

إدارة التغيير ودورها في تعزيز التحول الرقمي بالمكتبات الجامعية الليبية: دراسة مقارنة بين النماذج الإدارية والأنظمة التقنية

**Change Management and Its Role in Enhancing Digital Transformation in Libyan “
”University Libraries: A Comparative Study of Administrative Models and Technical Systems**

موسى رحيل مصطفى الحويج

عضو هيئة تدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية

جميعه على سويسى دربوك

عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا

طرابلس jumah.darbouk@academy.edu.ly

mousa.rahil@academy.edu.ly

إسراء عرفات بن زايد

عضو هيئة تدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس

Email: sarosaro0202@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/04/02 تاريخ المراجعة 2026/05/01 تاريخ القبول: 2026/05/14- تاريخ النشر: 2026/06/03

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور المحوري الذي تؤديه إدارة التغيير في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية والمكتبات الجامعية الليبية، باعتبارها ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الأكاديمية والبحثية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، من خلال مراجعة الأدبيات العالمية واستعراض النماذج الإدارية الحديثة (مثل Kotter، ADKAR، والنموذج الليبي PACE)، مع مناقشة التحديات المحلية المرتبطة بالموارد البشرية، البنية التحتية، والتمويل. أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يتطلب قيادة استراتيجية واعية، إشراك العاملين في مراحل التغيير، وتبني ثقافة تنظيمية رقمية مستدامة، إضافة إلى دمج الأطر الإدارية مع الأنظمة التقنية المفتوحة المصدر مثل Koha لضمان المرونة وتقليل التكلفة، وتوصي الدراسة بضرورة صياغة سياسات وطنية لإدارة التغيير، وتطوير برامج تدريبية متخصصة، بما يعزز قدرة المؤسسات التعليمية والمكتبات الجامعية الليبية على مواكبة التطورات الرقمية وتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير – التحول الرقمي – المكتبات الجامعية – القيادة الاستراتيجية .

Abstract

This study aims to analyze the pivotal role of change management in ensuring the success of digital transformation projects within educational institutions and Libyan university libraries, considering it a fundamental pillar for institutional performance development and the enhancement of academic and research services. The study adopted a descriptive-analytical comparative approach by reviewing global literature and examining modern administrative models (such as Kotter, ADKAR, and the Libyan PACE model), while discussing local challenges related to human resources, infrastructure, and funding. The findings revealed that successful digital transformation requires strategic and conscious leadership, employee engagement throughout the stages of change, and the adoption of a sustainable digital organizational culture. Furthermore, integrating administrative frameworks with open-source technical systems such as Koha ensures flexibility and reduces costs. The study recommends the formulation of national policies for change management and the development of specialized training programs, thereby enhancing the capacity of educational institutions and Libyan

university libraries to keep pace with digital advancements and achieve academic and research excellence.

Keywords: Change Management – Digital Transformation – University Libraries – Strategic Leadership

أولاً: الإطار العام ومنهجية الدراسة :

مشكلة الدراسة

أضحى التحول الرقمي في المكتبات الجامعية ضرورة استراتيجية لمواكبة التطورات العالمية في التعليم العالي والبحث العلمي، غير أن نجاح هذه التحولات لا يتحقق بمجرد إدخال التكنولوجيا، بل يتطلب وجود إدارة تغيير فعالة قادرة على قيادة عملية التحول، وإعادة هيكلة العمليات، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار. وقد بينت الأدبيات الحديثة أن غياب إدارة التغيير يؤدي إلى تعثر أو فشل مشاريع الرقمنة في المؤسسات الأكاديمية.

في السياق الليبي، ما تزال المكتبات الجامعية تواجه تحديات متعلقة بالبنية التحتية، محدودية التمويل، وضعف برامج التدريب، إضافة إلى مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، ورغم وجود مبادرات أولية وتجريبية في بعض الجامعات الليبية لتطبيق ممارسات إدارة التغيير لدعم الرقمنة، إلا أن هذه الجهود ما تزال محدودة النطاق ولم تصل إلى مستوى الدراسات النظرية والتحليلية التي تربط بين إدارة التغيير والتحول الرقمي بشكل منهجي، هذا الوضع يكشف عن فجوة معرفية وعملية تستدعي دراسة علمية معمقة لتوضيح الدور الذي تؤديه إدارة التغيير في تعزيز الرقمنة، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف تطبيق إدارة التغيير في دعم مشاريع التحول الرقمي بالمكتبات الجامعية الليبية، مما يستدعي دراسة تحليلية مقارنة تربط بين الأدبيات العالمية والسياس المحلي، لتوضيح الدور الذي تؤديه إدارة التغيير في تعزيز الرقمنة وصياغة إطار نظري يساعد على توجيه هذه الجهود وضمان استدامتها.

السؤال الرئيس:

- ما الدور الذي تؤديه إدارة التغيير في تعزيز التحول الرقمي بالمكتبات الجامعية الليبية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما الدور الذي تؤديه إدارة التغيير في تجاوز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه المكتبات الجامعية الليبية؟
- ما الدور الذي تؤديه ممارسات إدارة التغيير (التواصل، التدريب، القيادة، إشراك العاملين) في تقليل مقاومة التغيير وضمان استدامة الرقمنة؟
- ما الدور الذي تؤديه إدارة التغيير الفعالة في تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة للطلاب والباحثين؟

وفي هذا الإطار تستهدف الدراسة :

1. تحديد الدور الذي تؤديه إدارة التغيير في تعزيز التحول الرقمي داخل المكتبات الجامعية الليبية.
2. استعراض النماذج العالمية في إدارة التغيير (مثل نموذج Kotter ونموذج ADKAR) وتحليل كيفية الاستفادة منها في السياق المحلي.
3. توضيح أوجه التكامل بين إدارة التغيير و الرقمنة باعتبارهما عنصريين أساسيين لتطوير خدمات المكتبات الجامعية.
4. صياغة إطار تحليلي مقارن يجمع بين النماذج العالمية والسياس الليبي " لإبراز الطابع المقارن و يساعد الجامعات الليبية على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بما يضمن نجاح مشاريع التحول الرقمي واستدامتها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي :

- الأهمية العلمية :

1. إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة التغيير و الرقمنة في المكتبات الجامعية من خلال تقديم رؤية تحليلية متكاملة.
2. سد فجوة معرفية في الدراسات الليبية التي تقتصر إلى بحوث نظرية تربط بين إدارة التغيير والتحول الرقمي.
3. دعم الباحثين في تطوير نماذج نظرية تسهم في فهم الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في إنجاح مشاريع الرقمنة بالمؤسسات الأكاديمية.

