

الشبكات التدريبية عن بعد لأخصائي المكتبات العامة

د. هبة محمد إسماعيل

مدير فنى المكتبات

جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع

(جمعية الرعاية المتكاملة سابقًا)

heba_13@hotmail.com

مستخلص

تشكل الشبكات التدريبية عن بعد مفهومًا جديدًا ظهر في مجال المكتبات والمعلومات في الآونة الأخيرة وتحديداً في عام 2011 عندما أطلقت مبادرة المكتبات العالمية Global Libraries Initiative (GL) بمؤسسة بيل وميلندا جيتس (BMGF) Bill & Melinda Gates Foundation الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين International Network of Emerging Library Innovators (INELI) التي تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية لأخصائي المكتبات العامة في جميع أنحاء العالم. ويهدف هذا البحث إلى التعرف على الشبكة التدريبية الإقليمية التي تم تنفيذها على مستوى الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأدارها الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، وذلك اعتماداً على النجاح الذي حققته الشبكة الأساسية، وتقييم لتجربة الشبكة التي تضمنت تدريب عدد 31 من أخصائي المكتبات من الذكور والإناث من 15 دولة عربية، وهم المشاركون في برنامج الشبكة التدريبية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والذي انعقد في الفترة ما بين عامي 2015-2017؛ تحت رعاية الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم).

الكلمات المفتاحية: التدريب؛ الشبكات التدريبية؛ المكتبات العامة.

1/0 تمهيد

تعتمد جودة الخدمة التي تقدمها مؤسسات المعلومات إلى المستفيدين على خبرة ومعرفة العاملين بها، فالتغير المستمر في احتياجات المجتمع، والتغيرات التكنولوجية، ونمو المعرفة المهنية كلها عوامل تتطلب من العاملين في مجال المعلومات القيام بتوسيع معارفهم وتطوير مهاراتهم بصورة مستمرة، وذلك كما نص بيان المكتبات العامة للإفلا/اليونسكو لعام ١٩٩٤ على أن "أمين المكتبة هو وسيط نشط بين مستخدمي المكتبة ومصادرها فلا غنى عن التعليم المهني المستمر للمكتبيين من أجل ضمان وجود الخدمات الكافية والملائمة" (IFLA/UNESCO, 1994).

وتعد التنمية المهنية المستمرة لأخصائي المكتبات أحد أهم المقومات الرئيسية التي تؤدي إلى زيادة القدرات والكفاءات، وتحسين جودة الأداء في المكتبات، وهذا ما أكدته أيضا دليل خدمات المكتبة العامة: مبادئ الإفلا/اليونسكو التوجيهية للتطوير "على أن التدريب هو عنصر حيوي لأنشطة المكتبة العامة، ويجب أن يكون هناك برنامج مخطط ومستمر لتدريب الموظفين على جميع المستويات، والتي ينبغي أن يشمل العاملين بدوام كامل وجزئي" (Gill)، P.، 2001، (p. 66)؛ ونظرا لما يشكله التطوير المهني المستمر كمتطلب أساسي وحيوي للمكتبات، في جهودها الرامية إلى مواكبة وتيرة التقدم التكنولوجي والتغير الاقتصادي، فإن أئمن وأكثر الأصول قيمة للمكتبات هي مهارات العاملين بها، مما يستلزم ضرورة توفير برامج تدريبية وافية لا تركز فقط على الاتجاهات الحديثة في مجال المكتبات والمعلومات، أو الجوانب التكنولوجية واستخداماتها بالمكتبات، إنما تركز على الجوانب غير المطروقة وهي تنمية المهارات القيادية لأخصائي المكتبات، والتي ينبغي التركيز عليها نظرا لما لها من أثر على تأهيل أخصائي المكتبات للعمل كقادة في المكتبات في ظل تحول المكتبات إلى مراكز مجتمعية.

1/0 أولًا: الإطار المنهجي**1/1 مشكلة الدراسة**

تعمل الأقسام العلمية بالجامعات المصرية على إعداد خريجين متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، وذلك من خلال البرامج الدراسية المختلفة عبر سنوات التعليم الجامعي، وعلى الرغم من قدرة الأقسام على تأهيل الخريجين إلا أن هناك صعوبة تواجههم خاصة عند تعيينهم بالمكتبات؛ تتمثل في الاندماج في بيئة العمل الفعلية، ومواكبة التطور التكنولوجي.

ولا تقع مسؤولية الإعداد بغرض التطوير المهني والتعليم المستمر على الأقسام العلمية فقط؛ إنما أيضًا على كل من الجمعيات المهنية، والمكتبات ومراكز المعلومات، والناشرين، وموردي الأجهزة والمواد

المستخدمة في المكتبات، والشركات الخاصة التي تعمل في مجال التدريب (العريني، 1994). وقد برزت مشكلة الدراسة من خلال ما يلي:

(1) تعاني البيئة المكتبية بالدول العربية من ضعف التدريب المستمر لأخصائي المكتبات في ظل انخفاض الميزانيات المخصصة للمكتبات بصفة عامة ولتدريب أخصائي المكتبات الذي يعمل في تلك المكتبات بصفة خاصة (فاروق، 2012، ص 1902).

(2) وجود فجوة بين مهارات خريجي أقسام المكتبات والمعلومات واحتياجات التوظيف بسوق العمل.

(3) أوصى المؤتمر العلمي العاشر لقسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات بكلية الآداب بجامعة القاهرة (لقسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، 2013) بضرورة "إعادة النظر في تأهيل أخصائي المكتبات والوثائق والمعلومات والقائمين على تقديم خدمات المعلومات للمواطنين".

في ضوء ما سبق تمحورت مشكلة الدراسة في ضرورة تطوير برامج تدريبية وافية لا تركز فقط على الاتجاهات الحديثة في مجال المكتبات والمعلومات أو الجوانب التكنولوجية واستخداماتها بالمكتبات، إنما تركز أيضاً على الجوانب غير المطروقة، وهي تنمية المهارات القيادية لأخصائي المكتبات، وذلك من خلال برنامج تدريبي إلكتروني.

2/1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من ضرورة تنمية العاملين بالمكتبات لإثراء قدراتهم للحفاظ على تقديم خدمة مكتبية حديثة وفعالة، خاصة في ظل التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ويوفر التدريب عبر الإنترنت مزايا عديدة منها سهولة الوصول، وقابلية تقديم التدريب في وقت أقل لعدد أكبر من أخصائي المكتبات بتكلفة أقل، مما حدا بالدول المتقدمة إلى الاعتماد بشكل كبير على برامج التدريب الإلكتروني لتنمية العاملين بالمكتبات العامة، وهذا ما أثبتته دراسة أجريت عام 2006 بالولايات المتحدة الأمريكية بأن 70٪ من المكتبات العامة التي شملتها الدراسة وعددها 6444 مكتبة كانت تخطط لاستخدام التعليم الإلكتروني للعاملين في الفترة من عام 2006 – 2009 (Dalston، 2009، p.3)، في حين أن الدول العربية ما زالت تعاني نقص التدريب لأخصائي المكتبات بصفة عامة، وأخصائي المكتبات العامة بصفة خاصة، بالإضافة إلى عدم وجود تدريب إلكتروني للعاملين في المكتبات، وشبكات تدريبية للعاملين في مجال المكتبات العامة.

3/1 أهداف الدراسة

- (1) إنشاء نموذج تجريبي لشبكة تدريبية لأخصائي المكتبات العامة تماثل الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين (INELI) International Network of Emerging Library Innovators (INELI) ليتم تطبيقه على أخصائي المكتبات العرب باستخدام نظام موودل Moodle مفتوح المصدر.
- (2) تقييم أثر البرنامج التدريبي الإلكتروني لتنمية المهارات القيادية على أخصائي المكتبات العامة بالشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين – الشرق الأوسط وشمال إفريقيا International Network of Emerging Library Innovators – Middle East & North Africa (INELI-MENA) لمعرفة فعالية هذا الأسلوب.

4/1 حدود الدراسة

تتناول الدراسة تصميم شبكة تدريبية لأخصائي المكتبات العامة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وكذلك تقدم الدراسة برنامجاً تدريبياً عن بُعد لتنمية المهارات القيادية لأخصائي المكتبات، وتركز على قياس أثر هذا البرنامج على أخصائي المكتبات المشاركين في الشبكة التدريبية على وحدات الابتكار؛ إدارة البيانات؛ إدارة المخاطر؛ إدارة النزاع؛ بالإضافة إلى إدارة التغيير، ويتم تطبيق الدراسة على أخصائي المكتبات العامة المشاركين بالشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ عبر الإنترنت، من الدول العربية التالية: مصر؛ السودان؛ ليبيا؛ تونس؛ الجزائر؛ المغرب؛ فلسطين؛ الأردن؛ لبنان؛ المملكة العربية السعودية؛ اليمن؛ البحرين؛ عمان؛ الإمارات العربية المتحدة؛ قطر في الفترة ما بين عامي 2016 – 2017.

