

نماذج الخطط الاستراتيجية بالمكتبات العامة في العالم

د/ أحمد محمد أمان

نائب مدير مكتبة مصر العامة

للمكتبات الإقليمية والفرعية

ahmedamanegyp@yahoo.com

المستخلص

تتناول هذه المقالة بالعرض نماذج الخطط الاستراتيجية لبعض المكتبات العامة من أمريكا وأستراليا وبريطانيا وآسيا المنشورة على مواقعهم الإلكترونية على شبكة الويب العالمية، وذلك من خلال استعراض عناصر تلك الخطط من حيث الرؤى والرسالة والأهداف التي تسعى تلك المكتبات لتحقيقها ومدد الزمنية لتلك الخطط إلى جانب تقييم الخطط الاستراتيجية المقدمة لرصد التباين في الخطط المستخدمة بتلك المكتبات وتحديد فعاليتها.

وتهدف هذا المقالة إلى التعرف على نماذج رائدة في التخطيط الاستراتيجي، على أساس الممارسة في سلسلة من المكتبات العامة، فالغرض من هذا الفصل هو تحديد الخطط الاستراتيجية المستخدمة من قبل المكتبات التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي. حيث يناقش كل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية (الملخص التنفيذي، والرسالة، والأهداف، ونقاط القوة والضعف، والجدول الزمني) مستوى التفاصيل في الخطط (سواء بعضها تجاوز عدد كبير من الصفحات، في حين كان البعض لم يتخط الصفحة الواحدة).

ومن خلال هذا العرض سوف يتم اختيار بعض نماذج مكتبات عامة تغطي من الناحية الجغرافية أماكن متفرقة ومتنوعة من العالم، ومتفاوتة في الأحجام وفي البيئة التي تخدمها للتعرف عن قرب عن نماذج الخطط المستخدمة فيها، حيث تم حصر بعض نماذج المكتبات التالية من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بها وتم استعراض الخطط من موقع كل مكتبة على الإنترنت، أي أن المعلومات المستخدمة كأساس لهذا الفصل تم جمعها عبر الإنترنت وقد تم العثور على الخطط عادةً في الرابط (من نحن) وذلك فيما يخص بعض نماذج مكتبات عربية مثل مكتبة الشارقة العامة، أو من خلال (من نحن) (About Us) في رابط المكتبات الأجنبية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - المكتبات العامة - إدارة المكتبات

1/ الغرض والمنهجية

2/ الخطط المنشورة

يوضح الجدول التالي عينة من المكتبات العامة الكبيرة على مستوى كل من أمريكا، وأستراليا، وبريطانيا، وآسيا؛ للتعرف على نمط وخطط تلك المكتبات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك من خلال المواقع الإلكترونية لتلك المكتبات وبياناتها كما يلي:

جدول رقم (1) المكتبات العامة التي قامت بنشر خططها الاستراتيجية

اسم المكتبة	القارة	الموقع على الويب
مكتبة فوربس العامة بالولايات المتحدة الأمريكية Forbes public libraries	الولايات المتحدة الأمريكية	https://forbeslibrary.org/info/strategic-plan/
مكتبة ولونجونج الأسترالية Wollongong library	أستراليا	https://wollongong.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0035/9989/Wollongong-City-Libraries-Strategy-2017-2022.pdf
مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library	بريطانيا (أوروبا)	file:///C:/Users/ahmed/Downloads/Library%20Services%20report%20Appendix%20-%20Shropshire%20Library%20Services%20Strategy.pdf
مكتبة الشارقة العامة	نموذج عربي (آسيا)	https://spl.gov.ae/ar/Content/3/2

يبين الجدول رقم (1) المكتبات العامة التي قامت بنشر خططها الاستراتيجية على الموقع الإلكتروني لتلك المكتبات سواء كان في شكلها المكتمل كما الحال في المكتبات الأمريكية والأوروبية والاستراتيجية أو في شكل بسيط كما هو الحال في المكتبات العربية.

في الجزء الأول من الدراسة، تم فحص مجموعة الخطط الاستراتيجية للمكتبات لتحديد مصطلحات وعبارات التخطيط الاستراتيجي الأساسية مثل "الرسالة" و"الرؤية" و"الأهداف" و"الغايات" و"خطط العمل"، إلى جانب القضايا والأولويات الرئيسية. حيث تضمن تحليل البيانات تحديد وتيرة هذه المصطلحات والعبارات المستخدمة. ثم تمت مقارنة البيانات وتناقضها داخل المكتبات العامة لتحديد أي أوجه تشابه أو اختلافات مهمة. مع إجراء دراسة تحليلية مماثلة للجزء الثاني من الدراسة. للتأكد من مدى "الاكتمال" في الخطط الاستراتيجية لتلك المكتبات، وقد حاول الباحث أن ينتقي خطط استراتيجية متكاملة إلى أبعد حد للعناصر المعروفة للخطط الاستراتيجية وأن تمثل تنوعًا جغرافيًا وليست من مكان واحد.

3/ المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية

في كثير من الأحيان عندما تتم مناقشة الاستراتيجية، يتم الرجوع بشكل مختلف إلى الرسالة والرؤية والأهداف والغايات وخطط العمل. فمن المهم الإشارة إلى أن هذه المصطلحات ليست مرادفات، ولكنها مكونات منفصلة لخطة استراتيجية. وليس من المستغرب أنه لا يوجد تعريف قياسي لمفهوم الخطة الاستراتيجية والمصطلحات والمحتوى والهيكل بين المؤلفين، ومع ذلك، هناك اتفاق عام واسع على المكونات الأساسية للخطة، كما هو موضح أدناه.