4. تقديم منظور مقارنة بين التجارب العالمية والواقع الليبي بما يعزز فهم خصوصية البيئة المحلية

- الأهمية العملية:

1. تمكين صناع القرار في الجامعات الليبية من الاستفادة من التجارب العالمية في إدارة التغيير وتكييفها بما يتناسب مع البيئة المحلية.
2. تعزيز قدرة المكتبات الجامعية على تبني سياسات رقمية متكاملة تواكب متطلبات التعليم العالي والبحث العلمي.
3. دعم جهود التحول الرقمي بما يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية، وتوسيع نطاق الاستفادة من الموارد المعرفية عبر منصات إلكترونية حديثة .

حدود الدراسة :

1. الحدود الزمانية

تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية المرتبطة بالتحويلات الرقمية في المكتبات الجامعية الليبية خلال عام 2025-2026، وهي المرحلة التي شهدت بداية تطبيق بعض المبادرات التجريبية في مجال إدارة التغيير لدعم الرقمنة. ويلاحظ أن النتائج قد تتأثر في حال حدوث تطورات تكنولوجية أو تنظيمية لاحقة.

2. الحدود المكانية

تركز الدراسة على جامعة طرابلس بوصفها أكبر مؤسسة تعليمية في ليبيا، وتضم مكتبات جامعية مركزية وفرعية تمثل نموذجًا تطبيقيًا لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي. ويُفترض أن النتائج المستخلصة من هذا السياق يمكن أن تسهم في فهم التحديات والفرص التي تواجه المكتبات الجامعية الليبية عمومًا، مع إدراك أن خصوصية جامعة طرابلس قد تجعل النتائج غير قابلة للتعميم الكامل على جميع الجامعات الأخرى.

3. الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة دور إدارة التغيير في تعزيز التحول الرقمي، من خلال تحليل الممارسات الإدارية (التواصل، التدريب، القيادة، إشراك العاملين) وربطها بجودة الخدمات الرقمية، دون التطرق إلى جميع الجوانب التقنية أو التنظيمية الأخرى المرتبطة بالرقمنة.

منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، المنهج الذي يقوم على دراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر أو النماذج في بيانات مختلفة، بهدف استخلاص الدروس وتكييفها مع السياق المحلي (عبيدات وآخرون، 2012، ص. 88). وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يتطلب تحليل الأدبيات والنماذج العالمية في إدارة التغيير وربطها بالسياق المحلي الليبي.

الدراسات السابقة :

- دراسة (2026) خالد امحمد عمر الكيب - التحول الرقمي وإدارة التغيير في المكتبات الليبية: رؤى مستمدة من إدارة الأعمال ، جامعة صبراتة.

في إطار الجهود البحثية الحديثة حول إدارة التغيير والتحول الرقمي في المكتبات الليبية، قدّم خالد امحمد عمر الكيب (2026) دراسة بعنوان "التحول الرقمي وإدارة التغيير في المكتبات الليبية: رؤى مستمدة من إدارة الأعمال" بجامعة

صبراته. اعتمدت الدراسة على منهج المقابلات شبه المنظمة مع قيادات مكتبة في ثلاث جامعات ليبية، مما أتاح لها استكشاف التحديات التنظيمية والتقنية بشكل مباشر من واقع الممارسة. وقد خلص الباحث إلى تقديم نموذج PACE الذي يقوم على أربع مراحل أساسية: التنبؤ، المواءمة، الإنشاء، والتطوير، حيث دمج فيه عناصر من نماذج عالمية مثل كوتر، ADKAR، ولوين، ليعالج مشكلات البنية التحتية، محدودية التمويل، والمقاومة النفسية للتغيير. وتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها أول إطار استراتيجي شامل للتحويل الرقمي في المكتبات الليبية، إذ ركزت على الحساسية الثقافية والاستدامة كشرطين رئيسيين لضمان نجاح الرقمنة واستمراريتها في السياق المحلي.

النتائج: قدمت نموذج PACE (التنبؤ، المواءمة، الإنشاء، التطوير) الذي يدمج عناصر من نماذج كوتر، ADKAR، ولوين لمعالجة تحديات البنية التحتية والتمويل والمقاومة النفسية.

الأهمية: أول إطار استراتيجي شامل للتحويل الرقمي في المكتبات الليبية، يركز على الحساسية الثقافية والاستدامة.

• **دراسة (2024) جابر فرج - التحويل الرقمي وتقنياته في المكتبات الجامعية: مراجعة علمية، جامعة المنصورة .**

قدّم جابر فرج في عام 2024 دراسة بعنوان "التحول الرقمي وتقنياته في المكتبات الجامعية: مراجعة علمية" بجامعة المنصورة، تناول فيها بالتحليل الأدبيات المرتبطة بتقنيات الرقمنة في المكتبات الجامعية. اعتمد الباحث على منهج المراجعة العلمية، حيث قام باستعراض شامل للتجارب العالمية والعربية في مجال التحويل الرقمي، مع التركيز على الأدوات التقنية المستخدمة في إدارة الفهرسة، الإعارة، المستودعات الرقمية، وربط المكتبات بقواعد البيانات الدولية. وقد أبرزت الدراسة أن نجاح التحويل الرقمي لا يرتبط فقط بتبني الأنظمة التقنية الحديثة، بل يتطلب أيضًا وجود سياسات تنظيمية واضحة ودعم إداري مستمر لضمان استدامة هذه التقنيات. وتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها وفرت إطارًا معرفيًا يساعد الباحثين وصانعي القرار على فهم الاتجاهات العالمية في رقمنة المكتبات الجامعية، مما يفتح المجال أمام إمكانية تكييف هذه التجارب مع السياق المحلي في ليبيا.

