

التمكين كألية لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية

Empowerment as a mechanism for change management in academic librariesبن طيبة بختة^{*1}، كحلات سمرة²¹مخبر المخطوطات جامعة الجزائر2²جامعة الجزائر2

تاريخ الاستلام: 2023/03/17 تاريخ القبول: 2024/12/01 تاريخ النشر: 2024/12/20

Abstract

Through this study, we aim to adopt change management in university libraries as a method for implementing change in a complex dynamic environment and to adopt empowerment as a strategy for that. We adopted the documentary approach to research both topics, considering them to be modern administrative methods to deal with change and how to implement it in university libraries. One of the results of this study is that administrative empowerments is suitable as an approach to managing change in university libraries through delegation of authority, participation in decision-making, improvement of communication and exploitation of knowledge, but its adoption is a change at the level of the organizational structure and organizational culture, and its success depends on the support of the parent institution.

Keywords: organizational change; change management; empowerment; university libraries.

المستخلص

: يهدف من خلال هذه الدراسة إلى اعتماد إدارة التغيير في المكتبات الجامعية كأسلوب للتكيف مع المتغيرات في بيئة ديناميكية معقدة وتبني التمكين كإستراتيجية لذلك. اعتمدنا المنهج الوثائقي للبحث في الموضوعين على اعتبارهما من الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع المتغيرات وكيفية تنفيذه في المكتبات الجامعية. من نتائج هذه الدراسة أن التمكين الإداري مناسب كمدخل لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية من خلال الإدارة التشاركية عن طريق تفويض السلطة، والاتصال واستغلال المعرفة، لكن تبنيه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كما أنه يحتاج لدعم المؤسسة الأم.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي؛ إدارة التغيير؛ التمكين؛ المكتبات الجامعية.

مقدمة

عرفت المكتبات مجموعة من التطورات السريعة والمتداخلة حولتها من بيئة تقليدية إلى بيئة رقمية تقدم خدمات عصرية، تسهل الولوج إلى مجموعاتهما للاستفادة منها وإرضاء مستفيديها، صاحبها تغيير في مهنة أخصائي المكتبات الذي أصبح مستشارا ومهندسا للمعلومات. كما صاحبها تغيير في أسلوب الإدارة إذ غيرت معظم المكتبات نهج إدارتها إلى نماذج حديثة تركز على الاهتمام بالفرد والاستثمار فيه باعتباره أهم مورد بها. وتتميز هذه الأساليب بالمرونة والسلاسة منها إدارة التغيير الذي يعتبر من الطرق الإدارية الحديثة لمواجهة التطورات بطريقة مدروسة، تعددت نماذجه واختلفت باختلاف المتغيرات المحيطة بها وهذا ما صعب من عملية اختيار النموذج الأنسب. كما ظهرت توجهات جديدة تنادي بالاهتمام بالبيئة وفهم التأثير قصد التكيف معها من خلال

التركيز على الفرد الذي يعتبر النقطة المشتركة لمختلف العوامل والمكونات بالمؤسسات ككل، كما أنه العنصر الذي تنعكس عليه مختلف المتغيرات ومن المبادئ التي تراها هذه الفلسفات أن تغيير صغير تكون نتائجه كبيرة. وهذا ما يحققه أسلوب التمكين الذي يساعد المكتبات في تحقيق التغيير بفعالية أكبر من خلال تحسين الاتصال مع الأفراد والمساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، واستغلال مختلف معارفه وتوجيهها لتحقيق التغيير مما يسهل تبني التغيير ونجاحه.

1. إشكالية الدراسة

أصبح أسلوب التمكين مستخدماً في مختلف المؤسسات الناجحة والمتميزة، يركز على تغيير مناخ العمل والبيئة التنظيمية لتحفيز الأفراد، اعتمدته أرقى المكتبات الجامعية لإحداث التغيير كإستراتيجية لأنه يركز على الأفراد وسلوكهم وتوجيهه نحو التغيير مع الاستغلال الأمثل لمعارفه ومدرّكاته، وبالتالي يمكن اعتماد التمكين لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية. لكن السؤال الذي نطرحه كيف يمكن اعتماد التمكين لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية الجزائرية؟ تتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي النماذج المعتمدة لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية؟
- ما لعلاقة بين التمكين وإدارة التغيير؟
- كيف يمكن تبني التمكين لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية؟
- هل يؤثر التمكين الإداري على باقي مجالات التغيير بالمكتبات الجامعية؟

2. أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى:

- التعرف على مختلف الأساليب التي تتم بها إدارة التغيير في المكتبات؛
- التعريف بالتمكين كأسلوب إدارة حديث يمكن تطبيقه في المكتبات؛
- تحديد العلاقة بين التمكين وإدارة التغيير؛
- إيضاح تأثير التمكين على المكتبة وانعكاسها على مختلف مجالات التغيير.

3. منهج الدراسة

نحاول من خلال دراستنا هذه اعتماد التمكين كألية لإدارة التغيير بالمكتبات مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المكتبة وطبيعة رسالتها، ولتحقيق ذلك اعتمدنا المنهج الوثائقي للبحث في الأدبيات حول موضوع التمكين وإدارة التغيير لفهم الموضوعين كل على حدا واستنتاج أهم أسسه ومرتكزاته، مع التركيز على الفائدة الذي سيقدمها للمكتبات وكيفية تطبيقه كأداة لإدارة التغيير من خلال مقارنة نظرية، في مكتباتنا الجامعية للنهوض بها والرفع من فعاليتها لتطوير البحث العلمي وتحقيق التنمية.

4. الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التمكين لإدارة التغيير، وجدنا مجموعة من الدراسات من بينها:

- دراسة بعنوان دور إستراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي للباحث شريفي سفيان(2020) حيث بينت أهمية التمكين لإدارة التغيير وإبراز أهم

التحديات التي تواجه قادة التغيير مع اقتراح آليات لتنفيذها، توصل الباحث إلى أن غياب فرق العمل والمشاركة والتحفيز وتفويض السلطة من أسباب فشل التغيير.

