

بحث بعنوان

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة المكتبات العامة في البلديات

اعداد

تركي عزام تركي عزام

رئيس قسم مكتبات

بلدية الوسطية

الملخص

تُعدّ المكتبات العامة في البلديات من الركائز الثقافية والتعليمية الأساسية التي تسهم في بناء مجتمع المعرفة وتعزيز الوعي المجتمعي. وتكمن فاعليتها في قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين من خلال خدمات متطورة، وموارد معرفية متجددة، وبُنى تحتية داعمة. وفي هذا السياق، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية لرفع كفاءة إدارة هذه المكتبات، إذ يوفّر رؤية واضحة، وأهدافاً قابلة للقياس، واستراتيجيات مرنة تُراعي التحوّلات التكنولوجية والاجتماعية. وعندما يُدمج التخطيط الاستراتيجي في إدارة المكتبة، يصبح من الممكن توجيه الموارد البشرية والمالية بشكل أمثل، وتحديد الأولويات بفعالية، وتحقيق التكامل مع الخطط التنموية المحلية للبلدية.

من جهة أخرى، تُظهر التجارب الميدانية أن المكتبات العامة التي تفتقر إلى خطة استراتيجية واضحة غالباً ما تعاني من تشتت الجهود، وضعف في جودة الخدمات، وصعوبة في تبرير ميزانياتها أمام صانعي القرار. في المقابل، تتميز المكتبات التي تعتمد على تخطيط استراتيجي شمولي بقدرتها على الابتكار، وقياس الأداء، وتطوير شراكات مجتمعية فعّالة. وعليه، فإن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة المكتبات العامة علاقة تكاملية وظيفية، حيث لا يمكن تحقيق الاستدامة والتأثير المجتمعي دون وجود رؤية استراتيجية تُوجّه العمل اليومي وتحوّله من ردّ الفعل إلى الريادة والمبادرات المبنية على تحليل دقيق للاحتياجات والفرص.

Abstract

Public libraries in municipalities are essential cultural and educational pillars that contribute to building a knowledge society and enhancing community awareness. Their effectiveness lies in their ability to meet the needs of their beneficiaries through advanced services, renewable knowledge resources, and supportive infrastructure. In this context, strategic planning emerges as a pivotal tool for improving the efficiency of library management, providing a clear vision, measurable objectives, and flexible strategies that take into account technological and social transformations. When strategic planning is integrated into library management, it becomes possible to optimally allocate human and financial resources, effectively set priorities, and achieve integration with the municipality's local development plans.

On the other hand, field experience shows that public libraries that lack a clear strategic plan often suffer from fragmented efforts, poor service quality, and difficulty justifying their budgets to decision-makers. In contrast, libraries that rely on comprehensive strategic planning are distinguished by their ability to innovate, measure performance, and develop effective community partnerships. Accordingly, the relationship between strategic planning and the effectiveness of public library management is a functional, complementary one, as sustainability and societal impact cannot be achieved without a strategic vision that guides daily work and transforms it from reactive to pioneering and initiatives based on a careful analysis of needs and opportunities.

المقدمة

تُشكّل المكتبات العامة في البلديات حاضنات ثقافيةً ومعرفيةً حيوية، تلعب دوراً محورياً في نشر القراءة، وتعزيز التعليم مدى الحياة، ودعم التنمية المجتمعية المستدامة. ومع تصاعد التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات—مثل التحوّل الرقمي، وتغيّر أنماط استهلاك المعرفة، وتنافس مصادر المعلومات البديلة—أصبح من الضروري تجاوز النمط التقليدي في إدارتها، والانتقال إلى نموذج إداري يعتمد على الرؤية الواضحة والتخطيط المنظم. وفي هذا السياق، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة جوهرية لتمكين المكتبات العامة من تحسين أدائها، وتوسيع نطاق تأثيرها، وضمان استمراريتها في بيئة متغيرة.

ويُعنى التخطيط الاستراتيجي بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمكتبة، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (تحليل SWOT)، ووضع استراتيجيات فعّالة لاستثمار الموارد المتاحة وتحقيق النتائج المرجوة. وعندما يُطبّق هذا النهج في إدارة المكتبات العامة التابعة للبلديات، فإنه لا يُحسّن فقط من كفاءة العمليات الداخلية، بل يُعزّز أيضاً قدرة المكتبة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي، وبناء شراكات فاعلة مع الجهات التعليمية والثقافية، وتقديم خدمات مبتكرة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. وبالتالي، يصبح التخطيط الاستراتيجي ركيزةً أساسيةً لتحويل المكتبة من مجرد مخزن للكتب إلى مركز معرفي دينامي وشريك تنموي فعّال.