النتائج: أبرزت الاتجاهات الحديثة في تقنيات التحويل الرقمي مثل المكتبات الذكية، وأهمية دمج التقنيات الناشئة.

الأهمية: تقدم صورة شاملة عن الإنتاج العلمي العربي والأجنبي في مجال الرقمنة الجامعي

• **دراسة (2024) غالم محمد رضا - التحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل التكنولوجيا الناشئة بين الواقع والمأمول - جامعة باتنة الجزائرية.**

في السياق المغربي، قدّم غالم محمد رضا (2024) دراسة بعنوان "التحول الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل التكنولوجيا الناشئة بين الواقع والمأمول" بجامعة باتنة في الجزائر. اعتمدت الدراسة على تحليل واقع المكتبات الجامعية الجزائرية في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، مع التركيز على التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تبني الرقمنة، مثل ضعف البنية التحتية، محدودية الموارد المالية، وقصور الوعي الرقمي لدى بعض العاملين. كما ناقش الباحث الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، في تطوير خدمات المكتبات الجامعية وتحسين تجربة المستفيدين. وأبرزت الدراسة الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول، مؤكدة أن نجاح التحويل الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، دعمًا مؤسسيًا، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم منظورًا مقارنًا يمكن الاستفادة منه في السياق الليبي، نظرًا للتشابه الكبير في التحديات والفرص بين المكتبات الجامعية في الجزائر وليبيا.

النتائج: أكدت أن نجاح الرقمنة يتطلب دمج هذه التقنيات مع إدارة التغيير لتجاوز التحديات التنظيمية.

الأهمية: تقدم نموذجًا عربيًا معاصرًا يربط بين التحويل الرقمي والتكنولوجيات الناشئة .

ثانيًا: إدارة التغيير - المفاهيم والأسس النظرية :

1. تعريف إدارة التغيير :

إدارة التغيير هي عملية منهجية تهدف إلى الانتقال المنظم من وضع قائم إلى وضع جديد أكثر كفاءة، عبر التخطيط، التنفيذ، والتقييم. وهي ليست مجرد إجراءات إدارية، بل منظومة متكاملة تشمل:

- لتخطيط الاستراتيجي: تحديد أهداف التغيير وربطها برؤية المؤسسة.
- التنفيذ العملي: تطبيق الخطوات والإجراءات وفق خطة واضحة.
- التقييم والمتابعة: قياس النتائج وضمان استدامة التغيير.

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن إدارة التغيير أصبحت ضرورة في المؤسسات الأكاديمية لمواكبة التحولات الرقمية، حيث أن غيابها يؤدي إلى فشل أو تعثر مشاريع التطوير. (56-2025- Maha Mahamoud Hasa)

2. أبعاد إدارة التغيير:

- البعد التنظيمي: إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بما يتناسب مع متطلبات الرقمنة، مثل تحويل الفهرسة التقليدية إلى إلكترونية.
- البعد البشري: تطوير مهارات العاملين وتقليل المقاومة عبر التدريب والتحفيز.
- البعد الثقافي: ترسيخ ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسة، بحيث يصبح التغيير جزءاً من هوية المكتبة الجامعية.
- البعد الاستراتيجي: ربط التغيير بأهداف بعيدة المدى مثل تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. (بوخدوني صبيحة، بن عاشور الزهرة (2021)، 23).

ثالثاً: النماذج الإدارية والأنظمة التقنية في إدارة المكتبات الجامعية :

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الأكاديمية، أصبحت المكتبات الجامعية مطالبة بالجمع بين الرؤية الاستراتيجية التي تضعها النماذج الإدارية لإدارة التغيير، وبين الأدوات التقنية التي توفرها أنظمة تشغيل المكتبات العالمية. هذا التكامل يضمن للمكتبات القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية والثقافية من جهة، وتقديم خدمات حديثة وفعالة من جهة أخرى.

- النماذج الإدارية الاستراتيجية: مثل **PACE** ، **ADKAR** ، **Kotter** تمثل أطراً نظرية وخططاً عملية لإدارة التغيير، حيث تركز على القيادة، إشراك الموارد البشرية، معالجة مقاومة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي. هذه النماذج لا تُستخدم لتشغيل المكتبة مباشرة، بل لتوجيه عملية التغيير وضمان استدامته. (EI-Sherbiny, H .). (2024، 34)

- أما الأنظمة التقنية العالمية : مثل **Koha** ، **Aleph** ، **Symphony** فهي برامج تشغيلية متكاملة لإدارة المكتبة وتتميز بما يلي: (Al-Daihani, S .). (2023، 113)

- الفهرسة الإلكترونية: تنظيم وتصنيف الكتب والمراجع بشكل رقمي يسهل الوصول إليها.
- إدارة الإعارة والعضويات: أتمتة عمليات الإعارة، الإرجاع، وتجديد العضويات.
- الربط بقواعد بيانات عالمية: إتاحة الوصول إلى مصادر معرفية دولية تدعم البحث العلمي.
- خدمات البحث والاسترجاع المتقدمة: توفير أدوات بحث ذكية تسهل على الطلاب والباحثين الوصول إلى المعلومات.
- إدارة المستودعات الرقمية: حفظ الرسائل الجامعية والأبحاث بشكل منظم وآمن. ويمكن حصر النماذج الرئيسية في ما يلي:

➤ نموذج (Kotter 1996) :

ظهر هذا النموذج على يد جون كوتر في كتابه **Leading Change** عام 1996، ويُعد من أكثر النماذج استخداماً في المؤسسات التعليمية والبحثية. يقوم على ثماني خطوات متسلسلة تبدأ بخلق إحساس بضرورة التغيير، ثم تشكيل تحالف قيادي

قوي، يلي ذلك وضع رؤية واضحة للتغيير والتواصل المستمر مع جميع الأطراف، ثم تمكين العاملين ودعمهم، وتحقيق إنجازات قصيرة المدى لإثبات جدوى التغيير، وصولاً إلى تعزيز المكاسب وتوسيع نطاق التغيير، وأخيراً ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة.