- دراسة وفاء إبراهيم محمد بني سعيد بعنوان أثر تمكين العاملين بإدارة التغيير: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة (2013) تناولت الباحثة في دراستها المتمثلة في أطروحة دكتوراه أثر أبعاد التمكين والمتمثلة في تفويض السلطة- العمل بروح الفريق- توفر المعلومات -التقدير الذاتي- الالتزام التنظيمي والتحفيز على التغيير التكنولوجي والهيكل والسلوكي، توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والثقة على التغيير الهيكلي والثقافة التنظيمية كما أن لتفويض السلطة دور إيجابي في تنفيذ التغيير، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها تقدير جهود الأفراد والتركيز على الجانب الإنساني في العمل لتحقيق التغيير.
- جاءت دراسة الباحثين Alexander&Wakimoto في سنة 2020 بعنوان

Leading others to lead : the importance of staff empowerment in time of change

للتأكيد على دور التمكين أثناء التغيير حيث أنه لا نستطيع إحداث تغيير إلا في بيئة تسودها الثقة والمشاركة مما يسهل تبني التغيير ونجاحه من خلال تمكين الأفراد لقيادة التغيير والمشاركة في كل مراحله. استخدم تمكين الأفراد لقيادة مشروع تخطيط مبنى جديد لمكتبة جامعة بولاية كاليفورنيا، حيث شارك كل الأفراد بالمكتبات في صياغة نموذج وتصميم خدمات جديدة وفق المبنى الجديد من خلال الإدارة التشاركية وتنفيذ التغيير من خلاله باعتباره مجهود كل العاملين، كما تم تبني النموذج وهو قيد التجريب.

- تطرق الباحثان في هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان

The impact of employee empowerment on the success of organizational change:

A Study in Privatized Enterprises in Jordan/ Batool Bader Al-Asoufi, A bdel Hakim Oqlah Akhorshaideh(2017)

إلى قياس أثر تمكين الأفراد على نجاح التغيير داخل المؤسسات الخاصة الأردنية بالاعتماد على أربع مؤشرات وهي: إدارة المواهب- أسلوب القيادة- تدريب الموظفين- التحفيز. من نتائج هذه الدراسة أن للتمكين دور كبير في إدارة التغيير خاصة عامل التحفيز وتوفير المعلومات للأفراد حول طبيعة التغيير وهذا ما يقلل من مقاومته. التعليق على الدراسات السابقة: اعتمدت هذه الدراسات على التمكين الإداري كإستراتيجية لإدارة التغيير، منهم من ركز على التمكين بالقيادة والبعض اهتم بتمكين الأفراد لإدارة التغيير وكلها تعتبر جانب من جوانب التمكين في إدارة التغيير، كما أن كل الدراسات اعتمدت على التغيير في المؤسسات الإدارية المختلفة. أما دراستنا وتطرقت إلى التمكين الإداري بالمكتبات ومن مختلف الجوانب وهي التمكين من خلال القيادة، تمكين الأفراد، تمكين الفريق (الجماعة) من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، التكوين والتدريب والتحفيز لأنه يساهم في تغيير البيئة التنظيمية.

5. إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية

حظي مصطلح إدارة التغيير باهتمام كبير من طرف الباحثين والدارسين لأنظمة الإدارة لما له من أهمية ودور في التكيف مع المتغيرات التي ميزت عصرنا هذا الذي لا يستقر على وضع أو حال، هذا ما صعب من عملية إدارته، فاختلقت وجهات

النظر وطرق معالجة الموضوع والإستراتيجيات المعتمدة في ذلك باعتبار المكتبات كباقي المؤسسات والتي عرفت تطورات كبيرة في بيئتها.

6. تعريف إدارة التغيير بالمكتبات

يعرف بأنه عملية تنفيذ التغيير وهي الآلة التي تحرك المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور (الطيطي، 2010، ص.89)، كما عرف بأنه الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة" (العطيات، 2006، ص.95)، ويعرف أيضا بأنه نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي يتكون منها التنظيم بغرض مواجهة بعض المستجدات والأحداث المؤثرة فيها والحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (Kettunen, 2011, P.315). كما يشير أيضا إلى تحقيق في المناخ التنظيمي وأساليب العمل والثقافة التنظيمية (الهمشري، 2010، ص.178). ويرى البعض أن العاملين بحاجة إلى تغيير سلوكهم التنظيمي وطرق أداء العمل وأنهم المتحكمون في نجاح إدارة التغيير (Voehl, 2016, p.20-22).

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن إدارة التغيير هي النهج الذي تتبعه إدارة المكتبة لإحداث تغير جزئي أو كلي للتكيف مع المتغيرات، من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر بهدف الحفاظ على كيانها، وعصرنة وظائفها وخدماتها تلبية لحاجيات مستفيديها.

7. أسباب إدارة التغيير

تحتاج عملية التغيير إلى إدارة حتى يحقق مشروع التغيير الهدف منه ومن بين الأسباب التي تفرض علينا إدارته نذكر ما يلي:

- استخدام التكنولوجيا في المكتبات وعلى نطاق واسع يشمل الوظائف والخدمات؛
- تعدد التكنولوجيا وتنوعها من برمجيات وأجهزة مما يصعب عملية اختيار الأنسب (العطيات، 2006، ص.ص 102-103).
- محاولة اتخاذ قرارات مدروسة وفي الوقت المناسب للتكيف مع المتغيرات.
- تحسين نظام الاتصال الداخلي في المكتبة بين مختلف المصالح بالإضافة إلى الاتصال الخارجي مع المستفيدين وأصحاب المصالح حتى يسهل فهم التغييرات ووضع الحلول المناسبة (سيد عالم، 2012، ص.ص 2021).

8. أهداف إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية: تسعى إدارة التغيير بالمكتبات

لتحقيق الأهداف التالية:

- زيادة كفاءة المكتبة في التكيف مع محيطها؛ تهدف إدارة التغيير إلى مساعدة المكتبات في تقبل التكنولوجيا الجديدة؛
- تسعى إلى تغيير المكتبات على جميع المستويات لتعزيز الأداء وضمان الاستمرارية في التكيف مع المتغيرات؛
- تسمح بوضع رؤيا منطقية وموثوقة للتكيف مع المتغيرات؛
- إشراك أصحاب المصلحة والتواصل معهم لتشجيع التعاون والدعم؛
- تسمح إدارة التغيير بتشخيص المشاكل والصراعات وإيجاد حلول لها؛
- تغيير نمط الإدارة بتبني أسلوب جديد؛

- تشجيع الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يساهم في خلق جو من الثقة (حاروش، 2016، ص 189-190).

