

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية و الاجتماعية
علوم إنسانية: علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

رقم:

إعداد الطالب:

بركات منال

يوم: 01/07/2019

التخطيط الإستراتيجي و دوره في تطوير أداء
المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية
قطب شتمة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	سهلي مراد
رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	طرشي حياة
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	بوعافية السعيد

شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه و تعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل ، كما أتقدم بجزيل الشكر و أعظم الامتنان و التقدير إلى المشرف الأستاذ الفاضل " سهلي مراد " الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إثراء هذا الموضوع من قريب أو بعيد خاصة الأستاذ مسعودي كمال الذي لم يبخل علينا طيلة مسارنا الدراسي ، و كل موظفي المكتبة المركزية قطب شتمة .

الشكر و العرفان

فهرس المحتويات

كشاف الجداول

كشاف الأشكال

01 المقدمة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

05 1.1. إشكالية الدراسة

06 2.1. تساؤلات الدراسة

06 3.1. فرضيات الدراسة

06 4.1. أهمية الدراسة

07 5.1. أهداف الدراسة

07 6.1. أسباب اختيار الموضوع

08 7.1. الدراسات السابقة

11 8.1. مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

13 تمهيد

13 1.2. ماهية المكتبات الجامعية

13 1.1.2. مفهوم المكتبات الجامعية

14 2.1.2. أهداف المكتبات الجامعية
15 3.1.2. أنواع المكتبات الجامعية
16 4.1.2. وظائف و خدمات المكتبات الجامعية
17 1.4.1.2. وظائف المكتبات الجامعية
17 2.4.1.2. خدمات المكتبات الجامعية
21 5.1.2. مقومات المكتبات الجامعية
21 1.5.1.2. المقومات المادية للمكتبات الجامعية
23 2.5.1.2. المقومات البشرية للمكتبات الجامعية
23 2.2. مدخل للتخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية
23 1.2.2. مفهوم التخطيط الإستراتيجي
25 2.2.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية
25 3.2.2. فوائد و مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية ...
26 1.3.2.2. فوائد التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية
26 2.3.2.2. مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية
29 4.2.2. عناصر و مراحل التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية
29 1.4.2.2. عناصر التخطيط الاستراتيجي
30 2.4.2.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

- 36 5.2.2. متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية
- 36 1.5.2.2. وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة
- 37 2.5.2.2. امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي
- 39 3.5.2.2. توفر الإمكانيات المادية
- 40 4.5.2.2. وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي
- 41 6.2.2. المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي
- 44 خلاصة الفصل

الفصل الثالث : تقييم أداء المكتبات الجامعية في ظل التخطيط الاستراتيجي

- 46 تمهيد
- 46 1.3. تقييم الأداء
- 48 2.3. أهمية تقييم الأداء
- 49 3.3. أهداف التقييم
- 50 4.3. فوائد التقييم
- 51 5.3. أنواع التقييم
- 51 1.5.3. دراسة شكلية و إجمالية
- 51 2.5.3. الدراسات طويلة الأمد
- 52 3.5.3. تكلفة القياس The Cost of Measurement

53 6.3. مستويات التقييم
55 7.3. طرق و تقنيات التقييم
57 8.3. المعايير الدولية لتقييم المكتبات
60 9.3. تفعيل عملية التقييم في المكتبات الجامعية
61 10.3. تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية
63 11.3. تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية
65 خلاصة الفصل

الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

67 تمهيد
67 1.4. التعريف بمكان الدراسة
67 1.1.4. نبذة تاريخية عن المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة
67 2.1.4. تعريف المكتبة الجامعية المركزية جامعة محمد خيضر القطب الجامعي شتمة
70 بسكرة
70 3.1.4. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة
71 4.1.4. مقومات المكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة
78 2.4. إجراءات الدراسة الميدانية
78 1.2.4. مجالات الدراسة
78 2.2.4. منهج البحث

793.2.4. المجتمع الأصلي و عينة الدراسة.
794.2.4. أدوات جمع البيانات.
793.4. نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها.
801.3.4. جدولة و تحليل البيانات.
802.3.4. نتائج الدراسة.
1081.2.3.4. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
1081.2.3.4. النتائج العامة للدراسة.
1103.3.4. مقترحات الدراسة.
111الخاتمة.

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

كشاف

الجدول

كشاف الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة	71
02	يوضح تجهيزات المكتبة المركزية قطب شتمة	73
03	يوضح إجمالي رصيد المكتبة المركزية قطب شتمة	75
04	يوضح تجهيزات ادارة المكتبة المركزية قطب شتمة	77
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	80
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	81
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	82
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	83
09	يوضح إجابات المبحوثين حول مدى وضوح مفهوم مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية	84
10	يوضح إجابات المبحوثين حول معنى التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية	85
11	يوضح إجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية	86
12	يوضح الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الاستراتيجي في المكتبة	87
13	يوضح فوائد التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية بالنسبة لوجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة	89

كشاف الجداول

90	يوضح عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة	14
91	يوضح ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه بالمكتبة	15
92	يوضح إجابات المبحوثين حول فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة	16
93	يوضح ما إذا كانت إدارة المكتبة تتقبل كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها	17
94	يوضح إجابات المبحوثين حول وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة	18
95	يوضح الإمكانيات المتوفرة بالمكتبة التي تمكنها من تطبيق التخطيط الاستراتيجي	19
97	يوضح القائمون على التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة	20
98	يوضح مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأداء الفعال	21
99	يوضح إجابات المبحوثين حول العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية	22
100	يوضح مدى تأثير الخطة الاستراتيجية في الرفع من أداء المكتبة المركزية	23
101	يوضح مدى اهتمام إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف المصالح لتحسين الأداء و فعاليته	24
102	يوضح المعايير التي تستخدمها المكتبة في تقييم أدائها	25

كشاف الجداول

104	يوضح مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة في الرفع من مستوى أداء الخدمات المقدمة للمستخدمين	26
105	يوضح إجابة المبحوثين حول سعي المكتبة المركزية إلى تحقيق التميز في أدائها	27
106	يوضح الصعوبات التي تواجه المكتبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	28

كشاف

الأشكال

كشاف الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	يمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي	01
43	يمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي	02
70	يبين الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة	03
72	تمثيل يبين إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة حسب الرتبة	04
76	تمثيل يبين إجمالي رصيد المكتبة قطب شتمة حسب التخصص	05
81	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	06
82	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	07
83	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	08
84	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	09
85	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول مدى وضوح مفهوم مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية	10
86	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول معنى التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية	11
87	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية	12
88	تمثيل يبين الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الاستراتيجي في المكتبة	13
89	تمثيل يبين فوائد التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية بالنسبة	14

	لوجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة	
90	تمثيل يبين عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة	15
91	تمثيل يبين إجابة أفراد العينة على ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه بالمكتبة	16
93	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة	17
94	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت إدارة المكتبة تتقبل كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها	18
95	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة	19
96	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة	20
97	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول القائمون على التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة	21
99	تمثيل يبين مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمكتبة لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأداء الفعال	22
100	تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية	23
101	تمثيل يبين مدى تأثير الخطة الاستراتيجية في الرفع من أداء المكتبة المركزية	24
102	تمثيل يبين مدى اهتمام إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف المصالح لتحسين الأداء و فعاليته	25

103	تمثيل يبين المعايير التي تستخدمها المكتبة في تقييم أدائها	26
104	تمثيل يبين مساهمة التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة في الرفع من مستوى أداء الخدمات المقدمة للمستخدمين	27
106	تمثيل يبين سعي المكتبة المركزية إلى تحقيق التميز في أدائها	28
107	تمثيل يبين الصعوبات التي تواجه المكتبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	29

مقدمة

في ظل التطورات و التغييرات الجذرية السريعة شهدت المكتبات و مراكز المعلومات حركة جارفة تمثلت في الحجم الهائل من مصادر المعلومات و تنوعها ، و لمواكبة هذا التطور و التقدم الهائل تسعى المكتبات بكل أنواعها خاصة الجامعية منها إلى تحسين جودة خدماتها و القيام بأعمالها بمستوى عالي ذو كفاءة و فعالية من خلال البحث عن الوسائل و الأدوات الحديثة لتحقيق ذلك ، ويعتبر التخطيط من أهم الوسائل و الأدوات الفعالة و أحد أهم التوجهات العالمية في عملية تحسين جودة الخدمة من أجل الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة ، فهو أداة إدارية تستخدمها المؤسسات بغرض تنفيذ أعمالها و مشروعاتها بصورة جيدة ، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي الخطوة الأولى في الإدارة ، فهو خطوة مهمة و أساسية في عمل القائد أو المدير كما أنه ركيزة للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة .

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة و المتطورة التي انتبه إليها المفكرون مع ظهور العولمة و الابتكارات الحديثة و المتطورة التي استدعت الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل ، و عليه فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر الحل المناسب لمواكبة تطورات و تغييرات المستقبل ، حيث أنه يمكن من وضع التصور المستقبلي للمكتبة فهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمكتبة و محاولة التعرف على مواطن القوة و الضعف فيها و كذلك فهم البيئة الخارجية و التعرف على الفرص و المخاطر التي تنطوي عليها، للتخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية أهمية بالغة ، باعتباره يعد مطلب أساسي لتحقيق أهدافها و يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها و تحسين أدائها و تطويره لتحقيق رضا المستفيدين .

و حتى يتم التعرف أكثر على موضوع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية جاءت هذه الدراسة المعنونة بالتخطيط الإستراتيجي و دوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة جامعة بسكرة ،

لتسليط الضوء على مدى تطبيق المكتبة المركزية للتخطيط الاستراتيجي و التعرف على أهم مراحل تطبيقه و دوره في تطوير و تحسين أدائها .

و من أجل الإحاطة أكثر بالموضوع تم إتباع خطة منهجية توضح الخطوات التي تسير عليها الدراسة حيث تم تقسيمها إلى أربعة فصول ، بداية بالفصل الأول الخاص بالإطار المنهجي للدراسة الذي تم التطرق فيه إلى الإشكالية و ما يندرج تحتها من تساؤلات فرعية بالإضافة إلى الفرضيات التي تعتبر الموجه الرئيسي للدراسة بالإتجاه الصحيح ، كما تضمنت أهمية و أهداف الدراسة مرورا بأسباب اختيار الموضوع العلمية و مصطلحات الدراسة .

بينما يعالج الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية و تم تقسيمه إلى قسمين القسم الأول مدخل عام حول المكتبات الجامعية و أهم أنواعها و الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى مقوماتها أما القسم الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية و أهميته و أهدافه بالإضافة إلى أهم مراحل و عناصره و متطلبات تطبيقه و في الأخير المعوقات التي تحول دون تطبيقه .

أما الفصل الثالث فكان بعنوان تقييم أداء المكتبات الجامعية في ظل التخطيط الاستراتيجي و الذي تضمن تقييم الأداء و أهم المصطلحات المرتبطة به ، و أهم أهدافه و أنواعه و مستوياته بالإضافة إلى المعايير الدولية للتقييم ، بالإضافة إلى تقييم فعالية الخطة الاستراتيجية بالمكتبة الجامعية من الرؤية و الرسالة ، الغايات و الأهداف ، الأنشطة و البرامج التدريبية .

جاء الفصل الرابع و الأخير بعنوان تحليل نتائج الدراسة بداية بالتعريف بالمكتبة المركزية قطب شتمة و أهم مقوماتها المادية و البشرية و المعلوماتية ، ثم انتقلنا إلى إجراءات الدراسة الميدانية و التي تطرقنا فيها إلى مجالات الدراسة و منهج البحث و عينة الدراسة

بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات ، لنتحدث بعدها عن نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و النتائج العامة و في الأخير المقترحات .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1.1. إشكالية الدراسة
- 2.1. التساؤلات الفرعية
- 3.1. فرضيات الدراسة
- 4.1. أهداف الدراسة
- 5.1. أهمية الدراسة
- 6.1. أسباب اختيار الموضوع
- 7.1. الدراسات السابقة
- 8.1. مصطلحات الدراسة

1.1. إشكالية الدراسة :

تعد المكتبة الجامعية من بين المرافق الحضارية التي من شأنها أن تلعب دورا بارزا في التحسين من المستوى الجامعي من جهة ، و تطوير البحث العلمي من جهة أخرى ، وذلك تبعا للتطورات التي عرفتھا في وظائفها و أعمالها عبر مرور الزمن ، فبعد أن كانت بدايتها مجرد مكان لحفظ الإنتاج الفكري ، ووضعه وفي متناول الباحثين ، أصبح عليها الآن التماشي مع متغيرات العصر، و صارت خلية نشطة حية متجددة، و مركزا ضروريا في عمليات حفظ المعلومات ، و تنظيمها وتحليلها ، و نشرها على المستوى الجامعي ، و لتطوير أدائها و يجب عليها إتباع منهج أو أسلوب يقودها إلى الارتقاء بخدماتها و البقاء في الصدارة و من أهم الأساليب الإدارية الحديثة نجد التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تلعب دورا هاما في الارتقاء بخدمات المكتبات ، فهو فهم عميق و واقعي لما يدور في البيئة الداخلية و الخارجية للمكتبة و التعرف على الفرص و التهديدات التي قد تعيقها فهو يعمل على بقاء المكتبة و استمراريتها و نموها على المدى الطويل و الوصول إلى ما تسعى إليه و بالتالي تطوير أداء المكتبة . و من هذا المنطلق توجهت دراستنا لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المكتبات الجامعية و يتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في :

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية قطب شتمة في

جامعة محمد خيضر بسكرة ؟

2.1. تساؤلات الدراسة :

انطلاقاً من إشكالية الدراسة و تساؤلها الرئيسي تم وضع مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي :

1. هل يمتلك موظفو المكتبة المركزية قطب شتمة وعياً بمفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية ؟
2. ما مدى جاهزية المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة نحو تطبيق التخطيط الإستراتيجي ؟
3. هل يؤثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة؟
4. ما هي الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة نحو تطبيق التخطيط الإستراتيجي ؟

3.1. فرضيات الدراسة :

1. يمتلك موظفو المكتبة المركزية قطب شتمة وعياً بمفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية .
2. جاهزية المكتبة المركزية المكتبة المركزية قطب شتمة تمكنها من تبني التخطيط الاستراتيجي.
3. يساهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية قطب شتمة .

4.1. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها :

- تبحث عن أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة ألا و هو التخطيط الإستراتيجي و العوامل المؤثرة عليه .
- تتاولها موضوعا مهما تنتهجه المكتبات الناجحة و المتمثل في التخطيط الإستراتيجي و ربطه بتطوير و تحسين أداء المكتبات .
- تساعد على وضع خطط إستراتيجية لتحسين أداء المكتبة محل الدراسة .
- تفيد أصحاب القرار في المكتبة في رسم مسارات و توجهات المكتبة المستقبلية .

5.1. أهداف الدراسة :

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في النهاية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- بيان مفهوم و أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية .
- التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة.
- معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي .
- تقديم النتائج و الإقتراحات لتأكيد أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة الجامعية و دوره في تطوير أدائها .

6.1. أسباب اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية تمثلت في ما يلي:

1.6.1. أسباب ذاتية :

- الرغبة في إلمام أكثر بهذا الموضوع المهم .
- محاولة إفادة المكتبات الجامعية بأكبر قدر من الدراسات و الأبحاث .

2.6.1. أسباب موضوعية :

- قلة أو نقص الدراسات و البحوث التي عالجت موضوع الدراسة في تخصص علم المكتبات .
- الرغبة في التعرف على موضوع التخطيط الإستراتيجي في مجال المكتبات .
- محاولة إثراء البحث العلمي بما يفيد المكتبات عامة و الجامعية خاصة .

7.1. الدراسات السابقة :

إن للدراسات السابقة دور حيوي و مميز للبحوث العلمية فهي تمد الباحث بالفروض و تبين المفاهيم و تمكنه من انتقاء الحقائق المتعلقة بموضوع بحثه و يستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف عن أوجه الإتفاق و الاختلاف بين دراسته و الدراسات السابقة .

• الدراسة الأولى :

دراسة للباحث عصام عبيد تحت عنوان : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس و المعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة . العدد الرابع . يناير 2009 . جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : قسم دراسات المعلومات.

يتناول الباحث في هذه الدراسة بالشرح و التحليل للمفاهيم و المصطلحات للإدارة الاستراتيجية ، و من ثم التخطيط الاستراتيجي للرؤية و الرسالة و دورهما و أهميتهما بالنسبة لقطاع مؤسسات المعلومات ، كما تتناول الدراسة بالشرح و التحليل لرؤية و رسالة و أهداف مؤسسات المعلومات السعودية و محاولة الكشف عن مدى انخراطها منظومة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الأم التي تتبعها ، مع دراسة مقترحة للأسس و المعايير التي يجب توافرها في تصميم الرؤية و الرسالة .

و توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات المعلومات السعودية بأنواعها المختلفة تفتقر للأسس و المعايير العلمية السليمة التي تبنى عليها الرؤية و الرسالة .

• الدراسة الثانية :

دراسة للباحثة بادي سوهام تحت عنوان : التخطيط الاستراتيجي للمعلومات و دوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم المكتبات . جامعة قسنطينة . 2014/2013 .

تم التركيز في الدراسة على عناصر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية و الرسالة و الأهداف و القيم التي يسعى إليها التخطيط في مجال العمل المعلوماتي و تحديد العوامل التي تساهم في التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي و تساعد على نجاحه في الإدارات المختلفة و تحديد أهم التحديات و المعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي و الأخذ بأهم المقترحات لمواجهة المعوقات .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها أن المكتبات بحاجة إلى تخطيط إستراتيجي للمعلومات و الذي يمكن من خلاله أن تتمكن من تحديد رسالة المكتبة حيث تكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل المكتبة كما تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار و يجب أن تكون الرسالة مختصرة و عامة فهي تعتبر دليلا و مرشدا

للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات و كذلك أن المكتبة بحاجة إلى تخطيط إستراتيجي من أجل تسطير أهداف المكتبة و صياغة الأهداف الطويلة و القصيرة المدى ضمن أولويات مبنية على الأهمية و الأثر .

• الدراسة الثالثة :

دراسة للباحثة مزهود رشيدة تحت عنوان : التخطيط الإستراتيجي و دوره في زيادة فعالية العاملين بالمكتبات الجامعية . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات . جامعة العربي التبسي . 2016/2015 .

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعة و معرفة دوره في زيادة فعالية العاملين داخل المكتبات .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي داخل المكتبات الجامعية له دور في زيادة فعالية العاملين و ذلك من خلال ضبط العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم خلال مدة زمنية معينة ، حيث تسمح معايير تقييم الخطة الإستراتيجية بتحديد الفرق بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة و المعدة مسبقا أملا في إكتشاف مواطن القوة في سلوك العامل في العمل و كذلك بتحديد نقاط الضعف التي كانت سببا في تمكين العامل في بلوغ النتائج الفعلية .

1.7.1. أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة :

من خلال تقديمنا للدراسات السابقة نجد أن معظمها تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي من نواحي مختلفة و المتمثلة في الرؤية و الرسالة و دورهما و أهميتهما بالنسبة لقطاع مؤسسات المعلومات ، و كذلك دوره في تطوير أداء العاملين في المكتبات الجامعية ، أما دراستنا الحالية فتناولت بعض الجوانب التي لم تدرسها الدراسات السابقة و

المتتملة في التخطيط الاستراتيجي و دوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية و مدى مساهمته في الارتقاء بخدماتها .

8.1. مصطلحات الدراسة :

1. التخطيط :

هو الوظيفة الإدارية التي تهتم بالخطط المستقبلية للمنظمة مع تحديد أهداف طويلة أو قصيرة المدى .

2. التخطيط الإستراتيجي :

هو العملية التي تحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى و انتقاء الوسائل و تخصيص الموارد و تطوير الخطط بعيدة الأمد للبلوغ للغايات.

3. الأداء :

يعرف على أنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات باستخدام موارد و إمكانيات معينة .

4. تقييم الأداء :

هو عملية تحليل و قياس الأعمال المنجزة من خلال فترة زمنية معينة .

5. المكتبات الجامعية :

هي مؤسسة ثقافية علمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة و الأساتذة و الباحثين و ذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم و أعمالهم من الكتب و الدوريات و المطبوعات الأخرى إضافة إلى المواد السمعية و البصرية و تسهيل استخدامهم .

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

تمهيد

1. ماهية المكتبات الجامعية

1.1. مفهوم المكتبات الجامعية

1.1. أهداف المكتبات الجامعية

3.1. أنواع المكتبات الجامعية

4.1. وظائف و خدمات المكتبات الجامعية

5.1. مقومات المكتبات الجامعية

2. مدخل للتخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية

1.1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

1.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

3.2. فوائد و مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

4.2. عناصر و مراحل التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

5.2. متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

6.2. المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي

خلاصة الفصل

تمهيد :

أصبح التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحيوية في علم الإدارة ، حيث يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة و الذي يلقي اهتماما كبيرا ، إذ تسعى المكتبات الجامعية إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها و الارتقاء بخدماتها و الوصول إلى الأداء المتميز . و في هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية .

1.2. ماهية المكتبات الجامعية :

1.1.2. مفهوم المكتبات الجامعية :

تعرف المكتبة الجامعية على أنها تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول و تدار من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة ، و ذلك لتقديم المعلومات و الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و العاملين في هذه المؤسسات الأكاديمية.و للمكتبات الأكاديمية ثلاث وظائف رئيسية هي التعليم و البحث و خدمة المجتمع . و لها عدة أشكال منها : المكتبة الرئيسية أو المركزية في الجامعة ، مكتبات الكليات المستقلة عن الجامعات ، المكتبات الفرعية للكليات و الجامعات و التي تلحق بالأقسام و البرامج الأكاديمية .¹

و يمكن تعريف المكتبة الأكاديمية (الجامعية) بأنها : " المكتبة الأكاديمية هي تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ و تمول من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة ، و ذلك لتقديم و توفير المعلومات و الخدمات المكتبية للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة و المدرسين و العاملين في هذه المؤسسات .و ذلك عن طريق توفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث و الدراسة ."²

¹-الصريره،خالد عبده.الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات. عمان:كنوز المعرفة ، 2010. ص.237.

²- نافع المدادحة ، أحمد.أنواع المكتبات . عمان : دار المسيرة ، 2011. ص.99 .

و تعرف أيضا على أنها مكتبة تخدم كلية أو جامعة أو مؤسسة للتعليم ما بعد المرحلة الثانوية ، و تهتم بتلبية احتياجات مجتمعها من الطلاب و أعضاء هيئة التدريس و العاملين من المعلومات للدراسة و التنمية المهنية و البحث العلمي ¹.

2.1.2. أهداف المكتبات الجامعية :

تهدف المكتبة الجامعية إلى خدمة مجتمعها الأكاديمي من خلال ما يلي :

- اختيار و توفير المواد المكتبية المختلفة و المناسبة التي تساهم في دعم و تطوير المناهج الدراسية المقررة و البرامج المختلفة في الجامعة .
- تيسير سبل الدراسة و القراءة و البحث للطلبة و المدرسين و الباحثين .
- تنظيم المصادر و المجموعات من خلال فهرستها و تصنيفها و إعداد الفهارس اللازمة.
- تقديم الخدمات المكتبية المختلفة و بالطرق المناسبة من هذه الخدمات خدمة الإعارة بأشكالها المختلفة و الخدمات المرجعية و الإرشادية و الإعلامية و الببليوغرافية و التصوير و غيرها .
- تهيئة أفضل الشروط و الوسائل المساعدة للقراءة و الدراسة و البحث العلمي من خلال توفير القاعات المؤثثة و المجهزة بالشروط الجيدة .
- تدريب المجتمع الجامعي بقطاعاته كافة على حسن استخدام المكتبة و مصادرها و خدماتها من خلال برامج تدريبية و إرشادية منظمة ، و تدريب المكتبيين من خارج الجامعة.
- المساهمة في نقل التراث الفكري العالمي إلى المجتمع الأكاديمي من خلال توفير مجموعة جيدة من المصادر و المراجع الأجنبية .

¹ - تريسا، لشر . مقدمة في علوم المكتبات و المعلومات باللغة الإنجليزية للقارئ العربي مع مسرد شارح

للمصطلحات . الكويت : دار الكتاب الحديث، 2009. ص.93 .

- إصدار النشرات و الدوريات و الببليوغرافيات التي تسهم في تيسير البحث العلمي.
 - تنظيم المعارض المختلفة و الندوات و الحلقات الدراسية في مجال المكتبات .
 - تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية الأخرى داخل البلد و خارجه .¹
- 3.1.2. أنواع المكتبات الجامعية :

1.3.1.2. مكتبات الكليات :

هي المؤسسات التي تقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرس بالكلية و لقد تطورت وظيفتها بحيث تركز اهتمامها على تشجيع الطلاب على استخدام المصادر التعليمية المتعددة و كذلك تديم و اختيار المواد التعليمية التي تخدم البرنامج التعليمي و كذلك تسهيل حركة الإعارة و تدريب الطلاب على كيفية استخدام المكتبة و الفهارس و المراجع و إعداد البحوث .

2.3.1.2. المكتبة المركزية :

على الرغم من وجود مكتبة في كل كلية من كليات الجامعة إلا أن وجود المكتبة المركزية يعتبر أساساً للتنظيم السليم للخدمات المكتبية للجامعة حيث تقوم هذه المكتبة المركزية بعمليات التنسيق و التكامل بين المكتبات كلها ، كما توم بتوفير أساليب و إجراءات التعاون بين هذه المكتبات و قد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها لكل مكتبة كلية على حدة .²

¹- عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات. عمان : دار صفاء، 2009. ص. 36 .