بنية النموذج: متسلسلة وهرمية، تعتمد على القيادة العليا والتحالفات التنظيمية، وتكمن أهميته في أنه يركز على القيادة والتحفيز، ويُعتبر مناسباً للمكتبات الجامعية التي تحتاج إلى إشراك العاملين في عملية التحول الرقمي، خاصة في البيئات التي تتطلب وضوحاً في الرؤية وتماسكاً في القيادة. (بوخدوني، 2021، ص. 47).

➤ نموذج (ADKAR (Hiatt, 2006 :

قدمه جيف هيات عام 2006 ضمن إطار عمل مؤسسة Prosci، ويُعتبر من النماذج الحديثة التي تركز على الفرد باعتباره محور التغيير. يقوم النموذج على خمسة عناصر مترابطة: الوعي (Awareness)، الرغبة (Desire)، المعرفة (Knowledge)، القدرة (Ability)، والتعزيز (Reinforcement).

بنية النموذج: خطية تتابعية، تبدأ من إدراك الحاجة إلى التغيير وتنتهي بترسيخه عبر الحوافز والمتابعة. أهميته: يركز على العاملين كأفراد، وهو مناسب جداً للمكتبات الجامعية الليبية حيث مقاومة التغيير غالباً ما تكون على المستوى الفردي، مما يجعله إطاراً عملياً لمعالجة الجوانب النفسية والسلوكية المرتبطة بالرقمنة. (بُرس لاين، 2024، ص. 12).

➤ النموذج التكاملي:

ظهر نتيجة الحاجة إلى معالجة التحديات المركبة في المؤسسات المعاصرة، ولا يقوم على خطوات محددة بعدد، بل يعتمد على أربعة محاور رئيسية: القيادة، التواصل، التدريب، والإشراك، بنية النموذج مرنة وغير مقيدة بتسلسل صارم، بل تقوم على تكامل الأدوار بين الإدارة والعاملين. يتميز بالقدرة على التكيف مع البيئات التي تواجه تحديات متعددة، مثل المكتبات الجامعية الليبية التي تعاني من ضعف البنية التحتية التقنية إلى جانب مقاومة العاملين للتغيير، مما يجعله أكثر ملاءمة للواقع المحلي. (بوخدوني، 2021، ص. 52)

أمثلة تطبيقية حديثة على نماذج إدارة التغيير في المكتبات الجامعية:

➤ تطبيق نموذج Kotter

- جامعة هارفارد (الولايات المتحدة، 2022): اعتمدت مكتبتها المركزية نموذج كوتر في مشروع رقمنة الفهرسة وقواعد البيانات. بدأت بخلق إحساس بضرورة التغيير عبر حملات توعية، ثم شكلت تحالفاً قيادياً من الإداريين وأمناء المكتبات، ووضعت رؤية واضحة للتحول الرقمي. النتيجة كانت نجاحاً ملحوظاً في دمج الأنظمة الرقمية وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية-Al.

(Daihani, 2023 ص. 113)

- جامعة القاهرة (مصر، 2021): استخدمت خطوات كوتر في مشروع رقمنة الرسائل الجامعية، حيث ركزت على تحقيق إنجازات قصيرة المدى مثل رقمنة مجموعة محدودة من الرسائل، مما ساعد على تعزيز الثقة في المشروع وتوسيع نطاقه تدريجياً. (Sherbiny, 2024 ص. 34)

➤ تطبيق نموذج ADKAR :

- جامعة ستانفورد (الولايات المتحدة، 2020): ركزت على العاملين باعتبارهم محور التغيير، فقامت ببرامج تدريبية مكثفة لرفع الوعي (Awareness) بأهمية الرقمنة، ثم حفزت الرغبة (Desire) عبر حوافز مادية ومعنوية، وأتاحت المعرفة

(Knowledge) من خلال ورش عمل، ودعمت القدرة (Ability) عبر تطبيق عملي للأنظمة الجديدة، وأخيراً عززت التغيير (Reinforcement) عبر متابعة الأداء.

- جامعة الملك سعود (السعودية، 2019): اعتمدت نموذج ADKAR في مشروع التحول الرقمي لمكتباتها، حيث ركزت على بناء الوعي لدى الموظفين والطلاب، ثم عززت الرغبة عبر إشراكهم في تصميم الخدمات الرقمية، مما أدى إلى تقليل مقاومة التغيير بشكل كبير. (Hiatt, 2006، ص. 47).

➤ تطبيق النموذج التكاملي:

- جامعة سنغافورة الوطنية (NUS)، 2021: وظفت النموذج التكاملي عبر الجمع بين القيادة القوية من الإدارة العليا، والتواصل المستمر مع الطلاب والباحثين، والتدريب المكثف للعاملين، وإشراكهم في عملية صنع القرار. هذا التكامل ساعد على تجاوز تحديات البنية التحتية وتبني سياسات رقمية متكاملة.
 - جامعة طرابلس (ليبيا - مبادرة تجريبية 2023): بدأت بعض المكتبات الجامعية في ليبيا بمحاولات أولية لتطبيق النموذج التكاملي، حيث ركزت على التدريب والتواصل مع العاملين رغم محدودية الموارد المالية والتقنية. هذه المبادرات اقتصر على ورش عمل للتعريف بأهمية الرقمنة وتوفير تدريبات أساسية على أنظمة الفهرسة الإلكترونية، إلى جانب تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين لتقليل مقاومة التغيير. (بوخدوني، 2021، ص. 52).
- ورغم أن هذه التجارب تمثل خطوة أولية مهمة، إلا أنها ما تزال محدودة النطاق وتجريبية، ولم تصل إلى مستوى التطبيق الشامل أو النجاح المؤسسي الكامل. كما أنها لم تُدعم بإطار نظري منهجي يربط بين إدارة التغيير والتحول الرقمي في المكتبات الجامعية الليبية. وهذا يبرز وجود فجوة معرفية وعملية تستدعي دراسة علمية معمقة لتوضيح الدور الذي تؤديه إدارة التغيير في تعزيز الرقمنة، وصياغة إطار نظري يساعد على توجيه هذه الجهود وضمان استدامتها.
- بعد استعراض النماذج العالمية لإدارة التغيير من حيث البنية التاريخية والأهمية العلمية، يصبح من الضروري تقديم جدول مقارنة يوضح أوجه التشابه والاختلاف بينها، ويبرز نقاط القوة والضعف لكل نموذج، مع بيان مدى ملاءمته لتطبيقه في سياق المكتبات الجامعية الليبية.