5/1 فروض الدراسة

- وضعت الدراسة عدة فروض لاختبار مدى صحتها أو خطئها، وذلك على النحو التالي:
- (1) توجد فروق دالة إحصائية بين درجات مقياس ممارسات القيادة الشامل للمجموعة التجريبية قبل وبعد التدريب.
- (2) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموجرافية (سنوات الخبرة، والنوع، والسن) لأفراد عينة الدراسة على مقياس ممارسات القيادة الشامل (الممارسات القيادية).
- (3) توجد فروق دالة إحصائية بين درجات مقياس ممارسات القيادة الشامل للمجموعة التجريبية وفقاً لمتغير الحصول على دورات سابقة في مجال الإدارة والمهارات القيادية.

(4) يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تدريب أخصائيي المكتبات بالبرنامج التدريبي وحصولهم على الفرص المهنية (ترقية بالعمل، ومنح، ومشاركة بالمؤتمرات، الخ.) في مجال المكتبات.

6/1 منهج الدراسة وأدواتها

اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي بشقيه القبلي والبعدي؛ لاختبار وقياس مدى كفاءة الشبكة التدريبية العربية على تدريب أخصائيي المكتبات على المهارات القيادية، ويتكون مجتمع الدراسة من 31 مفردة. وقد تم تصميم التجربة بأسلوب المجموعة الواحدة؛ أي إجراء اختبار قبلي واختبار بعدي لنفس المجموعة باستخدام نفس المقياس.

تم تطبيق مقياس ممارسات القيادة الشامل Leadership Practices Inventory: LPI الذي أعده كل من جيم كوزوس (Jim Kouzes) وباري بوسنر (Barry Posner) والذي يشتمل على خمس ممارسات قيادية تتضمن (تجسيد القدوة، والإلهام، والرؤية مشتركة، وتحدي العمليات (الإجراءات)، وتمكين ودعم الآخرين للعمل، بالإضافة إلى تحفيز من حولك.

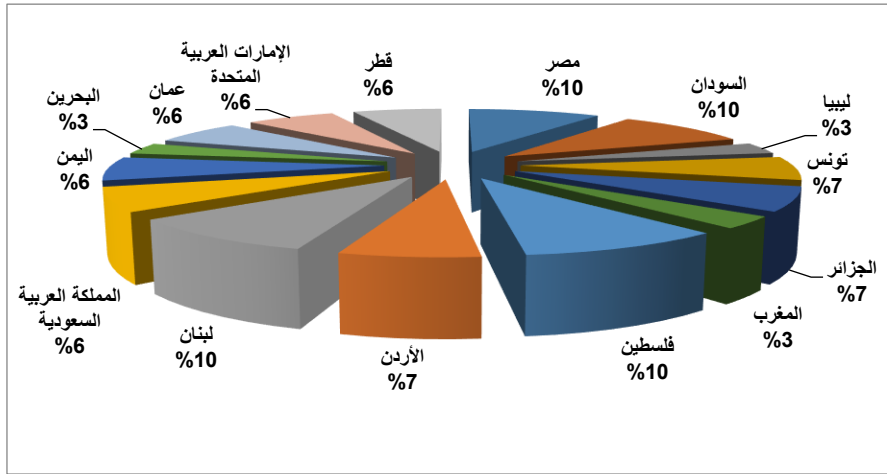
7/1 مجتمع الدراسة

تم إجراء التجربة على عينة قوامها 31 من أخصائيي المكتبات من بين إجمالي 58 أخصائيًا بالمكتبات العامة والوطنية من 15 دولة عربية، بواقع 17 من الإناث بنسبة (54.8%)، و14 من الذكور بنسبة (45.2%)، وهؤلاء هم المشاركون في برنامج الشبكة التدريبية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين- الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ الذي انعقد في الفترة ما بين عامي 2015-2017 تحت رعاية الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، الذي يهدف إلى تعزيز المهارات القيادية والإبداعية والابتكارية لدى أخصائيي المكتبات بالإدارة المتوسطة بالمكتبات العامة والمكتبات الوطنية على مستوى الدول العربية. ويوضح الشكل التالي توزيع مجتمع الدراسة جغرافيًا.

ويتضح من الشكل (1) وجود تفاوت في أعداد مجتمع العينة بين الدول العربية؛ ويرجع ذلك إلى تفاوت أعداد المتقدمين للبرنامج من كل دولة، وتعتبر مصر من أعلى الدول مشاركة، حيث تقدم للبرنامج عدد 16 أخصائيي مكتبات، بينما تقدم مشارك واحد من بعض الدول الأخرى مثل البحرين وليبيا.

وقد اعتمد اختيار المشاركين على الاستبيان الذي ضم اثني عشر سؤالاً لاختيار المتقدمين للشبكة؛ لقياس خبراتهم في مجال المكتبات العامة، وإنجازاتهم في تنفيذ الأنشطة والبرامج والخدمات، والدورات

التدريبية الافتراضية التي حصلوا عليها، وأنشطة التنمية المهنية التي قاموا بها، وأسباب اشتراكهم في البرنامج التدريبي، وعضويتهم في الجمعيات أو الاتحادات المهنية. وقد هدفت هذه الأسئلة إلى قياس مدى فعالية والتزام وإبداع المشاركين في عملهم بالمكتبة.



شكل (1) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للدول العربية

وتراوحت الفئات العمرية للمشاركين بالبرنامج من 25 إلى 50 عامًا؛ وقد تم اختيار هذه الفئات العمرية نظرًا لقلّة تمثيلها في المناصب القيادية، وقد تم التركيز بنسبة أكبر على اختيار أخصائي المكتبات في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 40 عامًا من العاملين بالإدارة الوسطى بالمكتبات العامة والوطنية. ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع البحث تبعًا للمرحلة العمرية.

جدول (1) توزيع مجتمع البحث تبعًا للمرحلة العمرية

| النسبة % | ك | المرحلة العمرية |
|----------|----|---------------------|
| 19.4% | 6 | من 25 إلى أقل من 30 |
| 16.1% | 5 | من 30 إلى أقل من 35 |
| 38.7% | 12 | من 35 إلى أقل من 40 |
| 22.6% | 7 | من 40 إلى أقل من 45 |
| 3.2% | 1 | من 45 إلى 50 |
| 100% | 31 | المجموع |

8/1 المراجعة العلمية

تم إجراء مسح للإنتاج الفكري المتعلق بموضوع الدراسة، الذي أسفر عن ما يلي:

ركزت دراسة منى فاروق (2012) على رصد أثر البرامج التدريبية المتاحة على الإنترنت في مجال الفهرسة، في تنمية مهارات المكتبيين؛ وذلك من خلال إجراء دراسة تجريبية تم فيها اختيار أحد البرامج التدريبية المتاحة على الإنترنت في موضوع الضبط الاستنادي باستخدام مارك. وقد طبقت الدراسة على عدد 10 من أخصائيي المكتبات حيث طلب منهم استخدام هذا البرنامج، وخلصت الدراسة إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد العينة على توافر عوامل إيجابية كثيرة بالبرنامج ساعدت على فهمه واستيعابه؛ أهمها شكل الإتاحة، وبساطة الأسلوب، وعدم التقيد بزمان أو مكان فضلاً عن الترتيب المنطقي لأجزاء البرنامج، وأدت هذه العوامل إلى ارتفاع درجات الأغلبية العظمى من أفراد العينة في الاختبار الثاني بعد استخدام البرنامج، غير أن المعوقات المرتبطة بصعوبة المحتوى وإتاحته باللغة الإنجليزية أدت إلى الانخفاض النسبي لمتوسط هذه الدرجات، إلى جانب المعوقات الخارجية؛ وأهمها عدم التفريغ الكافي لاستيعاب البرنامج والمقاطعات الخارجية المتكررة. كما أكد أفراد العينة على المميزات والفوائد التي اكتسبوها نتيجة استخدامهم للبرنامج -على الرغم من الصعوبات التي واجهتهم- ورغم أن نتائج هذه التجربة تتعلق باستخدام برنامج واحد فقط، إلا أن تأكيد أفراد العينة على ضرورة استخدام مثل هذه البرامج التدريبية الافتراضية كوسيلة من وسائل التعلم الذاتي في مجال الفهرسة بوجه خاص ومجال المكتبات بوجه عام؛ يعد مؤشراً على أهمية مثل هذه البرامج ودورها في التطوير المهني للمفهرسين وسائر فئات المكتبيين، وينبغي أن تخضع مثل هذه البرامج لمعايير ومتطلبات إنشاء البرامج التدريبية المتاحة على الإنترنت.