9. مبادئ إدارة التغيير بالمكتبات:

تركز إدارة التغيير على مجموعة من العناصر الأساسية تسمح بتنفيذ العملية بفعالية تتمثل في مجموعة من المبادئ وهي:

- مبدأ السلطة: حتى تتم عملية إدارة التغيير يجب أن تتوفر سلطة اتخاذ القرار المستمدة من القانون والمنصب الذي يشغله رجل التغيير، وهذا ما يسمح له بفرض القرارات والنشاطات والأعمال على المرؤوسين وإلا لن ينجح التغيير.
- مبدأ المشاركة: تسمح المشاركة للمرؤوسين ذوي الكفاءات في اتخاذ القرارات و تقديم الحلول والبدائل، وهذا ما يسمح بخلق نوع من الثقة والعمل الجماعي واختيار ما يخدم المكتبة، فيشعر أنه عنصر فعال (Stocker , Farkas, P01-02).
- مبدأ تفويض السلطة: يعتبر هذا المبدأ مكمل لمبدأ المشاركة حيث يقوم المسؤول بتفويض جزء من السلطة للمرؤوسين لاتخاذ القرارات، إما عن طريق المناقشة الجماعية أو التدريب في فرق صغيرة.

10. متطلبات إدارة التغيير بالمكتبات:

- تتكون إدارة التغيير من مجموعة من العناصر والمتطلبات التي يجب توفرها، وهي:
- الرؤيا: والمتمثلة في أهداف المنظمة البعيدة المدى وسبل تحقيقها والتي تعتبر طموح لها تعمل على تحقيقه لإحداث التغيير.
 - المهارات: هناك مجموعة من المهارات يجب توفرها في فريق التغيير والعاملين منها القيادة وتنميتها من خلال التدريب والمعارف وغيرها.

- الحوافز: يجب أن تقدم المكتبة مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية تساعد في نجاح عملية التغيير.
- خطة العمل: تتمثل في إستراتيجية المكتبة التي تضعها لتحقيق عملية التغيير تتم بطريقة منظمة ومخطط لها وهنا تكمن عملية إدارة التغيير.
- الموارد: تحتاج عملية التغيير وإدارته إلى موارد بشرية والتي تعتبر المخطط لها بالإضافة إلى التجهيزات والميزانية التي تخصصها كحوافز ومصاريف على العملية (بوعلاق، 2021، ص 29-27)

11. نماذج إدارة التغيير بالمكتبات الجامعية:

أخذت إدارة التغيير بالمكتبات حيزا كبيرا من الاهتمام خاصة مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين، هذا راجع لحجم التغييرات التي عرفتها المكتبات، لهذا استخدمت عدة نماذج لتنفيذ التغيير منها التقليدية المعروفة على غرار نموذج لوين، كوتر وماكينزي وغيرها ...، كما ظهرت نماذج أخرى جديدة تنادي بممارسات لإدارة التغيير، تأخذ بعين الاعتبار المتأثر الكبير منها وهو الفرد ضمن الجماعة والتأثير المتبادل بينهم.

1.11. النماذج التقليدية: قدم علماء الإدارة مجموعة من النماذج قصد إحداث تغييرات أولها دراسة لوين 1951، ودراسة كوتر 1995 بالإضافة إلى نماذج أخرى، غير أن هذين النموذجين يعدان من أبرز النماذج التي تناسب المكتبات تبنتها العديد منها خاصة الجامعية، يرون أنها صالحة لكل زمان ومكان مع بعض التعديل فقط (حستين، 2020، ص.20) تمثلت هذه النماذج في:

- نموذج لوين Kurt Lewin: قدم لوين نموذجه المكون من ثلاث مراحل، وهي:

✓ فك التجميد أو إذابة الجليد: في هذه المرحلة يتم زعزعة القيم والعادات، وخلق استعداد واتجاهات جديدة نحو التغيير أي خلق حاجة للتغيير، تعتبر مرحلة مهمة وأساسية لبناء عملية التغيير وبناء قاعدة أساسية له.

✓ التغيير: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتنفيذ التغيير من خلال تبني الممارسات الجديدة التي تم تحديدها من قيم ووظائف ومهارات جديدة.

✓ إعادة التجميد: في هذه المرحلة تتم عملية المحافظة على النجاح الذي تم تحقيقه وتثبيت السلوكيات الجديدة والتي ستصبح ضمن المهام اليومية (koh ,Dresang,2009,P.27)

- نموذج كوتر John Kotter: يعتبر كوتر من أبرز رواد إدارة التغيير من خلال أبحاثه وإصداراته خاصة كتاب "قيادة التغيير وقلب التغيير" حيث أعطى نموذجاً لإدارة التغيير وفق خطوات حددها كما يلي:

The Eight Steps for Successful Large-Scale Change		
Step	Action	New Behavior
1	Increase urgency	People start telling each other, "Let's go, we need to change things!"
2	Build the guiding team	A group powerful enough to guide a big change is formed and they start to work together well.
3	Get the vision right	The guiding team develops the right vision and strategy for the change effort.
4	Communicate for buy-in	People begin to buy into the change, and this shows in their behavior.
5	Empower action	More people feel able to act, and do act, on the vision.
6	Create short-term wins	Momentum builds as people try to fulfill the vision, while fewer and fewer resist change.
7	Don't let up	People make wave after wave of changes until the vision is fulfilled.
8	Make change stick	New and winning behavior continues despite the pull of tradition, turnover of change leaders, etc.

خطوات تنفيذ التغيير حسب نموذج كوتر (Kotter,Cohen.2001,p07)

- ✓ خلق الحاجة للتغيير من خلال تهيئة الأرضية المناسبة؛
- ✓ إنشاء فرق للتغيير من أجل كسب الثقة والمشاركة الفعالة في تحقيق الهدف؛
- ✓ وضع الرؤيا والإستراتيجية بشرط أن تكون واضحة، واقعية ودقيقة؛
- ✓ إيصال الرؤيا من خلال الاتصال الفعال داخل المكتبة ولجميع الوحدات التنظيمية؛
- ✓ التمكين لفئة واسعة من الأفراد للمشاركة في عملية التغيير؛
- ✓ المكاسب قصيرة الأجل أي تبدأ ملامح التغيير بالظهور جليا مما يحفز الأفراد الداعمين للعملية ويقوض شكوك المقاومين؛
- ✓ توسيع النطاق الخاص بالتغيير والتغلغل لتحقيق المزيد من الأهداف؛
- ✓ تثبيت التغيير والمحافظة على المكاسب والتأسيس لثقافة جديدة وترسيخها (Towler, 2019).

