

الملخص

يهدف البحث إلى التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الهادفة للربح , كذلك تحديد العلاقة بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أمناء المكتبات الجامعية ومدى اعتماده اعتمد المنهج التطبيقي في الجانب العملي من البحث . تم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة , ووجد إن من نقاط القوة توفر مبنى دائم عدد من نقاط الوصول المناسبة إليه , وكفاءة عالية للعاملين في مجال البرمجة , وهناك من بين نقاط الضعف عدم وجود شبكات استراتيجية مع مكتبات أخرى , وقلة عدد العاملين المهنيين في المكتبة , أما أهم الفرص المتاحة أمام المكتبة إقامة المؤتمرات وورش العمل , استغلال الفرص المتاحة وما متوفر من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
وضع البحث جملة من المقترحات من أهمها:

- 1- العمل على تحسين المجموعة المكتبية الذي بدوره يساعد المكتبة في زيادة نقاط القوة.
- 2- العمل على مبدأ التحفيز (بأنواعه) المادي _ المعنوي _ المختلط (والعمل على الاهتمام بالعاملين في المكتبة).

الكلمات المفتاحية: المكتبة المركزية، التخطيط الاستراتيجي، تحليل SWOT .

Abstract

The research aims to define the concept of strategic planning for non-profit organizations, as well as the relationship between the concept of strategic planning for the Librarians of the university libraries and how to use it . Applied method adopted in the practical side of the research. And we analysis the internal and external environment for the library, and we found that there are some of the strengths points, like provide a permanent building and there are a number of appropriate access points, as well as high efficiency in the programming for those people working in the library. There are among the weaknesses are the lack of strategic networks with other libraries, as well as the small number of professionals working in the library, but the most important opportunities for the library are establishment of conferences and workshops, as well as the exploitation of opportunities and the available means of information and communication technology.

The research has suggests a numbers of proposals including:
1- Works to improve the group working which in turn helps to increase the library's strengths.
2- Works on the principle of (stimulus) in all its kinds (Financial, Morale and mixed) and pay attention to workers in the library.

Key words: Central Library, strategic planning, SWOT analysis

يعيش عالمنا اليوم بيئة متغيرة ومعقدة في جميع نواحي الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والثقافية مما جعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المكتبات مما يتطلب من المكتبة التكيف مع هذه البيئة من أجل النمو والبقاء والاستمرارية في أداء نشاطاتها لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية ، فالتخطيط يعد الوظيفة الأولى ومن أهم وظائف الإدارة لأنه يعمل على الانتقال من العمل الإداري العشوائي إلى بيئة العمل التي تعتمد على المشاركة والابتكار والإبداع كما انه يمكن المؤسسات من مواجهة الصعوبات والتحديات التي تعترضها في المستقبل وهو الطريق المناسب لتحسين الأداء ، مما يجعل من العملية الإدارية تسير ضمن هدف مرسوم .

ان موضوع التخطيط الاستراتيجي هو الوظيفة المهمة التي فرضت نفسها في كافة الميادين وحظيت باهتمام الدول والمؤسسات ومراكز المعلومات بمختلف أنواعها وتوضع في مقدمة أولوياتها لأن التخطيط يساعد المؤسسات من مواجهة مستقبلها المتوقع ولاسيما مؤسسات المعلومات ومنها المكتبات وبالنظر الى التحديات الكبيرة التي تواجه المكتبة من خلال التطور التكنولوجي في تقنيات المعلومات والتغير الاجتماعي الحاصل في مجتمع المعلومات جراء تلك التقنية .

مشكلة البحث: يعد التخطيط الاستراتيجي من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المكتبات ويتطلب ذلك خلفية عن مبادئ الإدارة ووظائفها . ونظر لطبيعة عمل المكتبات بمختلف أنواعها فان حسن أداء وكفاءة المكتبات لا يأتي من فراغ بل يجب ان يأتي عن طريق التخطيط السليم وعبر مراحل مختلفة اعتمادا على برامج تمكن تلك المكتبات من مواجهة المستقبل والتغيير السريع لتقنيات المعلومات ومتطلبات العملية الفنية وخدمة المعلومات تتمحور مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- ١- ما المقصود بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في مجال المكتبات الجامعية ؟
- ٢- ما هي مقومات التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية ؟
- ٣- ما المبررات التي تدعو المكتبات الجامعية إلى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ؟
- ٤- ما هو تحليل "سوت" وكيف يعتمد في تقييم المكتبة الجامعية ؟

أهداف البحث :

- ١- تحديد العلاقة بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أمناء المكتبات الجامعية ومدى استخدامه.
- ٢- تحديد درجة مشاركة العاملين في المكتبات في إعداد الخطط الإستراتيجية وتوزيع المهام والمسؤوليات (التنظيم).

٣- التعرف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الغير هادفة للربح .

٤- التعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية .

٥- التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي .

أهمية البحث : تأتي أهمية البحث من أهمية التخطيط بوصفه عنصراً مهماً وإساسياً من عناصر الإدارة والذي يلعب دور بارز في رسم سياسات مؤسسات المعلومات ولاسيما المكتبات وجعلها تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها المرسومة لها تأتي أهمية هذا البحث بسبب محدودية ما كتب في

مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات لاسيما التخطيط الاستراتيجي حيث من الملاحظ على البحوث ان اتجاهاتها نحو التقنية أكثر منها في مجال الإدارة مع العلم بان التقنية هي بذاتها تحتاج إلى فن الإدارة لكي تؤدي وظيفتها التي وجدت من أجلها .

منهج البحث: اعتمد البحث على منهجين هما المنهج الوثائقي في الجانب النظري بالاعتماد على الأدبيات المنشورة في مجال موضوع البحث المنهج التطبيقي الذي اعتمد في الجانب العملي من البحث.

الفصل الثاني / الجانب النظري

التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماده في المكتبات الجامعية العراقية

مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية (strategy) هي كلمة يونانية اشتقت من كلمة (strategos) وتعني القيادة ، وقد عرفت الإستراتيجية بحسب قاموس (Webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية ولم يقتصر استخدام هذا المصطلح على العلوم العسكرية بل تعداه إلى العلوم والميادين الأخرى كالعلوم الاجتماعية، وعلم السياسة ، والاقتصاد ، والإدارة . وقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية ومن بين التعاريف تعني " تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات "(١).

وعرفت أيضا بأنها مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر والتي تتعرض لها لتحقيق أهدافها مع التأكيد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة "(٢). كما عرفت أنها "نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات وتبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح"(٣) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها الخطط والممارسات التي تضعها الإدارة والتي تحدد من خلالها مسار المؤسسة الذي تسلكه على المدى البعيد من أجل تحقيق أهدافها المرجوة .

التخطيط الاستراتيجي: انتشر في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة إذ أصبح لزاما على مؤسسات المعلومات أن تتبناه وتطبقه في عملها الإداري إذا ما أرادت تحقيق أهدافها التي تصبو إليها وان تضمن استمراريتها وبقائها إذ يركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة الطويلة الأجل مابين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية للمهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة "(٤).

(١)الدوري ، زكريا مطلق . الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . - عمان : دار البازوري ، ٢٠١٠ . ص ٢٤-٢٥ .

(٢) خطاب ، عائدة . الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية . - القاهرة : دار شركة الحريري ، ٢٠٠٣ . ص ٤ .

(٣)النعيمي ، محمد (وآخرون) . إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات . - عمان : دار البازوري ، ٢٠٠٩ . ص ٩١ .