وتناولت دراسة Gipson (2012) نشأة الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين International Network of Emerging Library Innovators (INELI) برعاية ودعم من مبادرة المكتبات العالمية Global Libraries Initiative بمؤسسة بيل وميلندا جيتس Bill & Melinda Gates Foundation. وقد أعطت الدراسة نبذة عن المشاركين بالشبكة، التي تضم 19 مشاركاً من 17 دولة من مختلف أنحاء العالم، يعمل فيها المشاركون -على مدار ثلاثة أعوام- على تطوير رؤية مشتركة لما ينبغي أن تكون عليه المكتبات العامة في القرن الحادي والعشرين، من خلال تدريبهم على بعض الموضوعات التي تعمل على تنمية المهارات القيادية لديهم، كما استعرضت الدراسة المهارات المطلوبة للمشاركين لتنفيذ هذه الرؤية في دولهم، والتي يمكن إيجازها على النحو التالي: التعاون لتحسين خدمات المكتبات العامة،

وذلك بإعداد مشروع متعلق بالخدمات المبتكرة، ومشاركة نتائج المشروعات والتعاونية مع العاملين في حقل المكتبات من جميع أنحاء العالم، وذلك من خلال العروض، والنشرات، والمدونات، والندوات، والمشاركة في منظمات وجمعيات المكتبات على المستوى الوطني أو الدولي، والتعرف على القضايا التي تواجه المكتبات العامة في دول العالم، والعمل مع الآخرين لتصميم و/أو تقديم برامج التدريب الحالية التي تهدف إلى تعزيز الخدمات المبتكرة للمكتبات العامة.

استهدفت دراسة **المختار (2013)** تعريف مفهوم التدريب الإلكتروني وواقعه بالسودان، ودور البرامج التدريبية الإلكترونية في تطوير القدرات الشخصية والتنمية المهنية للأفراد والمؤسسات، وكيفية بناء وإعداد سياسات وخطط ووسائل البرامج التدريبية الإلكترونية، وتوضيح مدى الاستفادة أخصائي المكتبات والمعلومات السودانيين منها، والتعرف على أهم البرامج التدريبية الإلكترونية المتاحة، مع وضع رؤية مستقبلية حول التدريب الإلكتروني في السودان. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة واقع التدريب الإلكتروني لاختصاصيي المكتبات والمعلومات في السودان، من حيث التعريف به وسبل الاستفادة منه، مع دراسة أهميته وكيفية التخطيط له، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة من مجتمع الدراسة من اختصاصيي المكتبات والمعلومات الممارسين وغير الممارسين لعملية التدريب الإلكتروني بالسودان، ومدى استخدامهم لبرامج التدريب الإلكتروني، وقد خلصت الدراسة إلى أن برامج التدريب الإلكتروني لم تحظ بالاهتمام بالقدر المطلوب عند أخصائي المكتبات والمعلومات في السودان، وأن نمط التدريب الإلكتروني المتزامن هو الأكثر استخدامًا عن نمط التدريب غير المتزامن، وأن أسلوب الدورات التدريبية هو الأكثر استخدامًا بين الأساليب الأخرى (المحاضرات والندوات والمؤتمرات والفصول الافتراضية)، وأن عدم المعرفة والدراية بما هو متاح من برامج تدريبية إلكترونية لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان من أهم أسباب عدم الاستفادة مما هو معلن ومتاح منها، وأيضًا وجود الحواجز اللغوية، وعدم تلبية البرامج التدريبية الإلكترونية المتاحة للاحتياجات والمتطلبات المعرفية والتأهيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات المعلومات والجمعيات المهنية في السودان لبرامج تدريبية إلكترونية لتطوير مهارات العاملين في مجال المكتبات والمعلومات بالسودان.

حاولت **Mulindwa (2015)** البحث عن الطرق التي تدعم بها المكتبات العامة الأفارقة في القرن الحادي والعشرين لتطوير أنفسهم كأفراد ومجتمعات، كما تناولت الورقة معنى "القيادة"، وخصائص القائد على جميع مستويات تقديم الخدمات اعتمادًا على تجربة أخصائي المكتبات؛ من خلال مبادرة الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين INELI، التي تهدف إلى تطوير القيادة في قطاع المكتبات العامة.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه من أجل ضمان ازدهار المكتبات العامة في المستقبل، يحتاج كبار قادة المكتبات القيام بوضع خطة على مستوى القارة لتدريب وتطوير قادة المكتبات، وضرورة مشاركة جميع الدول في ضمان استفادة خدمات المكتبات من مثل هذا المشروع القاري "الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين" والتي يمكن تبنيه بحيث تتلاءم مع الوضع الأفريقي، وإعطاء اهتمام أكبر لتدريب المدربين بالشبكات الإقليمية لضمان وجود أثر مضاعف. بالإضافة إلى وضع خطط وطنية لقيادة المكتبات، ويمكن أن يتم ذلك من خلال العمل مع مدارس المكتبات؛ والسعي إلى إقامة وتطوير الشراكات؛ حيث لا تستطيع المكتبات العمل في معزل عن المجتمع، واستخدام أخصائيي المكتبات المتقاعدين للإشراف على الشباب، والعمل على تحديد قادة المكتبات الذين تقاعدوا من الميدان والبحث عنهم لتقديم التوجيه والمشورة والدعم للقادة القادمين.

تناول **الحباطي (2017)** دراسة وتحليل الواقع العملي للعاملين في مكتبات مديريات محافظة سوهاج للوقوف على المهارات العملية والمعرفية المطلوبة، واستثمارها في وضع تصميم متكامل لبرنامج تدريب إلكتروني يوفر إمكانية التفاعل المباشر بين المدربين والمتدربين، وقد طورت الدراسة برنامجا تدريبيا مقترحا للعاملين في مكتبات المديريات؛ وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى وجود حاجة ملحة إلى التنمية المهنية مع ضرورة الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة، وعدم وجود سياسة واضحة للبرامج التدريبية المقدمة للعاملين في مكتبات المديريات بمحافظة سوهاج، وأن التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات فرضت أدواتًا جديدة على القوى العاملة، وأن هناك حاجة إلى مجموعة من المعارف والمهارات، والاتجاهات والوظائف التي تُمكنهم من استخدام المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة في تأديتهم للمهام والوظائف المكتتبية، وأن البرامج التدريبية التي تتفق مع التوجهات الحديثة ومواكبة البيئة الرقمية هي برامج متطورة ومستقبلية كالتدريب باستخدام الإنترنت، والتدريب عن بعد، والتدريب القائم على الكفايات، والتدريب باستخدام الحاسب الآلي والتدريب الذاتي.

0/2 ثانيا: الإطار النظري

1/2 الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين (INELI- Cohort 1)

تشكل الشبكات التدريبية عن بعد مفهوما جديدا ظهر في مجال المكتبات والمعلومات في الآونة الأخيرة وتحديدًا في عام 2011 عندما أطلقت مبادرة المكتبات العالمية Global Libraries Initiative (GL) بمؤسسة بيل وميلندا جيتس (BMGF) Bill & Melinda Gates Foundation الشبكة الدولية

لقيادة المكتبات المبدعين الناشئين International Network of Emerging Library Innovators (INELI) التي تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية لأخصائي المكتبات العامة في جميع أنحاء العالم نظرًا لما تواجهه المكتبات العامة وقادتها في مختلف أنحاء العالم من تحديات غير مسبوقة، وتؤمن مبادرة المكتبات العالمية (GL) بأن السبيل الأفضل لضمان قدرة قادة المكتبات على مواجهة تلك التحديات هو توفير الفرص لهم للتواصل بعضهم مع بعض لاكتشاف التجارب والأفكار الجديدة (Garcia & Nelson، 2014، p. 3). وقد استغرق تطوير مفهوم الشبكة الدولية لقيادة المكتبات المبدعين الناشئين (INELI) أكثر من عامين، وتحددت أهدافها على النحو التالي:

- إنشاء شبكة دولية لقيادة مكتبات المستقبل لبناء وتعزيز المكتبات العامة في جميع أنحاء العالم.
 - استكشاف أو معالجة بعض قضايا المكتبات، مما يساعد على اتساع الخدمات بالمكتبات العامة وتحسينها.
 - تعزيز المهارات القيادية للمتخصصين من العاملين الجدد، لتمكينهم من إعادة تعريف أو تصور ما تعنيه المكتبات العامة لتلبية الاحتياجات الفريدة للمجتمعات.
- وقد بدأ المشاركون العمل على الشبكة منذ أوائل سبتمبر 2011، حتى أكتوبر عام 2013، ويمكن تقسيم المشاركين بالبرنامج إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي (Garcia & Nelson، 2014، pp.3-4):

(1) المبدعون: حيث تم اختيار عدد (19) مبدعًا من (16) دولة من الدول النامية والمتقدمة يمثلون قارات العالم، وقد تنوعت خلفيات وخبرات المشاركين، كما تنوعت المكتبات والمنظمات التي يعملون بها من حيث حجمها وأماكن تواجدها (سواء في المناطق الحضرية أو الضواحي و/أو المناطق الريفية).

