

## التشخيص الاستراتيجي لواقع إدارة المكتبات الجامعية العراقية وفقاً للتحليل الرباعي SWOT المكتبة المركزية في جامعة بغداد أنموذجاً

رسل جاسم فليح حسين  
كلية الآداب  
الجامعة المستنصرية

أ.م. د. أمل فاضل عباس  
كلية الآداب  
الجامعة المستنصرية

### المستخلص

انطلقت الدراسة من ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي في المكتبات الجامعية إذ يعد مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية الهادفة والمهمة في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات عن التغيرات الحالية والمحتملة في البيئة الداخلية والخارجية بغرض استثمار نقاط القوة واقتناص الفرص وتقليص نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه الأمانة العامة للمكتبة المركزية، أستخدم منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي واعتمدت العينة القصدية (العمدية) لتمثيلها لمجتمع الدراسة وأثمرت الدراسة عدد من النتائج أهمها:

١. تمتلك المكتبة عناصر قوة تفوق عناصر الضعف في بيئتها الداخلية ما يشكل قوة داعمة لها، حيث مكنتها من تحقيق توجهاتها الاستراتيجية وأهدافها المرسومة وتوظيف عناصر القوة المتوفرة واستغلالها بالشكل الأمثل، فضلاً عن تواجه المكتبة تهديدات تفوق جوانب الفرص في بيئتها الخارجية مما أثر سلباً على قدرتها في تحقيق أهدافها وتعد عائقاً في توظيف الفرص والإمكانات المتاحة.

٢. استخدام التحليل الاستراتيجي اختياري ووضع البديل الاستراتيجي الذي يساعد المكتبة من تحقيق توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال مصفوفة SWOT التي وضحت نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية مع مجموعة موازية لها من الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بها.

### وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

١. الاستفادة من أساليب التحليل الاستراتيجي وإتباعها لتحليل بيئة المكتبات الجامعية والتعرف على مواطن القوة والضعف الداخلية والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية بشكل دوري ، وتشخيص العوامل المؤثرة من نقاط قوة وجوانب فرص في تحقيق التوجهات الاستراتيجية والأهداف المرجوة واستغلالها بما يعود بالنفع عليها ، فضلاً عن تشخيص نقاط الضعف وجوانب التهديدات والحد منها والسيطرة عليها ومعالجتها بحيث لا تؤثر على المكتبة ، ويمكنها من اختيار البديل الاستراتيجي المناسب .

٢. ضرورة أدراك الإدارات العليا في المكتبات الجامعية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتوجهاتها وتطبيقها من خلال الاشتراك بالدورات التدريبية والبرامج التأهيلية لكي يمكنهم من زيادة مهاراتهم وقدراتهم بالتعامل مع الظروف والمتغيرات البيئية بحيث تتوافر لديهم القدرة على تحليل المتغيرات وفهمها واستيعابها والاستجابة لها بالطريقة الملائمة وفقاً لإمكانات المكتبة المتاحة.

### أولاً: مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الرئيسة في بعض المكتبات الجامعية في أنها تعاني قصوراً كبيراً في تحليل بيئتها وتحديد نقاط قوتها وضعفها وفي تحديد الفرص والتهديدات الماثلة أمامها، ويمكن التعبير عن المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما مدى إدراك الإدارة العليا في المكتبات الجامعية لأهمية التحليل الاستراتيجي في اعمال المكتبة؟
٢. ما هي نقاط القوة التي تمتلكها المكتبة والفرص التي يمكن استثمارها ونقاط الضعف والتهديدات التي تعاني منها؟
٣. هل تقوم المكتبات بتشخيص خياراتها الاستراتيجية في ضوء قيامها بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

١. تقديم عرض مفاهيم نظرية حول التحليل الاستراتيجي وأهميته والمفاهيم المتعلقة به، من أجل التشخيص الاستراتيجي للمكتبة وصولاً لتحديد الاستراتيجية المناسبة ولعل الشيء الذي يضيف أهمية للدراسة كون التحليل البيئي مطلوب إجراءه بشكل دوري وبشكل مستمر.
٢. تطبيق تحليل SWOT على بيئة المكتبة المركزية الداخلية والخارجية لمعرفة الواقع الاستراتيجي لها بعد معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
٣. تحديد مستوى ممارسة الإدارة العليا لتطبيقات الإدارة الاستراتيجية ومعرفة قدرة المدراء على فهم طبيعة العلاقة بين التحليل والخيار الاستراتيجي.
٤. معرفة قدرة الإدارة العليا في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل معها في نشاطات المكتبة المختلفة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة :

تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب العمل الإداري في المكتبات الجامعية والذي لم يحظ بالاهتمام الكافي من الإدارات العليا وهو التحليل الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالعمل الإداري واتخاذ القرار ووضع الخطط والتنظيم من خلال تقديم المعلومات الملائمة ، وتسعى الى الربط بين التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي للوصول الى الاستراتيجية المناسبة ، والاهتمام بتطبيقات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي تبني خيارات استراتيجية بدورها تمكن المكتبات الجامعية من تعزيز مكانتها ومركزها بين الجامعات التي تنتمي إليها.

### رابعاً: الفرضيات

#### الفرضية الرئيسة الأولى:

أ- توجد علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في المكتبة وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

ب. توجد علاقة طردية بين بيئة المكتبة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف وواقع الإدارة فيها.

ج. توجد علاقة طردية بين بيئة المكتبة الخارجية والمتمثلة بجوانب الفرص والتهديدات وواقع الإدارة فيها.

#### الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة تأثير بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في المكتبة وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير بين بيئة المكتبة الداخلية والمتمثلة بنقاط القوة والضعف وواقع الإدارة فيها.

ب. توجد علاقة تأثير بين بيئة المكتبة الخارجية والمتمثلة بجوانب الفرص والتهديدات وواقع الإدارة فيها.

### خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع هذه الدراسة هو المكتبة المركزية في جامعة بغداد بموقعيها في منطقتي الجادرية والوزيرية متمثلاً بالإدارة العليا للمكتبة (الأمين العام في موقع الجادرية) و(مدير موقع الوزيرية) ومسؤولي الشعب والوحدات للموقعين معاً والبالغ عددهم (٤٠) ليصبح العدد الكلي للعينة (٤٢)، وهذه الشريحة هي التي تتمتع بالصلاحيات التي تخولها في وضع

إجراءات وسياسات ومعايير للعمل والعاملين من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات والمقترحات المتعلقة بانسيابية العمل، ولقد تم اعتماد هذه العينة القصصية (العمدية) لإمكانية جمع بيانات مفيدة منها عن مشكلة وموضوع الدراسة وللخروج بنتائج مفيدة منها تفيد في حل مشكلة الدراسة وفي وضع مقترحات جادة وفعالة لهذه المؤسسة.

#### سادسا: أدوات جمع البيانات:

١. **المقابلة:** استطاعت الباحثة التعرف على واقع وأنواع الخدمات المعلوماتية المقدمة في المكتبة وآليات العمل الإداري المتبع وإجراءات العمل المعتمدة، ومعرفة نوعية الدورات التدريبية والتأهيلية فيها، وذلك من خلال إجراء المقابلات مع الأمين العام للمكتبة ومسؤول مركز الحاسبات ومدير موقع المكتبة في الوزارة.

٢. **الملاحظة:** ساعدت في الحصول على معلومات إضافية دقيقة.

٣. **الاستبانة:** صممت استبانة خاصة بالإدارة العليا (المدرء، مسؤولي الشعب والوحدات) في المكتبة وقامت الباحثة بعرضها على عدد من الأساتذة الأكاديميين ذوي الخبرة في حقل المعلومات والمكتبات والإدارة والإحصاء، وفي ضوء الملاحظات والاقتراحات القيمة التي طرحها الخبراء، تم توزيع (42) استبانة استرجعت (40) منها أي ما نسبته (96%) وتم قياس آراء أفراد العينة طبقاً لمقياس (Likert) الخماسي.

#### سابعا: الدراسات السابقة:

١. **منى سالم حسين مرعي.** استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية. \_ كلية الحداث الجامعة / الموصل (ماجستير) ٢٠١٠. \_ ص ١٦٩.

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم تحليل SWOT كمفهوم استراتيجي في بيئة تحليل الأعمال وإيضاح دور التحليل في دعم متطلبات الاستراتيجيات التنافسية والاختيار ما بين الاستراتيجيات المتعددة، وخرجت الدراسة بمجموعة استنتاجات أهمها أنه من الممكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في النمو والاستخدام الأمثل للموارد والتغلب على المنافسين وكسب الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة، ويعد تحليل SWOT أداة مهمة في تحقيق الاختيار الملائم لتنفيذ الاستراتيجية التي أختارها مع مراعاة أن توظف المفهوم يختلف من استراتيجية الى أخرى وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها هو ضرورة التعرف على الجوانب الكلية أو ما يعرف بالتحليل الشامل للمؤسسة مشتملاً على

عناصر البيئة الداخلية والخارجية وهو يمثل أحد العناصر المهمة لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية المتطورة، كما أنه يشكل أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية لتحقيق الغايات.

**2.Frank H.Cervone."Strategic analysis for digital library development", Chicago State University, Chicago, USA, (2009)**

**Vol. 25. \_ pp.16 – 19. (التحليل الاستراتيجي لتطوير المكتبة الرقمية)**

متاح على الرابط:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10650750910931887>

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة إدخال منهجية التحليل الاستراتيجي في تطوير المكتبة الرقمية والتي تساعد في نجاح تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المكتبة عن طريق استخدام تحليل (SWOT) وخرجت الدراسة بمجموعة استنتاجات أهمها من الضروري التعرف على الفرص وتفاذي التهديدات المحتملة وذلك من خلال ما تفرزه المعلومات المتأتية من التحليل الاستراتيجي، وأوصت الدراسة أن التحليل الاستراتيجي قدم آلية لمعرفة التهديدات والفرص المرتبطة في تطوير المكتبة الرقمية وله الأثر الواضح في تحديد نقاط القوة والضعف .

**ثامنا: التشخيص الاستراتيجي للإدارة في المكتبات الجامعية بواسطة أداة التحليل SWOT:**

#### **١. الإدارة في المكتبات الجامعية:**

عُرِفَت الإدارة في المكتبات الجامعية بأنها "استثمار جهود العاملين والإمكانات المادية في تحقيق أهداف المكتبة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على تحديد وتشخيص أهداف المكتبة، كما إنها تعتمد على التركيب الإداري السليم، وتعتمد على التوظيف الفعال في استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية، فضلاً عن التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة وتوفير الميزانية الكافية بناءً على التخطيط القائم عليه الإدارة القيادية الفعالة" (١).

#### **٢. الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية ودورها في النهوض بالمؤسسات المعلوماتية:**

ترجع أهمية الإدارة الحديثة لمؤسسات المكتبات الجامعية إلى ظهور الإدارة العلمية التي تعتمد على أهمية المعلومات التي تحتاجها جميع المستويات الإدارية والرؤساء تساعدهم في

١ . أحمد بدر. محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية – تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي .- القاهرة : دار غريب ، ٢٠٠١ . ص ٨٩.