²- إسماعيل، وائل مختار. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2009. ص. 251 .

3.3.1.2. مكتبات الأقسام :

من المتبع في التعليم الجامعي وجود عدة أسام في كل كلية من الكليات لذا فإن وجود مكتبة في كل سم فيها يعد من الطر المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء هيئة التدريس في القسم ، حتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المدرسية .¹

4.3.1.2. مكتبات المخابر :

نجدها في الأقسام المجهزة بمخابر لإجراء التجارب العلمية و الأعمال التطبيقية التي تتطلب مواد ووثائق خاصة ، هذه الأخير كانت أصلا موجودة بمكتبات المعاهد و نتيجة للحاجة المستمرة إليها في عين المكان خصصت لها خزائن أو قاعات مجاورة للمخابر ، و مع مرور الوقت أصبحت تضم رصيد مهم من الوثائق و المواد بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لإنجاز تجارب الباحثين و الأساتذة و الأعمال الموجهة للطلبة ، كما أن هذه المكتبات أيضا أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية و ارتباط بشبكة الانترنت.

5.3.1.2. مكتبات المعاهد و المدارس العليا :

تعتبر بدورها من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى و المدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي ، مما يجعل وثائقها من جنس تخصصاتها و التي تكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، و هي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها و من حيث خدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى.²

4.1.2. وظائف و خدمات المكتبات الجامعية :

¹ - إسماعيل، وائل مختار . المرجع نفسه.ص.251 .

² -سوعافية،السعيد.إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية . قسنطينة : دار بهاء الدين ، 2015.ص.30 .

1.4.1.2. وظائف المكتبات الجامعية :

تسعى المكتبة الجامعية للقيام بجملة من الوظائف منها الإدارية، الفنية و الخدمات المكتبية وهي كالتالي :

- **العمليات الإدارية :** و يقوم بها أمين المكتبة الجامعية ، و رؤساء الأقسام و تشتمل على عمل إعداد الميزانية و تعيين الموظفين و بعض الخدمات للقراء .
- **الإجراءات الفنية :** و تشتمل اختيار مصادر المعلومات و شراؤها و صيانتها و تجليدها و فهرستها و تصنيفها ... الخ .
- **الخدمات الخاصة :** و هذه تعتمد على إمكانات المكتبة المادية و البشرية مثل تنظيم برامج التدريب و تأهيل المكتبيين أو إقامة المعارض أو القيام بوظيفة المكتبة الإيداعية.
- **خدمات القراءة :** و تشمل خدمات الإعارة بأنواعها ، الخدمات المرجعية ، خدمات الببليوغرافيا و برامج تدريب القراء ... إلخ .¹

2.4.1.2. خدمات المكتبات الجامعية :

تعرف الخدمات المكتبية بأنها كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للقارئ كي يقوم بأفضل استخدام لأكبر قدر ممكن من مقتنياتها و بأقل التكاليف² ، و تتمثل خدمات المكتبات فيما يلي :

1. خدمة الإعارة : تشكل الإعارة العصب الحيوي لخدمات المكتبات و مراكز

المعلومات بشكل عام ، و تعتبر واحدة من أهم الخدمات العامة التي تقدمها المكتبات و

¹-الترتوري، محمد عوض. الرقب ، محمد زايد . الناصر ، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مركز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2009. ص. 163. 162 .

²-النوايسة، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2000. ص. 22 .

مراكز المعلومات الجامعية، و أحد المؤشرات الهامة على قياس فعالية المكتبة الجامعية و علاقتها بمجتمع المستفيدين، و هي كذلك معيار جيد لقياس مدة فعالية المكتبات و مراكز المعلومات في تقديم خدماتها و تحقيق أهدافها. و تعرف الإعارة بأنها عملية تسجيل مصادر المعلومات من أجل استخدامها سواء داخليا (الإعارة الداخلية المضبوطة) أو إخراجها لاستخدامها خارج المكتبة أو مركز المعلومات (الإعارة الخارجية) لمدة معينة من الزمن ، و عادة يشرف على العملية موظف الإعارة الذي يقوم بتسجيل المادة قبل إخراجها، للتأكد من إرجاعها من قبل المستعير نفسه .¹

2. خدمات التصوير و الاستنساخ : هناك صلة وثيقة بين الإعارة و التصوير ، تتمثل هذه الصلة في أن هذه الخدمة التي تقدمها المكتبة الجامعية يمكن أن تكون البديل لبعض مصادر المعرفة التي لا تسمح المكتبة بخروجها و بشكل أدق تلك المصادر المعرفية التي تتعلق أو لها صلة بالكتب المرجعية و الدوريات ، و للاستفادة من هذه المصادر يتم اللجوء إلى خدمة التصوير .²

3. الخدمات المرجعية : تعتبر هذه الخدمات من أهم الخدمات العامة أو المباشرة التي تقدمها المكتبات و مراكز المعلومات ، و المعروف أن كل مكتبة أو مركز معلومات مهما كان حجمه يضم قسما أو جناحا للمراجع يشرف عليه أمين المكتبة أو أمين المراجع. و مهما كان حجمها (المكتبة الجامعية) أيضا فإن أسئلة توجه من قبل المستفيدين ، و من الواجب عليها الإجابة على مثل هذه الأسئلة بغض النظر عن طبيعتها. و الجدير بالذكر أن الخدمات المرجعية لا تقتصر فقط على الإجابة على الأسئلة المرجعية التي يطرحها المستفيدون ، و إنما تتعداها لتشمل خدمات أخرى كثيرة.³

¹-الترتوري ، محمد عوض.مرجع سابق.ص.220 .

²-يوعافية،السعيد . مرجع سابق . ص.41 .

³-الترتوري،محمد عوض.مرجع سابق.ص.222 .

4. الإحاطة الجارية : هي عملية استعراض الوثائق و المصادر المختلفة المتوفرة حديثا في المكتبات و مراكز المعلومات ، و اختيار المواد وثيقة الصلة باحتياجات باحث ، أو مستفيد أو مجموعة من المستفيدين و تسجيلها من أجل إعلامهم بالطرق المناسبة عن توفرها لدى المكتبة أو مركز المعلومات ، و يمكن القول بأن خدمة الإحاطة الجارية تأتي من حاجة الباحثين إلى ملاحقة آخر التطورات الجارية في مجال الاهتمام أو التخصص و خاصة في مجال العلوم و التكنولوجيا .¹

5. خدمة البث الانتقائي : تعتبر خدمة البث الانتقائي لأهم خدمات الإحاطة الجارية ، و تهدف هذه الخدمة إلى إبقاء الباحث أو المستفيد متمشيا مع آخر التطورات و الإنجازات في حقل تخصصه ، و اهتماماته الموضوعية التي يحددها هو بنفسه و يعدلها بين الحين و الآخر .

6. خدمة البحث بالإتصال المباشر: عبارة عن نظام لاسترجاع المعلومات بشكل فوري و مباشر عن طريق الحاسوب و المحطات الطرفية التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في نظم بنوك و قواعد المعلومات المقروءة آليا .²

7. خدمة تدريب المستفيدين : هي عبارة عن برامج تعدها المكتبات و مراكز المعلومات بهدف تنمية المهارات الأساسية للتعامل مع المكتبات و مراكز المعلومات و اكساب المستفيدين الحاليين و المحتملين القدرة على تحقيق الاستفادة الفعالة من مصادر المعلومات و الاستفادة من الخدمات المكتبية و المعلوماتية و تمكينهم بالقيام بكافة خدمات البحث العلمي و متطلباته .³

¹- عبد الحميد، فادي. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة، 2006، ص. 80 .

²- المرجع نفسه. ص. 81، 82 .

³- النوايسه، غالب عوض . مرجع سابق. ص. 113 .

8. الخدمات الإعلامية : هي مجموعة الأساليب و الأنشطة و البرامج التي تقوم بها المكتبات و مراكز المعلومات لاجتذاب القراء و المستفيدين و التعريف بسياسة المكتبة و برامجها و أنشطتها المختلفة .¹

9. خدمات التكشيف و الاستخلاص : تعرف الكشافات على أنها عبارة عن أدلة منظمة وفق قواعد معينة لأهم المواد و الأفكار و الحقائق و الأعلام و المعلومات و المحتويات التي تتضمنها الكتب و الدوريات و الصحف و المراجع و الخرائط و غيرها من المصادر، و تكون هذه المواد أو الموضوعات ممثلة بواسطة مداخل رئيسية و فرعية و مرتبة وفق نظام معين كالترتيب الهجائي أو الموضوعي أو المصنف و ذلك لتسهيل عملية استرجاع المادة أو المعلومة المطلوبة عند الحاجة ، بأقل جهد و بأسرع فرصة ممكنة . أما المستخلصات فتعرف على أنها عبارة عن أعمال تقدم ملخصة ، مكثفة، شاملة ذات دلالة و أهمية و مصاغة بطريقة معينة، لتعريف الباحث بمحتويات وثيقة معينة (كتاب، دورية، مرجع، رسالة جامعية ...) دون اضطراره للرجوع إليها ، كما تقدم له معلومات ببيوغرافية كاملة عن الوثيقة ليستطيع الوصول إليها عند الحاجة ، و يمكن أن تظهر هذه المستخلصات مع الوثيقة نفسها أو مستقلة تماما عنها في جزء خاص أو في شكل دورية متخصصة في هذا المجال .²

¹ - النوايسه، غالب عوض . المرجع نفسه.ص.108 .

² - الترتوري ، محمد عوض . مرجع سابق.ص.226،225 .

5.1.2. مقومات المكتبات الجامعية :

1.5.1.2. المقومات المادية للمكتبات الجامعية :

يتطلب وجود خدمات في المكتبة الجامعية ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التعليمية و البحثية للجامعة توافر عدة مقومات مادية و بشرية، و من المقومات المادية اللازمة لها مبنى المكتبة و الأثاث و التجهيزات و مجموعات المواد.

1. الموقع :

يمثل موقع المكتبة الجيد أحد المقومات الأساسية في تقديم الخدمة المكتبية بصورة أكثر فعالية، حيث يؤثر الموقع تأثيراً أساسياً في التردد على المكتبة و الاستفادة من مصادر المعلومات بها. و من هذا المنطلق فقد اهتمت المعايير الموحدة للمكتبات الجامعية بالمواصفات الخاصة بمواقع المكتبات .
فقد أوصت المعايير الموحدة التي وضعتها اللجنة المشتركة بين جمعية مكتبات البحوث Association of Research Libraries و جمعية البحوث و الكليات الجامعية Association of college and Research Libraries بأن توضع المكتبات
بمكان يتيح لمجتمع الجامعة الاتصال القريب بها.¹

2. المبنى :

يعد مبنى المكتبة المرتكز الأساسي الذي تعتمد عليه المكتبة في تقديم خدماتها، فلا توجد مكتبة بدون مكان مناسب تؤدي فيه العمليات و الإجراءات و الخدمات المكتبية، و يستوعب مجموعات المواد من كتب و دوريات و مواد سمعية و بصرية و غير ذلك من

¹ -عبد المنعم موسى، غادة. محمد سالم، ناهد. مرافق المعلومات: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الاسكندرية: دار الثقافة العربية، 2000. ص. 201 .

مصادر المعلومات، فضلا عن استيعاب الطلاب و الباحثين و أعضاء هيئة التدريس بصفتهم المترددين الأساسيين على المكتبة الجامعية.¹

3. الأثاث و التجهيزات :

يعد الأثاث و التجهيزات من المقومات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المكتبية

الجامعية الجيدة، و تشمل الأجهزة و الأثاثات الرئيسية، الرفوف، و إدراج الفهارس البطاقية، و المناضد، و المقاعد، و مكتبات الإعارة، و مكتبات الموظفين، و إدراج صف البطاقات، و دواليب العرض أمام المترددين، و مناضد العمل و الملفات.²

4. المجموعات :

يتوجب على المكتبة لكي تكون قادرة على أداء دورها بكفاية و فعالية ان تتوفر على الكتب و الدوريات و غيرها من المواد المكتبية بما يتلاءم و احتياجات البرامج الأكاديمية في التدريس و البحث و خدمة المستفيدين.

كما أشارت المعايير الموحدة الأمريكية "بضرورة أن تكون مجموعات مكتبة الجامعة ذات حجم و نوعية ملائمة لسد كافة الاحتياجات التعليمية و لتسهيل برامج البحث الجامعية"، لذا يجب أن تتوفر لدى المكتبة الجامعية المصادر الضرورية (القراءات المطلوبة و المتصلة بالمناهج ، المواد الببليوغرافية و المرجعية، المجالات الرئيسية و أي مواد مكتبية أخرى يتوقع استخدامها بانتظام كمراجع المناهج الدراسية للطلاب أو لمساعدة الباحثين في إعداد رسائلهم اللازمة لتدعيم برامج التعليم الجامعية في كل مستوياتها، الخريج و غير الخريج .³

¹ - عبد المنعم موسى، غادة. محمد سالم، ناهد. المرجع نفسه. ص. 202 .

² - عبد المنعم موسى، غادة. محمد سالم، ناهد. المرجع نفسه. ص. 206.

³ - المرجع نفسه. ص. 210 .

2.5.1.2. المقومات البشرية للمكتبات الجامعية :

إن الخدمة المكتبية الجامعية تحتاج أساساً إلى الجهود الإنسانية (العقلية و المهنية) التي يبذلها الأمناء المؤهلون، فلا تستطيع أي مكتبة القيام بخدماتها دون الاعتماد على عدد كاف من الأمناء المتخصصين في علم المكتبات و المعلومات، الذين تلقوا تدريباً عملياً في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود المتخصصين الموضوعيين في مجال تخصص الكلية أو المعهد و لو لنصف الوقت . و تعد المكتبة الجامعية مؤسسة خدمات في المقام الأول، حيث تتوقف فيها جودة الخدمة على جودة العاملين بها، فإذا تمكنت من اجتذاب و تعيين الموظفين الأكفاء فإنها بذلك سوف تحقق خدمة مكتبية فعالة .¹

2.2. مدخل للتخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية :

1.2.2. مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

1. التخطيط :

يعرف لينمان التخطيط بأنه هو ذلك الفعل المتعمد و المنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تخطيط أهداف عامة ، أو أغراض محددة من أجل مصلحة و منفعة أفراد الدولة ، سواء أقام بذلك أفراد الهيئة البرلمانية في الأمة ، أو سعت إليه الحكومة مباشرة .

فالتخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل و ماذا يجب عمله ، و أين ، و كيف ، و ما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل ، و ذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في

¹-عبد المنعم موسى،غادة.مرجع السابق.ص.219 .

المستقبل و تصميم البرامج و تفصيل الخطوات و الإجراءات و القواعد اللازمة في إطار زمني و بياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل و العوامل المؤثرة المحتمل وقوعها .¹

2. التخطيط الإستراتيجي :

يعرف برايسون التخطيط الاستراتيجي بأنه المجهود المنظم لإتخاذ قرارات جوهرية ، و القيام بتصرفات أساسية من شأنها أن تشكل و توجه مؤسسة ما أو كيانا ما و أن تحدد ما تفعله و لماذا تفعله .

و يعرف جيري ديزلر التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحديد عمل المؤسسة اليوم ، و العمل الذي تصبو للقيام به في المستقبل ، ثم وضع برامج عمل يراعى فيها الفرص و التهديدات و عوامل القوة و الضعف و تحديد الجهات المنافسة .²

3. التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

هو مجموعة من المبادئ و الخطوات و الأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا و المخططين و المؤسسة الأم المشرفة على المكتبة على التفكير و التصرف بشكل استراتيجي الأمر الذي يساعد المكتبة على صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها و إرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط المكتبة من فرص و تهديدات بالبيئة الخارجية و نقاط قوة و ضعف في بيئتها الداخلية .³

¹ - محمد الديلمي، عبد الرزاق . التخطيط الإعلامي. عمان : دار المسيرة ، 2012 . ص.48 .

² - عبد المعز الجمال، رانيا. الإدارة و العلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2011. ص.251 .

³ - عبيد، عصام. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس و المعايير للرؤية و

الرسالة في مجتمع المعرفة .[على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/03/20. متاح على الرابط :

<http://kenanaonline.com/files/0050/50161/54.pdf>

2.2.2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

- هناك مجموعة من العوامل التي يمكن من خلالها استشرف أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمؤسسات المعلومات يأتي على رأسها أن التخطيط الاستراتيجي :
- يساعد في تحديد مسار العمل في مؤسسات المعلومات .
 - يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود مؤسسات المعلومات .
 - يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها مؤسسات المعلومات ، من خلال التركيز على الأمور الحيوية و التحديات التي تواجه مؤسسات المعلومات فهو يساعد صانعي القرار لتحديد ما يجب أن يتم .
 - يساعد على خلق هوية لمؤسسات المعلومات و تلبية احتياجات المستفيدين مما يزيد من كفاءة العمل.
 - يمكن الإدارة العليا و الهيئة العاملة ككل القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين يكون لديهم رؤيا و استراتيجيات ثم صنعها بالمشاركة ، و من ثم يساعد ذلك مؤسسات المعلومات على أن تستجيب بفاعلية للاحتياجات و المطالب الداخلية و الخارجية .
 - يساهم في حل المشاكل التي تواجه مؤسسات المعلومات من خلال تحديد إمكانياتها الداخلية و ما يتوافر لديها من عوامل للقوة و أوجه الضعف و الفرص و التهديدات وكيفية التعامل مع كل منها ، و بالأساس توقعات الفئات المستهدفة من المستفيدين.¹
 - يساعد مؤسسات المعلومات على تخصيص - توزيع - الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها ، فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد على اعتبارات دقيقة لقدرات و بيئة مؤسسات المعلومات و هذا يؤدي إلى إتخاذ قرارات هامة خاصة بعملية توزيع المواد .

¹- عبيد، عصام .المرجع نفسه .

- يزيد وعي و حساسية المديرين لرياح التغيير و التهديدات و الفرص المحيطة ، مع وضع التغيير في الحسبان في إطار بيئة ذات طابع آخذ في التعقيد ربما الفكرة الوحيدة الثابتة هذه الأيام هي التغيير بدلا من معالجة الأوضاع الحالية .
- تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة مؤسسات المعلومات و توفير المرونة لديها للتكيف مع المتغيرات و توفير أدوات النبوء و التقدير التي يساعد على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها .¹

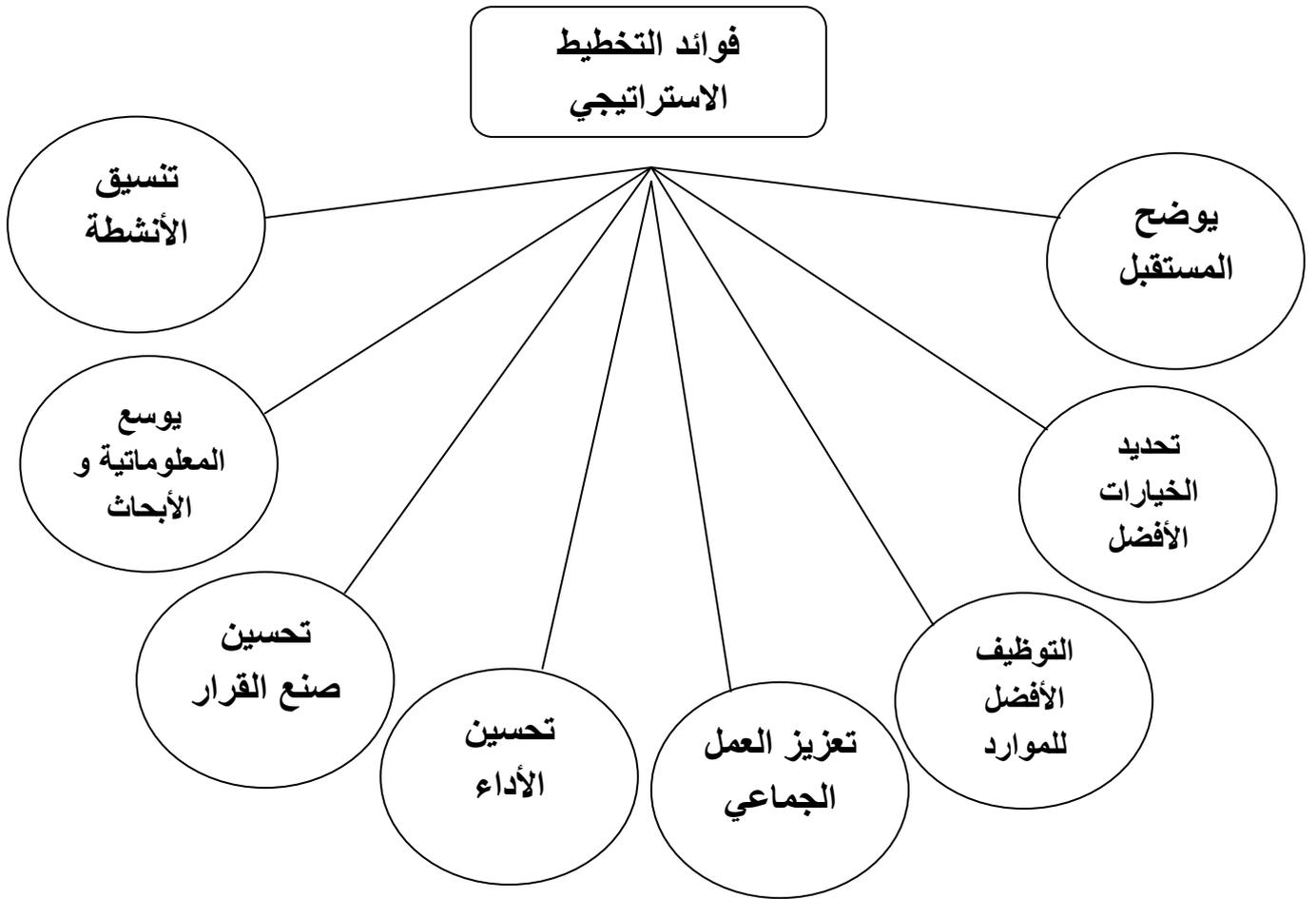
3.2.2. فوائد و مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

1.3.2.2. فوائد التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

- من فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه يجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة لجميع العاملين ، و بالتالي تتبثق منها خطط الإدارات أو الأقسام المختلفة في العمل ، و يكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات واضحا و يجعل جميع العاملين في المؤسسة يعملون لتحقيق هدف واحد و من فوائد التخطيط الاستراتيجي ما يلي :
- يزود المؤسسة بدليل يرشد المؤسسة حول ما الذي تسعى لتحقيقه .
 - يزود المسؤولين بأسلوب و ملامح التفكير ككل .
 - يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها .
 - يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد البشرية و المادية المتاحة .
 - يزيد من وعي فريق التخطيط في المؤسسة و حساسية الأعضاء لرياح التغيير و التهديدات أو الفرص المتاحة .
 - يقدم التبريرات المنطقية و الموضوعية في تقييم الموازنات و إعدادها .

¹ - عبيد، عصام .المرجع نفسه .

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية لكافة المستويات الإدارية .
- يجعل القائد أو المدير مبدعا خلاقا و مبتكرا و يبادر بصنع الأحداث و ليس متلقيا لها.
- يوضح صورة المؤسسة (المكتبة أو مركز المعلومات) أمام مجتمع المستفيدين و العاملين .¹



الشكل رقم (01) : فوائد التخطيط الاستراتيجي²

¹ - يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2016. ص. 218 .

² - الكرخي، مجيد. التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي. عمان: دار المناهج، 2009. ص. 48 .

2.3.2.2. مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

- يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة و ليس ترفا ، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة و
الفعالية في الأداء و هذا ما تجمع عليه كل المؤسسات التي تستخدم التخطيط
الاستراتيجي ، وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه الجميع
للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي و من أبرزها ما يلي :
- اكتشاف الأخطاء في أعمال المؤسسة ، و تتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج
متطابقة مع الأهداف الموضوعه ، و يستخدم تعبير نتائج متطابقة للدلالة على ما تم
تحقيقه قياسيا بالأهداف الموضوعه .
 - وجود فجوات في أداء المؤسسات ، و ذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيرا عن
التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها ، أو عن تلك التي تعود للمؤسسات المنافسة.¹
 - تعدد الحاجات و تنوع المتطلبات و التغييرات الاجتماعية و الاقتصادية أجبرت
المخططين إلى الاعتراف بأن المؤسسات مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة
بالشروط و العوامل الاجتماعية و الحضارية العامة ، و بما أن المؤسسات وجدت
لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة
بالمؤسسة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المؤسسة و المجتمع و
بالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المؤسسة مما يوسع فرص النجاح
المطلوبة من المؤسسات .
 - التغيير الحاصل في سوق العمل و ما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغييرات
للعمل على مواجهتها و الإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة

¹ - بادي،سوهام.التخطيط الاستراتيجي للمعلومات و دوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر . أطروحة دكتوراه :
قسنطينة : معهد علم المكتبات و التوثيق،2014.ص . 56 .

- ظهور نماذج و برامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف و الكفاءة و الإنتاجية و من أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة .
- التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة أدت إلى ضرورة هيكلتها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات المجتمع المحلي و المجتمعات العالمية سريعة التغير.¹

4.2.2. عناصر و مراحل التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

1.4.2.2. عناصر التخطيط الاستراتيجي :

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية :

- وضع الإطار العام للاستراتيجية .
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرض المتاحة و القيود المفروضة .
- تحديد الأهداف و الغايات .
- وضع الاستراتيجيات البديلة و المقارنة بينها .
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار ظروف البيئة المحيطة .
- وضع السياسات و الخطط و البرامج و الموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف و الغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل و قصيرة الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية .
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط الموضوعة مع مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجيات و الخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة .

¹ - بادبي،سوهام . المرجع نفسه.ص . 56 .