(2) الرعاية: مديرو المشاركين المباشرين أو كبار المديرين بالمكتبة أو المنظمة التي يعمل بها المشارك، أو بالمكتبات الوطنية، وذلك لدعم المبدعين أثناء التدريب وبعده، ولضمان توافر فهمٍ أعمق عن البرنامج، وبلغ عددهم (17) مشاركًا.

(3) المستشارون: تم اختيار سبعة من القادة ذوي الأدوار القيادية المهنية على المستويين الوطني والدولي للعمل كمستشارين، وضمت المجموعة ممثلين من أمريكا الجنوبية وأوروبا وآسيا وأفريقيا وأوقيانوسيا.

1/1/2 مكونات البرنامج

وفرت الشبكة مجموعة متنوعة من الأنشطة الفردية والجماعية من خلال منصة تدريب إلكترونية/ افتراضية عبر الإنترنت، وقد صُممت بهدف تطوير المعارف والمهارات التي يحتاج إليها أخصائيو المكتبات ليصبحوا مبتكرين وفعالين في أدائهم لأعمالهم. واشتمل البرنامج على خمسة عناصر، هي الملتقيات الدورية، ووحدات تنمية المهارات، ومشروعات الفرق، والمنتديات، وخطط التطوير الذاتي. وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها (Garcia & Nelson, 2014, pp. 17-24):

(1) الملتقيات: تم عقد ثلاث ملتقيات في كل من ولينجتون بنيوزيلندا (2011)، وسيول بكوريا الجنوبية (2012)، وروتردام هولندا (2013). وقُدِّم المشاركون خلال الملتقى الأول عروضا مرئية تمهيدية للتعريف بأنفسهم وبالرعاية والمكتبات بدولهم، كما حُددت موضوعات ومشروعات فرق العمل، بالإضافة إلى حضور المؤتمر السنوي لجمعية المكتبات والمعلومات بنيوزيلندا أوتروا Library and Information Association of New Zealand Aotearoa (LIANZA)، كما قام المشاركون خلال تلك الملتقيات بزيارة العديد من المكتبات العامة والوطنية.

(2) وحدات تنمية المهارات: تم تصميم وحدات تطوير المهارات لتوفير الأدوات اللازمة لأخصائيي المكتبات لقيادة مبادرات الابتكار في المكتبات أو المنظمات، واشتملت الوحدات على مزيج من المصادر والتقييمات الذاتية والمهام الفردية والمنتديات المخصصة للمناقشة. بلغ عدد الوحدات التدريبية التي قُدمت للمشاركين ست وحدات، هي: بناء فريق عمل ناجح، وتنمية مهارات الإبداع، وإدارة المخاطر، وإدارة نزاعات العمل، وإدارة الوقت، ومشروعات الفرق. وتم تخصيص منصة تدريب عبر الإنترنت⁽¹⁾ من خلال نظام إدارة التعلم مفتوح المصدر Moodle، الذي يتميز بالمرونة الكافية لاستخدامه لتطوير التدريب التفاعلي عبر الإنترنت، وتوفير أدوات للتفاعل الاجتماعي ومجموعات العمل.

(3) مشروعات الفرق: قام المبدعون خلال الملتقى الأول بتحديد موضوعات المشروعات بهدف تحسين خدمات المكتبات العامة التي سيعملون بها خلال مدة البرنامج، في إطار المجالات الرئيسية

1- أُنشئت كافة الوحدات عبر موقع <http://www.libraryinnovators.com> إلا أنه تم إغلاقه عقب انتهاء التدريب للمجموعة الأولى، كما تم تخصيص موقع <https://www.libraryinnovators2.com> للمجموعة الثانية من المتدربين ودمج مبدعي الشبكة من المجموعة الأولى والمجموعة الثانية معاً عبر المنتديات بعد انتهاء تدريب المجموعة الثانية.

المدرجة ضمن استراتيجية مبادرة المكتبات العالمية، وركزت على القضايا المتعلقة بالابتكار بالمكتبات، وتكوّن كل فريق من ثلاثة أو أربعة أعضاء، وكانت موضوعات ومشروعات الفرق كما يلي:

- بناء مكتبات الغد؛ وكسر الصورة النمطية للمكتبة؛ قصص المجتمع: الدليل الإرشادي لحشد الدعم (التأييد للمكتبات)؛ والقيادة من أي موقع: دعم الابتكار في مكتبات القرن الحادي والعشرين؛ والشراكات القوية لبناء المكتبات القوية؛ وما يهم؟ دليل قادة المكتبات لصياغة استراتيجية قائمة على البيانات لحشد الدعم (التأييد) المكتبات.

(4) المتديبات: تم تخصيص عدد من المتديبات لتشكيل طرقاً سهلة لتواصل المدعين بعضهم ببعض، وقد بلغ إجمالي عدد المشاركات بالمتديبات بين سبتمبر 2011 وفبراير 2014 قرابة 11086 مشاركة، أي بمعدل 379 مشاركة شهرياً.

(5) خطة التطوير الذاتي: صُممت خطة التطوير الذاتي لتشكيل جزءاً لا يتجزأ من تجربة الشبكة الدولية، وتعدّ من أوائل الأنشطة التي تم طرحها على المشاركين، حيث طُلب إليهم إكمال التقييم الذاتي بعد فترة وجيزة من قبولهم بالبرنامج، وذلك لتقييم مهاراتهم وقدراتهم؛ بهدف استخدام التقييمات لأغراض تطوير وحدات تنمية المهارات، بالإضافة إلى تقديمها للمشاركين منذ البداية بحيث تمثل نقطة انطلاق لخطة التنمية الذاتية، وقد اشتملت خطط التنمية الذاتية للمشاركين على ثلاثة عناصر وهي: قائمة الأنشطة التي يضطلع بها المشاركون لتحسين مهاراتهم في المجالات الستة المذكورة أعلاه؛ ووصف الكيفية التي يعتزم المشاركون بها تتبع التقدم تجاه استكمال كل المجالات بالخطة؛ والتاريخ الذي يتوقعونه لإتمام كل مجال.

2/2 الشبكات الإقليمية

اتفق المشاركون في البرنامج بالإجماع على إمكانية تبني نموذج الشبكة بعد تطويعه تبعاً للدولة أو الإقليم. واقترح ما يقرب من (40٪) من المشاركين إمكانية إسهام جمعيات المكتبات الوطنية بمفردها أو بالتعاون مع وكالات وجمعيات أخرى، بالإضافة إلى القمة الأفريقية المكتبات العامة و/أو الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات في تنفيذ البرنامج (Garcia & Nelson، 2014، p. 29).

3/2 شبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا INELI-MENA (2)

نظرًا لنجاح تجربة الشبكة على المستوى الدولي قام الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بتكرار التجربة على المستوى الإقليمي بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا International Network of Emerging Library Innovators – Middle East & North Africa (INELI-MENA)، وذلك بالشراكة مع مؤسسة بيل وميلندا جيتس. يعقد البرنامج الإقليمي مرة واحدة فقط على مدار عامين، ويسعى إلى دعم قادة المستقبل في المكتبات العامة والوطنية العربية من خلال بناء شبكة إقليمية للتعليم الإلكتروني لتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم القيادية، وتطوير خدمات المكتبات العامة، وبناء علاقة قوية بين جمعيات المكتبات المهنية.