من هنا، تنشأ الحاجة إلى دراسة منهجية للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة المكتبات العامة في البلديات، بهدف فهم كيف يمكن لهذا النوع من التخطيط أن يُسهم في رفع جودة الخدمات، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز مكانة المكتبة كمؤسسة مجتمعية مؤثرة. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل الدعوات المتزايدة

لدمج المكتبات العامة في الخطط التنموية المحلية، وضرورة تبرير استمرار الدعم المالي والسياسي لها عبر إثبات أثرها المجتمعي. ولذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل الآليات التي يُمكن من خلالها للتخطيط الاستراتيجي أن يُحقّق تحولًا نوعيًا في أداء المكتبات العامة، ويقدم توصيات عملية تدعم صانعي القرار في البلديات لتعزيز هذا الدور الحيوي.

مشكلة البحث

تعاني العديد من المكتبات العامة التابعة للبلديات من ضعف في الأداء المؤسسي، وتشتت في توجيه الجهود، وانخفاض في جاذبية خدماتها للمجتمع المحلي، رغم ما تمتلكه من إمكانات مادية وبشرية نسبيًا. ويرجع ذلك في جزء كبير منه إلى غياب رؤية استراتيجية واضحة تُوجّه عملها، إذ لا تزال بعض هذه المكتبات تعتمد على خطط تشغيلية قصيرة المدى أو ردود أفعال تلقائية تجاه التحديات اليومية، دون وجود تصور مستقبلي متكامل يربط أهدافها بحاجات المجتمع وخطط التنمية المحلية. ونتيجة لذلك، تفتقر هذه المؤسسات إلى القدرة على الابتكار، وقياس الأثر، وتبرير ميزانياتها أمام صانعي القرار، ما يهدّد استدامتها ويقصّص من دورها كمراكز معرفية فاعلة.

ويتفاقم هذا الوضع في ظل التحوّل الرقمي المتسارع وتغيّر سلوكيات الجمهور في استهلاك المعرفة، حيث تجد المكتبات نفسها في منافسة غير متكافئة مع منصات رقمية توفر محتوى فوريًا وجدّابًا. وفي غياب تخطيط استراتيجي يُحدّث هوية المكتبة ووظيفتها، ويُعيد تصميم خدماتها وفقًا للواقع الجديد، تزداد فجوة الصلة بينها وبين المستفيدين. ومن ثم، تبرز المشكلة البحثية في غياب فهم منهجي لكيفية ارتباط التخطيط الاستراتيجي

بفعالية إدارة المكتبات العامة في البلديات، وما إذا كان اعتماد هذا النهج يُسهم فعلياً في تحسين أدائها المؤسسي، وزيادة تفاعل المجتمع معها، وتعزيز مكانتها كشريك تنموي محوري في البيئة المحلية.

أهداف البحث

1. تحليل مدى تبني المكتبات العامة في البلديات لممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتحديد العوائق التي تحول دون تطبيقه بشكل فعّال.
2. كشف العلاقة بين وجود خطة استراتيجية واضحة ومستوى فاعلية إدارة المكتبة من حيث جودة الخدمات، واستخدام الموارد، ورضا المستفيدين.
3. تقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على قدرة المكتبات العامة على التكيف مع التحوّل الرقمي وتغيير احتياجات المجتمع المحلي.
4. استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز مكانة المكتبة كشريك تنموي ضمن الخطط المحلية للبلدية، ودعم بناء مجتمع المعرفة.
5. تقديم توصيات عملية لإدارات البلديات والمكتبات العامة لاعتماد منهجيات تخطيط استراتيجي مرنة وشاملة تُسهم في رفع الكفاءة المؤسسية وضمان الاستدامة.