➤ استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .¹

2.4.2.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

أولاً : التخطيط للتخطيط :

و فيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي سوف تدير عليها المؤسسة ، و تتمثل هذه المرحلة في الإجابة على بعض الأسئلة مثل :

- ما طبيعة عمل المؤسسة ؟ و ماذا سيكون ؟ و ماذا يجب أن يكون ؟
- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ؟
- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية ؟
- من هم أعضاء فريق التخطيط ؟ و هل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟²

ثانياً : تحليل البيئة :

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة ، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات ، و تشخيص السمات و الميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية

¹ - السكارنة،خلف بلال. التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning . عمان: دار المسيرة،2010. ص.100 .

² -الغوطي،محمود أحمد سالم. دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات

التعليم العالي بمحافظات غزة.مذكرة ماجستير.غزة:الجامعة الإسلامية، 2017 . ص . 14 .

بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة و تحديد أهداف المؤسسة و تحديد الاستراتيجية المطلوبة .

و يركز التحليل البيئي على بعدين مهمين في وضع المؤسسة و هما :¹

• تحليل البيئة الخارجية :

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و قوى المنافسة و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات ، إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب و بالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد و التقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحوله إيجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية .²

• تحليل البيئة الداخلية :

قبل أن يتقرر مستقبل المكتبة يتعين إجراء تقييم شامل لموقف كل من المكتبة و المؤسسة التي تتبعها ، و إذا كنا بصدد إعداد خطة استراتيجية لأول مرة فإنه يفضل إجراء مراجعة لتاريخ المؤسسة و تقاليدھا ، بالإضافة إلى الموارد و الخدمات الراهنة ، و ذلك لتوفير فرصة التفهم المناسب لكيفية وصولها لوضعها الراهن . و من الممكن لدر كبير من هذه المعلومات يكون أن يكون متوافرا و بشكل مباشر في وثائق التخطيط الخاصة بالمؤسسة أو الشركة ، و كذلك في التقارير السنوية و الإنتاج الفكري الترويجي،

¹ - الغوطي، محمود أحمد سالم .المرجع نفسه، ص15 .

² - عبد الرحمن ، مصطفى أحمد. التخطيط الاستراتيجي : مفهوم التخطيط-أنواع التخطيط-تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي-الإحصاء و التنبؤ-الخطة الاستراتيجية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2016، ص.84 .

كذلك يمكن لتنظيم لقاءات مع الشخصيات القيادية في المؤسسة أن يساعد في التعرف على المصادر المفيدة ، و من القضايا المهمة الجديرة بالنظر القوة المالية للمؤسسة ، و الأساس التقني ، و الموقف التنافسي ، و من السبل المفيدة في بث الوعي و الحث على المشاركة في المناقشات دعوة كبار العاملين عن الوظائف أو القطاعات الأساسية في المؤسسة (كالمالية و التسويق و شؤون العاملين مثلا) للتحدث إلى العاملين بالمكتبة ، و تسجيل موقفهم للموقف الراهن و تكهناتهم المسبة للمستقبل.¹

ثالثا: التوجيه الاستراتيجي :

الخطوة التالية بعد إقرار افتراضات و تصور ما يمكن أن تكون عليه المكتبة في المستقبل بوجه عام ، هي وضع منظور التوجيه الاستراتيجي ، و استيضاح المسار المفضي إلى الوضع المستقبلي المرغوب . و من الجوانب الأساسية الضرورية في هذه العملية الإعراب بوضوح عن أغراض المكتبة أهدافها ، التي يمكن التعبير عنها بعدة طرق ، و لكنها في الغالب تتخذ الأعم الآن شكل بيان الرسالة المدعوم ببيان الأغراض و الأهداف على مستويات متتابعة من التخصيص .²

و يمر التوجيه الاستراتيجي بالخطوات التالية :

➤ **تحديد رؤية المكتبة :** هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل ، و هي تتسم بالعمومية و الشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات . و تعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية و التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي

¹-كورول،شايبلا.التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات. ترجمة:حشمت قاسم.مصر: مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية و المكتبات،1998.ص.16.

²- المرجع نفسه . ص . 29 .

معوقات ، فإذا كانت الرؤية حيوية و ذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية .¹

يرى كوتلر أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية :

- الخيالية : أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها .
- التركيز : واضحة يمكن تركيز الجهود الموارد نحوها .
- المرونة : تتصف بالعمومية و الشمولية و الحيوية بما يسمح استخدامها كقاعدة لمبادرات محددة .
- متجذرة : تستمد أصولها من ماضي المؤسسة و حاضرها .
- جماعية : يشارك في وضعها جميع العاملين .
- الإعلامية و قابلية الإيصال : تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها و توصيل معناها للغالبية من الناس و التواصل من خلالها معهم .
- الجاذبية : تجتذب قلوب المتعاملين و تأسر عقولهم من خلال تعبيرها عن طموحاتهم و أمانيتهم .²
- صياغة رسالة المكتبة : إذا كانت الرؤية هي الصورة التي يرغب القادة في أن تصبح عليها المنظمة ، فإن الرسالة هي التي تخبرنا كيف نعمل على تحقيق تلك الرؤية .
- فإذا كانت الرؤية هي المكان الذي نرغب في الوصول إليه فإن الرسالة هي الوسيلة التي نستخدمها للحركة و الوصول بها إلى ذلك المكان .
- قيم المكتبة : تعرف القيم بأنها صيغة تتعلق بشخصية و ثقافة المنظمة و تعرف أيضا على أنها المعتقدات التي يشرك فيها أعضاء المنظمة و يسعون إلى وضعها محل التنفيذ .

¹ -السكرانة، بلال خلف.مرجع سابق. ص 157،158 .

² - الغوطي، محمود أحمد سالم.مرجع سابق. ص 17 .

فهي التي تهديهم أثناء تنفيذهم لعملهم .¹

إن القيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين و كيف تدير نفسها ، و أنها تجيب على التساؤل التالي : كيف نجدد رغبتنا في التعامل مع الغير و كيف نتعرف على ما يرغب به الآخرون في التعامل معنا . تتميز القيم الفاعلة و التي تصح أن تكون أحد الركائز القوية لبناء استراتيجية ناجمة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي :

- أن تكون نابعة مما تؤمن به المنظمة و المستند إلى واقع سلوكها اليومي و ما تطمح أن تسلكه في المستقبل .
- أن تعكس ما يريد العاملون تبنيه من علاقات مع أصحاب المصالح و على رأسهم المستفيدين .
- أن تكون متجانسة و متفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك ألا و هو تطور المنظمة و رقيها .
- أن ينعقد عليها إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة فلا يعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك و عقائد البعض دون الآخر من أصحاب العلاقة .
- أن تعكس الالتزامات و التعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين مع جميع الأطراف معها .
- أن تجمع بين المرونة و القوة فلا تسرف في قيم الحرية التي تؤدي بها إلى التسبب ولا تركز على قيم القوة التي قد تؤدي إلى السيطرة والتسلط و في الحالتين يصعب على المنظمة المحافظة على قيمها كما يصعب عليها توظيفها في إنجاح وتقديم الاستراتيجية.²

¹ - السكارنة، بلال خلف. مرجع سابق. ص 184 .

² - الكرخي، مجيد. مرجع سابق. ص 121، 122 .

➤ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمكتبة :

تحدد الأهداف المجالات العريضة لأنشطة المكتبة و موقفها بوجه عام من هذه الأنشطة، إلا أن هذه الأهداف تحتاج بدورها إلى أن تلحق بها بيانات أكثر تخصيصاً توضح ما ترمي إلى تحقيقه ، و السبل التي يمكن أن تتبع في تحقيق ما ترمي إليها ، و عادة ما تكون هذه البيانات محدودة في مجالها و مداها الزمني ، و غالباً ما تسمى هذه البيانات بالأهداف أو الاستراتيجيات و كذلك الأغراض ، و من الممكن أن توصف بالأهداف الاستراتيجية أو بيانات التوجه ، و التي تعبر عن الحركة المتمثلة في التطورات الجديدة أو الارتفاع بمستوى ما يقدم من خدمات أو كليهما معا . و تساعد مثل هذه الأهداف في رسم خريطة المسارات الرئيسية لبلوغ الرسالة و تحقيق الوضع المستقبلي المطلوب ، حيث تجيب عن سؤال في أي اتجاه نسير ؟ كما أنها عادة ما يتم التعبير عنها على أساس تنفيذية قادرة على تحويلها إلى أهداف واضحة المعالم . و تشكل مثل هذه الأهداف لب الخطة الاستراتيجية ، و تتطلب عناية خاصة في تحديدها ، لضمان إطار متماسك لصياغة الاستراتيجيات و الخطط التنفيذية و مؤشرات الأداء .¹

و لكي تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة و فريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز ، و تتمثل هذه الخصائص في :

- تكون أهداف شاملة .
- ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة .
- تركز على قضية منفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة .
- تبين بشكل واضح ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه .

¹-كورول،شايبلا.مرجع سابق. ص.40 .

• تكون قابلة للقياس .¹

5.2.2. متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :

تتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي تهيئة الظروف المناسبة و الملائمة لطبيعته . و حتى يتم وضع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعلوماتية (المكتبات و مراكز المعلومات) في موقع التنفيذ على أرض الواقع ، فلا بد من توافر عدد من المتطلبات الأساسية التي يمكن الاستناد إليها، و يمكن من خلالها المضي قدما نحو التطبيق الفعلي و بالنظر إلى الاختلافات بين هذه المؤسسات عن بعضها البعض نتيجة اختلافات المكان و البيئة الاجتماعية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية ، المنوه عنها،أنفا، يتعين عليها بذل الجهود المناسبة لإيجاد هذه المتطلبات و توفيرها . و تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :²

1.5.2.2. وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة :

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد العلاقات و الإتصالات بين الإدارات و الأقسام في المكتبة أو مركز المعلومات و ينظمها لتحقيق الأهداف المرجوة . و بما أنه لا يوجد هناك هيكل تنظيمي واحد يمكن تطبيقه على كل الحالات ، لذا على كل مكتبة أو مركز معلومات أن تعمل على تصميم الهيكل التنظيمي المناسبة لها و تطويره بحسب المعطيات و العوامل المؤثرة في ذلك. و من هذه العوامل حجم المكتبة من حيث المجموعات المكتبية و مصادر المعلومات المختلفة ، و التكنولوجيات المختلفة و الاشتراكات في النظم الآلية، و المساحة و عدد الموظفين و الأقسام المختلفة ، و نوع

¹ - الغوطي، محمود أحمد سالم.مرجع سابق.ص.19 .

² -يونس،عبد الرازق مصطفى.مرجع سابق.ص.238 .

المكتبة و حجم مجتمع المستفيدين ، و غير ذلك من العوامل التي تخصها دون غيرها ، مع الأخذ بالاعتبار المرونة في التصميم و التكيف مع المتغيرات .

و مهما يكن من أمر ، فمن الضرورة بمكان أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات مع عملية التخطيط الاستراتيجي ، فمن خلال الهيكل التنظيمي يمكن تحديد و تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة ، فهو الذي ينظم العلاقات داخل مؤسسات المعلومات و يحدد المسؤوليات . و هذا يعني عند تصميم الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات ، يجب أن يؤخذ بالاعتبار أن يتضمن عنصرين هامين يشكلان مصدر قوة المؤسسة ، و هما تقسيم العمل بين الأفراد العاملين بحسب الاختصاص في كل قيم ، و التنسيق بين الأقسام المختلفة من أجل إنجاز المهام بفاعلية و تحقيق الأهداف عل أكمل وجه .¹

2.5.2.2. امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر أخصائي المعلومات مشاركا و مسؤولا عن عمليتي التخطيط و التنفيذ ، و هذا يتطلب امتلاكه لمجموعة من المعارف و المهارات و الكفايات في مجال التخطيط الاستراتيجي² ، و تتمثل في ما يلي :

- المعرفة بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ، و تطوير المهارات الإدارية من خلال الإطلاع على المستجدات التي تحدث في مجال الإدارة و نظم المعلومات الإدارية علاوة على اكتساب مهارة القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة .³
- القدرة على صياغة رسالة المكتبة : تقف رسالة المكتبة على رأس الأولويات الأساسية و الاستراتيجيات و الخطط في المؤسسات المعلوماتية . فهي نقطة البداية التي تحدد

¹ - يونس، عبد الرازق مصطفى. المرجع نفسه . ص.240،241 .

² -بادي، سوها م، مرجع سابق . ص.97 .

³ - يونس، عبد الرازق مصطفى. مرجع سابق. ص.242 .

- من خلالها المهام الإدارية و الوظائف المختلفة التي يتم في ضوئها تصميم الهيكل التنظيمي لها . و تتبثق عن هذه المهارة مهارات فرعية تتمثل في :
- ❖ تحديد هوية المؤسسة (المكتبة أو مركز المعلومات) .
 - ❖ توضيح الهدف من وجود المؤسسة ، و ما تسعى إلى تحقيق حاضرا و مستقبلا.
 - ❖ التعريف بالقيم التي تمتلكها و الواجبات المنوط بها .
 - القدرة على التميز و الابتكار و الإبداع .
 - أن تحدد في رسالة المكتبة العناصر التالية :
 - ❖ تحديد فئات المستفيدين و خصائصهم .
 - ❖ التعريف بنظام المكتبة و الخدمات المقدمة و أماكن تقديم هذه الخدمات .
 - ❖ التعريف بالتكنولوجيا المستخدمة و الاشتراكات في نظم المعلومات الإلكترونية و أساليب استخداماتها ، و الخدمات المقدمة من خلالها .
 - ❖ الميزات التي تنفرد فيها المؤسسة (المكتبة أو مركز المعلومات)، و كيف تريد أن يراها المستفيدون من خلال استجابتها لتلبية احتياجاتهم المعلوماتية و الخدمات الأخرى.
 - المعرفة بكيفية إجراء تحليل البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة (المكتبة أو مركز المعلومات) : كغيرها من المؤسسات المختلفة في المجتمع ، تتأثر المؤسسات المعلوماتية بالبيئة التي تعمل فيها و تتأثر بها ، و ذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة الناجمة عن التطورات التكنولوجية و تأثيراتها المباشرة ، أو غير المباشرة على الظروف الثقافية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية . و بناء عليه يجب على إدارة هذه المؤسسات المعلوماتية أن تكون على وعي كامل و دراية كافية بهذه الظروف التغيرات ، حتى تستطيع إتخاذ الإجراءات الضرورية و اللازمة لموائمة نظامها ، و بالتالي عملياتها و خدماتها لتتماشى مع هذه الظروف و التغيرات الناجمة.¹

¹ - يونس، عبد الرزاق مصطفى. المرجع نفسه.ص.243،244 .

➤ المقدره على تحديد الاحتياجات : ترتبط هذه القدرة بما سبقها من حيث تأثر المؤسسات المعلوماتية بالعوامل المحيطة. و في دراسة هذه العوامل يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المرغوب فيه . و تعتبر عملية تحديد الاحتياجات نظام فعال للاستفسار عن البيانات اللازمة و الحصول عليها لغرض المساهمة ، أو المساعدة في إتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الوضع إلى الأفضل، كما ترتبط عملية تحديد الاحتياجات بعملية تحليل المشاكل ارتباطا وثيقا ، يشارك فيها كافة المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة للتعرف على الاحتياجات في كافة المجالات الإدارية و الخدماتية و العمليات و الوظائف .

➤ المقدره على تحليل المهام و المهارات (الوصف الوظيفي): تتضمن عملية تحليل المهام و المهارات الكشف عن العناصر السلوكية الأساسية المتضمنة في مهمة ، أو وظيفة محددة بهدف معرفة ما تحويه من عمليات فرعية . و هي أسلوب لإجراء فحص دقيق للمهمة من أجل تبسيطها و تطويرها ، و معرفة ما يجب على الموظف المكلف بالمهمة أن يؤديه و الظروف المناسبة للأداء .¹

3.5.2.2. توفر الإمكانيات المادية :

تتمثل العناصر المادية الأساسية المطلوبة لإنجاح المؤسسات المعلوماتية (المكتبات و مراكز المعلومات) في أداء مهماتها و خدماتها إلى مجتمعات المستفيدين ، و القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بهذه المهام و الخدمات في التسهيلات المكانية و الأجهزة و المعدات و البرمجيات ، و فوق كل هذا و ذلك توفير الموارد المالية و الدعم المادي المتمثل في رصد ميزانية كافية للوفاء بغرض وتحقيق الأهداف.

¹ - يونس، عبد الرزاق مصطفى. المرجع نفسه. ص. 245 .

- التسهيلات المكانية : توفير المبنى المناسب من حيث المساحة و التصميم الداخلي و الخارجي ، و تجهيزه بكل مستلزمات التآثيث و التجهيزات و الأدوات اللازمة.¹
- الأجهزة و المعدات و البرمجيات : من الضرورة بمكان تزويد المكتبة أو مركز المعلومات بكل ما تحتاجه من أجهزة و معدات حديثة و متطورة ، أو تتمتع بالمرونة أي قابلة للتحديث و التطوير مع ما يناسبها من البرمجيات اللازمة للتشغيل و تبني نظام آلي متكامل و فعال يقوم بكل ما تقوم به المكتبة من وظائف فنية و إدارية .
- الدعم المالي : غالبا ما تعتمد المكتبات الكبرى ، و الجامعية بخاصة ، على الدعم المالي الذي تخصصه المؤسسة الأم (الجامعة) بما يعادل نسبة مئوية محددة من الميزانية العامة للجامعة .²

4.5.2.2. وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي :

الإدارة العليا بكافة مستوياتها هي المسؤولة عن كافة الوظائف القيادة و الإدارية من تخطيط و تنظيم و إشراف و متابعة و توجيه ، و هي المسؤولة عن توفير كافة مستلزمات العمل و متطلبات المكتبة و مراكز المعلومات من الأجهزة و المعدات الحديثة اللازمة لتنفيذ كافة العمليات الفنية و الإدارية و الخدمات ، و العمل على استقطاب و توظيف كوادر بشرية مؤهلة و مدربة ، و تطويرهم مهنيا و علميا من خلال التدريب و التأهيل و التعليم المستمر ، و وضع نظام للحوافز و الامتيازات الوظيفية المناسبة ، و توفير ظروف عمل مناسبة تشجع العاملين على الإبداع و اكتساب المزيد من الخبرات و المهارات .³

¹ - يونس، عبد الرازق مصطفى. المرجع نفسه. ص. 246 .

² - المرجع نفسه. ص. 248 .

³ - المرجع نفسه. ص. 239 .

6.2.2. المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

لا شك أن المنظمات التي تسعى إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تواجه أثناء ذلك بعض المقاومات لعملية التخطيط ، و من الضروري أن تنتبه المنظمة و القائمين على التخطيط إلى تحديد و فهم تلك المقاومات و العمل على التغلب عليها و إلا سوف تتسبب في إفساد عملية التخطيط الاستراتيجي ، و يمكن أن نلخص بعض المعوقات فيما يلي :

1- أن التخطيط الاستراتيجي :

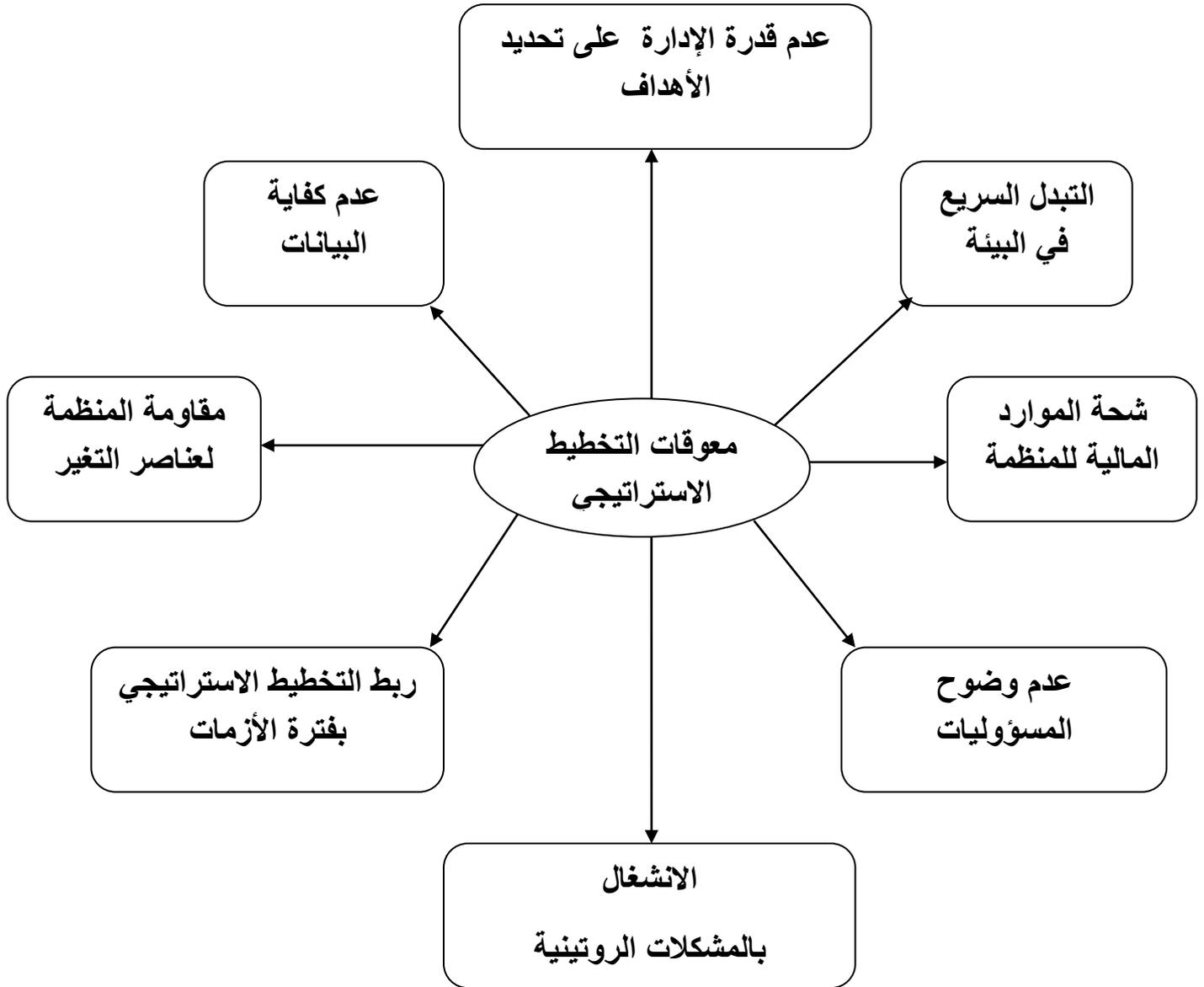
- يدمر العلاقة الشخصية من خلال تغيير الأنظمة القديمة ، و إيجاد مناطق تحد و رؤية و رسالة و أهداف يتبعها مجالات جديدة من العمل ، و هذا ينشأ عنه الشك و الخوف لدى الأفراد و المديرين عدم التأكد من النتائج .
- يزيد من تدفق المعلومات و يغير صناعة القرار و ذلك من خلال استخدام قنوات أخرى لنقل المعلومات أكثر تقدماً و سرعة و دقة ، مما يزيد من نوع و كمية المعلومات و هذا سوف ينتج عنه استخدام نوعية خاصة من العاملين أصغر سناً مما يهدد العاملين القدامى و بالتالي يخلق جواً من الخوف و الترقب و عدم الاطمئنان .
- يسلط الأضواء على نقاط الضعف و المشاكل داخل المنظمة و خاصة تلك التي تنشأ بين الأقسام المختلفة بعضها البعض و بينها و بين أقسام الإدارة العليا .¹
- يعني المخاطرة و بالتالي يحتمل الفشل و النجاح ، و الخوف من الفشل يرجع سببه أنه يتم ربط الفشل في بعض المجتمعات ببعض الصفات مثل عدم الملائمة أو عدم الكفاءة و أحياناً الغباء أو الكسل و قد تكون الحماسة ، و يفضل بعض المديرين البعد عن احتمالات الفشل بالهروب من التخطيط الاستراتيجي ، خاصة أن الفشل قد يؤدي إلى فقد الوظيفة في معظم الأحيان .

¹- نخبة من الخبراء المتخصصين. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات و مراكز المعلومات بالجودة الشاملة. مصر: الشركة العربية المتحدة، 2007. ص . 143، 144 .

- يتطلب أساليب جديدة في التفكير ، و إتقان مفاهيم جديدة و مواجهة تحديات ضرورة ابتكار أنماط عمل جديدة ، و يصعب على بعض المديرين أن يواجهوا تلك المتطلبات الفكرية .
- 2- إن المدير التنفيذي المخضرم لديه المهارات و الكفاءات العالية في حل المشاكل الجارية بإدارته ، و لا يقبل أن يتم حل المشاكل من خلال التخطيط الاستراتيجي ، إنه يعتقد أن نتائجه غير مؤكدة و تستغرق سنوات عديدة .
- 3- الرغبة في تجنب المجهول ، حيث يواجه المديرين كل أنواع الاحتمالات غير المؤكدة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي ، منها عدم التأكد أن أهدافهم تتوافق مع أهداف المنظمة ، كذلك الشعور بعدم السيطرة على مجريات الأمور ، و الجهل بمعرفة صناعة القرارات في المستقبل ، و عدم التأكد من نجاحهم في أداء مهامهم الجديدة ، كل تلك المجاهيل تثير الكثير من القلق و الشك في التخطيط الاستراتيجي .
- 4- التخطيط الاستراتيجي يصطدم بالصراع بين الأجيال و الذي يسميه البعض صراع الآباء و الأبناء .¹

¹ - المرجع نفسه . ص . 144 .

و هناك معوقات أخرى للتخطيط الاستراتيجي كما هي مبين في الشكل التالي :



الشكل رقم (02) : معوقات التخطيط الاستراتيجي¹

¹ - السكارنة، بلال خلف. مرجع سابق. ص. 110 .

خلاصة الفصل :

كما قلنا سابقا فالتخطيط الاستراتيجي داخل المكتبات الجامعية يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المكتبات على التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية ، و التعرف على الفرص و التهديدات التي قد تعيقها ، و يساعدها على تحقيق مسارها و بالتالي زيادة كفاءة و فاعلية الخدمات المقدمة .

الفصل الثالث

تقييم أداء المكتبات الجامعية في ظل التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

1.3. تقييم الأداء

2.3. أهمية تقييم الأداء

3.3. أهداف التقييم

4.3. فوائد التقييم

5.3. أنواع التقييم

6.3. مستويات التقييم

7.3. طرق و تقنيات التقييم

8.3. المعايير الدولية لتقييم المكتبات

9.3. تفعيل عملية التقييم في المكتبات الجامعية

10.3. تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية

11.3. تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة المكتبة على جميع مستوياتها ، فهي تتطلب تصورا شاملا و استيعابا دقيقا لدى مختلف الجهات في المكتبة ، فعملية تقييم الأداء هي أداة تطوير و تحسين تشمل كافة الأعمال التي تقدمها المكتبة ، و لكي تحقق العملية التقييمية الأهداف المرجوة يجب التعامل معها بشكل دقيق و بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج .

و في هذا الفصل سنتطرق إلى مصطلح تقييم الأداء و أهم طرقه و أساليب بالإضافة إلى فعالية الخطة الاستراتيجية و دورها في تطوير أداء المكتبات الجامعية .

1.3. تقييم الأداء :

1.1.3 مفاهيم تقييم الأداء :

مفهوم الأداء : إيصال الشيء و إتمامه و قضاؤه .¹

هو التنفيذ الفعلي لمراحل الأعمال المتعلقة بالوظائف و المهام و الإجراءات التي حددتها خطط و برامج التخطيط المختلفة فيما يتعلق بدرجة و مستوى المهارة و الجهود المبذولة في تنفيذها .²

¹ - جبران، مسعود. الرائد: معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام. ط 03. بيروت: دار العلم للملايين، 2005. ص 45 .

² - محمد الهادي، محمد. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات و مرافق المعلومات و تحديات المستقبل. مصر: الدار المصرية اللبنانية ، 2008. ص. 212 .

مفهوم التقييم : هو عملية قياس أداء فرد أو جماعة أو خدمة أو نظام ، و تقرير مدى فعالية و نجاح ذلك الأداء في تحقيق الأهداف المقدره و يرتبط التقييم بفحص و دراسة الآراء الشخصية و ملاحظة التغييرات الكمية فيما يتعلق بالأغراض المقصودة و تكوين أحكام قيمة إزاء جدية الأداء لما يحتمل أن يحدث على ضوء النتائج .¹

هو وسيلة تسيير ، هو أولا تحليل له أهداف عميقة لمنتوج و خدمات المكتبات ، يسمح بتوضيح بأي طريقة تقوم المكتبة بتلبية حاجيات مستفيديها ، و ثغرات الخدمات المقدمة كما يأتي بقياسات لتصحيح الثغرات .²

التقييم : عملية تقدير فعالية وكفاءة وفائدة وأهمية الخدمة أو المؤسسة .³

تقييم الأداء : يعرف على أنه عملية تحليل و قياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة. هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، و إتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها .⁴

¹- خليفة شعبان، عبد العزيز. قاموس النهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991. ص. 176 .

²- حرحاد، كهينة. تقييم خدمات مكتبة مركز بيار و ماري كوري للمستشفى الجامعي مصطفى باشا. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2009 . ص . 30 .

³ -ISO 16439:2014 :Information and documentation —Methods and procedures for assessing the impact of libraries Disponible en ligne sur

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:16439:ed-1:v1:en> > consulté le 04 mai 2019 .

⁴-بوسميين، أحمد. عياط سعاد. دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية جامعة

طاهري محمد بشار . [على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/04/10. متاح على الرابط :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81877>

مؤشرات الأداء : أداة تستخدم من جانب منشأة ما لتقييم مدى نجاحها أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها ، أو لمعرفة أن المكتبة كما ينبغي أن يكون الأداء و تعطي المؤشرات أوصافا كمية و نوعية ، و هي أدوات كشفية و تشخيصية و علاجية و تعد مؤشرات الأداء من أفضل أدوات قياس الأداء و أكثرها استخداما في المكتبات .¹

2.3. أهمية تقييم الأداء : يساعد التقييم على :

- التخطيط لتقييم الأداء في المنظمة ، و هيئتها الإدارية و البرامج و الخدمات و النشاطات .
- التعرف على المعلومات التي تحتاجها في التقييم و مصادرها و طرق جمعها .
- كيفية تحليل نتائج التقييم و استخدامها للتطوير .
- تحسين آليات التنفيذ لتكون أكثر كفاءة و أقل تكلفة .
- تحديد مواطن القوة و الضعف في البرنامج لتحسينه .
- التحقق من تنفيذ البرنامج كما كان مقررا أصلا .

كما يساعد في التعرف على :²

- الجدوى : حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل .

¹ -غريب عبد العاطي، أسامة. مؤشرات أداء المكتبات و طريقة أمثل للإدارة الحديثة. المؤتمر السنوي الخامس و العشرون للإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات (اعلم) معايير جودة الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات و الأرشيفات. 2014. [على الخط المباشر]. زيارة يوم: 2019/05/04. متاح على الرابط: <https://www.academia.edu/9642242/> .

² - محمد جبين، عبد الوهاب. تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. أطروحة دكتوراه. سوريا: جامعة سانت كليمينتس العلمية ، 2009 . ص 26 . متاح على الرابط: <http://stclements.edu/grad/gradwahab.pdf> .

- الفعالية : حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود تم إنجازها و إدارتها بالطريقة الصحيحة .
- التأثير: حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالها حققت النتيجة المرجوة منها و أحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع .¹

3.3. أهداف التقييم :

هناك عدد من الأسباب تدعو مديري المكتبات للإقبال لإجراء تقييم للخدمات التي يقدمونها. و لعل أحد هذه الأسباب ببساطة رغبتهم في وضع مقياس بداية (نقطة بداية) يظهر مستوى الإنجاز التي تحققة الخدمة الآن. و هناك سبب ثاني ربما كان أقل شيوعا هو المقارنة بين إنجاز عدد من المكتبات أو الخدمات ، و لما كان تطبيق مقارنة صحيحة من هذا النوع يتضمن استخدام معايير تقييمية متطابقة فإن إمكانية تطبيق هذا النوع من الدراسة تبدو محدودة تماما ، و من أمثلة هذه المقارنات المقارنة بين التغطية في قواعد معلومات مختلفة ، و التقييم المقارن لإمكانات إيصال الوثائق في عدة مكتبات و استخدام مجموعة من الأسئلة المعيارية لمقارنة الأداء في خدمات الإجابة على الأسئلة . أما السبب الثالث لتقييم خدمة المعلومات فيتمثل ببساطة في تبرير وجود هذه الخدمة ، و تعد دراسة التبرير (الجدوى) في الحقيقة تحليلا للمكاسب المجنية من الخدمة أو هي تحليل للعلاقة بين المكاسب و النفقات . و يكمن السبب الرابع و الأخير في تحديد المصادر المحتملة للإخفاق أو الترددي في الخدمة ، و ذلك من منظور رفع مستوى

¹ -محمد جبين، عبد الوهاب . المرجع نفسه . ص . 26

الأداء في تاريخ ما في المستقبل¹ . إن تقييم خدمة المعلومات يعد عملاً عقيماً إذا لم يجرى من خلال الهدف المحدد في التعرف على الوسائل الكفيلة برفع معدل الأداء² .

4.3. فوائد التقييم :

بشكل عام يؤدي التقييم إلى العديد من الفوائد تتمثل في :

- يزيد من تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة للفئات المستفيدة ، فتقييم المخرجات شيء ضروري بالنسبة لها حتى تتمكن من التأكد من أنها تساعد و تخدم فئاتها المستفيدة و لتقليل نسبة الخطأ .
- يحسن مناهج و آليات إيصال الخدمة للفئات المستفيدة ، فقد تصل المؤسسة إلى حد تشعر و أنها توصل خدماتها من خلال عدد من النشاطات و الفعاليات و الإتصالات ، و قد تكون كل من هذه الآليات غير فعالة و مكلفة ، عندها بإمكان المؤسسة التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف في آليات إيصال خدماتها من خلال تقييم تقييم البرنامج .
- التحقق من أن المؤسسة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها و خطط تحركها لتحقيق أهدافها و إيصال خدماتها و إحداث نوع من الإستدامة في نشاطاتها و مشاريعها .
- يساعد المؤسسة في إدارة البرامج أي البرامج أكثر فائدة ، أي البرامج التي يستجيب لها المجتمع³ .

¹ - ف.و. لانكستر. تقييم الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات. ترجمة. حسني عبد الرحمان ، جمال الدين محمد

الفرماوي . الرياض : مكتبة عبد العزيز العامة ، 1996 . ص . 14 .

² - المرجع نفسه . ص. 14 .

³ - محمد جبين، عبد الوهاب. مرجع سابق . ص . 27 .

5.3. أنواع التقييم :

1.5.3. دراسة شكلية و إجمالية :

هناك طريقة شائعة في التمييز بين أنواع التقييم و هي التي تفرق بين الدراسات الشكلية Formative و الإجمالية Summative أما الأولى فهي تأتي جنبا إلى جنب مع تطوير أي مشروع و يقصد بها المساعدة في التركيز على مسألة التطوير ، فنجد على سبيل المثال أن التقييم الشكلي لنظام ما يركز على تقنية المعلومات ، ربما يؤكد على التطابق مع الاختصاص لدى تطور استخدام الخدمة ، و يقوم باستطلاعات مبكرة من نموذج مجموعة ممن المستفيدين يقومون بتغذية راجعة أولية لردود أفعالهم تجاه النظام لينسجم مع احتياجات هؤلاء المستفيدين .و من ناحية أخرى نرى في الطريقة الإجمالية أن التقييم الإجمالي يتم لدى انتهاء مشروع من المشروعات و يتطلع إلى ما تم إنجازه و يشمل هذا التقييم فاعلية الخدمة التي تقدم و ربما اشتمل أيضا على تقييم الآثار التي أحدثتها على مجتمع المستفيدين .¹

2.5.3.الدراسات طويلة الأمد :

إن كثيرا من الدراسات التي أعدت لتفحص نواحي معينة من خدمة المكتبة هي دراسات مستقلة و استقصاءات منفردة لا تتعلق مباشرة بتقييمات سابقة أو مستقبلية ، و مع ذلك فهناك تراث كبير من دراسات طويلة الأمد تتيح المقارنات عبر الزمن و يتصل معظمها ببيانات إحصائية لذلك فإننا نجد على سبيل المثال أن المكتبات تقوم في أحيان كثيرة

¹ - بيتر، بروفي. قياس أداء المكتبة المبادئ و الأساليب. ترجمة: سليمان بن صالح العقلا. الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية،2008. ص . 41،42 .

بتقييم أمور مثل إصدارات الكتب و التزويد و التكاليف الإجمالية و أمور أخرى في فترة زمنية و ربما استعانت بالرسوم لإيضاح الإتجاهات الموجودة.¹

و ليس من المعتاد وجود دراسات طويلة الأمد تتعلق بالكفاءة على الرغم من أنها في غاية الأهمية . فمثلا هناك دراسات عن السبب في تغيير سلوك المستفيد تجاه إعاة الكتب في السنوات العشر الأخيرة ، و لأن مثل هذه البيانات لا يمكن أن يتم إعدادها آليا فإن الدراسات المتعلقة بالكفاءة تتطلب التزامات طويلة الأمد من قبل هيئات إدارية أو مالية . و تكمن الصعوبة بالنسبة لأي دراسة طويلة الأمد في القيام بالتحكم في المتغيرات ، فمثلا من غير الممكن أن يكون هناك مستفيدين أنفسهم متواجدين لإجراء مقابلة معهم عبر مدة عشر سنوات ، لذلك فإن المتغيرات في السلوك تعود إلى تغيرات حقيقية تتعلق بما يقوم به المستفيدون أو أن جمهور المستفيدين قد تغير .

3.5.3. تكلفة القياس : The Cost of Measurement

علينا أن ندرك بأن قياس أداء المكتبة يتطلب تكاليف هذا أمر حيوي ، و مع إدراكنا بأنه جهد غير مثمر و ليس هناك فائدة مباشرة تعود على المستفيد من الجهد المبذول في إعداد مجموعة من إحصاءات المكتبة و القيام بالدراسات و التحليل لما تجمع من بيانات على أن الفوائد المرجوة ستأتي فيما بعد عندما تتصرف الإدارة على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها ، و يعكس هذا نظرة مهمة إلى إدارة و تنظيم الكفاءة فتكون منها تكلفة الجودة في المرتبة الأولى و تحتاج هذه بدورها إلى ضبط و تنظيم.²

¹ - بيتر، بروفي. المرجع نفسه . ص . 41،42 .

² - المرجع نفسه . ص . 42 ، 43 .

و تضع المؤسسات أنظمة ليتم فحص المنتجات و للتدقيق في تطابقها مع المواصفات و لمراجعة التطابق و دراسة رضا المستفيدين و ما إلى ذلك ، و على الرغم من أن هذه الأمور تساعد في الحصول على خدمات أفضل إلا أنها هي في حد ذاتها ليست منتجة ، و من هنا فإن مثل هذه النفقات ينبغي أن تكون في أدنى حد عندما تكون المكتبة بحاجة إليها لتقوم بتقديم المنتجات و الخدمات بالكفاءة المطلوبة .¹

6.3. مستويات التقييم :

هناك ثلاثة مستويات لتقييم خدمات المعلومات وهي:

1.6.3. المستوى الأول: تقييم الفعالية effectiveness :

يقاس هذا النوع من التقييم بمدى كفاءة الخدمة المكتبية في إشباع تلبية رغبات المستفيدين وفاءها بالمتطلبات التي يعلقها المستفيد عليها. ويشمل هذا النوع:

1. معايير التكلفة : وهي :²

التكلفة المالية بالنسبة للمستفيد، الجهد المستنفد في تعلم كيفية الاستفادة من خدمات المكتبات، الجهد المستنفد في الاستفادة الفعلية، الجهد المستنفد في استرجاع الوثائق، شكل المخرجات.

2. معايير الوقت :

- المدى الزمني الفاصل بين تقديم السؤال واسترجاع البيانات البليوجرافية.
- المدى الزمني الفاصل بين تقديم السؤال واسترجاع الوثائق

¹ - بيتر، بروفي . المرجع نفسه . ص . 43.

² -الديان، موزي بنت ابراهيم. قياسات أداء خدمات المكتبات و معايير تقييمه. [على الخط المباشر]. زيارة يوم :

2019/04/05. متاح على الرابط : <http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=15257> .

• اعتبارات زمنية أخرى: كالوقت الذي يقضيه المستفيد انتظارا لدوره في الإفادة من نظام الخط المباشر.

اعتبارات الجودة أو النوعية:

- تغطية مرصد البيانات .
- اكتمال المخرجات الاستدعاء .
- صلاحية المخرجات التحقيق .
- جودة المخرجات .
- اكتمال البيانات ودقتها.

2.6.3. المستوى الثاني : تقييم فاعلية التكلفة cost- effectiveness :

ويعتمد هذا النوع من التقييم على الربط بين مقاييس الفاعلية ومقاييس التكلفة، إذاً يعني بكفاية التشغيل الداخلي للنظام وهذه تقيس مدى كفاية النظام من منظور التكاليف في تحقيق أغراضه . مثل قياس مدى كفاءة الخدمة المكتبية (من مفهوم التكلفة) في تحقيق أهداف المكتبة. ويشمل هذا المستوى:

1. تكلفة الوحدة لكل إشارة ببليوجرافية متصلة بالموضوع تم استرجاعها.

2. تكلفة الوحدة لكل إشارة ببليوجرافية جديدة ولم تكن معروفة من قبل وتتصل بالموضوع تم استرجاعها¹.

3. تكلفة الوحدة لكل وثيقة متصلة بالموضوع تم استرجاعها.

ويرى لا نكستر أنه من الممكن الارتفاع بمستوى فاعلية التكلفة بطريقتين:

¹ - الديبان، موزي بنت ابراهيم. المرجع نفسه.

المحافظة على مستوى الأداء الحالي مع خفض تكلفة تحقيق هذا المستوى .
الاحتفاظ بالتكاليف ثابتة مع الارتفاع بمستوى الأداء.

3.6.3. المستوى الثالث : تقويم العائد Benefit :

التعرف على ما لخدمة المعلومات من أثر على المستفيدين ، أي ما هي الفائدة التي تعود على المستفيدين نتيجة لهذه الخدمة .

المستوى الرابع :عائد التكلفة cost benefit

يهتم هذا النوع بمعرفة ما إذا كانت قيمة الخدمة أكثر أو أقل من التكلفة التي تقدم بها تلك الخدمة.¹

7.3. طرق و تقنيات التقييم :

عرفت المكتبات عدة تقنيات و مؤشرات كمية و نوعية لتقييم خدماتها التي مست كل أوجه الخدمة المكتبية ، و تتمثل هذه التقنيات فيما يلي :

1.7.3. التقييم بالمعايير :

و المتمثلة في المعايير المنجزة من طرف منظمات دولية للتقنين ، و تتمثل في مبادئ و توصيات و هي تنقسم إلى معايير كمية و إلى معايير نوعية و التي هي عبارة عن مبادئ أو أهداف حيث نجد فيها مؤشرات خاصة بالتسيير و الهيكلية .

2.7.3. التقييم بالإحصاء و المؤشرات التقييمية :

إن الموارد المادية للمكتبات هي عبارة عن أشياء ملموسة يمكن ملاحظتها و حسابها ، إن هذه الإحصائيات لا غنى عنها و هي تحسب من خلال جرد إمكانيات المكتبة المادية

¹ - الديبان، موزي بنت ابراهيم .المرجع نفسه .

التي تستخدم لإرضاء المستعمل . و مثال على المؤشرات نجد مؤشر هامبورغ عرض الوثائق و هو يعتمد على حساب وحدات العرض المباشرة و الغير مباشرة و أيضا تقنية أور التي من خلالها نقوم بحساب مؤشر القدرة على إيصال الوثيقة اعتمادا على تحديد 5 سرعات أدناها أقل 10 دقائق و أقصاها أكثر من أسبوع مع تحديد الحالات التي تقترن مع كل سرعة ، و أيضا من خلال حساب نسبة التغطية و نسبة التوفر ، كما نجد أيضا مؤشر مورس المسمى بدورات الوثيقة و الذي يهدف إلى تحديد نسبة دوران الوثيقة للسنة المقبلة من خلال دورانها للسنة الجارية فهو يدرس كل الحالات التي تعيشها الوثيقة من الشهرة أو الشعبية إلى التراجع في الاستعمال إلى عودة الاستعمال أو عدم الاستعمال.

3.7.3. التقييم النوعي :

و ينقسم إلى نوعين :¹

الاقتراب الذاتي : و ذلك بدراسة انطباع العمال حول رصيد المكتبة من خلال المناقشات و هي تتم إما من خلال تحقيقات موجهة مباشرة إلى المستعملين أو من خلال تقييم خارجي من طرف أخصائيين خارجيين .

الاقتراب الموضوعي : و هو يعتمد أساسا على الدراسة البيبليومترية .

4.7.3. الكلفة/الفعالية :

¹ - طالب زوقار، سميرة. عبد الإله عبد القادر. التقييم من خلال المؤشرات: أداة لقياس الخدمات في المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة الحوار الثقافي. مج 03/ع 02. 2017/12/04. [على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/04/15. ص. 167، 168. متاح على الرابط :

<http://revue.univ-mosta.dz/index.php/dialogue-culturel/article/view/121/105>

و يسمح هذا المؤشر بتسيير الميزانية و تحديد سعر الخدمات ، و تمكن هذه الطريقة من إقامة دراسة مالية لوضع نظام إعلامي و كيفية توظيفه ، فهي مثل لوحة القيادة التي تسهل دراسة مختلف الأسعار و التكاليف التي تدخل في تسيير المكتبة .

5.7.3. التقييم الآلي :

يقول رولان دو كاس بفضل التطور التكنولوجي يمكن الاعتماد على برمجيات لتحديد وضعية المكتبات و كوسيلة للمساعدة في إتخاذ القرارات .¹

8.3. المعايير الدولية لتقييم المكتبات :

1.8.3. معيار ايزو 2789 إحصائيات المكتبات :

جاء هذا المعيار أولاً لجمع جهود و أعمال المكتبات على المستوى العالمي في مجال الإحصائيات و التي شيئاً فشيئاً شكلت قاعدة أساسية لقياس الأهداف و النشاطات تحت إشراف من المنظمة الدولية للتقنين ايزو و المنظمة العالمية للتربية و الثقافة و التعليم اليونيسكو ، فنشر الإحصائيات الدولية لكل بلد و لمختلف أنواع المكتبات بدأ منذ سنة 1950 الأمر الذي شجع على تنظيم و توحيد عملية جمع المعطيات .

تمثلت هذه الإحصائيات و التي جاءت في توصيات لليونيسكو سنة 1970 عموماً في حجم السلاسل ، عدد الاقتناءات ، عدد المسجلين ، عدد الإعارات و المصاريف أو التكاليف الروتينية ، و عدد الموظفين ، واصلت منظمة ايزو هذه الأعمال من خلال اللجنة المخصصة لذلك إحصائيات المكتبات و تقييم الأداء ، فكانت توصيات اليونيسكو الانطلاقة الأولى لصدور معيار ايزو 2789 الإحصائيات الدولية للمكتبات سنة 1972

¹ - طالب زوقار، سميرة. عبد الإله عبد القادر. المرجع نفسه . ص 169 .

، تتوالى إصدارات النسخ الجديدة بعد مراجعتها كل خمس سنوات و ذلك من أجل تكييفها مع المستجدات و المتغيرات التي تعيشها المكتبات ، و يعتبر هذا المعيار دعامة مهمة و أساسية لجمع الإحصائيات ، فهي توضح و تقترح على مجتمع المكتبات توصيات حول استعمال و مزايا و حدود استعمال الإحصائيات و كيفية تقديمها ، و ذلك من أجل أن تصبح عملية تجميع المؤشرات العامة للمكتبات متجانسة تسمح بالمقارنة لذا لا بد من التعريف بها¹

2.8.3. معيار ايزو 16439 طرق و مناهج لقياس أثر المكتبات :

هو معيار نتج عن التوجهات الحديثة في الدراسات العلمية بصفة عامة و ذلك في عدة مجالات أهمها المجال السياسي ، الاقتصادي و البيئة بصفة خاصة في مجال المكتبات ، و يهتم هذا المعيار بقياس الأثر الفعلي للمكتبات في المجتمع و هل تساهم هذه المؤسسات في تغيير سلوك المستفيد في توعيته ، في تثقيفه و في فتح أمامه أبواب البحث و العلم ، ظهرت أول نسخة لهذا المعيار سنة 2014 باللغة الانجليزية و قد تبعت هذه النشرة عدة أبحاث باللغى الإنجليزية و الاسبانية و لم تتم ترجمته إلى اللغة الفرنسية حتى 2015 .²

3.8.3. معيار ايزو 11620 :

يعد هذا المعيار ناتج ووليد لمعيار ايزو 2789 ، إذ يمثل هذا المعيار نقلة نوعية في مجال مؤشرات تقييم الأداء للمكتبة إذ يركز على أهم الجوانب الأساسية في معيار ايزو 2789 فقد نشرت إصدارته عام 1998 و توجد إصدارة جديدة تسمى ايزو 11620

¹ - طالب زوقار، سميرة. عبد الإله عبد القادر. المرجع نفسه . ص . 171، 172 .

² - المرجع السابق . ص . 172.

عام 2008 ، إذ تضمنت تعديلات و عناصر جديدة من خلال التقارير الفنية التي انتجت للفترة ما بين إصدار 1 (2003) و ايزو 2 (2003) و كما جاءت في معيار برقم 2789 ، و ذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في المفاهيم المكتبية و اهتمامات المكتبات و الخدمات التي تقدمها إذ ساعد هذا المعيار على معرفة إجراء العمليات الحسابية في عملية تقييم الأداء .

و بناء على ما تقدم فيعد معيار ايزو 11620 هو شرح و توضيح في كيفية بناء المؤشرات لتقييم الأداء إذ يعرض لما يقارب من 45 مؤشر مع وصفها و تحليلها ، كما يتضمن كيفية استخدام هذه المؤشرات مع طرق اختيارها و القيود التي تتضمنها .

أما بخصوص مؤشرات الأداء للمكتبات على وفق متطلب ايزو 11620 و التي شملت الخدمات بصفة عامة و التي يمكن تلخيصها بالآتي :

رضا المستفيد من الخدمات التي تقدمها المكتبة .

عدد مرات التردد على المكتبة .

سرعة الوصول إلى المادة العلمية المطلوبة .

سرعة استرجاع المعلومات .¹

الإعارة : سرعتها و عددها .

توفر الإعارة بين المكتبات .

¹ -جنان صادق، عبد الرزاق. استخدام تقييم الأداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية: وفقاً لمعيار ISO برقم

11620 .[على الخط المباشر].زيارة يوم : 2019/04/15 .متاح على الرابط :

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=72009>

الوقت المستغرق لتبادل الإعارة بين المكتبات .¹

خدمة المراجع (عدد مرات الرد على طلبات المستفيدين) .

توفر خدمة البحث الورقي (إعداد الببليوغرافيات) .

توفر خدمة البحث الإلكتروني .

مدى استخدام الأجهزة الإلكترونية .

ثم أضافت ايزو 11620 مؤشرات أخرى للمعيار تمثلت في :

الخدمات الفنية (الفهرسة و التصنيف ، التزويد و نسب الإنجاز) .