1/3/2 أهداف البرنامج

يهدف البرنامج إلى تحقيق عدة أهداف، هي:

- (1) تعزيز دور الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) لإعداد برنامج متكامل لتدريب القادة بنهاية البرنامج.
- (2) تطوير وتحسين مهارات قادة المستقبل بالمكتبات العامة في الدول العربية، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمات بالمكتبات العامة في جميع أنحاء المنطقة.
- (3) بناء شبكة نشطة من القادة الناشئين في مجال المكتبات بالمنطقة العربية بانتهاء البرنامج.
- (4) زيادة التعاون بين أخصائيي المكتبات والمعلومات والمتخصصين في المجال في المنطقة العربية بانتهاء البرنامج.
- (5) تشجيع التعاون بين جمعيات المكتبات الإقليمية والمتخصصين في مجال المكتبات ومراكز المعلومات من خلال مشروع تعاوني.

2/3/2 مكونات البرنامج

قام الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات باتباع الخطوات التي قامت بها مبادرة المكتبات العالمية GL بمؤسسة بيل وميلندا جيتس BMGF في تصميم الأنشطة الخاصة بالشبكة الدولية لقادة

2- تم تجميع البيانات من المخطط التمويلي للبرنامج، الذي أعدته مديرة برنامج الشبكة هبة محمد إسماعيل.

المكتبات المبدعين الناشئين، لمساعدة المشاركين ليصبحوا قادة المستقبل باكتساب وإتقان المهارات القيادية. ويتكون البرنامج من:

(1) الملتقيات: عقدت الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا INELI-MENA لقاءين لمدة 6 أيام، حيث عُقد اللقاء الأول في برلين بألمانيا في الفترة من 1 إلى 7 أكتوبر 2016، وقد مكن اللقاء المبدعين من العمل معاً في المشروعات الجماعية لابتكار خدمات وبرامج جديدة تم تنفيذها في مكاتبهم تحت إشراف المستشارين (متخصصين من الجمعيات المهنية المشاركة)، وتحديد القضايا والتحديات التي تواجه المكتبات العامة في المنطقة العربية، ومعرفة كيفية عمل المكتبات العامة في الدول المتقدمة وتقديم خدماتها للمستفيدين بالوصول إليهم، كما تم تخصيص يومين كاملين لزيارات المكتبات. ثم عُقد اللقاء الثاني بمصر في الفترة من 1 إلى 6 أكتوبر 2017، وتضمن عصفاً ذهنياً لاستدامة الشبكة على المستوى الوطني، وزيارات للمكتبات، وعرض لمشروعات الفرق.

(2) وحدات تنمية المهارات: تم إنشاء موقع عبر الإنترنت⁽³⁾ من خلال نظام التعلم الإلكتروني مفتوح المصدر Moodle لتزويد المشاركين بالوحدات التدريبية باللغة العربية. ويحتوي الموقع على الوحدات التالية: بناء فريق عمل ناجح - الابتكار - استخدام البيانات - إدارة المخاطر - حل النزاعات - إدارة التغيير - المكتبات والتنمية - مشروعات الفرق.

(3) المنتديات: تم تخصيص عدد من المنتديات عبر بيئة التعلم الإلكتروني Moodle؛ لتبادل الأفكار والخبرات وقصص النجاح، والتواصل بين المجموعات وبعضها، كما اشتملت جميع وحدات تنمية المهارات القيادية على أكثر من منتدى.

(4) التقييم: قام مستشارٌ خارجي بتقييم البرنامج بغرض تسليط الضوء والتعرف على التغيرات التي تمت كنتيجة للبرنامج التدريبي، ويتضمن التقييم جمع الأدلة التي تعكس ما تعلمه المشاركون خلال البرنامج. واستخدام مؤشرات لقياس المفاهيم والمعرفة المكتسبة لدى المشاركين، مثل التغيرات في سلوك المشارك، والتغيرات في البيئة المحيطة كاستحداث خدمات أو سياسات أو تطبيقات جديدة، والدروس المستفادة من تبادل الخبرات وتطبيق ما تم تعلمه وأثره على المستفيد والمؤسسة التي يعمل بها، والإنجازات المهنية التي حققها خلال فترة تدريبه بالبرنامج.

3/3/2 المشاركون

(1) المبدعون: تم اختيار (31) أخصائيّ مكنتات ومعلومات بالإدارة المتوسطة بالمكنتبات العامة والوطنية، ممن لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، من مختلف الدول العربية كما يلي: (3) مشاركين من كل من مصر، ولبنان، وفلسطين، والسودان؛ ومشاركين اثنين من كل من تونس، والجزائر، والمغرب، والأردن، والمملكة العربية السعودية، واليمن، وعمّان، والإمارات العربية المتحدة، وقطر؛ ومشارك واحد من كل من ليبيا والبحرين.

(2) الرعاة: تم تخفيض وتقليص دور الرعاة في البرنامج، على غرار شبكة أوقيانوسيا، وذلك لأسباب مالية.

(3) المستشارون: تم اختيار (4) مستشارين للبرنامج من الجمعيات المهنية الشريكة لمتابعة المبدعين خلال البرنامج، والإسهام في الإشراف على مشروعات الفرق.

0/3 ثالثاً: الدراسة الميدانية**1/3 تحليل مناقشة البيانات**

تم التعامل إحصائياً مع بيانات الدراسة من خلال برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة T-Test لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطين الحسابيين؛ ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من نوع الفئة أو النسبة؛ وتحليل التباين ذو البعد الواحد المعروف اختصاراً باسم Anova لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد متغيرات الفئة أو النسبة.

واختبار كل ممارسة على حدة، يتضح ما يلي:

الفرض الأول: توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات مقياس ممارسات القيادة الشامل للمجموعة التجريبية قبل وبعد التدريب.

(1) تجسيد القوة:

جدول (2) اختبار الفروق للمجموعة التجريبية القبلي والبعدي لممارسة تجسيد القوة

| مستوى المتنوية | درجة الحرية | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المعدل | القيادة |
|-------------------|----------------|-------------|----------------------|--------------------|-------|--------|-------------|
| 0.027 | 30 | 2.326- | 0.52 | 5.03 | 31 | قبلي | تجسيد القوة |
| | | | 0.47 | 5.52 | 31 | بعدي | |

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمشاركين بالبرنامج، حيث بلغت قيمة "ت" (-) 2.326؛ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.027) ودرجة حرية (30)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر من الاختبار القبلي (5.52 مقابل 5.03)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين في الاختبار البعدي (0.47) مقابل (0.52).

تركز هذه الممارسة على القدرة على وضع أفضل المعايير للتعامل مع الآخرين، ووضع أهداف للمنظمة، والعمل كنموذج يحتذى به، والوفاء بالوعود والالتزامات. وترجع الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه الممارسة إلى أن البرنامج التدريبي قد تضمن العديد من المصادر التي تدعم الشخصية الابتكارية، بالإضافة إلى استقصاءات للتعرف على نوعية شخصيتهم لتعزيز مناخ صحي من الابتكار داخل المنظمة، وتضمنت الوحدات أيضاً خططاً للتنمية الذاتية التي تركز على رؤيتهم لتطوير أنفسهم، كما تضمن البرنامج أيضاً إطاراً زمنياً لكل وحدة، والعمل مع الزملاء بالشبكة ضمن فرق عمل في معظم التكاليف بالوحدات، مما عزز قدرة وإمكانية المشاركين على الوفاء بالالتزامات والوعود تجاه زملائهم.

(2) إلهام رؤية مشتركة:

تشير بيانات الجدول التالي إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمشاركين بالبرنامج، حيث بلغت قيمة "ت" (-) 3.072؛ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.004) ودرجة حرية (30)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر من الاختبار القبلي (5.28 مقابل 4.99)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين في الاختبار البعدي (0.62) مقابل (0.55).

