

## المهارات القيادية لأخصائي المكتبات (\*)

ا. هبة محمد إسماعيل

مدير فنى المكتبات

جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع

### مستخلص

أصبح التطوير المهني المستمر مطلباً أساسياً وحيوياً للمكتبات، في جهودها الرامية إلى مواكبة وتيرة التقدم التكنولوجي والتغير الاقتصادي، وغالبا ما تكون الموارد المالية للمكتبات محدودة، لذلك فإن أئمن وأكثر الأصول قيمة للمكتبات هي مهارات العاملين بها، والتي تحتاج إلى رعاية وتطوير، والتركيز على مجالات تدريبية متنوعة ولعل من أبرزها المهارات القيادية. ويهدف البحث إلى التعرف على أهم الكفاءات القيادية الواجب توافرها في اختصاصي المكتبات والمعلومات مع إلقاء الضوء على أهم البرامج التدريبية في مجال المهارات القيادية على مستوى العالم.

### الكلمات الدالة:

التطوير المهني المستمر - المهارات القيادية - اخصائيو المكتبات - الكفاءات القيادية - تدريب المكتبيين واختصاصي المعلومات - البرامج التدريبية في مجال المهارات القيادية.

تعد التنمية المهنية المستمرة أحد أهم المقومات الرئيسية التي تؤدي إلى زيادة القدرات والكفاءات لأخصائي المكتبات، وتحسين جودة الأداء في المكتبات، ونظرا لتسارع وتيرة التطور في هذه المؤسسات والذي برز خلال السنوات الأخيرة خاصة في ظل التطور التكنولوجي، واحتياجات المستفيدين أنفسهم، دفع ذلك أخصائي المكتبات للعمل على اكتساب مهارات وخبرات جديدة، ومواكبة التطورات التقنية.

(\*) بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه لرسالة بعنوان: الشبكات التدريبية عن بعد لأخصائي المكتبات العامة : دراسة تجريبية لتصميم شبكة لأمناء المكتبات العامة في مصر، إشراف أ.د أسامة السيد محمود على، د. محسن السيد العربي. قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات. كلية الآداب. جامعة القاهرة

تعمل الأقسام العلمية بالجامعات المصرية على إعداد خريجين متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، وذلك من خلال البرامج الدراسية المختلفة عبر سنوات التعليم الجامعي، وعلى الرغم من قدرة الأقسام على تأهيل الخريجين إلا أن هناك صعوبة تواجههم خاصة عند توظيفهم بالمكتبات تتمثل في الاندماج في بيئة العمل الفعلية، ومواكبة التطور التكنولوجي، وعلى الرغم من وجود برامج تدريبية تركز على الاتجاهات الحديثة في مجال المكتبات والمعلومات أو الجوانب التكنولوجية واستخداماتها بالمكتبات، إلا أن هناك جوانب غير مطروقة في المجال مثل تنمية المهارات القيادية لأخصائي المكتبات، والتي ينبغي التركيز عليها نظرا لما تشكله من التأهيل الجيد لأخصائي المكتبات عبر المراحل المختلفة من حياتهم المهنية للعمل كقادة في المكتبات، وخاصة مع تطور دور المكتبة كمركز للمجتمع، ودور أخصائي المكتبات.

يمكن تعريف الكفاءة القيادية Leadership competencies بأنها "مجموعة من خصائص القيادة والمعايير المطلوبة لاكتسابها من قبل فرد و/أو أفراد من أجل التنمية الشاملة للمؤسسة" (Narang, Kumar, 2016, P. 34)، ولقد تناولت العديد من الدراسات الأجنبية المهارات والكفاءات القيادية الواجب توافرها في أخصائي ومديري المكتبات، ونذكر منها ما يلي:

الدراسة التي أجراها Suresh Jange (٢٠١٢) على عينة قوامها (٣١٢) من العاملين بمكتبات القطاعات الأكاديمية والشركات في مدينة بنغالور الهندية للتعرف على المعلومات البحثية المتعلقة بالصفات القيادية لدى أخصائي المكتبات؛ والتي بينت أنه من بين السمات المختلفة للصفات القيادية التي يمتلكها أخصائي المكتبات من المهنيين جاء الإخلاص والتفاني، ثم العلاقات الشخصية القوية، ومهارات الاتصال الأخرى، ورعاية الزملاء والمرؤوسين. وأن الصفات القيادية الواجب توافرها لمديري المكتبات هي الابتكار والإبداع، وتوافر الرؤي، وتنمية روح الفريق؛ وتبنى التغيير؛ والانفتاح على الأفكار الجديدة، موجه نحو النتائج، وتوافر الروح المعنوية المهنية العالية، والثقة بالنفس، والمصادقية. كما أثبتت الدراسة وجود أهمية وارتباط بين كل من المهارات التالية: محور الأمية المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات؛ والمهارات الإدارية؛ والقدرة على القيادة؛ والمعرفة الجيدة لعلم المكتبات والمعلومات؛ وللعلاقات العامة الفعالة ومهارات الاتصال؛ والخدمة المميزة؛ والإنترنت ومهارات البحث في قواعد البيانات؛ ومهارات استراتيجيات

التسويق لتعزيز موارد المعلومات؛ والالتزام المهني؛ والاهتمام بالبحث العلمي ( Jange, 012, PP.4-6).

وأجرت Petra Düren دراسة لتحليل القيادة في المكتبات، حيث قامت بإجراء أربع مقابلات لخبراء من قادة المكتبات الأكاديمية لمعرفة ما يميز أسلوب قيادتهم، وقد أوضح ثلاثة من القادة خلال المقابلة أفضلية استخدام أسلوب القيادة التعاوني الذي يجعل من أعضاء الفريق خبراء في مجال العمل، ويسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض المهام لأعضاء الفريق بصرف النظر عن الوضع الهرمي لكل منهم؛ في مقابل أفضلية استخدام أسلوب القيادة السلطوي (الاستبدادي) الذي تتناسب مع القادة ممن تولى حديثاً موقع القيادة لفريق كون بالفعل، ولا يعد ذلك سهلاً في التنفيذ، حيث يواجه فريقاً يعمل معاً لفترة من الوقت ولديهم خبرة جيدة. لكن يجب أن يكون هناك التزام في أسلوب القيادة لإعطاء أعضاء الفريق درجة معينة من الاعتماد على النفس ( Duren, 2013, P. 136).