التخطيط والتنظيم والتنسيق بين الإدارة والأقسام والقيام بالرقابة للتحقق من الفاعلية وكفاءة الإدارة<sup>(١)</sup>، ولقد أصبحت الإدارة الحديثة أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف الوصول الى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والبشرية، فهي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد وتحقيقها وتوفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها وفق استخداماتها البديلة، ويقع على عاتقها مسؤولية التكامل الخارجي بين بيئة المكتبة والمؤسسة وتحقيق التكامل الداخلي فيها من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين وبين الموارد الأخرى حتى يتسنى لإدارة المكتبة بلوغ الأهداف وتحقيقها<sup>(٢)</sup>.

### ٣. ما هي الاستراتيجية؟

الاستراتيجية عبارة عن تخطيط يضعه القائد ويأخذ بنظر الاعتبار الموارد اللازمة للمكتبة على المدى الطويل ويرسم لها سياسة في تفعيل نشاطها وبطريقة تصاغ كيفية تحقيق الأهداف المقررة مع الحصول على ميزة التنافس مع المكتبات المناظرة في الأهداف.

### ٤. الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة خطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف في المكتبة وتحديد الرسالة والأهداف ثم وضع الاستراتيجيات وتطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الاستراتيجية.

### ٥. خطوات الإدارة الاستراتيجية

أ. صياغة التوجهات الاستراتيجية: يتفق أغلب الباحثين على إن مكونات التوجهات الاستراتيجية تتمثل بـ (الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف الاستراتيجية) ويمكن توضيح كل واحدة منها:

ب. الرؤية الاستراتيجية: " هي تصور ذهني ذو بعد شمولي متكامل يستدعي التفكير الاستراتيجي الذي يجعل هذه الرؤيا تعكس المواقف الحالية بحيث تكون منسجمة مع المتغيرات البيئية التي تواجه المكتبة " <sup>(٣)</sup>

<sup>١</sup>. السيد عليوه . الإدارة المكتبية الحديثة وطرق إعداد التقارير والمكتبات .- جمهورية مصر العربية : دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ .- ص ٩ .

<sup>٢</sup>. عمر أحمد همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. - عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١. - ص ١٧-١٨.

<sup>٣</sup>. حسين الجبوري . التخطيط الاستراتيجي في التعليم. - بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠١٠. - ص ٩٢.

ج. الرسالة الاستراتيجية: " هي وصف لنشاط المكتبة والغاية من إنشائها وطبيعة عملها المتفق عليها من جميع الأطراف المعنية، ويفضل أن تكون الرسالة قصيرة، واضحة وسهلة الاستيعاب " (١).

د. القيم الاستراتيجية " مجموعة المبادئ والأسس العامة الحاكمة لأعمال المكتبة وتفاعلاتها مع مختلف القوى والأطراف الرئيسة التي تتعامل وتعمل معها، وتشكل مجموعة من الأولويات التي تحكم تصرفاتها وقراراتها وسياساتها " (٢).

هـ. الأهداف الاستراتيجية " تُعد الأهداف الاستراتيجية مخرجات ونتائج تسعى المكتبة لتحقيقها، كما إنها النتائج التي تسعى المكتبة بجهودها الى تحقيقها، وعلى المكتبة ترجمة هذه النتائج الى أشكال رقمية وكمية ونوعية قدر الإمكان مع تحديد مواعيد وتواريخ الإنجاز والتحقق منها " (٣).

و. الاستراتيجيات: هي " خطة رئيسة شاملة تحدد كيفية انجاز المكتبة رسالتها وأهدافها من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة، وإنها مجموعة من الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من ادائها " (٤).

ز. السياسات: تُستمد السياسات من الاستراتيجية وتمثل الإطار العام أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المكتبة، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ، هذه السياسات تعد أبعاداً مرجعية يجب الاهتمام بها بواسطة الوحدات

التنظيمية والمستويات الإدارية والأفراد في المكتبة لتنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها وتقويمها (٥).

١ . طه يوسف . إدارة المكتبات ومصادر المعلومات المتخصصة، ط٢. \_ عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢. \_ ص ٢٨٥.

٢ . نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم . الإدارة الاستراتيجية. \_ الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧. \_ ص ٢٤.

٣ . سعيد عبد الله محمد ومثنى سعد ياسين النعيمي . العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل. \_ تنمية الرافدين، مج ٣٤، ع ١١٠ (٢٠١٢). \_ ص ١٤٥.

٤ . ماجد عبد المهدي المساعدة . الإدارة الاستراتيجية مفاهيم -عمليات-حالات تطبيقية. \_ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢. \_ ص ٣٧.

٥ . مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. \_ الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨. \_ ص ٥٥.

## ٥. تقييم وضع المكتبة الحالي داخلياً وخارجياً

يطلق على تقييم وضع المكتبة بالتحليل البيئي ويطلق عليه مصطلح مختصر هو SWOT ويتكون من شقين<sup>(١)</sup>:

**الشق الأول) تحليل البيئة الداخلية:** ويعني دراسة وتقييم إمكانيات المكتبة ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف.

**الشق الثاني) تحليل البيئة الخارجية:** ويعني تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وهذه الفرص يجب اغتنامها لأنها تحقق منافع للمكتبة، وتحديد التهديدات المحيطة بها والتي تشكل أخطاراً على نشاطها يجب تفاديها أو الاستعداد لها ومواجهتها.

## ٦. وضع الخيارات الاستراتيجية

عُرِّفت الخيارات " بأنها عملية تقييم البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينهما ودرجة المخاطرة المتوقعة للبديل، والخيار يقابل احتياجات وأولويات المكتبة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار الذين يؤثرون فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يساعد في الوصول الى غايتها ، والوصول الى خيار استراتيجي يحقق أهداف المكتبة عملية صعبة فالمكتبة لديها عدد محدد من البدائل بحكم مؤثرات البيئة المحيطة ومتغيراتها وتقلص هذه البدائل إذا ما تم النظر إليها من زاوية التطبيق الفعلي ، فضلاً عن ضرورة ملائمة الخيار لمواردها وقابلياتها حتى تكون قادرة على تطبيقه " <sup>(٢)</sup> .

## ٧. تنفيذ الاستراتيجية

"عملية ترجمة استراتيجية مصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الأفراد والحوافز والهيكل التنظيمي والقيادة، كما يقصد بأنها مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس الاستراتيجية كموضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات " <sup>(٣)</sup> .

<sup>١</sup> . هاشم فوزي العبادي ومحمد حسين العيسوي وجليل كاظم العارضي . الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. \_ عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١١. \_ ص ٢٠٥.

<sup>٢</sup> . جوان فاضل مهدي وإقبال غني محمد . علاقة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة. \_ بغداد: وقائع المؤتمر العلمي الأول للقطاعات الإدارية، ٢٠١٣. \_ ص ٢٦٥-٢٦٦.

<sup>٣</sup> . سعيد عبد الله محمد ومثنى سعد ياسين النعيمي . العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل (مصدر سابق). \_ ص ١٤٥.

## ٨. التقييم والرقابة في الإدارة الاستراتيجية

يمثل التقييم والرقابة آخر خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية ، فمن خلال أنظمة الرقابة يمكن الحصول على معلومات من خلال تغذية عكسية تفيد في تحديد مدى نجاح المكتبة من خلال ادائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد ، وتحديد الثغرات التي ظهرت للعمل على تلبيتها والإيجابيات للعمل على دعمها والاستفادة منها وماهي التغييرات التي يتوجب إدخالها وتبنيها في الاستراتيجية القادمة ، ويمكن القول إن مرحلة التقييم توضح مدى النجاح في تنفيذ المراحل السابقة (١) .

## ٩. التحليل الاستراتيجي

" مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المكتبة من أجل السيطرة على بيئتها" (٢) .

## ١٠. مفهوم التحليل البيئي

" هو عملية تشخيص الأوضاع الحالية الخارجية والداخلية بقصد توقع احتمالات تغيرها في المستقبل، وعلى أساس ذلك يتم بناء الخطة الاستراتيجية، وعملية التحليل تحتاج الى مواصفات وشروط للقيام بها حتى تُؤتي ثمارها المرجوة " (٣) .

## ١١. تحليل SWOT

يُعدّ تحليل SWOT أحد أدوات التحليل البيئي الذي يساعد المؤسسات ومنها المكتبات الجامعية من تحديد جوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وتحقيق أهدافها من خلال انتهاز الفرص والحدّ من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف ومدى تأثير ذلك في أدائها (٤) .

<sup>١</sup> محمد حسينا العيساوي. جليل كاظم العارضي. هاشم فوزي العبادي. الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة (مصدر سابق)، ٢٠١١. ص ٢٠٧.

<sup>٢</sup> زكريا مطلق الدوري. الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. \_ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣. ص ٨٣.

<sup>٣</sup> أحمد علي الحاج محمد. التخطيط التربوي الاستراتيجي - الفكر والتطبيق. \_ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠. ص ٢٣٩.

<sup>٤</sup> سهير عادل محمد الجادر. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينات وزارة الإسكان والإعمار). \_ جامعة بغداد (دكتوراه)، ٢٠٠٧، ص ٣٧.

يطلق على تحليل **SWOT** بالتحليل الرباعي لأنه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المكتبة لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لديها، ويمكن تحديد معنى عناصر تحليل **SWOT** فيما يلي <sup>(١)</sup>:

أ. عناصر تحليل البيئة الداخلية وتشمل:

١. نقاط القوة **Strength** وتتمثل بالحرف **S**: تمثل النواحي الإيجابية الداعمة للمكتبة وتميزها عن غيرها، وتحقق مكاسب معينة.

٢. نقاط الضعف **Weaknesses** وتتمثل بالحرف **W**: تمثل النواحي السلبية التي تقلل قدرة المكتبة للاستجابة الى احتياجات المستفيدين من جودة وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية.

ب. عناصر تحليل البيئة الخارجية وتشمل:

١. الفرص **Opportunities** وتتمثل بالحرف **O**: تشتمل الحالات التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المكتبة وأهدافها وخططها وبرامجها، عند قدرتها على استثمارها لصالحها.

٢. التهديدات **Threats** وتتمثل بالحرف **T**: تشتمل الحالات التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرات المكتبة في تحقيق أهدافها، أو تعوق نموها ونقل من قدراتها على توظيف ما لديها من إمكانيات.

ويقصد بتحليل البيئة الخارجية "استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية ، لغرض تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المكتبة الخارجية ومعرفة مصادرها ومكوناتها ، إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب ،

وإيجاد استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد وتقليل الجوانب السلبية أو القضاء عليها مستقبلاً ، أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية " <sup>(٢)</sup>.