جدول 1 مقارنة بين نماذج إدارة التغيير

العنصر	النموذج التكاملي	نموذج ADKAR (2006)	نموذج Kotter (1996)
التركيز الأساسي	الدمج بين المؤسسة والفرد	الفرد كعنصر محوري للتغيير	المؤسسة ككل، عبر خطوات استراتيجية متسلسلة
عدد المراحل	غير محدد بعدد، بل يقوم على أربعة محاور رئيسية (القيادة، التواصل، التدريب، الإشراك)	5 عناصر (وعي، رغبة، معرفة، قدرة، تعزيز)	8 خطوات تبدأ بخلق إحساس بضرورة التغيير وتنتهي بتسيخه في الثقافة
نقطة القوة الرئيسية	يوازن بين القيادة، الثقافة، والموارد البشرية	يركز على العاملين ودوافعهم الفردية	يركز على القيادة والتحالفات التنظيمية
نقطة الضعف الرئيسية	يفتقر إلى إطار زمني واضح ومحدد	يتجاهل أحياناً البعد التنظيمي الشامل	قد يكون معقداً ويحتاج وقتاً طويلاً للتطبيق
الملاءمة للمكتبات الجامعية الليبية	مناسب للبيئات التي تواجه تحديات مركبة (ضعف البنية التحتية + مقاومة العاملين)	مناسب للتعامل مع مقاومة العاملين للتغيير، خاصة في بيئات تعاني من ضعف التدريب	مناسب لتطبيق التغيير على مستوى المؤسسة، لكنه يتطلب قيادة قوية ورؤية استراتيجية واضحة
أمثلة تطبيقية	مكتبات آسيوية وظفت النموذج التكاملي لدمج القيادة والتدريب في مشاريع التحول الرقمي	مكتبات أمريكية استخدمته لتدريب الموظفين على أنظمة إدارة المعرفة الرقمية	مكتبات جامعية أوروبية اعتمدت النموذج في مشاريع رقمنة الفهرسة وقواعد البيانات

يُظهر نموذج Kotter قوة في وضوح الخطوات وصرامتها، لكنه يتطلب قيادة قوية وتحالفات تنظيمية، وهو ما يمثل تحدياً في السياق الليبي الذي يعاني من ضعف الهيكل الإداري. أما نموذج ADKAR فيركز على الفرد ويُعد مناسباً للتعامل مع مقاومة التغيير على المستوى الشخصي، لكنه يغفل البعد التنظيمي الشامل الضروري لنجاح الرقمنة. في المقابل، يتميز النموذج التكاملي بمرونته وقدرته على الجمع بين القيادة والتدريب والتواصل، مما يجعله أكثر انسجاماً مع واقع المكتبات الجامعية الليبية التي تواجه تحديات مركبة تشمل ضعف البنية التحتية ومحدودية التمويل ومقاومة التغيير المؤسسي والفردية. رابعاً : نموذج PACE والإطار المقارن مع النظم التقنية العالمية:

يُعد نموذج PACE إطاراً إدارياً استراتيجياً لإدارة التغيير والتحول الرقمي في المكتبات الجامعية، وهو يختلف جوهرياً عن النظم التقنية العالمية مثل Koha و Aleph و Symphony، إذ لا يُعتبر برنامجاً لتشغيل المكتبة وإنما خطة استراتيجية لإدارة التغيير. ولتوضيح هذا الفرق، من المهم تقديم تعريف موجز لكل نظام تقني على حدة، بما يبرز طبيعة عمله ومجاله. (الديحاني، 2023، ص. 113)

تعريف الأنظمة التقنية العالمية:

- Koha نظام مفتوح المصدر لإدارة المكتبات، يُستخدم عالمياً لتشغيل العمليات اليومية مثل الإعارة، الفهرسة، وإدارة المجموعات. يتميز بمرونته وقابليته للتخصيص، ويُعتبر من أكثر الأنظمة شيوعاً في المكتبات الأكاديمية والعامة.
- Aleph نظام متكامل لإدارة المكتبات طورته شركة Ex Libris، ويُستخدم في المكتبات الكبرى والجامعية. يركز على إدارة المجموعات الضخمة، ويوفر أدوات متقدمة للفهرسة، البحث، والإعارة، مع دعم متعدد اللغات.
- Symphony نظام تجاري لإدارة المكتبات طورته شركة SirsiDynix، يُستخدم في المكتبات العامة والأكاديمية. يتميز بواجهة حديثة، ودعم قوي لإدارة المستخدمين، المجموعات، والخدمات الإلكترونية، مع تكامل واسع مع قواعد البيانات العالمية. (الشرنوبلي، 2024، ص. 34)

و بينما تمثل هذه الأنظمة (Koha، Aleph، Symphony) أدوات تقنية لتشغيل المكتبات وإدارة مواردها اليومية، فإن نموذج PACE يمثل إطاراً إدارياً استراتيجياً يهدف إلى قيادة التغيير والتحول الرقمي، عبر مراحل التنبؤ، المواءمة، الإنشاء، والتعزيز، مما يجعله خطة شاملة لإدارة التغيير وليس مجرد برنامج تشغيل تقني.

جدول 2 مقارنة بين نموذج PACE والنظم التقنية في المكتبات الجامعية

العنصر	نموذج PACE	نظام Koha	نظام Aleph
الطبيعة	إطار إداري استراتيجي لإدارة التغيير والتحول الرقمي	نظام إدارة مكتبات مفتوح المصدر (ILS)	نظام إدارة مكتبات تجاري متكامل (ILS)
الوظيفة	يضع خطة زمنية، ميزانية، ومؤشرات أداء لإدارة الرقمنة	يدير العمليات اليومية (إعارة، فهرسة، وصول إلكتروني)	يدير العمليات اليومية مع دعم متقدم لقواعد البيانات
التركيز	القيادة، الثقافة التنظيمية، التدريب، التغذية الراجعة	الخدمات التقنية للمستخدمين والموظفين	الخدمات التقنية مع دعم متعدد اللغات والمؤسسات
المدة الزمنية	15 شهراً بخطة أسبوعية	مستمر حسب تشغيل النظام	مستمر حسب تشغيل النظام
الميزانية	22,500 دولار (تقديرية للتطبيق)	مجاني (مع تكاليف دعم وصيانة)	مرتفع (ترخيص وصيانة)
المؤشرات	مؤشرات أداء (KPIs) لقياس نجاح التغيير	تقارير تشغيلية وإحصاءات استخدام	تقارير تشغيلية وإحصاءات متقدمة
المكتبات التي تعمل به	إطار مقترح للتطبيق في المكتبات الجامعية الليبية (جامعة طرابلس كنموذج)	مستخدم في آلاف المكتبات حول العالم (عربية وأجنبية)	مستخدم في مكتبات جامعية كبرى (أوروبا، أمريكا، بعض الدول العربية)