1/3 الرؤية Vision

هي تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة. ويمثل بيان الرؤية فرصة للمنظمة لتوضيح ما تطمح إليه، ويتم التعبير عنه بشكل أفضل بطريقة تتسم بالتحدي والتوجه نحو المستقبل (Siess J.A,2002). غالبًا ما يُنظر إليها على أنها بيان تجريدي لأنه لا يشتمل على وظيفة تقييمية واضحة نظرًا لطبيعته البسيطة (Kirkpatrick, S. 2008)؛ (Hartzell, G. ,2002). ومع ذلك على الرغم من أن بيان الرؤية قد لا يحدد التفاصيل إلا أنه ينبغي أن يتجنب العبارات العامة غير الملزمة التي لا تلتزم بأي شيء لأنها تفتقر إلى المعنى أو

القيمة (Baker، 2004؛ Corral، 2000). على النقيض من ذلك، يسهل بيان الرؤية المحدد والملمم والمحفز الفعالية والطموح (Brockmann, E.N. & Clifford, M.K.Jr 2008).

رؤي المكتبات Visions

جدول رقم (2) رؤى المكتبات العامة

صورة	الرابط الإلكتروني	الرؤية	الطبيعة	المكتبة
	https://forbeslibrary.org/wp-content/uploads/2014/12/Strategic-Plan-Book-FINAL-1.pdf	تعد مكتبة فوربس ملاذاً مُرحباً بالجميع. "نحن نبني اتصالات تقوي مجتمعاتنا، وتلمم الفضول، وتفتح النوافذ على الماضي، وتخلق مسارات للمستقبل"	مكتبة عامة أمريكية	مكتبة فوربس Forbes library
	https://wollongong.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0/035/9989/Wollongong-City-Libraries-Strategy-2017-2022.pdf	"سوف نشارك مع مجتمعنا لإلهام القراءة والتعلم مدى الحياة والإبداع والشمول"	مكتبة عامة استرالية	مكتبة ولونجونج الاسترالية Wollongong library
	file:///C:/Users/ahmed/Downloads/Library%20Services%20report%20App	أن تكون المكتبات في شروبشاير في قلب مجتمعاتها	مكتبة عامة إنجليزية	مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library

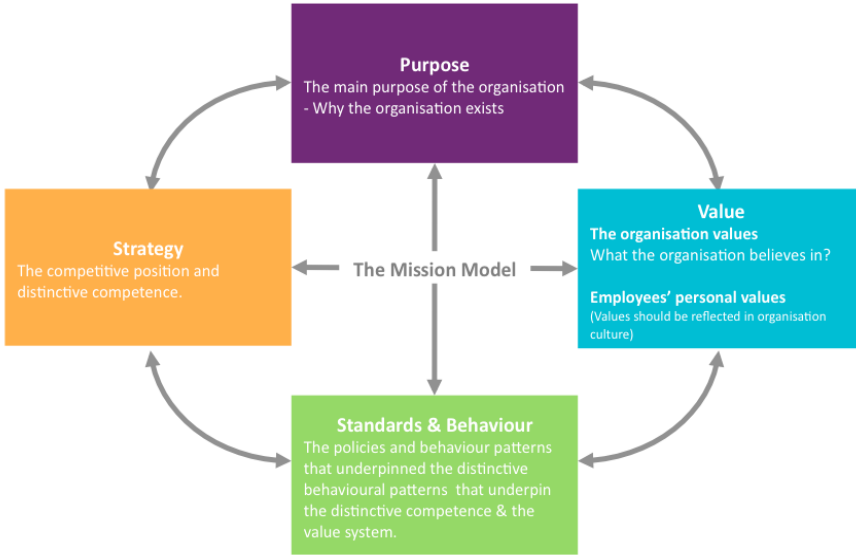
المكتبة	الطبيعة	الرؤية	الرابط الإلكتروني	صورة
			endix%20%20-%20Shropshire%20Library%20Services%20Strategy.pdf	
مكتبة الشارقة العامة	مكتبة عامة عربية آسيوية	تأمل مكتبة الشارقة العامة أن تكون واجهة ثقافية وحضارية تعكس مدى الاهتمام بالتعلم والمعرفة للفرد والمجتمع من خلال ما توفره من أوعية للمعلومات وخدمات متميزة ¹ .	https://spl.gov.ae/	

ومن خلال استعراض الجدول رقم (2) الخاص برؤى المكتبات قيد الدراسة تبين لنا أن أغلب رؤى تلك المكتبات تركز على دور المكتبات الإبداعي الذي تطمح إليه تلك المكتبات، إلى جانب التركيز على دورها المجتمعي كمؤسسة للتعليم واكتساب المعرفة مما توفره تلك المكتبات من مصادر المعرفة، لذا فإننا يمكن اعتبار هذه الرؤى تميل أكثر إلى إظهار دورها المستقبلي الذي تطمح إليه تلك المكتبات.

2/3 الرسالة

هي الغرض أو السبب في وجود المنظمة، ويصف (Corrall, S., 2008) بيان الرسالة على النحو التالي: "ملخص موجز فيه بضع جمل أو فقرات تبين غرض المنظمة أو سبب وجودها". (Bryson, J.M, 2004) ، ويحدد ستة أسئلة أساسية في بيان الرسالة: من نحن؟ ما هي

الاحتياجات الاجتماعية والسياسية الأساسية التي نلبيها؟ أو ما هي المشاكل الاجتماعية والسياسية الأساسية التي نواجهها؟ ماذا نفعل لتتعرف على هذه الاحتياجات أو المشاكل ونتوقعها ونستجيب لها؟ كيف ينبغي أن نستجيب لأصحاب المصلحة الرئيسيين لدينا؟ ما هي فلسفتنا والقيم والثقافة التي تدعو إليها (تتبناها)؟ ما الذي يجعلنا مميزين أم فريدين؟ وعلى غرار كورال، يوصي (Bryson, J.M, 2004) بأن تكون بيانات الرسالة موجزة ومستهدفة وناشطة وملهمة. ولتطوير بيان رسالة ملهمة (Miodrag S. Ivanovic, 2015)، قد يرغب قادة المنظمة في تطبيق نموذج الرسالة الذي يربط العناصر الرئيسية الأربعة (الغرض، القيمة، المعايير والسلوك، الاستراتيجية) بحيث يعزز كل منهم الآخر، ما هو الغرض الرئيسي من تواجد المنظمة؟ ما هي الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة في مجال التميز والتنافسية مع المؤسسات الأخرى؟ ما هي القيم التي تؤمن بها المنظمة وهل تنعكس تلك القيم الشخصية للموظفين في ثقافة المنظمة والسلوك القياسي فيما يخص السياسات وأنماط السلوك التي تقوم عليها الكفاءة السلوكية المميزة ونظام القيمة داخل المنظمة؟