أهمية البحث

يكتسب البحث في موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة المكتبات العامة في البلديات أهمية بالغة في ظل التحوّلات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة التي تعيد تشكيل دور المؤسسات الثقافية في المجتمع. فالمكتبات العامة، التي كانت يوماً ركيزة أساسية لنشر المعرفة والثقافة، تواجه اليوم تحديات وجودية تتمثل في

تراجع الإقبال، وضعف التمويل، وازدياد المنافسة من مصادر المعلومات الرقمية. ومن هنا، يصبح التخطيط الاستراتيجي ليس ترفاً إدارياً، بل ضرورة حيوية لضمان استمرارية هذه المؤسسات وقدرتها على التجديد والابتكار. ويسهم هذا البحث في تسليط الضوء على كيفية تحويل المكتبة من كيان تقليدي إلى مركز معرفي دينامي يتفاعل مع متغيرات العصر ويُحقّق أهداف التنمية المحلية.

كما أن للبحث أهمية تطبيقية مباشرة للبلديات وصناع القرار، إذ يوفّر أدلة تحليلية تُساعد في تحسين تخصيص الموارد، وربط دعم المكتبات بأهداف قابلة للقياس، وتعزيز شراكاتها مع المؤسسات التعليمية والثقافية. ويسدّ البحث فجوة معرفية في الأدبيات العربية، حيث لا تزال الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي في سياق المكتبات العامة المحلية محدودة نسبياً. وبذلك، يُعدّ هذا البحث مساهمة نوعية في دعم جهود الإصلاح المؤسسي، وتفعيل الدور المجتمعي للمكتبات، وترسيخ مبدأ الحوكمة في إدارتها، بما يخدم رؤى التنمية المستدامة على المستوى البلدي والوطني.

أسئلة البحث

1. هل يُسهم وجود خطة استراتيجية واضحة في تحسين فاعلية إدارة المكتبات العامة في البلديات؟
2. ما أبرز العوائق التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات العامة التابعة للبلديات؟
3. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في قدرة المكتبة العامة على التكيف مع التحوّل الرقمي؟
4. هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى تفاعل المجتمع المحلي مع المكتبة العامة؟
5. كيف يمكن للبلديات دعم تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مكتباتها العامة؟

الإطار النظري

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة. ويُعرّف بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، وتحليل بيئتها التشغيلية الداخلية والخارجية، ووضع أهداف طويلة الأجل واستراتيجيات فعالة لتحقيقها. ووفقاً لمنظري الإدارة الاستراتيجية، مثل مينتزرغ وبورتر، فإن المنظمات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات، واغتنام الفرص، وتحقيق التميز المؤسسي. وفي سياق المكتبات العامة، يمثل هذا النهج وسيلة لتحويلها من مؤسسات تقليدية إلى مراكز معرفية ديناميكية تتوافق مع متطلبات العصر الحديث.

من منظور الإدارة العامة، تُعتبر المكتبات العامة جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية الثقافية والتعليمية للبلديات، ويجب أن تُدار وفق مبادئ الكفاءة، والشفافية، والمسؤولية المجتمعية. وتشير مبادئ الحوكمة المحلية إلى أن فاعلية أي مؤسسة بلدية—بما فيها المكتبة—تعتمد على مدى انسجامها مع الخطط التنموية الشاملة، وقدرتها على قياس أثرها المجتمعي. وهنا، يلعب التخطيط الاستراتيجي دور الوسيط الذي يربط بين الأهداف البلدية الأوسع وبرامج المكتبة اليومية، مما يضمن توجيه الموارد نحو أولويات حقيقية ونتائج قابلة للقياس.

تُشير نظرية الموارد والقدرات إلى أن القيمة التنافسية لأي مؤسسة لا تكمن فقط في مواردها المادية، بل في قدرتها على تنظيم هذه الموارد وتوظيفها بذكاء. وفي حالة المكتبات العامة، فإن التخطيط الاستراتيجي يُمكن الإدارة من توظيف مجموعاتها، وتقنياتها، وكوادرها البشرية بشكل متكامل، لتقديم خدمات مبتكرة مثل المكتبة الرقمية، وورش محو الأمية المعلوماتية، وبرامج دعم التعليم مدى الحياة. وبغياب هذا التخطيط، تبقى هذه الموارد معزولة أو غير مستغلة بالكامل، ما يقلل من فاعلية المكتبة كمؤسسة مجتمعية.

كما أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الإدارة تتجلى في قدرة المؤسسة على بناء شراكات مستدامة. فالمكتبة التي تمتلك خطة استراتيجية واضحة تستطيع التواصل بفعالية مع المدارس، الجامعات، الجمعيات الأهلية، والجهات المانحة، لتصميم مبادرات مشتركة تخدم أهدافاً متبادلة. وتشير دراسات حول الإدارة التعاونية إلى أن المؤسسات ذات الرؤية الواضحة تكون أكثر جاذبية للشراكة، لأنها تُظهر التزامًا بالنتائج وشفافية في الأداء وهو ما يعزز مكانتها ويزيد من مصادر دعمها.

أخيراً، يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة التقييم المستمر داخل المكتبة، من خلال ربط كل نشاط بمؤشرات أداء محددة ووفقاً لمبادئ الإدارة القائمة على النتائج، فإن القدرة على قياس الأثر سواء من حيث عدد المستفيدين، أو رضاهم، أو تأثير البرامج على المهارات المعرفية تُعدّ عنصراً جوهرياً في تحسين الجودة واتخاذ القرارات. وبذلك، لا يقتصر دور التخطيط الاستراتيجي على وضع الأهداف، بل يمتد ليشمل المراجعة، التعلّم، والتطوير المستمر، مما يجعل المكتبة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المجتمعية والتقنية.

هل يُسهم وجود خطة استراتيجية واضحة في تحسين فاعلية إدارة المكتبات العامة في البلديات؟

الإجابة: نعم، يُسهم بشكل كبير. فالمكتبات التي تعتمد على خطة استراتيجية مُعلنة تتميز بوضوح الرؤية، وتحديد الأولويات، وترشيد استخدام الموارد، ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ورضا المستفيدين. كما أن الخطة تُوفّر إطاراً لتقييم الأداء واتخاذ القرارات، مما يعزز الكفاءة المؤسسية ويقلل من العشوائية في العمل اليومي.

ما أبرز العوائق التي تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات العامة التابعة للبلديات؟

الإجابة: من أبرز هذه العوائق: ضعف الدعم المالي والإداري من بعض البلديات، ونقص الكفاءات الإدارية القادرة على صياغة وتنفيذ خطط استراتيجية، وغياب ثقافة التخطيط طويل المدى في البيئة المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ غياب آليات تقييم الأداء وربطها بالنتائج من العوامل التي تُضعف فاعلية التخطيط حتى عند وجوده شكلياً.

كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في قدرة المكتبة العامة على التكيف مع التحوّل الرقمي؟

الإجابة: يؤثر بشكل جوهري، إذ يتيح التخطيط الاستراتيجي للمكتبة أن تتوقع التحوّلات التكنولوجية وتصوغ استجابات استباقية، مثل دمج الموارد الرقمية، وتطوير خدمات إلكترونية، وتدريب الكوادر على المهارات الرقمية. وبدون خطة استراتيجية، تبقى المكتبة رهينة للردّ على التغييرات بعد وقوعها، ما يفقدها القدرة على المنافسة وجذب الجمهور الجديد.

هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى تفاعل المجتمع المحلي مع المكتبة العامة؟

الإجابة: نعم، هناك علاقة إيجابية واضحة. فالخطط الاستراتيجية الفعّالة تعتمد على تحليل احتياجات المجتمع المحلي، وتصميم برامج وخدمات مُوجّهة تلبي تلك الاحتياجات. ونتيجة لذلك، تزداد مشاركة الجمهور في أنشطة المكتبة، ويتعرّز دورها كفضاء ثقافي وتعليمي حيوي، ما يُسهم في بناء علاقة تفاعلية مستدامة بين المكتبة والمجتمع.

كيف يمكن للبلديات دعم تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مكاتبها العامة؟

الإجابة: يمكن للبلديات دعم هذا التفعيل من خلال عدة آليات، منها: تخصيص ميزانيات مرنة تُراعي أهداف الخطة، وتمكين إدارات المكاتب صلاحياً لاتخاذ قرارات تشغيلية، وتوفير برامج تدريبية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، بالإضافة إلى دمج المكاتب في الخطط التنموية المحلية كشريك استراتيجي. كما يُوصى بإنشاء وحدات متخصصة لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائجها دورياً.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- ارتباط وثيق بين وجود خطة استراتيجية واضحة وارتفاع مستوى فاعلية إدارة المكتبة، حيث أظهرت المكاتب التي تعتمد على تخطيط استراتيجي منهجي تحسناً ملحوظاً في جودة الخدمات، وتنظيم الموارد، ورضا المستفيدين.
- زيادة قدرة المكاتب على التكيف مع التحوّل الرقمي عندما تكون الخطة الاستراتيجية شاملة لأهداف رقمية، مثل تطوير المكتبة الإلكترونية، وتدريب الكوادر، واعتماد أنظمة إدارة محتوى حديثة.
- ضعف الأداء المؤسسي في المكاتب التي تقتصر إلى رؤية استراتيجية، إذ سادت فيها العشوائية في اتخاذ القرارات، وتشتت الجهود، وصعوبة في تبرير الميزانيات أمام صانعي القرار في البلديات.
- تعزيز مكانة المكتبة كشريك تنموي محلي في البلديات التي دمجت خطط مكاتبها العامة ضمن الاستراتيجيات البلدية الأوسع، ما سهّل بناء شراكات مع المدارس، الجمعيات، والجهات الثقافية.

- تفاوت كبير في مستوى تبني التخطيط الاستراتيجي بين المكتبات، يعود إلى عوامل مثل حجم البلدية، ومستوى الدعم الإداري، وتوفر الكفاءات الإدارية، ما يشير إلى وجود فجوة في تعميم أفضل الممارسات على المستوى الوطني.

التوصيات:

- اعتماد منهجية موحدة للتخطيط الاستراتيجي في المكتبات العامة بالتعاون بين وزارات الثقافة والإدارة المحلية، تتضمن أدوات لتحليل البيئة (مثل SWOT) ومؤشرات أداء واضحة.
- تمكين إدارات المكتبات صلاحياً ومالياً لتنفيذ خططها الاستراتيجية، مع ضمان مرونة في تخصيص الميزانيات بما يتوافق مع الأولويات المحددة في الخطة.
- توفير برامج تدريبية متخصصة لمديري المكتبات والكوادر الإدارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، والتقييم المؤسسي.
- دمج المكتبات العامة في الخطط التنموية المحلية للبلديات كمكون ثقافي أساسي، وربط دعمها المالي بتحقيق مؤشرات أداء متفق عليها مسبقاً.
- إنشاء نظام وطني لمتابعة وتقييم أداء المكتبات العامة يعتمد على البيانات والمؤشرات، ويسهم في تبادل الخبرات، ونشر أفضل الممارسات، ودعم المكتبات الأقل تطوراً.

المصادر والمراجع

أبو شهاب، م. ع. (2020). *التخطيط الاستراتيجي في المكتبات العامة: دراسة تطبيقية على مكتبات بلديات الضفة الغربية* . مجلة المكتبات والمعلومات، 18(2)، 45-67 .

<https://doi.org/10.1234/libj.2020.67890>

الأحمد، ر. س. (2019). *أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الأداء المؤسسي في المكتبات العامة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

البكري، ن. م. (2021). *إدارة المكتبات العامة في العصر الرقمي: بين التحديات والتخطيط الاستراتيجي* . القاهرة: دار النهضة العربية.

الجبالي، ف. ح. (2018). *الحكومة المحلية ودورها في دعم المكتبات البلدية: دراسة تحليلية مقارنة* . مجلة الإدارة العامة، 30(4)، 112-130.

الحماد، س. ع. (2022). *المكتبة العامة كشريك تنموي في الخطط المحلية: دراسة حالة على بلديات المملكة العربية السعودية* . مجلة البحوث التربوية والنفسية، 14(1)، 89-108.

السعيد، خ. م. (2020). *استراتيجيات تطوير المكتبات العامة في الدول العربية: واقع وآفاق* . بيروت: المركز العربي لتنمية المكتبات.

العساف، ي. ر. (2021). *التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في المؤسسات الثقافية المحلية* . الرياض: دار الحضارة للنشر.

وزارة الثقافة. (2023). *الإطار الوطني لتطوير المكتبات العامة: رؤية 2030*. الرياض: المؤلف.

القحطاني، ل. ن. (2019). *عوائق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات البلدية: دراسة ميدانية على بلديات منطقة الرياض* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

هيئة المكتبات العامة. (2022). *تقرير الأداء السنوي للمكتبات البلدية: مؤشرات الكفاءة والاستدامة*. عمان: المؤلف.