أما مفهوم تحليل البيئة الداخلية فيقصد به إلقاء نظرة تفصيلية على المكتبة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومجالات الضعف فضلاً عن القيود وعادة ما يكون التحليل الداخلي أكثر غنى وعمقاً نظراً لأهميته في بناء الاستراتيجية وكذلك لكثرة المعلومات التي يغطيها ، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن القيادة

<sup>١</sup>. مصطفى محمود أبو بكر. فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات (مصدر سابق).

\_ ص ١٢٩ - ١٣٠.

<sup>٢</sup>. سعد غالب ياسين. الإدارة الاستراتيجية. \_ عمان: دار اليازوري العلمية، ١٩٩٨. \_ ص ٦١ - ٦٢.

الإدارية والهيكل التنظيمي ونمط الإدارة ، ويتمثل الهدف العام من إجراء التحليل الداخلي في تحديد نقاط القوة والضعف والقيود التنظيمية ومن ثم استراتيجيات الاستجابة والتي تستهدف إما استثمار نقاط القوة أو تصحيح أو تعويض نقاط الضعف (١) .

## ١٢. دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تشخيص واقع الإدارة في المكتبات الجامعية:

أ. التشخيص الاستراتيجي: يُعد التشخيص الاستراتيجي " خطوة تتمثل في جمع وتحليل المعطيات بصورة توضح واقع ما ويدعم خيار معين مما يساعد في اتخاذ القرار الاستراتيجي، فهو يسهل كشف وهيكل المشكلات التي تواجهها المكتبة وتتطلب حلولاً استراتيجية، ويعتمد التشخيص الاستراتيجي على التحليل فالتشخيص فضلاً عن كونه يبني سلاسل من أرقام وبيانات ومصفوفات وجداول فهو يقدم التفسير ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة " (٢).

ب. مراحل عملية التشخيص الاستراتيجي : يتوقف التشخيص الاستراتيجي على كمية المعلومات التي تحصل عليها المكتبة ، فمعنى إن المكتبة تعرفت على فرصة جديدة يعني أن هناك من المعلومات ما تجعل بإمكانها أن تستفيد من الوضع وبالعكس، إذا قلنا في البيئة خطراً معناه المكتبة استفادت من المعلومات المتوافرة لديها الوضع قد يكون حرجاً أو خطيراً، من هذا المنطلق يتضح أن للمعلومات دوراً أساسياً في التشخيص الاستراتيجي وعلى المكتبة أن تتحرى المعلومات للتوصل ما هو أدق وأصح وأحدث لتستطيع أن تبني على ذلك فعلها أو رد فعلها، ويتطلب التشخيص الاستراتيجي للبيئة جمع البيانات أولاً ومعالجتها وتحليلها والعمل من نتائج التحليل، وهذا ما نسميه بالمرحلة الكبرى للتشخيص الاستراتيجي لبيئة المكتبة (٣).

١ . ثابت عبد الرحمن إدريس. جمال الدين محمد المرسى. الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). \_ الإبراهيمية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧. \_ ص ٢٠٩.

٢ . متاح على شبكة الإنترنت:

[http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res\\_09.pdf](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_09.pdf)

٣ . عيسى محمد حيرش. الإدارة الاستراتيجية. \_ عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠. \_ ص ٤٤.

### ١٣. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمكتبات الجامعية

يمكن حصر عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر في أداء المكتبة والتي تضم عدداً هائلاً من العوامل الاستراتيجية والتي قد لا يكون لبعضها تأثيراً مباشراً في عملها، ومن هذه العوامل : أ. الجامعة التي تنتمي إليها المكتبة: إذ تُعد العامل الأكثر أهمية وتأثيراً على أداء المكتبة والمتمثل بقرارات الجامعة التي تنتمي إليها والسياسة التي تتبعها والتوجهات التي تعزز من فرص تحقيق أهدافها وتنميتها.

ب. المجهزون: وهم الشركات أو المكاتب أو الأشخاص الذين يزودون المكتبة بالموارد المادية والمنتجات مثل خطوط الهواتف وكوابل الألياف الضوئية والتجهيزات المكتبية وأي خدمات

مرافقة للمنتجات والناشرون والتكلفة المحتملة التي ربما لا تضاهي حجم الميزانية المالية المخصصة للمكتبة.

ج. المنافسة: وهي عنصر من عناصر البيئة الخارجية ومن الضروري تكون الإدارة العليا في المكتبة أن تكون على معرفة تامة بمنافسيها، فهل تعد الخدمات الحديثة والتقنيات عناصر منافسة؟ لكن أين عناصر المنافسة فيها؟ وما حجم المخاطر؟ وقد تشكل هذه الأسئلة أساساً لتحليل المنافسة، وتحت كل الظروف فإن التحدي بالنسبة للمكتبة هو في تعلم كيف تصبح أكثر تنافساً، وأن يكون لديها خطة عمل لضمان استمرار النجاح وإعطائها ميزة تنافسية عن غيرها من المكتبات (١).

د. التشريعات القانونية: تحدد التشريعات القانونية القواعد الرسمية التي يجب على المكتبات الالتزام بها والأطر العامة لأعمال المكتبة وكيفية التعامل مع الجهات المختلفة ، فالتشريعات القانونية تحدد تعليمات وأنظمة من طرائق تزويد المكتبة بالمواد الثقافية وتحدد واجباتها ومسؤولياتها وشؤون العاملين فيها ، كما تحدد طبيعة العلاقة مع العاملين والمكتبة فضلاً عن

الالتزامات المالية الواجب العمل بموجبها ، ومن خلال القوانين والتشريعات يتم وضع القواعد الأساسية للكيفية التي من خلالها تستطيع المكتبات العمل على وفق القوانين والتشريعات (٢)

١. خضر مصباح إسماعيل الطيبي. الإدارة الاستراتيجية. \_ عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.

\_ ص ١٧١ - ١٧٢ - ١٧٣.

٢. محسن عبد علي الفرجي. حيدر نعمة الفرجي. الإدارة الاستراتيجية - مدخل صناعة المستقبل. \_ عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠. \_ ص ٧٩.

هـ... الجوانب التكنولوجية: إن للتغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة المتلاحقة للتكنولوجيا تأثير واضح على المكتبة ، فالرغبات الجديدة من المستفيدين ، وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة والتنافس بين المكتبات الأخرى، لذا فإن التحليل الاستراتيجي للجوانب التكنولوجية يزود الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن الجانب التكنولوجي ومن ثم يزود المكتبة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وإيجاد الفرص الجديدة لاقتناصها (١).

### و. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمكتبات الجامعية

تُعد عوامل البيئة الداخلية ذات تأثير مباشر على المكتبات الجامعية أكثر من العوامل الخارجية، ويمكن توضيحها بالآتي:

١. القيادة الإدارية: ويقصد بها قدرة القائد التأثير على الآخرين لكون القائد هو العنصر الرئيس والمؤثر في أعمال ونشاطات المرؤوسين ويظهر من خلال قابليته في التأثير على تصرفات وسلوك مرؤوسيه ، وتتمثل القيادة الإدارية للمكتبة بالإدارة العليا التي تتكون من الأمين العام للمكتبة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء العامون وفي بعض الأحيان تشمل الأدوار المساندة والمختصين بمعالجة المشاكل الفنية والتقنية للمكتبة ، وتعتمد طبيعة القيادة الإدارية ودرجة كفاءتها على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها ، وتتطلب الأفعال التي يتخذها القادة الإداريون التأثير في الآخرين ودفعهم الى إنجاز الهدف المطلوب والاهتمام بدوافع العاملين التابعين وعلاقاتهم والسلوك الإنساني والجماعي الصادر منهم في العمل ، وتبرز أهمية القيادة الادارية في الدور الذي تقوم به على المستويين الخارجي والداخلي للمكتبة ، فعلى صعيد المستوى الخارجي تقوم بتفعيل دور المكتبة وتهيئة كافة الوسائل والإمكانات والسبل اللازمة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة وتوظيفها لخدمة المكتبة ، وعلى المستوى الداخلي تتمثل أهمية القيادة في إيجاد الأجواء التعاونية بين العاملين وإيجاد الثقة وإقامة العلاقات الاجتماعية التي من شأنها زيادة درجة التماسك والتلاحم في العمل وتدعيم القوى الإيجابية في المكتبة وتقليل الجوانب السلبية قدر

١. زكريا مطلق الدوري. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (مصدر سابق). - ص ٩٠ -

الإمكان والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتنمية وتدريب العاملين<sup>(١)</sup>.

٢. **الموارد:** يقصد بالموارد الأصول التي تتحكم بها المكتبة وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة لها والمتمثلة بالموارد البشرية، والمعلوماتية، والمالية، والمادية من مكائن وأجهزة، وبناء القدرات، وقنوات النقل والتوزيع وغيرها وتشير الى قدرات المكتبة لاستثمار مواردها،

وتشمل المؤهلات الجوهرية وهي مجموعة مؤهلات تمتد عبر عدد من الشعب والوحدات الوظيفية المنتشرة في المكتبة فقد تشمل القدرة على طرح خدمات جديدة لأنها تمتلك القدرة على البحث والتطوير والتنسيق أو تمتلك القدرة على استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب جديدة أو قدرات إدارية وغيرها<sup>(٢)</sup>.

٣. **العاملون:** وهم العمود الفقري للمكتبة وأهم العناصر في تصميم وتشغيل وإدارة نظم المعلومات والخدمات في المكتبات الجامعية<sup>(٣)</sup> وتقع على عاتقهم مسؤولية ترجمة سياسة المكتبة وبرامجها ومشروعاتها إلى واقع فعلي ملموس، فالخدمات المكتبية الجامعية تحتاج إلى الجهود العقلية والمهنية التي يبذلها الأمناء المؤهلون ولا تستطيع أي مكتبة القيام بخدماتها من دون الاعتماد على مجموعة من الأمناء المتخصصين في علوم المكتبات والمعلومات، وعلى الرغم من تخرج العديد من المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات يلاحظ افتقار البعض قدرة الاطلاع ومواكبة التطورات في التخصص ومدى علاقته بالتخصصات الأخرى وبكيفية الاستفادة منها في تقديم أفضل الخدمات والعمليات والأنشطة داخل المكتبة<sup>(٤)</sup>.

٤. **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يحدد إدارات المكتبة وأقسامها والأجزاء الداخلة فيها ويبين التقسيمات والوحدات الإدارية التي تقوم بالأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المكتبة، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار الإداري ومواقع تنفيذه

<sup>١</sup>. محمود كاظم عبد كسار. تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين. \_ جامعة بغداد (دبلوم عالي)، ٢٠١٤. \_ ص ٤٧-٤٩-٥٣.

<sup>٢</sup>. ناصر محمد سعود جرادات. الإدارة الاستراتيجية - منظور تكاملي حديث. \_ عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣. \_ ص ١٢٨.

<sup>٣</sup>. حامد الشافعي دياب. المكتبات الجامعية في فلسطين المحتلة: دراسة لواقعها والتخطيط لمستقبلها. \_ مجلة عالم المعلومات المكتبات والنشر. - مج ٢، ع ٢ (يناير ٢٠٠١). \_ ص ١١.

