

## إدارة المكتبات العامة بفلسطين في عصر التغيير من وجهة نظر مديرها

د. إبراهيم خضر

قسم تكنولوجيا الإعلام والثقافة العامة- كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية(خضوري)

Ibrahim\_khader2000@yahoo.com

### الملخص

إن التطور التكنولوجي السريع والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تميز بداية القرن الواحد والعشرين، تشكلان التحديات الجديدة التي تكمن وراء وجود المكتبات العامة وطرح الأسئلة حول وضع المكتبة العامة في المجتمع؛ كون النهج الموصوف في هذه الدراسة يتناول إدارة مديري المكتبات العامة في فلسطين. كما فحصت الدراسة إدراك المديرين لدورهم في ضوء التغييرات من وجهات نظرهم حول مستقبل المكتبات العامة والخطوات العملية التي يتخذونها لمواكبة مكتباتهم لعصر التغيير. وتستند الدراسة إلى مقابلات متعمقة مع عشرين مديراً من مديري المكتبات العامة في جميع أنحاء الضفة الغربية في فلسطين، وكشفت المقابلات عن مسؤوليات المديرين وطبيعة دورهم ضمن إطار عمليات التغيير واستيعابها من وجهة نظر شخصية. كما تُظهر الدراسة كيف يرى المديرين دورهم في إدارة عمل المكتبة، وإدارة الميزانيات وحل المشاكل الحالية في وصف إدارة المكتبات العامة في المستقبل. ولا يوجد في هذه الدراسة نهج استباقي للابتكار بالرغم من أن معظم المديرين يبذلون جهداً كبيراً لتنفيذ التغييرات في مكتباتهم اعترافاً منهم بالحاجة إلى تغيير نهج إدارة المكتبات العامة؛ لأنه يمكن ملاحظة أنه في كثير من الحالات يتم اتخاذ نهج التكيف وعدم الاستباقية في مركز عمليات التغيير في بيئة عمل المكتبات العامة. ويلاحظ أيضاً محاولات مديري المكتبات العامة لمواجهة مسؤولية تنفيذ التغييرات وخلق بيئة عمل مناسبة، كما أن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة كيفية وصف المديرين لدورهم في ضوء التغييرات التي تحدث في البيئة، وبماذا يفكرون بشأن مستقبل المكتبات العامة في فلسطين، وما هي المجالات التي يعملون فيها للتكيف مع التغييرات في بيئتهم نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيير في مفهوم دور المكتبة الذي أصبح في العالم الغربي مكتبة افتراضية للترويج لمجتمع مستنير بروح الديمقراطية ويتمتع بالرفاهية والحرية، والتنمية على جميع المستويات والأصعدة؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة عدم استقلالية ميزانية المكتبات العامة عن ميزانية المجالس والبلديات، لذا فقد كان من أهم توصياتها وجوب استقلالية ميزانية المكتبات العامة وزيادتها بشكل سنوي منتظم بما يتناسب مع حاجات تلبية طلبات المستفيدين، وزيادة تكلفة تشغيل المكتبات العامة وتكلفة صيانتها.

الكلمات المفتاحية: المكتبات العامة، التغيير، إدارة التغيير، التغيير التكنولوجي، التغيير الواجب، التغيير التكيفي.

**المقدمة:**

لقد أصبحت المكتبة في عصر التغيير قوة تماسك والتحام وترباط بوصفها جزءا من نظام الاتصال الوطني، وفي المكتبة يمكن تحقيق مبدأ المبادرة الفردية؛ لأن المستفيد يحدد مسبقا نوع المعلومة التي يطلبها، أي أنه يمارس نوعا من السيطرة على المعلومة ثم البحث عنها والإفادة منها. وقد أضاف (أبو عيد، 2010، ص3) أن الدور الاتصالي للمكتبة يكمن في نشر المستوى الأعلى في الفكر والثقافة، لذلك فهي تهتم بعملية التفاعل الإنساني من خلال الاتصال والمواجهة بين الأفراد والمعرفة المنظمة، ما يحتم على المكتبيين أن يكونوا على مستوى عال من التأهيل العلمي والمهني لكي يجسدوا دورهم الحقيقي في عملية الاتصال بالمجتمع وتحقيق رغباته وحاجاته.

**مشكلة الدراسة:**

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: "كيف يصف مديرو المكتبات العامة الإدارة في ظل عصر التغيير؟" وقد انبثق عن هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور مديري المكتبات العامة في ضوء التغيرات التي تحدث في البيئة؟
2. بماذا يفكر المديرون حول مستقبل المكتبات العامة في الضفة الغربية (فلسطين)؟
3. كيف يمكن التكيف مع التغيرات التي حدثت في بيئة مديري المكتبات العامة؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع إدارة التغيير، الذي يعد السبيل الوحيد لتطور المكتبات العامة واستمراريتها، كما أنها تصف واقع التغيير في المكتبات العامة (الضفة الغربية - فلسطين). كما أن من شأن هذه الدراسة أن تدعم مديري المكتبات العامة لتفعيل مكتباتهم بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن ناحية أخرى يعتقد الباحث أن هذه الدراسة يمكن أن تثري الجانب الأكاديمي في دراسة المكتبات العربية عموما والمكتبات الفلسطينية على وجه الخصوص.

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة المكتبات العامة بفلسطين في عصر التغيير اعتمادا على وجهة نظر المديرين من أجل الوصول إلى ما يلي:

1. متطلبات المهنة المستقبلية وإدارتها في عصر التغيير.
2. المهارات و الخبرات اللازمة لمواكبة التغيرات.
3. المهمة التي يراها مديرو المكتبات العامة في ظل عصر التغيير

#### أسئلة الدراسة في ضوء الأهداف:

- تتلخص أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "كيف يصف مديرو المكتبات العامة الإدارة في ظل عصر التغيير؟" وقد انبثق عن هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية الآتية:
4. ما هو دورهم في ضوء التغيرات التي تحدث في البيئة؟
  5. بماذا يفكر المديرون حول مستقبل المكتبات العامة في الضفة الغربية (فلسطين)؟
  6. كيف يمكن التكيف مع التغييرات التي حدثت في بيئة مديري المكتبات العامة؟
  7. توصيف رواد المكتبة، والخدمات التي تقدمها المكتبة للمجتمع، وموقع المكتبة وتطويره، والأدوات الإدارية، وميزانية المكتبة، والاستثمار في المكتبة، وحوسبة المكتبة، والإنترنت في المكتبة، والأهداف النهائية، والمهمة التي يراها مديرو المكتبات، وخطط المستقبل لضمان الدقة والموثوقية.

#### مصطلحات الدراسة:

**المكتبات العامة:** فقد عرفها (مصطفى، 2006، ص7) بأنها مؤسسة ثقافية تنشئها الدولة أو السلطات المحلية، تسعى لتقديم الكتب ومصادر المعلومات والأوعية على اختلاف أنواعها لروادها والباحثين بشكل عام، لتعينهم على كسب المعرفة والتثقيف الذاتي الحر، فهي تسعى إلى إنارة الطريق أمام الشعب ثقافيا وعلميا، وتقدم كل ذلك دون مقابل.

**التغيير:** فقد عرفه (عامر، 2000، ص 255) بأنه: "استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار".

أما (عبد الباقي، 2002، ص380)، فقد عرف التغيير بأنه: " خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة".

إدارة التغيير: ذكرت (حسن، 2000، ص 349)، أن التغيير هو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً، لتطوير قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمنظمة، وتميمته، ويتضمن هذا الفريق المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الوسطى، والمشرفين.

التغيير التكنولوجي: ذكر (العطيات، 2006، ص 87) أن التغيير يشمل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المعرفة التي يكتسبها العاملون.

التغيير الواجب: ذكر (القيوتي، 2010، ص 104) أنه التغيير الذي يشمل كل ما يتعلق بالوظيفة وواجبات العمل والأنشطة والمهام والمسؤوليات، وكل ما يتعلق ببيئة العمل من تطور ونمو.

التغيير التكيفي: ذكر (العميان، 2003، ص 334) أنه القدرة على التكيف السريع مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل من حيث التفاعل والتعامل وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

و ذكر ( Casto, Tapscott H]n, 1993, p 7 )، ان التطور التكنولوجي قد خرق الحدود بين دول العالم أجمع، وأدى إلى التفاعل بين الثقافات وتدفق المعلومات، كما خلقت البيئة العالمية شبكة معلومات مفتوحة ومتاحة، في حين جعلت المعلومات ذات قيمة تجارية، و خلقت البيئة العالمية شبكة معلومات مفتوحة ومتاحة.

كما ذكر (Muddiman, 2018, p17-14) أن المكتبة تصبح كونها مـسسة مجتمعية ثقافية مفتوحة للجميع مكانا للاجتماع، لأن الحاجة تقتضي وجود مكان اجتماع من هذا النوع، له أهمية خاصة في عصر يكون فيه جزء هام من الحياة الاجتماعية التي تحدث في العالم الافتراضي.

#### إدارة المكتبة العامة في عصر التغيير:

أن إدارة المكتبة العامة في عصر التغيير، تعرف بأنها عنصر (linehan & Mullins, 2006, p237-248) ذكر تحكم في نظام المكتبة، ويشمل هذا التحكم السيطرة على التخطيط، والميزانية، وتصميم السياسات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات العامة، وتنفيذ برامج المكافحة، مع تحمل المسؤولية عن النتائج. كما ذكر (الطراونة، 2013، ص 34-40) أن أسباب التغيير قد تكون داخلية مرتبطة بالعمليات الإدارية والتفاعلات بين العاملين، وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بالمكتبة. وذكر (الهمشري، 2009،

ص 27-29) أن من أهم أسباب عزوف الناس عن المكتبات العامة هو تغير المنهج، في الوقت الذي لم تنزل فيه المكتبة بطيئة جداً في مواكبة هذا التغير.

و يرى كل من (Stuart & Moran, 2002, 6p) أن عهد الاستقرار والاستمرارية في عهد المكتبات خلق الطريق الوحيد للجمع بين التكنولوجيا الاجتماعية والاقتصادية وواقع جديد في مكان العمل بمكتبة الماضي، مع كل المزايا والأهداف الاجتماعية ورسالتها في المستقبل من خلال الابتكار، وهذه الفكرة معززة في ضوء الانخفاض في عدد المستفيدين، والتي تشير إلى أن هناك حالياً خدمة واحدة، وهو أمر ضروري وحصري أو لا يمكن الاستغناء عنه. و يعتقد (Whiteside, 2004, 53-55 p) أن المخططين يمثلون الانتقال من الحاضر إلى المستقبل الذي طال انتظاره، والجزء الأكثر أهمية في الإدارة يلاحظ على أنه من المهم صياغة وثيقة توضح السياسة والإشارة إلى الفرق المهم بين صياغة أهداف المكتبة والتي تحدد النوايا، وبين مهارات المعلومات التي تمكن العثور على الفجوة الرقمية في المكتبات العامة، فقد تغيرت مجموعة المكتبة إلى مجموعة متكاملة - مطبوعة ورقمية، وكان هناك تغيير في أنواع العناصر المعروضة للجمهور وعددها، حتى إن المكتبة العامة الصغيرة والبعيدة يمكن أن تكون جزءاً من نظام كبير وتوفر خدمة سريعة. و أشار (Rikowski, 2010) الذي فحص الاتجاهات العالمية، إلى الاتفاقيات الموقعة في منظمة التجارة العالمية والتي تضع المكتبات في خطر التسويق أو الخصخصة أو الرسمة، ويتم التعبير عن التسويق التجاري بإنشاء المصادر داخل المكتبة ورسوم الخدمات، ويمكن رؤية الاتجاهات في خصخصة المكتبات في أماكن مختلفة من العالم باختلافات مختلفة.

### الدراسات السابقة:

ذكر (عليان، 2018) في دراسته بعنوان: إدارة التغيير، أن معالجة التغيير تتم من خلال الإدارة العلمية والمدخلين السلوكي والابتكاري. كما كان من أهم توصيات الدراسة العمل على التكوين المتواصل لدى العاملين في ربط الإدارة العلمية بالاتجاهات السلوكية لتوليد الأفكار الإبداعية.

وفي دراسة (العسكري، 2010) بعنوان: (إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية - نموذجاً)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأمور التي من شأنها إدارة التغيير وممارسته في منظمات الأعمال، وقد اختار الباحث عينة عشوائية تمثل (10%) من مجتمع الدراسة بواقع (328) عينة. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن ممارسة التغيير يتطلب إدارة مؤهلة

لديها الاستعداد للسيطرة على المشكلات ووضع الخطط والاستراتيجيات لمواكبة التغيرات لتحقيق الأهداف المرجوة. كما كان من أهم التوصيات التي توصلت إليها: وجوب وضع خطط خمسية بمواكبة استراتيجية قادرة على إدارة التغيير في المنظمات.

وذكر (الشوابكة، 2009) في دراسته: (المكتبات وحركة الوصول الحر للمعلومات)، أن هدف الدراسة هو تمكين الباحثين من الوصول إلى المعلومات الرقمية دون مقابل ودون أية قيود مادية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسته، أن تضمين التغييرات التكنولوجية وإدخال أجهزة الكمبيوتر والإنترنت، يؤدي إلى السير في اتجاه صائب لخفض الميزانيات، إلا أن ذلك يؤدي - أيضاً - إلى زيادة تكاليف الصيانة والتطوير. وكان من أبرز توصيات الدراسة: تنظيم الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين، والتخطيط المستقبلي للمكتبة والمهارات المهنية المطلوبة للعاملين.

و توقع (2007, Harris) في دراسته، أن التغيير في المكتبات العامة يرقى بها لتصبح مقهى للثقافة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات التغيير التي يجب أن يتبناها المديرون لمواكبة عصر التغيير، للتمكن من رؤية مختلف الابتكارات والإبداعات. فقام الباحث بتصميم استبانة تغطي فروض دراسته، واختار طبقة عشوائية من (600) موظف يمثلون المستويات كافة. وكان من أبرز نتائج الدراسة: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وسنوات الخبرة ونوع المكتبة، حول الاستراتيجية التي يتبناها المديرون لرؤية الابتكارات والإبداعات. كما كان من أبرز ما أوصت به الدراسة أن يتم تبني استراتيجية واضحة، يتم تحديثها بشكل مستمر؛ ليتمكن - من خلالها - رؤية الأعمال الابتكارية والإبداعية وتحقيقها.

و ركز (2003, Colhoun) ، في دراسته: (التغيير في المكتبات والخدمات التكنولوجية)، على دور التكنولوجيا في التغيير بهدف زيادة الإنتاجية في مجال تحسين خدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين في عصر المعلومات، فضلا عن دراسة التغييرات التنظيمية في الهيكل الإداري للمكتبات نتيجة استخدام تطبيقات التكنولوجيا المختلفة، ومناقشة مدى إمكانية إدارة المكتبات لهذا التغيير التكنولوجي، وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال اتخاذ مكتبة جامعة كورنيل مكانا لتطبيق البحث، وقد توصل البحث لعدد من النتائج كان من أهمها: (وجود تأثيرات مباشرة وملموسة لمقاومة التغيير التكنولوجي على عشر عديد من المشروعات الرقمية والتحول نحو تطبيقات التكنولوجيا بسبب تخوف بعض العاملين من إعادة هيكلة وظائفهم أو إلغائها)، كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها: (ضرورة المضي قدما بإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للمكتبة، وإعادة توزيع

الوظائف والأدوار ما بين العاملين بناء على المقدرة والكفاءة والمهارات التكنولوجية التي يمكن أن يقدمها العاملون في مجال تحسين بيئة المعلومات وخدماتها للمستفيدين.

كما ركز (Carolyn, 2001)، أيضا في دراسته: (التغيير التكنولوجي في العمل)، على مستوى ولاية فلوريدا، على ركز التكنولوجيا بهدف دراسة كيفية تفاعل العاملين في المكتبات ومصادر التعلم في فلوريدا مع التغيير التكنولوجي في بيئة عملهم، ودور الإدارة في اتباع ممارسات وسلوكيات مستقرة ومشجعة لانتقال العاملين نحو المرحلة التكنولوجية الجديدة من دون أية عقبات، وقد أشارت الدراسة إلى وجود آثار إيجابية ملموسة في تقبل العاملين للتغيير التكنولوجي من خلال ممارسات إدارة المكتبة، وذلك عبر إشراكهم في صناعة القرار، وتأهيلهم للمرحلة الجديدة، فضلا عن تنقيح الوظائف المستحدثة وتوصيفها، والاعتماد على التوزيع العادل للعاملين وفقا للمكانة التي يستحقونها بناء على مهاراتهم، ومقدار تقدمهم في التفاعل مع التغيير التكنولوجي في أداء أعمالهم، كما أوضحت الدراسة الدور الفعال للمكافآت المادية والمعنوية في تحفيز حالات التطور والإبداع التي تظهر لدى العاملين. وذكر (الطجم، 2001) في دراسته: (قياس درجة أثر العاملين على أنواع القرارات التنظيمية) أثر العاملين في اختيار استراتيجية التغيير للتطور التنظيمي. وقد بلغت العينة (376)؛ أي ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة. كما بينت الدراسة في أبرز نتائجها وجود ارتباطات معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والمركز الوظيفي وبين القرارات الإدارية كافة. كما كان من أبرز توصياتها أن يتم تأهيل العاملين وتطويرهم على مستوى التعليم والتدريب في مجالات التغيير.

و ذكر (متولي، 2001) أثر تكنولوجيا المعلومات والتغييرات التي أحدثتها في دراسته التي تناولت التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، والاتجاهات الحديثة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس، لمواكبة هذه التطورات، وكذلك الخطط والبرامج الجديدة التي تبنتها أقسام المكتبات والمعلومات في الدول المتقدمة، للاستجابة لمجتمع المعلومات، وقد كشفت الدراسة أن معظم الأقسام والمدارس العلمية في كل من أمريكا وبريطانيا وأستراليا قد تبنت مقررات إجبارية، تسميها الوحدات القياسية المحورية. وطرحت الدراسة جملة من التوصيات، من أهمها ضرورة التوسع في تدريس المواد المتصلة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ومواكبة التطورات المستجدة كالوسائط المتعددة والإنترنت، وتحسين مستوى اللغات الأجنبية وبخاصة الإنجليزية، وكذلك المهارات الاتصالية والعلاقات العامة، وضرورة توضيح أهداف أقسام المكتبات والمعلومات العربية، مع الأخذ - بعين الاعتبار - بالاحتياجات المستقبلية، والعمل على توحيد أسماء هذه الأقسام العربية.

وتناولت دراسة (صوفي، 2000) التحديات التي يواجهها التعليم عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة، والتي تتمثل في تحدي الإعلام العالمي، والثورة التكنولوجية، والشبكات المحلية، والمكتبة الافتراضية، إلى جانب تحدي البحث العلمي، وشددت الدراسة على ضرورة تكوين المكتبيين في تخصصات علمية متنوعة في كل مجال، وبالرغم من أن الدراسة تناولت المكتبات الجامعية والبحث العلمي في مجتمع المعلومات بصفة عامة، إلا أنها حفلت بعديد من الأفكار المتعلقة بتعليم المكتبات والمعلومات في الوطن العربي.

و اتفق (David, 1998) في دراسته "إدارة تبني التكنولوجيا الحديثة في المكتبات" مع دراسة (Colhoun, 2000) و دراسة (Carolyn 2001) والتي هدفت إلى التعرف إلى كيفية إدارة التغيير التكنولوجي في المكتبات بشكل عام، مع التركيز على دراسة مراحل ما قبل التغيير، من خلال دراسة حالة مقاومة التغيير التكنولوجي المسبقة لتطبيق مشروعات التكنولوجيا المطلوب البدء بها لدى العاملين في المكتبات وتوطينها، مع التركيز على نموذج العوامل النفسية وبنية الشخصية الإنسانية التي تجعلها مترددة لقبول التغيير، وقد تم دراسة نموذج البحث بين مجموعتين من المكتبات، فقد لوحظ أن العاملين في المجموعة الأولى ( المكتبات الجامعية ) لديهم مستويات أعلى لتقبل التغيير التكنولوجي من المكتبات المتخصصة، و أبدى العاملون فيها نسباً أقل من المتوسط في تقبل التغييرات بشكل عام، مع ضعف رؤيا التغيير والتردد الواضح لدى إدارتها في رسم سياسة التغيير في المكتبات المبحوثة.

من خلال الدراسات السابقة، تبين للباحث الأهمية الكبرى للتكيف مع التغيير، أما أوجه الشبه والاختلاف ما بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع سابقتها بشكل كبير على أهمية التغيير والتكيف معه، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ركزت على إدارة المكتبات العامة في عصر التغيير من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومن حيث استفادة الباحث من الدراسات السابقة، فقد استفاد منها في اختيار المنهج والأداة والمراجع والمصادر المناسبة لموضوع الدراسة.

### فرضيات الدراسة:

- تتمثل وظيفة المدير الرئيسية في إدارة التغييرات بالنسبة لعالم التغيير الذي نحياه؛ كونها تتعلق بمدى تعامل المديرين أنفسهم مع التغيير الذي حدث في المهنة في السنوات الأخيرة.

- أغلب المديرين يجهلون التغيير ومتطلباته، كذلك لا تتوافر الإمكانيات المطلوبة لعملية التغيير.



- إن عدم وجود علاقات خارجية ومن دون خلق علاقة جيدة مع رئيس البلدية ونائبه والنواب، فلن يتمكن مديرو المكتبات من أن يشاركوا بانتظام في اجتماعات الإدارة في بلدياتهم أو مجالسهم، وهذا ما ينعكس بالسلب على الخدمات التي يتطلع إليها المستفيدون.

#### حدود الدراسة:

- الحد المكاني: المكتبات العامة (الضفة الغربية - فلسطين) وعددها (52).
- الحد البشري: المديرون العاملون في المكتبات العامة.
- الحد الزمني: استغرقت هذه الدراسة سنة كاملة، منذ 1-1-2018 حتى 1-12-2018.
- الحد المعرفي (العلمي): شملت الدراسة إدارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والتخطيط للمكتبات العامة في فلسطين.

#### منهجية الدراسة:

يتناول النهج الموصوف في هذه الدراسة إدارة مديري المكتبات العامة في فلسطين. كما فحصت الدراسة إدراك المديرون أنفسهم لدورهم في ضوء التغييرات من وجهات نظرهم حول مستقبل المكتبات العامة والخطوات العملية التي يتخذونها لمواكبة مكتباتهم لعصر التغيير. وتستند الدراسة إلى مقابلات متعمقة مع عشرين مديراً من مديري المكتبات العامة في جميع أنحاء الضفة الغربية في فلسطين، وكشفت المقابلات مسؤوليات المديرين وطبيعة دورهم ضمن إطار عمليات التغيير واستيعابها من وجهة نظر شخصية. كما تُظهر الدراسة كيف يرى المديرون دورهم في إدارة عمل المكتبة، وإدارة الميزانيات، وحل المشاكل الحالية في وصف إدارة المكتبات العامة في المستقبل. ولا يوجد في هذه الدراسة نهج استباقي للابتكار بالرغم من أن معظم المديرين يعملون كثيراً لتنفيذ التغييرات في مكتباتهم اعترافاً منهم بالحاجة الماسة إلى تغيير نهج إدارة المكتبات العامة، و يمكن ملاحظة أنه في كثير من الحالات يتم اتخاذ نهج التكيف وعدم الاستباقية في مركز عمليات التغيير في بيئة عمل المكتبات العامة.

#### عينة الدراسة وأدواتها:

استخدم الباحث في الدراسة طريقة بحث نوعية تستند إلى مقابلات شبه منظمة مع عشرين من المكتبيين. وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة مديري مكتبات في القرى، وثمانية مديري مكتبات في البلدات، وتسعة مديري مكتبات في المدن، واتضح أنه يتولى

اثنا عشر شخصاً من الذين تمت مقابلتهم إدارة شبكة من المكتبات العامة وإدارة المكتبة المركزية على الإنترنت، مع ثمانية مديرين يرأسون مكتبة واحدة، وثلاثة مديرين هم أصحاب درجة أكاديمية، وسبعة عشر مديراً هم أمناء مكتبات محترفون. وقد ركزت الدراسة الموصوفة على مديري المكتبات العامة في الضفة الغربية (فلسطين)، من أجل التعرف إلى آرائهم حول التغييرات واستيعابها في المكتبات، وكان من الضروري أن يسمع الباحث منهم بشكل مباشر أو غير مباشر حول ما يفكر به مديرو المكتبات؛ من مهام المكتبات العامة وغرضها في المجتمع وكيفية إدارة مكتباتهم بشكل كامل تقريباً. ومن الناحية العملية، فقد استمرت المقابلات إلى ما بعد الوقت المخصص في عدد قليل من الحالات، وأجريت المقابلات وفقاً للأمر المكتوب، إلا أن تغيير نطاق الأسئلة كان ضرورياً للسماح لكل شخص بالتعبير عن رأيه وبلغته العفوية الخاصة. ويعدّ ذلك أمراً طبيعياً لهذا النوع من المقابلات الذي يتسم بالمرونة، وتتضمن المقابلة جزأين: الجزء الأول فهو مقابلة مفتوحة، هدفها الاتصال بالأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات والتعرف إلى بيئة المديرين الذين طلب منهم التحدث عن المكتبات التي يديرونها، أما في الجزء الثاني من المقابلة، فقد تم طرح أسئلة مفتوحة حول كيفية إدارة كل مكتبة لضمان صحة الاستبيان ومدى ملاءمتها، كما تم تقويم متخصصين لها، وكان لدى الباحث ثلاثة مقومين: اثنان من المكتبات، وواحد متخصص في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية. وقد أجريت المقابلات في الصيف والخريف من العام 2018، وسبق الاجتماع اتصال هاتفي لتحديد موعد للمقابلة، كما تم إعداد المقابلات للحفاظ على خصوصيتهم وعدم الكشف عن هويتهم، وقد وافق سبعة عشر مديراً ممن شملهم الاستطلاع على تسجيل المقابلة من أجل النسخ، وثلاثة منهم رفضوا المقابلة، ولم يتم ذكر المدينة؛ لأنه بهذا يتم الكشف بشكل غير مباشر عن اسم المدير. وتم شرح المقابلات وقراءتها وتحليلها مع الإشارة إلى تعليقات المديرين خلال المقابلة، سواء في الأسئلة المفتوحة أو المركزة في مرحلة التحليل الأولى، ثم تم تسجيل الموضوعات التي ظهرت في المقابلات بحرية، وتم تقليل الموضوعات إلى الفئات الرئيسية، ودمج المرادفات واستلام ملفات المواضيع (كل فئة لها ملف عينة خاص بها)، وركز الباحث على عدد من القضايا المترابطة ورسم صورة للتغييرات واستيعابها في المكتبات، كما ينظر إليها المديرون الذين تمت مقابلتهم. كما تم استخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ومستوى الدلالة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

جدول 1: يبين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات:

الجنس	العدد	الخبرة	العدد	التخصص	العدد	الدرجة العلمية	العدد	التصنيف	العدد
ذكر	8	5-1	3	المكتبات والمعلومات	3	بكالوريوس فأدنى	17	مدينة	9
أنثى	12	14-6	13	محترف	17	ماجستير	3	بلدة	8
-----	-----	15 فأكثر	4	-----	-----	دكتوراه	0	قرية	3
المجموع	118	المجموع	20	المجموع	20	المجموع	20	المجموع	20

## النتائج:

تتعلق النتائج بأسئلة الدراسة، ويشير الجزء (أ) إلى الطريقة التي يصف فيها المديرون إدارة واجباتهم، أما الجزء (ب) فيتعامل مع مستقبل المكتبات العامة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، بينما يتعامل الجزء الأخير (ج) مع الإجراءات التي اتخذها المديرون للتكيف مع التغييرات في البيئة. كما توصل الباحث إلى مجموعة أخرى من النتائج التي سيتم سردها بعد الجزء (ج) مباشرة، وتتمثل في التوجهات نحو: توسيع الخدمات الحالية وتطويرها، وزيادة الميزانية، والوسائط المتعددة، وبرنامج إدارة المكتبات، والإنترنت، والكتالوج على الإنترنت، والعلاقة بين المكتبات، وموقع المكتبة الإلكتروني، وتوفير المعلومات، والأنشطة الترفيهية، وتغيير صورة المكتبة.

## (أ) كيف يصف المديرون دورهم؟

يشعر مديرو المكتبات بالمسؤولية تجاه العمل المستمر للمكتبة، ولكن معظمهم يدركون أنفسهم بالمسؤولية في المقام الأول، ويمكن ملاحظة ذلك في خمسة مجالات رئيسية:

1- العمليات الجارية: وهي تتعلق بسلوك المكتبة وأنشطتها، ويتبين أن المديرين يشعرون بالخوف عندما يرون الوضع غير

مثالي، وهم أيضاً خائفون من الظروف، ولا يجيدون البحث في قواعد البيانات، كما أنهم لا يعرفون ما يجب القيام به مع

مجموعة من الأطفال للجلوس معهم. وهناك من يرى هذه الصعوبات تحدياً يقبله بلطف، وهناك من يقول: هذا هو السبب في أنني تعلمت الكثير؟ والحقيقة أن المديرين يبحثون عن حلول عملية في هذا المجال، وهناك مديرون يوظفون عمالاً من مجالات أخرى - القرابة مثلاً. ويشهد إدخال العمال ذوي التدريب التقني للعمل في المكتبة على تغيير في طبيعة المهنة، كما أن المديرين يغيّبون عن التعرف إلى التغييرات في هذه المهنة، وخاصة في مجالات التكنولوجيا. ويرى الباحث أن الأمر يتطلب التعلم والتعليم المستمر في هذا الإطار، في حين أن الرغبة في تدريب الطاقم والتعليم بين معظم المديرين، قد شكل فجوة بين المثالية والواقع في المقام الأول بسبب الصعوبات المالية، وهناك أيضاً ضائقة في الميزانية التي تضر بتوظيف القوى العاملة المهنية وإمكانيات التدريب المهني.