التكامل بين الجانبين:

- النماذج الإدارية توفر الإطار الاستراتيجي والثقافي لإدارة التغيير.
- الأنظمة التقنية تقدم الأدوات التشغيلية والوظائف الرقمية التي تُترجم هذه الرؤية إلى واقع عملي.
- نجاح المكتبات الجامعية الليبية يتطلب الجمع بينهما: أي أن تُوجّه النماذج الإدارية عملية إدماج الأنظمة التقنية وتضمن استدامة استخدامها، بينما توفر الأنظمة التقنية البنية التحتية اللازمة لتقديم خدمات حديثة وفعالة. (الديحاني، 2023، 113)

الأهمية في السياق الليبي:

في ليبيا، حيث تواجه المكتبات الجامعية تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية، محدودية التمويل، ومقاومة الموظفين للتغيير، يصبح التكامل بين النماذج الإدارية والأنظمة التقنية ضرورة استراتيجية. فالنماذج الإدارية تساعد في تجاوز العقبات التنظيمية والثقافية، بينما توفر الأنظمة التقنية حلولاً عملية لتطوير الخدمات الرقمية، مما ينعكس على جودة التعليم والبحث العلمي.

جدول 3 يوضح الفروق بين النماذج الإدارية الاستراتيجية و الأنظمة التقنية العالمية في إدارة المكتبات الجامعية، مع إبراز الوظيفة والهدف والآخر:

العنصر	النماذج الإدارية (PACE ،ADKAR ،Kotter)	الأنظمة التقنية (Aleph ،Koha ،Symphony)
الوظيفة الأساسية	أطر نظرية لإدارة التغيير وتنظيم الموارد البشرية	برامج تشغيلية لإدارة العمليات اليومية للمكتبة
الهدف	ضمان استدامة التحول الرقمي عبر القيادة والثقافة التنظيمية	تقديم خدمات مكتبة حديثة وفعالة للطلاب والباحثين
التركيز	معالجة مقاومة التغيير، إشراك العاملين، بناء ثقافة داعمة	الفهرسة الإلكترونية، إدارة الإعارة، الربط بقواعد بيانات عالمية
الأثر التنظيمي	تعزيز المرونة المؤسسية، تحسين التواصل الداخلي، دعم الابتكار	رفع كفاءة العمل، تسهيل الوصول إلى المعلومات، تحسين تجربة المستخدم
طبيعة الاستخدام	يُستخدم كإطار استراتيجي لتوجيه عملية التحول	يُستخدم كأداة تشغيلية مباشرة لتنفيذ الخدمات المكتبية
أهمية في السياق الليبي	يساعد في تجاوز العقبات الثقافية والتنظيمية وضعف البنية الإدارية	يوفر حلولاً عملية لتطوير الخدمات الرقمية رغم محدودية الموارد

يتضح من المقارنة أن النماذج الإدارية تمثل البنية الفكرية والاستراتيجية التي تُعالج الجوانب التنظيمية والثقافية للتحول الرقمي، بينما تُجسّد الأنظمة التقنية الجانب التشغيلي والعملي الذي يُترجم تلك الرؤية إلى خدمات ملموسة داخل المكتبات الجامعية. إن الجمع بينهما ليس خياراً تكميلياً بل ضرورة استراتيجية، إذ أن اعتماد الأنظمة التقنية دون إطار إداري واضح قد يؤدي إلى ضعف الاستدامة وغياب التوافق الثقافي، في حين أن تطبيق النماذج الإدارية دون أدوات تشغيلية حديثة سيبقى مجرد تنظير غير قابل للتنفيذ. ومن ثم فإن نجاح المكتبات الجامعية الليبية في مواجهة تحديات الرقمنة يتوقف على هذا التكامل الذي يضمن الانسجام بين القيادة والرؤية من جهة، والتكنولوجيا والخدمات من جهة أخرى.

خامساً : التكامل بين إدارة التغيير و الرقمنة في السياق الليبي:

يشهد التعليم العالي في ليبيا تحديات متزايدة في ظل التحولات الرقمية العالمية، حيث أصبحت المكتبات الجامعية مطالبة بالانتقال من النظم التقليدية إلى بيئات رقمية حديثة، غير أن هذا الانتقال لا يمكن أن ينجح بمجرد إدخال الأنظمة التقنية، بل يتطلب وجود إدارة تغيير واعية قادرة على قيادة العملية وضمان استدامتها، ومن هنا يبرز التكامل بين النماذج الإدارية الاستراتيجية و الأنظمة التقنية التشغيلية كشرط أساسي لتحقيق نقلة نوعية في خدمات المكتبات الجامعية الليبية.