نسبة المخزون (المقتنيات) معيار النسبة الكلية و النسبة بالمجموعات المتوفرة فيها .

استخدام المقتنيات طبقاً لنوعية المستفيد .

الترتيب غير الصحيح على الرفوف .²

9.3. تفعيل عملية التقييم في المكتبات الجامعية :

إن وضعية التقييم في المكتبات الجامعية اليوم تدل على وجود فرق شاسع بين الإطار النظري و الواقع لعملي أو الممارسة العملية ، و هذا ما يجعلنا نطرح سؤالاً في غاية الأهمية و هو كيف يمكن ردم هذه الهوة لتفعيل عملية التقييم من خلال توعية العاملين بالمهمة و إدخال مؤشرات أداء لقياس نجاعة خدمات مكتباتنا؟ و الإجابة عن هذا التساؤل تكمن في توفير بعض العناصر و التي من شأنها تفعيل عملية التقييم و هي

¹ - جنان صادق، عبد الرزاق. المرجع نفسه .

² - المرجع نفسه .

ضرورة إيجاد ثقافة تقييمية داخل المكتبة الجامعية ككل ، كذلك إعداد المقيمين أي الاهتمام بالتكوين العلمي للمكتبيين و أخيرا إعداد الأدلة و المعايير لضبط عملية التقييم و هي طبعا من مهام الجمعيات و المنظمات المكتبية المتخصصة ، و مهما يكن فإن برامج التقييم لن يحقق دوره إلا إذا كان جزءا مكملا لحلقات التخطيط المنتظمة للمكتبة الجامعية ربما حلت مشكلة عاجلة ، لكن دون أن يكون له القدرة على التغيير بعيد المدى ، و التقييم الجزئي تقييم تشخيصي و عندما ينظر إليه من خلال التطبيق على خدمات المكتبات الجامعية ، فإنه ينطوي على استخدام إجراءات تقييمية و تحليلية لتحديد مدى نجاح أداء مكتبة بعينها في موقف بعينه ، و تحديد العوامل التي يأتي منها الضعف و الإخفاق و القصور و تختلف أوجه العجز هذه بشكل واضح من مكتبة جامعية إلى أخرى ، فالمكتبة التي تنهض جيدا بوحدة من أنواع الخدمات قد يجيء إنجازها لخدمة أخرى ضعيفا .¹

10.3 . تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية :

إن عملية إعداد مؤشرات فعالية الخطة الإستراتيجية تعتمد على نوع المخرجات التي تعتمد عليها المكتبة و طبيعة البيانات التي يتم تجميعها و التي تعتمد بدورها على طبيعة الأثر المراد قياسه و تقييمه و لصياغة حكم دقيق ، و تقييم للخطة الإستراتيجية يفضي إلى نتائج تستفيد منها المكتبة في إعداد خطتها الإستراتيجية المستقبلية ، تلجأ المكتبة إلى تطبيق آليات محددة و تعتمد على أدوات عدة ، و تعتمد على أدوات عدة و يعتبر النموذج التالي أحد أدوات تقييم الخطة الإستراتيجية التي تسهل عملية التقييم :

¹ -يوعافية،السعيد.قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية:تطبيق مقياس الإدراكات و التوقعات.رسالة ماجستير. قسنطينة : جامعة منتوري ، 2006 . ص . 97 .

1.10.3. الرؤية و الرسالة :

إلى أي مدى حققت الرؤية ما يلي :

1. النمو الذي كانت ترغب المكتبة به .
2. استشراف المستقبل بشكل واقعي .
3. قابليتها لقياس مقدار التقدم الذي أحرزته .
4. نسبة الإنجاز بالمقارنة مع الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها .
5. متابعة صيرورة عملية التغيير و التحول الإداري نحو الوضع المأمول .
6. المرونة و التكيف مع كافة المتغيرات و المستجدات .

إلى أي مدى كانت الرسالة ¹:

1. تتمتع بالوضوح .
2. تتمتع بدقة التعبير .
3. تتمتع بملائمتها للظروف الواقعية و إمكانية تحقيقها .
4. تعبر عن قيم للعاملين في المكتبة .
5. محفزة للعاملين في المكتبة .
6. قابلية التحول إلى خطط و سياسات و برامج عمل واضحة .

2.10.3. الغايات و الأهداف :

إلى أي مدى كانت الغايات و الأهداف :

¹ - بادي، سوهام، بوعناقة، سعاد. قياس فعالية الخطة الإستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء في

المكتبات. المؤتمر الخامس و العشرون للإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات. معايير جودة الأداء و مؤشرات القياس و استخدامها في المكتبات و مراكز المعلومات و الأرشيفات. تونس: دار الكتب الحديثة، 2014. ص . 16 .

1. قابلية للقياس الكمي أو الوصفي .
2. تتسم بالمرونة .
3. واضحة و مفهومة لدى معظم العاملين بالمكتبة .
4. دقيقة في صياغتها .
5. متوازنة بشكل كبير .
6. وضعت بمشاركة الأطراف المسؤولة عنها .
7. مقبولة للمجتمع الداخلي و الخارجي للمكتبة .
8. شاملة لكافة مرافق العمل في المكتبة .

3.10.3. الأنشطة و البرامج التنفيذية :

تتميز الأنشطة و البرامج التنفيذية بأنها محددة بزمن وواضحة الصياغة و سهلة القياس¹ بحيث يمكن تحويلها إلى حكم كمي أو وصفي يسهل قياسه ، كما يسهل صياغة مؤشرات الأداء للبرامج التنفيذية التي تجعل من إجراء عملية الحكم أمرا ميسرا للجهات لجهات التقييم ، بحيث تستطيع إصدار أحكام تتمتع بنسبة عالية من الصدق و الموضوعية .

¹ - بادبي،سوهام ،بوعناقة،سعاد.المرجع نفسه . ص . 17 .

11.3. تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية :

1.11.3. تقييم مدخلات الخطة الإستراتيجية :

تمثل المدخلات الموارد اللازمة للمكتبة لتتمكن من القيام بأنشطتها و خدماتها المختلفة لتحقيق أهدافها المسطرة ، و تشمل العديد من العناصر الغير متجانسة كالخدمات و الطاقة و المعلومات و الأجهزة .

2.11.3. تقييم مخرجات الخطة الإستراتيجية :

إن المخرجات هي ناتج عن عملية تحويل المدخلات و قد تكون هذه المخرجات عبارة سلعة ، خدمة أو معلومة ، و تعد الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التحقق من أداء المكتبة و قدرتها على تحقيق أهدافها ، و تعتبر بصورة عامة ذات فائدة أكثر كمؤشرات لقياس الأداء لأنها تمثل مقياسا أفضل لما حققته الخدمات ¹.

3.11.3. تقييم تأثيرات و نتائج الخطة الإستراتيجية :

النتائج و التأثيرات هي أفضل شكل لمؤشرات الأداء ، و لكن غالبا ما يكون قياسها أكثر صعوبة و ذلك لأن النتائج تتصف بأنها نوعا ما غير ملموسة و يمكن أن تتأثر أيضا بعوامل خارجية .

¹ -بيادي،سوهام.بوعناقة،سعاد.المرجع نفسه . ص . 17،18 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نجد أن تقييم أداء المكتبات الجامعية أمر في غاية الأهمية بالنسبة لتطوير أدائها ، حيث يساهم في التعرف على مواطن القوة و الضعف في المكتبة و محاولة تخطي القصور في خدماتها التي تقدمها لمختلف المستفيدين .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1.4. التعريف بمكان الدراسة

1.1.4. نبذة تاريخية عن المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة

2.1.4. تعريف المكتبة الجامعية المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة

2.4. إجراءات الدراسة الميدانية

3.1.4. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة

4.1.4. مقومات المكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة

3.4. نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

1.2.4. مجالات الدراسة

2.2.4. منهج البحث

3.2.4. المجتمع الأصلي و عينة الدراسة

4.2.4. أدوات جمع البيانات

3.4. نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

1.3.4. جدولة و تحليل البيانات

2.3.4. نتائج الدراسة

3.3.4. مقترحات الدراسة

تمهيد :

فبعدما تعرفنا على أهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة بأبعادها المختلفة بداية بالمكتبات الجامعية إلى التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى تقييم أداء المكتبات الجامعية ، سنحاول من خلال هذا الفصل ملامسة واقع التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة و دوره في تطوير أدائها ، و سيتم استعراض كل من التعريف بمكان الدراسة و الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات الدراسة و الإجابة عن التساؤلات المطروحة بالإضافة إلى عرض بيانات الدراسة و تحليلها و تفسيرها و استعراض النتائج المتوصل إليها .

1.4. التعريف بمكان الدراسة :

1.1.4. نبذة تاريخية عن المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة :

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة . أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984- 1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها

• المعهد الوطني للري المرسوم 84 - 254 المؤرخ في (18/08/1984)

• المعهد الوطني للهندسة المعمارية المرسوم رقم 84 - 253 المؤرخ في

(05/08/1984)

• المعهد الوطني للكهرباء التقنية المرسوم رقم 86 - 169 المؤرخ في (18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992 - 1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92-295 في 1992/07/07، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

• معهد العلوم الدقيقة

• معهد العلوم الاقتصادية

• معهد الأدب العربي

• معهد الهندسة المدنية

• معهد الإلكترونيك

• معهد علم الاجتماع

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة 1998 - إلى يومنا هذا

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات. تم في 2004/08/24 صدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

• كلية العلوم والتكنولوجيا

• كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

• كلية الحقوق والعلوم السياسية

• كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

• كلية الآداب

• كلية العلوم الدقيقة

الوضعية الحالية:

- ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 09 - 90 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق ل 17 فيفري 2009 ، الذي يعدل في ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات ومعهد:

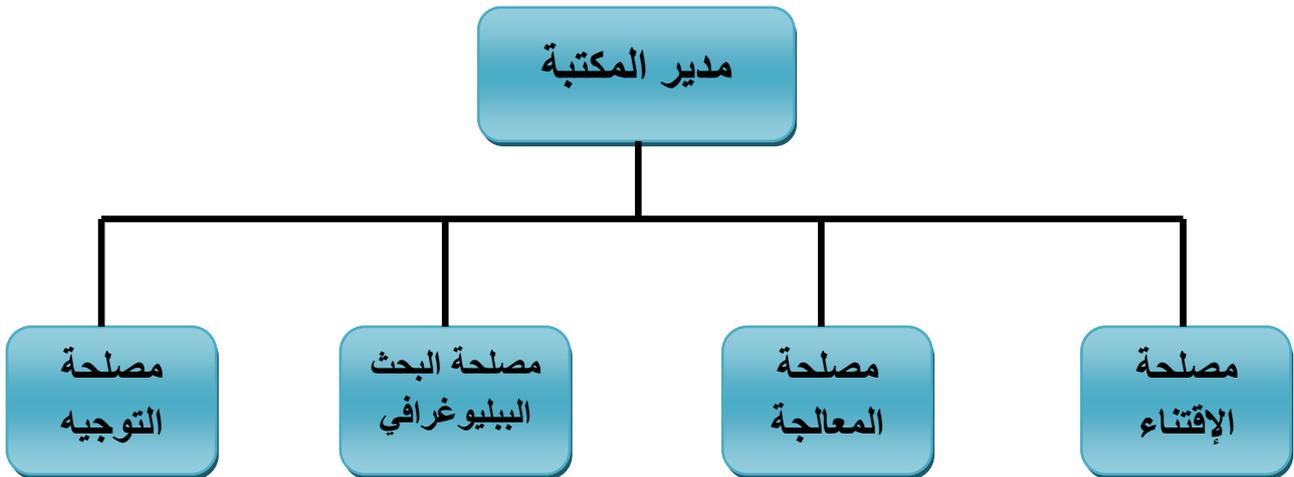
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
 - كلية العلوم و التكنولوجيا
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية
 - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 - كلية الآداب واللغات
 - معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
- كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

2.1.4. تعريف المكتبة الجامعية المركزية جامعة محمد خيضر القطب الجامعي شتمة بسكرة:

هي المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة تقع بالقطب الجامعي شتمة ،استلم قرار تأسيسها بموجب 918 المرسوم رقم 219/98 المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 ،كما افتتحت ملحقة المكتبة المركزية بقطب شتمة في الموسم الجامعي 2016/2017 والذي استغل لخدمة التخصصات الموجودة فيها .

3.1.4. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة :



الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة .¹

من خلال الهيكل التنظيمي للمكتبة يتبين أن المكتبة المركزية قطب شتمة تتشكل من أربعة مصالح و ذلك حسب المادة 21 من العدد 62 للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية والصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2004 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت 2004 المحدد لمصالح المكتبة المركزية .

¹-وثائق إدارية. 2019 .

4.1.4. مقومات المكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة :

1.4.1.4. الموقع و المبنى : إن لموقع المكتبة دورا هاما في أداء مهامها و بالتالي تحقيق أهدافها المرجوة و تلبية احتياجات المستفيدين ، تتمركز المكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة حيث تقع وسط الحرم الجامعي ، تتكون المكتبة المركزية من عدة طوابق و التي تشمل ما يلي :

الطابق الأرضي : مكتب الاستقبال و التوجيه ، بنك الإعارة الخارجية ، مصلحة المقتنيات ، مخازن الكتب ، قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة .

الطابق الأول : قاعة مطالعة العلوم الاجتماعية ، قاعة مطالعة العلوم الإنسانية ، الإدارة.

الطابق الثاني : قاعة الموسوعات و المعاجم ، قاعتي المطالعة و البحث البيبلوغرافي والانترنت.

الطابق الثالث : قاعة الأساتذة ، قاعة المطالعة و البحث البيبلوغرافي خاصة لطلبة الدكتوراه.

2.4.1.4. الموارد البشرية للمكتبة المركزية :

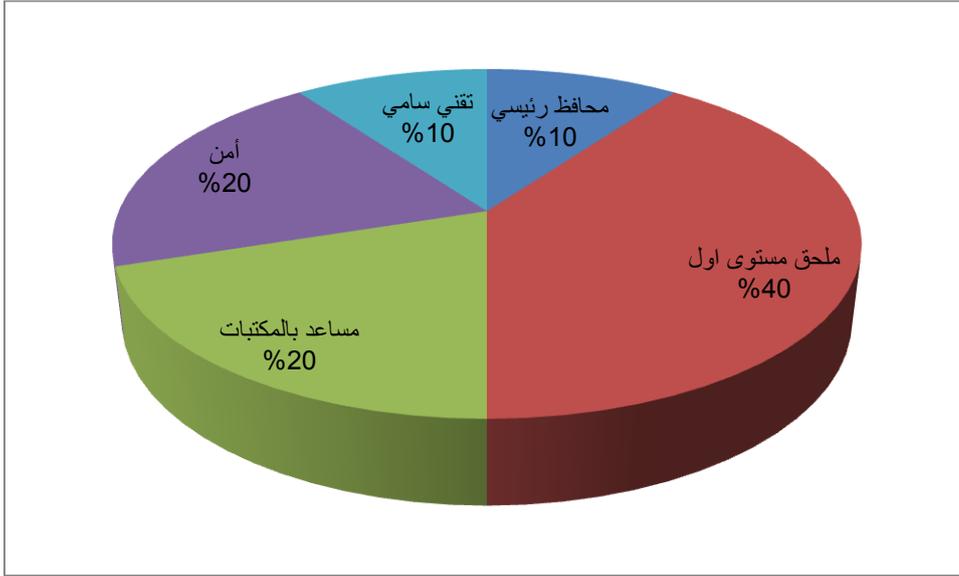
تتوفر المكتبة على مجموعة من الموظفين كل حسب تخصصه كآلاتي :

الجدول رقم (01) : إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة ¹.

عدد الموظفين والعاملين	الرتبة	التخصص
01	محافظ رئيسي	تخصص مكتبات
04	ملحق مستوى اول	تخصص مكتبات

¹ - وثائق إدارية . 2019 .

تقني سامي ارشيف وتوثيق	مساعد بالمكتبات	02
أمن ووقاية	أمن	02
اعلام الي	مهندس دولة	01



الشكل رقم (04) : تمثيل يبين إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة حسب الرتبة .

الموارد المادية للمكتبة المركزية قطب شتمة:

تتوفر المكتبة المركزية على مجموعة من التجهيزات تتمثل فيما يلي :

الجدول رقم (02) : تجهيزات المكتبة المركزية قطب شتمة¹

القاعات				الطوابق
قاعة الاحتياجات الخاصة				الطابق الأرضي
الحواسيب	المقاعد	المكاتب		
04	12	مكتب 12		
فضاء البحث البيبليوغرافي				
الحواسيب	المقاعد	المكاتب		
11	22	11		
قاعة العلوم الاجتماعية و البحث البيبليوغرافي والانترنت				الطابق الأول
حواسيب البحث	مقاعد البحث البيبليوغرافي	مقاعد البيداغوجية	المكاتب	
16	16	75	14 مكتب (6 person)	
قاعة العلوم الإنسانية و البحث البيبليوغرافي والانترنت				
حواسيب البحث	مقاعد البحث البيبليوغرافي	مقاعد البيداغوجية	المكاتب	
19	19	74	14 مكتب (6 person)	
القاعة الأولى البحث البيبليوغرافي والانترنت				
حواسيب البحث	مقاعد البحث البيبليوغرافي	مقاعد البيداغوجية	المكاتب	
11	11	84	14 مكتب (6 person)	
القاعة الثانية البحث البيبليوغرافي والانترنت				الطابق الثاني
حواسيب البحث	مقاعد البحث	مقاعد	المكاتب	

¹ - وثائق إدارية . 2019 .

	البيداغوجية	الببيلوغرافي	
	84	0	14 مكتب (6 person)
قاعة الموسوعات والمعاجم			
المكاتب	المقاعد البيداغوجية	الحواسيب	
	12		3 person مكتب 04
قاعة طلبة الدكتوراه			
المكاتب	المقاعد البيداغوجية	الحواسيب	
	204	0	4 person مكتب 42 3 person مكتب 12
	564 مقعد بيداغوجي	32 مقعد بحث	564 مكتب 38 حاسوب

3.4.1.4. الموارد المعلوماتية للمكتبة المركزية قطب شتمة :

تحتوي المكتبة المركزية للقطب الجامعي شتمة على مجموعة من الأرصدة الخاصة بالتخصصات الموجودة بها ، أي كل من التخصصات على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و كلية الحقوق و العلوم السياسية ، حيث تتميز الاوعية بتنوع في اشكالها من كتب و دوريات و معاجم و موسوعات إضافة الى مصادر المعلومات الالكترونية ، حيث يتم الاعتماد على شكل الوعاء في تحديد نوع الاتاحة و التي تكون داخلية في حالة المعاجم و الموسوعات و الدوريات و اتاحة خارجية بالنسبة للكتب ، كما أن عدد الرصيد يتزايد كل سنة من خلال عملية الاقتناء فقدر عدد الرصيد الحالي ب :

الجدول رقم (03): إجمالي رصيد المكتبة المركزية قطب شتمة .¹

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ	نسبة رصيد التخصصات مقارنة بالرصيد الإجمالي	حصة كل مستفيد مسجل بالمكتبة من الرصيد الإجمالي
علم المكتبات	118	897	2.71%	10 نسخ
الادارة والاقتصاد	124	1108	2.84%	
القانون	1723	16676	39.60%	
الادب واللغات	52	451	1.19%	
العلوم سياسية	305	2585	7%	
علم النفس	235	1729	5.4%	
الاعلام والاتصال	108	867	2.48%	
التاريخ والجغرافيا	401	2564	9.21%	
علم الاجتماع	415	4581	9.53%	
المعارف العامة	70	1023	1.60%	
الفلسفة	181	1209	4.15%	
التربية والتعليم	296	2317	6.80%	
العلوم الطبيعية	22	292	0.50%	
العلوم التطبيقية	145	968	3.33%	
التربية البدنية	156	941	3.58%	
المجموع	4351	38215	99.92%	

¹ - وثائق إدارية. 2019 .

الجدول رقم (04) : تجهيزات ادارة المكتبة المركزية قطب شتمة¹

الفهارس		الحواسيب و التجهيزات الاخرى		المكاتب	الطاولات و الكراسي		التجهيزات
ذات واجهة وحدة	ذات وجهين	الطابعات والماسح الضوئى	الحواسيب	انواع المكاتب	الكراسي	الطاولات	نوع التجهيزات
29	47	الطابعة 03 الماسح 01 La douchate 01	22	مكاتب (3):02 مكاتب (4):02 بنك الاعارة : 10 شباك مكاتب المصالح 04 مكتب الاستقبال وتوجيه 1	كرسي متحرك 35 كرسي ثابت 58	25	العدد
76		05	22	19		25	المجموع

¹ - وثائق إدارية. 2019 .

2.4. إجراءات الدراسة الميدانية :

1.2.4. مجالات الدراسة :

1.1.2.4. المجال الجغرافي : و يتمثل في الحيز المكاني و الحدود جغرافية التي

أجريت عليها الدراسة و التي تتضح من خلال عنوان الدراسة التخطيط الاستراتيجي و دوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة .

2.1.2.4. المجال البشري : يتمثل الجانب البشري في أخصائي المعلومات بالمكتبة

المركزية قطب شتمة.

3.1.2.4. المجال الزمني : يتمثل في المدة الزمنية التي يستغرقها الباحث لإتمام دراسته

من الجانبين النظري و الميداني ، و قد دامت مدة البحث حوالي 7 أشهر من ديسمبر 2018 إلى غاية جوان 2019 .

2.2.4. منهج البحث :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن الدراسة تسعى إلى التحقق

من صحة الفرضيات ، و المنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معينة و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .¹

¹-غربي، علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: مطبعة CIRTا COPY، 2006، ص.84.

3.2.4. المجتمع الأصلي و عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها و بناءا على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن المجتمع المستهدف هو أخصائيو المكتبات بالمكتبة المركزية قطب شتمة ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار العينة قصدية نظرا لطبيعة الموضوع و تم انتقاء مفرداتها بشكل مقصود لتوفرهم على الخصائص المطلوبة و تتمثل عينة الدراسة في أخصائيو المكتبات و الذي يبلغ عددهم 7 مفردات .

4.2.4. أدوات جمع البيانات :

• المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها ، و هي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا و استعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية¹.

• الملاحظة بالمشاركة :

الملاحظة من بين تقنيات التقصي المستعملة منهجيا، و التي تعد من أشهر الأنواع و أكثرها استعمالا ، و تتضمن إشراك الباحث في حياة الناس الذين يقوم بملاحظاتهم و مساهمته في أوجه النشاط الذي يقومون به لفترة مؤقتة ، و هي فترة الملاحظة ، و يتطلب هذا النوع من الملاحظة أن يصبح الباحث عضوا في الجماعة التي يقوم بدراستها و أن يساير الجماعة و يتجاوب معها².

¹ - سلاطينة، بلقاسم، الجيلاني حسان. أسس البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2007. ص. 104 .

² - المرجع نفسه. ص. 68 .

• الأدوات الثانوية : و هي أدوات مهمة للغاية لجمع المعلومات و المعطيات التي تحتاجها الدراسة ، ليستعين بها الباحث في جمع معلومات حول موضوع بحثه ، و لقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على مختلف الوثائق و السجلات و الكتب و المقالات و قد كانت عامل أساسي في إثراء الجانب النظري بالإضافة إلى الوثائق التي نظم الإحصائيات التي لها علاقة بمحل الدراسة .

3.4. نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها :

1.3.4. جدول و تحليل البيانات :

1.1.3.4. تحليل البيانات الشخصية :

البيانات الشخصية :

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
57	04	ذكور
43	03	إناث
100	07	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) توزيع العينة على متغير الجنس ، حيث يتضح أن نسبة المكتبين بالمكتبة لفئة الذكور تعادل 57% من أفراد العينة ، بينما تمثل فئة الإناث نسبة 43% و هنا نجد أن عنصر الذكور هو المسيطر بالمكتبة .

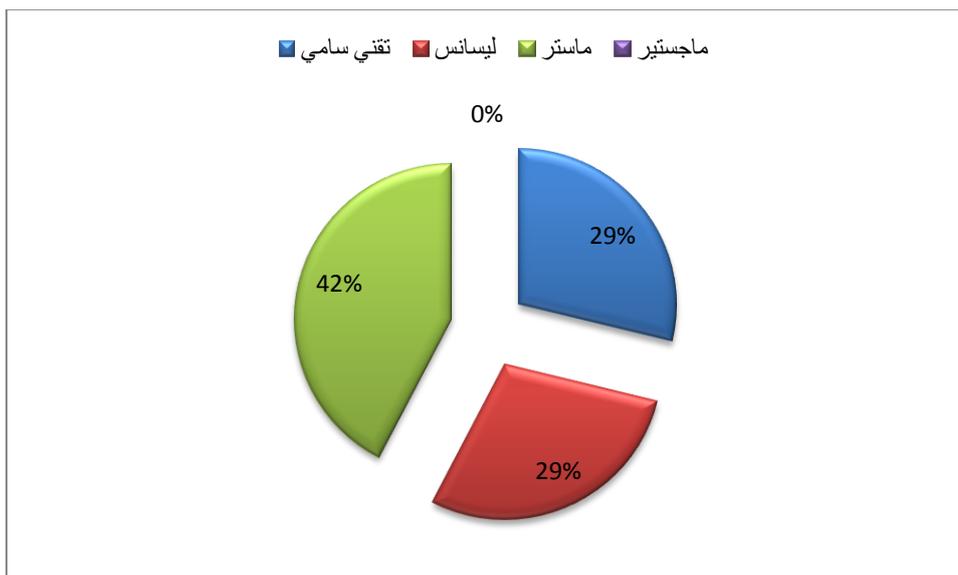


الشكل رقم (06) : تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
42.85	03	تقني سامي
14.28	01	ليسانس
42.85	03	ماستر
00	00	ماجستير
100	07	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) و الذي يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة بأن عدد الموظفين المتحصلين على شهادة ماستر قدر بـ 03 موظفين بنسبة 42.85% و هي الفئة المتساوية مع الموظفين المتحصلين على شهادة تقني سامي بالمكتبة ، بينما الموظفين المتحصلين على شهادة ليسانس فقدرت نسبتهم بـ 14.28% .