2- **الإدارة المالية وجمع الأموال:** وفقاً لجميع الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات، فإنهم يرون أن إدارة ميزانية المكتبة تلعب دوراً هاماً في عمل مديري المكتبات، كما يرون أنهم مسؤولون عن إدارتها الاقتصادية في حدود الميزانية المحددة. وبالرغم من ميل السلطات لنقل المسؤولية عن إدارة الميزانية إلى مديري المكتبات، فقد رأى الباحث عديداً من الاختلافات حول موضوع إدارة الميزانية بالمكتبات العامة المشاركة في الدراسة، ويتضح ذلك من خلال عاملين يحدان من أنشطة السلطات المحلية (المجالس أو البلديات)، وأن في وحدة المكتبات العامة في وزارة الثقافة اختلاف بين في الميزانية التي تحددها الهيئات البلدية أو ممثلوها كالمراكز المجتمعية.

3- **إدارة الموارد البشرية:** يخطط مديرو المكتبات لسير العمل، ويتولون مسؤولية اتخاذ القرار في المكتبة، وهم مسؤولون عن العلاقات الخارجية في المكتبة، وجمع التبرعات، وتسيير العمل، وفي الوقت نفسه يلعبون أدوار أمين المكتبة، مثل الكتالوج في الفرز والشراء وتقديم مختلف الخدمات للمستفيدين. ويعرض الجدول (1) أدوار المديرين كما هو موضح في المقابلات، والذي يبين أن معظم المديرين المهنيين يتولون مهام الإدارة إلى جانب مشاركتهم المهنية في العمل العادي، وعلى سبيل المثال، فأحد المديرين قال: بالرغم من أنني مدير المكتبة، ولكن أنا أيضاً أمين مكتبة في كل شيء. كما تبين حسب رأي جميع المديرين فيما يتعلق باختيار العاملين، ففي هذا السياق ظهرت قضيتان: الأولى هي الحاجة إلى توظيف العمال المهرة في المكتبات، والثانية تتعلق بمدى تعامل المديرين مع التغيير الذي حدث في المهنة في السنوات الأخيرة. واتضح أن المديرين قد أعلنوا عن تفضيلهم للعمال المحترفين، لكن قرار توظيف القوى المحترفة يكاد يكون غير قابل

للتطبيق بسبب انخفاض الرواتب، وفرص الترقية المحدودة، ووظائف الدوام الجزئي، والعمل المسائي، الأمر الذي منع الكثيرين من التقدم لهذه الوظائف. وفي المحيط فإنه من الأصعب الحصول على قوى مهنية، أو جعل الدخول إلى العمل بعد فترة تجريبية، أو الخضوع للتدريب المهني، وهناك مشكلة أخرى لاحظها بعض المديرين وهي أن التدريب المهني لأمناء المكتبات لا يفي بالمطالب على الأرض.

4- **الاتصال مع السلطات:** يعمل مديرو المكتبات مع السلطات وقيمون علاقات مع صناع القرار في السلطات المحلية ويولونها جانبا هاما من جوانب عمل إدارة المكتبات. والواقع برأيهم أن العيش من دون علاقات سياسية ودون خلق علاقة جيدة مع رئيس البلدية ونائبه والنواب، لا يمكن مديري المكتبات من أن يشاركوا بانتظام في اجتماعات الإدارة في بلدياتهم أو مجالسهم، وإن تجنيد المزيد من المتطوعين والمزيد من التمويل خلق علاقة تتطلب قدرا كبيرا من المشاركة العامة، كذلك فإن فهم دور المكتبة ومهمتها الاجتماعية وجد صعوبة في الاقناع لدى الرؤساء.

5- **الابتكار واستيعاب التغييرات:** وفقا لراي 87% من المديرين، فإنهم يرون أنه يجب على المكتبة الآن التكيف مع متطلبات المجتمع المتغير، يقول مديرو المكتبات: حتى يكون لديك مكتبة جيدة فإنك تحتاج إلى حوسبة ومعرفة في الحواسيب، كما تحتاج إلى أوعية مناسبة وبيئة جمالية ومبنى مناسب وموقف للسيارات ومقهى، ويتم قيام الأنشطة ضمن ميزانية البلديات والمجالس، ويتم ذلك في واحد من ثلاثة أنماط:

✓ إعطاء الميزانية بالكامل للمديرين، إلا أن الصعوبة تكمن بشكل رئيسي في ضوء الطلب على الأنشطة المتنوعة في المكتبة بما يتعلق برواتب الموظفين.

✓ عندما تكون الميزانية ميزانية ثابتة (مقسمة إلى ميزانيات فرعية)، فإنه يتم توفر خيارات للمناورة بين أقسامها.

✓ عندما تكون ميزانية المكتبة غير معروفة لمشرفي المكتبة، فتتم مناقشة كل طلب للنشاط بناءً على استحقاقه، إلا أن هذا وعدم اليقين به يمنع التنمية والمبادرة للاستفادة من المال المتاح ظاهريا، وعلى سبيل المثال فقد قال أحد المديرين: "إنه بسبب النقص في الأموال النقدية في البلدية، كان عليها أن تنتظر شهوراً للحصول على المال الذي كان من المفترض أن تحصل عليه"، كما أشار مدير آخر "إلى صعوبة استخدام الميزانية بسبب رفض الموردين والمهنيين للعمل مع المؤسسات البلدية في أعقاب التأخر في دفع المستحقات، وهذا التأخر دفع مديري المكتبات إلى البحث عن طرق للحصول على تمويل إضافي للأنشطة

الخاصة في المكتبة"، وقد ذكر ( عبد الهادي، 2001، ص35-39) أن التغيير إما أن يكون بشكل تلقائي، وهو تغيير لم ينتبه له الإنسان ولم يستعد له مسبقاً، أو تغيير مخطط، وهو تغيير يتحقق لرغبة الإنسان في إحداث التغيير، فيحدد أهدافه ومراحله والنتائج المتوقعة.

جدول 2: يبين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمجالات (أ، ب، ج)

المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الطريقة التي يصف فيها المديرين وإجابتهم	العمليات الجارية	5.92	59.2	2.043	-0.602	0.547
	الإدارة المالية	5.54	55.4	2.225	-3.264	0.001
	إدارة الموارد البشرية	6.35	63.5	2.024	2.780	0.006
	الاتصال مع السلطات	5.79	57.9	2.014	-1.636	0.103
	الابتكار واستيعاب التغييرات	5.91	59.1	2.128	-0.685	0.494
مستقبل المكتبات العامة من وجهة نظر المديرين	ازدهار ونمو	6.00	60.0	2.127	0.000	1.000
	مجرد مكان يأتي إليه الناس	5.73	57.3	2.294	-1.871	0.062
	مكان للكتاب	6.83	68.3	2.373	5.542	0.000
	مكان للأنشطة	6.59	65.9	2.415	3.826	0.000
	مكان للاحتياجات الثقافية	7.99	79.9	1.915	16.497	0.000
الإجراءات التي اتخذها المديرين للتكيف مع التغييرات	زيادة إيرادات المكتبة	5.72	57.2	2.028	-2.217	0.028
	وضع المستفيدين في المركز	5.54	55.4	2.225	-3.264	0.001
	تغيير الصورة التقليدية	6.29	62.9	2.151	2.110	0.036
	توسيع الخدمات والأنشطة	5.72	57.2	2.028	-2.217	0.028
	التعاون في العمل مع الخارج	5.18	51.8	2.084	-6.191	0.000
جميع المجالات	جميع الفقرات	6.073	60.73	2.253	-0.958	0.154

\* لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعود للمتغيرات المستقلة لمديري المكتبات (الجنس، الخبرة، التخصص، الدرجة العلمية، التصنيف).

جدول 3: أدوار مديري المكتبات والدور الذي يلعبونه

الرقم	التعليم والمركز السابق للتعين	وظائف مدير المكتبة
1	أمين مكتبة قبل التعيين	الفهرسة والفرز والشراء ونشر الكتب والعمل على خدمة المستفيدين، العلاقات الخارجية، تصميم المكتبة
2	درجة علمية مدير المكتبة بعد التعيين	الاهتمام بالتوازن بين المستفيدين والعاملين، التوظيف في الأجور والعلاقات الخارجية والتوظيف المالي وتصميم المكتبات
3	درجة علمية أمين مكتبة بعد التعيين	إدارة شؤون الموظفين، احتياجات المستفيدين، العلاقات الخارجية، التوظيف المالي
4	أمين مكتبة قبل التعيين	العلاقات الخارجية، جمع الأموال لمشاريع المستفيدين والتخطيط، والتنسيق مع البلدية، والمراقبة والإحصائيات
5	أمين مكتبة قبل التعيين	تخطيط الإدارات وتشغيلها والعلاقات الخارجية والمدفوعات وجمع الأموال والتخطيط
6	أمين مكتبة قبل التعيين	البيئات إلى الخدمات العامة، والتخطيط، وإدارة الفروع والمسؤولية عن المسائل المتعلقة بالحواسيب، الميزانية، العلاقات الخارجية، جمع التبرعات
7	أمين مكتبة قبل التعيين	التزويد، والكتالوج، والعلاقات الخارجية، والمستفيدين، والكمبيوتر، وتصميم المكتبة
8	أمين مكتبة قبل التعيين	مسؤول عن إدارة العمل والعلاقات الخارجية وجمع الأموال والتخطيط
9	أمين مكتبة قبل التعيين	مسؤولة عن إدارة العمل، وأنشطة التخطيط، والعلاقات الخارجية والميزانيات والشراء
10	أمين مكتبة بعد التعيين	صنع القرار، والميزانيات، والمشتريات، وتقديم المشاريع المستقبلية، الإشراف على الأراضي والعلاقات الخارجية وجمع الأموال
11	دراسة المكتبات عند استلام الإدارة وأمين المكتبة قبل الدراسة	العلاقات الخارجية، جمع التبرعات، علاقات المستفيدين، تقديم المشاريع المسؤولة عن الأنشطة المنفذة، الإدارة
12	أمين مكتبة قبل التعيين	علاقات خارجية محدودة، نشاط شبكي، مسؤولية شراء الشبكة، إدارة شؤون الموظفين، ملء فراغ الموظفين