جدول (3) اختبار الفروق للمجموعة التجريبية القبلي والبعدي لممارسة إلهام رؤية مشتركة

| القيادة | المعدل | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|-------------|--------|-------|-----------------|-------------------|------------|-------------|----------------|
| رؤية مشتركة | قبلي | 31 | 4.99 | 0.55 | - 3.072 | 30 | 0.004 |
| | بعدي | 31 | 5.28 | 0.62 | | | |

تركز هذه الممارسة على التوجهات المستقبلية التي تؤثر على كيفية أداء الأعمال، ووصف للصورة لما ينبغي أن يكون عليه المستقبل، وكيفية تحقيق مصالح الآخرين من خلال الرؤية العامة. وترجع الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه الممارسة إلى تصميم البرنامج بطريقة تسمح للمشاركين بالعمل معاً ضمن فرق عمل لاستكشاف الرؤى المستقبلية للمكتبات العامة، فقد تضمنت بعض الوحدات التدريبية مثل وحدة الابتكار تكليفاً للتعرف على رؤية المشاركين للمكتبة العامة في عام 2030، وقد تم تقسيم المشاركين إلى فرق عمل لوصف المستفيدين، والأولويات، والخدمات، والموارد، والشركاء بالمجتمع للمكتبات العامة في عام 2030، مما يدعم ذلك المفهوم، كما تضمنت وحدة البيانات تكليفاً لتطوير خطة شاملة لجمع البيانات لأربعة برامج و/أو خدمات بالمكتبات، للتعرف على النموذج الذي يمكن استخدامه من قبل منظمات/ مكتبات المشاركين لمشروعات مستقبلية.

جدول (4) اختبار الفروق للمجموعة التجريبية القبلي والبعدي لممارسة تحدي العمليات "الإجراءات"

| القيادة | المعدل | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|----------------|--------|-------|-----------------|-------------------|------------|-------------|----------------|
| تحدي الإجراءات | قبلي | 31 | 5.21 | 0.49 | - 2.353 | 30 | 0.025 |
| | بعدي | 31 | 5.41 | 0.47 | | | |

(3) تحدي العمليات (الإجراءات):

تشير بيانات الجدول التالي إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمشاركين بالبرنامج، حيث بلغت قيمة "ت" (-) 2.353؛ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.025) ودرجة حرية (30)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر منه في الاختبار القبلي (5.41 مقابل 5.21)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين في الاختبار البعدي (0.47) مقابل (0.49).

وتركز هذه الممارسة على القدرة على تحمل المخاطر من أجل تغيير الظروف الحالية للمنظمة حتى في حالة وجود احتمالية الفشل، واختبار المهارات والقدرات، وتحفيز الأشخاص لتجربة طرق جديدة

وابتكارية للقيام بعملهم، ووضع خطط قوية ومراحل تنفيذ للمشروع/ البرنامج يمكن قياسها. وترجع الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والبعدي للمشاركين في البرنامج التدريبي إلى وجود وحدة تدريبية كاملة حول إدارة المخاطر في مكان العمل، والتي ركزت على التعرف على الشخصيات الابتكارية للمشاركين، وكيفية فهم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمل المصحوب بالابتكار، وتقبل الفشل، والخطوات التي ينبغي على المشاركين اتخاذها ليصبحوا أكثر راحة عند تقبل المخاطر؛ هذا بالإضافة إلى وحدة الابتكار التي ركزت على تطوير فهم مشترك لمعنى الابتكار في المكتبات، وتحديد خصائص المبتكرين والبرامج أو الخدمات المكتنية المبتكرة في البلدان المتقدمة والنامية، وتقييم بيئة الابتكار في منظماتهم، والخطوات التي سيتخذونها لتطوير مهارات الابتكار الخاصة بهم؛ كما تضمن البرنامج أيضًا وحدة كاملة في استخدام البيانات؛ الأمر الذي ساعد المشاركين في وضع أسس وخطط قوية للمشروعات التعاونية التي ينفذها المشاركون بمؤسساتهم، وقد اشتمل البرنامج أيضًا على وحدة في إدارة التغيير لمساعدة المتدربين على استكشاف التغيير، وكيفية إدارته ومواجهته في منظماتهم.

(4) تمكين الآخرين من العمل:

تشير بيانات الجدول التالي إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمشاركين بالبرنامج، حيث بلغت قيمة "ت" (-2.434)؛ وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.021) ودرجة حرية (30)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر منه في الاختبار القبلي (5.56 مقابل 5.37)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين في الاختبار البعدي (0.33) مقابل (0.37).

جدول (5) اختبار الفروق للمجموعة التجريبية القبلي والبعدي لممارسة تمكين الآخرين

| مستوى المعنوية | درجة الحرية | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المعدل | القيادة |
|----------------|-------------|----------|-------------------|-----------------|-------|--------|---------------|
| 0.021 | 30 | -2.434 | 0.37 | 5.37 | 31 | قبلي | تمكين الآخرين |
| | | | 0.33 | 5.56 | 31 | بعدي | |

وتركز هذه الممارسة على القدرة على تمكين الآخرين من خلال تعزيز الثقة والاحترام المتبادل والعمل الجماعي، وتكوين علاقات تعاونية بين زملاء العمل معهم، والإصغاء إلى العديد من وجهات النظر، والتعامل مع الآخرين بكرامة واحترام، ودعم القرارات التي يتخذها الأشخاص الآخرون، ومنح الأشخاص الحرية والاختيار في تحديد كيفية أداء أعمالهم، بالإضافة إلى ضمان تطوير الأشخاص

مهنيًا من خلال تعلم مهارات جديدة. وترجع الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والبعدي للمشاركين في البرنامج التدريبي إلى أن مكونات البرنامج قد تضمنت، بالإضافة إلى الوحدات التدريبية عبر الإنترنت، الملتقيات التي عقدت في كل من ألمانيا 2016، ومصر 2017، وقد عزز ذلك تكوين علاقات تعاون بين المشاركين بالبرنامج، هذا بالإضافة إلى العمل معًا في مشروعات تعاونية ضمن فريق عمل لتقديم خدمة أو برنامج جديد للمؤسسة التي يعمل بها المشاركون.

(5) تحفيز من حولك (تشجيع القلب):

تشير بيانات الجدول التالي إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمشاركين بالبرنامج، حيث بلغت قيمة "ت" (-) (1.798) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.082) ودرجة حرية (30)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر من الاختبار القبلي (5.51) مقابل (5.33)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين في الاختبار البعدي والقبلي (0.45).

جدول (6) اختبار الفروق للمجموعة التجريبية القبلي والبعدي لممارسة تحفيز من حولك

| مستوى المعنوية | درجة الحرية | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المعدل | القيادة |
|----------------|-------------|------------|-------------------|-----------------|-------|--------|---------------|
| 0.082 | 30 | - 1.798 | 0.45 | 5.33 | 31 | قبلي | تحفيز من حولك |
| | | | 0.45 | 5.51 | 31 | بعدي | |

تركز هذه الممارسة على شكر الأشخاص على عملهم الجيد، والثقة في قدرات مرؤوسيه، ومكافأة الأشخاص بشكل إبداعي على إسهاماتهم، وتكريم الأشخاص الذين يضربون المثل في الالتزام بالقيم، والاحتفال بالإنجازات، وتدعيم أفراد الفريق كثيرًا، ومن خلال الملاحظة المستمرة للمشاركين بالبرنامج على مدار العام، والنقاش الذي تم بين الباحثة والمشاركين ترجع الباحثة ذلك إلى احتياج المشاركين أنفسهم إلى التشجيع والتحفيز في أدائهم لبعض الأعمال أو عند التفكير في مشروعات أو برامج جديدة بمكبتاتهم، نظرًا لافتقاد العديد منهم إلى الدعم المعنوي والمادي بمؤسساتهم، مما جعل من الصعوبة لديهم دعم أشخاص آخرين أو أفراد فريق عملهم بالمكبتات التي يعملون بها.

جدول (7) اختبار الفروق للمجموعة التجريبية القبلي والبعدى لمقياس ممارسات القيادة الشامل

| مستوى المعنوية | درجة الحرية | قيمة (ت) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المعدل | القيادة |
|----------------|-------------|----------|-------------------|-----------------|-------|--------|------------------------|
| 0.004 | 30 | - | 0.32 | 4.32 | 31 | قبلي | ممارسات القيادة الشامل |
| | | | 0.33 | 4.50 | 31 | بعدي | |

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمشاركين بالبرنامج، حيث بلغت قيمة "ت" (-) 3.108؛ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.004) ودرجة حرية (30)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر منه في الاختبار القبلي (4.50 مقابل 4.32)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين في الاختبار البعدي (0.33) مقابل (0.32).

وقد ثبتت صحة الفرض؛ حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات مقياس ممارسات القيادة الشامل للمجموعة التدريبية قبل وبعد، ويدل ذلك على نجاح فكرة الشبكة التدريبية عن بعد المقدمة لأخصائي المكتبات العامة في رفع وزيادة المهارات القيادية لديهم، ويؤكد ذلك حصول المشاركين على منح أخرى في مجال المكتبات، واختيار البعض الآخر في ورشة العمل التي عقدها الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبة بشأن المكتبات وأهداف التنمية المستدامة بقطر عام 2017، بالإضافة إلى فرص الترقى التي حصل عليها البعض منهم.

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية (سنوات الخبرة، والنوع، والسن) لأفراد عينة الدراسة؛ على مقياس ممارسات القيادة الشامل (الممارسات القيادية) للمتدربين.

باستخدام معامل ارتباط بيرسون تبين عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة ومقياس ممارسات القيادة الشامل، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.384) في الاختبار القبلي، و(0.767) في الاختبار البعدي، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة لـ Mary Wilkins Jordan التي طبقت على عدد (100) من مدراء المكتبات؛ حيث تمت مقارنة سنوات الخبرة بعدد من الكفاءات الفردية مثل (الإبداع، ومهارات الاتصال، وخدمة العملاء، والمصادقية، والمهارات الشخصية، والتفاهم، والنضج (الإدراك)، والمعرفة بالمكتبات، والمحاسبة/الميزانية، ومهارات حشد الدعم (التأييد أو الدعوة للمكتبات)، وذلك باستخدام اختبار ANOVA، وقد أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الفردية بناء على سنوات خبرة المشاركين والعمل بالمكتبة، باستثناء كفاءة واحدة وهي الحماس، حيث تقل

درجة الحماس عند زيادة سنوات الخبرة، كما اتفقت النتيجة مع دراسة Connie K. Haley التي أظهرت عدم وجود ارتباط بين التدريب عبر الإنترنت مع خبرة العاملين بالمكتبة.

جدول (8) العلاقة بين عدد سنوات الخبرة ومقياس ممارسات القيادة الشامل

| P | R | الخبرة - عدد السنوات × معدل القيادة الشامل |
|-------|-------|--|
| 0.384 | 0.16- | الخبرة × معدل القيادة (قبلي) |
| 0.767 | 0.06- | الخبرة × معدل القيادة (بعدي) |
| 31 | | ن |

تشير بيانات جدول (9) إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي لنوع المشاركين بالبرنامج، حيث بلغت قيمة "ت" (-0.038) في الاختبار القبلي، و(0.252) في الاختبار البعدي؛ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.970)، و(0.803) ودرجة حرية (29)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر منه في الاختبار القبلي: (4.52 مقابل 4.32) للذكور، و(4.49 مقابل 4.32) للإناث، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين الذكور (0.36 مقابل 0.21)، والإناث (0.33 مقابل 0.39).

جدول (9) اختبار الفروق للمجموعة التجريبية القبلي والبعدي والنوع

| القيادة | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|-------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|----------------|
| ممارسات القيادة الشامل (قبلي) | ذكر | 14 | 4.32 | 0.21 | -0.038 | 29 | 0.970 |
| | أنثى | 17 | 4.32 | 0.39 | | | |
| ممارسات القيادة الشامل (بعدي) | ذكر | 14 | 4.52 | 0.36 | 0.252 | 29 | 0.803 |
| | أنثى | 17 | 4.49 | 0.33 | | | |

وباستخدام معامل ارتباط بيرسون، تبين عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين عدد سنوات الخبرة في الوظائف القيادية ومقياس ممارسات القيادة الشامل، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.702) في الاختبار القبلي، و(0.947) في الاختبار البعدي.

بإستخدام معامل ارتباط بيرسون تبين عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين السن ومقياس ممارسات القيادة الشامل، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.427) في الاختبار القبلي، و(0.101) في الاختبار البعدي، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Connie K. Haley التي أظهرت عدم وجود ارتباط بين التدريب عبر الإنترنت والعمر.

جدول (10) العلاقة بين عدد سنوات الخبرة في الوظائف القيادية وممارسات مقياس القيادة الشامل

| P | R | خبرة القيادة - عدد السنوات × معدل القيادة الشامل |
|-------|------|--|
| 0.702 | 0.07 | الخبرة × معدل القيادة (قبلي) |
| 0.947 | 0.01 | الخبرة × معدل القيادة (بعدي) |
| 31 | | ن |

جدول (11) العلاقة بين السن وممارسات مقياس القيادة الشامل

| P | R | السن × معدل القيادة الشامل |
|-------|--------|----------------------------|
| 0.427 | 0.148- | السن × معدل القيادة (قبلي) |
| 0.101 | 0.300- | السن × معدل القيادة (بعدي) |
| 31 | | ن |

الفرض الثالث: توجد فروق دالة إحصائية بين درجات مقياس ممارسات القيادة الشامل للمجموعة التجريبية وفقاً لمتغير الحصول على دورات سابقة في مجال الإدارة والمهارات القيادية. تشير بيانات جدول (12) إلى أن استخدام اختبار "ت" T-test أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي، وبين الدورات التدريبية وممارسات مقياس القيادة الشامل، حيث بلغت قيمة "ت" (1.699) في الاختبار القبلي، و(0.413) في الاختبار البعدي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.100)، و(0.683) ودرجة حرية (29)، وجاء المتوسط الحسابي للمشاركين في الاختبار البعدي أكبر منه في الاختبار القبلي: (4.52 مقابل 4.38) ممن حصلوا على دورات تدريبية في المهارات القيادية، و(4.46 مقابل 4.17) للذين لم يتلقوا أية دورات تدريبية في المهارات القيادية، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للمشاركين ممن حصوا على دورات تدريبية (0.35) مقابل (0.31)، ومن لم يتلقوا أية دورات تدريبية (0.32).

وعلى الرغم من أن معظم المشاركين في البرنامج التدريبي قد حصلوا على دورات تدريبية أو ورش عمل في الإدارة مثل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة الوقت، ومهارات القيادة، وعلم الإدارة، وإدارة المكتبات العامة، والتواصل الفعال، والإدارة في المؤسسات، وفن الإدارة وقيادة الآخرين، والإدارة المعاصرة، وتنمية المهارات الإدارية، وإدارة الأزمات والكوارث، وإدارة التسويق، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة الإدارية، ومفاهيم وممارسة القيادة، وإدارة الجودة، والإدارة الذكية للمرؤوسين، وتطوير المهارات القيادية والإشرافية، وتعزيز مهارات الذكاء العاطفي للمرؤوسين، وتحليل المخاطر، وإدارة التغيير وإدارة العمل المكتبي؛ إلا أنها لم تؤثر في مدى فعالية تنمية المهارات القيادية للمشاركين؛

وقد يرجع ذلك إلى كونها دورات أو ورش عمل قصيرة المدى لا تتضمن التفاعل الفعال كما في برنامج الشبكة التدريبي.

الفرض الرابع: يوجد ارتباط بين تدريب أخصائيي المكتبات بالبرنامج التدريبي، وحصولهم على الفرص المهنية (ترقية بالعمل، منح، مشاركة بالمؤتمرات، ... الخ) في مجال المكتبات.

جدول (12) العلاقة بين الدورات التدريبية وممارسات مقياس القيادة الشامل

| القيادة | دورات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|-------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|----------------|
| ممارسات القيادة الشامل (قبلي) | نعم | 22 | 4.38 | 0.31 | 1.699 | 29 | 0.100 |
| | لا | 9 | 4.17 | 0.32 | | | |
| ممارسات القيادة الشامل (بعدي) | نعم | 22 | 4.52 | 0.35 | 0.413 | 29 | 0.683 |
| | لا | 9 | 4.46 | 0.32 | | | |

تشير بيانات جدول (13) إلى أن اختبار تحليل التباين ANOVA أثبت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفرص المهنية ومقياس القيادة الشامل؛ حيث بلغت قيمة معامل التباين (0.075)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.928) ودرجتي حرية (2، 28).

جدول (13) تحليل التباين لدراسة الفروق بين الفرص المهنية ومقياس القيادة الشامل

| معدل القيادة | الفرص المهنية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ف) | درجة الحرية | مستوى المعنوية |
|---------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|----------------|
| معدل القيادة الشامل | لا يوجد | 5 | 4.53 | 0.43 | 0.075 | 28 | 0.928 |
| | ترقية | 12 | 4.47 | 0.36 | | | |
| | مشاركة | 14 | 4.52 | 0.29 | | | |
| | المجموع | 31 | 4.50 | 0.33 | | | |

وعلى الرغم من حصول عدد (12) مشاركا على ترقية بالعمل، ومشاركة (14) بتقديم أوراق بحثية في العديد من المؤتمرات، وحصول بعضهم على منح لحضور المؤتمرات وورش العمل، وجوائز في مجال المكتبات، والإشراف على العديد من الدورات التدريبية، وحصول بعضهم على درجة الماجستير والمشاركة في ورش تدريبية، وتدريب أخصائيي المكتبات في دولهم؛ إلا أن ذلك قد لا يكون من التأثير المباشر للتدريب؛ لأن الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء التجربة هي عام واحد فقط، وقد يكون حصولهم على ترقية نتاجاً طبيعياً للتدرج الوظيفي بمؤسساتهم.

0/4 رابعاً: النتائج والتوصيات

النتائج

أثبتت الدراسة النتائج التالية:

(1) فاعلية الشبكات التدريبية عن بعد في تنمية المهارات القيادية لأخصائي المكتبات العامة والوطنية، وذلك بناء على التحقق الإحصائي للمشاركين قبل وبعد تعرضهم للبرنامج التدريبي، حيث أثبتت النتائج:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة "تجسيد القوة".
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة "إلهام رؤية مشتركة".
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة "تحمي العمليات أو الإجراءات".
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة "تمكين الآخرين من العمل".
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة "تحفيز من حولك".
- (2) عدم وجود ارتباط دال إحصائياً لأفراد عينة الدراسة على ممارسات القيادة الشامل، بين عدد سنوات الخبرة ومقياس ممارسات القيادة الشامل.
- (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة على ممارسات القيادة الشامل، بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي لنوع المشاركين بالبرنامج.
- (4) عدم وجود ارتباط دال إحصائياً لأفراد عينة الدراسة، بين عدد سنوات الخبرة في الوظائف القيادية ومقياس ممارسات القيادة الشامل.
- (5) عدم وجود ارتباط دال إحصائياً لأفراد عينة الدراسة، بين السن ومقياس ممارسات القيادة الشامل.
- (6) عدم وجود ارتباط بين درجات مقياس ممارسات القيادة الشامل للمجموعة التدريبية وفقاً لمتغير الحصول على دورات سابقة في مجال الإدارة، وبين المهارات القيادية.
- (7) عدم وجود ارتباط بين تدريب أخصائي المكتبات بالبرنامج التدريبي، وبين حصولهم على الفرص المهنية (ترقية بالعمل، منح، مشاركة بالمؤتمرات،...) في مجال المكتبات.
- (8) للاتحادات والجمعيات المهنية دور فاعل ومهم في دعم وتنمية أخصائي المكتبات من خلال الدورات التدريبية التي توفرها؛ سواء عبر الخط المباشر أو عبر الطرق التقليدية.

التوصيات

- (1) يعد نموذج الشبكة، الذي يركز على المشابكة ونقل المعرفة، مزيجاً فريداً من برامج تنمية المهارات القيادية الشخصية والافتراضية والذي يمكن أن يكون بمثابة خطة للدول ذات الاحتياجات المماثلة، مما يدعم فكرة تكرار تجربة الشبكة الدولية لقادة المكتبات المبدعين الناشئين الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على المستوى الوطني لكل الدول العربية، على أن تتم تلك التجربة تحت رعاية الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) نظراً لخبرته في هذا المجال.
- (2) ضرورة توفير الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات البنية التحتية والمحتوى للجمعيات المهنية ومؤسسات التدريب العاملة في المجال.
- (3) ضرورة وضع خطة عربية موحدة للتدريب على المهارات القيادية بالتعاون بين الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، والجمعيات المهنية بالدول العربية.
- (4) تطوير برامج المهارات القيادية حيث تعد إحدى أهم الركائز لقيادة التحول في مهارات القوى العاملة بالمكتبات، مما يمكن من دعم مجالات عمل المكتبات ذات الأولوية على جميع مستويات المنظمة.
- (5) قيام المبدعين من خريجي الشبكة بدور منسق الشبكة، والمنسق التعليمي في الشبكات المحلية على المستوى الوطني لقدرتهم على إدارة التدريب بجودة وفعالية.
- (6) ضرورة إعداد تقييم، ومسح للاحتياجات التدريبية في المهارات القيادية لأخصائيي المكتبات قبل البدء في تنفيذ الشبكات التدريبية المحلية عن بعد من قبل منفي البرنامج.
- (7) إمكانية الاستفادة من محتوى البرنامج بتقديم كل دورة على حدة (الإبداع، إدارة البيانات....) عبر الإنترنت لأخصائيي المكتبات الوطنية والعامة والمدرسية.
- (8) إعداد بحث ميداني لمتابعة أداء المبدعين من خريجي الدفعة الأولى من البرنامج التدريبي بعد 5 سنوات.
- (9) ضرورة تقييم البرامج التدريبية في مجال المكتبات بصفة عامة، الذي من شأنه أن يساعد على معالجة ندرة المعلومات حول أفضل المناهج والطرق والممارسات لبرامج التدريب على نطاق واسع.
- (10) ضرورة إدراج المهارات القيادية في البرامج الجامعية للمكتبات والمعلومات في الجامعات العربية خاصة فيما يتعلق بالابتكار، وحشد الدعم، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير لإعداد جيل جديد من أخصائيي المكتبات القادرين على إدارة وتنمية وتطوير قطاع المكتبات العامة في الدول العربية.

(11) وضع برنامج تعليم مستمر عبر الإنترنت لخريجي أقسام المكتبات والمعلومات في مجال المهارات القيادية؛ تتولى إدارته الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- (1) العريبي، محسن السيد حسن (1992)، تنمية مهارات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بمصر: دراسة نظرية وتطبيقية. أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- (2) الحباطي، محمد خميس السيد (2017)، تصميم نظام إلكتروني لتطوير مهارات العاملين في مؤسسات المعلومات: مكتبات المديرية بمحافظة سوهاج نموذجا، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، 4 (7)، ص 38-90.
- (3) فاروق، منى (2012)، أثر البرامج التدريبية الافتراضية المتاحة على الإنترنت في التعلم وتنمية المعرفة لدى العاملين في مجال الفهرسة وتنظيم المعلومات: دراسة تجريبية، ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الثالث والعشرون، بعنوان "الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية"، الدوحة، قطر من 18-20 نوفمبر 2012، (ص ص 1900-1932).
- (4) المختار، عبدالله عوض الكرم حاج (2013)، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان: دراسة للواقع والمستقبل. بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الثالث للجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات، بعنوان "المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة"، الخرطوم، السودان 2-4 يوليو 2013، (ص ص 1-25).

المراجع الأجنبية

- (1) Dalston, T. (2009). Evaluating E-Training for Public Library Staff: A Quasi-Experimental Investigation. ProQuest LLC
- (2) Garcia, J. & Nelson S. (2014). International Network of Emerging Library Innovators: Cohort 1 final evaluation. Available at: https://www.ineliresources.org/pluginfile.php/419/course/section/177/cohort_1_final_evaluation_final_4_21.pdf

- (3) Gill, P. (2001). The public library service: IFLA/UNESCO guidelines for development (Vol. 97). NBD
Biblion Publishers.
- (4) Gipson, A. (2012). International Network of Emerging Library Innovators (INELI). Bibliothek Forschung
Und Praxis, 36 (3), 380-382.
- (5) Mulindwa, Gertrude Kayaga (2015). Leadership Excellence in Librarianship - the INELI Experience for
Africa. 3rd African Library Summit & 1st. AFLIA Conference May 30, 2015 – June 03, 2015
- (6) UNESCO (1994) IFLA/UNESCO Public Library Manifesto. Available
at: <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994> (accessed 17 December
2016).



E-training networks for public Librarians

Dr. Heba Mohamed Ismail

Libraries Technical Manager

Egypt's Society for Culture & Development

(Formerly Integrated Care Society)

Abstract

E-training networks are a new concept that has emerged in the field of libraries and information in the recent years, especially in 2011 when the Global Libraries Initiative (GL) at the Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) launched the "International Network of Emerging Library Innovators (INELI)", which aims to strengthen the leadership skills of public library professionals around the world. This research aims to:

- *Identify the regional network that has been implemented in the Middle East and North Africa and managed and conducted by the Arab Federation for Libraries & Information (AFLI), based on the success achieved by the original network.*
- *Evaluating the network experience, which included training of 31 male and female librarians from 15 Arab countries, who participated in the International Network of Emerging Library Innovators – Middle East & North Africa (INELI-MENA), held between 2015 and 2017, under the auspices of the AFLI.*

Key words: E-training networks; public Librarians.