يواجه قطاع المكتبات العامة تحدياً في تحديد مهارات القيادة والصفات الشخصية والنظر فيها والتي لا غنى عنها لتحقيق النجاح، فالقيادة لها السبق على جميع العوامل الأخرى في تحديد نجاح المؤسسة، وفي دراسة أجريت على عدد ٣٠ من القادة البارزين بالمكتبات العامة وذلك عبر البريد الإلكتروني، والمقابلات الشخصية في كل من أيرلندا، وبريطانيا، والساحل الشرقي للولايات المتحدة، بغرض استكشاف والتعرف على وجهات نظر، وفهم تصورات قادة المكتبات العامة في موضوع القيادة كما يدركونه ويمارسونه، وسلطت النتائج الضوء على أهمية القيادة كعامل أساسي تعتمد عليه كل العناصر التنظيمية بالمؤسسة، وأكدت الدراسة على أن القائد هو من يحدد الثقافة السائدة للمنظمة، وأن على قادة المكتبات تبنى دورٍ مركزيٍّ ومحوريٍّ لدعم وتطوير العاملين من خلال دراسة حقيقية لاحتياجات الأفراد، ثم التوفيق بين الاحتياجات الفردية والمؤسسية لتجاوز دوافع المصلحة الذاتية وتحقيق مستويات عالية في جميع الأنشطة، وقد اتفق (٦٧ %) من العينة أنهم يرون القيادة كنشاط مشترك بدلاً من جهود شخص واحد فقط، وضرورة زيادة التركيز على القيادة في هذه المهنة، وأن المكتبات، مثل المنظمات العامة الأخرى، تتطلب القيادة الفعالة من أجل توفير خدمات عالية الجودة (Mullins & Linehan, 2005, PP.386-396).

وفي دراسة لـ Mary Wilkins Jordan اختير ودعي عدد (١٠٠) من مدراء المكتبات العامة وذلك بناء على التقييم السنوي لجميع المكتبات العامة من مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، والذي ينشر في مجلة المكتبات الأمريكية بعنوان Hennen's Annual Public Library Ratings، وجاء اختيار هولاء المديرين اعتماداً على معيار نجاح مكتباتهم وليس كممثلين لجميع المكتبات العامة (Jordan, 2012, P. 39).

وأجريت الدراسة عبر الإنترنت وطلب من المدراء تحديد الكفاءات الأكثر أهمية بالنسبة للمهنة على مدى العقد المقبل وفقاً لآرائهم المهنية الخاصة. وقد عُرِّفَت الكفاءة في هذه الدراسة بأنها: "المعرفة، والمهارات، والقدرات المهمة القابلة للقياس لدى مدراء المكتبات العامة". وأعطى المدراء مجموعة من الكفاءات وعددها (٣٤)، وإمكانية إضافة أى قدرة أو كفاءة أخرى مهمة ولم تذكر في القائمة مع التعريف المحدد لكل من هذه الكفاءات لضمان الوضوح بين المشاركين حول كل منها، وكانت الكفاءات كالتالي:

الرؤية؛ والمرونة؛ ومهارات الاتصال؛ وفريق العمل؛ والمهارات الشخصية؛ والتركيز على العاملين؛ وتحمل المخاطر؛ وخدمة المستفيدين؛ والوعي بالثقافات المتعددة؛ والقدرة على حل المشكلات؛ وتحفيز الآخرين؛ والالتزام بالمهنة؛ والنزاهة؛ والإبداع (الإبتكار)؛ والوعي الذاتي؛ والطموح؛ والخبرة السابقة؛ وحل النزاعات؛ والإصرار؛ والتخطيط؛ والطاقة الشخصية؛ والمسئولية؛ والنفويض؛ والثقة بالنفس؛ والذكاء الانفعالي؛ والتوجيه (الإشراف)؛ والقدرة على القيادة؛ وإدارة الوقت؛ والحس الفكاهي؛ والمصداقية؛ والحماس؛ والقيم والمثل العليا؛ والذكاء؛ والدبلوماسية.

طبقت المرحلة الأولى على عدد (٣١) من المدراء، وفي هذه المرحلة اختير (١٨) قدرة أو كفاءة ذات أهمية أكبر، وأكثر الكفاءات نسبة في هذه المرحلة هي: الرؤية؛ ومهارات الاتصال؛ وخدمة العملاء؛ والمصداقية؛ والمهارات الشخصية؛ والإبداع. وبالإضافة إلى (١٨) كفاءة المختارة من المجموعة الأولى، أضاف مدراء المكتبات خمس كفاءات إضافية: التفاهم السياسي؛ والنضج (الإدراك)؛ والمعرفة بالمكتبات (معلومات عن المكتبة)؛ والمحاسبة / الميزانية؛ ومهارات حشد الدعم (التأييد أو الدعوة للمكتبات).

وأجريت عدة اختبارات إحصائية حيث أجري اختبار ANOVA لمقارنة سنوات الخدمة بكل من الكفاءات النهائية الفردية. وقد أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الفردية بناء على سنوات خبرة المشاركين والعمل بالمكتبة،

باستثناء كفاءة واحدة وهي الحماس، حيث نقل درجة الحماس عند زيادة سنوات الخبرة، كما أجري اختبار ANOVA لمقارنة كل من الكفاءات بنوع المشاركين، وقد تساوى كل من الجنسين في تصنيفهم للكفاءات (Jordan, 2012, PP. 41-42).