13	أمين مكتبة قبل التعيين	جميع الأدوار، والاستقبال، والمشتريات، وتوصيات الكتب، والتنظيم والأنشطة والعلاقات الخارجية
14	أمين مكتبة قبل التعيين	المدفوعات، وتنظيم الأنشطة، وغرف الدراسة، والمشتريات، وتصنيف الكتالوج، والعلاقات الخارجية
15	درجة علمية أمين مكتبة بعد التعيين	جمع قواعد الميزانية وتطبيقها والمشتريات والعلاقات الخارجية، وأنشطة التخطيط
16	أمين مكتبة قبل التعيين	المشتريات والعلاقات الخارجية والاستقبال العام وكتابة المشروع والمدفوعات، وجمع التبرعات
17	أمين مكتبة قبل التعيين	الموظفون والعلاقات الخارجية والتخطيط لمكتبة جديدة وكاتب وموظف في المجلس واستقبال الجمهور والشراء والفهرسة
18	درجة علمية أمين مكتبة بعد التعيين	كتالوج، تسجيل، ترتيب، شراء، إدخال كتب جديدة، وجمع الأموال، والتخطيط للنشاطات
19	درجة علمية أمين مكتبة قبل التعيين	رسم السياسة العامة، العلاقات الخارجية، الميزانية، جمع التبرعات، التخطيط
20	درجة علمية أمين مكتبة قبل التعيين	الميزانيات والمشتريات والعلاقات الخارجية، والاستقبال، وإدارة العمل، والاتصال مع الجهات المانحة، وأنشطة التخطيط

شدد عديد من المديرين على الحاجة للوصول إلى المكتبة وافتتاحها، إلى جانب العلاقة بين الأنشطة التي تتم داخل المكتبة والمجموعة في المكتبة المثالية، وتم طرح أفكار للأنشطة بخلاف الصورة المألوفة ليكون من السهل الوصول إلى الكتب، وقد قال أحدهم: "سأقوم بعمل ركن من كتب الطبخ وأود أن أعمل ورشة طبخ هنا". كما تحلم مكتبتان بإنشاء أماكن لعب تفاعلية للأطفال، مثل متحف الأطفال. كما أن معظم المديرين الذين شاركوا في الدراسة طرحوا من وجهة نظرهم ضرورة وجود مقهى للثقافة في مكتباتهم بالمستقبل، وأكد 13 مديراً من الذين دعموا بناء مقهى في مكتباتهم على الجانب الاجتماعي. وتحدث جميع مديري المكتبات عن خدمة المجتمع، لكن الحقيقة أنه لا توجد أية إشارة تقريباً تدل على الاهتمام بالشباب وتلبية احتياجاتهم، وكشفت أيضاً أن المجتمع بأكمله لم يحظ باي اهتمام، إلا أن مديراً واحداً فقط تحدث عن تحطيم الصورة النمطية، فقد قال: "في رؤيتي أرى المكتبة كمركز ثقافي (الشباب) مع قاعة متعددة الأغراض، فشابنا سوف يعجبون بالفنانين والرياضيين، وأن جميع أنواع الأشخاص الذين يريد الشباب رؤيتهم، يريدون أن يلمسوها، ويريدون أن يكونوا على اتصال بهم، إلى جانب ذلك يمكن حتى



للمواهب الشابة الوصول إلى هناك، مثل الفرقة الموسيقية، وسيتم دفع الكتب إليه، وستكون هناك أيضًا مكتبة للموسيقى، وسيكون التصميم صغيراً، وسوف تنتشر المجموعة في عدة أماكن، وسيكون هناك الكثير من التكنولوجيا الجديدة، ولدي مشروع كامل لجذب الشباب إلى هنا، ومن المهم أن تكون المكتبة في وسط المدينة أو في مكان قريب من أماكن الترفيه. وفي هذه النظرة إلى الرؤساء، لا توجد إشارة إلى الاحتياجات المختلفة للمجموعات المختلفة من السكان، ولا يكاد يوجد أي ميل لتشمل المجموعات ذات الاحتياجات الخاصة بين رواد المكتبة، ولا توجد إشارة خاصة إلى الاحتياجات المعرفية واللغوية المختلفة، وليس هناك إشارة إلى الفجوة في المعرفة الرقمية الموجودة بين السكان، وقد أشار مدير واحد فقط إلى الحاجة إلى تكييف المكتبة المستقبلية لتوفير الخدمات والأدوات المناسبة للمستخدمين ولتحقيق أقصى قدر من التكامل. وفي عديد من المكتبات لاحظ المديرين أن دورهم يتضمن كتابة خطط للمستقبل، بالرغم من بقاء بعض هذه الخطط والبرامج في الدرج، لذا فقد شدد بعض المديرين على دورهم كقوة دافعة للتغيير بقولهم: "لا يحدث شيء ولا يتدحرج دون الشروع من دون جنون، وفي مقابلة أخرى قال أحد المديرين: "إن التغييرات التي تجريها المكتبة ترتبط إلى حد كبير باليقظة حول موضوع اكتشاف الفرص بالرغم من أن جميع مديري المكتبات يعملون بلا كلل للترويج، وأن التغييرات في المكتبات تتم في كثير من الحالات في إطار المفاهيم الحالية ووفقاً للاتجاهات السائدة. وإذا تم اقتراح التغييرات فهي فقط تلك التي تكون ناجحة بشكل واضح، ومثال ذلك قول أحد المديرين: "نحن دائماً على دراية باحتياجات المجتمع وفي بعض الأحيان يتصل الناس ويتساءلون: لماذا لا تعملون هنا في موضوع ما، ثم نقول من فضلكم، إذا جاء الناس، فنحن مستعدون، وفي العام المقبل سنضعه في البرنامج وأي شيء يمكن أن يثير اهتمام المستخدمين.

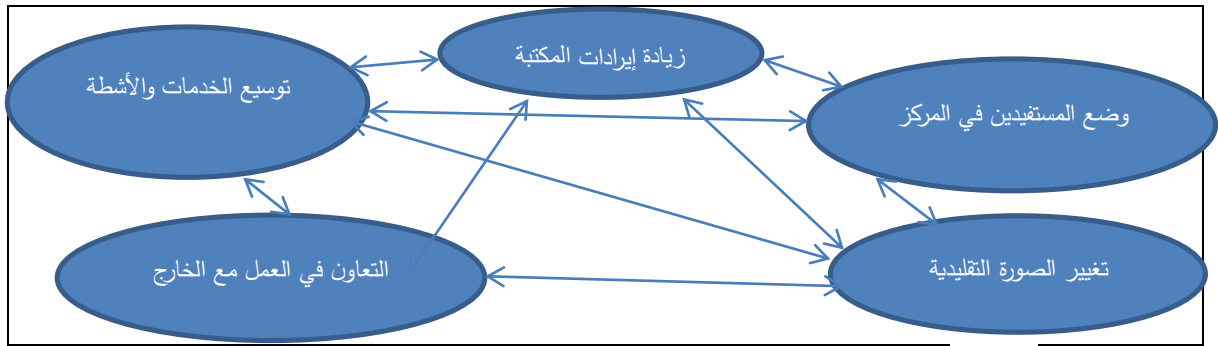
#### (ب) ما مستقبل المكتبات العامة من وجهة نظر المديرين؟

فيما يتعلق بسؤال الدراسة الثاني، فقد حاول الباحث معرفة الشكل الذي ستبدو عليه المكتبات العامة من وجهة نظر المديرين القائمين على المكتبات العامة التي تم دراستها للحصول على صورة متوازنة، فقد تم السؤال: كيف يرى المديرين مستقبل المكتبات؟ وعند نقطة أخرى في المقابلة طلب منهم أن يصفوا "مكتبة أحلامهم، وقد تم ملاحظة ردود الفعل في اتجاهين متعاكسين: الأول يتمثل في اليقين بشأن مستقبل المكتبات العامة، وهي صورة تبرز الازدهار والنمو الذي يأتي من الاعتقاد بأن المكتبات العامة لديها مهمة هامة في المجتمع، في حين يرى الغالبية العظمى من مديري المكتبات العامة أن المكتبة - في المستقبل - مكان يأتي إليه الناس، أو كما قال أحد المديرين: "في منتصف الخريطة، سيكون هناك المزيد من الدوائر، والمزيد

من المتطوعين في المجتمع، ولقاءات مع الكتاب وعلم الجمال، فأرجو أن ننظر إلى المكتبة كثقافة"، أما جميع المديرين فيعلقون أهمية كبيرة على مبنى المكتبة، فقد قالوا: "ينبغي بناء المكتبة في المركز مع عديد من الأنشطة والاحتياجات الثقافية.