<sup>٤</sup>. غادة عبد المنعم موسى دراسات في مكتبات المؤسسات التعليمية. - الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، ١٩٩٨. \_ ص ٢١١.

وبيين أسلوب توزيع أدوار العمل التي تُعدّ نمطاً من النشاطات المتصلة بعضها ببعض<sup>(١)</sup>، وعادة ما يتمثل الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية تمثيلاً هرمياً يكون مدير المكتبة على رأسه فهو المسؤول الأول عن التخطيط ومتابعة الأعمال في أقسام المكتبة، يليه رؤساء الأقسام الذين يشرفون بدورهم على سير عملاً لأقسام التي يرأسونها كقسم الإجراءات الفنية وقسم خدمات المستفيدين وقسم الإعارة... الخ، وأحياناً يعد الهيكل التنظيمي أعداداً تقليدياً بحيث لا يمكن للمكتبة من مواكبة تطور العمل المكتبي لأنغلاق الأقسام والوحدات أو الشعب وانعزالها عن بعضها البعض<sup>(٢)</sup>.

٥. **الثقافة التنظيمية** : تعد الثقافة التنظيمية مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمكتبة، فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده في تعاملها مع مختلف الجهات، لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة المكتبة وهويتها الخاصة ، وغالباً ما تأتي القيم والمعتقدات والثقافات متأثرة بالعديد من العوامل منها بيئة عمل المكتبة حيث الثقافة الديناميكية ثم المدراء والمسؤولون وما يتمتعون به من قيم حول طبيعة العمل ، وأخيراً خبرة المسؤولين وممارستهم التي تتجسد بسلوكيات واضحة في إطار المكتبة<sup>(٣)</sup> .

٦. **الخدمات** : تعدّ الخدمات الهدف النهائي من وجود المكتبات وقيامها بجميع الوظائف الأخرى، وتعتبر الخدمات التي تقدمها المكتبات المقياس الحقيقي لنجاحها وتمثل الجوانب المادية والبشرية المتاحة بالمكتبة أهم العوائق لتطوير الخدمات الحالية أو المستحدثة في المكتبة والتي على مسؤولي المكتبة وضعها أمامهم خاصة عندما يتعلق بالخدمات والأنشطة، هذا من جانب ومن جانب آخر على مسؤولي المكتبة استخدام أحدث الأساليب في عملية التقييم والاختيار وإعداد دراسات جديدة حول أهمية هذه الخدمات وجودتها<sup>(٤)</sup>.

٧. **الميزانية** : هي "المتوقع أو المحتمل من الموارد والنفقات لمكتبة ما خلال فترة زمنية محددة ، والإدارة الناجحة هي تلك التي تخطط لإعداد الميزانية بالصورة التي تعكس أهداف

١. معجم الإدارة - موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال. إبراهيم بدر شهاب الخالدي.

— عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠. — ص ٥١٥.

٢. سهام عميمور. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية. - جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر (ماجستير)، ٢٠١١. — ص ٣٣.

٣. طاهر محسن منصور الغالبي. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. — عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦. — ص ٢٩٥ - ٢٩٦.

٤. أحمد حافظ إبراهيم. المكتبات الجامعية العراقية - دراسة ميدانية. — مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مج ٩، ع ٢٣ (٢٠١٤). — ص ٤٠٨.

المكتبة ووظائفها في ضوء أهداف الجامعة<sup>(١)</sup>، ويمكن أن تعرّف الميزانية بأنها "مجموع المبالغ المخصصة للمكتبة بعد الموافقة ضمن تقديرات الاحتياجات المتوقعة"<sup>(٢)</sup> وتعدّ الميزانية معياراً إرشادياً و توجيهياً في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر على أنشطة المكتبة وهي من أهم المشكلات التي يواجهها المسؤولون في المكتبات الجامعية لأن أغلب المكتبات ليست لديها ميزانية مستقلة بل تتبع إدارياً إلى الجامعات أو الهيئات أو الوزارات المرتبطة بها.

### ز. الاختيار الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن مواجهة نقاط القوة والضعف الداخلية للمكتبة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، أي الجمع بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة لتحديد الخيار الملائم، ويمكن للخيار الاستراتيجي أن ينفذ بنجاح لمواجهة احتياجات وأولويات المكتبة ويكون قادراً على تحقيق أهدافها أكثر من أي بديل آخر<sup>(٣)</sup>.

### ح. مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

تتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية<sup>(٤)</sup>:

١. تكوين البديل أو البدائل الاستراتيجية: تساعد في سدّ الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف.
٢. تقييم البدائل الاستراتيجية: تقوم المكتبة بتقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المكتبة الاستراتيجي.
٣. اختيار الاستراتيجية: تقوم المكتبة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل وتختار بديلاً واحداً، أو أكثر تضمن تحقيق رسالتها وأهدافها، ويرتبط تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المكتبة حالياً أو مستقبلاً.

<sup>١</sup> محمد فتحي عبد الهادي. نبيلة خليفة. المكتبات العامة. \_ القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠١. \_

ص ٨١.

<sup>٢</sup> شعبان عبد العزيز خليفة. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات. \_ القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤. \_ ص ٣٩.

<sup>٣</sup> محي الدين القطب. الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. \_ عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١. \_ ص ١٩.

<sup>٤</sup> زكريا مطلق الدوري. الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (مصدر سابق). \_ ص ٢١١ -

ان الخيارات أو البدائل الاستراتيجية في المكتبات الجامعية والناجمة عن تحليل مصفوفة SWOT هي:

أ. استراتيجية S.T: وتعني ظهور مجالات قوة مع توافر مخاطر أو تهديدات محتملة ويتم بلورة عدد من البدائل الاستراتيجية واختبار أفضلها بحيث تركز الاهتمام بمجالات القوة في البيئة الداخلية للمكتبة والتقليل من المخاطر أو التهديدات للبيئة الخارجية المحيطة وتسمى هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية الدفاعية (الاستقرار).

ب. استراتيجية S.O: وتعني ظهور مجالات قوة كبيرة مع توافر فرص متاحة جيدة، ويتم تشخيص عدد من البدائل الاستراتيجية واختيار أفضلها مع التركيز على استخدام عوامل القوة في البيئة الداخلية للمكتبة بهدف الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتسمى هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية الهجومية (النمو)<sup>(١)</sup>.

ج. استراتيجية W.T: تهدف الاستراتيجية الى تخفيض جوانب الضعف والتهديدات، فالمكتبة التي تواجه تهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر ومخرج للغاية، ولا تلجأ معظم المكتبات الى هذا الخيار إلا بعد استنفاد البدائل الاستراتيجية الأخرى كالجوء الى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها وذلك لغرض التغلب على جوانب الضعف أو الانتظار لتفادي التهديدات المستقبلية، وتسمى هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية الانكماشية (التراجع).

د. استراتيجية W.O: تحاول هذه الاستراتيجية تخفيض جوانب الضعف وتعظيم الفرص، فقد تجد المكتبة فرصاً في البيئة الخارجية لكنها في الوقت نفسه تعاني من جوانب ضعف تنظيمية

تحول دون الاستفادة منها، فمثلاً قد تواجه المكتبة طلباً كبيراً على إحدى الخدمات المتوفرة لكنها تحتاج الى تكنولوجيا معينة لغرض توفيرها للمستفيدين لذا فإن إحدى الاستراتيجيات المحتملة للمكتبة للحصول على هذه التكنولوجيا هي من خلال التعاون مع مكتبات أخرى تتمتع بالنفوق في هذا المجال ، أما البديل الآخر للمكتبة فهو تعيين موظفين لديهم الإمكانات الفنية أو محاولة المكتبة تدريب العاملين فيهم مما يساعدهم على الانتفاع من مهاراتهم للوصول الى المستوى المطلوب، وهذه الاستراتيجية تسمى بالاستراتيجية العلاجية (التوسع)<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> . حسين الجبوري. التخطيط الاستراتيجي في التعليم (مصدر سابق). \_ ص ٢٢٥.

<sup>٢</sup> . محمد حسين العيساوي. جليل كاظم العارضي. هاشم فوزي العبادي. الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة (مصدر سابق). \_ ص ٢٨٦.

## ١٤. الجانب العملي:

## تحليل مستوى أهمية عوامل البيئة الداخلية والخارجية

تتضمن الفقرة عرضاً لمستويات أهمية إجابات العينة المدروسة عن محتويات الاستبانة وال فقرات المتعلقة بتحليل SWOT المتمثلة بـ (عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات) بالاعتماد على جداول توضح مستوى أهمية إجابات العينة لكل فقرة وباستعمال المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية مع توضيح لكل منها.

أ. نقاط القوة: يوضح الجدول (1) أن قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.85) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) النقطة الفاصلة بين الاتفاق وعدم الاتفاق، وهذا يؤكد اتفاق إجابات العينة لنقاط القوة والتجانس وبانحراف معياري قدره (0.891) وهو مقدار تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي ، في حين سجلت الأهمية النسبية (77%) بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة على وجود نقاط قوة، وقد توزعت إجابات نقاط القوة بين أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (14) التي تنص على ( امتلاك المكتبة مجموعات حديثة من مصادر المعلومات وقواعد البيانات التي يعد نقطة قوة في تقديم الخدمات) مسجلة بذلك وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.286) وانحرافاً معيارياً بلغت نسبته (0.751). أما العبارة (11) والتي نصت على ( امتلاك العاملين في المكتبة ميزة التفويض في الصلاحيات لأداء عملهم) فقد حققت أدنى مستوى إجابته إذ بلغ الوسط الحسابي (3.30) والانحراف المعياري (1.203) وكما موضح في الجدول (1):