وفي دراسة لـ Melanie McCarten لسوق عمل المكتبات بأستراليا أوضحت أن هناك تغييرات كبيرة خلال السنوات الماضية، وقد أثبتت نتائج المسح الذى أجري على المكتبات أن ٦٠٪ من العاملين سوف يصلون إلي سن التقاعد على مدى العقد المقبل، وعلى الرغم من أن ذلك يخلق الفرص لموظفي المكتبة الآخرين، إلا أن ميزانيات التدريب المحدودة، والتركيز على تنمية مهارات معينة بالدورات التدريبية أدت إلى وجود فجوة في تنمية مهارات القيادة، ومما يزيد الفجوة حقيقة أن العاملين حديثي العمل بالمكتبة قد يكونون مؤهلين بالمهارات اللازمة فى التقنية و/أو الدورات المتخصصة، ولا توفر لهم هذه الدورات الفرص لتنمية المهارات الإدارية والقيادية (McCarten, 2011, P. 22).

فى عام ٢٠٠٥، طالبت مكتبة ولاية فيكتوريا بضرورة وجود العديد من المبادرات الرامية لجعل المكتبة أكثر أهمية وإتاحة فى العصر الرقمي، وطورت حزمة من المشروعات State Library of Victoria (SLV21)، وقد ضمنت القدرة على القيادة باعتبارها ركيزة ضمن هذه المشروعات لقيادة التحول في مهارات القوى العاملة وتمكينهم لدعم مجالات عمل المكتبة الجديدة ذات الأولوية على جميع مستويات المنظمة (McCarten, 2011, P. 22).

طورت مكتبة الولاية برنامج القيادة المشتركة، والذي استهدف نحو (١٠٠) من المدراء فى الإدارة الوسطي، وقد اختير مدراء الإدارة الوسطي ممن لهم دور هام في الانتقال بمكتبة الولاية لتلائم مع القرن الحادى والعشرين. صُمِّم هذا البرنامج التجريبي بحيث يتلائم مع البيئة، والاحتياجات، والتحديات الخاصة بالمكتبة، وأساليب القيادة الأكثر ملائمة للمكتبات العامة. وأجرت مكتبة الولاية خمسة برامج مشتركة للقيادة لمجموعات من (١٨) مشاركا بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠، استمر كل برنامج لمدة ثلاثة أشهر تقريبا وقدم في أربع وحدات (McCarten, 2011, P. 23):

- الوحدة الأولى: الوعي (الإدراك) الذاتي (ثلاثة أيام): تطوير مهارات الاتصال؛ وإدارة الفرق؛ وإدراك الاختلافات؛ والقيم الأساسية؛ والذكاء العاطفي.

- الوحدة الثانية: قيادة التغيير (يومان): فهم نطاق ومدى التغييرات التي تؤثر على مكتبة الولاية؛ ومواصلة تطوير مهارات الاتصال ذات العلاقة المباشرة بإدارة التغيير/ بالإضافة إلى عرض البيئة المتغيرة لمكتبة الولاية.
  - الوحدة الثالثة: الإنجاز من خلال الفرق (يومان): بناء الفرق ذات الأداء العالي، وديناميكية الفريق.
  - الوحدة الرابعة: القيادة والتأثير (يومان): أساليب القيادة؛ والتدريب، والأداء الإداري، والعروض الفعالة.
- ولتعزيز التعلم، شكل المشاركون فرق عمل لأداء المشروعات ذات الفائدة والأهمية لمكتبة الولاية، وقد اختير رعاة للمشروع من فريق الإدارة العليا بمكتبة الولاية؛ وذلك لدعم أعضاء الفريق وتوفير التوجيه بشأن نهج مشروعاتهم، ومن أبرز النماذج على المشروعات:
- "بناء علاقات تعاونية" والذي ركز على كيفية تفاعل العاملين بمكتبة الولاية مع بعضهم البعض، وتعزيز العلاقات في جميع أنحاء المنظمة. وقد أدى هذا المشروع إلى تشكيل لجنة اجتماعية وعقد سلسلة من الفعاليات.
  - تطوير إطار لمشروعات الشراكة مع التركيز على الشراكات الاستراتيجية كعنصر ومكون أساسي لخطة مكتبة الولاية من ٢٠١٠ - ٢٠١٣، وقد أثمر هذا المشروع عن إنتاج إطار، وأداة لتقييم جهود الشراكة المحتملة.
- وقد نفذت سلسلة من منتديات التعلم عن طريق مكتبة الولاية لدعم القدرات القيادية الفردية والجماعية، حيث دُعِيَ العديد من المتحدثين الذين ركزوا على قضايا القيادة والتوجيه والتغيير، وتبادل المعرفة، كما قدمت المنتديات فرصا غير رسمية لكبار المديرين وخريجي برامج القيادة المشتركة للاجتماع معا للنظر في العديد من النظريات والنماذج والممارسات ذات الصلة.
- في عام ٢٠٠٩، اتسع نطاق برنامج القيادة المشتركة لشبكة مكتبات فيكتوريا العامة ليصبح جزءاً من مشروعات التنمية للمكتبات العامة على مستوى الولاية، لمعالجة إحدى القضايا الرئيسية التي حددت في الأبحاث التي أجريت وهي تدريب الكفاءات القيادية ووضع شبكة لتحديد القادة الناشئين ومساعدتهم في طموحاتهم الوظيفية.