أهمية إدارة التغيير في سياق الرقمنة:

تُعد إدارة التغيير عنصراً محورياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي داخل المكتبات الجامعية، إذ لا يكفي إدخال الأنظمة التقنية الحديثة دون وجود إطار إداري قادر على توجيه العملية وضمان استدامتها، فإدارة التغيير تساهم في ضمان نجاح

التحول الرقمي عبر تقليل المقاومة التي قد يبديها بعض العاملين، وتوضيح الفوائد المتوقعة من الرقمنة على مستوى الخدمات والعمليات، كما تعمل على تحقيق استدامة التغيير من خلال ترسيخه في الثقافة المؤسسية، بحيث يصبح التحول الرقمي جزءاً من الممارسات اليومية لا مجرد مشروع مؤقت، ومن جانب آخر، تُعزز إدارة التغيير الابتكار عبر تشجيع العاملين على تبني التكنولوجيا الحديثة وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع البيئة الرقمية، إضافة إلى ذلك، فإنها تُسهم في تحسين جودة الخدمات من خلال إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تجربة الطلاب والباحثين ويُعزز مكانة المكتبات الجامعية كمراكز معرفية حديثة. (بوخدوني، 2021، ص. 46)

البعد الإداري: إدارة التغيير كإطار استراتيجي: (الشرنوبي، 2024، ص. 35)

- إدارة التغيير توفر الرؤية والقيادة اللازمة لتوجيه عملية الرقمنة.
 - تُعالج مقاومة العاملين عبر التدريب والتواصل والتحفيز.
 - تُرسخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، بحيث يصبح جزءاً من هوية المؤسسة.
 - تُسهم في ربط مشاريع الرقمنة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، مثل تحسين جودة التعليم والبحث العلمي.
- لبعد التقني: الأنظمة العالمية كأدوات تشغيلية:**
- أنظمة مثل Aleph ، Koha ، Symphony توفر البنية التحتية الرقمية لإدارة الفهرسة، الإعارة، العضويات، والربط بقواعد بيانات عالمية.

- تُسهل الوصول إلى المعلومات ويُحسن تجربة الطلاب والباحثين.
- تُقدّم حلولاً عملية لتجاوز ضعف الموارد البشرية عبر الأتمتة والرقمنة. (الديحاني، 2023، ص. 113)

التكامل بين الجانبين:

- النماذج الإدارية تُعالج البُعد الثقافي والتنظيمي، بينما الأنظمة التقنية تُعالج البُعد التشغيلي والوظيفي.
- نجاح المكتبات الجامعية اللببية يتطلب الجمع بينهما:
- إدارة التغيير توجه عملية إدماج الأنظمة التقنية وتضمن استدامة استخدامها.
- الأنظمة التقنية تُترجم هذه الرؤية إلى خدمات ملموسة وحديثة.
- هذا التكامل يخلق بيئة رقمية متكاملة تُعزز الابتكار ويُحسن جودة الخدمات الأكاديمية .

التحديات في السياق الليبي:

- ضعف البنية التحتية التقنية: محدودية الشبكات والأنظمة الرقمية.
- محدودية التمويل: صعوبة توفير ميزانيات كافية لتطبيق أنظمة متقدمة.
- مقاومة الموظفين للتغيير: بسبب ضعف التدريب والخوف من فقدان الوظائف التقليدية.
- غياب السياسات الوطنية الموحدة: مما يجعل المبادرات متفرقة وتجريبية.

الفرص المتاحة:

- وجود رغبة متزايدة لدى الجامعات الليبية في مواكبة التطورات العالمية.
- إمكانية الاستفادة من الأنظمة مفتوحة المصدر مثل Koha لتقليل التكلفة.
- دعم المنظمات الدولية لمشاريع التحول الرقمي في التعليم العالي.
- توفر نماذج إدارية مرنة مثل النموذج التكاملي و PACE يمكن تكييفها مع الواقع المحلي .
- النماذج الإدارية وحدها غير كافية دون أدوات تشغيلية.
- الأنظمة التقنية وحدها لا تضمن الاستدامة دون إطار إداري.
- النموذج التكاملي أكثر انسجاماً مع الواقع الليبي لأنه يجمع بين القيادة والتدريب والتواصل.

- الجمع بين PACE و Koha قد يكون خيارًا عمليًا للمكتبات الجامعية الليبية، نظرًا لمرونة النموذج وانخفاض تكلفة النظام .

خامساً: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج : من خلال التحليل المقارن للنماذج الإدارية والأنظمة التقنية، واستعراض التجارب العالمية والعربية، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. النماذج الإدارية وحدها غير كافية: فهي تُعالج الجوانب الثقافية والتنظيمية، لكنها لا توفر أدوات تشغيلية مباشرة لإدارة المكتبات.
2. الأنظمة التقنية وحدها لا تضمن الاستدامة: إدخال برامج مثل Koha أو Aleph دون إطار إداري واضح يؤدي إلى ضعف الاستمرارية وغياب التوافق الثقافي.
3. النموذج التكاملي أكثر انسجامًا مع الواقع الليبي: لأنه يجمع بين القيادة، التدريب، التواصل، والإشراك، وهي عناصر ضرورية لتجاوز تحديات البنية التحتية والتمويل ومقاومة التغيير.
4. نموذج PACE يوفر إطارًا استراتيجيًا محليًا: يمكن تكيفه مع المكتبات الجامعية الليبية، خاصة إذا تم دمجها مع أنظمة مفتوحة المصدر مثل Koha لتقليل التكلفة.
5. التكامل بين الإدارة والتقنية شرط أساسي للنجاح: حيث أن الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والأدوات التشغيلية يضمن استدامة الرقمنة وتحسين جودة الخدمات الأكاديمية.

ثانياً: التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. صياغة سياسات وطنية لإدارة التغيير في قطاع التعليم العالي، بحيث تُحدد أهداف الرقمنة وآليات التنفيذ والمتابعة.
2. اعتماد نموذج إداري مرن مثل النموذج التكاملي أو PACE ، مع تكيفه وفق خصوصية البيئة الليبية.
3. توظيف أنظمة مفتوحة المصدر مثل Koha لتقليل التكلفة المالية وضمان المرونة في التخصيص والتطوير.
4. تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في المكتبات الجامعية، تركز على بناء الوعي، تعزيز الرغبة، وتنمية المهارات الرقمية.
5. تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المكتبات الجامعية، عبر إشراك الموظفين والطلاب في تصميم الخدمات الرقمية.
6. إجراء تقييم دوري سنوي لمستوى التحول الرقمي في المكتبات الجامعية الليبية، وتحديث الاستراتيجيات وفقًا للتطورات العالمية.

وبذلك يتضح أن نجاح مشاريع التحول الرقمي في المكتبات الجامعية الليبية يتوقف على التكامل بين إدارة التغيير والأنظمة التقنية. فالإدارة تُعالج الجوانب التنظيمية والثقافية، بينما التقنية تُوفر الأدوات التشغيلية الحديثة. إن الجمع بينهما ليس خيارًا تكميليًا بل ضرورة استراتيجية، إذ يضمن استدامة الرقمنة وتحسين جودة الخدمات الأكاديمية والبحثية، ويُساهم في تعزيز مكانة الجامعات الليبية كمؤسسات قادرة على المنافسة في البيئة المعرفية العالمية.