جدول (1) يوضح مستوى أهمية فقرات متغير نقاط القوة

| ت  | الفقرات                                                                                                                           | الوسط<br>الحسابي | انحراف<br>معياري | أهمية<br>نسبية | اتجاه<br>الإجابة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|
| 1  | تضع إدارة المكتبة خطط مستقبلية تركز على تحسين أداء العمل والعاملين فيها وخدمة المستفيدين منها.                                    | 3.98             | 0.862            | 79.50          | الاتفاق          |
| 2  | تحرص إدارة المكتبة على وضع الأساليب المناسبة لتنفيذ الخطط.                                                                        | 4.08             | 0.797            | 81.50          | الاتفاق          |
| 3  | تعتمد إدارة المكتبة نظام متكامل للمعلومات وتقوم بمسح للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في بناء خططها المستقبلية.               | 3.75             | 0.981            | 75             | الاتفاق          |
| 4  | تعتمد إدارة المكتبة على إشراك القيادات الإدارية عند إعداد الخطط المستقبلية في المكتبة.                                            | 4.03             | 0.832            | 80.50          | الاتفاق          |
| 5  | توافر قيادات إدارية قادرة على تبني التغيير والتحديث والتفكير والابتكار الخلاق.                                                    | 3.83             | 0.781            | 76.50          | الاتفاق          |
| 6  | يوجد هيكل تنظيمي يعمل على منع التداخل بين الأعمال وتحديد عمل كل قسم بدقة.                                                         | 4                | 0.987            | 80             | الاتفاق          |
| 7  | تعمل إدارة المكتبة على وضع الحلول للمعضلات التي تواجه العاملين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بعمل المكتبة. | 4.2              | 0.791            | 84             | الاتفاق          |
| 8  | تعتمد إدارة المكتبة دليل التوصيف الوظيفي لتوزيع المهام وتحديد السياسات والإجراءات.                                                | 3.80             | 0.966            | 76             | الاتفاق          |
| 9  | توافر أعداد كافية من العاملين يتمتعون بالكفاءة والخبرة في مجال العمل.                                                             | 3.55             | 1.011            | 71             | الاتفاق          |
| 10 | تعتمد إدارة المكتبة على البرامج التأهيلية لتدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين.                                                   | 3.93             | 0.694            | 78.50          | الاتفاق          |
| 11 | يملك العاملون في المكتبة ميزة التفويض في الصلاحيات لأداء عملهم.                                                                   | 3.30             | 1.203            | 66             | الحياد           |
| 12 | تركز إدارة المكتبة على تنوع مهارات وقدرات العاملين كمعيار أساس لاختيار العاملين لشغل الوظائف المتوافرة.                           | 3.78             | 1.025            | 75.50          | الاتفاق          |

| ت  | الفقرات                                                                                                                                       | الوسط الحسابي | إنحراف معياري | أهمية نسبية | اتجاه الإجابة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| 13 | تستثمر إدارة المكتبة البحوث والدراسات وبراءات الاختراع لصالح العمل ولمواصلة تقديم خدمات جديدة للمستفيد.                                       | 3.55          | 0.876         | 71          | الاتفاق       |
| 14 | تمتلك المكتبة مجموعات حديثة من مصادر المعلومات وقواعد البيانات والتي تعد نقطة قوة في تقديم الخدمات.                                           | 4.286         | 0.751         | 85.70       | الاتفاق       |
| 15 | تقدم المكتبة نوعية ومستوى خدمات تحقق من خلالها رضا المستفيدين.                                                                                | 4.282         | 0.64          | 85.60       | الاتفاق       |
| 16 | توافر رأس مال فكري متمثل بالخبرات والكفاءات يمتلكها العاملين في المكتبة.                                                                      | 3.68          | 1.023         | 73.50       | الاتفاق       |
| 17 | توفر الرقابة التغذية الراجعة للعمليات الإدارية على مستوى أقسام المكتبة.                                                                       | 3.50          | 0.784         | 70          | الاتفاق       |
| 18 | يؤدي أسلوب الرقابة المتبع في المكتبة الى تحسين أداء العاملين والارتقاء بالعمل الإداري.                                                        | 3.85          | 0.77          | 77          | الاتفاق       |
| 19 | تقوم إدارة المكتبة بتزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو التي ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة. | 3.95          | 0.986         | 79          | الاتفاق       |
| 20 | تؤمن إدارة المكتبة موقع إلكتروني أو صفحة رسمية على الانترنت خاصة.                                                                             | 4.15          | 0.949         | 83          | الاتفاق       |
| 21 | توفر المكتبة وسائل اتصال متعددة لغرض إتاحة الاتصال للمستفيدين (هاتف، انترنت، وسائل اتصال أخرى).                                               | 3.95          | 0.959         | 79          | الاتفاق       |
| 22 | تستخدم إدارة المكتبة الرقابة الإدارية لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب لأداء العاملين لواجباتهم.                                                      | 3.58          | 0.958         | 71.50       | الاتفاق       |
| 23 | تتبنى إدارة المكتبة القرارات الذي تصدر بالأغلبية، وتوفر الدعم المطلوب لتنفيذها.                                                               | 3.75          | 0.84          | 75          | الاتفاق       |
| 24 | توجد ثقافة تنظيمية * متميزة تركز على خدمة المستفيد.                                                                                           | 3.70          | 0.911         | 74          | الاتفاق       |
|    | الإجمالي لمنغير عناصر القوة                                                                                                                   | 3.85          | 0.891         | 77          | الاتفاق       |

#### ب. نقاط الضعف :

يوضح الجدول (2) قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمته (3.18) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهي النقطة الفاصلة بين الاتفاق وعدم الاتفاق، كما يؤكد أن مستوى إجابات العينة لنقاط الضعف قد اتجهت نحو الاتفاق بإنحراف معياري سجل (1.120) مما

يشير الى أن هناك تجانسا في الإجابات ويشير أيضا الى مدى التشتت في إجابات العينة عن وسطها الحسابي إذ سجلت الأهمية النسبية مستوى قدره ( 63.50%) بما يفيد بأن هناك اتفاقاً لدى أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة على وجود فقرات نقاط الضعف إذ توزعت إجابات فقرات نقاط الضعف بين تحقيق أعلى مستوى إجابة للفقرة (43) والتي نصت على (وجود قلة في التخصيصات المالية المحددة لإشراك العاملين في المكتبة في الدورات التدريبية ) مسجلة بذلك وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (4.25) وانحرافاً معيارياً قدره (0.742) وقد حققت الفقرة (42) والتي نصت على أن (التسهيلات التي تقدمها المكتبة للمستفيدين من خدماتها محدودة) حققت أدنى مستوى إجابة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.43) وسجلت انحرافاً معيارياً بلغ مستواه (1.035) وكما هو موضح في الجدول (2):

جدول (٢) مستوى أهمية فقرات متغير نقاط الضعف

| ت  | الفقرات                                                                                                                           | الوسط الحسابي | انحراف معياري | أهمية نسبية | اتجاه الإجابة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| 25 | تفتقر المكتبة الى التخطيط السليم لتحسين أداء العمل فيها.                                                                          | 3.03          | 1.025         | 60.50       | الاتفاق       |
| 26 | تفتقر إدارة المكتبة الى متابعة تنفيذ خططها وفقاً لسقفها الزمني.                                                                   | 2.83          | 1.174         | 56.50       | الحياد        |
| 27 | تواجه إدارة المكتبة ضعف التزام بعض القيادات الإدارية بعملية التخطيط وجدواها.                                                      | 2.93          | 1.095         | 58.50       | الحياد        |
| 28 | تواجه المكتبة قلة وجود أسس موضوعية ومعايير واضحة في اختيار القيادات الإدارية تعتمد مثلاً على (الكفاءة، المؤهل، الخبرة، الأقدمية). | 2.68          | 1.118         | 53.50       | الحياد        |
| 29 | تعد محدودية الصلاحيات الممنوحة للقادة الإداريين إحدى مشاكل التطوير.                                                               | 3.43          | 1.217         | 68.50       | الاتفاق       |
| 30 | تتغير أساليب وإجراءات العمل مع تغير القيادات الإدارية وتعاقبها.                                                                   | 3.48          | 1.24          | 69.50       | الاتفاق       |
| 31 | تفتقر إدارة المكتبة الى وضع إجراءات لازمة لمواجهة المشكلات المتوقعة حدوثها.                                                       | 2.83          | 1.196         | 56.50       | الحياد        |
| 32 | تتجنب إدارة المكتبة إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي.                                                                             | 3.10          | 1.057         | 62          | الاتفاق       |
| 33 | تواجه المكتبة مشكلة التداخل في الصلاحيات أثناء ممارسة العاملين المهام الموكلة إليهم.                                              | 2.98          | 1.23          | 59.50       | الحياد        |
| 34 | تفتقر المكتبة الى وجود قسم متخصص بالبحث والتطوير يقوم بإجراء البحوث والدراسات التي تهتم بأنشطة المكتبة.                           | 3.35          | 1.21          | 67          | الاتفاق       |
| 35 | يوجد ضعف في توظيف المعرفة التقنية واستخدام التقنيات الحديثة في العمل.                                                             | 3.23          | 1.187         | 64.50       | الاتفاق       |
| 36 | تتأثر كفاءة اتخاذ القرارات بنمط القيادة الإدارية                                                                                  | 3.80          | 1.043         | 76          | الاتفاق       |

| ت                           | الفقرات                                                                                    | الوسط الحسابي | انحراف معياري | أهمية نسبية | اتجاه الإجابة |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| 37                          | يؤدي قلة الحصول على المعلومات وبشكل متكامل في اتخاذ القرارات.                              | 3.43          | 0.958         | 68.50       | الاتفاق       |
| 38                          | تضارب القرارات والأوامر الإدارية باستمرار.                                                 | 3.08          | 1.185         | 61.50       | الاتفاق       |
| 39                          | تكون المركزية الإدارية في المكتبة شديدة في اتخاذ القرار ومقيدة للحركة والنشاط نحو التطوير. | 2.85          | 1.21          | 57          | الحياد        |
| 40                          | تهتم إدارة المكتبة بشكل محدود بالمبادرات والمقترحات المقدمة من لدن العاملين ولا تعمل بها.  | 2.75          | 1.171         | 55          | الحياد        |
| 41                          | تواجه المكتبة عدم وجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء وإنجاز العمل.                   | 2.90          | 1.392         | 58          | الحياد        |
| 42                          | تكون التسهيلات التي تقدمها المكتبة للمستخدمين من خدماتها محدودة.                           | 2.43          | 1.035         | 48.50       | الحياد        |
| 43                          | قلة التخصيصات المالية المحددة لإشراك العاملين في المكتبة في الدورات التدريبية .            | 4.25          | 0.742         | 85          | الاتفاق بشدة  |
| 44                          | تواجه المكتبة ضعف الميزانية المخصصة لشراء التقنيات والبرامج الإلكترونية وصيانتها .         | 4.20          | 0.911         | 84          | الاتفاق بشدة  |
| الاجمالي لمتغير عناصر الضعف |                                                                                            | 3.18          | 1.120         | 63.50       | الاتفاق       |