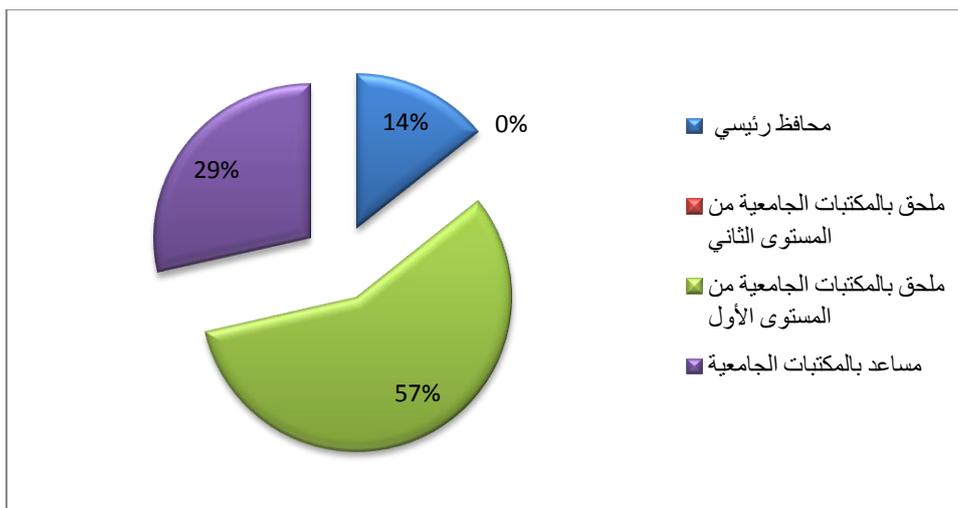


الشكل رقم (07): تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية

النسبة	التكرار	الخيارات
14.28	01	محافظ رئيسي
00	00	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
57.14	04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
28.57	2	مساعد بالمكتبات الجامعية
100	07	المجموع

توضح نتائج الجدول رقم (07) الخاص بالرتب المهنية لعينة الدراسة بالمكتبة المركزية قطب شتمة أن أغلبية أفراد العينة لديهم رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول بنسبة 57.14% ، أما رتبة مساعد بالمكتبات الجامعية فقدرت بنسبة 28.57% الحاملين لشهادة تقني سامي ، أما 14.28% فهي تمثل رتبة محافظ رئيسي ، و بالنسبة لرتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني فهي منعدمة تماما .

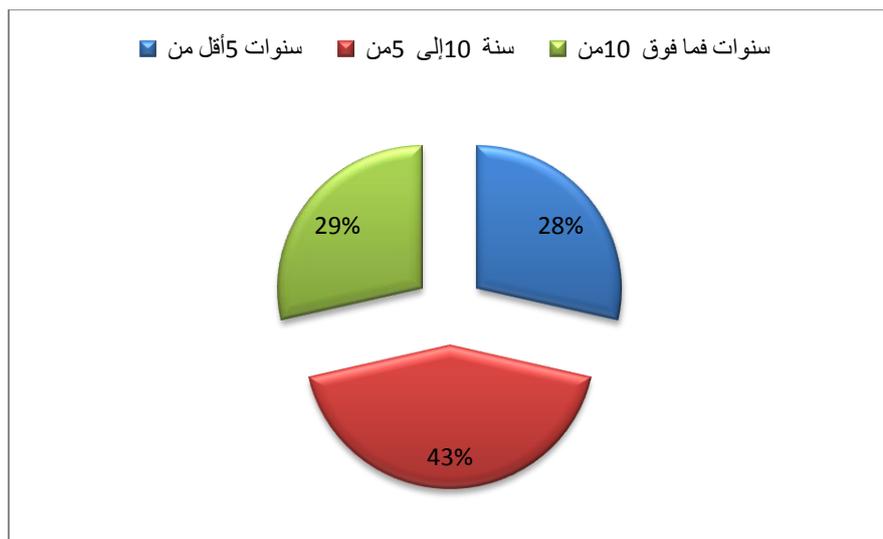


الشكل رقم (08): تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخيارات
28.57	02	أقل من 5 سنوات
42.85	03	من 5 إلى 10 سنوات
28.57	02	من 10 سنوات فما فوق
100	07	المجموع

يوضح الجدول رقم (08) سنوات الخبرة المتعلقة بالعاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة حيث نجد أن نسبة 42.85 % تمثل أخصائي المعلومات الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و التي تعتبر النسبة الأكبر بالمكتبة و من خلال دراستنا نجد أن هذه النسبة من الموظفين من فئة الشباب ، فيما تتساوى الفئتين أقل من 5 سنوات و فئة من 10 سنوات فما فوق بنسبة 28.57 % ، و هذا ما يساعد في تقديم خدمات المكتبة و الرفع من أدائها .



الشكل رقم (09): تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

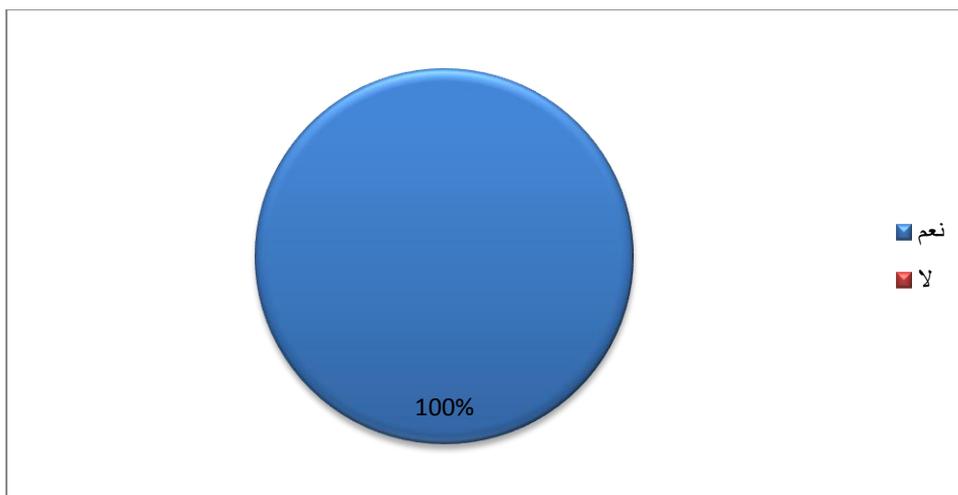
1.1.3.4. تحليل بيانات المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

1. مدى وضوح مفهوم مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

جدول رقم (09): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى وضوح مفهوم مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	%100
لا	00	%00
المجموع	07	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن كل أفراد العينة لديهم مفهوم واضح حول مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية بنسبة 100% .



الشكل رقم (10) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول مدى وضوح مفهوم مصطلح

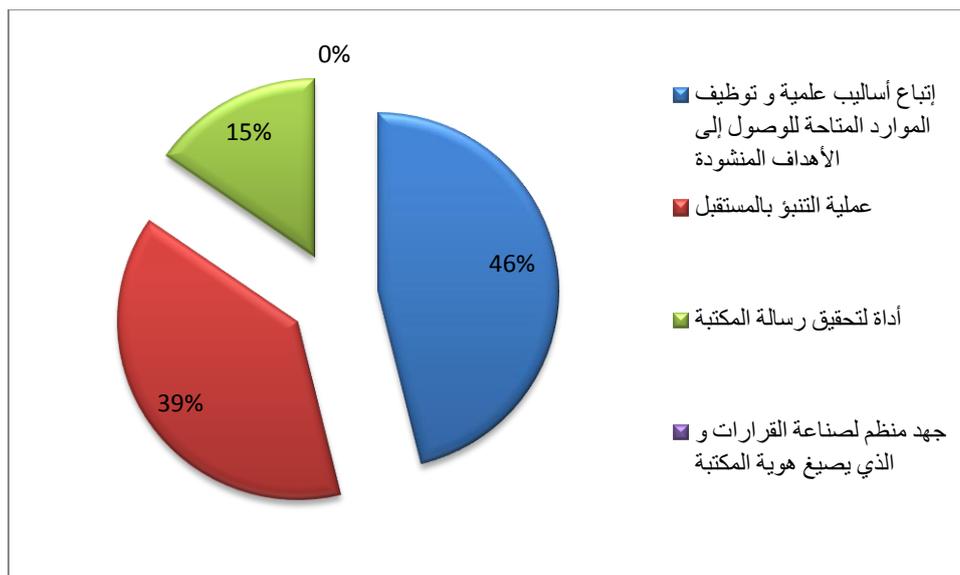
التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

جدول رقم (10) : يوضح إجابات المبحوثين حول معنى التخطيط الاستراتيجي

بالمكتبات الجامعية

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات
46.15	06	إتباع أساليب علمية و توظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة
38.46	05	عملية التنبؤ بالمستقبل
15.38	02	أداة لتحقيق رسالة المكتبة
00	00	جهد منظم لصناعة القرارات و الذي يصيغ هوية المكتبة
99.99	13	المجموع

يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أنه لديهم مفهوم واضح حول مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية فكانت نسبة 46.15 % حول كونه إتباع أساليب علمية و توظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، تليها نسبة 38.46 % التي تعتبره عملية التنبؤ بالمستقبل بينما نسبة 15.38 % من أفراد العينة تعتبره أداة لتحقيق رسالة المكتبة.



الشكل رقم (11) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول معنى التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

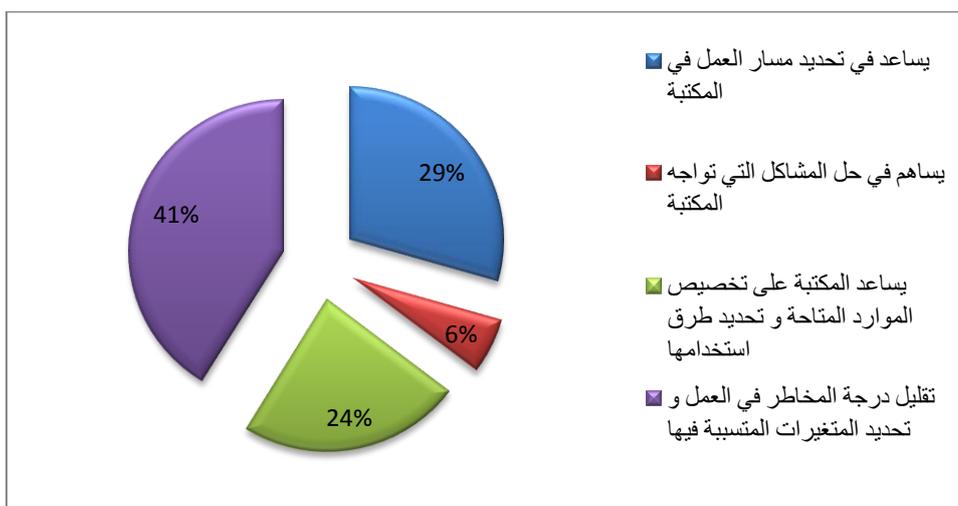
2. أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

جدول رقم (11): يوضح إجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
يساعد في تحديد مسار العمل في المكتبة	05	29.41
يساهم في حل المشاكل التي تواجه المكتبة	01	5.88
يساعد المكتبة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها	04	23.52
تقليل درجة المخاطر في العمل و تحديد المتغيرات المتسببة فيها	07	41.17
المجموع	17	99.99

من خلال نتائج الجدول تبين لنا مدى وعي العاملين بالمكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة بأهمية التخطيط الاستراتيجي حيث أن نسبة 29.41 % حصرت الأهمية في أنه

يساعد في تحديد مسار العمل في المكتبة ، في حين نلاحظ أن نسبة 5.88 % من إجابات المبحوثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في حل المشاكل التي تواجه المكتبة ، أما نسبة 23.52 % و 41.17 % يرون أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المكتبة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد استخدامها بالإضافة إلى تقليل درجة المخاطر في العمل و تحديد المتغيرات المتسببة فيها .



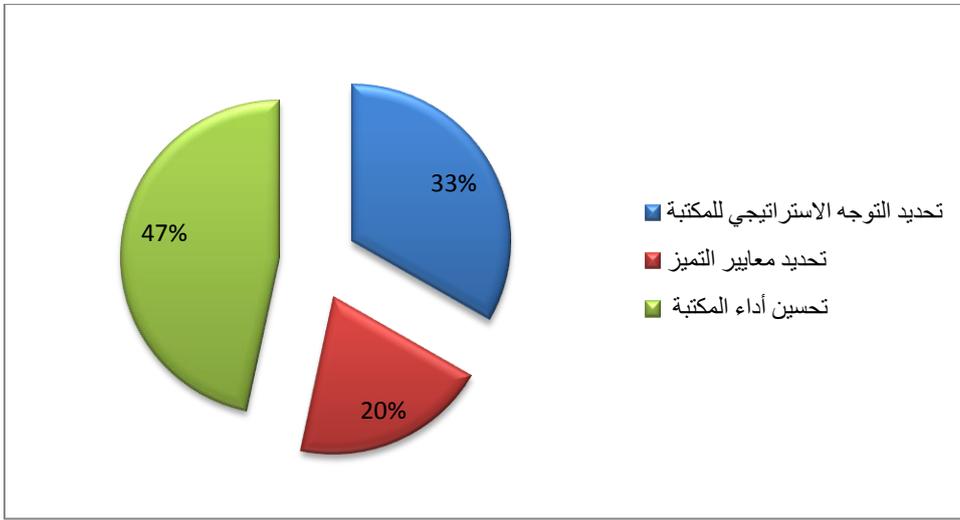
الشكل رقم (12) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

3. الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الاستراتيجي في المكتبة .

جدول رقم (12) : يوضح الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الاستراتيجي في المكتبة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تحديد التوجه الاستراتيجي للمكتبة	05	33.33
تحديد معايير التميز	03	20
تحسين أداء المكتبة	07	46.66
المجموع	15	99.99

من خلال نتائج الجدول و إجابات أفراد العينة نجد أن الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الاستراتيجي في المكتبة تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي لها بنسبة 33.33 % ، كما أن نسبة 20 % من إجابات المبحوثين تعتبر الأهداف هي تحديد لمعايير التميز، أما نسبة 46.66 % من إجابات المبحوثين حصرت أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تحسين أداء المكتبة و هي النسبة الأكبر، و بالفعل فالتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية يقدم صورة واضحة للمكتبة من خلال خلق هويتها و تحديد مسار العمل فيها .



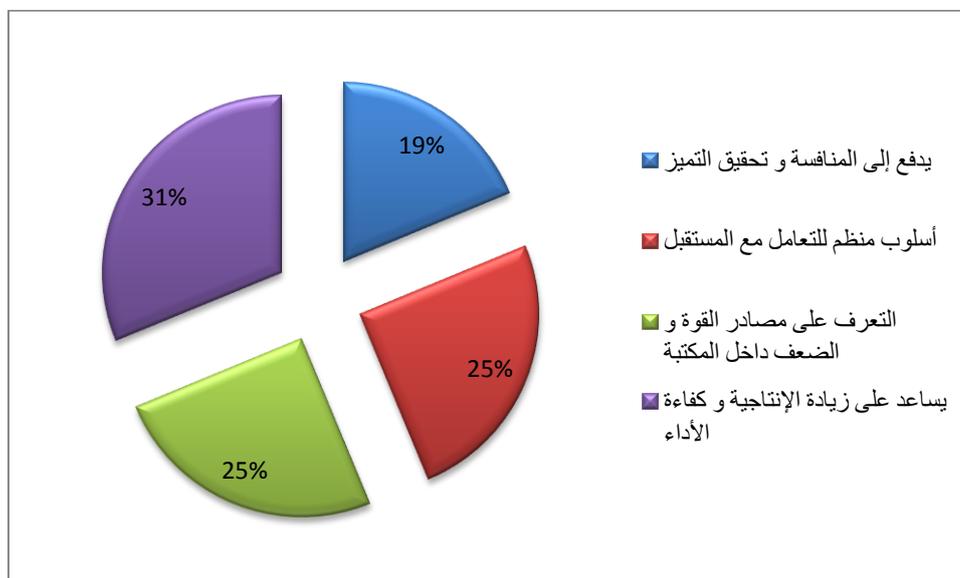
الشكل رقم (13) : تمثيل يبين الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الاستراتيجي في المكتبة

4. فوائد التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

جدول رقم (13): يوضح فوائد التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية بالنسبة لوجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
يدفع إلى المنافسة و تحقيق التميز	03	18.75
أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل	04	25
التعرف على مصادر القوة و الضعف داخل المكتبة	04	25
يساعد على زيادة الإنتاجية و كفاءة الأداء	05	31.25
المجموع	16	100

من خلال نتائج الجدول رقم نجد أن نسبة 18.75 % من إجابات المبحوثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يدفع إلى المنافسة و تحقيق التميز ، بينما جاءت نسبة 31.25 % من أفراد العينة يرون أنه يساعد على زيادة الإنتاجية و كفاءة الأداء و بالتالي الارتقاء بخدمات المكتبة ، في حين تساوت إجابات المبحوثين بين كون التخطيط الاستراتيجي أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل و يساعد على مصادر القوة و الضعف داخل المكتبة بنسبة 25 %.



الشكل رقم (14) : تمثيل يبين فوائد التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

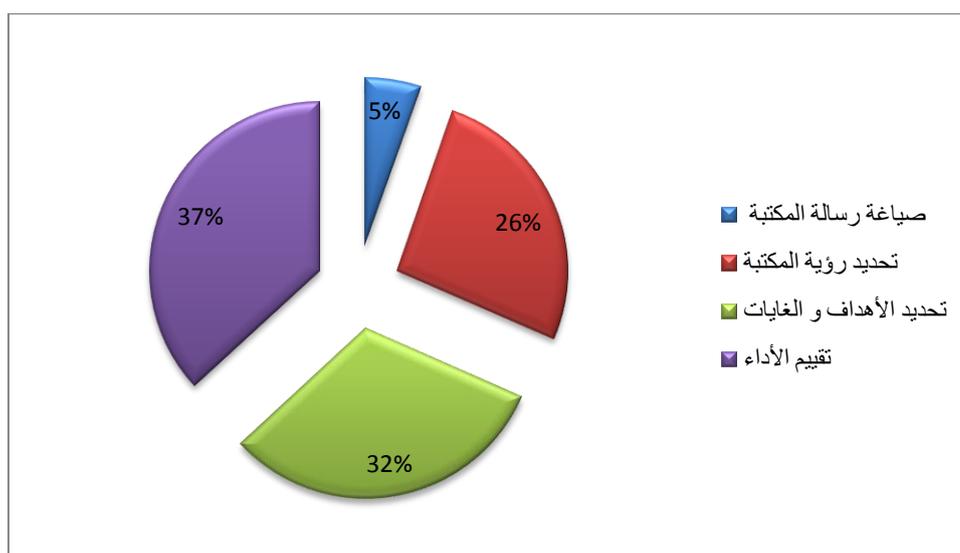
بالنسبة لوجهة نظر العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة

5. عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية

جدول رقم (14): يوضح عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
صياغة رسالة المكتبة	01	5.26
تحديد رؤية المكتبة	05	26.31
تحديد الأهداف و الغايات	06	31.57
تقييم الأداء	07	36.84
المجموع	19	99.99

من خلال الجدول رقم نجد أن نسبة 36.84 % من أفراد العينة يرون أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تقييم الأداء و هي النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين ، أما نسبة 31.57 % يرون أنها تتمثل في تحديد الأهداف و الغايات التي تريد المكتبة الوصول إليها و المتمثلة في تقديم أفضل صورة لها و الارتقاء بخدماتها ، بينما نسبة 26.31 % من أفراد العينة يرون أنها تتمثل في تحديد رؤية المكتبة . في حين نجد نسبة 5.26 % من أفراد العينة يرون أن عناصره تتمثل في صياغة رسالة المكتبة .



الشكل رقم (15) : تمثيل يبين عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة

3.1.3.4. تحليل بيانات المحور الثاني :

تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة

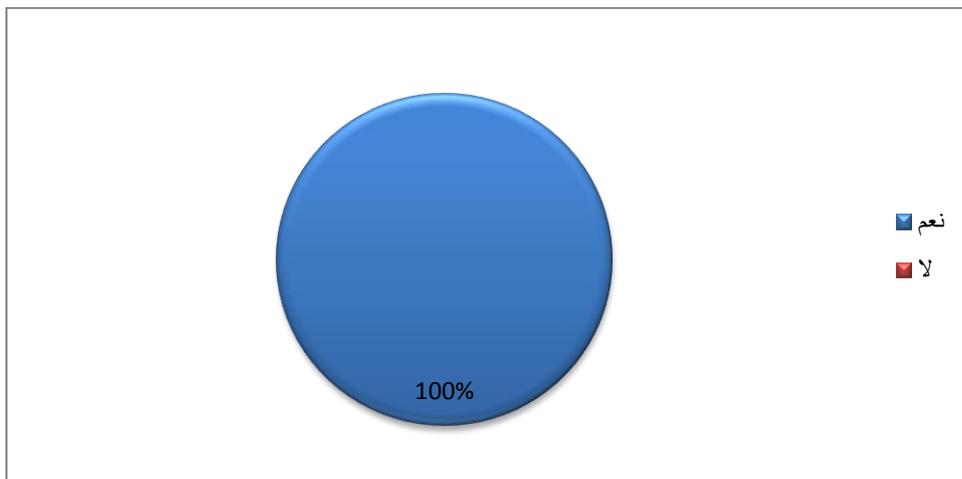
6. إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية

جدول رقم (15): يوضح إجابة أفراد العينة على ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمكن

تطبيقه بالمكتبة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100

تبين لنا نتائج الجدول أن نسبة 100 % من إجابات المبحوثين أي ما يعادل كل أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه بالمكتبة المركزية القطب الجامعي شتمة ، فمن خلال الإجابات السابقة من طرف المبحوثين على الأسئلة المطروحة نجد أنه بالفعل يمكن تطبيقه نظرا لوعي أفراد العينة بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهم الفوائد التي يحققها و التي تتوافق مع أهداف المكتبة بحد ذاتها .



الشكل رقم (16) : تمثيل يبين إجابة أفراد العينة على ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه بالمكتبة

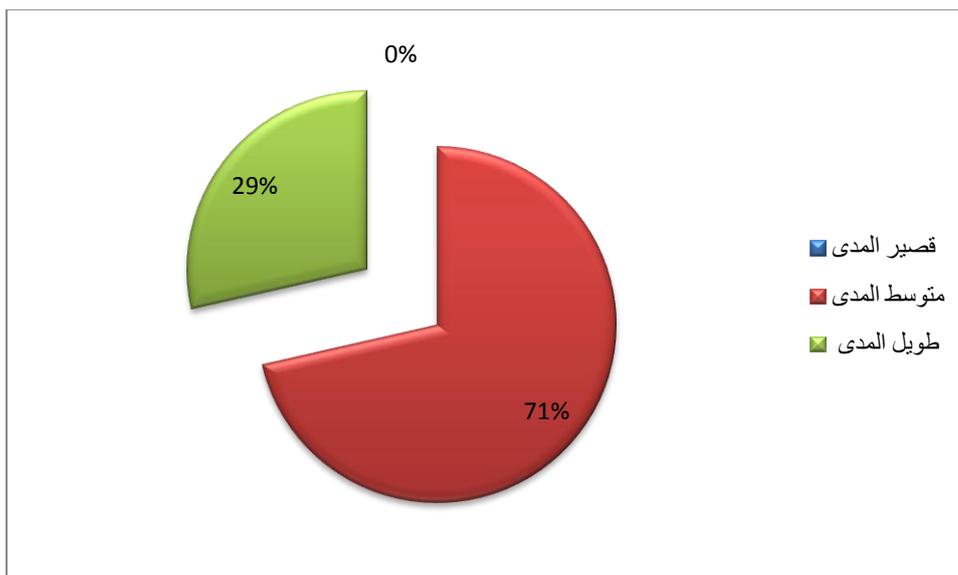
7. فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة .

جدول رقم (16): إجابات المبحوثين حول فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
قصير المدى	00	00
متوسط المدى	05	71.42
طويل المدى	02	28.57
المجموع	07	99.99

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه إدارة المكتبة ما تريد أن تعمل و ماذا يجب عمله و ما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل و المدة الزمنية المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة .

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة أي بنسبة 71.42 % يرون بأن التخطيط متوسط المدى هو الأنسب لتطوير أداء المكتبة و ذلك لكونه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة في وقت مناسب ، أما نسبة 28.57 % فيرون أن التخطيط طويل المدى هو الأنسب لتطوير أداء المكتبة .



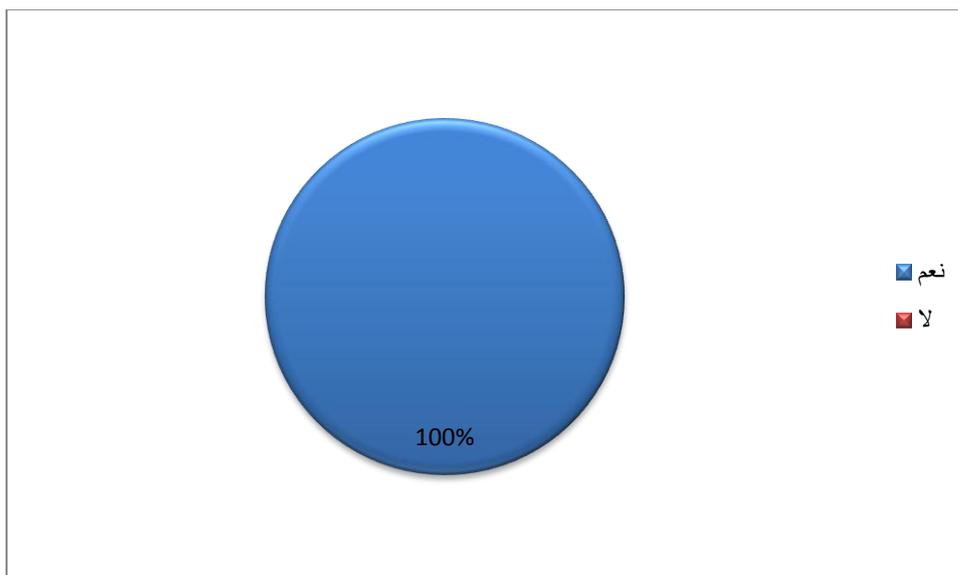
الشكل رقم (17) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة

8.مدى تقبل إدارة المكتبة كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها .

جدول رقم (17): يوضح إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت إدارة المكتبة تتقبل كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100

من خلال الجدول و إجابات المبحوثين يتبين لنا أن إدارة المكتبة تتقبل كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها بنسبة 100 % و من خلال هذه النسبة المرتفعة نلاحظ أن إدارة المكتبة تعمل على تشجيع العاملين بتقديم أي مبادرة مفادها تحسين و تطوير أداء و خدمات المكتبة و تتمثل المبادرات في اقتراحات تعمل على تقديم خدمات مميزة للمستخدمين و تساعد على تطوير الأداء داخل المكتبة .



الشكل رقم (18) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول ما إذا كانت إدارة المكتبة تتقبل كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها

9. وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة

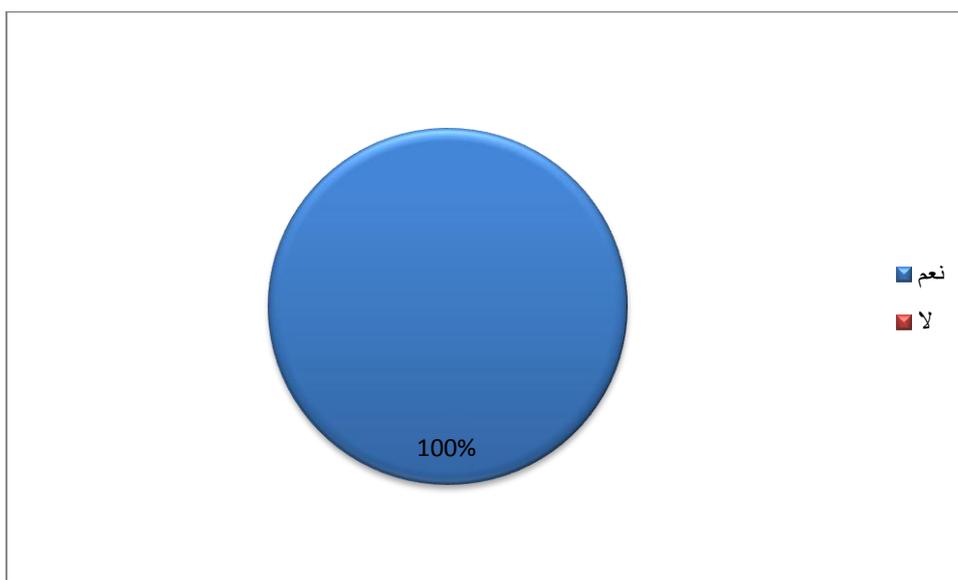
جدول رقم (18): يوضح إجابات المبحوثين حول وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	01	85.71
لا	06	14.28
المجموع	07	99.99

تقف رؤية و رسالة المكتبة على رأس الأولويات الأساسية و الاستراتيجية و

الخطط في المكتبات الجامعية ، فهي نقطة البداية التي تحدد من خلالها المهام الإدارية و الوظائف المختلفة .

فمن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة بنسبة 85.71 % ، أما نسبة 14.85% فتؤكد على وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة تعمل المكتبة على تحقيقها و التي تتمثل في الارتقاء بمستوى المكتبة و تقديم أفضل الخدمات و تحقيق رضا المستفيدين .



الشكل رقم (19) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة

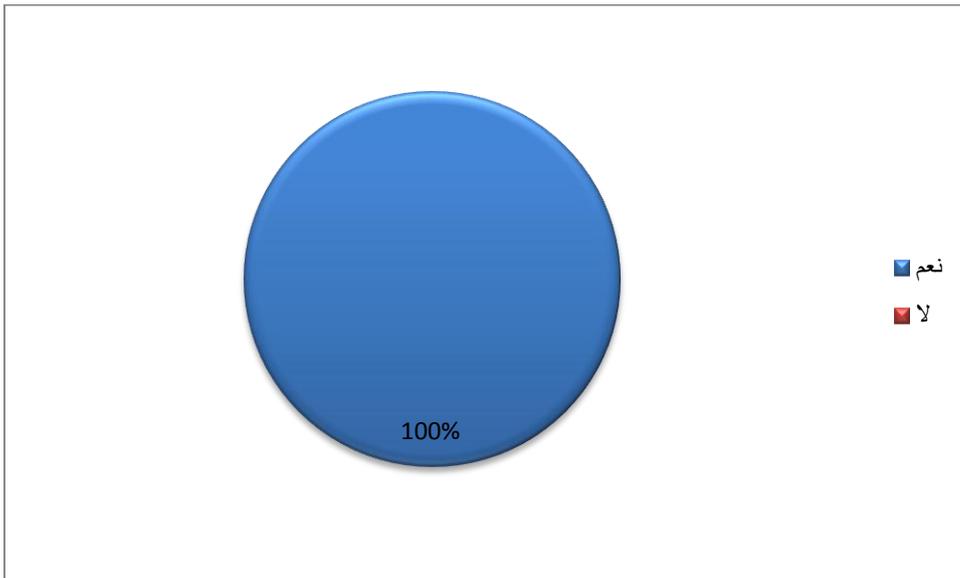
10. الإمكانيات المتوفرة بالمكتبة التي تمكنها من تطبيق التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (19): يوضح الإمكانيات المتوفرة بالمكتبة التي تمكنها من تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	57.14
لا	03	42.85
المجموع	07	99.99

تتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي تهيئة الظروف المناسبة و الملائمة لطبيعته ، و حتى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية في موقع التنفيذ على أرض الواقع ، لا بد من توافر عدد من المتطلبات الأساسية التي يمكن الاستناد إليها .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.14 % يرون أن المكتبة المركزية قطب شتمة تتوفر على الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من تطبيق التخطيط الاستراتيجي و تتمثل في الموارد البشرية المتخصصة بالإضافة إلى التجهيزات المادية المتمثلة في مختلف الأجهزة المتطورة ، أما نسبة 42.85 % ترى أن المكتبة لا تتوفر على الإمكانيات التي تمكنها من تطبيقه .



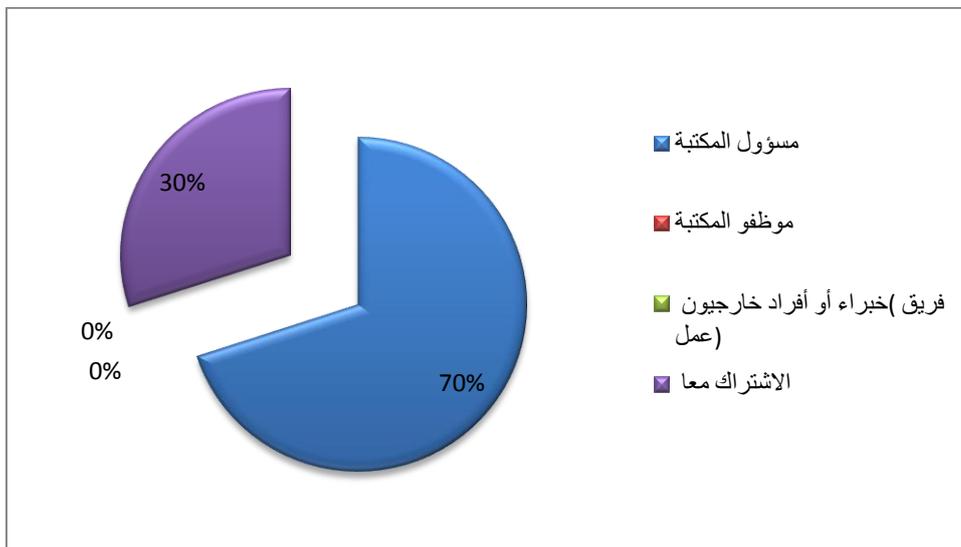
الشكل رقم (20) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين بالمكتبة

11. القائمون على التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية .

جدول رقم (20): يوضح إجابات المبحوثين حول القائمون على التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول المكتبة	07	70
موظفو المكتبة	00	00
خبراء أو أفراد خارجيون (فريق عمل)	00	00
الاشتراك معا	03	30
المجموع	10	100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 70 % من إجابات المبحوثين يرون أن القائم على عملية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة هو مسؤول المكتبة و هو من يقع عليه قرار التنفيذ ، بينما نسبة 30 % من أفراد العينة يرون أن القائمون على عملية التخطيط الاستراتيجي هم مسؤول المكتبة و الموظفين أي الاشتراك معا و هذا ما تؤكدته الإجابات السابقة لأفراد العينة حيث نجد أن إدارة المكتبة تعمل على تشجيع العاملين فيها و تقوم بإشراكهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة .



الشكل رقم (21) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول القائمون على التخطيط

الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة

12. مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمكتبة لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق

الأداء الفعال

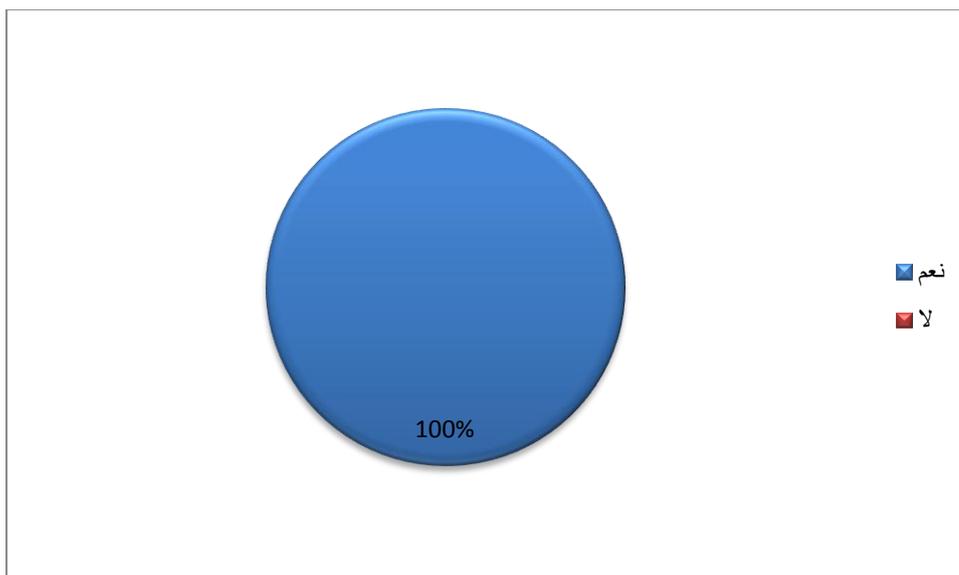
جدول رقم (21) : يوضح إجابات المبحوثين حول مدى ملائمة الهيكل التنظيمي

لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأداء الفعال

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	71.42
لا	02	28.57
المجموع	07	100

من الضروري أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات مع عملية التخطيط الاستراتيجي ، فمن خلال الهيكل التنظيمي يمكن تحديد و تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية ، فهو الذي ينظم العلاقات داخل مؤسسات المعلومات و يحدد المسؤوليات لكل موظف داخل المكتبة .

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.42 % من أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية شتمة يلائم عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأداء الفعال و تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين و ذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد و إشراك العاملين في مختلف القرارات و هذا ما تؤكد إجابات المبحوثين السابقة ، فيما ترى نسبة 28.57 % من أفراد العينة أن الهيكل التنظيمي للمكتبة لا يلائم عملية التخطيط الاستراتيجي بسبب مركزية القرارات حسب رأيهم .



الشكل رقم (22) : تمثيل يبين مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمكتبة لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأداء الفعال

4.1.3.4. تحليل بيانات المحور الثالث :

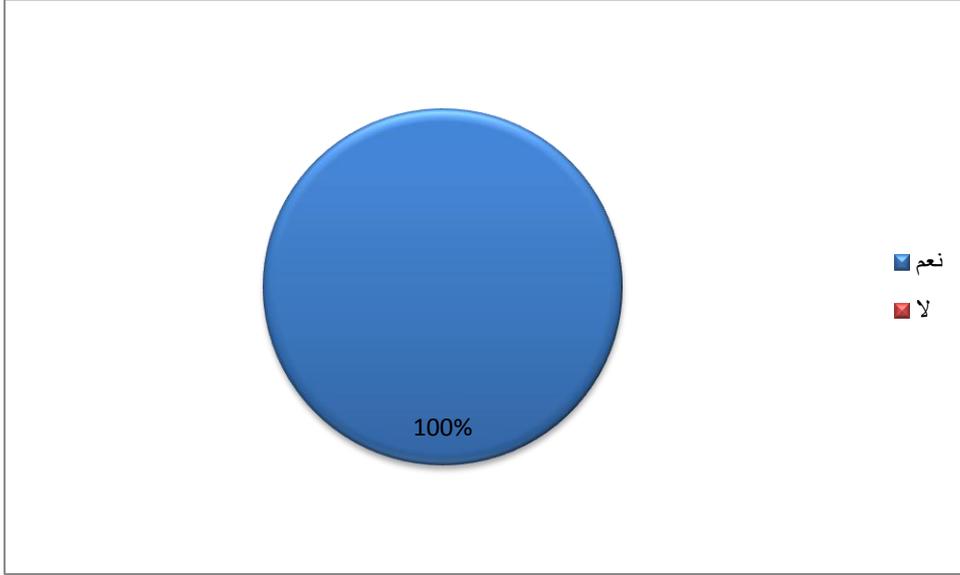
تقييم أداء المكتبات الجامعية من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

13. العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية

جدول رقم (22): يوضح إجابات المبحوثين حول العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من إجابات المبحوثين يرون بأنه يتم العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة بهدف الارتقاء بخدماتها و تطوير أدائها و تحسينه .



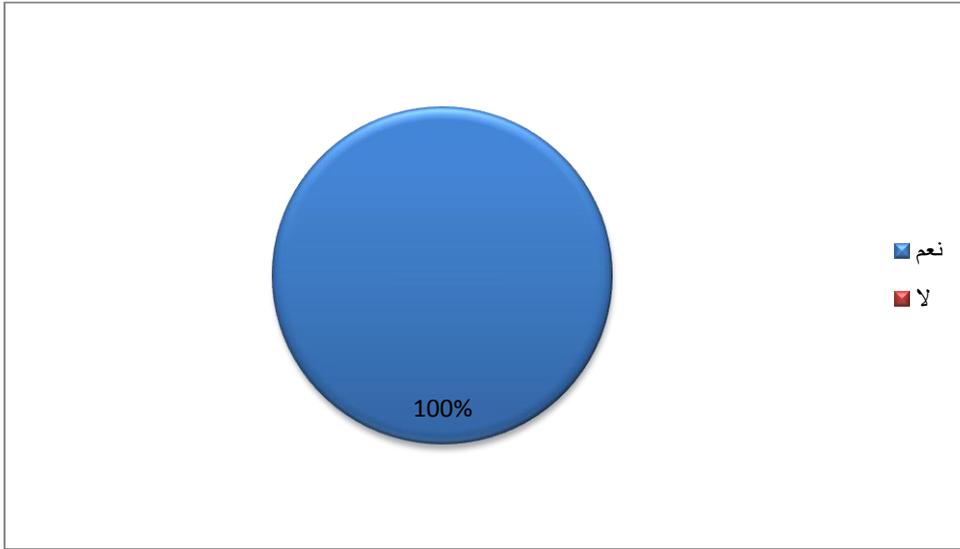
الشكل رقم (23) : تمثيل يبين إجابات المبحوثين حول العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية

14. مدى تأثير الخطة الاستراتيجية في الرفع من أداء المكتبة المركزية

جدول رقم (23): يوضح مدى تأثير الخطة الاستراتيجية في الرفع من أداء المكتبة المركزية

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100

من خلال الجدول و إجابات المبحوثين يتضح لنا أن نسبة 100 % أي كل أفراد العينة يرون أن الخطة الاستراتيجية تساهم في الرفع من أداء المكتبة المركزية و تحسينه و هذا ما تؤكد معظم إجابات المبحوثين في الأسئلة السابقة .



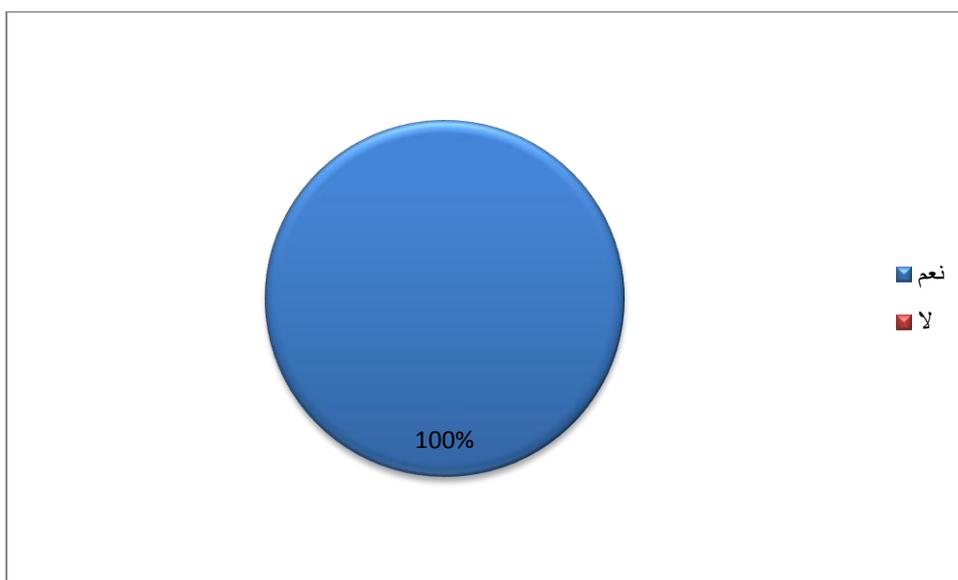
الشكل رقم (24) : تمثيل يبين مدى تأثير الخطة الاستراتيجية في الرفع من أداء المكتبة المركزية

15. مدى اهتمام إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف المصالح لتحسين الأداء و فعاليته .

جدول رقم (24): يوضح إجابة المبحوثين حول مدى اهتمام إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف المصالح لتحسين الأداء و فعاليته .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	100
لا	00	00
المجموع	07	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل العاملين بالمكتبة المركزية أي بنسبة 100 % يرون بأن إدارة المكتبة تحرص على العمل الجماعي و التعاون مع كل المصالح لتحقيق الأهداف المسطرة و تحسين الأداء و فاعليته . و من خلال الإجابات السابقة لأفراد العينة يتبين لنا أن إدارة المكتبة تعمل جاهدة على توفير الجو الملائم للعاملين من خلال تشجيعهم و تقديم التحفيز المعنوي و العمل بروح الفريق الواحد مثل الأسرة الواحدة .



الشكل رقم (25) : تمثيل يبين مدى اهتمام إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف المصالح لتحسين الأداء و فاعليته

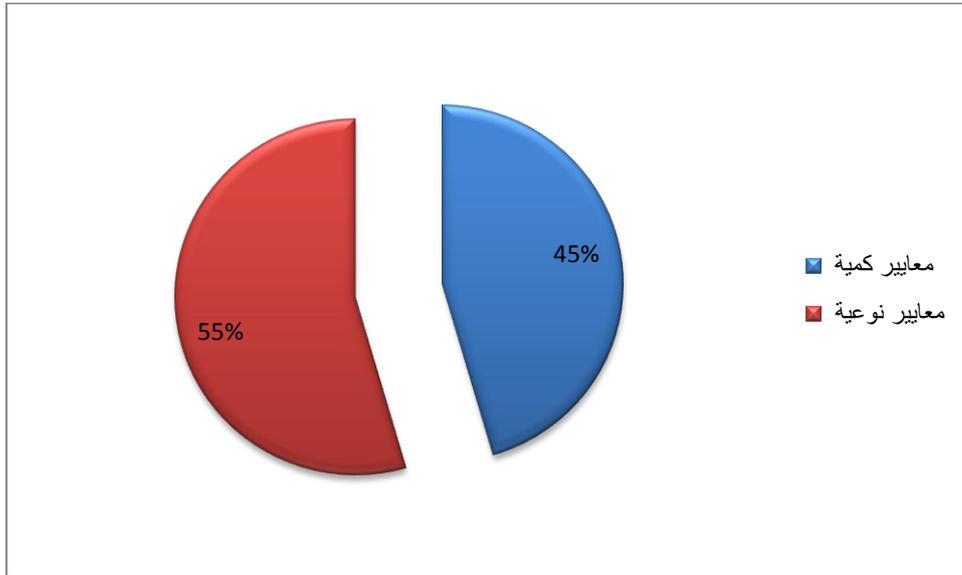
16. المعايير التي تستخدمها المكتبة المركزية في تقييم أدائها

جدول رقم (25): يوضح إجابات المبحوثين حول المعايير التي تستخدمها المكتبة في تقييم أدائها .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
معايير كمية	05	45.45
معايير نوعية	06	54.54
المجموع	11	99.99

هناك بعض المعايير التي تتبعها المكتبات في تقييم أدائها و ذلك من أجل تحسينه و تطويره و تقديم أفضل الخدمات .

من الجدول أعلاه يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة 54.54 % من أفراد العينة يرون أن المكتبة تستخدم المعايير النوعية في تقييم أدائها أي تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة والإتقان ، فيما ترى نسبة 45.45 % من أفراد العينة أن المكتبة تستخدم المعايير الكمية أي تقديم مختلف الخدمات في وقت وجيز .



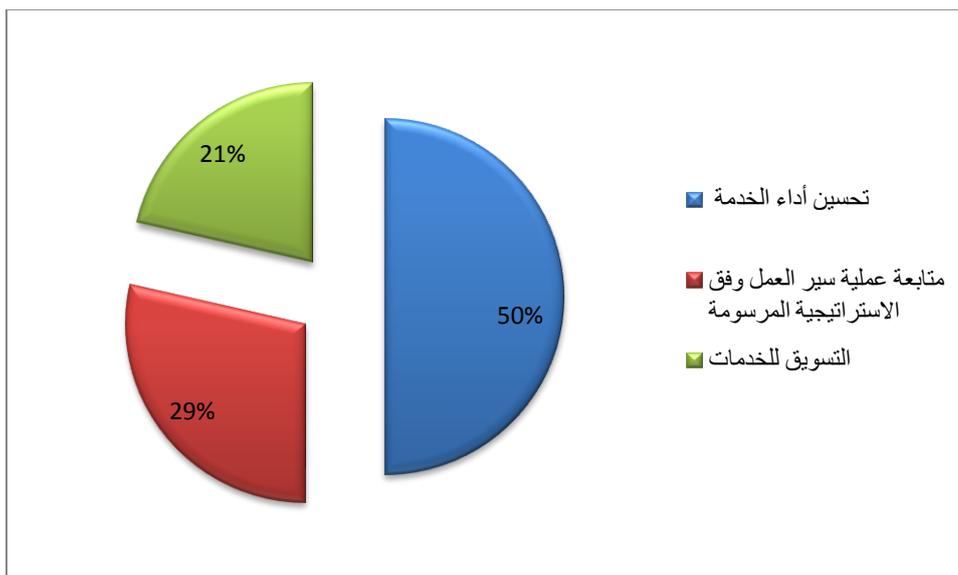
الشكل رقم (26) : تمثيل يبين المعايير التي تستخدمها المكتبة في تقييم أدائها

17. يساهم التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة في رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال :

جدول رقم (26): يوضح إجابات المبحوثين حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة في الرفع من مستوى أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين أداء الخدمة	07	50
متابعة عملية سير العمل وفق الاستراتيجية المرسومة	04	28.57
التسويق للخدمات	03	21.42
المجموع	14	99.99

من خلال الجدول يتضح لنا أن نصف أفراد العينة أي نسبة 50 % يرون أن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الرفع من مستوى أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين تكمن في تحسين أداء هذه الخدمات و تقديمها على أفضل وجه ، كما نجد نسبة 28.57 % من أفراد العينة يرون أن مساهمته تكمن في متابعة عملية العمل وفق الاستراتيجية المرسومة ، بينما أقرت نسبة 21.42 % من عينة الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في الرفع من مستوى جودة الخدمات من خلال التسويق لهذه الخدمات .