ما يلاحظ مما سبق أن عملية التغيير تمر بمراحل أساسية يجب احترامها، في النموذج الأول ركز على تغيير السلوكيات والممارسات لخلق بيئة تنظيمية تساعد على احتضان التغيير وتقلل من المقاومة، على عكس نموذج كوتر الذي جسد خطوات التغيير ثمانية مراحل، أولى فيها أهمية كبيرة بالقيادة والاتصال واعتبرها من أهم عوامل نجاح أو فشل التغيير. كما أنه يتسم بالهرمية والخطية وعدم المرونة لأن السيطرة تكون بيد الإدارة العليا باعتبارها القائد والمخطط لعمليات التغيير حيث تقوم بتزويد المكتبات بقالب جاهز لتنفيذ التغيير وهذا ما يعيق نجاح العملية لأن التغيير عملية اجتماعية مرتبطة بتأثير البيئة الداخلية والخارجية على الأفراد وبالتالي يصعب التحكم فيها وحصرها في جملة من الخطوات.

2.11. النماذج الحديثة

تغيرت مناهج الإدارة وتوجهاتها فأصبحت النماذج الكلاسيكية عاجزة عن تحقيق النجاح في أغلب مشاريع التغيير، لأن الهرمية ونماذج القيادة الكلاسيكية لم تعد تخدم المنظمات خاصة في ظل العولمة وشدة المنافسة في بيئة أكثر ديناميكية وتعقيدا. كل هذا انعكس على الفرد، لذا فأي جهد تغيير يجب أن يركز على تأثير عوامل البيئة المختلفة على العاملين بهدف التكيف وليس السيطرة، وفي هذا السياق ظهرت نماذج جديدة لإدارة التغيير اعتمدت النهج الاجتماعي لإدارة التغيير منها:

● **نظرية التغيير الناشئ:** يرى Burnes أن التغيير عملية مستمرة ينشأ من الأسفل إلى الأعلى ذات نهاية مفتوحة وغير متوقعة، يحدث بسبب الاستجابة للمتغيرات أي أنه ينشأ داخل المكتبة كحاجة، وقد أضاف كل من Liven-Tarandech and Bartunek أن التغيير يركز على القوى التمكينية للمؤسسات، واستغلالها لتنفيذه من خلال الاستثمار في المعارف الضمنية وتمكين أصحابها لفهم مختلف التغيرات ودرجة تأثيرها مع وضع حلول، وبالتالي فالتغيير ينشأ داخل المكتبة كحاجة وهذا ما يساعد في تحقيقه.

● **نظرية الفوضى:** تعتبر هذه النظرية من بين النظريات المؤثرة في التغيير وتطوير المنظمات تهتم بحالة عدم اليقين والديناميكية، فلا شيء ثابت داخل المنظمات وخارجها، هذا ما يؤثر عليها إلا أنها تجتمع في إطار علاقات اجتماعية (تأثير وتأثر) لهذا لا يمكن التنبؤ بنتائجها. من خصائص هذه النظرية أنها تحاول فهم محيط المنظمة وتأثيراته المختلفة ومن جميع المجالات للتكيف معها وليس السيطرة عليها، تركز على الثقة التنظيمية لتنظيم نفسها بمساعدة وتوجيه القيادة الداخلية (التنظيم الذاتي).

● **التغيير بالحوافز:** هي نظرية تعتمد على التحفيز كدافع لتحقيق الهدف من خلال دفع سلوك الأفراد للاستفادة منها في إطار الجماعة، اعتبرها ايبرت و فرايشر المؤيدان لهذه النظرية أنها أداة لإدارة التغيير و هي قابلة للتطوير مستقبلا، غير أن Netzer&Benkert اعتبرها أداة مكتملة لإدارة التغيير لأنها غير كافية لوحدها خاصة في ظل تباين نتائج التحفيز من فرد لآخر.

● **نموذج التغيير والاتصال:** هناك نموذج آخر لإدارة التغيير الذي يركز أساسا على الاتصال والحوار واللغة المستخدمة في قيادة التغيير حسب كل من Berger Luckmann، لأن الواقع مبني على أساس اجتماعي تفاعلي من حيث التأثير والتأثر، فتغيير هذا الواقع يؤدي لا محال إلى تغيير في السلوك، فتتغير القيم الثقافية وعلاقات السلطة، تركز هذه النظرية على النظرية البنائية الاجتماعية التي تعتبر الاتصال قوة دافعة لترسيخ معاني التغيير بالتنسيق مع الآخرين وليس على مستوى الفرد، كما ترى أنه لا يمكن إدارة التغيير وفق خطوات متسلسلة (اتجاه خطي نازل)، فهي تؤكد أن الاتصال مهم لعملية التغيير حيث لا يقتصر على مجموعة من الناس أو فريق وإنما مع كافة الأفراد وفي مختلف المستويات والاتجاهات (Lahikainen , 2016, P516-520).

جاءت هذه النماذج لطرح توجهات جديدة لإدارة التغيير تركز على مفاهيم اجتماعية لم يتم تحديد خطواتها أو مراحلها عكس النماذج الكلاسيكية، وإنما عبارة عن فلسفات تحاول فهم تأثير البيئة الداخلية والخارجية على الأفراد ضمن الجماعة، من ثم استخدام أدوات مختلفة لفهم التأثير والتأثر بهدف التكيف

والتأقلم عكس مقاومتها على اعتبار الإنسان هو المتأثر. ولو أردنا تطبيق العديد من التوجهات الفلسفية الحديثة لإدارة التغيير بالمكتبات لوجدنا العديد من المصطلحات الجديدة المتداولة في أدب المكتبات من شأنها عصرة وتغيير إدارة المكتبات مثل التسامح المعلوماتي والمسؤولية الاجتماعية، كما أن بعض الفلسفات الحديثة في الإدارة يمكن اعتمادها كاستراتيجيات للتغيير منها الالتزام التنظيمي-الولاء التنظيمي-التعلم التنظيمي-الرشاقة أو الفاعلية التنظيمية، كل هذه المفاهيم يتطلب تبنيها وتطبيقها بالمكتبات تغييرا، لذا تصلح أن تكون استراتيجية لإدارة التغيير بالمكتبات.