مقترح المتكامل لجامعة طرابلس: إدارة التغيير والتحول الرقمي:

الرؤية العامة : تحويل مكتبات جامعة طرابلس إلى مراكز معرفية رقمية حديثة، عبر اعتماد نموذج PACE كإطار إداري محلي، مع دمج عناصر من نماذج عالمية (Kotter و ADKAR) لتعزيز القيادة ومعالجة مقاومة التغيير الفردية، وتطبيق نظام Koha لتشغيل العمليات اليومية.

الأهداف الرئيسية:

- قيادة التحول الرقمي وفق خطة زمنية واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس.
- تقليل مقاومة التغيير عبر إشراك العاملين وتدريبهم.
- تحسين جودة الخدمات الأكاديمية والبحثية.
- ضمان استدامة الرقمنة وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- الإطار الإداري: نموذج PACE مع دمج Kotter وADKAR
- التنبؤ: (Predict) دراسة الواقع المحلي وتحليل الاتجاهات العالمية: (Kotter) خلق إحساس بضرورة التغيير.
- المواءمة: (Align) تشكيل لجنة قيادية، إشراك العاملين والطلاب (Kotter) التحالف القيادي: ADKAR + الوعي والرغبة.
- الإنشاء: (Create) تطبيق نظام Koha ، إنشاء المستودع الرقمي، تدريب الموظفين: (ADKAR) المعرفة والقدرة.
- التعزيز (Enhance): متابعة الأداء عبر مؤشرات PACE، تعزيز ثقافة الابتكار (ADKAR: التعزيز).

الإطار التقني: نظام Koha

- نظام مفتوح المصدر، منخفض التكلفة، مرن وقابل للتخصيص.
- يدير الفهرسة، الإعارة، العضويات، والربط بقواعد بيانات عالمية.
- مدعوم من مجتمع عالمي يوفر تحديثات مستمرة وحلول مجانية.
- واجهة سهلة الاستخدام تقلل من مقاومة الموظفين وتُسهّل التدريب.

الجدول الزمني 15 شهراً وفق PACE :

- الأشهر 1-3: التنبؤ (تحليل الواقع والاتجاهات).
- الأشهر 4-6: المواءمة (تشكيل اللجنة، إشراك العاملين).
- الأشهر 7-12: الإنشاء تطبيق Koha ، إنشاء المستودع الرقمي، تدريب الموظفين.
- الأشهر 13-15: التعزيز (تقييم الأداء، توسيع نطاق الرقمنة).

مؤشرات الأداء (KPIs) :

- نسبة العاملين الذين تلقوا تدريباً رقمياً.
- عدد الرسائل الجامعية والأبحاث المرقمنة.
- نسبة الطلاب والباحثين المستخدمين للخدمات الإلكترونية.
- مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية.

التحديات والفرص في السياق الليبي:

- التحديات: ضعف البنية التحتية، محدودية التمويل، مقاومة الموظفين، غياب سياسات وطنية موحدة.
- الفرص: أنظمة مفتوحة المصدر (Koha)، دعم المنظمات الدولية، رغبة الجامعات في مواكبة التطورات، إمكانية تكييف النماذج العالمية مع الواقع المحلي .

التوصيات الخاصة بجامعة طرابلس:

- اعتماد نموذج PACE كإطار إداري رسمي للتحول الرقمي، مع دمج عناصر من Kotter وADKAR.
- تخصيص ميزانية سنوية لدعم مشاريع الرقمنة والصيانة التقنية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين والطلاب.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المكتبات الجامعية.
- التعاون مع الجامعات العربية والأجنبية لتبادل الخبرات.

- إجراء تقييم دوري كل عام لتحديث الاستراتيجية وفق التطورات العالمية .
 - خلاصة المقترح: إن نجاح جامعة طرابلس في مشاريع التحول الرقمي يتطلب الجمع بين:
 - إطار إداري محلي (PACE) يعالج الواقع الليبي.
 - نماذج عالمية (Kotter) و (ADKAR) لتعزيز القيادة ومعالجة مقاومة التغيير الفردية.
 - نظام تقني (Koha) لتوفير البنية التشغيلية الحديثة.
- هذا التكامل يُمثل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الرقمنة وتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، ويجعل جامعة طرابلس نموذجًا رائدًا في ليبيا في مجال إدارة التغيير والتحول الرقمي في المكتبات الجامعية.

قائمة المراجع :

- بوخدوني، صبيحة، وبن عاشور الزهرة. 2021. "إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، العدد 15: 45-52.
- الشرنوبي، حسين. 2024. "إدارة التغيير في المكتبات الجامعية العربية." المجلة العربية لعلوم المعلومات 18(1): 33-36.
- الدحاني، سليمان. 2023. "التحول الرقمي في المكتبات الأكاديمية: التحديات والفرص." مجلة إدارة المكتبات والمعلومات 44(2): 112-115.
- عبيدات، ذ.، وآخرون. 2012. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر، ص. 88.
- Hiatt, Jeff. 2006. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Community. Prosci Research, 45-50.
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 21-35.
- Hasan, M. M., Aparisi-Torrijo, S., and González-Ladrón-de-Guevara, F. 2025. "Change Management and Organizational Performance: Current Key Trends." Cogent Business & Management 12(1): 2478447, 7-9. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>.
- Twabu, K. Y. 2025. "Transforming Organizational Culture in Higher Education: A Strategic Change Management Case Study Using the IRACE Framework." Frontiers in Education 10: 14-18. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1690451>.
- Al-Daihani, S. 2023. "Digital Transformation in Academic Libraries: Challenges and Opportunities." Library Management Journal 44(2): 112-115.
- Alnnale, T. (2026). Predictive Governance in Digital Enterprises: An LSTM-Enhanced Deep Learning Framework for Economic Optimization of IT Incident Management Using Enriched Process Logs. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(3), 86-113.
- El-Sherbiny, H. 2024. "Managing Change in Arab University Libraries." Arab Journal of Information Science 18(1): 33-36