يكشف تضمين (إدراج) القيادة للقدرات والكفاءات الأساسية لأخصائي المكتبات على مدى أهميتها باعتبارها سمة من سماته، وكيف تشجعه على النجاح كأمين مكتبة ( Hicks & Given, 2013, p. 11)، ويلاحظ قلة تضمين القيادة في الدراسات العربية على النحو التالي:

- خلص محمد أمان من خلال دراسته عن وجود اتفاق حول الموضوعات ذات الأهمية القصوى لأخصائي المكتبات، على النحو التالي (أمان، ١٩٨٧، ص ١٨):
١. وفلسفة وطرق الإدارة، وتحليل النظم، والتخطيط والبرمجة، وإدارة الموظفين، والميزانية، والتشجيع والتحفيز.
  ٢. العلاقات الإنسانية، والاتصالات بين الأفراد، وديناميكية المجموعات، وتنمية القدرة على الإشراف والتوجيه، والقدرة على التعامل مع الأفراد.
  ٣. تأثير التغير والتطوير والمتغيرات الحديثة على المجتمع، وعلى ميدان المكتبات، الابتكارات ومردودها.

أما لطيفة الكميشي فقد حددت المهارات والكفايات الواجب توافرها في أخصائي مكتبة المستقبل، على النحو التالي (الكميشي، ٢٠١٢):

١. مهارات أكاديمية دراسية وفيها يكون ملماً بكل أبعاد التخصص.
٢. مهارات لغوية متعددة حتى يستطيع التعامل مع مختلف أوعية المعلومات متعددة اللغات.
٣. مهارات فنية خاصة بالعمليات الفنية من فهرسة وتصنيف وغيرها.
٤. مهارات تقنية وفيها يكون ملماً باستخدام كافة أنواع التقنية وتوظيفها في أعمال المكتبة.

وقد أشارت إلى مجموعة من المهارات التفصيلية التي وزعتها على قسمين، كما

يلي:

- المهارات الشخصية: يفكر بأسلوب منطقي وتحليلي؛ ويمتلك مهارات إتصال فاعلة؛ ويدرك قيمة العمل الجماعي؛ ويكون قادراً على الحوار والمناقشة والعمل بشكل مستقل؛ ويمتلك رؤية ونظرة ثابتة للأشياء من حوله؛ ويستطيع العمل تحت الضغط؛ ويتقن أكثر من لغة.
- المهارات الإدارية: أن يكون قادراً على التركيز على القضايا الأهم لتحقيق أهداف مؤسسة المعلومات؛ وداعماً رؤية ورسالة المؤسسة؛ ويمتلك مهارات العمل التنفيذية

والقيادية؛ ويقوم بتقديم خدمات وتسهيلات متميزة للمستفيدين؛ ويقدر جهود زملائه؛ ويستطيع العمل مع الآخرين؛.

وقد اعتبر كل من Narang and Kumar أن إخصائي المكتبات يصبح قائدا جيدا إذا ما توفرت لديه السمات التالية (Narang & Kumar, 2016, P.35):

١. الكفاءة المهنية والتقنية: ينبغي أن يتوافر لديه الكفاءة المهنية والتقنية للتأثير على الآخرين وتحفيزهم. وأن يكون على معرفة بأحدث التطورات في المجال بحيث يكون قادرا على التوجيه المناسب للعاملين إزاء المشكلات التي من المحتمل أن تواجههم.

٢. الشعور بالمسؤولية: بحيث لا تؤثر المشاكل الشخصية، والقضايا، والتحيز على صناعة القرار بالمكتبة.

٣. الرؤية: ينبغي أن يتوافر لديه الرؤية المطلوبة لتحقيق الابتكارات في خدمات المكتبة.

٤. الحماس: ينبغي أن يتوفر لديه الالتزام والحماس اللازم لاتخاذ المبادرة في جميع المهام التي لا غنى عنها لتحقيق أهداف المنظمة.

٥. مهارات التواصل: لديه مهارات اتصال فعالة، كما ينبغي أن يكون مستمعا جيدا، ويتقبل الآراء عند اتخاذ القرارات.

٦. المرونة: التكيف في التعامل مع المواقف المختلفة، والأشخاص، وبالتالي إدارة الضغوط بنجاح وتوفير بيئة عمل منسجمة ومتجانسة.

٧. المعايير الأخلاقية العالية: تلعب الأخلاق دورا كبيرا في المكتبات، وهي الأساس القوي لجميع الأنشطة المهنية وصناعة القرار، ويجب أن يكون إخصائي المكتبة نموذجا يحتذى في الأخلاق المهنية لفريق العمل.

كما ركزا على أهم الصفات القيادية الواجب توافرها في قادة المستقبل ( Narang & Kumar, 2016, PP. 36-37):

١. الصفات المادية: يجب أن يكون نشطا وقادرا على تقبل الضغوط بهدوء.
٢. الصفات العاطفية: ينبغي أن يكون على مستوى مرتفع من الثقة بالنفس لتحدى المهام الصعبة وتحمل المخاطر، ولديه دائما الرغبة في تحسين وفهم نقاط القوة والضعف لديه ، واعتبار الأخطاء كفرص للتعلم والمضي قدما. وأن يكون



- شجاعا وطموحا، وعلى استعداد لقبول المسؤوليات دائما، ومتواضعا، ويظهر الاهتمام بالآخرين في أوقات مواجهة المشكلات.
٣. الصفات الاجتماعية: الحفاظ على الوعود، والوفاء بالمسؤوليات. يجب أن يستمع، ويحفظ ويعمل على تمكين الآخرين وأخذ زمام المبادرة في المواقف الاجتماعية، كما يجب عليه التحدث مع العاملين من وقت لآخر لرفع مستوى الخدمات بالمكتبة والموارد.
٤. الصفات الفكرية/ الذكاء: لديه القدرة على التعلم من التجارب والتكيف مع التغيير وتبنيه، ويمتلك معرفة واسعة لتوفير الحكم الجيد والتخطيط الفعال، والقدرة على حل المشكلات.
٥. مهارات الاتصال: ينبغي أن يكون خبيرا في التواصل مع الأفراد، ومتحدثا جيدا، ويتمتع بمهارات كتابة جيدة، بحيث يتمكن من حشد العاملين معه لتحقيق أهداف المكتبة.
٦. الخبرة: لديه مهارات وخبرات في التعامل مع أنواع مختلفة من المشاكل، وفي أداء المهام، ولديه قدرة إشرافية على متابعة العاملين.
٧. جدير بالثقة: يجب أن يكون أخصائي المكتبات متعاطفاً، ويقدم رعاية حقيقية لرفاهية وسعادة العاملين والمستفيدين بحيث يتوفر لدى العاملين ثقة قوية وقناعة بأن قائدهم سوف يقوم بدعمهم.

### البرامج التدريبية للمهارات للقيادة عبر العالم:

تعمل البرامج التدريبية في مجال المهارات القيادية والمتاحة على نطاق واسع على تحسين قدرات قادة المكتبات في التعامل مع المخاطر والابتكار خلال إدارتهم للتغيير في المكتبات، ومساعدتهم لكي يصبحوا مؤيدين ودعاة أفضل لجذب الدعم المستمر للمكتبات العامة.

ويعد التقرير الصادر عن مؤسسة Arabella Advisors بعنوان "Cultivating Global Libraries Leadership: A review of leadership training programs for librarians worldwide" (Advisors, 2015, p. 4-10) أول بحث من نوعه لتوثيق برامج المهارات القيادية بالمكتبات في جميع أنحاء العالم، وتسليط الضوء حول الاتجاهات الهامة، وتقديم التوصيات لتحسين تلك البرامج لإخصائي المكتبات دولياً. وقد

تناول التقرير الخصائص المشتركة لعدد (٣٠) برنامجًا من برامج المهارات القيادية في (٨٣) دولة، بالإضافة إلى التعرف على الثغرات المتاحة بتلك البرامج. وقد جمعت البيانات ما بين أغسطس إلى نوفمبر ٢٠١٤ من خلال التواصل مع عدد (٢٦) من خبراء المكتبات من ٢٠ دولة من ٦ قارات، والذين أمدوا المؤسسة بوجهات نظرهم عن السمات والخصائص للبرامج التدريبية وأشكالها والتعرف على الاتجاهات الرئيسية في المجال، وذلك من خلال البريد الإلكتروني، والقائمة البريدية للاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات IFLA-listserv، والبحث المكثف عبر الإنترنت، وشُورِك التقرير مع مديري البرامج التدريبية للمهارات القيادية، وقام ثلثا المديرين بمراجعة البيانات للتأكد من صحتها ودقتها.

وحددت بعض الخصائص المشتركة التي تشكل قادة المكتبات لأغراض هذا التقرير وهي: الابتكار والإبداع؛ الاستعداد للتغيير، وتحمل المخاطر؛ وأن يكون لديهم اتصالات جيدة، ويتطلعون إلى بناء شراكات مع أصحاب المصلحة (المنفعة) الرئيسيين، بالإضافة إلى التأييد للمكتبات. وقد توافرت الخصائص السابقة بالبرامج التي تناولها التقرير، بالإضافة إلى إمكانية التدريب على مهارات تقنية إدارية أخرى ضرورية لأخصائي المكتبات؛ وذلك اعتمادًا على السياق الثقافي والحاجة المحلية.

يخلص التقرير إلى أن المشاركة في البرامج التدريبية على المهارات القيادية:

١. تعتبر في كثير من الأحيان بمثابة تدريب تحويلي لأخصائي المكتبات ومجتمعاتهم، إلا أن الوصول إلى هذه الفرص محدود لا سيما في المناطق الأقل نمواً اقتصادياً، بالإضافة إلى وجود تفاوت كبير في هيكل البرنامج والمحتوى، وارتباط المشاركين معاً بشكل جيد، مما يحد من فرصة التعلم.
٢. تواجدت معظم برامج التدريب على المهارات القيادية في البلدان المتقدمة، وقدمت في شكل زمالة دراسية أو ورش عمل، وقد أظهر التقرير تواجد فجوة ضخمة بين عدد البرامج التدريبية وعدد أخصائي المكتبات الذين يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم القيادية، ويضاعف من حجم الفجوة أن العديد من الدورات التدريبية تتطلب من المشاركين السفر لمسافات طويلة، وقضاء وقت كبير بعيداً عن العمل والأسرة.

٣. تنوعت أساليب تقديم المعلومات، حيث تستخدم بعض البرامج المتحدثين الضيوف والمناقشات، والمستشارين لإمكانية الإرشاد في البرنامج، والزيارات الميدانية والمشروعات التي تستكمل بعد العودة المشارك لموطنه.

٤. تغطي معظم برامج التدريب موضوعات التعاون، وبناء الشراكات، والابتكار، بينما يركز القليل منها على موضوعات مثل إدارة المخاطر، أو قياس الأثر، والتأييد للمكتبات والتي اعتبرها خبراء المكتبات بمثابة ضرورة ماسة لأمناء المكتبات في القرن الـ٢١، وهذا يمثل فجوة في العديد من برامج التدريب الحالية، بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستثمار في التدريب علي قياس الأثر، والتي هي حاليا أقل توفرا في برامج التدريب على القيادة، يمكن أن تساعد أمناء المكتبات لزيادة فهم وقياس تأثير برامجهم. وبالمثل، فإن الاستثمار في تقييم البرامج التدريبية في مجال المكتبات شأنه أن يساعد على معالجة ندرة المعلومات حول أفضل المناهج والطرق لبرامج التدريب على نطاق واسع.

٥. بلغ إجمالي عدد المتدربين (٦.٠٠٠) من أخصائي المكتبات حول العالم، بواقع (٩٠٠) متدرب خلال عام ٢٠١٤.

يركز التقرير على البرامج المتكررة، والقائمة بذاتها (المنفردة)، ولم يشتمل التقرير على ورش العمل التي قدمت بواسطة استشاريين (مستشارين مستقلين)، أو الدورات التدريبية التي وفرتها المكتبات للعاملين، أو الدورات التدريبية الجامعية، وقدمت معظم البرامج عن طريق مؤسسات غير هادفة للربح بالشراكة مع المؤسسات الأكاديمية، واستهدفت البرامج أخصائي المكتبات العامة والأكاديمية وبعض أخصائي المكتبات من قطاعات أخرى، وقسم التقرير التدريب إلى أربعة أنواع (Advisors, 2015, p. 11):

١. برامج الزمالة Fellowship program.

٢. برامج التدريب للمقيمين Residential program.

٣. ورش العمل Workshops.

٤. البرامج الافتراضية Virtual program.

برامج الزمالة:

تعرف برامج الزمالة بأنها تدريب يستغرق فترات طويلة من الزمن، عادة ما بين (٩ أشهر إلى ٣ سنوات). وتعتبر هذه البرامج برامج مختلطة حيث يمزج حوالي

(٧٩%) منها ما بين فترة الإقامة القصيرة مع التدريب الإلكتروني الدوري، والندوات عبر الإنترنت (الوبينار)، أو المؤتمرات عن بعد، واللقاءات وجها لوجه، والعمل الجماعي. تستهدف هذه البرامج تدريب أخصائي المكتبات العامة حيث يبلغ عدد برامج الزمالة التي تقدم لهم (٦٤%)، بينما يقدم حوالي (٢١%) لكل من أخصائي المكتبات الأكاديمية والعامة معاً، وتعتبر تكلفة هذه النوعية من البرامج مرتفعة السعر مقارنة بالبرامج الأخرى ولكنها تقدم منحاً دراسية للإسهام في خفض التكلفة، وتقدر تكلفة البرنامج بحوالي ٥.٦٠٠ دولار أمريكي. الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين – أوقيانوسيا نموذجاً (Advisors, 2015, ) (pp.16-17):

وجدت كل من أستراليا ونيوزيلندا فائدة في تبني برنامج الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين الذي أعدته مبادرة المكتبات العالمية بمؤسسة بيل وميلندا جيتس؛ وذلك لمواجهة الاحتياجات التدريبية في الإقليم. يسعى البرنامج -الذي بدأ عام ٢٠١٤- إلى بناء شبكة إقليمية من قادة المكتبات الناشئين، بالإضافة إلى تعزيز التعاون والشراكات بين المهتمين بالمكتبات في كل من أستراليا ونيوزيلندا وجنوب المحيط الهادى من خلال برنامج تدريبي فعال من حيث التكلفة والاستدامة. وقد صممت الشبكة لتطوير المهارات القيادية للمشاركين والسماح لهم بالمشاركة في التطوير المستقبلي للمكتبات العامة في المناطق الخاصة بهم. ويجمع البرنامج ما بين العديد من الأنشطة الفردية والتعاونية والتي تعمل على دمج التعليم النظرى والتجريبى، حيث يستكمل المشاركون وحدات تنمية المهارات عبر الإنترنت، والمشاركة فى الملتقيات، وزيارة بعض المكتبات المبتكرة، والتخطيط لمشروع ملائم لمنطقتهم، ويعمل المشاركون فى فرق عمل مع زملائهم بالإضافة إلى المستشارين، وعلى الرغم من أن الوحدات وفرص التعلم تكاد تكون متشابهة مع الشبكة الأساسية، إلا أنه عدل هيكلا البرنامج للحد من التكاليف حيث يقوم المشاركون فى أستراليا ونيوزيلندا بدفع التكلفة كاملاً، بينما المشاركون من المحيط الهادى فيدعمون مالياً، وقد أثبت البرنامج نجاحاً فى بناء الاستدامة عن طريق التعرف على الشركاء الأساسيين الإقليميين الذين يدعمون البرنامج مالياً ومعنوياً.

### برامج التدريب للمقيمين

تتميز مثل هذه البرامج بوجود العديد من السمات منها التدريب المكثف للمشاركين الذين يجتمعون معاً لأيام متتالية (ما بين يومين إلى حوالى شهرين)، هذا بالإضافة إلى إمكانية قيامهم بإعداد مشروع لتنفيذ الأفكار الجديدة التي يتعلمونها في بلدانهم، مثل هذه البرامج لها وجود طويل، وتأثير في مجال التدريب على المهارات القيادية بالمكتبات.

برنامج Jay Jordan IFLA/OCLC نموذجاً (Advisors, 2015, pp.19-20):

يسعى البرنامج لتوفير التطوير الوظيفي والتعليم المستمر لأخصائي المكتبات من البلدان النامية في المراحل المبكرة من حياتهم المهنية على علوم المكتبات والمعلومات.

وقد تأسس البرنامج عام ١٩٩٩ بواسطة جاي جوردان Jay Jordan، الرئيس السابق والرئيس التنفيذي لشركة OCLC، وكريستين ديشان Christine Deschamps، الرئيس السابق للاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (الإفلا)؛ لمعالجة الفجوة في التدريب على القيادة والتطوير المهني لأمناء المكتبات خارج الولايات المتحدة، وتطوير قادة المكتبات الذين لديهم القدرة على تحويل وتنمية قطاع المكتبات في بلدانهم.

ويعتبر البرنامج انتقائياً مكثفاً لأمناء المكتبات ممن أظهروا الالتزام والاهتمام بالتنمية المهنية والتعاون، ويركز منهج البرنامج على: (١) خدمات المكتبة القائمة على التكنولوجيا، (٢) أفضل الممارسات بالمكتبات، (٣) التعاون الدولي في مجال المكتبات والتشبيك (٤) التطوير المهني. يشجع البرنامج المشاركين لتطوير الكفاءات القيادية مثل بناء الشراكة والتعاون، وتلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال خدمات المكتبة، وبناء خطة التطوير المهني، ويتضمن البرنامج أيضاً المقابلات مع الرواد من مهنيي المعلومات، والمشاركة في المناقشات الميسرة، والرحلات الميدانية، واستكمال التدريبات الإلكترونية المتعلقة بالوحدات الدراسية للبرنامج. ويشترط البرنامج الحصول على شهادة جامعية في علم المكتبات أو المعلومات، وأن يكون لدى المشارك خبرة تتراوح ما بين ٣-٨ سنوات في المجال، ومن أحد البلدان المؤهلة للبرنامج، وتبلغ الفترة الزمنية للبرنامج أربعة أسابيع.

بلغ عدد المشاركين في البرنامج حتى ديسمبر ٢٠١٤ حوالي (٧٠) أخصائيي مكتبات من (٣٦) دولة وذلك منذ بداية البرنامج، وقد عبر المشاركون ممن أتموا البرنامج عن مدى رضاهم، وإسهام البرنامج في صقل خبراتهم في حل المشكلات، وتنفيذ مشروعات جديدة بدولهم، وزيادة المشاركة والقيادة في جمعيات المكتبات المهنية - حيث

انتخب بعضهم كرؤساء لجمعيات المكتبات الوطنية المهنية-، والتدريس في البرامج التعليمية للمكتبات-، ومتابعة الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه.

### ورش العمل

يمكن أن توفر ورش العمل فرص التعليم المستمر لأمناء المكتبات، وتشكل ورش العمل نسبة (١٧٪) من برامج التدريب على المهارات القيادية على مستوى العالم، وتعتبر بذلك أداة غير مستغلة بالكامل للوصول إلى عدد كبير من أمناء المكتبات. يوجد قدر كبير من الاختلاف في تنفيذ ورش العمل، حيث تعقد بعض الورش على مدار يوم كامل أو جزء من اليوم، أو حلقات العمل التي تعقد بالتزامن مع المؤتمرات، أو سلاسل من ورش العمل تقدم على مدار فترات طويلة.

شبكة Labib نموذجاً (Advisors, 2015, pp.22-23):

تفتقر المكتبات البولندية وعددها (٨٢٠٠ مكتبة) إلى الشبكات التي تمكن إخصائي المكتبات من تبادل المعرفة، والاتصال، والتعلم من بعضهم البعض؛ لمساعدة المكتبات العامة لأن تصبح مراكز للنشاط المحلي، وتمكن المستخدمين من الوصول إلى التكنولوجيا والمصادر ذات الصلة لاحتياجاتهم اليومية.

وقد أنشأت مؤسسة تنمية مجتمع المعلومات (Information Society Development Foundation " FARSI" الشبكة الافتراضية في عام ٢٠١٢، ويهدف البرنامج إلى تحفيز الابتكار في المكتبات المحلية من خلال رفع الوعي بالممارسات المبتكرة وتشجيع إخصائي المكتبات لتنفيذ هذه الأفكار في مجتمعاتهم، وتمكين إخصائي المكتبات ببولندا من تشارك المعرفة، والمعلومات، والخبرات، والأفكار المبتكرة، وأفضل الممارسات. وصُممت الشبكة لإخصائي المكتبات الذين يعملون في الأساس بالمدن الصغيرة والقرى، بالإضافة إلى أمناء المكتبات من المدن الكبرى، ويُختار المشاركون بغض النظر عن المستوى المهني.

توفر شبكة Labib فرص التدريب للأعضاء من خلال سلسلة من ورش العمل التدريبية حول المهارات القيادية الأساسية، ومنصة تفاعلية عبر الإنترنت لمناقشة أفضل الممارسات والأفكار المبتكرة والقيادة والتدريب في مجال الإدارة، وتقديم المنح الصغيرة، وإنشاء وتقاسم الموارد، والبحث في قاعدة البيانات لأنشطة المكتبات المبتكرة، والتواصل مع بعضهم البعض.

ويتضمن البرنامج التدريبي الاجتماعات الشخصية، وورش العمل والمؤتمرات التي تغطي موضوعات الكفاءات القيادية، مثل إدارة المشروعات، والخطابة، وإدارة التغيير، والتطوير المهني، وتنفيذ أنشطة مبتكرة بالمكتبات، وتدريب الأعضاء الجدد بالشبكة من قبل إخصائي المكتبات الذين تلقوا تدريبهم، لخلق تأثير مضاعف للمشاركين، كما يمكن للأعضاء أيضا القيام ببعض الزيارات الميدانية للمكتبات، والتدريب المهني الفردي، ويمكن التقدم للمنح الصغيرة لتطوير أو تنفيذ أفكار مبتكرة.

تضم الشبكة ٥٠ من قادة المكتبات المبتكرين، ويستخدم المنصة عبر الإنترنت أكثر من ١٣٠٠ مشارك مما يدل على نمو الشبكة. ويعتبر نموذج الشبكة الذي يركز على التواصل ونقل المعرفة، هو مزيجاً فريداً من برامج القيادة الشخصية والافتراضية الذي يمكن أن تكون بمثابة خطة للدول ذات الاحتياجات المماثلة.

### البرامج الافتراضية

تمثل برامج التدريب الافتراضية على المهارات القيادية للمكتبات فرصة كبيرة لاستخدام تكنولوجيا جديدة للوصول إلى عدد كبير من إخصائي المكتبات غير القادرين على المشاركة في أشكال أخرى من برامج التدريب التي تتواجد على مسافة بعيدة من مواقع التدريب الشخصي.