12. التمكين الإداري كآلية لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية

تعد المكتبات الجامعية من المكونات الأساسية بالجامعة لا يمكن الاستغناء عنها تأخذ دورا حيويا في تحقيق التنمية المستدامة إذا ما كرست كل إمكانياتها وجهودها في سبيل ذلك، لهذا تسعى جاهدة لتطوير مجموعاتها وعصرنة خدماتها وفق متطلبات العصر لتلبية لحاجيات مستفيديها المتغيرة وبلوغ رضاهم، بالإضافة إلى تغيير نمط الإدارة بالاعتماد على أساليب أكثر مرونة بعيدة عن الهرمية والنمطية داعمة للمعرفة والابداع وبأعلى قدر من الحرية ومن بين هذه الأساليب الحديثة التمكين الإداري.

1.12. تعريف التمكين:

يعتبر من الفلسفات الحديثة في الإدارة أصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين، في البداية ارتبط المصطلح بالمجال السياسي حيث استخدم للتعبير عن مجموعة تعاني من نقص في قوة التأثير لخدمة مصالحها في ظل سيطرة السلطة الحاكمة، ثم انتقل إلى مختلف المجالات كال تعليم وصولا إلى الإدارة فالتمكين هو وصف للقيم والطموحات

المرتبطة بتوزيع المسؤوليات ومقاسمة السلطة (Kinlaw, 1995, p.01-02)، كما يعرف أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ حتى يكون الفرد مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه وعن كيفية تنفيذ المهام (الطراونة، 2016، ص.835). واعتبره Macualay & cook أداة من أدوات التغيير لما له من أثر على البيئة حيث يسمح بخلق جو لإبراز القدرات، وتفجير الطاقات لإرضاء الزبائن والمستفيدين (Kimolo, 2013, p.03)، وقد اعتبرها البعض من الطرق والآليات لتنشيط رأس المال الفكري من خلال رفع قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات دون إرشاد من الإدارة العليا والمشاركة في التغيير والتحسين (حسنين، 2022، ص.116).

إذن فالتمكين أداة تدعم الأفراد باستخدام آليات تشبع رغباتهم من أجل رفع الكفاءة والفعالية في الأداء بطريقة سلسلة، من خلال المشاركة في السلطة و صنع القرار بما يخدم أهداف التغيير وتوفير بيئة عمل مناسبة. وعليه فالتمكين الإداري في المكتبات هو منح صلاحيات واسعة لأخصائي المعلومات للمشاركة في الإدارة واتخاذ قرارات استراتيجية، مع استغلال إمكانياته ومهاراته وكفاءاته ومعارفه مع تكوينه على ذلك، من أجل خلق بيئة تنظيمية تشاركية لتحقيق أهداف التغيير والتقليل من مقاومته، لأن تطبيق التمكين سيفرض على المكتبة إحداث تغييرات حسب مستوى التمكين (تغيير هيكلي- تغيير تكنولوجي- تغيير في الثقافة التنظيمية).

2.12. أسباب استخدام التمكين لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية

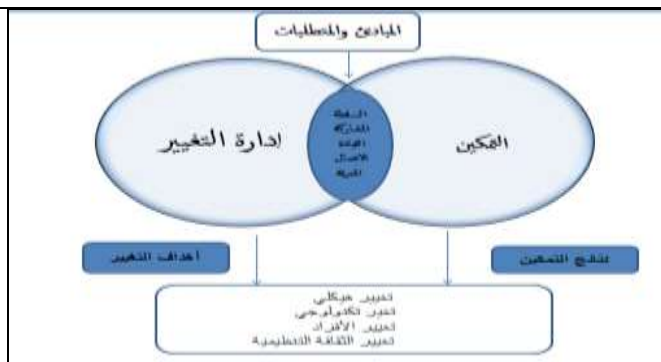
من خلال اطلاعنا على الأدبيات حول موضوع التمكين والذي يعتبر حديث العهد بالمكتبات لكنه أداة فعالة في ظل التغييرات السريعة ولهذا يمكن اعتماده لإحداث أي تغيير في المكتبات لأنه يساهم في:

- الاستجابة لمتغيرات العصر والتكيف معها؛
 - الاستغلال الأمثل لموارد المكتبة خاصة الأفراد من خلال استغلال معارفهم وخبراتهم وقدراتهم؛
 - تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة (سعد، 2020، ص.184)؛
 - الشعور بالثقة وأخذ المبادرة في وضع الاقتراحات والخطط والمشاريع الخاصة بالتغيير؛
 - تحقيق نوع من الرضا الوظيفي الذي بدوره يخلق نوعا من الولاء للمكتبة من أجل تحقيق الأهداف؛
 - الاعتماد على العمل الجماعي الذي يسمح بتصحيح الأخطاء وأدائه بكل كفاءة؛
 - خلق جو من الحوار والتشاور وفن الاستماع للآخرين وتقبل الآراء، واختيار ما يخدم الصالح العام؛
 - خلق قوى عاملة قادرة على التكيف مع المتغيرات وتقليل المقاومة؛
 - تغيير البيئة التنظيمية وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة (خلفة، عيساوي، 2018، ص.361).
- إذن يسمح التمكين باستغلال المعارف الموجودة بالمكتبة (عصف ذهني) وتوجيهها نحو الهدف من خلال تشارك أخصائيي المعلومات باختلاف وحداتهم ورتبهم في صياغة استراتيجية التغيير باعتبارهم الأقرب للمكتبة والأدري باحتياجاتها والأنسب للتعبير عنها مقارنة بمدير المكتبة والهيئة الوصية. كما تعتبر فرصة لإبراز أفكارهم وخبراتهم دون أي تدخل من رئاسة الجامعة أو الوزارة بشرط توفير الدعم والتوجيه والوسائل سواء كانت معنوية كالثقة والتحفيز أو تنظيمية كتفويض للسلطة والتدريب والقيادة، أو تقنية من حيث التكنولوجيا وهذا ما يسهل تنفيذ التغيير. فهذا يعني أن تنفيذ التمكين بالمكتبة يستلزم إحداث جملة من التغييرات على المستوى الداخلي

والخارجي وبالتالي يمكن أن يكون التمكين الإداري كإستراتيجية لإدارة التغيير بالمكتبات عامة والجامعية خاصة نظرا لمكانتها في الوسط الأكاديمي.

3.12. علاقة التمكين بإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية:

يعتبر التغيير ضرورة وحتمية في كل المؤسسات بما فيها المكتبات خاصة في ظل التطورات السريعة، وحتى تتمكن المكتبات من الحفاظ على كيانها يجب عليها أن تتكيف معه. وفي هذا السياق يرى جاك ويلش أنه "إذا كانت نسبة المتغيرات الخارجية أكبر من المتغيرات الداخلية بأي مؤسسة فستكون نهايتها"، ولهذا فالتغيير حتمية وضرورة وإدارة التغيير هي النهج أو الطريقة التي تتبعها المكتبات لإحداث التغيير. ومن جهة أخرى يعتبر التمكين منح صلاحيات أكبر للأفراد داخل المكتبة من أجل المشاركة في إدارتها كنوع من التحفيز الذي سيكون له أثر ايجابي على الأفراد والذي بدوره سينعكس على الأداء من خلال خلق جو تنظيمي مناسب، كما أن تبني التمكين بالمكتبة يفرض عليها مجموعة من التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، والعمليات والخدمات وحتى على مستوى الأفراد والإستراتيجية والأهداف. وعليه تكمن العلاقة بين التمكين وإدارة التغيير في تلبية حاجيات الأفراد ورغباتهم النفسية والمادية وتوجيهها نحو أهداف التغيير بما يخدم نجاحه، وقد دعم هذا الاتجاه كل من Cook & Nikson (شريف، 2020، ص.81-84) وبالتالي يمكن اعتبار التمكين أداة لإدارة التغيير.



رسم توضيحي يحدد العلاقة بين التمكين وإدارة التغيير من إعداد الباحث

من خلال ما سبق ذكره، يمكن استنتاج العلاقة بين التمكين وإدارة التغيير في الشكل أعلاه حيث نرى أن متطلبات عملية التمكين هي نفسها متطلبات عملية التغيير، كما أن نتائج التغيير قد تتحقق من خلال التمكين. كما أنه يسمح لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية من المشاركة في التخطيط وتنفيذ التغيير وتقييمه وبدعم من مدير المكتبة ورئاسة الجامعة من خلال منحهم صلاحيات وأدوار أخرى إلى جانب المهام الروتينية بالمكتبة وهذا ما يساعد على نجاح التغيير وتطوير المكتبات خدمة للباحثين والباحث العلمي.

4.12. متطلبات التمكين لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية

نظرا للدور الكبير الذي يؤديه التمكين في خلق بيئة تنظيمية يسودها نوع من الثقة والرضا والولاء قادرة على الإبداع والابتكار، يفترض بمكتباتنا خاصة الجامعية التوجه نحو هذه الفلسفة الجديدة بغية تطوير المكتبات وإرضاء المستفيدين ومن أجل ذلك يجب توفر ما يلي:

• **مشاركة السلطة:** بما أن التمكين متعلق بالقوة والسلطة يجب على أصحاب السلطة تفويض جزء منها لمختلف المستويات الإدارية وفق ما يتطلبه التغيير، لأن الهرمية في تسلسل الأوامر يشكل عائقا في تسيير الأعمال. فعلى مدير المكتبة ورئاسة الجامعة أن تمنح صلاحيات أكبر لأخصائي المعلومات في التخطيط وتنفيذ التغيير تبعا للأهداف المسطرة والاكتفاء بالتوجيه إذا لزم الأمر حتى يعتادوا على العمل الجماعي ويساهم كل بخبرته ومعارفه، بالإضافة إلى اختيار ما يناسب المكتبة وهذا ما يسهل عملية تنفيذه، كما أن رئاسة الجامعة والوزارة الوصية يجب أن تدعم هؤلاء وتساعدهم في تحقيق ذلك وهنا يكمن دور القائد الناجح أي التعاون في الأعباء لتحقيق الهدف.

• **المشاركة في صنع القرار:** تزيد المشاركة في صنع القرارات الإستراتيجية من فعالية المكتبة حيث يستطيع أخصائي المعلومات المشاركة في القرارات التي يتخذها المدير ورئاسة الجامعة، كل حسب ومهامه وخبرته ومعارفه، خاصة أنها تخص المهام والأدوار المنوطة به لأن مشاركته تسهل عملية تنفيذه.

• **نقل المسؤولية:** دعا مجموعة من الباحثين مثل Das- Sahoo & Gands إلى ضرورة تحمل الأفراد للمسؤوليات في اتخاذ قرارات إستراتيجية وتحمل تبعاتها، يحتاج أخصائي المعلومات لنقل المسؤولية وهي كنوع من التحفيز تساعد في زيادة فعاليته وكفاءته ويفضل تكوينه على ذلك قبل تسليمه المسؤوليات وهنا تكمن وظيفة مدير المكتبة والهيئة الوصية.

• **نموذج قيادة لتوجيه الأفراد:** تعتبر القيادة عنصرا مهما وفاصلا في أي عمل، فالتمكين أيضا يحتاج إلى قيادة موجهة وداعمة ماديا ومعنويا، لأنه يقوم بتوجيه

أخصائي المعلومات والتأثير عليه من خلال مشاركتهم له في مختلف المراحل مع منحهم جزء من الحرية في وفق ما يقتضيه الموقف شرط أن يخدم الأهداف التغييرية (قيادة تشاركية) (Rozana,2015).

- المعرفة: من أجل تمكين الأفراد بالمكتبة يجب تزويدهم بالمعلومات والمعارف اللازمة واستغلال كل معارفهم الضمنية أو الصريحة ومشاركتها والاستثمار فيها لتحقيق الأهداف (Spreitzer,Doneson,2015)، هذا ما يسمح بخلق بيئة تنظيمية حاضنة مبنية على الثقة والمشاركة بين كل الأفراد (كحلات، 2011، ص.104)، وتعتبر بمثابة مدخلات لإدارة التغيير إذا ما حسن استغلالها، كما تعتبر أيضا فرصة لأخصائي المعلومات لإبراز معارفه خاصة أنها نتيجة الخبرة المتراكمة والتعلم المستمر.
- فرق العمل: على مدير المكتبة أن يقوم بتمكين الأفراد في نطاق مجموعات وهذا ما يسهل الاتصال ونقل المعلومات بما يخدم التغيير ودعم العمل الجماعي بدلا من الفردي، وهذا ما يوحد جهوده ويزيد من فعاليتها مع دعمهم خاصة في ظل تعقد المشاكل والتغيرات السريعة التي يصعب ملاحقتها، لهذا فهي تحتاج إلى جهد جماعي. (الطراونة، 2016، ص.839)
- التكوين والتدريب: على المكتبة أن توفر للأخصائي المعلومات تدريبا مستمرا ومنظما من أجل تطوير مهاراته وهذا ما يساعد على إدارة التغيير وتنفيذه مثل القيادة، و اتخاذ القرارات، وحل الأزمات والصراعات واستغلالها لإدارة التغيير، وهو يعتبر دعما من الإدارة العليا وكنوع من التحفيز.
- الاتصال الفعال: يعتبر الوصول السريع والسهل للمعلومة بين مختلف المصالح في المكتبة من أهم النقاط التي يركز عليها التمكين، بالإضافة إلى استخدام التقنية في ذلك وأي تشويش في الاتصال يؤثر على وصول المعلومات وبالتالي قد يعيق تنفيذ المهام خاصة المعلومات المتعلقة بالتغيير، حيث يجب وصول المعلومات والأهداف

لجميع الأفراد وفق مهامهم وإمكانياتهم شفهيًا كان أو مكتوبًا، كما أن توفير التقنيات الحديثة للاتصال ونظم المعلومات تسهل كثيرا عملية تبادل البيانات وتسيير المعرفة وبالتالي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (خلفة، عيساوي، 2018، ص.368)

5.12. نموذج تمكين أخصائي المعلومات لإدارة التغيير بمكتبة جامعة كاليفورنيا

قامت S.Anexander&D.kWakimoto باعتماد التمكين لإدارة التغيير بالمكتبات الجامعية لجامعة كاليفورنيا حيث قامت الباحثتان بتقييم استراتيجية أربع مكتبات بالجامعة للتكيف مع التغيير الجديد والمتمثل في تغيير مبنى المكتبات الأربع وبالتالي متوقع أن يتم تغيير في الخدمات المقدمة وتطويرها وفق المتغيرات. قدمت الباحثتان شرحا مفصلا عن طريق تعامل والهيئة الوصية حيث كلف أخصائي المعلومات بإعادة تصميم الخدمات للمبنى الجديد وفق احتياجات الأفراد والأساتذة والعاملين بالجامعة وما يخدمهم وتمثل نموذج المكتبات في المراحل التالية:

- وضع تصميم لخدمات المبنى الجديد بالاعتماد على الإدارة التشاركية دون تحديد النموذج الذي سيتم اختياره وإنما دراستها جميعا وأخذها بعين الاعتبار بما يخدم مستقبل المكتبة، بينما قامت بقية المكتبات بإنشاء فرق ولجان خاصة لتصميم الخدمات وخرجت بمجموعة من التوصيات.
- التخطيط لشكل المبنى بالتنسيق مع مكتب دراسات الذي أصر على العمل مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا دون السلطة العليا وذلك باعتبارهم الأقرب للميدان مقارنة بالمسؤولين من أجل جمع معلومات دقيقة حول نوعية الوظائف والخدمات واحتياجاتهم الآنية والمستقبلية وتضمينها في المبنى.

- عقد لقاءات ونقاشات مع جميع الأفراد وأخذ آرائهم والحوار والنقاش في عدة جلسات
 - تعيين ممثلين عن المكتبة تمثلت في أخصائي المعلومات دون الإداري ليشترك في عملية التخطيط إلى جانب الهيئة الوصية قام هؤلاء باستشارة شركة خاصة لإعادة تصميم الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار آراء بعضهم البعض.
 - صياغة مسودة استراتيجية التغيير وقد كلفتهم ستة أشهر وعرضها على الهيئة الوصية للنظر فيها مع الاستمرار في جمع المعلومات لتعديلها.
 - المناقشة النهائية والإقرار بخطة العمل التي تم التوصل إليها بمساعدة الجميع.
 - تجريب عملية التغيير لفترة سنتين وقد قسمتها على مرحلتين من 2019-2020 / 2020-2021. وكلفت لجننتين بتقييم كل مرحلة وتسجيل الملاحظات والصعوبات قبل تعميم وتثبيت التغيير.
- ساهم الاتصال الجيد والعمل خارج الصندوق الأسود بالاعتماد الكلي على الإدارة الوسطى والتمثلة في أخصائي المعلومات باختلاف مناصبهم ورتبهم ووظائفهم باعتبارهم الممارسين لوظائفهم و الأدرى باحتياجاتهم واحتياجات المستخدمين للمكتبة من طلبة وأساتذة على نجاح إدارة التغيير، من خلال تمكينهم ومنحهم فرصة المشاركة في الإعداد والتخطيط والتصميم للعمليات الجديدة وفق المبنى الجديد والخروج بنموذج من تصميم جماعي، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المبادرات والأفكار وتنقيحها وتعديلها جماعيا وهذا ما أسفر عن رضا الأفراد عن النموذج والتحمس لتطبيق التغيير بدعم وتوجيه ورقابة الإدارة العليا (Wakimoto,D.k,Anexander,S.2020.p.04-09)

13. توصيات الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن اعتبار التمكين أداة من أدوات التغيير ومدخل لذلك ما تم توفير متطلباته الأساسية خاصة التنظيمية منها، فعلى مكتباتنا الجامعية إن أرادت التوجه نحو هذا الأسلوب لإحداث التغيير القيام بمجموعة من الإصلاحات بغض النظر عن الميزانية والتكنولوجيا تمس عدة جوانب تنظيمية تساهم في تغيير بيئة العمل وخلق جو داعم للأداء الجيد من بين هذه الإصلاحات نذكر:

✓ تنظيمية:

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الهرمي ومستويات السلطة مع تفعيل التنظيم غير الرسمي والتنوع في اتجاه الاتصال (صاعد - نازل - أفقي) كونه يساعد على إيصال المعلومات والأفكار بين العاملين مع الاستغلال الأمثل للمعارف؛
- تكوين مجلس إدارة للمكتبة الجامعية يتكون من أخصائي المعلومات يعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا؛
- العمل بشكل تكاملي مع مكتبات الكليات وتكوين اتحادات تعمل على توحيد العمل؛
- إنشاء وحدة إدارية على مستوى الوزارة مكلفة بالمكتبات الجامعية تعمل بالتنسيق مع مجالس الإدارة للمكتبات الجامعية؛
- تسهيل مشاركة أخصائي المعلومات لمختلف الوحدات في المستويات الدنيا في القرارات الإستراتيجية والتخطيط ومنحهم السلطة لذلك مع الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم؛

• تكفل الإدارة العليا التحفيز والتوجيه والدعم والتعاون المشترك مع العاملين بالمكتبة.

✓ الأفراد:

- تشجيع التعلم مدى الحياة للعاملين وتطوير مهاراتهم وتقنياتهم؛
- استغلال معارفهم لتطوير المكتبة الجامعية والرفع من مستوى خدماتها؛
- تحفيز الأفراد والرفع من معنوياتهم ماديا ومعنويا؛
- تلبية حاجياتهم الاجتماعية وتحقيق رضا وظيفي؛
- تكوين وتدريب العاملين على اتخاذ القرارات والعمل التشاركي.

✓ الثقافة التنظيمية:

- العمل على زرع الثقة بين الإدارة والعاملين بالمكتبة وتقدير الذات؛
- غرس مبادئ الالتزام والتسامح بين مختلف المستويات الإدارية؛
- خلق الولاء التنظيمي بين العاملين وبمختلف المستويات التنظيمية بالمكتبة وتركيز الجهود حول إرضاء المستخدمين؛

خاتمة:

يبقى التمكين فلسفة وتوجه حديث يساعد المكتبات الجامعية الجزائرية على إحداث تغيير في البيئة ما تم دعمه من الهيئات العليا والمساهمة في نجاحه، لكن ينبغي غرس الثقة بأخصائي المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والمبادرة بالأفكار والمشاريع، كما أن تبني التمكين ليس قرارا ارتجاليا ولكنه ثقافة المشاركة والشورى في العمل قبل كل شيء ولن يتحقق إلا إذا غيرت مكتباتنا الجامعية ثقافتها التنظيمية وقيمها.

قائمة المراجع

1. بوعلاق، نوال.(2021). إدارة التغير والتطوير التنظيمي: مراحل- مجالاته- أنماطه- أبعاده- قيادته. عمان: دار وائل.
2. حاروش، نور الدين .(2016). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة.
3. حسنين، رجب عبد الحميد.(2020). إدارة التغير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار العربي.
4. حسنين، رجب عبد الحميد.(2022). المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري. القاهرة: دار العربي.
5. خلفه، سارة، عيساوي، فلة.(2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية. ع.03.
6. سعد، أمنية خير توفيق.(2020). التمكين كمدخل لتعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية بالمكتبة العلمية المركزية لجامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق و المعلومات. مج 02، ع.03.
7. شريفي، سفيان. 2020. دور إستراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغير التنظيمي. مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، مج 16، ع.01، ص.81-84.
8. الطراونة.(2016). دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، ع 168، ج 01.
9. الطيطي، خضر مصباح.(2010). إدارة التغير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. عمان: دار الحامد.
10. عرفة، سيد عالم.(2012). إتجاهات حديثة في إدارة التغير. عمان: دار الراية.
11. العطيات، محمد بن يوسف النمران .(2006). إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين. عمان: دار الحامد.
12. كحلات سمرة.(2011). تمكين المعرفة في المكتبة الجامعية: نحو إدارة خلاقة للكفاءات في مجتمع المعرفة. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، ع.06.
13. الهمشري، عمر أحمد.(2010). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء.

14. Anexander,S.,Wakimoto,D.k..2020. Leading Others to Lead: The Importance of Staff Empowerment in Times of Change. Library leadership and management.Vol.34,N02,
15. Farkas Ferenc, Stocker Miklós. Effect of Knowledge Management Approaches to Organizational Change. Disponible sur <https://www.semanticscholar.org> (consulté le10/12/2022).
16. Kettunen Juha, Ray Chaudhuri . Manodip. Knowledge management to promote organizational change in. book: Knowledge Management in Emerging Economies: Social, Organizational and Cultural Implementation .India: IGI Global .
17. Kimolo, Kimanzi.(2013). The relationship between employee empowerment practices and employee performance in regional development authorities in kenya. degree of masters . Nairobi: university of Nairobi.
18. Kinlaw ,Dennis C .(1995).The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence.London:Gower book .Disponible sur : <https://books.google.dz/>.(consulté le24/12/2022)
19. Koh ,Kyungwon ,Dresang Eliza T.(2009). Radical Change Theory, Youth Information Behavior, and School Libraries .Johns Hopkins UniversityPressVolume 58, Number 1, Summer 2009.
20. Kotter ,John P ,Cohen, D.S.2001 .The heart of change : real-life stories of how people change their organizations. New York: Harvard business schoolpress.
21. Lahikainen Johanna. Kaatrakoski Heli .(2016). What We Do Every Day Is Impossible: Managing Change by Developing a Knotworking Culture in an Academic Library. The Journal of Academic Librarianship. a University of Helsinki, Institute of Behavioural Sciences, Siltavuorenpeng.e.v42
22. Rozana. Ahmad Huq .2015 .The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes and a framework forimplementation.London:gower book.

23. Spreitzer Gretchen M . DonesonDavid. 2015 .Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. New York: University Of Michigan.
24. Towler,Annette(2019). New change management models: how alternative frameworks help organizations manage change.Disponible sur : <https://www.ckju.net/>.(consulté le 29/12/2022).
25. Voehl, F, Harrington, H. J .(2016). Change Management: Manage the Change or it will Manage You. New York: Taylor & Francis Group.