الشكل رقم (27) : تمثيل يبين حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة في الرفع من مستوى أداء الخدمات المقدمة للمستخدمين

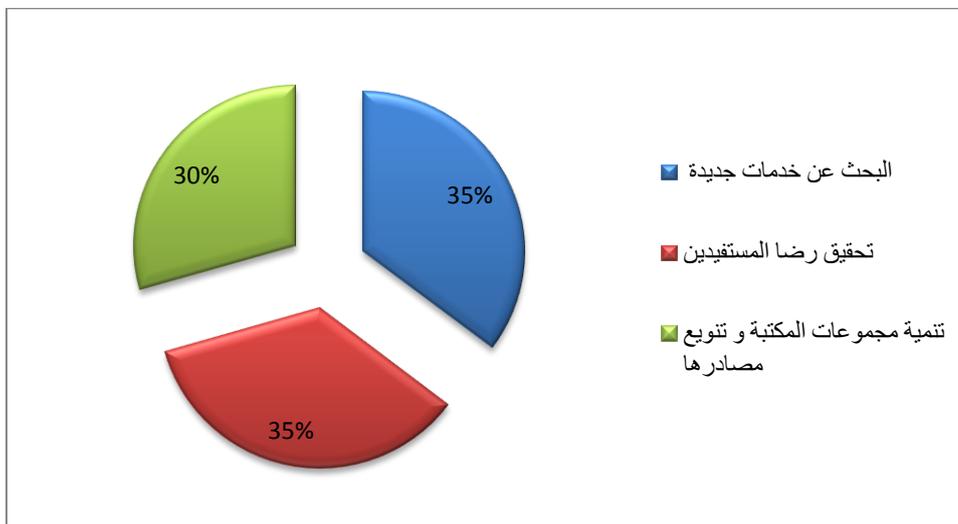
18. تسعى إدارة المكتبة إلى تحقيق التميز في أدائها من خلال :

جدول رقم (27): إجابة المبحوثين حول سعي المكتبة المركزية إلى تحقيق التميز في أدائها

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
البحث عن خدمات جديدة	06	35.29
تحقيق رضا المستخدمين	06	35.29
تنمية مجموعات المكتبة و تنويع مصادرها	05	29.41
المجموع	17	99.99

من خلال الجدول رقم يتضح لنا أن المكتبة المركزية قطب شتمة تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها من خلال البحث عن خدمات جديدة بالإضافة إلى تحقيق رضا المستخدمين حيث كانت بنسب متساوية حيث قدرت بـ 35.29 % ، في حين نسبة 29.41 % من

أفراد العينة يرون أن تنمية مجموعات المكتبة و تنوع مصادرها تمكن من تحقيق التميز في الأداء .



الشكل رقم (28) : تمثيل يبين سعي المكتبة المركزية إلى تحقيق التميز في أدائها

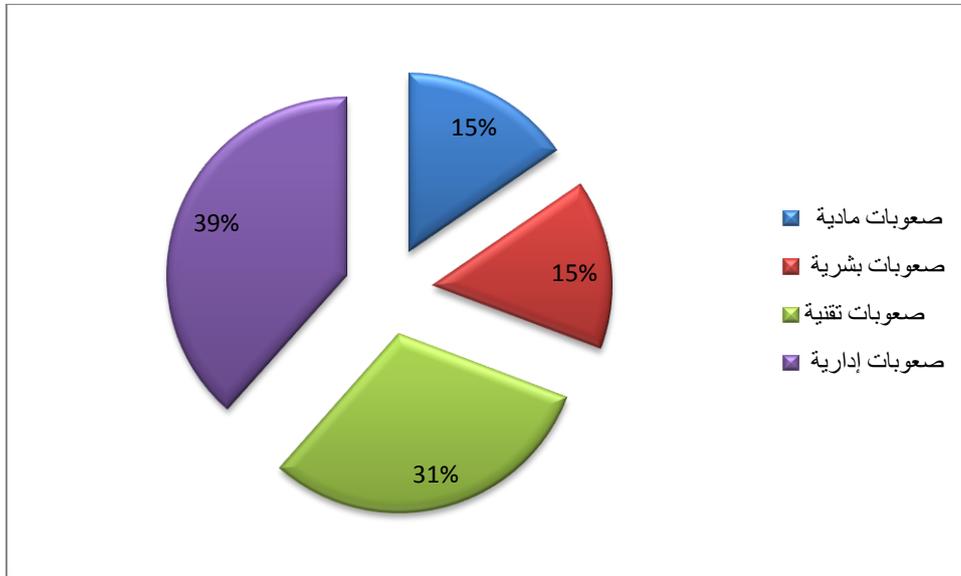
19. الصعوبات التي تواجه المكتبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (28) : يوضح الصعوبات التي تواجه المكتبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
صعوبات مادية	02	15.38
صعوبات بشرية	02	15.38
صعوبات تقنية	04	30.76
صعوبات إدارية	05	38.46
المجموع	13	99.99

لا شك من أن المكتبات الجامعية التي تسعى إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تواجه أثناء ذلك الكثير من المعوقات لعملية التخطيط ، و من الضروري أن تنتبه المكتبة و القائمين على التخطيط إلى تحديد و فهم تلك المعوقات و العمل على التغلب عليها و إلا سوف تكون سبب في عدم نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 38.46 % من أفراد العينة يرون أن الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية قطب شتمة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي صعوبات إدارية أي عدم اهتمام المسؤولين بتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، فيما جاءت إجابات المبحوثين متساوية بين صعوبات بشرية و صعوبات مادية بنسبة 15.38 % و التي تتمثل في نقص الموارد البشرية المؤهلة بالإضافة إلى الإمكانيات المادية ، بينما نسبة 30.46 % من أفراد العينة يرون الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة تتمثل في الصعوبات التقنية .



الشكل رقم (29) : تمثيل يبين الصعوبات التي تواجه المكتبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

20. اقتراحات الموظفين لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية لتطوير أدائها و الارتقاء بخدماتها

و هو سؤال مفتوح موجه للعاملين بالمكتبة المركزية حول تقديم اقتراحاتهم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المكتبة و الارتقاء بخدماتها و كانت مجمل إجاباتهم تدور حول :

- توفير المتطلبات اللازمة من مؤهلات مادية و بشرية و تنظيمية .
- توفر إدارة التنفيذ .
- توفر خطة عمل واضحة و محددة لتنفيذ الأهداف .
- ضرورة العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية .
- عقد دورات تدريبية حول موضوع التخطيط الاستراتيجي

2.3.4. نتائج الدراسة :

1.2.3.4. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية يمكن تحديد مدى تحقق كل فرضية حسب نتائج أسئلة المقابلة المقننة و منه يتم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات كالاتي:

✓ الفرضية الأولى :

انطلاقاً من الفرضية الأولى و التي مفادها يمتلك موظفو المكتبة المركزية قطب شتمة وعياً بمفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية و تتمثل أهم مؤشراتها فيما يلي :

- العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة لديهم مفهوم واضح حول مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية بنسبة 100% ، و يتمثل في إتباع أساليب علمية و توظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة و كذلك عملية التنبؤ بالمستقبل و أداة لتحقيق رسالة المكتبة . و هاته النتيجة مثبتة في الجدول رقم 09 و 10 .

- وعي العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال تقارب النسب فيما بينها و هو ما توضحه نتائج الجدول رقم 11 .

• لدى العاملين بالمكتبة المركزية قطب شتمة وعي بالأهداف التي تم تحديدها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تقارب النسب فيما بينها و هو ما يؤكد الجدول رقم 12 .

• من خلال المؤشرات السابقة و نسبها نجد أن الفرضية الأولى تحققت .
✓ الفرضية الثانية :

فيما يخص الفرضية الثانية و التي مفادها جاهزية المكتبة المركزية قطب شتمة تمكنا من تبني التخطيط الاستراتيجي ، تتمثل أهم مؤشراتنا فيما يلي :

• كل أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه بالمكتبة المركزية قطب شتمة بنسبة 100 % و هذا ما يؤكد الجدول رقم 15 .

• تتوفر المكتبة المركزية على تجهيزات مادية و بشرية تمكنا من تطبيق التخطيط الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول رقم 19 .

• إدارة المكتبة المركزية تتقبل كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها .

• ملاءمة الهيكل التنظيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأداء الفعال .

• العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية .

• القائمون على التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية قطب شتمة فريق عمل .

• اهتمام إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف المصالح لتحسين الأداء و فعاليتها .

• من خلال المؤشرات السابقة و نسبها نجد أن الفرضية الثانية تحققت .

✓ الفرضية الثالثة :

فيما يخص الفرضية الثالثة و التي مفادها يساهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

تطوير أداء المكتبة المركزية ، و تتمثل أهم مؤشراتنا فيما يلي :

- كل أفراد العينة يرون أن الخطة الاستراتيجية تساهم في الرفع من أداء المكتبة المركزية و تحسینه بنسبة 100 % كما يؤكد الجدول رقم 23 .
- يساهم التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة في الرفع من مستوى أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تحسين أداء الخدمة و متابعة عملية سير العمل وفق الاستراتيجية المرسومة كما هو مبين في الجدول رقم 26 .
- تسعى المكتبة المركزية إلى تحقيق التميز في أدائها من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول رقم 27 .
- و من خلال المؤشرات السابقة نجد أن الفرضية الثانية تحققت .

1.2.3.4. النتائج العامة للدراسة :

- على ضوء المعطيات التي تم تجميعها و انطلاقاً من الفرضيات التي شكلت أساسيات هاته الدراسة و من خلال تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة استمارة المقابلة المقننة يمكن استخلاص النتائج التالية :
- تبين أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول قدرت بـ 57.14 % ، أما رتبة مساعد بالمكتبات الجامعية قدرت بنسبة 28.57 % ، أما رتبة محافظ رئيسي فقدرت بـ 14.28 % .
 - بينت الدراسة أن نسبة 42.85 % من أفراد العينة متحصلون على شهادة ماستر ، و نفس النسبة من أفراد العينة متحصلون على شهادة تقني سامي ، أما نسبة 14.28 % لديهم شهادة ليسانس .
 - أظهرت الدراسة أن نسبة 100 % من إجابات المبحوثين لديهم وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

- بينت الدراسة أن نسبة من عينة الدراسة يؤيدون وجود دور لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المكتبة المركزية .
- ملاءمة الهيكل التنظيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأداء الفعال .
- تتوفر المكتبة محل الدراسة على تجهيزات و وسائل تكنولوجية حديثة تمكنها من تقديم أفضل الخدمات لمستفيديها .
- لا تتوفر المكتبة على وجود رؤية استراتيجية و رسالة واضحة و مكتوبة و معلنة لدى جميع الموظفين .
- سعي المكتبة المركزية إلى تحقيق التميز في أدائها .
- اهتمام إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف المصالح لتحسين الأداء و فعاليتهم .
- يواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي صعوبات مادية و إدارية و بشرية تحول دون تطبيقه .

3.3.4. مقترحات الدراسة :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ضرورة العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المكتبة و العاملين بها .
- ضرورة مشاركة جميع العاملين بالمكتبة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لها أهمية في تطوير أداء المكتبة و العامل في حد ذاته .
- عقد دورات تدريبية حول موضوع التخطيط الاستراتيجي للمسؤولين و العاملين بالمكتبة بهدف تنمية مهاراتهم .
- ضرورة إشراك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية و الخطط التنفيذية .

- استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المكتبات الجامعية على التأقلم مع بيئتها الداخلية و الخارجية في تحسين أدائها .
- تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة التخطيط الاستراتيجي في الوصول للكفاءة المطلوبة .
- تشجيع التفكير الاستراتيجي و الابتكاري و الإبداعي ، الذي من شأنه تحسين و تطوير الخطط الاستراتيجية لتحسين أداء المكتبات .
- ضرورة الاهتمام بدراسة الإمكانيات المادية و البشرية الحالية و المستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي .
- الوقوف على نقاط القوة و الضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المكتبات الجامعية .
- ضرورة اعتماد المكتبة على عملية التقييم لكل من خدماتها و مجموعاتها و العاملين بها من أجل إيجاد الحلول المناسبة و الوصول إلى الأهداف المنشودة .

الختامة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية لكونه يعتبر أسلوباً مهماً للتفكير ، حيث يساعد المؤسسات بمختلف أنواعها على التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية ، و محاولة التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف فيها .

حيث بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للمكتبات الجامعية إذا أرادت البقاء و الاستمرار و التميز ، خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين و تطوير أدائها للوصول إلى الهدف المنشود . إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم وظائف الإدارة ، و من غير الممكن تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أن تمارس نشاطاتها في الوقت الراهن بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية ، حيث يجعل الأهداف العامة للمكتبات واضحة لجميع العاملين ، و بالتالي تتبثق منها خطط الأقسام المختلفة في العمل ، و يكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات واضحاً و يجعل جميع العاملين في المكتبة يعملون لتحقيق هدف واحد .

يتوقف نجاح المكتبات الجامعية على مدى قدرتها على التخطيط الاستراتيجي و على إدارة مواردها المادية و البشرية بكفاءة و فاعلية عالية ، حيث يرتبط التخطيط الاستراتيجي بتحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة بجميع أنواعها من أجل تحقيق أهداف المكتبة و زيادة فعاليتها .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

المعاجم و القواميس :

1. تريسا، لشر . مقدمة في علوم المكتبات و المعلومات باللغة الإنجليزية للقارئ العربي مع مسرد شارح للمصطلحات . الكويت : دار الكتاب الحديث، 2009.
2. جبران، مسعود. الرائد: معجم ألفبائي في اللغة و الإعلام. ط 03. بيروت: دار العلم للملايين، 2005 .
3. خليفة شعبان، عبد العزيز. قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991 .

الكتب :

4. إسماعيل، وائل مختار. إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات . عمان: دار المسيرة، 2009.
5. بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية . قسنطينة : دار بهاء الدين ، 2015 .
6. بيتر ، بروفي. قياس أداء المكتبة المبادئ و الأساليب. ترجمة سليمان بن صالح العقلا. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008.
7. الترتوري، محمد عوض. الرقب ، محمد زايد . الناصر ، بشير مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مركز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2009.
8. السكارنة، خلف بلال . التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning . عمان: دار المسيرة، 2010.

قائمة المصادر و المراجع

9. سلاطنية، بلقاسم. الجيلاني حسان. أسس البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2007 .
10. الصرايره، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات و المعلومات. عمان: كنوز المعرفة ، 2010 .
11. عبد الحميد، فادي. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة، 2006 .
12. عبد الرحمن ، مصطفى أحمد. التخطيط الاستراتيجي : مفهوم التخطيط-أنواع التخطيط-تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي-الإحصاء و التنبؤ-الخطة الاستراتيجية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2016 .
13. عبد المعز الجمال، رانيا. الإدارة و العلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2011 .
14. عبد المنعم موسى، غادة. محمد سالم، ناهد. مرافق المعلومات: ماهيتها، إدارتها، خدماتها. الاسكندرية: دار الثقافة العربية، 2000 .
15. عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات. عمان : دار صفاء، 2009 .
16. غربي، علي. أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. قسنطينة: مطبعة CIRTA COPY، 2006 .
17. ف.و. لانكستر. تقييم الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات. ترجمة. حسني عبد الرحمان ،جمال الدين محمد الفرماوي . الرياض : مكتبة عبد العزيز العامة ، 1996 .
18. الكرخي، مجيد. التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري و تطبيقي. عمان: دار المناهج، 2009 .
19. كورول، شايلا. التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات. ترجمة: حشمت قاسم. مصر: مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية و المكتبات، 1998 .
20. محمد الديلمي، عبد الرزاق . التخطيط الإعلامي. عمان : دار المسيرة ، 2012 .

21. محمد الهادي، محمد. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات و مرافق المعلومات و تحديات المستقبل. مصر: الدار المصرية اللبنانية ، 2008 .
 22. نافع المدادحة ، أحمد. أنواع المكتبات . عمان : دار المسيرة ، 2011.
 23. نخبة من الخبراء المتخصصين. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات و مراكز المعلومات بالجودة الشاملة . مصر: الشركة العربية المتحدة، 2007 .
 24. النوايسة، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2000.
 25. يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات و مراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2016 .
 26. وثائق عامة داخلية . 2019 .
- ### الرسائل و الأطروحات الجامعية
27. بادي، سوهام. التخطيط الاستراتيجي للمعلومات و دوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر . أطروحة دكتوراه : قسنطينة : معهد علم المكتبات و التوثيق، 2014 .
 28. بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات و التوقعات. رسالة ماجستير . قسنطينة : جامعة منتوري ، 2006 .
 29. حرحاد، كهينة. تقويم خدمات مكتبة مركز بيار و ماري كوري للمستشفى الجامعي مصطفى باشا. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر، 2009 .
 30. الغوطي، محمود أحمد سالم. دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. مذكرة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، 2017

أعمال الملتقيات و المؤتمرات

31. بادي، سوهام، بوعناقة، سعاد. قياس فعالية الخطة الإستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء في المكتبات. المؤتمر الخامس و العشرون للإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات. معايير جودة الأداء و مؤشرات القياس و استخدامها في المكتبات و مراكز المعلومات و الأرشيفات. تونس: دار الكتب الحديثة، 2014 .

الويبوغرافيا

32. بوسميين، أحمد. عياط سعاد. دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار. [على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/04/10. متاح على الرابط :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81877>

33. جنان صادق، عبد الرزاق. استخدام تقييم الأداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية: وفقا لمعيار ISO برقم 11620. [على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/04/15. متاح على الرابط :

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=72009>

34. الديبان، موزي بنت ابراهيم. قياسات أداء خدمات المكتبات و معايير تقييمه. [على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/04/05. متاح على الرابط :

<http://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=15257>

35. طالب زوقار، سميرة. عبد الإله عبد القادر. التقييم من خلال المؤشرات: أداة لقياس الخدمات في المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة الحوار الثقافي. مج 03/ع 02. 2017/12/04. [على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/04/15. ص. 167، 168.

متاح على الرابط :

<http://revue.univ-mosta.dz/index.php/dialogue-culturel/article/view/121/105>

36. عبيد، عصام. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس و المعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة. [على الخط المباشر]. زيارة يوم : 2019/03/20. متاح على الرابط :

<http://kenanaonline.com/files/0050/50161/54.pdf>

37. غريب عبد العاطي، أسامة. مؤشرات أداء المكتبات و طريقة أمثل للإدارة الحديثة. المؤتمر السنوي الخامس و العشرون للإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات (اعلم) معايير جودة الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات و الأرشيفات. 2014. [على الخط المباشر]. زيارة يوم: 2019/05/04. متاح على الرابط: <https://www.academia.edu/9642242> .

38. محمد جبين، عبد الوهاب. تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. أطروحة دكتوراه. سوريا: جامعة سانت كليمنتس العلمية ، 2009. متاح على الرابط: <http://stclements.edu/grad/gradwahab.pdf>

39. ISO 16439:2014 :Information and documentation —

Methods and procedures for assessing the impact of

Disponible en ligne sur .libraries

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:16439:ed-1:v1:en> >

consulté le 04 mai 2019

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علم المكتبات

تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المعلومات

دليل مقابلة مقننة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

التخطيط الاستراتيجي و دوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بالقطب الجامعي شتمة جامعة

محمد خيضر بسكرة

استكمالا للفصل الميداني لدراسة الموضوع المبين أعلاه قمنا بإعداد دليل مقابلة موجه لأخصائي المعلومات بالمكتبة المركزية قطب شتمة، حيث نسعى من خلاله إلى الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالمحاور لموضوع التخطيط الاستراتيجي و دوره في تطوير أداء المكتبة محل الدراسة .

ملاحظة: البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

إشراف الأستاذ :

سهلي مراد

إعداد الطالبة :

بركات منال

السنة الجامعية :

2019/2018

البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

تقني سامي ليسانس ماستر ماجستير

الرتبة المهنية:

محافظ المكتبة
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
مساعد بالمكتبات الجامعية

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 10 فما فوق

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية .

1. هل لديك مفهوم واضح حول مصطلح التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية ؟

• نعم

• لا

إذا كانت الإجابة نعم ماذا يعني لك التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية ؟

- إتباع أساليب علمية و توظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة
- عملية التنبؤ بالمستقبل
- أداة لتحقيق رسالة المكتبة
- جهد منظم لصناعة القرارات و الذي يصيغ هوية المكتبة
- أخرى أذكرها

2. فيما تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة ؟

- يساعد في تحديد مسار العمل في المكتبة
- يساهم في حل المشاكل التي تواجه المكتبة
- يساعد المكتبة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها
- تقليل درجة المخاطر في العمل و تحديد المتغيرات المتسببة فيها
- أخرى أذكرها

3. ما هي الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الاستراتيجي في المكتبة ؟

- تحديد التوجه الاستراتيجي للمكتبة
- تحديد معايير التميز
- تحسين أداء المكتبة
- أخرى أذكرها

4. حسب رأيك ما هي فوائد التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة ؟

- يدفع إلى المنافسة و تحقيق التميز
- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل
- التعرف على مصادر القوة و الضعف داخل المكتبة
- يساعد على زيادة الإنتاجية و كفاءة الأداء
- أخرى أذكرها

5. فيما تتمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة ؟

- صياغة رسالة المكتبة
- تحديد رؤية المكتبة
- تحديد الأهداف و الغايات
- تقييم الأداء
- أخرى أذكرها

المحور الثاني : تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية

6. هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه بالمكتبة الجامعة ؟

- نعم
- لا

إذا كانت الإجابة نعم لماذا ؟

- يوضح المستقبل
- يعزز العمل الجماعي
- يحدد الخيارات الأفضل
- يحسن الأداء
- أخرى أذكرها

7. باعتباركم مختصين في الميدان ماهي فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة؟

- قصير المدى
- متوسط المدى
- طويل المدى

8. هل تتقبل إدارة المكتبة كل ما هو جديد يساهم في تطوير و تحسين أدائها ؟

- نعم
- لا

9. هل توجد لدى المكتبة المركزية رؤية استراتيجية ورسالة واضحة و مكتوبة و معلنة

لدى جميع الموظفين بالمكتبة ؟

• نعم

• لا

10. هل تمتلك المكتبة المركزية إمكانيات تمكنها من تطبيق التخطيط الاستراتيجي ؟

• نعم

• لا

إذا كانت الإجابة نعم فيما تتمثل هذه الإمكانيات ؟

• الموارد البشرية المؤهلة

• التجهيزات اللازمة

• أخرى أذكرها

11. من هم القائمون على التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبة ؟

• محافظ المكتبة

• موظفي المكتبة

• خبراء أو أفراد خارجيين (فريق عمل)

• الاشتراك معا

• أخرى أذكرها

12. هل الهيكل التنظيمي للمكتبة يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي فيها لتحقيق

الأداء الفعال؟

• نعم

• لا

المحور الثالث : تقييم أداء المكتبات الجامعية من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي

13. هل يتم العمل بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الاستراتيجية ؟

- نعم
- لا

14. هل تؤثر الخطة الاستراتيجية في الرفع من أداء المكتبة المركزية ؟

- نعم
- لا

15. هل تعمل إدارة المكتبة على التعاون مع الموظفين في مختلف الأقسام لتحسين الأداء و فعاليته ؟

- نعم
- لا

16. ما هي المعايير التي تستخدمها المكتبة المركزية في تقييم أدائها ؟

- معايير كمية
- معايير نوعية
- أخرى أذكرها

17. يساهم التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة

للمستفيدين من خلال :

- تحسين أداء الخدمة
- متابعة عملية سير العمل وفق الاستراتيجية المرسومة
- التسويق للخدمات
- أخرى أذكرها

18. تسعى إدارة المكتبة إلى تحقيق التميز في أدائها من خلال :

• البحث عن خدمات جديدة

• تحقيق رضا المستفيدين

• تنمية مجموعات المكتبة و تنويع مصادرها

• أخرى أذكرها

19. ما هي الصعوبات التي تواجه المكتبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ؟

• صعوبات مادية

• صعوبات بشرية

• صعوبات تقنية

• صعوبات إدارية

• أخرى أذكرها

20. ماذا تقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية لتطوير أدائها و

الارتقاء بخدماتها؟

.....

.....

.....

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال التطرق إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي و واقعه في المكتبة محل الدراسة و إظهار مدى مساهمته في تحسين و تطوير أدائها ، بالإضافة إلى التعرف على مدى وضوح مفهومه من طرف الموظفين ، و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على الإشكالية تم إعداد دليل مقابلة مقننة مع جميع الموظفين المتخصصين بالمكتبة المركزية شتمة ، حيث كانت العينة قصدية تمثلت في الموظفين المتخصصين في علم المكتبات ، و قد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الملائم للموضوع ، و توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة المركزية له دور إيجابي في تطوير و تحسين أداء المكتبة و زيادة الكفاءة و الفاعلية و ذلك بوضع هيكل تنظيمي يناسب عملية التخطيط الاستراتيجي .

و اقترحت الدراسة ضرورة اهتمام إدارة المكتبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لما له دور في تطوير أدائها ، و الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين للوصول إلى الأداء المتميز .

الكلمات المفتاحية :

التخطيط ، التخطيط الاستراتيجي ، الأداء ، تقييم الأداء ، المكتبات الجامعية .

Résumé

Cette recherche a pour objectif d'étudier le rôle de la planification stratégique dans l'évolution de la performance de la bibliothèque centrale de l'université Mohammed khaidar de remercier le personnel d'avoir abordé le sujet de la planification stratégique et de sa réalité dans l'étude locale et de montrer sa contribution à l'amélioration et au développement de sa performance.

Préparation d'un guide pour l'interview de tout le personnel compétent en bibliothéconomie nous avons adopté dans notre étude l'approche appropriée du sujet qui a permis de conclure que l'application de la planification stratégique à la bibliothèque centrale avait un rôle à jouer. Positif dans le développement et l'amélioration de la performance de la bibliothèque et augmenter l'efficacité et la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée au processus de planification stratégique et a suggéré l'étude de l'importance de la radio radiodiffusion développement du journal de sa performance d'attention au déploiement de la culture de planification de sa performance.

Préparation d'un guide pour l'interview de tout le personnel compétent en bibliothéconomie nous avons adopté dans notre étude l'approche descriptive analytique car c'est l'approche appropriée du sujet qui a permis de conclure que l'application de la planification stratégique à la bibliothèque centrale avait un rôle à jouer. Positif dans le développement et l'amélioration de performance de la bibliothèque et augmenter l'efficacité et la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée au processus de planification stratégique et a suggéré l'étude de l'importance de la radio radiodiffusion développement du journal de sa performance d'attention au déploiement de la culture de planification stratégique parmi les employés pour atteindre une performance exceptionnelle .

Les mots clés :

Planification; la planification stratégique ; l'évolution de la performance ; Bibliothèques Universitaires ; performance.