برنامج دبلوم إدارة المكتبات العامة Public Library Management Diploma (PLMD) نموذجاً نموذجاً (Advisors, 2015, p. 25):

يسعى دبلوم إدارة المكتبات العامة (PLMD) المتاح عبر الإنترنت إلى زيادة مهارات أمناء المكتبات في إدارة المكتبات العامة في شيلي، وأمريكا اللاتينية، فعلى الرغم من ازدياد عدد البرامج التدريبية المتاحة لموظفي المكتبة في شيلي بشكل ملحوظ، إلا أن التقييم الحديث الذي أجراه النظام الوطني للمكتبات العامة (PLNSC) قد كشف أن ٣٥% فقط من العاملين بالمكتبات يحصلون على الشهادة الثانوية وأقل من ١٥% يحصلون على شهادة جامعية، وقد أدى نقص المهارات الأساسية إلى منع العديد من العاملين بالمكتبات من الاستفادة الكاملة من الفرص التدريبية المتاحة، واستجابة للحاجة لبرنامج أكثر شمولاً لبناء المهارات الإدارية والقيادية، والمهارات الفنية (التقنية) لإخصائي المكتبات وإعدادهم للتدريب المستمر، أعد النظام الوطني للمكتبات العامة في شيلي PLNSC دبلومة إدارة المكتبات العامة PLMD بالتعاون مع جامعة ألبرتو هورتادو Alberto Hurtado University.

يسعى البرنامج إلى الوصول إلى عدد كبير من أمناء المكتبات لمساعدتهم على تطوير مجموعة من المهارات الأساسية والصفات القيادية التي من شأنها تمكينهم من توظيف خدمات المكتبات على نحو أفضل في مجتمعاتهم، وتحسين وصول المجتمع إلى الثقافة والمعرفة. يتيح البرنامج مجاناً لجميع أخصائيي المكتبات في شيلي عبر الإنترنت من خلال منصة التعلم الإلكتروني MOOC. ينقسم المنهج إلى عدد (٦) وحدات ويغطي موضوعات متعددة بما في ذلك خدمة العملاء، وخدمات المكتبة، والمكتبة والمجتمع، وتعزيز القراءة، والإدارة وحشد الدعم (التأييد للمكتبات)، والثقافة والذاكرة. وصمّمت الوحدات لتستكمل في ١٧٨ ساعة على مدار ٦ أشهر، بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة التي تشمل تصميم وتقييم المشروعات، وتطوير الخدمات التي صممت خصيصاً للمجتمع، وحشد الدعم (التأييد للمكتبات). يتيح للمشاركين في البرنامج أيضاً إمكانية الوصول إلى المدربين ومنتديات النقاش حيث يمكنهم استكشاف القضايا المشتركة مع المدربين وأقرانهم.

يقدم نهج دبلومة إدارة المكتبات العامة نموذجاً للدول التي تتشارك في تحديات مماثلة مع نظم المكتبات الخاصة بهم. ألهم نجاح البرنامج نشره عبر بلدان أخرى، حيث سيوسّع نطاق البرنامج منذ عام ٢٠١٤ لسبع دول أخرى في أمريكا اللاتينية (البرازيل، وكولومبيا، وكوستاريكا، وتشيلي، والإكوادور، وأسبانيا والمكسيك من خلال Iberoamerican، برنامج الأيبيري الأمريكي للمكتبات العامة Iberoamerican .Program for Public Libraries

الأدوية:

- وخلصت الدراسة إلى أنه من أجل ضمان تطوير المهارات القيادية لأخصائيي المكتبات في مصر، لا بد من ضرورة التركيز على يلي:
١. وضع الخطط الوطنية لتدريب إخصائيي المكتبات على المهارات القيادية، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون مع أقسام المكتبات والجمعيات المهنية، والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ويحتاج قادة ومدراء المكتبات إلى العمل بشكل وثيق مع أقسام المكتبات لتطوير البرامج التدريبية لتنمية المهارات القيادية المستمرة للأخصائيين.
  ٢. تبني برنامج الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين على المستوى الوطني على أن تتم تلك التجربة تحت رعاية الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) نظراً لخبرته في هذا المجال.



٣. تبنى مؤسسات المعلومات والجمعيات المهنية لبرامج تدريبية إلكترونية لتطوير المهارات القيادية للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات، والذي يعتبر وسيلة تساهم بقدر كبير في ترقية أداء المؤسسات والعاملين بها دون عناء، وبأقل تكلفة وجهد مع تحقيق الهدف المنشود، وسد الحاجة المعرفية من البرامج التدريبية.

المراجع العربية

١. أمان، محمد (١٩٨٧). التعليم المستمر وتحديث المعلومات لإخصائي المعلومات فى الوطن العربي. *المجلة العربية للمعلومات*. ٨ (١). ٥ - ٣٠.
٢. الكميثي، لطيفه (٢٠١٢). إخصائى المعلومات ومهارات العصر الرقمي. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي التاسع لقسم المكتبات والوثائق والمعلومات بعنوان تخصص المكتبات والوثائق والمعلومات فى عالم متغير؛ الهوية والمنهجية والتكوين. كلية الآداب. جامعة القاهرة، القاهرة. ٥-٦ مايو ٢٠١٢.

المراجع الأجنبية

- 1- Advisors, A. (2015). *Cultivating global library leadership: A review of leadership training programs for librarians worldwide*.
- 2- Düren, P. (2013). Leadership in libraries in times of change. *IFLA journal*, 39(2), 134-139.
- 3- Hicks, D., & Given, L. M. (2013). Principled, transformational leadership: Analyzing the discourse of leadership in the development of librarianship's core competences. *Library Quarterly*, 83(1), 7-25.
- 4- Jange, S. (2012). Preparing LIS professionals for leadership. *Library Philosophy and Practice*, 1-13.
- 5- Jordan, M. W. (2012). Developing leadership competencies in librarians. *IFLA journal*, 38(1), 37-46.
- 6- McCarten, M. (2011). Developing sustainable leadership capability in the Victorian State and public library sector. *The Australian library journal*, 60(1), 21-28.
- 7- Mullins, J., & Linehan, M. (2005). The central role of leaders in public libraries. *Library management*, 26(6/7), 386-396.
- 8- Narang, A., & Kumar, J. (2016). Leadership Competencies for Librarians. *International Journal of Library Science™*, 14(3), 30-40.