ج. الفُرض: يبين الجدول (3) أن قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.25) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو النقطة الفاصلة بين الاتفاق وعدم الاتفاق، ويؤكد أن مستوى إجابات العينة للفرص اتجهت نحو الاتفاق بانحراف معياري قدره (1.105) مما يشير الى مدى التجانس في الإجابات كما يبين مدى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي ، حين سجلت الأهمية النسبية (65%) مما يؤكد وجود اتفاق لأكثر من ثلثي أفراد العينة على توافر فقرات الفرص، وقد توزعت إجابات فقرات الفرص بين أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (52) التي نصت على أن ( المكتبة تعمل على التعاون مع مكتبات الجامعات العراقية الأخرى ) مسجلة وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.87). أما العبارة (53) والتي نصت على (كفاية الموارد المالية المتاحة سنوياً من قبل الجامعة لتغطية نفقات المكتبة) فقد حققت أدنى مستوى لها وبوسط حسابي بلغ (2.40) وبانحراف معياري بلغ (1.194) وكما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) يوضح مستوى أهمية فقرات متغير الفرص

| ت                     | الفقرات                                                                                                                        | الوسط الحسابي | انحراف معياري | أهمية نسبية | اتجاه الإجابة |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| 45                    | تدعم الجامعة حالياً مشاريع المكتبة ويوجد تمويل كافٍ للخطط السنوية لتمويل الأنشطة والتطوير.                                     | 2.55          | 1.085         | 51          | الحياد        |
| 46                    | تتزايد أعداد المستفيدين من جراء الخدمات التي تقدمها المكتبة نتيجة لاستحداث خدمات جديدة وعروض ومزايا تنافسية من قبل المكتبة.    | 3.70          | 0.939         | 74          | الاتفاق       |
| 47                    | تشجيع رئاسة الجامعة باستمرار مكتبتها على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل التي تصب في مجال الاختصاص. | 3.65          | 1.099         | 73          | الاتفاق       |
| 48                    | يتزايد الطلب من مؤسسات الدولة للانساب في الأنشطة والبرامج التي توفرها المكتبة.                                                 | 3.33          | 0.971         | 66.50       | الاتفاق       |
| 49                    | تحرص الجامعة على إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع العملاء والناشرين.                                                     | 3.13          | 1.244         | 62.50       | الاتفاق       |
| 50                    | توفر الجامعة أدلة إرشادية (مطويات) لتعريف المستفيد بالمكتبة وأقسامها ووحداتها والخدمات التي تقدمها.                            | 2.93          | 1.228         | 58.50       | الاتفاق       |
| 51                    | تمتع الأنظمة والقوانين والتشريعات القانونية بالاستقرار.                                                                        | 3.33          | 1.141         | 66.50       | الاتفاق       |
| 52                    | يوجد تعاون بين المكتبة وبين مكاتب الجامعات العراقية الأخرى.                                                                    | 4.25          | 0.87          | 85          | الاتفاق بشدة  |
| 53                    | تكفي الموارد المالية المتاحة سنوياً من قبل الجامعة لتغطية نفقات المكتبة.                                                       | 2.40          | 1.194         | 48          | الحياد        |
| 54                    | تسعى الجامعة للحصول على مصادر معلومات حديثة (مراجع، كتب، إشراك الكتروني) مما يصب في مصلحة المكتبة.                             | 3.25          | 1.276         | 65          | الاتفاق       |
| الإجمالي لمتغير الفرص |                                                                                                                                | 3.25          | 1.105         | 65          | الاتفاق       |

د. التهديدات: يشير الجدول (4) الى أن قيمة الوسط الحسابي قد بلغت (3.35) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو النقطة الفاصلة بين الاتفاق وعدم الاتفاق، ويؤكد مستوى إجابات العينة بالاتفاق حول التهديدات التي تواجه المكتبة بانحراف معياري قدره (1.090) كما يدل على التجانس في الإجابات ويبين مدى تشتت إجابات العينة عن

وسطها الحسابي فقد سجلت الأهمية النسبية (66.91%) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي أفراد العينة على وجود تهديدات، كما توزعت إجابات فقرات التهديدات بين أعلى مستوى إجابة حققته الفقرة (64) التي نصت على ( أن المكتبة تعاني من قلة الدعم المقدم لها من قبل الجامعة ) مسجلة بذلك وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.90) وانحرافاً معيارياً بلغ (0.841)، أما الفقرة (63) التي نصت على (أن تعليمات الجهات الرقابية تعوق إجراء التغييرات في إجراءات العمل الإداري للمكتبة ) فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي (3.08) والانحراف المعياري لها (1.207) وكما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4) يوضح مستوى أهمية فقرات متغير التهديدات

| ت                         | الفقرات                                                                                     | الوسط الحسابي | انحراف معياري | أهمية نسبية | اتجاه الإجابة |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| 55                        | تواجه المكتبة منافسة قوية من قبل الجامعات الحكومية أو غير الحكومية الأخرى.                  | 3.20          | 1.043         | 64          | الاتفاق       |
| 56                        | تواجه المكتبة ارتفاعاً متزايداً في أسعار المطبوعات والموارد التي تحتاجها.                   | 3.78          | 0.947         | 75.50       | الاتفاق       |
| 57                        | تواجه المكتبة عزوف المستفيدين الخارجيين عن التعامل معها.                                    | 3.20          | 1.244         | 64          | الاتفاق       |
| 58                        | تواجه المكتبة عدم استقرار في التشريعات أو قدمها.                                            | 3.35          | 1.167         | 67          | الاتفاق       |
| 59                        | تحدث تغييرات كبيرة وجوهرية في القوانين والأنظمة ذات المساس المباشر بالمكتبة.                | 3.20          | 1.181         | 64          | الاتفاق       |
| 60                        | تواجه المكتبة تغيير سريع في التكنولوجيا المستخدمة.                                          | 3.45          | 0.932         | 69          | الاتفاق       |
| 61                        | تواجه عملية استخدام التكنولوجيا الحديثة مشكلة قلة الخبرات العلمية المؤهلة لإدارتها.         | 3.33          | 1.095         | 66.50       | الاتفاق       |
| 62                        | تعاني الجامعة حدوث مشاكل وانقطاعات في الشبكة الرئيسية المغذية لها مما يؤثر على عمل المكتبة. | 3.10          | 1.215         | 62          | الاتفاق       |
| 63                        | تواجه المكتبة تعليمات الجهات الرقابية التي تعوق إجراء التغييرات في العمل الإداري.           | 3.08          | 1.207         | 61.50       | الاتفاق       |
| 64                        | تواجه المكتبة قلة الدعم المقدم لها من قبل الجامعة.                                          | 3.90          | 0.841         | 78          | الاتفاق       |
| 65                        | توافر خدمات بديلة أكثر تطوراً من قبل المؤسسات المنافسة.                                     | 3.23          | 1.121         | 64.50       | الاتفاق       |
| الإجمالي لمتغير التهديدات |                                                                                             | 3.35          | 1.090         | 66.91       | الاتفاق       |

وقد توزعت محاور SWOT بين أعلى مستوى في الأهمية حققته عناصر القوة بصفتها إحدى محاور البيئة الداخلية مسجلة نسبة مقدارها (77%) وكما هو موضح الجدول (5) وسجل مستوى أهمية هذه التهديدات نسبة قدرها (66.91%) أما نسبة الفرص فكانت بواقع (65%) ، وقد حققت عناصر الضعف أدنى مستوى لها في الأهمية بين محاور SWOT وبواقع (63.50%) وكما هو موضح في الجدول (5) :

جدول (5) يوضح مستوى أهمية التحليل الرباعي SWOT

| الفقرات               |           | الوسط الحسابي | انحراف معياري | أهمية نسبية |
|-----------------------|-----------|---------------|---------------|-------------|
| تحليل البيئة الداخلية | القوة     | 3.85          | 0.891         | 77          |
|                       | الضعف     | 3.18          | 1.120         | 63.50       |
| الإجمالي              |           | 3.52          | 1.006         | 70.25       |
| تحليل البيئة الخارجية | الفرص     | 3.25          | 1.105         | 65          |
|                       | التهديدات | 3.35          | 1.090         | 66.91       |
| الإجمالي              |           | 3.3           | 1.098         | 65.96       |

يستتبط من التحليل السابق إن المكتبة المركزية في جامعة بغداد تمتلك عناصر قوة داعمة لها وتميزها عن غيرها من المكتبات، وهذه العناصر ساعدتها من تحقيق أهدافها المرسومة في حال توظيف عناصر القوة المتوفرة لديها واستثمارها بشكل أمثل، في الوقت نفسه سجلت المكتبة أدنى مستوى من جوانب الضعف لديها، وأصبحت قادرة على تلبية احتياجات المستفيدين بجودة عالية وذلك من خلال تحليل بيئتها الداخلية، أما على صعيد البيئة الخارجية فقد كانت التهديدات الخارجية واضحة وبمستوى عالي بما يؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق أهدافها وأدى الى تقليص خططها لما هو يتناسب والإمكانات المتاحة لديها.

#### ١٥. اختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في

المكتبات الجامعية باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي

أ. تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي:

اعتمدت الباحثة على تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي للأسباب التالية:

١. لاختبار الفرضيات الخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في المكتبة.
  ٢. تحديد النواحي الإيجابية (نقاط القوة) الداعمة للمكتبة والتي تميزها عن نظيراتها من مكتبات الجامعات الأخرى.
  ٣. استكشاف النواحي السلبية (نقاط الضعف) التي تشكّل معوقات تقلل من قدرة المكتبة على تحقيق احتياجات مستفيديها وتقديم خدمة متطورة ذات جودة عالية لهم.
- لقد شمل التحليل العملي الاستكشافي تحليل البيئة الداخلية للمكتبة وتحديد (جوانب الفرص) المتاحة لغرض استثمارها بشكل أمثل لدعم رسالة المكتبة وأهدافها وخططها وبرامجها المستقبلية، فضلاً عن إظهار أهم (التحديات) التي أثرت سلباً على أداء المكتبة وعلى قدراتها في التطور وفي تحقيق أهدافها، حيث يمتاز التحليل العملي الاستكشافي بترتيب العوامل (محاور التحليل الرباعي SWOT) تنازلياً حسب أهميتها ويعطي كل منها نسبته في التشخيص الاستراتيجي من خلال النسبة المئوية للتباين المفسر لكل محور، كما يظهر أهمية كل فقرة ضمن كل محور والذي توضحه قيمة التشعب التي تحملها الفقرة داخل العامل والتي تشير إلى قوة ارتباط الفقرة بالمحور الذي يضمها، وبحسب التحليل العملي يتميز المحور الموجود في العامل الأول بالأكثر أهمية من بقية المحاور ثم المحور الذي يمثله العامل الثاني أقل أهمية من العامل الذي يسبقه وهكذا العامل الرابع الذي يمتاز بامتلاكه أدنى نسبة مئوية للتباين المفسر من بين جميع العوامل، ولغرض استعمال أسلوب التحليل العملي الاستكشافي بشكل كفوء فإن الأمر يتطلب توفر أربعة شروط في العينة وبيانات الاستبانة وكالاتي :
١. أن يكون حجم العينة كافياً لتطبيق التحليل العملي مع ضرورة وجود علاقات ارتباط معنوية بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
  ٢. أن تتجاوز النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر لمجمل العوامل ما قيمته (0.60) لتعطي دلالة أكبر.
  ٣. يجب أن تتخطى قيمة الجذر الكامل لكل عامل قيمة الواحد الصحيح كي يكون العامل له تأثير معنوي.
  ٤. ينبغي لقيم تشعبات الفقرات داخل العامل أن تكون من 0,50 فأكثر حتى تكون ذات دلالة إحصائية لاسيما الفقرات الأكثر أهمية داخل العامل لأنها صاحبة التشعب الأكثر بين نظيراتها (قوة ارتباط الفقرة بالمحور الذي يضمها).