Adapted from The Ashridge Model, see more www.12manage.com

شكل رقم (1) نموذج الرسالة

جدول رقم (3) رسالة المكتبات

الرسالة	النوع	المكتبة
رسالة مكتبة فوربس هي توفير مجموعة واسعة من المعلومات والمواد لجميع سكان نورثامبتون، بهدف تشجيع ودعم المساعي المدنية والفكرية والثقافية للمجتمع. تشجع مكتبة فوربس ثقافة الفضول والاستعلام المجاني والتعلم مدى الحياة، وتوفر بيئة ودية كمكان اجتماع اجتماعي.	مكتبة عامة أمريكية	مكتبة فوربس Forbes library
بدون رسالة ولكنها حددت الغرض من الخطة وهو توفير الوصول إلى الخدمات التي تلبى الاحتياجات المتغيرة للمجتمع وهي رسالة في حد ذاتها وإن كانت عامة.	مكتبة عامة استرالية	مكتبة ولونجونج الاسترالية Wollongong library
هي العمل في شراكة مع الآخرين لتمكين الجميع من العيش حياة صحية مناسبة، وتوفير خدمات المكتبة التي تلهم الناس التعلم وتوفر لهم المتعة، وسيقاس نجاح هذه الاستراتيجية من خلال تحقيق النتائج التالية: 1. زيادة فرص محو الأمية والقراءة والثقافة. 2. تحسين الصحة والرفاهية لمجتمع شروبشاير. 3. خلق مجتمعات مرنة وشاملة من خلال خدمات المكتبة المقدمة. 4. تحقيق مبدأ مكتبات أكثر ابتكاراً واستدامةً.	مكتبة عامة إنجليزية	مكتبة شروبشاير Shropshire الإنجليزية library
تتضمن رسالة المكتبة جهودها في تدعيم المجتمع من خلال توفير مصادر المعلومات التي تدعم التعليم، وتقديم الخدمات والبرامج الخاصة بمحو الأمية بكافة أشكالها.	مكتبة عامة عربية آسيوية	مكتبة الشارقة العامة

ومن خلال استعراض الجدول رقم (3) الخاص برسالة المكتبات قيد الدراسة نجد أن الرسالة الأساسية لهذه المكتبات هي الخدمات التي تلبى احتياجات المجتمع مثل محو الأمية، التعلم، البحث، الرفاهية، الابتكار وهي مهام تمس الجوانب الاجتماعية والصحية، والتعليمية وقد تم التعبير عنه بشكل واضح، وإن كانت مكتبة الشارقة قد ركزت رسالتها على الجوانب الخدمية، والمعلوماتية وأن تكون واجهة للتعليم الذاتي.

4/3 قيم المكتبات Value

جدول رقم (4) قيم المكتبات

المكتبة	النوع	القيم
مكتبة فوربس Forbes library	مكتبة عامة أمريكية	تتركز قيم المكتبة في كونها مكتبة قوية مفتوحة للجميع، سريعة الاستجابة، مدفوعة باعتبارات المجتمعات المحلية، تدعم محو الأمية والديمقراطية والإبداع.
مكتبة ولونجونج الاستراتيجية Wollongong library	مكتبة عامة استراتيجية	القيم: نحن نحترم الوصول للجميع، التنوع الثقافي، مجموعات وبرامج وخدمات متنوعة، الحرية الفكرية وحق الفرد في الخصوصية والاختيار، الإبداع والابتكار والأفكار، التخطيط المتمركز حول المجتمع، تعاون المستفيدين والمجتمع، توفير خدمة تركز على المستفيدين، أمانة، العمل الجماعي والاحترام والمساءلة، الشراكات التي تجلب المنفعة على المجتمع
مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library	مكتبة عامة إنجليزية	توفير خدمة مكتبية شاملة
مكتبة الشارقة العامة	مكتبة عامة أسيوية	تتمثل قيم المكتبة في تعميق قيم الحوار والانفتاح على الثقافات والشعوب وتعزيز قيم التسامح من خلال ما توفره من مصادر معلومات.

يبين الجدول رقم (4) حرص المكتبات على توفير المواد، والابتكار، والخدمات والبرامج التي ستساعد على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين داخل جدران المكتبات، تقديم خدمة مجتمعية ممتازة تعمل بكفاءة وتقدم قيمة رائعة سامية متمثلة في قيم الانفتاح والتسامح، في حين أن المواصفات الخاصة بالمكتبات وفق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في بعض المكتبات تتضمن نوعين من القيم قيم خاصة بالمكان من حيث توفير المصادر، وقيم خاصة بالعاملين تتمثل في مجموعة القيم التالية وهي: العمل كقائد مبادر استباقي وشجاع في مجتمع المكتبات، مواكبة أحدث التقنيات مع احترام التقاليد والحفاظ عليها، واحترام التشاور مع أفراد المجتمع لضمان حصول نسبة عريضة من السكان على تجارب إيجابية.