(ج) ما المجالات التي يعمل فيها المدبرون للتكيف مع التغيرات في بيئتهم؟

يعمل كل مدير وفقاً لفهمه ومبادرته من أجل التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، ومع ذلك يمكن الإشارة إلى الاتجاهات ومجالات النشاط المشتركة للتكيف مع التغيرات في البيئة، كما في الشكل الآتي:



شكل 1: يبين الاستراتيجيات التي يستخدمها المدبرون للتكيف مع التغيرات في البيئة، الباحث

يوضح الشكل (1) مجالات النشاط التي يعمل فيها المدبرون للتكيف مع التغيرات والتحويلات، بالرغم من أن كل حقل لديه درجة على حدة، فإن الدراسة تشير إلى أن هناك من يرى أن مكتبة المستقبل هي مركز للأنشطة الثقافية، واستنباط مجموعات خاصة تتعلق بالتراث الفلسطيني وإعادة تنظيمها وتشجيع الباحثين والطلاب على استخدامها، ومنهم من قال: "سأجعلها مركزاً ثقافياً، وأريدها أن تكون معرضاً للثقافة وأن تكون أرشيفاً ومركزاً افتراضياً من النوع الذي يمكن أن يأتي إليه الناس، وأشار المدبرون إلى الحاجة لتضمين أنظمة مثل التلفاز وأجهزة العرض والترفيه والمعدات السمعية للاستخدام العام للمكتبة، والحاجة لإضافة وظائف الحاسوب، والحاجة لتقديم التطبيقات والبرمجيات الجديدة، وبرى الباحث أنه إذا تم تلقي الموارد المناسبة، فستكون المكتبات العامة

مغناطيسياً يستقطب عديداً من المستفيدين، وكلما زادت فائدة المكتبة للمستفيدين زادت قيمتها، ومع ذلك فإن رؤية المديرين للمستقبل تفنقر عادة إلى الإشارة إلى الخدمات الافتراضية، وبالكاد يشيرون إلى مشاركة الموارد أو الانتماء إلى الشبكات الاجتماعية في صورة المستقبل، فقد قال أحدهم: "أنا أتحدث عن عالم المكتبات العامة، أين نحن ذاهبون؟ سواء أكان لدينا مستقبل أم مكان، فلا أعرف إن كان الأطفال غداً سيشاهدون المكتبة بصفتها مكاناً مناسباً".

### نتائج أخرى:

أما بالنسبة للنتائج الأخرى التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، فتتمثل في التوجيهات نحو: توسيع الخدمات الحالية وتطويرها، وزيادة الميزانية، والوسائط المتعددة، وبرنامج إدارة المكتبات، والإنترنت، والكتالوج على الإنترنت، والعلاقة بين المكتبات، وموقع المكتبة الإلكتروني، وتوفير المعلومات، والأنشطة الترفيهية، وتغيير صورة المكتبة. فبدءاً بالاتجاه نحو توسيع الخدمات الحالية و تطويرها، فإن الخدمات الجديدة تتمثل في تشجيع القراءة من خلال قلب المكتبة وتفردها، وبهذه الروح يتم تطوير الخدمات لتشجيع القراءة، مع الأخذ – بعين الاعتبار – الرواد واحتياجاتهم من أجل تزويدهم بخدمة إضافية ولضمان ولائهم للمكتبة، فالولاء للمكتبات أمر مهم نظراً للمنافسة القوية مع سلاسل متاجر الكتب التي تقدم الكثير من الصفقات لشراء الكتب بأسعار جيدة ورخيصة لخلق الاهتمام بين الجمهور، فمن الممكن أن يتم تجاوز ذلك بإعداد قوائم العناوين لتوزيعها على المستفيدين، ويتم سرد هذه القوائم أو تجزيئها حسب المنطقة، لأن نجاح النشاط في منطقة واحدة بشكل مباشر أو غير مباشر يؤثر في نجاح الأنشطة في مناطق أخرى. وعلى صعيد آخر، فتعد الاستراتيجية المستخدمة لزيادة إيرادات المكتبات مهمة على خلفية التخفيضات في الميزانية، لذلك فإن جميع المكتبات المشاركة في الدراسة بدأت الأنشطة التي تهدف إلى زيادة الدخل الذي يسهم في تحصيل الرسوم للأنشطة في المكتبة لزيادة عائدات المكتبات من الأنشطة المدفوعة والتي تشمل الأنشطة التي بدأتها المكتبات: مثل الاجتماع مع الكتاب، وعقد ساعة قصة، ودعوة المحاضرين وما شابه ذلك، بهدف جمع النفقات في المقام الأول، فهذا النوع من النشاط يسهم بشكل كبير في تحسين صورة المكتبة ومكانتها في المجتمع، إلى جانب ذلك، فهناك أنشطة في المكتبة التي تجلب المال، مثل المحاضرات والدراسات التي تقوم بها المنظمات التجارية وغيرها التي تعقد داخل المكتبة وتدفع ثمن أنشطتها، كذلك يمكن تأجير مساحات معينة من المكتبة من أجل الربح بطريقة مقبولة لجمع التبرعات. أما بالنسبة للوسائط المتعددة، فقد تم عرض مجموعات الوسائط المتعددة للعرض والاستماع والإقراض في المكتبات العامة، خاصة مع رفع الحاجز الذي يفرضه

القانون في هذا الصدد، ومع فتح مسألة أشرطة الأفلام والأقراص المدمجة. فقد قال عدد من المدروسين: "لقد أحضرت هذا الموضوع للشباب، وأحاول شراء جميع أنواع المسلسلات حتى يأتوا"، وينصب التركيز على كبار السن: "فهناك عديد من المتقاعدين الذين يأتون، وحتى أولئك الذين يجدون صعوبة في القراءة ويتم إلغاء اشتراكاتهم من الكتب، فيمكنهم أن يستعيروا الأفلام." ومنهم من قال: إن مجموعة الوسائط المتعددة كقناة "نمو" في هذه الأيام قد بدأ إدراكها، لكن صيانة مجموعة الوسائط المتعددة وتطويرها ينطوي على استثمار كبير، ما يؤخر تطوير المجموعة، بل قد يمنعها في بعض الأحيان. كما أشار عديد منهم إلى أن مجموعة الوسائط المتعددة هي مجرد مجموعة ثانوية، في حين أنه تبين للباحث أن معظم المديرين لا يعدون الوسائط المرئية أو الأقراص المدمجة الصوتية عاملاً مهماً في توثيق الثقافة أو قضاء وقت الفراغ. أما بالنسبة لبرامج إدارة المكتبات، فقد تم تقديم برنامج إدارة المكتبات للاستخدام المستمر في جميع المكتبات المشاركة في هذه الدراسة، والجدول (2) يبين البرمجيات المستخدمة في إدارة المكتبات، من خلال قراءة البطاقات، وإدارة الأوعية، والمشتريات، والمراسلات مع الموردين، والفهرسة، وخدمات الإعارة وعلاقات المستفيدين من خلال الكمبيوتر.

جدول 4: يبين البرمجيات المستخدمة في إدارة المكتبات

الرقم	برنامج ادارة المكتبة	قواعد البيانات	استخدام أجهزة الكمبيوتر أو العثور على المعلومات
1	Windows	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
2	Sapphire	شجرة المعرفة	لا يوجد طلب
3	Windows	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
4	Windows	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر، ولا يوجد طلب على التدريب الجماعي
5	Windows	شجرة المعرفة	دورات تدريبية
6	Windows	شجرة المعرفة	طريقة منظمة للفصول الزائرة التدريب للطلاب، المساعدة في البحث
7	DUP – DOS in the branches	شجرة المعرفة	في السابق كانت دورات الإنترنت، وبرنامج تعليمية لأطفال المدارس وبرنامج منظم للبالغين
8	Windows	شجرة المعرفة	لا يوجد طلب

9	Transducer	شجرة المعرفة	يوجد مركز لتضييق الفجوة الرقمية
10	Windows	شجرة المعرفة	يوجد تدريب جماعي وفردى
11	Beyond Agron	شجرة المعرفة	متطوعون يساعدون في التدريب
12	Windows	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
13	Sapphire	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
14	Sapphire Enterprise	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
15	Sapir Idea	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
16	Collaboration	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
17	Sapphire	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
18	Windows	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
19	Sapphire Classic	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر
20	Windows	شجرة المعرفة	أمين المكتبة يساعد إذا لزم الأمر

وبالنسبة للإنترنت، فيحتل مكانا هاما في الخدمات التي تقدمها المكتبات لمستفيديها، وتحتوي كل مكتبة عامة على جهاز حاسوب واحد على الأقل متصل بالإنترنت، ويخدم المستفيدين. وهذه الخدمة هي مثال على التنفيذ الناجح للخدمة الأساسية، وقد قوبل هذا بحماس من المستفيدين خاصة عملية الاتصال عبر البريد الإلكتروني لتقديم خدمة الإحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات. وأجاب جميع المديرين الذين شملتهم الدراسة بأنه في فترة بعد الظهر يأتي الأطفال في جماعات حاشدة، وأن معظمهم يأتي للعب أو لاستخدام البريد الإلكتروني مع أصدقائهم والمشاركة في الدردشة. وقد حاولت بعض المكتبات الحد من استخدام الإنترنت لأغراض الترفيه والبحث على استخدامه لأغراض البحث عن المعلومات أو التعلم، ولكن دون نجاح كبير، أما مستخدمو الإنترنت، فحين يأتون فإنهم يأخذون أيضًا كتبًا ليقرؤوها يوم الإجازة (الجمعة والسبت)، ما يخلق حركة في المكتبة. كما يعد الكتالوج على الإنترنت خدمة أساسية للمكتبة في عصر الإنترنت، ويسمح للقراء بفحص مخزون المكتبة في أي وقت، إلا أن الباحث قد لاحظ أن ربع المكتبات فقط تحتوي على كتالوج على الإنترنت، وأن المديرين الذين استثمروا من الموارد وقاموا بتحميل الكتالوج على الشبكة يعدونه إنجازًا للمكتبة وشرطاً من شروط التطوير، كما اتضح أن المديرين الذين لم يرفعوا الكتالوج على شبكة

الانترنت عزوا ذلك إلى الارتفاع في التكلفة. وكشفت نتائج الدراسة - أيضا - طبيعة العلاقة بين المكتبات. ولا شك أن وجود علاقة بين المكتبات يزيد من الاستجابة لطلبات القراء إلا أنه قد اتضح أن العلاقة ما بين المكتبات غير مقبولة، وأن الحالات القليلة التي عبر عنها المديرون كانت مبنية على اتصالات شخصية فقط. وأجاب (14 من 20 مكتبة مشاركة) أنه سيتم عرض معظم المكتبات على موقع الويب الخاص بها، والجدول (3) يوضح ذلك. ويرى الباحث أن هذا يشير إلى اتجاه الابتكار والرغبة في استيعاب قدرات المكتبة المتقدمة، ولكن هناك فجوات في إدراك الموقع الإلكتروني للمكتبة وفي تصور دوره، ويرى عدد قليل من المديرين أن الموقع عبارة عن تمهيد لإنشاء مكتبة افتراضية. ومعظمهم يدركون أهمية الموقع بوصفه نشرة إعلانات ووسيلة نشر وتسويق للمكتبة، وبحسب بعض المديرين فإن الاستثمار في تطوير موقع المكتبة أو في تدريب القوى العاملة من أجل إنشاء الموقع، يحتاج إلى توفير جهاز كمبيوتر واتصال بالإنترنت وقواعد بيانات وطابعات على الإنترنت لكل مكتبة عامة في الضفة الغربية (فلسطين). كما أن جميع المديرين الذين شاركوا في الدراسة يعتقدون أنه في عالم المعرفة المعتمدة على الكمبيوتر فيتوجب على المكتبة توفير الخدمات ذات الصلة المستمدة من استخدام أجهزة الكمبيوتر والإنترنت، وأن جميع المكتبات لديها القدرة على مسح الوثائق وطباعتها، والجدول (3) يوضح تفاصيل ذلك.