(٤) آمال نمر حسن . تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة (رسالة ماجستير) . - غزة : جامعة الأزهر كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠١٠ . ص ١٥ .

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل "(١).

وعرف التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المعلومات "بأنه جزء من الإدارة الإستراتيجية وعنصر حيوي من عناصرها يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه والتي تتوافق مع المعايير والمواصفات الواجب توافرها وفق الأسس السليمة المتعارف عليها في عمليات التخطيط وصولاً لخدمة مجتمع المستفيدين وتحقيق أفضل خدمات معلومات تقدمها مؤسسات المعلومات "(٢).

مما تقدم نلاحظ إن التخطيط الاستراتيجي هو ليس نشاطاً عفويًا وليس حدثاً معيناً ينتهي بصدور الخطة بل هو عملية أساسية ترافق المؤسسة حتى وصولها إلى غاياتها الرئيسية وأنه يقوم على أساس التفكير الاستراتيجي من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة .

مفهوم الإدارة الإستراتيجية: ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة المؤسسات وتحولها من مؤسسات مستقرة إلى مؤسسات سريعة التغير، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المستقرة ، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المؤسسات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المؤسسة، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى اهتمام الباحثين بتأثير العوامل البيئية للمؤسسة ككل (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المؤسسات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية ، فقد تناول العديد من الباحثين تعريف الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعاريف أنها "مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه بعيد المدى للمؤسسة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المؤسسة "(٣) .

كما وعرفت أنها "الأسلوب الإداري المميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ باعتباراتها الفرص والمشكلات الحالية وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل وإعداد للتعامل معه"(٤) .

عرفت الإدارة الإستراتيجية أيضاً بأنها "عملية تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة

(١) علي محمود علي . التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي : التحديات الراهنة ونموذج التطبيق .- المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي .- ص٧٤٧ .

(٢) عبيد ، عصام محمد . التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات : دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة .- مجلة دراسات المعلومات ، ع ٤ ، ٢٠٠٩ . ص ٤٠ .

(٣) العيسوي ، محمد حسين ، جليل كاظم العارضي ، هاشم فوزي العبادي . الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات لألفية الثالثة .- عمان : مؤسسة الوراق ، ٢٠١٢ .- ص٧٨

(٤) السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .- الإسكندرية : دار غريب ، ٢٠٠١ .- ص٧٦ .

وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة^(١).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف للإدارة الإستراتيجية بأنها الأسلوب أو الطريقة المنهجية التي تتبناها مؤسسات المعلومات من أجل تحديد اتجاهاتها المستقبلية والتي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين مؤسسة المعلومات من تحقيق أهدافها التي ترغب إن تصلها على المدى البعيد بقصد التفوق على المنافسين من المؤسسات من وجهة نظر الجهات الإدارية ومجتمع المستفيدين.

مرآحل تطور الفكر الاستراتيجي: يعد الفكر الاستراتيجي حديث العهد في عالم الإدارة والمؤسسات إذ بدأ الاهتمام بإدخال مفهوم الإستراتيجية في الفكر الإداري في بداية الخمسينيات وظهر مفهوم التخطيط طويل المدى وقد ركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات . وظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين ١٩٦٥-١٩٧٥ في الولايات المتحدة الأمريكية واهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية^(٢).

وبعد ذلك ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية إذ ساهم كل من (Hamermesh & Schole و Miles & Snow) من خلال استخدام تحليل مصفوفة (SWOT) التي يمكن من خلالها يتم تحليل عناصر القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية) كما شهد العقد الأخير من القرن العشرين زيادة سرعة ودينامكية المتغيرات البيئية سواء كان في التطورات التكنولوجية أو في السياسة أو الاقتصاد أو في رضا المستفيدين فضلاً عن ظهور مفاهيم جديدة كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة وفي ظل هذه المفاهيم كان للإدارة الإستراتيجية الدور الأساس في مواجهتها^(٣).

أهمية الإدارة الإستراتيجية: تأتي أهمية الإدارة الإستراتيجية في أنها توضح للمؤسسة أهدافها وتحدد اتجاهاتها في ظل بيئة متغيرة تتسم بالتطور السريع مما تجعل هذه المؤسسات في حالة نمو مستمر ومواجهة كل الصعوبات والتحديات التي تعترض طريقها في أداء أعمالها ، وعموماً فإن الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات المعلومات يمكن ان تحقق المزايا والفوائد الآتية :

- ١- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تجعلها في مأمن لمواجهة كل التحديات .
- ٢- تساعد المؤسسة في امتلاك ميزة تنافسية .
- ٣- تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة .
- ٤- تقلل من آثار الظروف والمعوقات التي تعترض عمل المؤسسة.
- ٥- تساعد الجهات الإدارية العليا وأصحاب القرار في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية .
- ٦- تساهم في التوجيه الصحيح لجهود المؤسسة على المدى البعيد واستخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة^(٤).

(١) بن حبتور ، عبدالعزيز . الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير . - عمان : دار المسيرة ، ٢٠٠٤ . ص ٤٥ .

(٢) موسى ، جما الدين (وآخرون) . التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) . - الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٢ . - ص ٢٥ .

(٣) العمري ، غسان عيسى ، سلوى أمين السامرائي . نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر . - عمان دار المسيرة ، ٢٠٠٨ . - ص ١٥ .

(٤) إبراهيم ، عبد الباري ، ناصر محمد سعود . الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين : النظرية والتطبيق . - عمان : دار وائل ، ٢٠١٤ . -

- ٧-رفع درجة الوعي بأهمية التجديد ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب .
- ٨-التوجه المثمر للجهود والموارد وكيفية استثمارها بشكل أفضل .
- ٩-تساعد على ابتكار طرق واليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء في المؤسسة .
- ١٠-تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه مؤسسات المعلومات ووضع الحلول المناسبة لها (١)
- أهداف الإدارة الإستراتيجية:**تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف ومنها الاتي (٢):
- ١- تهيئة المؤسسة داخليا عبر الهيكل التنظيمي وتحديد المسار الاستراتيجي الذي تسير عليه بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية .
- ٢-تحديد الأولويات والأهمية بحيث يتم صياغة الغايات والأهداف طويلة المدى للمؤسسة .
- ٣-تشجيع اشتراك العاملين وتوجيه جهودهم نحو العمل الجماعي لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها مما يقلل من مقاومتهم للتغيير .
- ٤-جميع البيانات من اجل تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف في المؤسسة حتى يتمكن المدير من اكتشاف المشاكل مبكرا من اجل تحديد متطلبات التعامل الفعال معها .
- ٥-توجيه الموارد التوجيه الصحيح وعلى المدى البعيد وبطريقة فعالة مما يسهم في تطوير أداء المؤسسة.
- ٦-وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يعمق إحساس أفراد المؤسسة بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات .
- وظائف الإدارة الإستراتيجية:**أصبحت الإدارة الإستراتيجية واحدة من أهم الموضوعات التي أولتها مؤسسات المعلومات أهمية نظرا لكونها أساس لنجاحها أو فشلها نظرا لتعدد وتنوع أهداف الإدارة الإستراتيجية إذ أنها تمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستمرار لأنها تكفل للمؤسسة القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف ، وان للإدارة الإستراتيجية كممارسة أو تطبيق وظائف وملامح نجملها بالاتي (٣):
- ١-تحديد الغايات والأهداف بعيدة الأجل للمؤسسة .
- ٢-تختار خطط عمل لتحقيق الأهداف وتخصيص الموارد المختلفة .
- ٣-تضع أسلوب أو صيغة لنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه.
- ٤-تهتم بالكفاءة ومواجهة التهديدات واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها .
- ٥-تضع إطار متكامل للمديرين لاتخاذ القرارات الفعالة .
- ٦-تحقيق الموائمة بين مؤسسة المعلومات والبيئة الخارجية .
- ٧-تضع منهاج متسلسل للقرارات وخطط للعمل .
- مفهوم الرؤية والرسالة:**الرؤية هي تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب ان تكون

ص ٧٨-٧٩ .

(١) سعيد، فيصل محمد عبد الوهاب ، عمر هاشم إسماعيل . معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام . - مجلة العلوم التربوية ، ١٤ ، ٢٠١٣ ، ص ٢٤٨ .

(٢) هيرسون، ديفيد ؛ ترجمة علاء الدين ناطورية . الإدارة الإستراتيجية . - عمان : دار زهران ، ٢٠٠٩ . ص ١٤٥ .

(٣) دره ، عبد الباري إبراهيم ، ناصر محمد سعود جرادات . الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين : النظرية والتطبيق . - عمان : دار وائل ، ٢٠١٤ . ص ٧٧-٧٨ .

عليه مؤسسة المعلومات على المدى البعيد، فهي صورة ذهنية للمستقبل الذي تسعى إلى تحقيقه والوصول إليه ويقوم المخططون سواء كانوا مدراء أو عاملين أو مستشارين من خارج المؤسسة لرؤية ممكنة التحقيق فان ذلك سيؤدي إلى دفع المؤسسة إلى الإمام وتحقيق أهدافها التي تسعى لبلوغها^(١).

أما بالنسبة لرسالة مؤسسة المعلومات فإنها تعد خطوة مهمة وتأتي بعد عملية صياغة الرؤية وتكون أحدهما مكمل للآخرى وإنها تعني إي الرسالة الغرض من وجود المؤسسة إذ يرتبط وجود إي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها ، وهي المبرر من وجود المؤسسة وما تريد إن تحقق وأي الفئات تخدم، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسو المؤسسة ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها والمجتمع الذي تنتمي إليه ويمكن إن نعتبرها دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد^(٢).

وتعني الرسالة الإطار المميز لمؤسسة المعلومات عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها وخدماتها والمستفيدين وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها^(٣).

ويمكن فهم الرسالة والرؤية على أساس طرح الأسئلة الآتية :

الرسالة Mission :- لماذا توجد المكتبة ؟

- ما هو الدور الذي تؤديه المكتبة وما طبيعة نشاطها ؟

- من هم المستفيدون من خدماتها ؟

- ما هي حاجات ورغبات المستفيدين التي تسعى المكتبة لإشباعها ؟

الرؤية Vision :- بأي صورة أو مكانة تطمح المكتبة إن تكون ؟

- ما هو الموقع المرتقب في السوق^(٤) .

الفرق بين الرؤيا والرسالة: هنالك فرق بين الرؤية والرسالة إذ إن لكل مؤسسة رؤية خاصة بها وتكون اشمل من الرسالة إذ تمثل الرؤية طموحات وتطلعات ورغبة وأحلام مؤسسة المعلومات إلى ما تصبو إليه وما ينبغي لها إن تحققه في المستقبل البعيد والتي لا تستطيع في ظل الظروف والإمكانيات الحالية إن تصل إليه ، إما الرسالة تركز على كيان مؤسسة المعلومات في حد ذاتها ودورها وأهدافها في نطاق محدد وترتكز الرؤية على العمل العام ومستقبل المجتمع المستفيد الذي تخدمه مؤسسة المعلومات ومن خلال ما تقدم يتضح لنا إن هذه المؤسسات هي جزء من حركة علمية^(٥). ويمكن

(١) درة ، عبدالباري إبراهيم ، ناصر محمد سعود جرادات . مصدر سابق . ص ٩٩ .

(٢) العمري ، غسان عيسى ، سلوى أمين السامرائي . نظم المعلومات الإستراتيجية . -عمان : دار المسيرة ، ٢٠٠٨ . - ص ٤٦ .

(٣) السلام ، مويد سعيد . أساسيات الإدارة الإستراتيجية . - عمان : دار وائل ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٢ .

(٤) كورول ، شايدلا ؛ ترجمة حشمت قاسم . التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات . - مصر : مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ، ١٩٩٨ . - ص ٣١ .

(٥) عبيد ، عصام محمد . التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات : دراسة تخطيطية في الأمس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة . - مجلة دراسات المعلومات ، ع ٤ ، ٢٠٠٩ . - ص ٦٢ .

تصور الفرق بين الرؤية والرسالة فيما يأتي^(١):

وجه المقارنة	الرؤية	الرسالة
المعنى	صورة تود المؤسسة إن تكون عليها مستقبلا	تعبر عن واقع المؤسسة في الوقت الحالي
درجة العمومية أو التحديد	أكثر تحديد	أكثر عمومية
التغطية الزمنية	تغطي فترة معينة من عمر المؤسسة	تغطي عمر المؤسسة
قربها من الأهداف	قريبة نسبيا	بعيدة نسبيا
درجة الثبات أو المرونة	أكثر مرونة	أكثر ثبات

مستويات الاستراتيجية: يرتبط تعدد واختلاف مستويات الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وسنورد هنا ثلاثة مستويات للاستراتيجية وتتمثل هذه المستويات في^(٢) :

١- استراتيجية المؤسسة (الإدارة العليا) : Corporate Strategy

وهي تمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة ككل التي تتولى عملية تخطيط كل الأنشطة المتعلقة بصياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وصياغة الخطة في ضوء تحليل بيئتها الداخلية والخارجية مع الأخذ بنظر الاعتبار طريقة توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية الرئيسية وتحقيق التناسق والتكامل في الأنشطة وعمليات هذه الوحدات .

٢- إستراتيجية وحدات الأعمال (الإدارة الوسطى) : Business Strategy

تتركز هذه الاستراتيجية على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة وهنا نجد إن نقاط استراتيجية وحدات الأعمال أكثر وقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل وان الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون مسئولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدات واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ .

٣- إستراتيجية الوظائف (الإدارة الدنيا) : Functional Strategy

تهتم هذه الاستراتيجية بمجال وظيفي محدد واستغلال الموارد والمصادر المتاحة وبكفاءة وفعالية والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال فنجد من الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجية واضحة للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وأخرى للإنتاج أو الخدمات ويزداد التنسيق والتكامل بين المهام داخل الوظيفة الواحدة وبالرغم من تعدد المستويات لكنها تعمل جميعا بشكل متكامل لتحقيق التوجه الاستراتيجي الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى .

خصائص الإدارة الإستراتيجية: هناك عدد من الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإستراتيجية نوجزها بالاتي :

- ١- الإدارة الإستراتيجية عملية توجيه لأهداف ووظائف المؤسسة إذ يشمل جميع الوظائف وليس وظيفة أو جانبا منفردا منها وتحدد صلاحيات كل وظيفة .
- ٢- يتطلب عمل الإدارة الإستراتيجية الاهتمام بالتوجيه القريب والبعيد الأجل لمؤسسات

(١) السنهوري ، محمد مصطفى . الإدارة الإستراتيجية : النظرية والتطبيق .- الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، ٢٠١٣ .- ص ٧٣ .

(٢) عبودي ، زيد منير . الإدارة الإستراتيجية .- عمان : دار كنوز المعرفة ، ٢٠٠٦ .- ص ٢٨-٥٠ .

٣- إن الإدارة الإستراتيجية تتبع المنهج العلمي في التفكير والتفاعل المتواصل والمتوازن بين مؤسسة المعلومات الخارجية والمتابعة والتقييم المستمر لها .

٤- تركز الإدارة الإستراتيجية على أهمية الوقت وتضائل وحدة القياس الزمنية في ممارسة عملية الإدارة إذ من الضروري ان تضع المؤسسة نظام يساعدها على متابعة الظواهر وتفهم المؤثرات في وقت مبكر لضمان تحقيق جاهزية المؤسسة للتعامل مع المواقف والإحداث وفق استراتيجيات محدودة.

وتعد الإدارة الإستراتيجية عملية هامة وحتمية إذ أنها تعد هامة لأنها تحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة وهي حتمية لأنها تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات والكوارث ولا بديل لها للتعامل مع متطلبات الواقع المعاصر وان الواقع العملي يؤكد إن المجتمعات التي حققت تقدماً على جميع المستويات كان لديها قيادات ومدراء يمتلكون مهارات في الفكر الاستراتيجي^(٢).

خصائص التخطيط الاستراتيجي: يمكن إجمال خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال بما يأتي^(٣):

- ١- اقتصادية التخطيط واختصار في الجهد والوقت .
 - ٢- يساعد على توضيح السياسات والأهداف والإجراءات في المؤسسة .
 - ٣- المرونة والواقعية في التخطيط الاستراتيجي .
 - ٤- يشمل التخطيط كل مفاصل المؤسسة في مختلف مستوياتها .
 - ٥- صدق ودقة المعلومات يسهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال .
 - ٦- شعور جميع أفراد المؤسسة بوحدة الفريق وانتمائهم للخطة من أجل تحقيقها .
 - ٧- يوضح مسار المؤسسة الذي تسلكه ويحاسب أفرادها على الأداء والانجاز .
- من خلال تلك الخصائص يتضح إن التخطيط الاستراتيجي يعني بتوجه مستقبل المؤسسة وإدارتها بحكمة وعقلانية وبمهارات إستراتيجية لمواكبة كل التغيرات التي تطرأ ومن أهم الأسباب التي تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي مستمرة هي استجابته للظروف البيئية الخارجية والتي تستوجب تعديل وتنقيح الخطط المنفذة في المؤسسة باستمرار ويتضمن ذلك توجيه الوظائف الإدارية مثل تصميم البرامج ووضع الموازنات الخاصة بها وتطوير الموارد البشرية وتقييمها
- معوقات التخطيط الاستراتيجي:** تواجه مؤسسات المعلومات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي العديد من العقبات والتحديات التي تؤثر على سير عمل هذه المؤسسات وفيما يأتي توضيح لأهم تلك العقبات^(٤):

١- تتصف بيئة مؤسسات المعلومات بالتغير المستمر مما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي تتصف بالنقد .

٢- مقاومة التغيير ، إن التخطيط الاستراتيجي يقترح أشياء جديدة مما يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات

(١) العيسوي ، محمد حسين ، جليل كاظم العارضي ، هاشم فوزي العبادي . الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة منظمات في اللفية الثالثة . - عمان : مؤسسة الوراق ، ٢٠١٢ . - ص ٩٣ .

(٢) <http://www.google.iq/search?biw=1366&bih=66&noj=1> . متاح على الرابط

(٣) الحضرمي ، نوف خلف محمد . دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية . - مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) ، ٢٤ ع ، ٢٠١٢ . - ص ٢٠٧ .

(٤) السيد، إسماعيل . الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية . - الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، ١٩٩٣ . - ص ١٥-١٧ .

القديمة مما يدفع الأفراد إلى مقاومة هذا التغيير لأن طبيعة الإنسان يكره التغيير .
٣- تردد بعض المدراء في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية لأنهم يعتقدون انه ليس لديهم وقت كافي للتخطيط وان وقتهم مخصص فقط لإدارة العمليات اليومية ولحل المشاكل التي تعترض عملهم .
٤- قلة الموارد المتاحة للمؤسسة وضعف وجود البيئة الداعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي .
٥- الوقت والكلفة ، إن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب موارد مكلفة نسبيا وتتطلب وقت وجهد متميز^(١) .

٦- ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسة .
٧- ضعف الرغبة لدى الجهات الإدارية العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لسبب أو لآخر وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار داخل المؤسسة .
٨- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية .
٩- ضعف نظام المعلومات في المؤسسة يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط .

أساليب وتقنيات التحليل (البيئي) : يقصد بعملية التحليل البيئي تحليل بيئة المكتبة الخارجية من اجل الوقوف على الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجه المكتبة وتأثر عليها تأثيرا سلبيا وتحليل البيئة الداخلية لغرض التعرف على أهم نقاط الضعف ونقاط القوة التي يمكن توظيفها في المكتبة .
ولدراسة بيئة المؤسسات يتم اعتماد مصفوفة (SWOT) التي يمكن من خلالها تحليل القوى المتعلقة بالبيئة الخارجية والإمكانات والقدرات الداخلية معا ما يسمى تحليل مظاهر القوة Strengths ومكامن الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتحديات Threats

إن من أهم الجوانب في عملية التخطيط هي ضرورة الإحاطة بالبيئة التي تعمل فيها المكتبة وهذا يتطلب تجميع المعلومات وتمحيصها وتحليل النتائج وتقييمها للتعرف على أهم المتغيرات والعوامل التي سيكون لها تأثيرها على المكتبة والتي ينبغي الوقوف عندها من خلال تحليل ثلاث عناصر أولهما البيئة العامة وثانيها البيئة المهنية وهي كل ما يتعلق بالإجراءات والخدمات المقدمة للمستفيدين وثالثها بيئة المؤسسة والمكتبة التي ترعاها .

ويتضمن التحليل البيئي تحليل البيئة الخارجية من خلال دراسة العوامل السياسية Political والاقتصادية Economic والاجتماعية Sociological والتقنية Technological وان التغيير في النقاط السابقة يختلف من نقطة إلى أخرى بمعدلات مختلفة وأكثر ما تبلغ هذه المعدلات أقصى سرعتها في التقنيات التي تتمتع بأهمية خاصة بالنسبة للمكتبات^(٢) . وان جميع هذه العوامل غير خاضعة لسيطرة الإدارة والتي تتضمن تحديد الفرص المتاحة والاستفادة منها ووضع الآليات لمواجهة التحديات ويساعد تحليل البيئة الخارجية للمكتبة في صياغة الأهداف بحسب النتائج التي تم الحصول عليها ، وكذلك توجيه الموارد المتاحة (موارد أولية ، ميزانية ، موارد بشرية) وتحقيق أقصى استفادة منها

(١) وهبة ، هاني عبدالكريم . واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها (رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية : كلية التربية ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٨ .

(٢) كورول ، شايفلا ؛ حشمت قاسم . التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات . - مصر : مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ، ١٩٩٨ - ص ١٣ .

وأيضاً توجيه أصحاب القرار في معرفة نطاق عمل المؤسسة ومجال المعاملات المتاح أمامها سواء ما يتعلق بالسلع أو الخدمات وطرق تسويقها وكذلك تحديد سمات المجتمع والثقافة السائدة فيه^(١).

وان تحليل البيئة الخارجية للمكتبة يعد بمثابة نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة المكتبة استعداداتها اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وهذا بدوره يعود للمكتبة بالفائدة من خلال قيامها بتصميم استراتيجيات قادرة على مواجهة التهديدات وذلك من أجل تقليل الآثار السلبية على أعمال المكتبات أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة .

أما بالنسبة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تعرف بأنها العملية التي يمكن من خلالها الوقوف على أنشطة وسياسات المؤسسة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وتقييم هذه النقاط لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة والهدف من ذلك هو إعطاء هذه العوامل للمدير الاستراتيجي ليضع استراتيجياته بناء على ذلك^(٢).

يتعين على أي مكتبة إجراء تقييم شامل لموقف كل من المكتبة والمؤسسة (الجامعة) التي تتبعها من خلال تنظيم لقاءات مع الشخصيات القيادية في المؤسسة وذلك للتعرف على المصادر المفيدة فضلاً عن كونهم مصادر في حد ذاتهم ودراسة الوضع المالي للمؤسسة والأساس التقني والموقف التنافسي وكذلك الاهتمام بطموحات وتطلعات الوحدات الأخرى العاملة على تقييم المعلومات والإفادة منها كمراكز تقنيات المعلومات ومراكز الحاسبات الآلية وإدارة العلاقات العامة والمراكز الصحفية وكذلك يجب دراسة ماضي المكتبة وحاضرها من خلال مراجعة الوثائق المناسبة ودراسة الموارد البشرية والمادية من أجل معرفة مدى فعالية المكتبة في إشباع حاجات المستفيدين من خدماتها .

ويمكن للمؤسسة من إتباع أربع إستراتيجيات أساسية بناء على التحليل البيئي وتقييم المنظمة لإمكاناتها الداخلية والخارجية وهذه الإستراتيجيات هي^(٣):

١- إستراتيجية الهجوم :تعتمد هذه الإستراتيجية عندما تكون المؤسسة في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق و انسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها و ما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها . وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين و الدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق . فضلاً عن كون مكان قوتها أكبر من نقاط ضعفها ، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة .

٢- إستراتيجية دفاعية : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تواجه المؤسسة متغيرات (تحديات خارجية) غير مسيطر عليها فتسعى إلى تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة للمستفيدين من أجل تخفيض النفقات والتكيف مع هذه المتغيرات قدر المستطاع لأن المؤسسة غير قادرة علي التأثير في البيئة الخارجية مثل تدهور الأوضاع الاقتصادية أو صدور تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط المؤسسة ولذلك فإن الإستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه المؤسسة من قوة وما تواجهه من تهديدات

(١) المغربي ، عبدالحمد عبدالفتاح . الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين . - جامعة المنصور : كلية التجارة ، ٢٠١٤ ، ص

١٠٩-١١٠ .

(٢) نفس المصدر. - ص ٣٥

(٣) المغربي ، عبدالحمد عبدالفتاح . الإدارة الإستراتيجية . - القاهرة : مجموعة النيل ، ٢٠٠١ . - ص ١١٣ .

وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات .
٣- إستراتيجية علاجية: تتبّع هذه الإستراتيجية في حالة كون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة في ظل الانتعاش الاقتصادي و نمو السوق و ما ينتج عنه من فرص كثيرة و متاحة لجميع المؤسسات إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية كما هو الحال مثلاً في إعادة النظر بهيكلية إدارة تسويق الخدمات.

٤- إستراتيجية الانسحاب: تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها المؤسسة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثر بها و ما تواجهه من تهديدات في البيئة . ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المؤسسة ، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة ، لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش .

الفصل الثالث

نبذة تاريخية عن المكتبة المركزية لجامعة البصرة

تزامن تأسيس المكتبة المركزية عام ١٩٦٤ مع بداية تأسيس الجامعة في منطقة قضاء شط العرب (التنومة) وفي بداية عقد الثمانينيات تحولت إلى بناية الأقسام الداخلية في موقع الجامعة في باب الزبير ثم اتخذت من بناية مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد موقعا مؤقتا إلى أن وصلت إلى البناية الموجودة حاليا في الموقع نفسه والتي تتكون من قسمين هما قسم الشؤون الإدارية وقسم الشؤون الفنية وخدمات القراء وكل قسم مكون من طابقين بمساحة (١٦٠٠)م^٢(١).

التحليل الرباعي

تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات) :يعد تحليل نقاط القوة والضعف نموذج من نماذج التخطيط الاستراتيجي ويقصد به SWOT والذي يركز على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية ثم تحليل نقاط الفرص ونقاط التهديدات في بيئتها الخارجية ، وبهذا فان هدف البيئة الداخلية هو معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص وتوظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص . أما البيئة الخارجية فتهدف إلى الحد من اثار الضعف للتخلص من اثار التهديدات وكذلك تعزيز مصادر القوة للحد من اثار المخاطر وتعد هذه الأداة (المصفوفة) من أدوات التحليل الاستراتيجي عامة في عدة مجالات وفي الإدارة

تحليل نقاط القوة والضعف: بعد تحديد عناصر القوة والضعف نقوم بتحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها . والتي تؤثر بالتبعية على مستوى الإستراتيجية التي سيتم إتباعها في المكتبة لاحقا ، ولغرض التحليل يتم إعداد جدول يلخص عناصر البيئة الداخلية على شكل نقاط قوة وضعف كما في الجدول رقم (١)

(١) محمد ، هناء نعمة .- دليل المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية في جامعة البصرة .- البصرة : جامعة البصرة ، ٢٠٠٨ .- ص ٣ .

جدول رقم (١)

(١) العناصر	(٢) الوزن	(٣) الدرجة	(٤) الوزن المرجح	(٥) التعليق
نقاط القوة				
١- التنافس المحوري	٠,١	٣	٠,٣	
٢- ملائمة الموارد المالية	٠,٢	٤	٠,٨	لاهميته
٣- تكنولوجيا ملائمة	٠,١	٤	٠,٦	لاهميته
٤- ميزة في التكاليف	٠,١	٣	٠,٣	
٥- مهارات إنتاجية مبدعة	٠,٢	٣	٠,٦	
٦- قابليات إدارية ناجحة	٠,١	٤	٠,٤	
٧- امتلاك المكتبة موقع متميز	٠,٠	٢	٠,١	
٨- ثقافة تنظيمية عالية	٠,٠	٢	٠,١	
المجموع	١	٢٥	٣,٣	
نقاط الضعف				
١- التسهيلات شبه معدومة	٠,١	٢	٠,٣	
٢- نقص في الخبرة والعمق الإداري	٠,٠	٢	٠,٠	
٣- أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية	٠,٠	٢	٠,١	
٤- معانات مع المشاكل العلمية الداخلية	٠,٢	٤	٠,٨	لاهميته
٥- عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي	٠,٢	٥	١	لاهميته
٦- فشل في مجال البحث والتطوير	٠,٠	٢	٠,١	
٧- قلة التخصيصات المالية	٠,٠	٣	٠,١	
٨- ضعف العلاقات بين العاملين	٠,٢	٢	٠,٤	
المجموع	١	٢٢	٣,٠	

جدول رقم (٢)

(١) العناصر	(٢) الوزن	(٣) الدرجة	(٤) الوزن المرجح	(٥) التعليق
الفرص				
١- القدرة على تحويل المهارات والمعرفة التكنولوجية إلى منتجات وإعمال جديدة	٠,٠	٣	٠,٠٦	
٢- إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي	٠,١	٢	٠,٢	
٣- إظهار تكنولوجيا جديدة	٠,٠	٣	٠,٢١	

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٢: ٢٠١٧

٤-تنوع نطاق الخدمات لتلبية احتياجات المستفيدين	٠,٢	٤	٠,٨	لأهميته
٥-تطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على تلبية الطلب المستقبلي	٠,١	٣	٠,٣	
٦-توفير ميزانية كافية	٠,٢	٣	٠,٨٧	
	٩			
٧-تطبيق مبدأ المشاركة في انجاز الأعمال	٠,١	٤	٠,٦	لأهميته
	٥			
٨-الاستفادة من تجارب الآخرين	٠,٠	٣	٠,١٥	
	٥			
المجموع	٠,٩			
	٨	٢٥	٣,١٩	
التحديات				
١-دخول منافسين خارجيين بكلفة اقل	٠,٠	٢	٠,٠٦	
	٣			
٢-البطء في نمو السوق	٠,٢	٥	١,٢٥	لأهميته
	٥			
٣-زيادة المخاطر بسبب الركود	٠,١	٢	٠,٢٨	
	٤			
٤-تغيرات ديموغرافية معاكسة	٠,٠	٣	٠,١٨	
	٦			
٥-معايير الجودة العالمية	٠,٠	٢	٠,٠٦	
	٣			
٦-التخصيصات المالية غير كافية	٠,٢	٤	١	لأهميته
	٥			
٧-تقادم أجهزة التقنيات	٠,١	٥	٠,٥٥	
	١			
٨-حدوث الأزمات والكوارث (الفيضانات، البراكين ، الزلازل ، الحريق)	٠,٠	٣	٠,٢٤	
	٨			
المجموع	٠,٨	٢٣	٣,٣٨	
	٧			

الجدولين (١ ، ٢) السابقين اللذان تم عرضهما نستطيع توضيحهما من خلال الخطوات الآتية^(١) :

١- في الحقل رقم (١) يذكر العناصر الداخلية للإستراتيجية ويكون التركيز على أكثرها أهمية في كلا الجدولين .

٢- في الحقل رقم (٢) يخصص وزن لكل نقطة من النقاط الواردة في البيئة الداخلية (القوة ، والضعف) والنقاط الواردة في البيئة الخارجية (الفرص ، التهديدات) يتراوح الوزن من واحد عدد صحيح (هام جدا) إلى صفر (غير هام) ويتم تحديد هذا الوزن بناء على التأثير المحتمل لكل عنصر من العناصر على الوضع الاستراتيجي الحالي للمكتبة مع ملاحظة إن لا يزيد مجموع كل الأوزان عن واحد صحيح مهما كان عدد العناصر .

٣- من الحقل رقم (٣) يتم تحديد درجة لكل عنصر من العناصر تتراوح بين (٥ - ١) (ممتاز - ضعيف) وحددت هذه الدرجة بناء على الاستجابة لكل عنصر أي أن كل درجة تعبر عن (حكم) على إمكانية وقدرة إدارة (أمانة المكتبة) في الوقت الحالي على التعامل مع كل عنصر من العناصر (الداخلية - الخارجية) .

٤- في الحقل رقم (٤) يتم ضرب وزن كل عنصر ورد في الحقل رقم (١) في الدرجة المقابلة في الحقل رقم (٣) وذلك للحصول على الوزن المرجح لكل عنصر وينم عن تلك العملية الوصول إلى الأوزان المرجحة لكل عنصر من عناصر (التحليل الرباعي) (القوة ، الضعف) و (الفرص ، التهديدات) وعكست الثلاث درجات المستوى المتوسط .

٥- في الحقل رقم (٥) تذكر بعض التعليقات (المبررات) في اختيار كل ما ورد وفي كيفية التقدير .

٦- في النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة في البيئة الداخلية (القوة ، الضعف) والتي وردة في الحقل رقم (٤) للوصول إلى إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المكتبة ، مع ملاحظة إن الوزن المرجح يشير إلى قدرة وتمكن المكتبة من الاستجابة للعناصر الحالية والمتوقعة في البيئة (الداخلية ، الخارجية) ويمكن استخدام هذا الوزن للمقارنة مع مكتبات أخرى .

الحالة التطبيقية المكتبة المركزية لجامعة البصرة

المحور الأول : الموارد البشرية

جدول (٣) جدول يبين وصف العاملين

العنوان الوظيفي	العدد	%
الأمين العام	١	٠,٧٨
نائب الأمين العام	١	٠,٧٨
مساعد أمين المكتبة	-	-
الرئيس التنفيذي	-	-
مساعد الرئيس	-	-
أمين مكتبة	١٤	١٠,٨٥
موظف مكتبة	٣١	٢٤,٠٣

(١) محمد مصطفى السنهوري . مصدر سابق . ص١٤٩-١٥١ .

٨,٥٣	١١	موظف قاعدة البيانات
٢٠,١٦	٢٦	الإداريون
٣,٨٨	٥	الطابعين
١٨,٦٠	٢٤	الحرس الأمني
٢,٣٣	٣	سائق
١,٥٥	٢	كهربائي
١,٥٥	٢	الاستعلامات
٠,٧٨	١	موظف الفهارس
٦,٢٠	٨	محاسبين
-	-	الموظف المؤقت (بأجر يومي)
%١٠٠	١٢٩	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (٣) والذي يمثل وصف وظيفي للعاملين في المكتبة المركزية موضوع الدراسة أن موظفي المكتبة هم أكثر عدداً من بقية العناوين الوظيفية الأخرى إذ بلغت نسبتهم (٢٤,٠٣ %) وتلتها الموظفون الإداريون بنسبة (٢٠,١٦ %) وجاءت بالمرتبة الأخيرة موظفو الفهارس إذ كانت نسبتهم (٠,٧٨ %) من بين عدد الموظفين العاملين في المكتبة موضوع الدراسة .

جدول (٤) يبين تحليل حالة الموظف حسب الحالة المهنية

الموضع	العدد	%
أمين مكتبة	١٤	١٠,٨٥
مشرف فني	٣٦	٢٧,٩١
موظف جامعي	٧٩	٦١,٢٤
المجموع	١٢٩	%١٠٠

يوضح الجدول رقم (٤) الخاص بتحليل حالة الموظفين حسب الحالة المهنية يتبين إن أعلى نسبة شكلتها (موظف جامعي) إذ بلغت نسبتهم (٦١,٢٤ %) بينما تلتها نسبة (المشرف الفني) إذ بلغت (٢٧,٩١ %) وأخيراً أمناء المكتبة الذين حصلوا على نسبة بلغت (١٠,٨٥ %) وهم الأقل عدداً من بين موظفي المكتبة.

جدول (٥) يصف الموظفين حسب المؤهلات العلمية

المؤهل العلمي	العدد	%
دكتوراه	١	٠,٧٨
ماجستير	١	٠,٧٨
دبلوم عالي	-	-
بكالوريوس	٥١	٣٩,٥٣

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٢٠١٧

١٠,٠٨	١٣	دبلوم فني
٢٣,٢٦	٣٠	إعدادية
١٢,٤٠	١٦	متوسطة
٨,٥٣	١١	ابتدائية
٤,٦٥	٦	يقرا ويكتب
%١٠٠	١٢٩	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (٥) الذي يمثل المؤهل العلمي للموارد البشرية الخاصة بالمكتبة المركزية لجامعة البصرة إن أعلى نسبة تمثلت في من يحملون شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (٣٩,٥٣%) وتلتها نسبة حملت شهادة الإعدادية وبلغت (٢٣,٢٦%) وجاء أخيراً حملت الدكتوراه والماجستير بنسبة بلغت (٠,٧٨%) لكلا المؤهلين .

دول (٦) يبين توزيع الموظفين بين أقسام المكتبة

القسم	أمناء المكتبة	موظف المكتبة	أخرى	المجموع	%
الشؤون الإدارية		٣٢		٣٢	٢٤,٨١
الخدمات التقنية والفنية	٨	٢٦		٣٤	٢٦,٣٦
خدمات القراء	٤	٣٣		٣٧	٢٨,٦٨
الدوريات	١	٣		٤	٣,١٠
قاعة المطالعة		٣		٣	٢,٣٣
والأطاريح	١	٣		٤	٣,١٠
أخرى		١٥		١٥	١١,٦٣
المجموع	١٤	١١٥		١٢٩	%١٠٠

من خلال الجدول رقم (٦) والذي يبين توزيع الموظفين حسب أقسام المكتبة وجد إن أعلى نسبة من الموظفين وجدت في قسم خدمات القراء إذ بلغت نسبتهم (٢٨,٦٨%) وتلتها قسم الخدمات التقنية والفنية إذ بلغت (٢٦,٣٦%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة قاعة المطالعة بنسبة بلغت (٢,٣٣%) .

المحور الثاني : المجموعة

جدول (٧) يبين أعداد مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة موضوع الدراسة

المجموعة المكتبية	العدد	%
عدد المطبوعات العربية	٧٨,١٨٦	٥٥,٥٣
عدد المطبوعات الانكليزية	٣٦,٦٦٩	٢٦,٠٤
العناوين العربية	—	—

العناوين الانكليزية	-	-
أعداد الدوريات	١٢,٥٥٠	٨,٩١
عدد العناوين (الدوريات)	-	-
مجموع الأطاريح	١٣,٣٩٥	٩,٥١
أعداد العناوين	-	-
أخرى	-	-
المجموع	١٤٠,٨٠٠	%١٠٠

من خلال بيانات الجدول رقم (٧) الذي يمثل المجموعة المكتبية المتوفرة في المكتبة المركزية موضوع الدراسة نجد أن المطبوعات العربية شكلت أعلى النسب من حيث توفرها من بين الأنواع الأخرى من مصادر المعلومات إذ بلغت نسبتها (٥٥,٥٣%) في حين جاءت المطبوعات الأجنبية في المرتبة الثانية إذ بلغت نسبتها (٢٦,٠٤%) ومن ثم جاءت أخيرا الأطاريح بنسبة بلغت (٩,٥١%).

المحور الثالث : البيئة (التقنيات)

جدول (٨) يبين أنواع التقنيات وأعدادها

النوع	العدد	%
الحاسبات	١٣١	٧٣,٦٠
أجهزة العرض	٣	١,٦٩
أجهزة الاتصالات	-	-
أجهزة المراقبة	٦	٣,٣٧
شبكات المعلومات والاتصالات	١ شبكة داخلية	٠,٥٦
الفهارس الآلية	١	٠,٥٦
أجهزة الاستنساخ	١١	٦,١٨
الطبع	٢٥	١٤,٠٤
المجموع	١٧٨	%١٠٠

من خلال الجدول رقم (٨) الذي يبين التقنيات وأنواعها المتوفرة في المكتبة موضوع الدراسة وهي تتفاوت من تقنية إلى أخرى إذ وجد إن أعلى نسبة متوفرة من التقنيات هي تقنية الحاسوب التي شكلت نسبة بلغت (٧٣,٦٠%) وتلتها أجهزة الطبع بنسبة بلغت (١٤,٠٤%) وأخيرا أجهزة الاستنساخ إذ بلغت نسبتها (٦,١٨%).

المحور الرابع : الأبنية

جدول (٩) يبين حجم بناية المكتبة وقاعاتها

البناية	العدد	%
قاعة مؤتمرات	١	٣,٨٥

١١,٥٤	٣	قاعة مطالعة
٣,٨٥	١	قاعة الدوريات
٣,٨٥	١	قاعة الأطاريح
٣,٨٥	١	قاعة الانترنت
٣٨,٤٦	١٠	قاعة الكتب
٣,٨٥	١	قاعة الفهارس الآلية
٣,٨٥	١	قاعة الحاسبة
٣,٨٥	١	قاعة المعارض
٣,٨٥	١	قاعة الاستعلامات
١٥,٣٨	٤	قاعات أخرى
٣,٨٥	١	قاعة الاجتماعات
%١٠٠	٢٦	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (٩) والخاص ببنية المكتبة وقاعاتها نلاحظ إن أكثر القاعة شكلتها قاعات الكتب إذ شكلت نسبة بلغت (٣٨,٤٦%) وتلتها قاعات أخرى في المكتبة بنسبة (١٥,٣٨%) وجاءت أخيراً قاعة المطالعة بنسبة بلغت (١١,٥٤%).

الاستنتاجات: من خلال دراسة الواقع الفعلي للمكتبة الجامعية موضوع الدراسة وتحليل البيانات الواردة في الجداول من جدول (٣-٩) يمكن تحديد الاستنتاجات الآتية :

أولاً: البيئة الداخلية

عناصر القوة :

- ١- وجود موقع جيد للمكتبة على شبكة الانترنت .
- ٢- وجود منشورات .
- ٣- الالتزام بالمهنية والخبرة لدى العاملين .
- ٤- توفر مبنى دائم وهناك عدد من نقاط الوصول المناسبة .
- ٥- العمل بنظام السجل الالكتروني .
- ٦- كفاءة عالية للعاملين في مجال البرمجة .
- ٧- وجود أقسام الصيانة والعلاقات المجتمعية .

إضافة إلى ما ذكر أعلاه فإن قوة المكتبة تتحدد في مجموعتها والمعدات التقنية والموظفين المؤهلين (المكتبيين) وكما إن وجود الفهارس الآلية وقواعد البيانات والأجهزة المتوفرة ووجود الوحدات المتخصصة في هذا المجال واحتوائها على مجلات رائدة كما إن وجود إمكانية الاستساح الورقي والرقمي (CD) كما إن توفر إدارة لها القدرة في عملية التخطيط على المستويين الإداري والاستراتيجي أيضاً سيزيد من نقاط القوة لتلك المكتبة .

ب: نقاط الضعف

- ١- ضعف في تلبية احتياجات المستخدمين .

- ٢- عدم وجود شبكات إستراتيجية مع مكتبات أخرى .
- ٣- لا توجد علاقات واضحة مع المجتمع .
- ٤- التركيز فقط على الأنشطة الرسمية .
- ٥- لا يوجد نظام تصنيف واضح وفهرس لمجموعاتها .
- ٦- إدارة المكتبة غير قادرة على تحفيز الجهات الحكومية والمجتمعية لدعمها .
- ٧- وجود برامج وموارد غير مشغلة .
- ٩- ضعف كبير في مجال بطاقات الفهرس الورقي (فهرس البطاقات) لأنه يعد من المستلزمات الضرورية والأساسية للوصول إلى مصادر المعلومات .
- ١٠- إغارة بعض الكتب قبل إعداد بطاقات فهرس لها وبناء على ذلك فإن من المستحيل لمستخدم المكتبة (المستفيد) معرفة ما لدى المكتبة من مصادر . وليس للمكتبة خيار إلا السماح للمستفيدين الذهاب مباشرة إلى الرفوف للتصفح وبالصدفة الحصول على ما يحتاجونه .

ثانياً : البيئة الخارجية

أ : الفرص :

- ١- إقامة المؤتمرات وورش العمل .
- ٢- استغلال الفرص المتاحة وما متوفر من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال .
- ٣- العمل على استخدام موقع تفاعلي يساهم في عملية التعاون في تقديم خدمات متكاملة .
- ٤- الاعتماد على شبكة الانترنت بما توفره من خدمة البريد الالكتروني والهاتف النقال والردشة
- ٥- العمل على ابتكار متعددة لتقديم دروس ومواضيع محددة عن المعلومات لفئات محددة من المجتمع .
- ٦- العمل على إصدار مجلة خاصة بالمكتبة أو نشرة .
- ٧- الوعي للوضع الاقتصادي والعمل على إيجاد فرص للمكتبة .
- ٨- تأمين مستويات أعلى من التعاون داخل مهنة المكتبات .
- ٩- على المكتبة تقديم نفسها باعتبارها منظمة مساهمة (تشاركية) مفتوحة .
- ١٠- القيام بإعداد بحوث متقدمة من قبل موظفي المكتبة لإيجاد طرق مختلفة لرفع مستوى الأداء .
- ١١- تقديم خدمات فنية (فهرسة والاستخلاص) للاستخدام داخل وخارج الجامعة .
- ١٢- العمل مع الكليات والمراكز الأخرى التابعة للجامعة من أجل توثيق الأنشطة المختلفة التي تقوم بها تلك المكتبات .

- ١٣- العمل على الجانب التجاري من خلال القيام باستحداث قسم خاص بالمكتبة إذ أن هناك سوق جاهزة وذلك من خلال ما يناقش من رسائل واطاريح الماجستير والدكتوراه والمشاريع الطلابية الأخرى لإيجاد منافذ جديدة للموازنة الخاصة بالمكتبة .

ب: التهديدات

- ١- مستوى التعاون والتفاهم بين العاملين ليس بالمستوى المطلوب .
- ٢- نقص الأموال ووجود القيود المالية .
- ٣- عدم تمثيل بيئة مقبولة من المهنيين .
- ٤- قدرات محدودة في مجالات البيئة مثل التطور المهني وهذا بدوره يحد من مهنتها .

مجلة جامعة بلبل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٢٠١٧

- ٥- تأثير البيئة الاقتصادية والسياسية واثـر الركود الاقتصادي يهدر ميزانيات المكتبات الجامعية .
٦- واحدة من أهم التهديدات الرئيسية التي تواجه المكتبة هي مشاكل السلامة والأمن وتشمل هذه القضايا مجالات (مبنى المكتبة ، مجموعاتـها ، العاملين ، المستفيدين) .

التوصيات

- ١- العمل على تحسين المجموعة المكتبية الذي بدوره يساعد المكتبة في زيادة نقاط القوة وهذا التحسين يجب أن يكون من حيث الحجم والجودة وكذلك المساعدة في توفير نسخ متعددة من خلال الشراء والاستئساخ وتسهيل عملية الوصول لهذه المجموعة .
٢- العمل على مبدأ (التحفيز) بأنواعه (المادي _ المعنوي _ المختلط) والعمل على الاهتمام بالعاملين في المكتبة بنفس المستوى الذي يتعامل به مع موظفي الكليات والمراكز الأخرى .
٣- القيام بفهرسة المجالات من أجل الوصول الفعال (الاسترجاع الفعال) لتلك المصادر المهمة من مصادر المعلومات .
٤- العمل على إعداد بطاقات الفهرسة وفق القواعد الانكلو- أمريكية والمعتمدة في المكتبة وصيانتها باستحداث واستبدال التالف منها واستبعاد الغير ضروري بعد فقدان المصادر أو تلفها .
٥- زيادة عدد مقاعد الجلوس في قاعات المطالعة لكي تتناسب وإعداد الطلبة في الجامعة أو استحداث قاعات مطالعة أخرى .
٦- العمل على توفير المزيد من أجهزة الحاسوب وينبغي العمل أن تكون المكتبة على طريق الأتمتة الكاملة تماشياً مع الاتجاهات العالمية الحديثة .
٧- من ضرورات الأمن داخل وخارج المكتبة توفير دائرة تلفزيونية مغلقة (CCTV) لمراقبة الكترونية فعالة جنباً إلى جنب مع أساليب أخرى .

المصادر

- إسماعيل السيد. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية- الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣.
آمال نمر حسن . تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة (رسالة ماجستير) .- غزة : جامعة الأزهر كلية الإدارة والاقتصاد ، ٢٠١٠.
ديفيد هيرسون؛ ترجمة علاء الدين ناطورية . الإدارة الإستراتيجية .- عمان : دار زهران ، ٢٠٠٩.
زكريا مطلق الدوري. الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية .- عمان : دار اليازوري ، ٢٠١٠ .
زيد منير عبودي. الإدارة الإستراتيجية .- عمان : دار كنوز المعرفة ، ٢٠٠٦.
شايفل كورول؛ ترجمة حشمت قاسم. التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات .- مصر : مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات ، ١٩٩٨.
عايدة خطاب. الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية .- القاهرة : دار شركة الحريري ، ٢٠٠٣.
عباس خضير حميد . التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية .- الرياض : دار المريخ ، ٢٠٠٦.
عبدالباري ابراهيم، ناصر محمد سعود. الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين : النظرية والتطبيق .- عمان : دار وائل ، ٢٠١٤.

مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية / المجلد ٢٥ / العدد ٢٠١٧

- عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي. الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين . -
جامعة المنصور : كلية التجارة ، ٢٠١٤.
- عصام محمد عبيد. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات : دراسة تخطيطية في الأسس
والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة . - مجلة دراسات المعلومات ، ع ٤ ، ٢٠٠٩.
- علي محمود علي. التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي : التحديات الراهنة
ونموذج التطبيق . - المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي .
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي. نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر . -
عمان دار المسيرة ، ٢٠٠٨
- فيصل محمد عبدالوهاب سعيد، عمر هاشم إسماعيل . معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية
جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام . - مجلة العلوم التربوية ، ع ١ ،
٢٠١٣ .
- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي . الإدارة الإستراتيجية المستدامة
مدخل لإدارة المنظمات لألفية الثالثة . - عمان : مؤسسة الوراق ، ٢٠١٢.
- محمد مصطفى السنهوري. الإدارة الإستراتيجية: النظرية والتطبيق - الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،
٢٠١٣ .
- محمد النعيمي (وآخرون). إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات
والخدمات . - عمان : دار اليازوري ، ٢٠٠٩.
- مؤيد سعيد السالم. أساسيات الإدارة الإستراتيجية . - عمان : دار وائل ، ٢٠٠٥ .
- نوف خلف محمد الحضرمي . دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة
التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية . -
مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) ، ع ٢٤ ، ٢٠١٢ .
- هاني عبدالكريم وهبة. واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل
تطويرها (رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية : كلية التربية ، ٢٠٠٨.
- هناء نعمة محمد . دليل المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية في جامعة البصرة . - البصرة : جامعة
البصرة ، ٢٠٠٨.

iq/search?biw=1366&bih=66&noj=1&http://www.google متاح على الرابط