5/3 الأهداف Goals

تمثل الأهداف النتائج النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها لذا يجب أن تكون الأهداف:

1. محددة زمنياً ومفصلة
2. قابلة للقياس: يمكن قياسها والتحقق منها
3. عملية: توضح الإجراءات التي ينبغي اتباعها
4. واقعية: قابلة للتحقيق

ويصف (Corrall, S., 2000) الأهداف بأنها "الأهداف متوسطة الأجل التي تمثل التطورات أو المبادرات أو التحسينات اللازمة لدفع المنظمة إلى الأمام". حيث يتم تطوير الأهداف من خلال بيانات الرسالة والرؤية ويجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة زمنياً (Siess, J.A, 2002) فالأهداف يجب أن تكون موجّهة نحو الإنجاز، ومحددة، وواقعية، ومحددة كغايات، ومناسبة للترجمة إلى الواقع (Corrall, S., 2000) لذا يجب أن تكون الأهداف محددة بشكل جيد وقابلة للقياس وواقعية وأن تكون متفقة مع مضمون الرسالة.

الأهداف الرئيسية للمكتبات Goals

جدول رقم (5) الأهداف الرئيسية للمكتبات

الأهداف	النوع	المكتبة
1. أن تكون مركز مجتمعي 2. ربط الماضي والحاضر والمستقبل 3. الإبداع والابتكار 4. خدمة الأطفال والشباب 5. المتعة الفكرية والعلمية والفنية.	مكتبة عامة أمريكية	مكتبة فوربس Forbes library
1. مكتباتك هي مكانك 2. مكتباتك تلهم الإبداع والابتكار 3. تشجع مكتباتك رفاهية المجتمع وإدماجه وتماسكه 4. تقوم مكتباتك بجمع ومشاركة القصص المحلية 5. مكتباتك هي بوابة للتعلم مدى الحياة	مكتبة عامة أسترالية	مكتبة ولونجونج الاسترالية Wollongong library
1. تحسين فرص القراءة ومحو الأمية وتعميم الثقافة 2. تحسين صحة ورفاهية المجتمعات 3. المجتمعات المرنة والشاملة من خلال توفير المساحات المادية 4. المكتبات الأكثر ابتكاراً واستدامة من خلال تطوير خدمات جديدة مثل نوادي التكنولوجيا باستخدام التقنيات لتوفير وقت الموظفين لدعم المحتاجين إليها، والاستفادة من مساحات المكتبة بطرق غير تقليدية، وضع خطط عمل مع الشركاء المحليين	مكتبة عامة إنجليزية	مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library

الأهداف	النوع	المكتبة
<p>تسعى مكتبة الشارقة إلى توفير مصادر المعلومات المختلفة من خلال (المعارض المحلية والدولية) ومتابعة أحدث الإصدارات باللغتين العربية والإنجليزية إضافة إلى بعض اللغات المستخدمة من قبل فئات المجتمع المختلفة لتحقيق الأهداف التالية:</p> <p>1. هدف تربوي تعليمي : وذلك من خلال توفير المصادر المرجعية، والمقتنيات بأشكالها المختلفة لتحقيق هدف المكتبة في أن تكون الواجهة الأنسب للتعليم الذاتي في عام 2025.</p> <p>2. هدف ثقافي: يتمثل في نشر الوعي من خلال ما توفره المكتبة من مصادر المعرفة بأشكالها المختلفة والتي تتيح لهم تثقيف أنفسهم بأنفسهم.</p> <p>3. هدف معلوماتي: والمتمثل في توفير أوعية المعلومات في أقل وقت لخدمة البحث العلمي.</p> <p>4. هدف ترويجي: ويتمثل في توفير أوعية المعلومات والبرامج التي تساعد في تنمية المعارف وتنمية المهارات التكنولوجية.</p>	<p>مكتبة عامة عربية آسيوية</p>	<p>مكتبة الشارقة العامة</p>

ومن خلال استعراض الجدول رقم (5) الخاص بالأهداف الرئيسية للمكتبات والتي تسعى لتحقيقها خلال السنوات الخمس المقبلة والتي تعبر عن رؤية المكتبات تعتبر الأهداف المذكورة ذات أهمية متساوية وليست بالضرورة مرتبة حسب الأولوية، فالأهداف توفر التوجيه حول كيفية تحقيق المكتبات لأهدافها المفصلية. حيث يوجد تماثل في طبيعة الأهداف اتفقت عليه المكتبات قيد الدراسة تتمثل في (الابتكار، والرفاهية، والتعلم، واعتبار المكتبات مراكز مجتمعية) واتفقت مكتبة الشارقة معهم في الهدف التعليمي وأن تكون مركز مجتمعي للمستفيدين من خدماتها وأضافه هدفين هما الترويج، ونشر الوعي الثقافي.

وإذا انتقلنا لاستعراض طبيعة كل الأهداف الفرعية Objective وكيفية تنفيذها سوف نجد مايلي:

جدول رقم (6) الأهداف الفرعية للمكتبات

المكتبة	النوع	الأهداف الفرعية
مكتبة فوربس Forbes library	مكتبة عامة أمريكية	الهدف: زيادة الوصول الرقمي إلى المجموعات والوعي بها نشاط العينة: رقمنة عناصر المجموعة الخاصة الفريدة المتضخمة، بما في ذلك الخرائط العائد أو النتيجة: سيقوم الجيل القادم من الباحثين بإنشاء اكتشافات جديدة
مكتبة ولونجونج الاسترالية Wollongong library	مكتبة عامة استرالية	الهدف: أن يتمتع السكان بسهولة الوصول المنصف إلى موارد المعلومات والخدمات. الإنجاز: الوصول إلى المعلومات، وفرص الترفيه، والتعلم والتكنولوجيا والخدمات. كيفية التنفيذ: وضع استراتيجيات لإشراك وجذب السكان الذين لا يستخدمون حالياً خدمات المكتبة، تحسين التسويق عبر الإنترنت للتأكد من أن العملاء على دراية بالخدمات والبرامج التي تقدمها المكتبة، تقييم ساعات العمل، ودراسة الخيارات لتوسيع أو تغيير الخدمات وتنفيذ ما تسمح به الموارد.
مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library	مكتبة عامة إنجليزية	الهدف: تحسين فرص القراءة ومحو الأمية والثقافة. المستهدف: توفير مواد قراءة جيدة في جميع الأشكال، توفير مجموعة متنوعة من الأحداث والأنشطة، دعم مجموعات القراءة. النتائج: تشجيع القراءة لدى الأطفال من خلال إقامة الفعاليات ودعم المبادرات الوطنية، مثل: مسابقة تحدي القراءة الصيفية.
مكتبة الشارقة العامة	مكتبة عامة أسيوية	تتضمن أهداف عامة بدون تحديد لكيفية التنفيذ أو مسئول التنفيذ.