واتضح أن معظم المكتبات العامة لا تقدم تعليمات مناسبة لاستخدام أجهزة الكمبيوتر، كما تشير معظم المكتبات إلى أن المستفيدين لا يحتاجون إلى دورة لاستخدام الكمبيوتر. (انظر الجدول (2))، وأن الأغلبية تعرف بالفعل كيفية تشغيل الكمبيوتر وتأتي مع المعرفة السابقة، وأولئك الذين لا يتلقون تعليمات شخصية من أمين المكتبة.

جدول 5: يبين استخدام الإنترنت في المكتبات العامة

الرقم	خصائص المستخدمين - الإنترنت من، لماذا، كم	مجانا - اشترك	دليل الموقع	مراقبه / حجب	تأثير الإنترنت في خدمات المكتبة
1	يأتي الأطفال للعب والدرشة السكان البالغون المؤقتون	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مراقبة	التواصل مع المستفيدين
2	الأطفال والبالغون يأتون	اشترك	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	حجب جزء	التواصل مع المستفيدين

				لإرسال البريد الإلكتروني وايضا المستفيدون طالبو المعلومات	
أقل من اللازم	مراقبة	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	اشترك	أنشئت من خلال التبرعات	3
التواصل مع المستفيدين	مراقبة	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	تصفح مجاني في مشروع Lahava (مشروع التخفيض - الفجوة الرقمية)	لا يوجد تصفح مجاني ولكن فقط لأغراض التعلم	4
	حجب جزء	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	اشترك	أغلب القائمين متطوعون	5
معلومات متاحة وسريعة	حجب جزء	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	اشترك	جميع: الأطفال الأكبر سنا - الطلاب على الإنترنت	6
جزء مهم	حجب جزء	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مجانا	في الصباح يأتي كبار السن - أغلبهم متقاعدون وبعد الظهر يأتي طلبة الجامعات والأطفال يأتون للعب	7
معلومات متاحة وسريعة	مراقبة	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	اشترك	طلاب الدراسات العليا وزوار أجنبي	8
التواصل مع المستفيدين	مراقبة	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مجانا	يأتي الأطفال للعب - ودروس للكبار	9
التواصل مع المستفيدين	حجب جزء	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مجانا	زوار أجنبي	10

11	في الصباح يأتون الطلاب، بعد الظهر الكبار والأطفال	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	حجب جزء	أصبح جزء لا ينفصل من المكتبة
12	الزوار الذين يأتون إلى المدينة ويحتاجون إلى إرسال البريد الإلكتروني والطلاب والمستخدمون لقواعد البيانات	اشترك	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مراقبه	التواصل مع المستخدمين
13	في الغالب من الأطفال	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	حجب	التواصل مع المستخدمين
14	وصول المراهقين للدرشة	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	حجب جزء	المزيد من أدوات البحث عن معرفة القراءة والكتابة من نوع جديد
15	التنوع: من المنطقة بأكملها	اشترك	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مراقبه	التواصل مع المستخدمين، الوساطة وتصنيع المعلومات الإضافية
16	الطلاب الصغار والكبار من المنطقة لإرسال البريد الإلكتروني، للدرشة والبحث عن العمل	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مراقبه	التواصل مع المستخدمين وخدمات المعلومات
17	كل شخص	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	حجب جزء	تمديد الإعارة
18	الشباب والأطفال	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	مراقبه	تمديد الإعارة



19	كل شخص	اشترك	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	حجب جزء	خدمات المعلومات عن طريق البريد الإلكتروني
20	الأطفال والشباب وكثيرون يأتون لخدمات الطباعة	مجانا	موقع المكتبة البريد الإلكتروني	حجب جزء	اشتراكات إضافية، خدمة تحديث دعوة عن طريق البريد

وحول دور المكتبة في توفير المعلومات، يرى المشاركون في الدراسة أنها توفر معلومات لغرض الدراسات، كما أن المديرين الذين تضم مكباتهم مجموعة من قواعد البيانات تسمى "شجرة المعرفة" يفخرون بذلك. وفي هذا السياق فإن عملية توفير المعلومات في المكتبات العامة خدمة واضحة لجميع المديرين، كما أصبح استخدام خدمات المكتبات الافتراضية خدمة شائعة في عديد من المكتبات، كما أعرب معظم المديرين عن ارتياحهم من الخدمة المقدمة، والقدرة على تقديم إجابات للمستفيدين. ومن الجدير بالذكر أن توفير معلومات التطوير التكنولوجي ودخول الحواسيب والإنترنت إلى المكتبات أدى إلى زيادة موارد المكتبة وتوسيع نطاق إمكانيات توفير المعلومات. وعلى صعيد الأنشطة الترفيهية فيرى جميع مديري المكتبات أنه يجب أن تأخذ المكتبة مكانها بوصفها جزءاً من عادات الترفيه أبعد من قبول طلب المستفيدين. كما اختلفت الآراء حول ما إذا كان يجب أن تكون المكتبات مركزاً حقيقياً لمعلومات المواطنين أم لا. وبالرغم من أن جميع المديرين يربطون مكباتهم بالمعلومات، إلا أن بعضهم لا يعتقدون بوجود الحاجة إلى مركز معلومات في المكتبات العامة في الضفة الغربية (فلسطين)، خاصة في عصر الحواسيب، يقول أحدهم: "حاولنا أن نقيم ركناً للمعلومات مثل ذلك الذي في أمريكا، لكن ذلك كان غير ضروري، ولدينا ركن خاص نقدم من خلاله المنشورات من كل الأنواع، ولكن لا أستطيع أن أقول لكم إن لدينا مركزاً للمعلومات". في حين تشير بعض المكتبات الصغيرة في إلى الحاجة للمعلومات، وبالرغم من عدم إنشاء مراكز منظمة، فإن مديري المكتبات يعدون أنفسهم مصدرًا للمعلومات، يقول مدير مكتبة: "عندما يحتاجون إلى المعلومات، فإنهم يسألون، ولأن جميع المكتبيين يعرفون كل شيء عن المكان، فهم يقدمون جميع المعلومات التي يحتاجها المستفيدون. وأخيراً، تتطلع المكتبات العامة إلى أن ينظر إليها على أنها مكان لعرض مجموعة متنوعة من

النشاطات الترفيهية للجمهور بأكمله، ويمكن رؤية مثال للتغيير في المكتبة في احتفالات أسبوع الكتاب التي تجري في جميع المكتبات العامة كل عام، ويقول مدير أحد المكتبات: "خلال أسبوع المدرسة كان هناك حدث كبير، ثلاثة أيام من النشاط.

#### مناقشة واستنتاجات:

يرى مديرو المكتبات العامة أنفسهم مسؤولين عن التشغيل المستمر للمكتبة، وكل واحد منهم يعمل وفقاً لفهمه ووفقاً لمبادرته للتكيف مع التغييرات في بيئة المكتبات، فمن الناحية العملية فهم يقودون التغيير، لكن لا يرون أنفسهم قادة، فيمكن القول: إن مهمتهم الاجتماعية التي يرون أنها عنصر مهم في خبرتهم المهنية، هي القوة الدافعة وراء عملهم، وليس الحاجة إلى قيادة أو تشكيل رؤية المكتبة المستقبلية، وإنهم أصل التغييرات التي يتصدرونها، وكذلك التخطيط للمستقبل، وهو عادة يكون استجابة للطريقة التي يرون بها الواقع في بيئة العمل الحالية. وإن طموحهم هو توفير استجابة لواقع متغير، لتحسين سلوك المكتبة ولإفادة المستفيدين، فقد كانت التغييرات التي تنفذها كثيرة، كما يختلف معدل تنفيذ التغييرات من مكتبة إلى أخرى، ويمكن ربط هذه الفجوات بالبيئة الاجتماعية-الاقتصادية التي تعمل بها المكتبة، ومع ذلك يبدو أن معظم المكتبات لا تستخدم الإنترنت بوصفه شبكة اتصالات لإنشاء اجتماعات بين الأشخاص ذوي الاهتمام المشترك. وفيما يلي تلخيص يبين حالة المكتبات العامة في مختلف المستويات والتي تم التوصل إليها من خلال النتائج:

✓ **المستوى الاقتصادي:** أدت التخفيضات في الميزانية، وتكلفة تشغيل المكتبات العامة وتكلفة صيانتها، إلى دفع المديرين إلى بذل المزيد من الجهود في إدارة الميزانية وتنفيذ الاستراتيجيات التي ركزت على زيادة إيرادات المكتبات، وتشمل هذه الاستراتيجيات جمع الأموال للخدمات الخاصة ولأنشطة المختلفة والعلاقة المتداخلة بين زيادة العائدات وتوسيع نشاط المكتبات.

✓ **المستوى التكنولوجي:** خضعت جميع المكتبات المشاركة لعملية الحوسبة، وقد أُفيد أنه تم شراء البرنامج لإدارة المكتبة. كما أدخلت إدارة المكتبات العامة حواسيب وخطوط اتصالات عبر الإنترنت للاستخدام العام في جميع المكتبات العامة. وكان وضع أجهزة الحواسيب لاستخدامها خطوة جيدة وضرورية. كما أن الإنترنت عامل جذاب لجميع الأعمار، ودخوله إلى المكتبات خلق ديناميكية جديدة بين المستفيدين والمكتبة، ما أثر في طبيعة الخدمات وصورة المكتبة. وبعد استيعاب تكنولوجيا الإنترنت فإن النجاح في قيادة التغيير في القطاع العام يقاس من خلال مساهمته في رفاهية الجمهور، ويعتمد على مدى تعاونه، وهو ما يمكن

أن يفسر الحذر الكبير في قيادة التغييرات التي أجراها المدبرون، ويؤكد أحد مديري المكتبات على أنه بغض النظر عن مبادرة المديرين وعملهم، فإنه يعد عاملاً مهماً في دفع عمليات التغيير .

✓ **المستوى الاجتماعي:** إن الرغبة في البقاء في عصر التغيير، والحاجة إلى الشرعية من البيئة المؤسسية، والاعتراف بحاجة المكتبة للمستفيدين، خلق ضغطاً لممارسات جديدة في المكتبة ترتبط أولاً باحتياجات المستفيدين من المكتبة؛ لأنه يجب أن تؤخذ احتياجاتهم ورغباتهم بعين الاعتبار. وثانياً بالتغيير لإحداث تغيير في العلاقة بين المكتبة والمجتمع من أجل صناعة ولائهم للمكتبة. ويتمثل الدور الرئيسي في تطوير المجموعات التي تتكيف مع احتياجات المستفيدين وتنوع الخدمات التي تقدمها المكتبة، كما أن الاتجاه البارز في معظم المكتبات هو أن جمهور المكتبة الرئيسي هو الأطفال وأولياء أمورهم وعدد قليل من المتقاعدين الذين يزورون المكتبة في ساعات الصباح، ويحصلون على أكبر قدر من الفوائد، ويدرك المدبرون أن الرأي العام قادر على التأثير في مستقبل المكتبة، وهم مهتمون جداً بالمستفيدين ويحاولون تلبية طلباتهم، ومع ذلك فهي لا تتعامل مع المستفيدين (مثل المراهقين) الذين ليسوا متأكدين من أن الجهود المبذولة لجذبهم إلى المكتبة سوف تؤتي ثمارها.

### التوصيات:

1. استقلالية ميزانية المكتبات العامة عن ميزانية المجالس والبلديات وزيادتها بشكل سنوي منتظم بما يتناسب مع حاجات تلبية طلبات المستفيدين، كذلك زيادة تكلفة تشغيل المكتبات العامة وتكلفة صيانتها.
2. تطوير عمليات الحوسبة للبرامج المستخدمة في إدارة المكتبات العامة، وتحسين خطوط الاتصال عبر الإنترنت المتاحة للاستخدام العام، وتحديث أجهزة الكمبيوتر وزيادتها كماً ونوعاً.
3. يجب أن تؤخذ احتياجات المستفيدين ورغباتهم بعين الاعتبار، وإحداث تغيير في العلاقة بين المكتبة والمجتمع من أجل صناعة ولائهم لها.
4. تطوير المجموعات التي تتكيف مع احتياجات المستفيدين وتنوع الخدمات التي تقدمها المكتبة، والاهتمام بالرأي العام الذي يؤثر في مستقبل المكتبات العامة.
5. زيادة الأنشطة والفعاليات العلمية والترفيهية والإعلامية والتنقيفية، إقامة المؤتمرات وورش العمل والعروض الفنية.

## الدراسات المستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة لأنواع أخرى من المكتبات، كالمكتبات الجامعية على سبيل المثال؛ كونها من المكتبات الهامة بين أنواع المكتبات المختلفة، ويمكن استخلاص المزيد من النتائج من خلال تحليل نتائج هذه الدراسات ومقارنتها مع النتائج المستخلصة من هذه الدراسة. كما يوصي الباحث بإجراء دراسات في المجالات الإدارية بجوانبها المختلفة لمواكبة التغيرات المستقبلية الكفيلة بالنهوض في المكتبات.

## المصادر والمراجع:

## المراجع العربية:

1. ابو عيد، عماد، (2010)، الدراسة الأولية لمشروع مكتبات أبو ظبي العامة، أبو ظبي-الإمارات، بلدية أبو ظبي.
2. حسن، راوية، (2002)، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر، الدار الجامعية.
3. عامر، سعيد ياسين، (2000)، الإدارة وتحديات التغيير، مصر: مركز وايدسرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
4. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، مصر، دار الجامعة الجديدة.
5. عبد الهادي، محمد فتحي، (2001)، المكتبات العامة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
6. العسكري، بهاء الدين المنجي، (2010)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية - نموذجاً، رسالة ماجستير منشورة، الدنمارك: الأكاديمية العربية- قسم العلوم الإدارية، الدنمارك.
7. العطيات، محمد بن يوسف النمران، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الحامد
8. عليان، ربحي، (2016)، إدارة التغيير، عمان-الأردن: دار صفاء.
9. العميان، محمود سليمان، (2003)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، عمان-الأردن: دار وائل.
10. الشوابكة، يونس أحمد اسماعيل، (2009)، المكتبات وحركة الوصول الحر للمعلومات: الدور والعلاقات والتأثيرات

المتبادلة: [http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=37)

[7:2009-07-19-08-54-19&catid=141:2009-05-20-09-52-31&Itemid=59](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=37)

11. صوفي، عبد اللطيف، (2000)، المكتبات الجامعية والبحث العلمي في مجتمع المعلومات. المجلة العربية للمعلومات، مج 2 ، ع 2 ، 2000 ، ص ص 29 - 64 .
12. الطجم، عبد الله بن عبد الغني، (2001)، قياس درجة تأثير العاملين على أنواع القرارات التنظيمية لاختيار استراتيجية التغيير للتطور التنظيمي، مجلة الإداري، (85).
13. الطراونة، هاني خليل خلف، (2013)، علم المكتبات ومراكز المعلومات، عمان-الأردن: رخصة النشر الإلكتروني.
14. القريوتي، محمد قاسم سليمان، (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان-الأردن: دار الشروق.
15. متولي، ناريمان إسماعيل (2001)، الاتجاهات الحديثة في تأهيل العاملين في مجال المكتبات والمعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، س 21 ، ع 2 ، أبريل 2001 ، ص ص 40 - 86 .
16. مصطفى، فهميم، (2006)، المكتبة العامة والتنمية الثقافية: الاستخدام التكنولوجي وأساليب التطوير، القاهرة: دار الفكر العربي.
17. الهمشري، عمر أحمد، (2009)، المكتبة: ومهارات استخدامها، عمان-الأردن: دار صفاء.

## المراجع الانجليزية:

18. Carolyn, E.(2001).Technological change in the workplace: Astatewide survey of community college library and learning resources personal .College & Research Libraries. November.
19. Colhoun, K.(2003). "echnical ServicesTechnology, Productivity and Change in Library T. Libr.CoLL.Acq and Tech. serv.27.pp281-287.
20. David, A.(1998). Managing the Adoption of new Technology in the libraries, Management Research News, Vol. II ISS: 1\2,pp50-52.
21. Harris, C. ( 2007 ). Libraries With Lattes: The new third. lace.Aplis. 20 (40). PP. 112-116.
22. Mullins & Linehan. (2006). Are public libraries led or managed? Library Review. 55(4). 237-248
23. Muddiman ,D. ( 2018 ). Public libraries and social exclusion: the historical legacy. Open to All? The Public Library and Social Exclusion. 2 (3) PP.16-25. Retrieved Mar 24, 2018, from <http://eprints.rclis.org/archive/00005469/>

- 
24. Rikowski, R. (2010). What does the future hold for our public libraries Information for social change. (15), PP. 15-19. Retrieved Mar. 24 ,2018 from <http://www.libr.org/isc/articles/15-Rikowski-2.html>Stuart, R.D., & Moran, B.B\ Library and information center management. 6th ed, Greenwood Village: Libraries Unlimited.
25. Stuart,D.R, Moran, B.B( 2002 ). Library and information center management.(6<sup>th</sup> ed ). Greenwood villege: Libraries Unlimited.
26. Tapscott, D. & Caston, A. (1993). Paradigm Shift: the new promise of information technology, New York: McGraw-Hill.
27. Whiteside, C. (2004). Central valley digital network: Partners in bridging the digital divide. In R. Osborne, & C. Hayden (Eds). From outreach to equity: Inovative models of library policy and practice, Chicago: ALA.

## Managing Public Libraries in Palestine during the Change Age as perceived by the Public Libraries' Directors

Dr. Ibrahim Khader\*

Media Technology and Public Cultures' Department –Faculty of Arts and Educational Sciences -  
Palestine Technical University (Kadoorie)  
Ibrahim\_khader2000@yahoo.com

### Abstract:

*This study addresses the issue of managing the public libraries in Palestine in the age of technological development and economic changes at the outset of the 21<sup>st</sup> century as perceived by the public libraries directors. This descriptive study examines the libraries' directors' awareness of their roles during these changes regarding the future of the public libraries, and the potential practical steps to encounter these challenges. In depth interviews with twenty library directors from all over the West-Bank region in Palestine were made. As a result, the study highlighted the responsibilities and roles of the library directors in keeping up with and adapting to those changes. For example, they manage the libraries' work, budgets, provide proper reading environment, and solve the present problems to adapt to the future challenges. The study also concluded that the public libraries budgets should be separated from the budgets of the municipalities and local councils since they are still included in these councils and municipalities' budgets. Therefore, it is recommended that the libraries' budgets should be independent and annually increased to cope with the beneficiaries' increasing needs, maintenance and operating costs.*

**Key words:** Public libraries, adaptive changes, change, required changes, change management, technological change