وللتأكد من أن حجم العينة كافٍ لتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي ، فقد عمدت الباحثة الى إيجاد قيمة إحصاءه ( KMO ) فكلما كانت القيمة أكثر من ( 0.50 ) دلّ على كفاية حجم العينة لهذا التطبيق ، ويتضح من الجدول (6) أن قيمة إحصاء تحليل ( KMO ) قد سجلت ( 0.73 ) بما يؤكد توافر شرط كفاية حجم عينة الدراسة لتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي، ولغرض برهنة وجود علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في المكتبة استخدمت الباحثة اختبار (Bartlett) والذي تعتبر قيمته (Chi-Square) معنوية في حال اذا ما كانت القيمة الاحتمالية (sig.) المناظرة لقيمة مربع كاي (Chi-Square) المحتسبة تساوي أو تقل عن مستوى المعنوية المستعمل في البحث وبالغلة ( 0.05 ) والتتمثل الحد الاقصى لاحتمال الوقوع في الخطأ ، ولقد بلغت قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحتسبة ( 546.87 ) وهي معنوية لأنها أكبر من القيمة الاحتمالية (sig.) المناظرة لها والتي تساوي ( 0.00 ) وهي أقل من مستوى المعنوية المستعمل في الدراسة، بما يؤكد اجتياز اختبار ( Bartlett ) ومن ثم تحقق شرط وجود علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في المكتبة وقبول الفرضية الأولى بفروعها الآتية :

- توجد علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في المكتبة.

والتي تتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. توجد علاقة طردية بين بيئة المكتبة الداخلية والمتمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف وبين واقع الإدارة فيها.

ب. توجد علاقة طردية بين بيئة المكتبة الخارجية والمتمثلة بجوانب الفرص وجوانب التهديدات وبين واقع الإدارة فيها ، وكما في الجدول (6).

جدول (6) يوضح نتائج اختبار ( KMO and Bartlett )

| نتيجة الاختبار | الاختبارات                          |               |
|----------------|-------------------------------------|---------------|
| 0.73           | KMO قيمة إحصاءه                     |               |
| 546.87         | Chi - Square قيمة مربع كاي المحتسبة | Bartlett Test |
| 0.00           | Sig. القيمة الاحتمالية              |               |

ولغرض التأكد من تحقق باقي شروط التحليل العاملي الاستكشافي ، تم تطبيق طريقة المكونات الرئيسية (Principal Components) الأكثر شيوعاً بين طرائق التحليل العاملي، ويوضح الجدول (7) جميع قيم التشبعات التي تعكس (ارتباط الفقرة بالعامل الذي يضمها) قد سجلت أكثر من (0.50) ولجميع فقرات الاستبانة ، وكانت جميع قيم الجذر الكامن

لمحاور التحليل الرباعي SWOT أكثر من الواحد الصحيح ، بما يبرهن معنوية العوامل التي تضم المحاور الأربعة المتمثلة بـ ( نقاط القوة والضعف وجوانب الفرص والتهديدات ) وتجدر الإشارة الى ان التحليل العاملي الاستكشافي يمتاز بترتيب المحاور الأربعة من أعلى أهمية الى الأقل أهمية ، إذ يلاحظ من الجدول (7) أن التحليل العاملي الاستكشافي رتب محاور التحليل الرباعي SWOT، وفقاً للنسبة المئوية للتباين المفسر والتي توضح نسبة التأثير المعنوي وقيم الجذر الكامن المناظرة لكل عامل (محور) وهو معنوية التأثير وكالاتي:

- **نقاط القوة في المستوى الأول** وبنسبة تباين مفسر (25.654%) وجذر كامن (15.269) ويؤكد معنوية هذا المحور لأن قيمة الجذر الكامن المناظرة للعامل الأول الذي يضم نقاط القوة أكثر من الواحد الصحيح، وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة تأثير بين بيئة المكتبة الداخلية والمتمثلة بنقاط القوة وواقع الإدارة فيها).

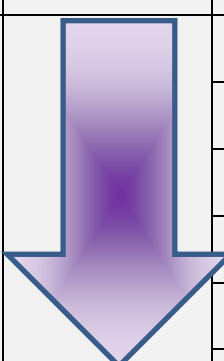
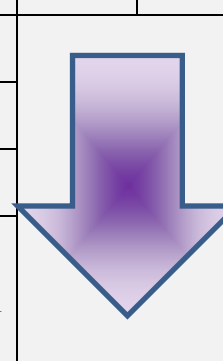
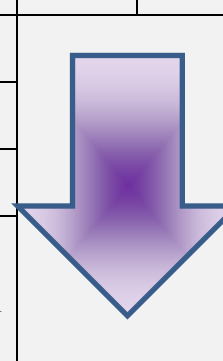
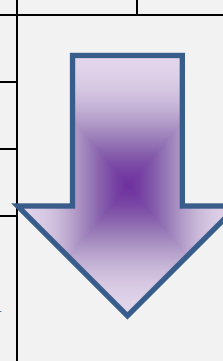
- **جانب التهديدات في المستوى الثاني** وبنسبة تباين مفسر (17.691%) وجذر كامن (11.948) بما يرسخ معنوية تأثير هذا المحور لأن قيمة الجذر الكامن المناظرة للعامل الثاني والذي يضم جوانب التهديدات أكثر من الواحد الصحيح، وبذلك يتأكد إثبات الفرضية التي تنص على (وجود علاقة تأثير بين بيئة المكتبة الخارجية والمتمثلة بجوانب التهديدات وواقع الإدارة فيها).

- **جانب الفرص في المستوى الثالث** وبنسبة تباين مفسر شكلت (15.187%) وجذر كامن بلغ (9.108) بما يثبت معنوية تأثير هذا المحور لكون قيمة الجذر الكامن المناظرة للعامل الثالث الذي يضم جوانب الفرص أكثر من الواحد الصحيح بما يؤيد الفرضية التي تنص على (وجود علاقة تأثير بين بيئة المكتبة الخارجية والمتمثلة بجوانب الفرص وبين واقع الإدارة فيها).

- **نقاط الضعف في المستوى الأدنى** وبنسبة تباين مفسر (12.453%) وجذر كامن (6.255) ووضوح معنوية تأثير المحور لأن قيمة الجذر الكامن المناظرة للعامل الرابع الذي يضم نقاط الضعف هي أكثر من الواحد الصحيح ، وهذا يثبت الفرضية التي تنص على (وجود علاقة تأثير بين بيئة المكتبة الداخلية والمتمثلة بنقاط الضعف وواقع الإدارة فيها) لتصل نتيجة لذلك نسبة التباين المفسر التراكمي لمجمل محاور التحليل الاستراتيجي إلى (70.985) وهي نسبة تفوق (50%) بما يؤكد إثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (وجود علاقة تأثير بين التحليل الاستراتيجي وواقع الإدارة في المكتبة) وكذلك الفرضيات المتفرعة عنها واتل تنص على (وجود علاقة تأثير بين بيئة

المكتبة المركزية الداخلية وواقع الإدارة فيها ) و( توجد علاقة تأثير بين بيئة المكتبة المركزية الخارجية وواقع الإدارة فيها)، كما يوضح الجدول (7):

جدول (7) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمحاوير التحليل الرباعي SWOT

| العامل الأول                                                        |        | العامل الثاني                                                                      |                                                                                    | العامل الثالث                                                                      |                                                                                    | العامل الرابع                                                                       |        |
|---------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| نقاط القوة                                                          |        | التحديات                                                                           |                                                                                    | الفرص                                                                              |                                                                                    | الضعف                                                                               |        |
| ترتيب الفقرات في كل عامل من الأكثر أهمية حتى الأقل بحسب قيمة التشبع |        |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                     |        |
| الفقرات                                                             | التشبع | الفقرات                                                                            | التشبع                                                                             | الفقرات                                                                            | التشبع                                                                             | الفقرات                                                                             | التشبع |
| X14                                                                 | 0.82   | X64                                                                                | 0.77                                                                               | X52                                                                                | 0.75                                                                               | X43                                                                                 | 0.73   |
| X15                                                                 | 0.77   | X56                                                                                | 0.70                                                                               | X46                                                                                | 0.70                                                                               | X44                                                                                 | 0.71   |
| X7                                                                  | 0.72   | X60                                                                                | 0.64                                                                               | X47                                                                                | 0.67                                                                               | X36                                                                                 | 0.67   |
| X20                                                                 | 0.70   | X58                                                                                | 0.59                                                                               | X48                                                                                | 0.61                                                                               | X30                                                                                 | 0.65   |
| X2                                                                  | 0.65   |                                                                                    |                                                                                    | X51                                                                                | 0.53                                                                               | X29                                                                                 | 0.63   |
| X4                                                                  | 0.63   |  |  |  |  | X37                                                                                 | 0.57   |
| X6                                                                  | 0.55   |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    | X34                                                                                 | 0.55   |
| X1                                                                  | 0.54   |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    | X35                                                                                 | 0.53   |
| X19                                                                 | 0.52   |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |  |        |
| X21                                                                 | 0.51   |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                     |        |
| X10                                                                 | 0.50   |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                     |        |
| 15.269                                                              |        | 11.948                                                                             |                                                                                    | 9.108                                                                              |                                                                                    | 6.255                                                                               |        |
| %25.654                                                             |        | %17.691                                                                            |                                                                                    | %15.187                                                                            |                                                                                    | %12.453                                                                             |        |
| %70.985                                                             |        |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                    |                                                                                     |        |

ترتيب الفقرات بحسب كل محور من محاور التحليل الرباعي SWOT

الجزر الكامن

النسبة المئوية للتباين المفسر

النسبة المئوية التراكمية للتباين

كما وضح الجدول (7) كذلك الفقرات المترتبة تحت كل من (نقاط القوة والضعف وجوانب الفرص والتحديات) ومثلها أفضل تمثيل.

ويستدل من نتائج التحليل وجود إحدى عشرة نقطة وهي مواطن القوة التي تملكها المكتبة وثمان نقاط ضعف تعاني منها وتعيق عملها، وقد وضح التحليل وجود خمسة فرص يمكن

استثمارها للمكتبة، كما أظهر في نفس الوقت تعرض المكتبة لأربعة تهديدات تؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق أهدافها.

### النتائج:

١. أثبتت الدراسة أن المكتبة تمتلك عناصر قوة تفوق عناصر الضعف في بيئتها الداخلية مما يشكل قوة داعمة لها ويساعدها في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية وأهدافها المرسومة وفي توظيف عناصرها المتوافرة واستغلالها بالشكل الأمثل، كما أوضحت نتائج الدراسة بأن المكتبة تواجه تهديدات تفوق جوانب الفرص في بيئتها الخارجية بما يؤثر سلباً على قدرتها في تحقيق أهدافها وتُعَدُّ هذه التهديدات عائقاً أمام المكتبة لتوظيف الفرص والإمكانات المتاحة.

٢. تتمتع المكتبة بعناصر قوة في بيئتها الداخلية بنسبة (77%) وانحراف معياري بلغ (0,891) وبوسط حسابي بلغ (3,85) مما يدل على وجود عناصر قوة في إدارتها، وقد تمثلت نسب القوة في البيئة الداخلية للمكتبة حسب أهميتها في :

أ. تمتلك المكتبة مجموعة حديثة من مصادر المعلومات، وقواعد البيانات التي تعد نقطة قوة في تقديم الخدمات ونسبتها (85,70%).

ب. تقدم المكتبة نوعيات ومستوى خدمات تحقق بها رضا المستفيدين بنسبة (85,60%).