يظهر الجدول رقم (6) الخاص بالأهداف الفرعية للمكتبات أن المكتبات الثلاث الأولى تعتمد على تحديد الهدف وكيفية الإنجاز والنتائج المتوقعة من التنفيذ، في حين تظهر مكتبة الشارقة العامة الأهداف وتعريف الهدف دون التطرق إلى سبل التنفيذ أو العائد من تنفيذ الهدف.

6/3 الأولويات الاستراتيجية priorities

يشير (Pacios, Ana R., 2007) في دراسة بعنوان أولويات المكتبات العامة في بداية الألفية الثالثة أن أهم خمس أولويات للمكتبات العامة تتمثل في توفير المجموعات والمصادر، والتعلم مدى الحياة، وبناء المنشآت والمعدات، كما أنها تشير إلى الموارد البشرية، والإدارة وهي وظيفة تؤثر على كل من الخدمات والموارد، وبالتالي تظهر أولويات المكتبات العامة العلاقة القائمة بين احتياجات المجتمع والخدمات التي تعتزم المكتبة تقديمها لإرضاء مستخدمي المكتبات، والموارد اللازمة. وتختلف الأولويات حسب الأدوار التي ترغب المكتبة في دعمها في فترة زمنية معينة.

جدول رقم (7) الأولويات الاستراتيجية للمكتبات

المكتبة	النوع	الأولويات الاستراتيجية
مكتبة فوربس Forbes library	مكتبة عامة أمريكية	توضح الخطة الاستراتيجية الناتجة مجموعة واضحة من المبادئ والأولويات للقادة والموظفين والشركاء والمؤيدين، والتعرف على احتياجات المجتمع ومواطن القوة الفريدة للمكتبة. تهدف الخطة الاستراتيجية إلى أن تكون وثيقة حية، توفر نقطة اتصال مستمرة للموظفين ومرنة بما يكفي للتغيير مع تطور مدينتنا.
مكتبة ولونجونج الاستراالية Wollongong library	مكتبة عامة استراالية	تتمثل في تطوير مكتبتك وذلك من خلال عملية مشاركة مجتمعية واسعة النطاق لضمان أن أولويات المجتمع وتطلعاته حول خدمات المكتبة قد انعكست في الاستراتيجية
مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library	مكتبة عامة إنجليزية	تعكس الاستراتيجية طموح والتزام المكتبة بالاستمرار في إطلاق الإمكانيات الهائلة التي يجب أن تؤثر على خدمات المكتبات وعلى حياة الأفراد بشكل إيجابي، وفي نفس الوقت تقديم الأولويات المحلية.
مكتبة الشارقة العامة	مكتبة عامة عربية آسيوية	لم تتضمن أي أولويات استراتيجية بالنسبة للمكتبة ولكنها اكتفت بالأهداف العامة.

يصور التحليل المقارن لخطط المكتبات في عيّننا أن المكتبات ملتزمة بحقائق معينة قريبة من المواطنين تتمثل في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي الخدمات المكتبية الموجهة لخدمة المستفيدين، والجوانب الخاصة بالموارد البشرية، والإدارة والمشاركة المجتمعية. إلا أنه من الملاحظ أن الأولويات التي اتفقت عليها هذه المكتبات تركز في المقام الأول على الخدمات المكتبية.

7/3 مدد الخطط الاستراتيجية (خطط العمل)

تحدد خطط العمل الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات، والتي تتحقق عادةً كخطة للمشروع. يمكن أن تكون خطط العمل استراتيجية (طويلة الأجل) أو تكتيكية (قصيرة الأجل)، ولكنها عادة ما تكون قصيرة الأجل تغطي سنة واحدة أو أقل (برايسون، 2004). تحدد خطط العمل الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والأهداف الفرعية وتحديد المسؤولية والميزانية والجدول الزمنية (هاريمان، 2008). يجب أن تكون قابلة للتقييم بشكل صريح (مرتبطة) بالأهداف والغايات طويلة الأجل. يمكن أن تكون خطط العمل اختيارية ضمن الخطة الاستراتيجية نفسها، ولكن في مثل هذه الحالات، يجب الإشارة بوضوح إلى وجودها في مكان آخر (مع اعتبار الخطة الاستراتيجية بمثابة المخطط الرئيسي).

لذا فقد تم أخذ عينة من المكتبات العامة التي تغطي خطط استراتيجية خماسية أو أكثر وفق المحددات الجغرافية بالأماكن المستهدف تغطيتها وهي على النحو المبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (8) الإطار الزمني للخطط الاستراتيجية

المكتبة	النوع	الإطار الزمني	ملاحظات
مكتبة فوربس Forbes library	مكتبة عامة أمريكية	<u>لمدة خمس سنوات</u> من عام 2019 – 2023	
مكتبة ولونجونج الأسترالية Wollongong library	مكتبة عامة أسترالية	<u>لمدة ستة سنوات</u> من عام 2017 – 2022	
مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library	مكتبة عامة إنجليزية	<u>لمدة ستة سنوات</u> من عام 2018-2023	Final Draft Shropshire Library Services Strategy, 2018 to 2023
مكتبة الشارقة العامة	مكتبة عامة أسيوية	لا يوجد خطة استراتيجية للمكتبة	

بالإضافة إلى المكونات الأساسية الموضحة في الجدول رقم (8) يظهر لنا تحديد للإطار الزمني الخاص بكل مكتبة ضمن الخطة الاستراتيجية والذي يتراوح ما بين خمس إلى ست سنوات بالنسبة للمكتبات قيد الدراسة أنه تخطيط بعيد المدى وليس تخطيطاً استراتيجياً، حيث أن الفترة الزمنية المقبولة بشكل شائع من سنة إلى ثلاث سنوات (Fuente-Sabate', J.M., de la (Rodríguez-Puerta, J., Vicente-Lorente, J. and Zúñiga-Vicente J.A, 2007). في حين يعتبر التخطيط بعد هذا العدد من السنوات عادةً تخطيطاً بعيد المدى وليس تخطيطاً استراتيجياً (Titus, V.K. Jr, Covin, J.G. and Slevin, D.P., 2011) وإن كانت مكتبة المشاركة لم تقم بوضع إطار زمني واكتفت بنشر العناصر الرئيسية البسيطة على موقعها.

التحليل البيئي SWOT Analysis

يعد التحليل البيئي (SWOT-Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) خطوة هامة في التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال مساعدة المكتبات على تقييم الوضع الداخلي والخارجي واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية المتابعة، فهو يركز في الأساس على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات). حيث يوفر تحليل SWOT أدلة على موقف المكتبة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية. كما يستخدم هذا النوع من التحليل من جانب الباحثين من أجل المساعدة في تحديد أولويات المكتبة في التطوير المستقبلي من خلال "استكشاف" البيئة. وذلك من خلال نماذج الاستبيانات التي يتم من خلالها التعرف على احتياجات مجتمع المستفيدين من الخدمات بالمكتبات العامة.

فيشير (Sally G. Reed, 2016) إلى أهمية المسح البيئي لتقييم المجتمع ودعمه من خلال جمع كل من البيانات الكمية والنوعية التي تتعلق بالتركيبة السكانية للتعرف على ما هو عدد سكان مجتمعك؟ وهل هناك تغييرات في الكثافة السكانية والتوزيع والعمر والجنس والحالة الاجتماعية والاقتصادية والوضع العرقي؟ كل هذه المعلومات تعتبر مهمة حيث تحدد أنواع وطبيعة المواد والخدمات المكتبية التي تريد تقديمها في السنوات القادمة، ومن خلال استعراض خطط المكتبات قيد الدراسة تبين لنا ما يلي :

جدول رقم (9) التحليل البيئي للمكتبات

النص	التحليل البيئي	النوع	المكتبة
 <p>Community Description</p> <p>Introduction</p> <p>The city of Northampton is situated in the heart of the Pioneer Valley of Western Massachusetts which in 2007 The New York Times called "arguably the most suburbanized, book-observing, literature-reading place in the nation". Indeed, Northampton is known for its extensive resources for families, senior citizens, and those interested in the arts, historic preservation and outdoor activities both recreational and agricultural, all of which Forbes Library seeks to support and augment. Smith College, a member of the valley Five College Consortium, is located directly across West Street from Forbes and affords residents access to world-class educational opportunities, entertainment and cultural</p>	<p>قامت مكتبة فوربس بعمل تحليل بيئي يتضمن قياس نقاط القوة، والفرص، والتطلعات، والنتائج التي تسعى إليها المكتبة إلى جانب تحليل مجتمع أصحاب المصلحة الذي تخدمه المكتبة وذلك للتعرف على التحديات التي تواجه المجتمع، وطبيعة المجتمع الذي تقوم المكتبة بخدمته من حيث الفئات العمرية، ومستوى الدخل بشكل عام، وأعداد الأطفال بالمدارس، إلى جانب توضيح دور المكتبة في الدخول في شراكات تنظيمية مع مدارس وكليات ومؤسسات غير ربحية وذلك لتحقيق زيادة في أعداد الزائرين والإعارات والمشاركة في برامج المكتبة</p>	<p>مكتبة عامة أمريكية</p>	<p>مكتبة فوربس Forbes library</p>
<p>BACKGROUND - THE WOLLONGONG COMMUNITY!</p> <p>Geography The City of Wollongong is located 80 kilometers south of Sydney, 200km to the east of Melbourne, with strong links to the Sydney metropolitan area and neighbouring regional government areas (NSW, Queensland, the Victorian and South Australian states). Wollongong's strategic location between the coast and inland, between the metropolitan area and the bush, separates the south coast and south western suburbs of the city.</p> <p>Demography Wollongong's population of 210,000 with metropolitan areas of 200,000 in 2011 and 200,000 in 2006. The Wollongong community is characterized by:</p> <ul style="list-style-type: none"> A high proportion of young adults (20 to 29 years) A high proportion of older people (70 years and over) High proportion of lone person households and group households Some level of disadvantage with the average household income and higher levels of unemployment rates, including in the 65+ age group of 19.6% A community with higher levels of people with high unemployment rates, including in the 65+ age group Lower levels of car ownership Lower levels of access to the internet at home A high proportion of people living in medium and high density housing A high proportion of people living in medium and high density housing <p>Future population projections for the GSA indicate between 2011 and 2020 there will be a significant increase in the proportion of:</p> <ul style="list-style-type: none"> People aged 20 years, increasing from 14.6 percent of the population to 19 percent People aged 65 years, increasing from 16.4 to 21% One person households, increasing from 35 to 38.3 percent <p>Over the same period:</p> <ul style="list-style-type: none"> There will be minor decreases in the proportion of young and middle aged people There will be a decrease in the proportion of households 	<p>قامت مكتبة ولونجونغ الأسترالية بدراسة المجتمع من خلال تحديد الفئات العمرية وتقسيماتها والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للسكان وتحديد مستوى الدخل.</p>	<p>مكتبة عامة أسترالية</p>	<p>مكتبة ولونجونغ الأسترالية Wollongong library</p>

النص	التحليل البيئي	النوع	المكتبة
	قامت المكتبة بتحديد التوزيع الخاص بالسكان والفئات التي تستهدف خدماتها في المجتمع، إلى جانب تحديد المناطق الجغرافية المستهدفة خدمتها.	مكتبة عامة إنجليزية	مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library
	تقوم مكتبة الشارقة بتقديم خدماتها في خمس مناطق متفرقة بدون تحديد أي بيانات ديموغرافية عن الفئات العمرية وتقسيماتها، ودون الإشارة لقيام المكتبة بعمل تحليل بيئي.	مكتبة عامة عربية آسيوية	مكتبة الشارقة العامة

ومن خلال استعراض بيانات الجدول رقم (9) الخاص بالتحليل البيئي لمكتبات قيد الدراسة يظهر لنا قيام كل من المكتبات الثلاث بالتعريف بالمجتمعات من حيث التقسيمات العمرية للمجتمع وتحديد المستوى الاقتصادي للدخل، في حين لم تلتزم مكتبة الشارقة إلا بتحديد المناطق المتواجدها المكتبات دون تحديد الفئات العمرية أو التوزيع الديموغرافي لمجتمع المستفيدين من خدماتها، وإن تميزت مكتبة فوربس باستخدام التحليل لتحديد التطلعات والنتائج التي تسعى لتحقيقها وفق أهدافها.

الخطة التنفيذية Action Plan

تخدم المكتبات في جميع القطاعات غرضًا محددًا وهو تحقيق أهداف وغايات أصحاب المصلحة في المكتبة. وتختلف هذه الأهداف وفقًا لطبيعة المكتبة ووظيفتها الاستراتيجية وتوقعات مجتمع المستخدمين فيها. فإذا حققت المكتبة أهدافها فهناك احتمال كبير أن يعتبرها مستخدمو المكتبة والمجتمعات التي تخدمها ذات قيمة (مالية، أو غير ذلك). لذلك تعتبر إدارة الأهداف بشكل استراتيجي وسيلة تتيح للمكتبات تحقيق النتائج المرجوة ونتائج مستخدميهما. فغالبًا ما يتوقع أصحاب المصلحة والعملاء في المكتبة أيضًا الحصول على خدمة عالية الجودة،

والمكتبات الآن موجودة في بيئة ثقافية تسعى جاهدة لتحقيق التميز وتقديم أداء مستدام للخدمة العالية "ولا يتم تحقيق التميز في الخدمة بالضرورة باستخدام عمليات ضمان الجودة التقليدية ولكن من المرجح أن يتحقق ذلك من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي المتوافقة مع مؤشرات الأداء الرئيسية التي توفر المساءلة" (Holmes, A. and Parsons, F., 2016).
يقوم المكتبيون بقياس الاستخدام ونوعية الخدمة والأداء الاستراتيجي (أي مدى تحقيق المكتبة لنتائجها) من خلال العديد من الأدوات مثل قياس معدل الإعارة، وزيارات المكتبات، واستخدام الكمبيوتر، ومعدل الأنشطة المقدمة وأعداد المشاركين بها إلى جانب الاستبيانات الاستقصائية وصاديق المقترحات، ومن خلال استعراض الخطط الاستراتيجية للمكتبات قيد الدراسة تبين لنا ما يلي :

جدول رقم (10) الخطة التنفيذية

المكتبة	النوع	قياس الأداء
مكتبة فوربس Forbes library	مكتبة عامة أمريكية	تقوم المكتبة بعمل تحليل بيئي للتعرف على احتياجات المجتمع من خلال رصد التحديات التي تواجه أفرادها في استخدام المكتبة وتأثير ذلك على مستوى الخدمات المقدمة سواء كان ذلك في مجال البيانات الاقتصادية، أو الصحية، والتكنولوجية، والمشاركة المجتمعية.
مكتبة ولونجونج الاسترالية Wollongong library	مكتبة عامة استرالية	قامت المكتبة بعمل خطة تشمل الأهداف التي تسعى لتحقيقها متضمنة الإنجازات التي تسعى لتحقيقها وكيفية تحقيق تلك الإنجازات التي حددتها بخمس أهداف استراتيجية إلى جانب عرض الموضوعات الرئيسية والموضوعات الفرعية لنتائج التقديم لعدد 11 موضوع متنوع
مكتبة شروبشاير الإنجليزية Shropshire library	مكتبة عامة إنجليزية	تقوم المكتبة بوضع مجموعة من الأرقام المستهدف تحقيقها والمتمثل في عدد السكان المستهدف خدمتهم، وعدد الزيارات وخدمات المكتبات المتنقلة المستهدف تحقيقها
مكتبة الشارقة العامة	مكتبة عامة أسيوية	لا يوجد بها أي نظام تقييم للأهداف المخطط تنفيذها ولكن اعتمدت على ذكر كيفية تنفيذ أهدافها دون تحديد طريقة لقياس مدى تنفيذ هذه الأهداف

ومن خلال استعراض الخطط التنفيذية للمكتبات يتبين لنا وجود أهداف قابلة للقياس ومحددة زمنياً ولكن بشكل عام بدون وجود مؤشرات يمكن استخدامها للخروج بمؤشرات تساعد على تحديد نسب الإنجاز بتلك الخطط، ولكنها أظهرت وجود تحديد للمهام والأدوار لكل إدارة قائمة على تنفيذ تلك الأهداف مقترن بها الجدول الزمني للتنفيذ.

الخلاصة

تشير الدلائل إلى أنه عند تقييم الخطط الاستراتيجية للمكتبات العامة قيد الدراسة للتعرف على ملاءمة تلك الخطط لغرض وجودها من عدمه، تبين أن أغلب تلك المكتبات باستثناء مكتبة الشارقة قد اعتمدت مجموعة عناصر أساسية تمثل الأساس في إعداد الخطط الاستراتيجية وهي الرؤية، والرسالة، والأهداف الرئيسية والفرعية، وخطط العمل إلى جانب إجراء التحليل البيئي لتلك المكتبات وهي عناصر تمثل السمات الرئيسية للخطط الاستراتيجية مع إضافة الأولويات الاستراتيجية، فضلاً عن إجراء تقييم لتلك الأهداف لتحديد العائد.

ومن المفيد هنا الإشارة إلى بعض الملاحظات التي تتمثل فيما يلي:

1. إن المدى الزمني لخطط المكتبات تغطي فترة خمس سنوات باستثناء خطة واحدة لم توفر أي معلومات.
2. أغلب هذه الخطط يمكن اعتبارها قابلة للتنفيذ لارتباطها بالاحتياجات الفعلية لمجتمع المستفيدين بالمكتبات وذلك من واقع التحليل البيئي لتلك المكتبات.
3. بيانات الرؤية لمكتبات الدراسة كانت غنية بالمعلومات، وكان التمييز بين الرؤية والرسالة واضح.
4. تضمنت جميع الخطط أهدافاً مختلفة تم التعبير عنها بمستوى ثابت من التفاصيل، مثل: محو الأمية التكنولوجية والرقمية، تحسين فرص القراءة ومحو الأمية والثقافة، سهولة الوصول إلى موارد المعلومات والخدمات.
5. تضمنت الخطط الاستراتيجية خطط عمل شملت البرامج والتوقيتات الزمنية للتنفيذ، وتحديد مسئوليات تنفيذ الأهداف

فيما يتعلق بالنوايا الاستراتيجية الفعلية المعبر عنها في الخطط، ظهرت موضوعات رئيسية مشتركة:

- التخطيط المجتمعي والشراكة في العمل: التواصل ليس فقط مع المستخدمين ولكن أيضًا مع الشركاء المحتملين داخل المجتمع القادر على تحسين الخدمات المقدمة.
- الدمج الاجتماعي: ضمان أن تكون خدمات المكتبة متاحة للجميع.
- التشجيع على القراءة ومحو الأمية: تعزيز القراءة ومحو الأمية في جميع أنحاء المجتمع.
- إمكانية الوصول إلى الخدمات: ضمان وصول الخدمات إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين، وكان التركيز على الخدمات التي تصل إلى المستخدمين واضحًا، مما يشير إلى الرغبة في المشاركة بشكل أكثر نشاطًا في المجتمعات المحلية.
- تدعم المكتبات العامة وتفيد المجتمع: من الناحية الاجتماعية والثقافية والبيئية وتسهم بشكل إيجابي من حيث القيمة الاقتصادية والمنفعة والنشاط.
- كانت أهداف الرقمنة واضحة أيضًا: (وغالبًا ما تم تسليط الضوء عليها كأولوية أو مفتاح الاتجاه)
- الاستفادة من البيانات: لفهم احتياجات المجتمع وردود الفعل لتحسين خدمات المكتبة.
- تعزيز ما تقوم به المكتبة: للمجتمع والمجلس.

المراجع

1. Brockmann, E.N. & Clifford, M.K.Jr. (2008). Strategic planning: a guide for supervisors. Supervision, 69(8), 3-9.
2. Bryson, J.M. (2004). Strategic planning for public and non-profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
3. Corral, S. (2000). Strategic management of information services: a planning handbook. London: Aslib/IMI.
4. <file:///C:/Users/ahmed/Downloads/Library%20Services%20report%20Appendix%20-%20Shropshire%20Library%20Services%20Strategy.pdf>
5. Fuente-Sabate', J.M., de la Rodríguez-Puerta, J., Vicente-Lorente, J. and Zuñiga-Vicente, J.A. (2007), "Do stable strategic time periods exist? Towards new methodological and theoretical insights", Managerial & Decision Economics, Vol. 28 No. 3, pp. 171-80
6. gov.ae/ar/Content/3/2
7. Hartzell, G. (2002). Controlling your own destiny: why mission and vision statements are indispensable. School Library Journal, 48(11), 37
8. Holmes, A. and Parsons, F. (2016) the Institutional HE Quality Perspective. In Jeremy Atkinson (ed.) Quality and the Academic Library: Reviewing, Assessing and Enhancing Provision, London : Chandos, 17- 26
9. <https://forbeslibrary.org/info/strategic-plan/>
10. <https://forbeslibrary.org/wp-content/uploads/2014/12/Strategic-Plan-Book-FINAL-1.pdf>

11. https://wollongong.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0035/9989/Wollongong-City-Libraries-Strategy-2017-2022.pdf
12. Kirkpatrick, S. (2008). How to build a better vision statement. Academic Leadership, 6(4). Available online at http://www.academicleadership.org/emprical_research/501.shtml.
13. Miodrag S. Ivanovic (2015). Strategic Planning Guidebook. London: Miodrag Ivanovic. Available online at: https://www.academia.edu/1138395/Strategic_Planning_Guidebook
14. Pacios, Ana R. (2007). The priorities of public libraries at the onset of the third millennium. Available online at: https://pdfs.semanticscholar.org/3330/a018cbc8054d58d2dca2122c30f4e9c98995.pdf?_ga=2.205208976.14576536.1582968413-1314385636.1566750251
15. Sally G. Reed(March 2016). A Library Board's Practical Guide To Strategic Planning. Available online at: <http://www.ala.org/united/sites/ala.org.united/files/content/trusteezone/practical-guides/strategic-planning.pdf>
16. Siess, J.A. (2002). Time management, planning, and prioritization for librarians. Lanham, Maryland: Scarecrow Press.
17. Titus, V.K. Jr, Covin, J.G. and Slevin, D.P. (2011), "Aligning strategic processes in pursuit of firm growth", Journal of Business Research, Vol. 64 No. 5, pp. 446-453.