ج. تعمل إدارة المكتبة على وضع الحلول للمشكلات التي تواجه العاملين وترشدهم فيما يتعلق بالنواحي المعرفية والتقنية الخاصة بعمل المكتبة ونسبة (84%).

٣. تعاني المكتبة من نقاط ضعف في بيئتها الداخلية بنسبة (63,50%) وانحراف معياري بلغت قيمته (1,120) وبوسط حسابي (3,18) مما يدل على توافر الفرص في البيئة الداخلية لها إلا أنها لم تستثمرها بطريقة مناسبة ، وقد تمثلت نسبة نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمكتبة بحسب أهميتها في:

أ. قلة التخصيصات المالية المحددة لإشراك العاملين في المكتبة بالدورات التدريبية بنسبة (85%).

ب. ضعف الميزانية المخصصة لشراء التقنيات والبرامج الإلكترونية وصيانتها بنسبة مثلت (84%).

ج. تأثر كفاءة اتخاذ القرارات بنمط القيادة الإدارية بنسبة (76%) .

٤. تتمتع المكتبة بجوانب الفرص في بيئتها الخارجية بواقع (65%) وبانحراف معياري بلغت قيمته (1,105) وبوسط حسابي (3,25) مما يدل على توافر مؤشرات خارجية للمكتبة تساعدها في تحقيق أهدافها ، وقد شكلت نسبة الفرص في البيئة الخارجية للمكتبة وبحسب أهميتها في :

أ. تعمل المكتبة وفق مبدأ التعاون مع مكتبات الجامعات العراقية الأخرى بنسبة شكلت (85%).

ب. تتزايد أعداد المستفيدين من جراء الخدمات التي تقدمها المكتبة نتيجة لاستحداث خدمات جديدة وعروض ومزايا تنافسية من المكتبة بلغت (74%).

ج. التشجيع المستمر للمكتبة من قبل رئاسة الجامعة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل التي تصب في مجال الاختصاص بنسبة شكلت (73%).

٥. تعاني المكتبة من مجموعة تهديدات خارجية بواقع (66,91%) وانحراف معياري قيمته (1,090) ووسط حسابي (3,35) ومعنى ذلك عدم قدرتها على تحقيق أهدافها أوتوظيف إمكاناتها المادية والبشرية بطريقة مثلى ، وقد جاءت نسبة التهديدات الخارجية حسب أهميتها :

أ. قلة الدعم المقدم لها من الجامعة في كافة المجالات بنسبة (78%).

ب. الارتفاع المتزايد في كلف المطبوعات والموارد الأخرى التي تحتاجها بنسبة (75,50%).

ج. التغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة بنسبة (69%).

٦. شكلت أعداد العاملين في المكتبة من الإناث نسبة قدرها (80%) وكانت نسبة الذكور (20%) وقد تراوحت أعمار الجنسين بين (40 - 50) سنة ، وأن (37,5%) من الإناث هن أكثر دقة ومسؤولية في تقديم مختلف أعمال المكتبة .

٧. أغلب العاملين في المكتبة حاصلين على شهادة البكالوريوس، ونسبتهم (52,50%) في حين نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (7,5%) أما نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت (12,5%).

٨. يتمتع العاملون في المكتبة بخبرات متفاوتة في العمل، فالذين بلغت مدة خدمتهم أكثر من (21) سنة شكلت نسبتهم (45%) أما الذين لديهم مدة خبرة أقل من (16) سنة فقد شكلت نسبتهم (30%) .

٩. لقد تبين أن استخدام التحليل الاستراتيجي في عملية اختيار ووضع البديل الاستراتيجي يساعد المكتبة على تحقيق توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية فالمصفوفة SWOT وضحت نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية مع مجموعة موازية لها من الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

١٠. التعاقب الإداري على إدارة المكتبة يؤدي الى حدوث فجوة كبيرة في الوظائف الإدارية بسبب اختلاف الرؤى لدى الإدارات العليا مما ينعكس سلباً على أدائها .

١١. أظهرت نتائج عمليات التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي لبيئة المكتبة الداخلية والخارجية وواقع الإدارة، بالإضافة الى وجود علاقة تأثير بين التحليل الاستراتيجي لبيئة المكتبة الداخلية والخارجية وواقع الإدارة.

### التوصيات:

١. الاستفادة من أساليب التحليل الاستراتيجي وإتباعها لتحليل بيئة المكتبات الجامعية والتعرف على مواطن القوة والضعف الداخلية والاستفادة من الفرص المتاحة ، وتجنب التهديدات الخارجية بشكل دوري، وتشخيص العوامل المؤثرة من نقاط قوة وفرص في تحقيق التوجهات الاستراتيجية والأهداف المرجوة واستثمارها بما يعود بالنفع عليها ، فضلاً عن تشخيص نقاط الضعف والتهديدات ومحاولة الحد منها والسيطرة عليها ومعالجتها بطرائق لا تؤثر على عمل المكتبة بما يساعدها في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب .

٢. استخدام التشخيص الاستراتيجي في المكتبة ينعكس مباشرة على تطوير أدائها والاستفادة من الفرص واستثمارها وتحديد نقاط قوتها والتقليل من المخاطر ومعالجة نقاط ضعفها والحد منها.

٣. قيام المكتبات الجامعية التي تتمتع بنقاط قوة في بيئتها الداخلية بدعم هذه النقاط عن طريق استثمار الفرص الخارجية المتاحة وتوظيفها لتحقيق توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية.

٤. قيام المكتبات الجامعية التي تواجه انخفاضاً أو ضعفاً داخلياً بمحاولة علاج الضعف والتعرف على الأسباب التي أدت الى ذلك ومعالجتها وتجنب التهديدات الخارجية والتقليل منها.

٥. ضرورة إتباع الخيار الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الذي يتناسب مع إمكانياتها الداخلية والخارجية ووضع الاستراتيجية الملائمة وفق أهدافها.

٦. ضرورة أدراك الإدارات العليا في المكتبات الجامعية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتوجهاتها وتطبيقها عن طريق الاشتراك بالدورات التدريبية والبرامج التأهيلية بما يمكنهم من زيادة مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع الظروف والمتغيرات البيئية، ولكي تتوافر لديهم القدرة على تحليل هذه المتغيرات وفهمها واستيعابها والاستجابة لها بالطريقة الملائمة ووفقاً للإمكانات المتاحة.

٧. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المكتبة بشعبة الدراسات والتخطيط وإبراز أهميتها لتأثيرها في استحداث خدمات جديدة وتطويرها وتهيئة الموارد البشرية فضلاً عن دعمها مادياً ومعنوياً من خلال تخصيص المبالغ اللازمة لها أو استرجاع الميزانية الخاصة بالمكتبة كما كانت في السابق لتحديد احتياجاتها وأنشطتها.

٨. يفترض بكل المكتبات الجامعية أن توضح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بها وأن تكون مكتوبة ومعلن عنها وتضعها بمكان مناسب خارج المكتبة لأجل الاطلاع عليها من المستفيدين.

٩. تشجيع الإدارات العليا في المكتبة على إشراك العاملين فيها بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل للتقليل من التهديدات التي تؤثر بصورة مباشرة في بيئتها الخارجية.

#### المصادر

١. أبو بكر، مصطفى محمود وفهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. \_ الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨.
٢. أحمد بدر. محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية - تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. - القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١.

٣. أحمد حافظ إبراهيم. المكتبات الجامعية العراقية - دراسة ميدانية. \_ مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مج ٩، ع ٢٣ (٢٠١٤).
٤. أحمد علي الحاج محمد. التخطيط التربوي الاستراتيجي - الفكر والتطبيق. \_ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
٥. ثابت عبد الرحمن إدريس. جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). \_ الإبراهيمية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧.
٦. الجادر، سهير عادل محمد. العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينات وزارة الإسكان والإعمار). \_ جامعة بغداد (دكتوراه)، ٢٠٠٧.
٧. الجبوري، حسين. التخطيط الاستراتيجي في التعليم. \_ بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠١٠.
٨. جرادات، ناصر محمد سعود. الإدارة الاستراتيجية - منظور تكاملي حديث. \_ عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
٩. جوان فاضل مهدي وإقبال غني محمد. علاقة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة. \_ بغداد: وقائع المؤتمر العلمي الأول للقطاعات الإدارية، ٢٠١٣.
١٠. حامد الشافعي دياب. المكتبات الجامعية في فلسطين المحتلة: دراسة لواقعها والتخطيط لمستقبلها. \_ مجلة عالم المعلومات المكتبات والنشر. - مج ٢، ع ٢ (يناير ٢٠٠١).
١١. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب. معجم الإدارة - موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال. \_ عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
١٢. الدوري، زكريا مطلق. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. \_ عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١٣. سعد غالب ياسين. الإدارة الاستراتيجية. \_ عمان: دار اليازوري العلمية، ١٩٩٨.
١٤. سعيد عبد الله محمد ومثنى سعد ياسين النعيمي. العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل. \_ تنمية الرافدين، مج ٣٤، ع ١١٠ (٢٠١٢).
١٥. السيد عليوه. الإدارة المكتبية الحديثة وطرق إعداد التقارير والمكتبات. \_ جمهورية مصر العربية: دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.

١٦. شعبان عبد العزيز خليفة. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات. \_ القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤.
١٧. طه يوسف. إدارة المكتبات ومصادر المعلومات المتخصصة، ط٢. \_ عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
١٨. الطيطي، خضر مصباح إسماعيل. الإدارة الاستراتيجية. \_ عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
١٩. العيساوي، محمد حسين. جليل كاظم العارضي. هاشم فوزي العبادي. الإدارة الاستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. - عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٢٠. عمر أحمد همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. \_ عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
٢١. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية. - جامعة منتوري، قسنطينة: الجزائر (ماجستير)، ٢٠١١.
٢٢. عيسى محمد حيرش. الإدارة الاستراتيجية. \_ عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
٢٣. غادة عبد المنعم موسى. دراسات في مكتبات المؤسسات التعليمية. - الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، ١٩٩٨.
٢٤. الغالبي، طاهر محسن منصور. وائل محمد صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. \_ عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
٢٥. الفرجي، محسن عبد علي. حيدر نعمة الفرجي. الإدارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل. \_ بغداد: مطبعة المغرب، ٢٠١٣.
٢٦. القطب، محي الدين. الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. \_ عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٢٧. متاح على شبكة الإنترنت: [http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res\\_09.pdf](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/enviro/res/res_09.pdf)
٢٨. متاح على شبكة الإنترنت: <http://iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=85572>
٢٩. محمد فتحي عبد الهادي. نبيلة خليفة. المكتبات العامة. \_ القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠١.

٣٠. محمود كاظم عبد كسار. تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين. \_ جامعة بغداد (دبلوم عالي)، ٢٠١٤.
٣١. المساعدة، ماجد عبد المهدي. الإدارة الاستراتيجية مفاهيم -عمليات-حالات تطبيقية. \_ عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
٣٢. نويل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم. الإدارة الاستراتيجية. \_ الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧.