



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم المكتبات والمعلومات

التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعة السورية

الخاصة:دراسة ميدانية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المكتبات وخدمات المعلومات.

إعداد :آلاء خليل الخشي.

إشراف :الأستاذ المساعد الدكتورأحمد علي.

دمشق 2019-2023

مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة التخطيط الإستراتيجي لمكتبات الجامعات السورية الخاصة وقد سعت الباحثة إلى دراسة واقع مكتبات الجامعات السورية الخاصة عينة الدراسة لمعرفة إذا كانت الادارة العليا في الجامعات تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها ولديهم خطة استراتيجية أم لا، وهل يقومون بتطبيقها؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات جمع البيانات بما تضمنته من مسح للأنتاج الفكري إلى جانب الزيارات الميدانية والاستبيانات والمقابلة المقننة مع بعض القائمين على التخطيط الإستراتيجي من الإدارة العليا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

معظم مكتبات الجامعات السورية الخاصة لا تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة وأربعة مكتبات جامعية تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي ولديها خطة كالجامعة العربية الدولية و جامعة الرشيد الخاصة والجامعة السورية للعلوم والتكنولوجيا والجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا من عينة الدراسة ولكنها غير متاحة ولا واضحة ولا يتم مراجعتها أو تعديلها لتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وقد استخدمت أداة SWOT في تحديد نقاط القوة والضعف مع الإشارة إلى الفرص المتاحة و أهم التحديات التي تتعرض لها، والمتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي وتحديد عناصر التخطيط الإستراتيجي، وأهم المعوقات التي تعترضها، وكيفية التخلص منها.

وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات السورية الخاصة بتخصيص فريق عمل مسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي في مكتباتها يقوم بوضع خطط استراتيجية طويلة المدى في حدود خمس سنوات لتتلاءم مع التوقعات المستقبلية مع إجراء تحديث سنوي لهذه الخطط لتتماشى مع الاحتياجات المجتمعية المتغيرة ولتأكيد دور المكتبات الجامعية كصرح من صروح العلم ويساند المؤسسات التعليمية في دعم المفردات والبرامج التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي-العصف الذهني-أداة تحليل SWOT_مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مستخلص الدراسة.....	1.....
قائمة الجداول.....	6.....
قائمة الأشكال والرسوم البيانية.....	9.....
قائمة مصطلحات الدراسة.....	11.....
منهجية الدراسة.....	12.....
مقدمة الدراسة.....	12.....
اشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....	13.....
فرضيات الدراسة.....	14.....
هدف الدراسة.....	15.....
أهمية الدراسة ومبرراتها.....	15.....
محدوديات الدراسة	16.....

17.....الدراسات السابقة.

25.....منهج الدراسة وأدواته.

26.....محتويات الدراسة.

الباب الأول: التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات باستخدام أسلوب SWOT دراسة

نظرية:

الفصل الأول: التخطيط مفهومه، أهميته، أنواعه:

29.....أولاً: مفهوم التخطيط ونشأته.

32.....ثانياً: أهمية التخطيط وفوائده.

33.....ثالثاً: خصائص التخطيط.

36.....رابعاً: مقومات التخطيط وأنواعه.

42.....خامساً: الصعوبات التي تواجه التخطيط.

43.....سادساً: التخطيط في المكتبات و مراكز المعلومات ومزاياه.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي مفهومه، أهميته، مراحل تطبيقه في مكتبات الجامعات:

47.....أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي ونشأته.

ثانياً: فوائد وأهمية التخطيط الإستراتيجي ومبرراته.....	52
ثالثاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي ومستوياته.....	60
رابعاً: مقومات التخطيط الإستراتيجي والقائمون على التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات.....	63
خامساً: عناصر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات.....	68
سادساً: مراحل التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات.....	70
سابعاً: نماذج عملية التخطيط الإستراتيجي.....	79
الفصل الثالث: الفصل الثالث: تحليل بيئة مكتبات الجامعات وتقييم أدائها باستخدام أسلوب	

:SWOT

أولاً: خصائص بيئة مكتبات الجامعات وفوائد تحليل البيئة.....	90
ثانياً: شروط تحليل البيئة ومتطلبات تحليل البيئة الناجح.....	93
ثالثاً: دورة تحليل بيئة المنظمة و أنواع المسح البيئي.....	94
رابعاً: التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية.....	97
خامساً: مدخل لتحليل SWOT ومكوناته.....	98
سادساً: مزايا تحليل SWOT وخطوات وضعه.....	101

106.....	سابعاً: عناصر تحليل SWOT
108.....	ثامناً: شروط الأخذ بأسلوب SWOT
	تاسعاً: المصادر الأساسية التي يركز عليها تحليل SWOT وعوائق تحليل
109.....	SWOT
110.....	عاشرًا: نماذج في تحليل SWOT ومثال عليه
	الباب الثاني: الجانب التطبيقي للتخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة باستخدام أسلوب SWOT:
	أولاً: التعريف بمكتبات الجامعات السورية الخاصة وخدماتها المقدمة
117.....	للمستفيدين
120.....	ثانياً: دراسة ميدانية لمكتبات الجامعات السورية الخاصة
178.....	نتائج الدراسة
181.....	مقترحات الدراسة
183.....	قائمة المصادر والمراجع
189.....	الملحق

قائمة الجداول

عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول 1- الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي العادي والتخطيط الإستراتيجي	63.....
الجدول 2- نموذج معيار SWOT لإعتماده في مكتبات الجامعات السورية الخاصة	105.....
الجدول 3- المستوى الوظيفي لعينة الدراسة في الجامعات السورية الخاصة	120.....
الجدول 4- مدى امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص	121....
الجدول 5- الأفراد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعات السورية الخاصة	124.....
الجدول 6- المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في المكتبة	126.....
الجدول 7- المساهمة في التخطيط الإستراتيجي و أوجه المساهمة	132.....
الجدول 8- تحديد رؤية و أهداف الجامعات السورية الخاصة مكون أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها	133.....
الجدول 9- ابتكار اطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تتشده ويساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية	135.....
الجدول 10- تزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية و وضع الأهداف	137.....

- الجدول 11- تحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة.....139
- الجدول 12- حل المشاكل و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها.....141
- الجدول 13- وجود فجوات في أداء الجامعات السورية الخاصة حيث أن نتائج الأداء في مكتباتها بعيدة جداً عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها.....143
- الجدول 14- التقدم التقني التكنولوجي في مختلف المجالات مما يؤدي إلى تنوع حاجات واهتمامات المستفيدين.....145
- الجدول 15- متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....147
- الجدول 16- خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....150
- الجدول 17- أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة..152
- الجدول 18- أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.154
- الجدول 19- تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....156
- الجدول 20- تبني القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....158
- الجدول 21- العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....160

الجدول 22- تقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية.....162

الجدول 23- عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....164

الجدول 24- امتلاك العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة لروح العمل

الجماعي.....166

الجدول 25- الامكانيات المادية و البشرية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية

الخاصة.....168

الجدول 26- الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها

للمستفيدين.....170

الجدول 27- الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها.....173

الجدول 28- التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....175

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل
34.....	الشكل 1- خصائص التخطيط
35.....	الشكل 2- العوامل الدافعة للتخطيط
40.....	الشكل 3- مقومات التخطيط
45.....	الشكل 4- مزايا وفوائد التخطيط
56.....	الشكل 5- مزايا وفوائد التخطيط الإستراتيجي
62.....	الشكل 6- مستويات التخطيط الإستراتيجي
73.....	الشكل 7- تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة
92.....	الشكل 8- فوائد تحليل البيئة
95.....	الشكل 9- دورة تحليل بيئة المنظمة
103.....	الشكل 10- نماذج تحليل SWOT وخطوات وضعه
111.....	الشكل 11- أنواع الإستراتيجيات وفقاً لنموذج SWOT
121.....	الشكل 12- المستوى الوظيفي لعينة الدراسة في الجامعات السورية الخاصة
123.....	الشكل 13- عدم امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص
128.....	الشكل 14- المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في المكتبة
133.....	الشكل 15- المساهمة في التخطيط الإستراتيجي و أوجه المساهمة

- الشكل 16- تحديد رؤية و أهداف الجامعات السورية الخاصة مكون أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها.....135
- الشكل 17-متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....149
- الشكل 18- خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....151
- الشكل 19- أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة....153
- الشكل 20- أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة...156
- الشكل 21- تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....158
- الشكل 22- تبني القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....159
- الشكل 23- العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....161
- الشكل 24- تقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية.....163
- الشكل 25- عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....166
- الشكل 26- امتلاك العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة لروح العمل الجماعي.168
- الشكل 27- الامكانيات المادية و البشرية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....170
- الشكل 28- الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستفيدين.....172
- الشكل 29- الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها.....174
- الشكل 30- التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.....176

قائمة مصطلحات الدراسة

تتناول هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات الجديدة التي تستخدم استخداماً مكثفاً والتي ينبغي الإشارة إليها وتعريفها وهي:

التخطيط Planning: عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج (الكرخي، 2014، ص17).

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning: عملية معقدة تركز على المدى المستقبلي غير الواضح ليقود المنظمة إلى إيجاد الحلول للأسئلة المطروقة والمتعلقة بالمشكلات التي تجعل أن تشكل عائقاً للنجاح (David, 2001, P17).

أداة التحليل البيئي SWOT analysis: أداة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع. وهو يمثل إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي لتحليل نقاط القوة S ونقاط الضعف W، والفرص O، والتهديدات T وهو بذلك يكون عبارة عن طريقة تساعد على فصل البيئة إلى بيئة داخلية قوة وضعف، وبيئة خارجية (فرص وتهديدات) من أجل تحديد الايجابيات والسلبيات في البيئة المختارة (صباح علي، 2018، ص5).

منهجية الدراسة:

مقدمة الدراسة:

شهد العالم اليوم مجموعة من التحولات والتغيرات في مختلف المجالات المعرفية والتكنولوجية، التي جعلت العالم اليوم يدرك أهمية التعليم في مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة به، مما جعل مهمة إدارة تلك المؤسسات التعليمية ومكتباتها وخاصة الجامعات صعبة، مما أسفر عن عدم قدرتها على تحقيق أهدافها ولاسيما مع غياب الخطط الإستراتيجية، وأثر التخطيط الإستراتيجي الذي أصبح ضرورياً للتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بوضع الخطط التي ستكفل بتحقيق الأهداف المرجوة.

فالتخطيط الإستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وتقوم على فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية لمكتبات الجامعات السورية الخاصة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، مع فهم للبيئة الخارجية لها وماتحتويه من فرص ومخاطر.

تتناول الباحثة في هذه الدراسة بالشرح والتحليل مفاهيم ومصطلحات التخطيط الإستراتيجي باستخدام أسلوب سوات¹ ورسالة وأهداف العينة المدروسة من مكتبات الجامعات الخاصة وماتقدمه من خدمات وخطط استراتيجية لاتاحة تلك الخدمات بأفضل و أبسط الطرق.

¹ سوات: أداة لتحليل البيئة الكلية للمكتبة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

اشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تكمّن اشكالية الدراسة بعدم وجود تخطيط استراتيجي واضح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة أؤخطة استراتيجية قادرة على مواجهة المشكلات المصاحبة للتغيرات التي حدثت في المحيط وعدم وجود رسالة واضحة ورؤية و أهداف ، وقلة القوانين الواضحة والدقيقة التي تنظم مسيرة عمل أمين المكتبة ، وعدم مواكبة المجموعات المكتبية المتواجدة للموضوعات الحديثة والتطورات العلمية والتقنية الحديثة مما انعكس ذلك سلباً على الخدمات المقدمة للمستفيدين وأدى الى عدم حدائتها وملائمتها لتغيرات البيئة الخارجية وسوء استعمالها ونقص الوسائل التعليمية وأدى ذلك إلى انخفاض مستوى أداء الطلاب لعدم استجابتهم لمتطلبات البيئة التعليمية وشروط البحث العلمي، ونظراً لعدم وجود اهتمام كاف بين الباحثين المحليين تولدت هذه الدراسة التي تحاول الباحثة من خلالها تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة ورفع كفاءة أداء العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة وبيان مدى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي لخدمات المعلومات في مكتبات الجامعات السورية الخاصة والجودة التعليمية ومعاييرها في جامعاتها، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

ما هو واقع وامكانيات الادارة العليا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة وماهي معوقاته؟

تساؤلات الدراسة:

1- ما هو مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للقائمين عليه في مكتبات الجامعات السورية الخاصة وما مدى

أهميته لهم؟

2- ماهي المحاور الأساسية لبناء الخطة الاستراتيجية وماهي متطلباته في مكتبات الجامعات السورية الخاصة؟

3- ماهي أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة؟

4- هل يقوم أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات بتحليل بيئة المكتبات باستخدام أسلوب SWOT في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الدراسة الأولية للمكتبات عينة الدراسة تبين مايلي:

1. تدني جودة الخدمات التي تقدمها مكتبات الجامعات السورية الخاصة لعدم وجود رؤية ورسالة و أهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.
2. تدني المستوى المهني للقائمين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أمناء مكتبات و أخصائي معلومات في مكتباتهم لعدم اهتمام الإدارة العليا بإعداد دورات تدريبية للعاملين في مكتباتهم على كيفية إدارة الخدمات الموجودة واستخدام التقنيات الحديثة لتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين.
3. تدني المستوى العلمي والتحصيلي للمستخدمين من طلاب الجامعات السورية نظراً لغياب دور الإدارة العليا بإعداد ورش عمل تدريبية للمستخدمين على كيفية الاستخدام الأمثل للخدمات الموجودة في مكتباتهم والتي تدعم مفردات المنهج الدراسي ومقرراتهم.
4. عدم وجود تطبيق حقيقي للتخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة بسبب وجود مجموعة من المعوقات.
5. تطبيق أداة SWOT في مكتبات الجامعات السورية الخاصة عينة الدراسة من أجل تحليل بيئة المكتبات ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ورسم أهداف استراتيجية.

أهداف الدراسة:

نظراً لأهمية الدراسة في معرفة مدى تطبيق مكتبات الجامعات السورية الخاصة لعملية التخطيط الإستراتيجي لخدماتها باستخدام أسلوب SWOT أو قابليتها لتطبيقها، تم تركيز الضوء على واقع تلك المكتبات بهدف:

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.
2. تحديد الامكانيات المادية والبشرية من أجل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.
3. تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.
4. محاولة حل المشكلات وتقديم النتائج والمقترحات لتأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة من أجل رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تأتي أهمية الدراسة من تناولها موضوعاً إدارياً مهماً تنتهجه المكتبات الجامعية الناجحة والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي كونه عنصراً هاماً وأساسياً من عناصر الإدارة العلمية الحديثة لما تؤديه من أثر بارز في رسم سياسات المكتبات بعيدة المدى ولاسيما مكتباتها وجعلها تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها ولما لها فائدة في مساعدة الإدارة العليا وأصحاب القرار في الجامعات السورية الخاصة في رسم مسارات وتوجهات مؤسساتهم المستقبلية، ومساعدة القائمين على التخطيط الإستراتيجي على وضع خطط استراتيجية لرفع سوية خدماتها المقدمة للمستفيدين وتنويعها وجعلها مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة وتسهيل سرعة الوصول لمصادرها وتنظيم تدفقها وتسريع معالجة المعلومات واستخدامها و معرفة معايير ومحددات الكفاءة الإنتاجية ولاسيما أن الجامعات السورية الخاصة أحد أهم صروح الحضارة التي تسعى دوماً في ترقية المجتمعات وتطويرها.

و تأتي أهمية الدراسة في أنه لا توجد دراسة علمية حديثة تركز الضوء على التخطيط الإستراتيجي لمكتبات الجامعات السورية الخاصة كموضوع دراسة وعدم وجود تطبيق لعملية التخطيط الإستراتيجي باستخدام أسلوب SWOT في مكتبات العينة المدروسة، وتسليط الضوء على بعض الجامعات السورية الخاصة من العينة المدروسة التي تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتباتها ودراسة حالتها للإفادة منها وذلك بين فترة 2019-2023م.

محدوديات الدراسة:

الحدود الموضوعية: التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة، وقد حدد المجال الموضوعي للدراسة في مدى تطبيقها التخطيط الاستراتيجي في مكتباتها وعدم تطبيقها لمعرفة الإمكانيات المتاحة والمعوقات التي تمنع من تطبيقها و في حال وجود خطة استراتيجية الإفادة من المقترحات في تطويرها لتصبح أكثر مرونة ومواكبة لمتغيرات العصر.

الحدود المكانية: حدد المجال المكاني لمكتبات الجامعات السورية الخاصة في دمشق وريف دمشق.

الحدود الزمانية: جرت الدراسة من بداية عام 2019 وهو تاريخ البدء بالدراسة وحتى عام 2023م.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة حسين، عام 2002، بعنوان: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، رسالة ماجستير. _مصر:جامعة القاهرة.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وتقوم هذه الدراسة على طرح مجموعة من الأسئلة، ويتم البحث عن الإجابة عنها بهدف وضع تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المتمثلة في تعريف التخطيط الإستراتيجي و أهم خطواته و أهم مبرراته و أهميته، وقد قدم الباحث في ختام بحثه تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري يعتمد على إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي، وتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي، ووضع نظام لمتابعة المستمرة وغيرها من الإجراءات.

2-دراسة المبعوث، عام 2003، بعنوان: تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي السعودي، رسالة ماجستير. _السعودية: جامعة الملك فهد.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الفروق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي، وبيان بعض مشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي، ثم بنى على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط للتعليم العالي في المجتمع العربي ومنه السعودية يغلب عليه الطابع التقليدي، والتأكيد على ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسات الجامعية في المملكة بما يتفق وتحقيق التخطيط الإستراتيجي الذي فرضه عصر المعلومات.

3-دراسة الحجار، عام 2004، بعنوان: تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير. _غزة: الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى تفحص واقع التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى استخدامها لعناصر التخطيط الإستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الجامعات تفتقد إلى الخطط الإستراتيجية منذ سنوات عديدة. كما أشار المستجيبون إلى جملة من المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي كمعوقات تتعلق بعملية التخطيط، ومعوقات تتعلق بالممارسات الإدارية، ومعوقات تتعلق بالعلاقات الخارجية.

4-دراسة الدهدار، عام 2006، بعنوان: العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير. _غزة: الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي مثل (التخطيط الإستراتيجي-معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

5-دراسة اللوح، عام 2007، بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير. _غزة: جامعة غزة.

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعتها ومحاولة التخلص منها واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة وزعت على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع

أعضاء مجالس الجامعة جميعهم أي الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة أي الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى، والبالغ عددهم مائتان وواحد وأربعون عضواً.

وقد خلصت الدراسة إلى أن 67.78% من أفراد العينة توافق على متطلبات إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بحاجة إلى تطوير كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي، توفر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، وتوفير الإمكانيات المالية المناسبة.

خلصت الدراسة إلى عدم اهتمام الإدارة بالتوجه الاستراتيجي وعلاقته باكساب الجامعة الميزة التنافسية، وتوصي الدراسة إلى إعادة النظر بالتوجه الاستراتيجي للإدارة وتحسين استغلال الموارد لتحقيق الميزة التنافسية.

6-دراسة بوادي، عام 2008، بعنوان: تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الإستراتيجي بجامعة حزموت، رسالة ماجستير. _حزموت: جامعة حزموت.

هدفت الدراسة لتحليل البيئة الداخلية لجامعة حزموت ومكونات التخطيط الإستراتيجي للكشف عن مواطن الضعف والقوة في مكونات البيئة التنظيمية ومكونات التخطيط الإستراتيجي للجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ونوابهم الأكاديميون الذين بلغوا ثلاثة وثلاثون فرداً، ورؤساء الأقسام الذين بلغوا ستة وأربعون فرداً، ومديري الإدارات العامة والمراكز العلمية الذين بلغوا خمسة وثلاثون فرداً، حيث بلغ مجموع المجتمع الأصلي مئة وأربعة عشر فرداً، وقد توصل الباحث إلى نتائج تتعلق بمكونات البيئة الداخلية للجامعة وقياس جوانب القوة والضعف في مكوناتها الثلاثة: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية فجاءت الفقرات ذات مستوى ضعيف، وفيما يتعلق بمكونات التخطيط الإستراتيجي بجامعة حزموت وقياس القوة والضعف في

مكوناته الثلاثة: الخطة الإستراتيجية، تنفيذ الخطة، الرقابة الإستراتيجية، فقد جاءت كل الفقرات ذات مستوى ضعيف ماعدا فقرة واحدة في محور الخطة الإستراتيجية.

7-دراسة بادي، عام 2014، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر، أطروحة دكتوراه. _الجزائر: الجامعة القسطنطينية.

ركز في الدراسة على عناصر التخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي و تساعد على نجاحه في الإدارات المختلفة و تحديد أهم التحديات و المعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح للتخطيط الإستراتيجي و الأخذ بأهم المقترحات لمواجهة المعوقات، ومن أهم النتائج أن الرسالة لابد أن تكون واضحة ومختصرة وعامة فهي دليل للتخطيط الإستراتيجي وعلى ضرورة تحديد الأهداف الطويلة وقصيرة المدى.

8-دراسة تيميزار، عام 2014، بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة ماجستير. _يسكرة:جامعة محمد خيضر.

تهدف الدراسة في ابراز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير الامكانيات اللازمة وتوفير الخبرات البشرية اللازمة وخلصت الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية وهي مؤسسة سونلغاز "والتي من خلالها يتبين واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية بصفة خاصة.

حيث أنه على الرغم من وضوح المفهوم النظري إلا أنه من الجانب التطبيقي بعيد كل البعد وهناك فجوة بين العاملين من موارد بشرية وبين الإدارة حيث لا يوجد مشاركة حقيقية في التخطيط الإستراتيجي وتنفيذها.

تقترح الدراسة لإعادة النظر بموضوع الكوادر البشرية وتدريبها وتأهيلها بالشكل الأمثل لتشارك بعملية التخطيط الاستراتيجي.

9-دراسة بركات، عام 2019، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير. يسكرة:جامعة محمد خيضر.

هدفت الدراسة لتركيز الضوء على أثر التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المركزية قطب شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة من خلال تسليط الضوء على التخطيط الإستراتيجي في تحسين وتطوير الأداء في المكتبة من خلال اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام المقابلة القصدية مع العاملين في المكتبة المركزية وأكدت على أهمية وضع هيكل تنظيمي لتحقيق الهدف الأساسي من التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المكتبة المدروسة.

10- دراسة أمان، عام 2021، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للمكتبات العامة منظومة صندوق مكتبات مصر العامة(مبارك سابقاً)نموذجاً، أطروحة دكتوراه. القاهرة:جامعة القاهرة.

هدفت الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية مقترحة لمنظومة مكتبات مصر العامة للسنوات الخمسة المقبلة 2022-2026تقوم من خلالها دراسة الظروف المحيطة وتحليلها في ضوء الامكانيات المتوفرة واحتياجات الافراد والمحافظات ووضع رؤية ورسالة و أهداف وتحديد الامكانيات المطلوبة في الفترة محل الدراسة لتتمشى المنظومة مع توجهات المكتبات العامة في الدول المتقدمة بما يلبي احتياجات المستفيدين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: تحديد نقاط القوة والضعف لفروع منظومة المكتبات العامة بمصر مع الإشارة إلى الفرص المتاحة وأهم التحديات التي تتعرض لها المكتبات، وتحديد المتطلبات لتنفيذ الخطة وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بضرورة اهتمام منظومة المكتبات العامة بمصر بوضع خطط استراتيجية طويلة المدى في حدود خمس سنوات لتتلاءم مع التوقعات المستقبلية، مع إجراء تحديث سنوي لهذه الخطط.

11-دراسة غولام، عام 2022 ، بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة د راسة

ميدانية بمؤسسة نفضال، أطروحة دكتوراه. _الجزائر:جامعة محمد لمين دباغين.

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية

من خلال إبراز والكشف عن تأثيره على أداء الموارد البشرية من حيث المهارة والمكون المعرفي لهم

والتحكم في التكنولوجيا كمؤشرات تعكس فعالية الأداء كذلك تأثيره عل الفاعلية التنظيمية والمناخ السائد

بالمؤسسة كذلك على نظام الجودة كجودة الأداء وجودة الانتاجية ووجود خطة استراتيجية بالمؤسسة.

ولاختبار فرضيات الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستمارة بالمقابلة والملاحظة والوثائق

والسجلات كأدوات لجمع البيانات من المؤسسة نفضال وقد تم اجراء مسح شامل لفئة الإطارات المقدرة ب31

اطار نظرا لطبيعة الموضوع والمتغيرات المبحوث فيها كونها الفئة الاقدر على اعطاء معلومات دقيقة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وأهمها وجود تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على فعالية الاداء

في المؤسسة من خلال العلاقة الاعتمادية والتأثيرية التي عكست في الفرضيات المثبت صحتها، وانها

قادرة على تفعيل أداء المؤسسة الجزائرية والنهوض بأساليبها التنافسية، وتنصح الدراسة على ضرورة متابعة

عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة لما لها من تأثير ايجابي عليها.

الدراسات الأجنبية:

1-Peter Lyman,1999, Strategic Planning For Library Collections and Information Resources, degree Master._USA.

تهدف هذه الدراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي للمجموعات المكتبية ومصادر المعلومات إلى البحث عن التخطيط الإستراتيجي لمصادر المعلومات والعمل على توفير التمويل اللازم لشراء المجموعات المناسبة من خلال تحديد الأهداف المطلوبة بكل دقة وطبقاً لأولويات المكتبات وحاجات المستفيدين والمحددة سلفاً وفق عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح وتوصي الدراسة على ضرورة اقتناء مجموعات مكتبية حديثة ملائمة احتياجات المستفيدين المتجددة ومواكبة لتطورات الخارجية وضرورة توفير الحيز الملائم بشكل سنوي والتخلص من الفجوة المعرفية و بأفضل الطرق والوسائل الحديثة.

2-Liza Schulz,2001,Strategic Planning in a University Library,degree Master._Lewis: Marvell University.

وتتناول الدراسة بعنوان التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات من حيث أهمية التخطيط للمكتبات الجامعية والدوافع الأساسية لعملية التخطيط وفرق العمل التي تتجاوب مع التخطيط ممثلاً بتجربة مكتبة لويس بجامعة مارفيل بالقيام بالتخطيط الإستراتيجي للمكتبة طلاباً وعاملين وإدارة و أعضاء هيئة تدريس والنتائج المرجوة من تلك العملية، كما تناولت الدراسة عناصر التخطيط الشامل للمكتبات الجامعية بداية من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف بعيدة المدى والتغيرات الجوهرية التي أحدثه التخطيط الإستراتيجي للمكتبة وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المكتبة لتقديم خدمات تتلاءم مع أهدافها.

3-Butman Masan,2005, Strategic Planning For High Learning, degree Master._**Holland: Holland University.**

هدفت الدراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي لنظام التعليم العالي إلى إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعاً ومرونة وتكيفاً ويعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختيارات الإستراتيجية المؤسسية، وذلك بعد إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي، كما ركزت الدراسة على تحقيق تخطيط استراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بنماذج مستقرة أو متميزة هي النموذج الخطي، نموذج استراتيجية التكيف، نموذج لاستراتيجية النموذج التفسيري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة أهمها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لعدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي كالنموذج الخطي والتفسيري والتكيفي وتوصي الدراسة لمتابعة تطوير نظام التخطيط الاستراتيجي وافادة باقي الجامعات من النظام الهولندي الجديد المتبع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم التطرق في الدراسات السابقة التي عرضت إلى موضوع التخطيط الإستراتيجي من حيث النشأة، المفهوم، الأهمية من حيث وضع هيكل تنظيمي، وعناصر الخطة من الرؤية والرسالة والأهداف، ومعوقاته والدوافع ، وتسلط الضوء في بعض الأحيان على تجارب مكتبات محددة وهذه هي أوجه التشابه بين الدراسة والدراسات السابقة، وأوجه الاختلاف تتجسد في عرضها لحالات العديد من المكتبات الجامعات السورية الخاصة ودراساتها على أرض الواقع ومعرفتها في حال تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية ووجود خطة أو عدم وجودها أي دراسة حالتها من جميع الجوانب كمعرفة القائمين على التخطيط الإستراتيجي من الإدارة العليا من رؤساء جامعات ونوابهم وأمناء الجامعات للمساهمين في التخطيط الإستراتيجي كالعمداء ونوابهم، للمطبقين التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من أمناء مكتبات و أخصائي معلومات والمحاور الاساسية للخطة والأهداف التي تسعى لتحقيقها و أهميته بالنسبة للمساهمين في التخطيط الإستراتيجي وعناصره و أهم معوقاته، وتطبيق أداة سوات لتحليل بيئة المكتبات الجامعات السورية الخاصة وتم الافادة من دراسة أحمد أمان في تطبيق أداة SWOT.

منهج الدراسة وأدواته:

تعتمد الباحثة في القسم النظري من الدراسة على مجموعة من المصادر والمراجع العربية و الأجنبية والدوريات و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية، أما في القسم العملي فقد جرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كون الدراسة تتطلب دراسة للواقع، والحصول على المعلومات من أرض الواقع بشكل تفصيلي ودقيق، واختيار الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

أدوات جمع المعلومات:

تم الاطلاع في القسم النظري على الانتاج الفكري ذي العلاقة بموضوع الدراسة من مصادر ومراجع مختلفة عن طريق البحث في فهارس المكتبات والمواقع المحكمة وقواعد البيانات المتخصصة بالموضوع مع الحرص على حداثة النتاج الفكري.

أما في الجانب العملي جرى الاعتماد على الاستبيان كونه الأداة الأنسب للدراسة فقد صممت لخدمة أهداف الدراسة وفقاً لمقاييس محددة ولمعرفة مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة باستخدام أسلوب SWOT وقد تم توزيعه على القائمين على التخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا كرؤساء الجامعات ونوابهم وأمناء الجامعات وكذلك على المساهمين بالتخطيط الاستراتيجي من عمداء الكليات ونوابهم والقائمين على تطبيقه في مكتباتهم كأمناء المكتبات وأخصائي المعلومات وقد حكم من قبل محكمين دكاترة في جامعة دمشق كلية الآداب والعلوم الإنسانية (الدكتور قيس صالح_الدكتورة نسرین قباني_الدكتورة مؤمنة حواصلي)

مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت الدراسة مجتمع مكتبات الجامعات السورية الخاصة (جامعة القلمون-جامعة قرطبة-جامعة الإتحاد الخاصة-الجامعة العربية الدولية-الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا-الجامعة السورية الخاصة-جامعة الوادي الدولية الخاصة-جامعة الأندلس الخاصة-جامعة الجزيرة-جامعة الحواش-جامعة إيبلا-جامعة الشهباء-جامعة اليرموك-الجامعة العربية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا-الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري-الجامعة الوطنية الخاصة-جامعة بلاد الشام للعلوم الشرعية-جامعة الرشيد الدولية-جامعة قاسيون-جامعة الشام الخاصة-جامعة المنارة الخاصة-الأكاديمية العربية للأعمال الإلكترونية).

أما عينة الدراسة فكانت على النحو التالي: الجامعة العربية الدولية AIU-الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST-جامعة الرشيد الخاصة-الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU، أربع مكتبات من أصل اثنان وعشرون أي بنسبة 18.7% من مجتمع الدراسة.

وقد تم عرض في الدراسة لمفهوم معيار SWOT كنموذج مقترح لاعتماده في مكتبات الجامعات السورية الخاصة، كما أن الجديد في الدراسة تسليط الضوء على تجارب بعض الجامعات السورية الخاصة في تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي وتقويم مدى فاعليتها وكفاءتها باستخدامها لأسلوب سوات في المكتبة من خلال معرف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المكتبات في الجامعات السورية الخاصة المطبقة للخطة الإستراتيجية في المكتبة.

محتويات الدراسة:

تتألف الدراسة من بابين أساسيين الباب النظري والباب العملي ويشتمل الباب النظري التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات باستخدام أسلوب SWOT دراسة نظرية وتتألف من ثلاث فصول أساسية الفصل الأول التخطيط مفهومه، أهميته، أنواعه وله عدة أقسام أولاً مفهوم التخطيط ونشأته، ثانياً أهمية التخطيط وفوائده، ثالثاً

خصائص التخطيط والعوامل الدافعة للتخطيط، رابعاً مقومات التخطيط وأنواعه، خامساً الصعوبات التي تواجه التخطيط، سادساً التخطيط في المكتبات و مراكز المعلومات ومزاياه ففي هذا الفصل تم تسليط الضوء على مفهوم التخطيط بشكل عام لغة واصطلاحاً ومراحل نشأته منذ التسعينيات، والتطبيق العلمي للتخطيط الإستراتيجي منذ زمن الإتحاد السوفيتي، أما الفصل الثاني التخطيط الإستراتيجي مفهومه، أهميته، مراحل تطبيقه في مكتبات الجامعات السورية الخاصة فيتناول أولاً مفهوم التخطيط الإستراتيجي ونشأته، ثانياً أهمية التخطيط الإستراتيجي ومبرراته، ثالثاً خصائص التخطيط الإستراتيجي ومستوياته، رابعاً مقومات التخطيط الإستراتيجي والقائمون على التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة، خامساً عناصر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة، سادساً:مراحل التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة، سابعاً نماذج عملية التخطيط الإستراتيجي، في حين تناول الفصل الثالث تحليل بيئة مكتبات الجامعات السورية الخاصة واستخدام أسلوب SWot عدة أقسام وهي أولاً خصائص بيئة مكتبات الجامعات وفوائد تحليل البيئة، ثانياً شروط تحليل البيئة ومتطلبات تحليل البيئة الناجح، ثالثاً دورة تحليل بيئة المنظمة و أنواع المسح البيئي، رابعاً التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية ومكوناته، خامساً مدخل لتحليل SWot ومكوناته وخطوات وضعه، سادساً مزايا تحليل سوات ، سابعاً عناصر SWot ، ثامناً شروط الأخذ بأسلوب SWot وفوائده تاسعاً المصادر الأساسية التي يركز عليها تحليل SWot وعوائق تحليل SWot، عاشراً نماذج في تحليل SWot ومثال عليه ، أما الباب الثاني الجانب التطبيقي للتخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة باستخدام أسلوب SWOT ويقسم إلى قسمين القسم الأول التعريف بواقع مكتبات الجامعات السورية الخاصة وخدماتها المقدمة للمستفيدين، والقسم الثاني دراسة ميدانية لمكتبات الجامعات السورية الخاصة ومن ثم أهم النتائج التي تم التوصل إليها ومقترحات الدراسة و أهم المصادر والمراجع التي تم استخدامها في الجانب النظري وملحق الدراسة.

الباب الأول: التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات باستخدام

أسلوب SWOT دراسة نظرية:

الفصل الأول: التخطيط مفهومه، أهميته، أنواعه:

أولاً: مفهوم التخطيط ونشأته.

ثانياً: أهمية التخطيط وفوائده.

ثالثاً: خصائص التخطيط.

رابعاً: مقومات التخطيط وأنواعه.

خامساً: الصعوبات التي تواجه التخطيط.

سادساً: التخطيط في المكتبات و مراكز المعلومات ومزاياه.

الباب الأول: التخطيط الإستراتيجي في مكتبات

الجامعات باستخدام أسلوب SWOT دراسة نظرية:

الفصل الأول: التخطيط مفهومه، أهميته، أنواعه:

1-0 تمهيد: غدت المكتبات الجامعية أحد أهم دعائم التعليم بالمجتمع لما لها أثر مهم في دعم العملية التعليمية من خلال إتاحتها لمواضيع متنوعة في عصر الانفجار المعرفي من خلال اقتنائها لمجموعات مكتبية مختلفة وبكافة أشكاله و تدعم مفردات المنهج الدراسي المتبع في الجامعة، وكان من الضروري وجود سياسة ورؤية ورسالة و أهداف محددة للمكتبة أي خطة استراتيجية تقوم برسم الأهداف الإستراتيجية على مدى طويل وقيام الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي من حين لآخر لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، حيث تطرق الفصل الأول إلى عملية التخطيط التقليدية من حيث النشأة والمفهوم و الأهمية والفوائد والخصائص والعوامل الدافعة ومقوماته و أنواعه والصعوبات التي تواجهه في المكتبات ومراكز المعلومات.

أولاً: مفهوم التخطيط ونشأته:

تعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع الذي يرتبط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي. فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعية، كما يعتمد التخطيط أيضاً على خبرة المدير وممارساته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره في صورة خطط محددة. إن اهتمام الإدارة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط. ومن ثم فالتخطيط يعد الجسد الذي يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نلبيه مستقبلاً. كما يعد التخطيط من الامتدادات الحديثة التي ارتقت إليها العلوم الاجتماعية خلال القرن العشرين. وإن التطور الذي طرأ على التخطيط كعملية ومنهج وموضوع، جعله أكثر ارتباطاً بجميع مجالات المعارف والعلوم الإنسانية دون استثناء.

التخطيط لغة:

مصدر خطط يخطط: أي وضع خطة، والخطة الأمر أو الحالة، والتخطيط التسطير، والخطة كالخط كأنها اسم للطريقة، والخطة ما يخطه الإنسان لنفسه من الأرض ونحوها والمكان المختار للعمارة. والخط؛ والخطة:

الطريقة، تُجمع على خطائط، كطريقة وطرائق. والخطة أيضاً استعارة من الطريقة.

واصطلاحاً فقد عرف التخطيط بالكثير من التعريفات : التخطيط planning هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

وهو وسيلة الإدارة لاكتساب أنسب الطرق والوسائل لاستخدام المواد المتاحة أو الممكنة، استخداماً يحقق الأهداف المرجوة من خلال وضع الخطط والبرامج التي تنسق بين أجزاء الموقف وبين الجهود التي تبذل لتحقيق تلك. وعرفه Louis N Redinan نقلاً من (اسامة علي) إن التخطيط عملية ديناميكية تحدد بوضوح تام البناء الذي سيتم به الشيء المتوقع، والكيفية التي يمكن إنجازها بها، والوقت الذي يستغرق في تحقيق هذه الأهداف وهذا التعريف يركز على التحديد الواضح للخطة وكيفية إنجازها والوقت اللازم لتحقيق الأهداف.

ويعرفه علاء فرج طاهر، بأنه العملية التي بها يحدد المديرون أهدافهم، ويتبنون بها المستقبل ويرسمون الطريق لتحقيق هذه الأهداف. أي أن التخطيط هو عمل يسبق التنفيذ دائماً، ويرسم دائماً الإطار العام الذي يحدد الأنشطة والأعمال الواجب أداؤها بهدف تحقيق الأهداف.

وهو عملية ذهنية تحليلية معا تتطلب قدراً واضحاً من العلم والمعرفة والحنكة والذكاء والخبرة من جانب المخطط، إذ إنها علم وفن (علي، 2011، ص28-29).

التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل والإمكانات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة، وهو عبارة عن أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد

القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها في محاولة التحكم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج(عبيد،2016،ص7).

ويعرف التخطيط بأنه هو ذلك الفعل المتعمد و المنسق الذي يقوم بهالمخططون 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 إذ 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 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(بركات،2019،ص23).

نستنتج مما سبق أن معظم الباحثين قد أجمعوا على أن عملية التخطيط هو أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسات والذي من خلاله يحقق الأهداف المرجوة وفق خطة زمنية معينة وبما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لتلك المؤسسة.

نشأة التخطيط:

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1911م من خلال مقال للإقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر) وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الإتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م. وعلي الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم ، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية ، لأن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب.

قد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية استخدام التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية من خلال إحداث المواءمة بين احتياجات المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية.

ولقد بدأ التطبيق العلمي للتخطيط في الدول الاشتراكية عندما وضع الإتحاد السوفيتي عام 1928م أول خطة خمسية، وقد استخدمت دول أوروبا الشرقية بعد الحرب العالمية الثانية أسلوب التخطيط. وكان التطبيق في بداية الأمر استتساحاً لأسلوب التخطيط في الإتحاد السوفيتي، إلا أن نظم التخطيط في تلك الدول قد تغيرت في بداية الستينيات وبدأت تختلِف من بلد لآخر. ولم يعد التخطيط حكراً على الدول الاشتراكية، وإنما استخدمته معظم الدول الآخذة بالنمو، وأصبح بذلك أساساً من أسس تنميتها الاقتصادية. أما في أوروبا الغربية فتعود بداية التخطيط إلى ثلاثينيات من القرن العشرين على إثر الكساد والبطالة التي سادت تلك الدول، كما قدم بعض الاقتصاديين الألمان خطة لمواجهة البطالة. وقد هدفت الخطة إلى وضع برنامج لزيادة الاستخدام. وفي الدول الغربية الأخرى ظهرت في الثلاثينيات وبداية الأربعينيات دعوات للتخطيط، ورغم انتشار التخطيط كأسلوب في معظم الدول بصرف النظر عن طبيعة نظامها الاقتصادي فإن أهميته ازدادت بالنسبة للدول الأقل نمواً بحيث أصبح التخطيط الأمل في تطويرها وتحقيق التنمية السريعة (علي، 2011، ص30).

ثانياً: أهمية التخطيط وفوائده في المكتبات الجامعية:

أهمية التخطيط ودوافعه:

يكتسب التخطيط أهميته من كونه عملية هدفها تحديد مسارات الحياة في المجالات المختلفة، فهو ضروري للفرد والمجتمع، وهو أحد أسباب اختصار الوقت اللازم للتطوير والتحسين والتغيير نحو الأفضل. وأهمية التخطيط تتبلور جلياً في النقاط التالية: يساعد التخطيط على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج، حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر وبدون إسراف وعلي بلورة وتحديد الأهداف حتى يفهمها

الأفراد ويقبلونها كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونون على تنفيذها ويسهل مهمة القيادة وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته واجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه وعملية الاتصالات، حيث تتساق المعلومات من الأهداف والخطط، والمعايير في جميع قنوات الاتصال، كما يمهد التخطيط لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها، ويساعد على تقويم كفاءة وفعالية المديرين والإدارات المختلفة، وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف ويعطي المديرين والمرؤوسين نوعاً من الثقة، إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون حسب برنامج مدروس ومحدد فيتفرغون لأداء مهامهم واختيار الطريق الأمثل المناسب لتحقيق الأهداف من بين بدائل متاحة وتقليل درجة المخاطرة في العمل، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة، وما يقدمه من خطط بديله لمواجهة الظروف المتغيرة وتحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية ما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف (عبدالله علي، 2017، ص31).

ثالثاً: خصائص التخطيط:

خصائص التخطيط:

تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي:

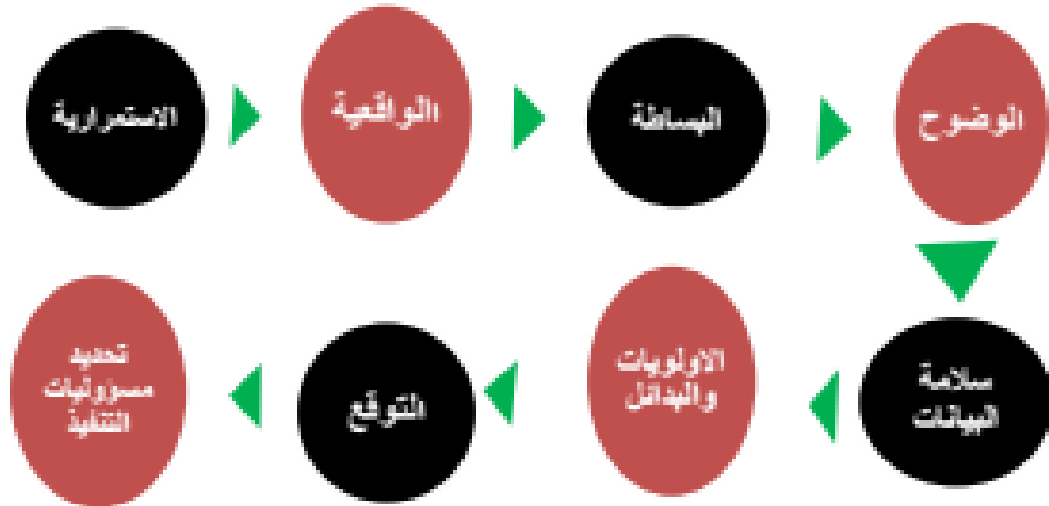
- 1- الاستمرارية : أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه.
- 2- الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
- 3- البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
- 4- الواقعية : بحيث تلاؤم الأهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- 5- سلامة البيانات : أي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.

6- الأولويات والبدائل : فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.

7- التوقع : اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على احدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.

8- تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة.

خصائص التخطيط



الشكل 1- خصائص التخطيط

(الصميدعي، 2004، ص 230-233)

العوامل الدافعة للتخطيط:

تتضافر عدة عوامل في دفع عملية التخطيط وتحفيزها ومن هذه العوامل نذكر مايلي:

- 1-القناعة من خلال إدراك الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط وكونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدراتها وتطويرها.
- 2-الالتبؤ بالمستقبل بصورة أفضل وذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض وتغذيتها بأكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة.
- 3-الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وتحشيدتها بطرق مثلى لتنفيذ الخطة.
- 4-الجماعية بإشراك العاملين في العملية التخطيطية ووضع نظام حوافز فاعلة خلال عملية تنفيذها.
- 5-الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطط البديلة التي يتعين ان تكون جاهزة للعمل في حالة حدوث تغيرات غير متوقعة في الظروف المستقبلية لتحل محل الخطط الاعتيادية.
- 6-وجود نظام متابعة فعال لرصد تقدم العمل في الخطة وإجراء تقييم متواصل لإنجازاتها وتصحيح الانحرافات إن حدثت تباعا.

وكما يظهر في الشكل التالي:



الشكل 2- العوامل الدافعة للتخطيط

رابعاً: مقومات التخطيط وأنواعه:

أ- **مقومات التخطيط:** ويراد بها الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل:

1- **دراسة البيئة وتحليل الواقع:** إن من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة وذلك لأجل الإجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط ألا وهو أين نقف الآن؟ وما هو وضعنا الحالي؟ ما هي إمكانياتنا؟ ما هي مصادر قوتنا؟ وما هي نقاط ضعفنا؟

إن تحديد أبعاد وعناصر الواقع الحالي بصورة دقيقة ينبئنا بقوتنا الحالية التي سنستخدمها في التخطي نحو الأهداف المستقبلية وإن أي سوء في تقدير القدرات الحالية يؤدي إلى تعثر المسير في الخطوات اللاحقة وهذا ما سننكلم عنه عند الحديث عن تحليل **SWOT** أي مصادر القوة والضعف لدى المنظمة والفرص والتحديات (التحديات) التي توجهها إذ يقدم هذا التحليل تقنية فعالة في دراسة الواقع والتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كإحدى الشروط الأساسية التي تتطلبها العملية التخطيطية.

2- التنبؤ بأهداف الخطة:

تقوم عملية التنبؤ أساساً على فرضية أن اتجاهات الأحداث في الماضي سوف تمتد بنفس معدلاتها في المستقبل وبذلك يمكن رسم صورة القادم من الأشياء بشكل تقريبي لكي تتكون لدينا مرئيات نسبية عن الأهداف التي نسعى إليها.

ولكي تكون عملية التنبؤ علمية ودقيقة لابد وأن تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظف وسائل وطرق إحصائية في استخدام هذه البيانات والمعلومات لترسم صورة الأحداث في المستقبل ولأجل أن تكون هذه الصورة صحيحة إلى حد ما يتعين أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ.

3- وضع الأهداف:

ينظر لأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعت بالأهداف التكتيكية.

وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة برمتها ولكل قطاع أهدافه الخاصة هذا على مستوى التخطيط القومي والتخطيط القطاعي وقد تكون على مستوى المنظمة وعندها الكل منظمة أهدافها موزعة حسب إدارتها ولكل إدارة أهدافها الخاصة تتصوي جميعها تحت مظلة الأهداف العامة للمنظمة .وبعد أن تتوصل المنظمة إلى مسودة أهدافها المستقبلية في ضوء العمليات التنبئية التي قامت ولأجل أن تكون هذه الأهداف التي اختارتها المنظمة لتتقلها من حالة إلى حالة أخرى أفضل في النوع والكم(أبو النصر، 2009، ص21-22).

4- السياسات Policies :

وهي مجموعة المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة وبذلك فإن السياسات تضع أطراً لحركة العمل وأساليب للوصول إلى الأهداف المرسومة. وبهذا فإن السياسات تقدم للمخططين مجموعة من القواعد الاسترشادية منها:

- تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة.
- تساعد على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة ومتماسكة.
- توفر الوقت والجهد على العاملين وذلك برسمها مسارات العمل.
- تحدث الاتساق والتكامل بين إجراءات العمل.
- تسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد إلى اختيار أساليب العمل.
- تساعد على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف.

- تقلل من البيروقراطية التي يحتمل نشؤها في المنظمة.
- ولابد أن تتوفر في السياسات شروط عدة لكي تكون فاعلة ومؤثرة ومن ذلك بساطتها ووضوحها ومرونتها وشموليتها ويفضل ان تكون مدونة وشاملة ولا تتقاطع مع السياسات العامة للدولة.

5- الإجراءات Procedures :

- يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداءً من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي هذه الإجراءات إلى تحديد مايلي:
- أسلوب تحديد العمل.
- الجهة المسؤولة عن تنفيذه.
- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطوة ومن ثم العمل برمته.
- مصادر القرار الرئيسية (الخضر، 2018، ص5-6).
- ورغم الايجابيات الكثيرة للإجراءات لا يمنع الإدارة الانتباه إلى سلبياتها وعلى رأس ذلك خلقها رقابة صارمة في العمل وميل الموظفين إلى مقاومة أي تغيير فيها مما يستلزم من الإدارة ملاحظة ذلك وإيجاد السبل اللازمة لتبديد هذه السلبيات من خلال أنظمة الحوافز وإجراء التغييرات المرتبطة في ضوء بناء الآراء المؤيدة للتطوير والتجديد.

6- مستلزمات تنفيذ الخطة:

- إن وضع السياسات والإجراءات التي تصف كيفية تنفيذ الأعمال لا يكفي لتحقيق الأهداف إلا إذا توفرت لهذا مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى البشرية والإمكانات المادية من السلع والخدمات وهذه المستلزمات بأنواعها تتطلب دفع أموال مقابل توظيفها واستخداماتها كالأجور والرواتب والنفقات الجارية والرأسمالية وغيرها ويجري التعبير عنها بموجب موازنة يتحتم على المنظمة تأمين مصادر تمويلها وبخلاف ذلك ستواجه مشكلة توقف بعض

أنشطتها وحدثت تلك في تنفيذ برامجها ومن ثم خروج الخطة عن مسارها الزمني المرسوم.

7- البرامج Programs:

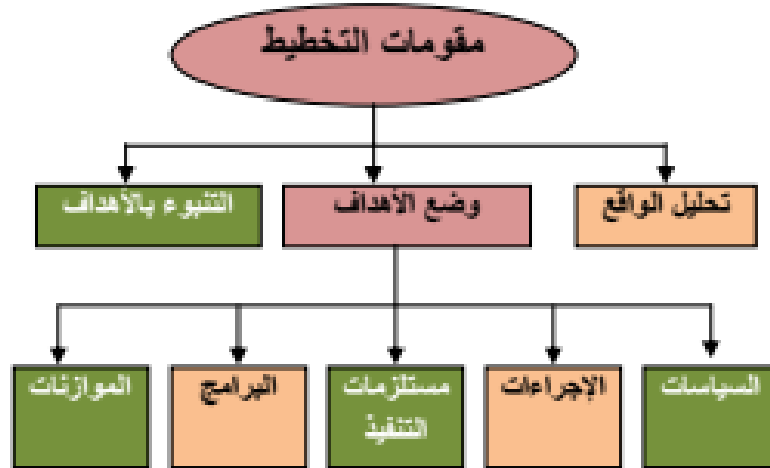
يعرف البرنامج كونه خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة إلى مخرجات محددة. إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من أجل إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين هذه البرامج لأن أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بالشكل المطلوب.

وقد تكون البرامج واسعة تحتوي على برامج فرعية كل منها يتخصص في شرح خطة تنفيذ جانب معين من جوانب البرنامج الواسع أعلاه وتلتقي جميع البرامج الفرعية عند تحقيق الهدف العام للبرنامج الأم.

8- الموازنات Budgets:

يقصد بالموازنة التقديرية الخطة المالية التي تمتد على مدى سنة كاملة (وربما أكثر) ولكن في الغالب سنة واحدة وتدرج فيها تقديرات المصروفات والإيرادات خلال هذه الفترة، وهناك أساليب عديدة لإعداد الموازنة منها التقليدية ومنها الحديثة التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وعلى رأسها نظام موازنة الأداء ونظام موازنة البرامج والأساس صفر والإدارة بالأهداف وغيرها وبالرغم من أن معظم هذه الأنظمة واجهت متاعب عند التنفيذ إلا أنها قدمت تجارب مثمرة استطاع المهتمون بالعلوم المالية تطوير مزوجة بينها والخروج بأنظمة تأخذ الايجابيات من تلك الأنظمة ومن المفيد أن نشير إلى أن نظام الموازنة المبرمجة الذي نجح في توظيف هذه الايجابيات جميعها قد حقق نتائج مرضية.

وفي جميع الأحوال فإن الموازنة تعكس الخطة التنفيذية المالية للبرنامج أو الخطة العامة على شكل تقديرات مالية التي من شأنها توفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الخطة. وتظهر مقومات التخطيط كما في الشكل:



الشكل 3- مقومات التخطيط

(الكرخي، 2014، ص 27-28)

ب-أنواع التخطيط في المكتبات الجامعية:

هناك عدة معايير في أي مكتبة لتصنيف أنواع التخطيط وهي كما يلي:

1-حسب الأساس الزمني: وينقسم وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

أ-التخطيط قصير الأجل: وهو الذي يحاول أن يخطط لمدة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات، وغالباً ما

تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب، ويهدف هذا

التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها.

ب-التخطيط متوسط الأجل: ويقصد به ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات.

ج-التخطيط طويل الأجل: يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى، وعادة

تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وتكمن أهميته في النظرة الطموحة والمستقبلية

ذات الهدف البعيد، تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ، وتجعل التطور يسير في خطى

مدروسة، ويطبق وينفذ بشكل تدريجي، كما تسهل على الناس عملية التعايش والتأقلم معه.

2- حسب الأساس الوظيفي: هنا ينقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

أ. التخطيط التطويري: ويقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وادخال التحسينات في طريقة سير العمل واتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

ب. التخطيط التنظيمي: وهو يتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وتحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

ت. التخطيط البشري: ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كماً وكيفاً، وتنمية القدرات الفردية، ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.

3- حسب الإدارة: ويشمل هذا المعيار نوعين من التخطيط هما:

أ- التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة.

ب- التخطيط اللامركزي: ويتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية، والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية.

4- حسب الإطار: ويندرج تحته:

أ- التخطيط العام: الذي يركز على القضايا الإنسانية، ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.

ب- التخطيط التفصيلي: يهتم بالتفاصيل والجزئيات، ولا يقتصر على الجوانب النظرية، وهو تطبيقي.

5- حسب مدى تأثيره: ونجد وفق هذا المعيار نوعين من التخطيط هما:

أ- التخطيط الإستراتيجي: وهو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغيير.

ب-التخطيط العملياتي: ويسميه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي، وهو يوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافه (المنظمة العربية، 2013، ص77-78).

خامساً: الصعوبات التي تواجه التخطيط:

على الرغم من التطورات الواضحة في مجال الإدارة بشكل عام، وفي مجال المعلوماتية خاصة التي أدت إلى ظهور نظم المعلومات الإدارية وغيرها من الأساليب الحديثة إلا أن عملية التخطيط والمخططين لا زالوا يواجهون العديد من المعوقات من أهمها:

- 1-التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط.
- 2-صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين.
- 3-غياب المرونة عن الخطة.
- 4-عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته.
- 5-سرعة التغيير في البيئة المحيطة.
- 6-مشكلة الوقت حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت من الصعب تحديده بدقة.
- 7-إشكالية المعلومات: غيابها أو نقصها
- 8- نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.
- 9- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
- 10-التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعاً يختلف عما وضعت الخطة من أهداف (الكرخي، 2014، ص31).

سادساً: التخطيط في المكتبات و مراكز المعلومات ومزاياه:

لا يمكن للمكتبات أن تعمل بمنعزل عما حولها، وعلى المديرين أن ينظروا على وجه الخصوص في العلاقة بين أنشطتهم التخطيطية وتلك الخاصة بالمؤسسات الأم، مما يعد في الواقع شكلاً آخرًا لقضية التسلسل من أعلى إلى أدنى والتدرج من أسفل إلى أعلى.

ويمكن للعلاقة أن تكون اعتماد متبادل أو قد تكون علاقة تكامل. هل التخطيط في المكتبة معتمد في الأساس على المبادرة أم على الإستجابة لما يحدث في المؤسسة من تغيير؟ لقد استطاعت بعض المكتبات الأكاديمية التأثير وبشكل ملحوظ في عمليات التعليم والتعلم في مؤسساتها، عن طريق ادخال التغيير في أساليب توفير مصادر المعلومات. ويكفل التقدير المتنامي لأهمية ادارة المعلومات كقضية استراتيجية للمكتبة فرصة الإسهام في التخطيط على مستوى المؤسسة، وعلى المديرين أن يتأكدوا من أن خطط المكتبة تعبر عن الاهتمامات المؤسسية الراهنة والعكس بالعكس.

وربما تكون هناك فعلاً عملية تخطيط مؤسسية تضع إطاراً زمنياً لجميع أنشطة التخطيط في المؤسسة. إلا أنه حتى لو كانت المؤسسة تفضل على سبيل المثال دورة تخطيطية مداها ثلاثة سنوات، فإنه ليس هناك ما يحول دون وضع المكتبة لخطة مداها خمس سنوات، إذا بدا ذلك أنسب للتخطيط، وحينئذ يمكن الخروج منه بخطة مداها ثلاث سنوات أو السنوات الثلاث هي المدى الزمني الشائع إلى حد ما في بعض القطاعات، إلا أن معظم الخطط الإستراتيجية للمكتبات تغطي خمس سنوات (قاسم، 2000، ص9).

مزايا التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

من الجدير بالذكر أن التخطيط في المكتبات سينعكس بشكل إيجابي على مؤسساتها وبالتالي التخطيط لسياسة المكتبة هو جزء لا يتجزأ من خطة المؤسسة للوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة المرجوة، فمن المهم تسليط الضوء على مزايا التخطيط والتي يمكن إدراجها كالتالي:

- 1-يقدم مجموعة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها و تنفيذها.
- 2-يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور في محض للصدفة.
- 3-يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- 4-يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والنقاطع بين أنشطتها المختلفة.
- 5-يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
- 6-يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانات المتاحة و ذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.
- 7-يجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسساتهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- 8-يحقق التخطيط الأمن النفسي لأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن جميعهم إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار
- 9-يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال.
- 10-يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.
- 11-يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- 12-يجعل الوصول إلى الأهداف أمراً يسيراً حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الأهداف بدونه.
- 13-يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل(صقر، 2019، ص93-94).



الشكل 4- مزايا وفوائد التخطيط

(صقر، 2019، ص94)

خلاصة الفصل الأول:

تحدث الفصل الأول عن مفهوم التخطيط بشكل عام لغة واصطلاحاً ومراحل نشأته منذ التسعينيات، والتطبيق العلمي للتخطيط الإستراتيجي منذ زمن الإتحاد السوفيتي، ومن ثم أهمية التخطيط في تحديد الأهداف ، وتوقع أحداث المستقبل، ومعرفة الامكانيات المتاحة مما يساعد للوصول إلى الأهداف بشكل أسهل ، ثم خصائص التخطيط والعوامل الدافعة له، ومعوقات تطبيقه، و أنواعه، بالإضافة تناولت موضوع التخطيط بشكل خاص في المكتبات مراكز من حيث مفهومها بالنسبة للعاملين في المكتبات ومزايا تطبيقها للإفادة منها.

الفصل الثاني: التخطيط الإستراتيجي مفهومه، أهميته، مراحل تطبيقه في

مكتبات الجامعات:

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي ونشأته.

ثانياً: فوائد وأهمية التخطيط الإستراتيجي ومبرراته.

ثالثاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي ومستوياته.

رابعاً: مقومات التخطيط الإستراتيجي والقائمون على التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات.

خامساً: عناصر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات.

سادساً: مراحل التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات.

سابعاً: نماذج عملية التخطيط الإستراتيجي.

2-0 تمهيد:

أصبح استخدام التخطيط العادي في المكتبة غير مناسب ولا سيما مع ظهور أهداف كبرى وطموحه لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة وخصيصاً مع المتغيرات الحديثة ومع ظهور مفاهيم جديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة فمن هنا أتت أهمية العمل بالتخطيط الإستراتيجي في المكتبة بدلاً من التخطيط العادي وتبني الخطة الإستراتيجية من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق الأهداف الكبرى والتنافس مع أقرانها، ففي الفصل الثاني تم التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي من حيث مفهوم ونشأته و أهميته وخصائصه ومستوياته وعناصره ومقوماته ومراحل تطبيقه في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ونماذجه.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي ونشأته:

تعددت وتباينت تعريفات التخطيط الاستراتيجي و ومن أهمها: تلك الوسائل التي تمكن المؤسسة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟ وما هو الفكر الإستراتيجي التنفيذي الذي يجيب عن آلية تنفيذ المؤسسة لأهدافها؟ وهو المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة (الحريري، 2007، ص102). ويعرف بأنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بهذا النظام وبالتالي يهتم بالمتغيرات والعوامل الاقتصادية والسكانية والتنظيمية (بن جليلي، 2008، ص22).

أو هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة، فهو إذا عملية تخطيطية (عبوي، 2006، ص93) .

كذلك يعرف بأنه التفكير المعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (المغربي، 2004، ص 11).

عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية تطوير رسالة المنظمة و أهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة (القطامين، 1996، ص 92).

وعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية متكاملة للتعرف على ماضي ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات انشائها وبقائها وما الذي يريدون تحقيقه من خلال متى وكيف؟ (أبو بكر، 2000، ص 35).

وعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه نوع محدد من عمليات التخطيط والذي يشمل التغيرات في قطاعات بيئية. وعرف أيضاً بأنه عملية معقدة تركز على المدى المستقبلي غير الواضح ليقود المنظمة إلى إيجاد الحلول للأسئلة المطروقة والمتعلقة بالمشكلات التي تجعل إن تشكل عائناً للنجاح (David، 2001، ص 17).

وإذا كان التخطيط الإستراتيجي قد استطاع ان ينتفع من مظاهر الإستراتيجية فقد كونت منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل تأثير المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، 1998، ص 15).

وهو عبارة عن عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، وتقوم على نظام للمعلومات وصناعة القرارات في سوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية المحلية والإقليمية والدولية بهدف الكشف عن الفرص والتحديات التي تواجه المنظمات، وتحديد نقاط القوة التي تعزز قدرة المنظمة على اقتنائها وحسن استغلالها، ونقاط القصور التي تحد من فرص الاستفادة منها لتحقيق هدف المنظمة في تحقيق حاجات ورغبات عملائها بتقديم أفضل خدمة ممكنة (المربع، 2013، ص 60، 61).

والتخطيط الإستراتيجي عملية تُصاغ فيه الغايات والأهداف والخطط ثم تُنفذ وكل من الصياغة والتنفيذ من العمليات التطويرية المستمرة.

والتخطيط الإستراتيجي عملية يتم بمقتضاها ربط المؤسسة بفرص سوقها المتغيرة ومن بينها اهتماماتها الأساسية الضغوط والقيود والفرص والتحديات والتهديدات في المجال أو القطاع الذي تتنافس أو تعمل فيه المؤسسة وهي شكل من أشكال التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

والتخطيط الإستراتيجي إحدى عمليات إثارة الوعي أيضا إذ ينطوي على التفكير التحليلي التجميعي في نفس الوقت الذي يعتمد فيه على القدرات العقلية المختلفة وهو موجه نحو المستقبل حيث يمكن ان يحاول التنبؤ بالمستقبل والتواءم معه أو يحاول تصور المستقبل والسيطرة على مجرياته وهو موجه للتغيير حيث يقوم على تحليل الوضع الراهن والظروف المستقبلية المستهدفة ثم يضع الإستراتيجيات اللازمة للتحويل من حال إلى حال وينطوي التخطيط الإستراتيجي على الاختيار، حيث ينظر في البدائل من بين الغايات والاهداف وكذلك الإستراتيجيات اللازمة لبلوغ الغايات وتحقيق الاهداف، وأخيرا يمكن النظر للتخطيط الإستراتيجي باعتباره عملية سياسية جماعية وعملية توعية مؤسسية في نفس الوقت (قاسم، 2000، ص4).

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة أنشطة وعمليات التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية للفترة القادمة.

الجذور التاريخية للتخطيط الإستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي قديماً في الفكر البشري، اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي strategic والتي تعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد أو الجنرال القوى وهي مكونة من أبعاد ثلاثة وهي:

-الجنرال: وهو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة إذ إنّ الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق

الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص.

-الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقة في التصرف واتخاذ القرارات.

-الجنرال: هو ذلك الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن ومتى يجب أن يتصرف؟ وهو يدرس خطته وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة بحيث تعطي النتائج المرغوبة.

إن التخطيط الإستراتيجي مصطلح يكثر استخدامه في المجالات العسكرية وهو علم قديم حيث تحدثت كتب الإدارة القديمة عن التخطيط الإستراتيجي لكنه في ذلك الوقت لم يكن يحمل اسم التخطيط الإستراتيجي.

وفي عصر النبي محمد(ص) كان هناك أيضاً خطط ورؤى استراتيجية تشمل خطط وتموين الجيوش الاسلامية من النواحي الروحية والثقافية والعسكرية وهذا بالطبع يعد تخطيطاً: لأن من مقومات التخطيط وجود المدة ثم شمول كل الجوانب. فالخطة التي لا تشمل كل الجوانب لاتسمى تخطيطاً استراتيجياً، بل تسمى تخطيطاً مرحلياً أو تكتيكياً: لأن من شروط الخطة الإستراتيجية أن تكون طويلة الأمد تزيد مدتها على عامين، ولا بد أن تكون شاملة وأول مرة استخدمت كلمة استراتيجي كانت من قبل الجنرال الألماني "فون براون" وفي كتاب "فن الإستراتيجيات" وكان ذلك في القرن الثامن عشر.

بعد الحرب العالمية الثانية:

برز المفهوم التخطيط الإستراتيجي ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة، وذلك تحت مسمى " الإستراتيجية الإدارية". وفي فترة ما بين 1961-1965م استخدم نظام التخطيط الإستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي و أحدث نجاحاً كبيراً مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون جونسون إلى اصدار توجيهات في شهر أغسطس عام 1965م بتطبيق النظام الإستراتيجي في كل الاجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة". وفي نفس الستينات أدخلت أغلب كليات ادارة الاعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقراراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط

الإستراتيجي قبل نهاية الستينات ثم عبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي حدود الولايات المتحدة الاميركية قبل نهاية الستينات إلى كل من أوروبا والدول النامية.

مرحلة مابعد الستينات:

في عام 1976م عرض هلين وهنجر مفهومها للتخطيط الإستراتيجي من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى نموذج شامل للمفهوم أي: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

وجاء كنبرو تربية بفلسفة الدفع أي: مصادر القوة لشركة تساهم في صياغة الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الإستراتيجية الشاملة comprehensive strategy و أهداف الوحدات المكونة لها. ثم جاء الأستاذ أومايا و أصدر كتابه "العقل الإستراتيجي" الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو وتطور المنهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام 1985م.

وفي عام 1991م جاءت نظرية جون ثومبسون حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبطة بصياغة الإستراتيجية وتمحورها حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف مؤكداً أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي نفس العام أصدر الأستاذ لينش أوهامي مع مجموعة من العلماء كتاباً بعنوان "الإستراتيجية: التخطيط الإستراتيجي" توصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافسين وقالوا يتركز فكرة الإستراتيجية المعاصرة على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة وبعد هذا التاريخ بعام أصدر الأستاذ جورج يب وهو أستاذ في جامعة كاليفورنيا كتابا انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات بأنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تملك استراتيجية عالمية شاملة. وشملت دراسته كل من شركة كوكاكولا وماكدونالد وغيرهما من الشركات العالمية

وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغييرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعليم الذاتي (بادي، 2014، ص 53-54).

ثانياً: فوائد وأهمية التخطيط الإستراتيجي ومبرراته:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها، ويوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية بمؤسسة التعليم العالي.

ويرى حسين أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الجامعية يفيد في:

- ابتكار إطار عمل يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنتشده.

- تقديم إطار عمل تحدد من خلاله المؤسسة الميزة التنافسية.

- السماح لوحدها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها.

- زيادة رؤية المشاركين في التخطيط.

- التفكير الخلاق نحو التوجه الإستراتيجي للجامعة.

- السماح بالحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها.
 - اكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي، وترابط الجامعة مع بيئتها.
 - وضع أولويات العمل وتحديدها.
- وفي دراسة أجراها بعض الباحثين على خمس مؤسسات تمارس التخطيط الإستراتيجي وأخرى لا تمارسه، تبين من خلال تحليل نتائجها أن المؤسسات التي تمارس التخطيط تفوقت في الأداء وزيادة الإنتاجية، وأن هذه الممارسة أدت إلى مساعدة المؤسسات على تمييز الأعمال الناجحة، تركيز الانتباه على الموضوعات والاختبارات الحرجة، تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات وجودة العمل بها (حسين، 2002، ص 200).
- ولقد أجمع الكتاب وعلماء الإدارة حول أهمية وضرورة التخطيط الإستراتيجي، كما أجمعت كل الشركات العالمية العملاقة على ذلك، فقد ذكرت نادية العارف في كتابها "الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة" بعضاً من فوائد التخطيط الإستراتيجي كالتالي:
- يزود الشركة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
 - يزود المسؤولين بالشركة بأسلوب وملاحم للتفكير في الشركة ككل.
 - يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
 - يساعد الشركة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
 - يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
 - يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
 - ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- يوضح صورة الشركة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة (العارف، 2003، ص20).
- كما يرى آخرون بأن هناك منافع أخرى متوقعة لاستخدام وممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بمنظمات الأعمال، فلو حظ من خلال مراجعة بعض الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان التخطيط الإستراتيجي، أن هناك عدة منافع أساسية من المتوقع تحقيقها عند استخدام وممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بالواقع العملي لمنظمات الأعمال منها ما يلي:

- 1- يزود التخطيط المنظمات بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات.
- 2- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية.
- 3- يقدم التخطيط الإستراتيجي الأساس الموضوعي لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد، وذلك من حيث توقع التكلفة والعائد للبدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة.
- 4- يحسن التخطيط الإستراتيجي قدرة المنظمة على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- 5- يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد وتأهيل كوادر للإدارة العليا.
- 6- يمكن التخطيط الإستراتيجي المنظمة من المبادرة والتأثير في البيئة المحيطة، وتحقيق الميزة التنافسية (سليمان اللوح، 2007، ص16-17).

تتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- 1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

2-يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها فذي العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

3-يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.

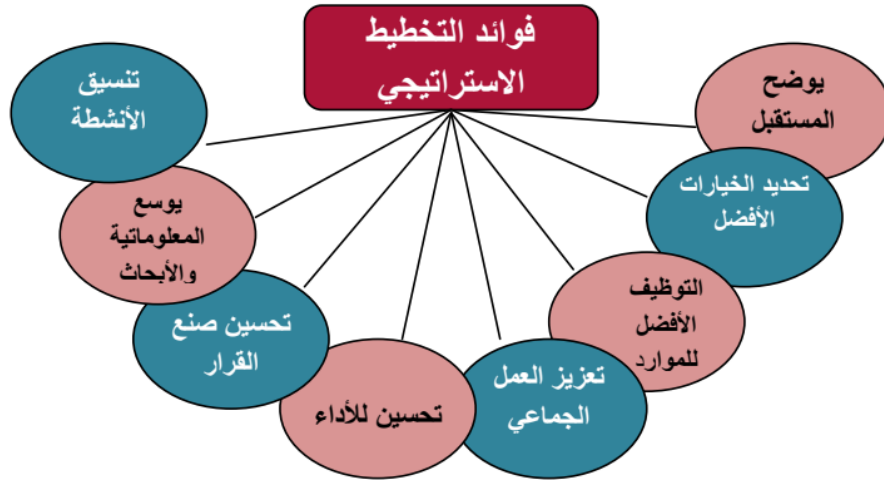
4-يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لأفراد المنظمة كافة إذ يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.

5- يساعد على تحسين أداء المنظمة بكشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف و المتغيرات بسرعة.

6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها،فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.

7-يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها.

8-يساعد التخطيط الإستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.وكما يظهره الشكل التالي:



الشكل 5- مزايا وفوائد التخطيط الإستراتيجي

(حسن هلال، 2008، ص77)

ويرى آخرون أن هناك مجموعة من العوامل التي يمكن بها استشراف أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لمؤسسات المعلومات، يأتي على رأسها أن التخطيط الإستراتيجي:

- 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، بالتركيز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجه مؤسسات المعلومات فهو يساعد صانعي القرار لتحديد ما يجب أن يتم.
- يساعد على خلق هوية لمؤسسات المعلومات وتلبية احتياجات المستفيدين مما يزيد من كفاءة العمل.
- يمكن الإدارة العليا والهيئة العاملة ككل القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين يكون لديهم رؤيا واستراتيجيات تم صنعها بالمشاركة، ومن ثم يساعد ذلك مؤسسات المعلومات على أن تستجيب بفاعلية للاحتياجات والمطالب الداخلية والخارجية.

- يسهم في حل المشاكل التي تواجه مؤسسات المعلومات بتحديد لإمكانياتها الداخلية وما يتوافر لديها من عوامل للقوة و أوجه الضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها، وبالأساس توقعات الفئات المستهدفة من المستفيدين.
- يساعد مؤسسات المعلومات على تخصيص وتوزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها، فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد على اعتبارات دقيقة لقدرات وبيئة مؤسسات المعلومات، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات هامة خاصة بعملية توزيع الموارد.
- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغييرات والتهديدات والفرص المحيطة، مع وضع التغيير في الحسبان في اطار بيئة ذات طابع آخذ في التعقيد ربما الفكرة الوحيدة الثابتة هذه الأيام هي التغيير بدلاً من معالجة الأوضاع الحالية.
- تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة مؤسسات المعلومات وتوفير المرونة لديها للتكيف مع المتغيرات وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير التي يساعد على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يضع التخطيط الإستراتيجي أهدافا للتنفيذ ويدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم، كما يرسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة بالفعل ذلك بالإضافة إلى وضع الميزانيات بشكل أفضل (عبيد، 2016، ص12) .

مبررات التخطيط الإستراتيجي:

- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمكتبات الجامعية وتزايد حدة المنافسة بينها أدى إلى ضرورة قيام تلك المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- اتساع الأسواق وتباين خصائصها أدى إلى ضرورة تبني مفهوم وتخطيط استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية لمختلف العوامل التي تؤثر على الأسواق التي تستهدفها المنظمة.

- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأهمية وحسب الأولويات المحددة من قبل الإدارة العامة للمكتبات الأمر الذي يعني حسن استخدام الموارد من جهة وتوجيهها أي الموارد المتاحة للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والطويل.
- التقدم التقني التكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى ويؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغير نسبي في أذواق المستهلكين من وإلى تعدد استخدامات المنتجات التي أخذت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى (كرماشة، 2010، ص 131-132).

مبررات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية:

تتعرض مؤسسات المعلومات في مختلف دول العالم للتغير في ظل مجتمع المعرفة القائم على الاقتصاد المعرفي، وذلك استجابة لموجة التغير التي تجتاح العالم بكل نظمته، علاوة على كون الاستجابة للتغير تعد اهتماماً بالمستقبل، ولعل محاولة تطبيق معايير التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات هي استجابة للعديد من المتغيرات والتحديات والتي تشكل مبررات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي ويمكن إيجاز هذه المبررات على النحو التالي:

• التقدم العلمي والتكنولوجي:

إذا كنا نعيش في عصر مليء بالتغيرات الثقافية المتلاحقة والمتسارعة والتقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والانفجار المعرفي فإن الغد سيشهد تحولات علمية وتكنولوجية هائلة ستؤثر على المجتمع والأفراد من خلال المؤسسات التعليمية والتربوية، ومن المفترض أن يتأثر البحث العلمي بتلك المتغيرات التي حدثت والتي ستحدث مستقبلاً.

• الانفجار المعرفي:

إن التدفق الهائل في الاتجاهات العددية والنوعية للمعرفة وسرعة توليدها وتوظيفها في مختلف مجالات الحياة يفرض على العملية التعليمية والبحثية أن تصبح مستمرة، وأن تصبح حياة الفرد سلسلة من التعليم

والتدريب، وذلك لكون النظام التعليمي مهما كانت مدته لن يستطيع تزويد الفرد بالقدر الكافي من المقدمات اللازمة للمستقبل.

• التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد:

ويهدف ذلك التطوير إلى الوصول بعملية التعليم إلى أقصى حدود ممكنة من الفاعلية والمرونة، لكي تساعد التعليم الذاتي للمتعلم، بحيث يتاح له التقدم في عملية التعليم حسب سرعته واحتياجاته الخاصة (عبدالله، 2003، ص 19-20).

ومن وجهة نظر أخرى يرى آخرون وجود مبررات أخرى التي يمكن أن توجه الجميع للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي ومن أبرزها مايلي:

- اكتشاف الأخطاء في أعمال المؤسسة ، و تتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية ، و يستخدم تعبير نتائج متطابقة للدلالة على ما تم تحقيقه قياسيا بالأهداف الموضوعية.
- 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.
- تعدد الحاجات و تنوع المتطلبات و التغيرات 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
- التغير الحاصل في سوق العمل و ما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها و الإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة .

«ظهر 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 (بادي، 2014، ص56).

ثالثاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي ومستوياته:

يمكن إجمال خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال بما يأتي:

- 1) اقتصادية التخطيط واختصار في الوقت والجهد.
 - 2) يساعد على توضيح السياسات و الأهداف و الإجراءات في المؤسسة.
 - 3) المرونة والواقعية في التخطيط الإستراتيجي.
 - 4) يشمل التخطيط كل مفاصل المؤسسة في مختلف مستوياتها.
 - 5) صدق ودقة المعلومات يسهم في تحقيق أهداف بشكل فعال.
 - 6) شعور أفراد المؤسسة جميعهم بوحدة الفريق وانتمائهم للخطة من أجل تحقيقها.
 - 7) يوضح مسار المؤسسة الذي تسلكه ويحاسب أفرادها على الأداء والإنجاز (الحضرمي، 2012، ص105).
- ومن وجهة نظر أخرى عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي:
- 1- أن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي؛ بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.

2- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة وتتطور من خلال فريق عمل متكامل وأن عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة.

3- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعل الأحداث داخل المنظمة، كما تتسم بالمغامرة وفاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية وهجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة وتسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة وموجهة بالأولويات متجه للنتائج ويحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات.

وتضيف إرشادات وموجهات الوحدة المالية لولاية كاليفورنيا في خطتها الإستراتيجية State California Department of Finance مجموعة من الخصائص للتخطيط الإستراتيجي الفعال وهي:

- 1- دعم واسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- 2- التشاركية في عملية التخطيط الإستراتيجي: أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.
- 3- أن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات وتؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج (الحري، 2007، ص115).

مستويات التخطيط الإستراتيجي:

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي:

1- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة Cooperated Strategies:

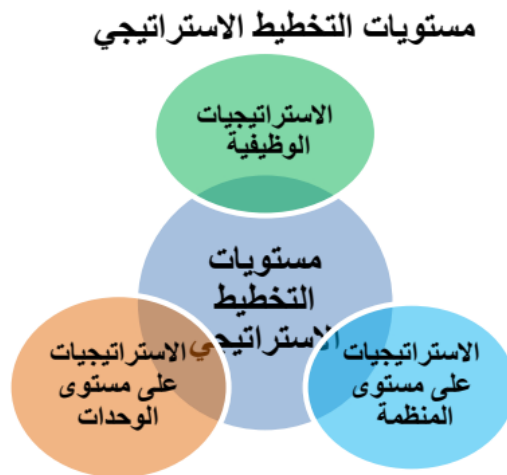
حيث يختص العمل الإستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات.

2- الإستراتيجيات على مستوى الوحدات United Strategies:

وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات اصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة.

3- الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies:

وتختص بهذا الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم. ويبين الشكل التالي مستويات التخطيط الإستراتيجي:



الشكل 6- مستويات التخطيط الإستراتيجي

رابعاً: مقومات التخطيط الإستراتيجي والقائمون على التخطيط الإستراتيجي في مكتبات

الجامعات:

يتبادر إلى الذهن لدى الكثيرين الخلط بين التخطيط الاداري التقليدي المتعارف عليه والتخطيط الإستراتيجي فيتبين أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الإستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل، والتخطيط بمفهومه العادي غالباً مايجاري الواقع والتخطيط الإستراتيجي عكس ذلك، والتخطيط العادي غالباً مايسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، عكس التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لايمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة، وغالباً مايرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما التخطيط الإستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية. ويوضح الباحث من خلال جدول المقارنة بين التخطيط التقليدي العادي والتخطيط الإستراتيجي والمطلوب تفعيله في مؤسسات من جوانب متعددة.

الجدول 1- الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي العادي والتخطيط الإستراتيجي

الجوانب المختلفة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي " تفكير تشغيلي "	التخطيط الإستراتيجي " تفكير إستراتيجي "
أقصر زمناً	أطول زمناً
يهتم بعنصر الوقت (في سياق مع الزمن) عمل الأشياء.	يهتم بنوعية التحقق (إن طال المدى) عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
تحليلي وليس بالضرورة مبنى على رؤية.	مبنى على رؤية مستقبلية للمؤسسة / متكامل.
تخطيط في حدود الموارد المتاحة.	محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة
يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي.	يأخذ المبادرة / الابتكار / اكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الإيجابي.
يركز أكثر على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية.	يركز أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عملياً.
يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية.	يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة
العاملون سلم وظيفي وثقافة بيروقراطية .	العاملون في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة.
نادراً ما يلتفت إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري / يركز على الكفاءة.	يهدف إلى دفع المؤسسة قدماً إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة / يركز على الفاعلية.
ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية.	يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.
أحادي التوجه.	يعتمد على التعاون والعمل الدؤوب
تعتمد على الحقائق والبيانات الكمية.	تعتمد على الرؤية النوعية
موجه نحو الكفاءة	موجه نحو الفاعلية

وبناء على ماسبق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي ليس إعجازاً أو الهاماً يقوم به فرد ما. مديراً كان أو خبيراً وهو ليس تجربة اكتشاف أو اختراع وإنما هو فلسفة وفكر و إيمان يترجم إلى خطوات ومراحل يشارك فيها المعنيون بالمنظمة أو القطاع أو الوزارة من خلال خبراتهم وممثلهم لضمان تعبئة الطاقات والجهود وتوظيفها بالطرق الصحيحة وفقاً للرؤية المحددة ووصولاً لتحقيق الرسالة و الأهداف المستقبلية المنشودة.

ومن هنا كانت الإستراتيجية جزء هاماً في مؤسسات المعلومات الأجنبية بصفة عامة والعربية على وجه الخصوص وذلك عندما أدركت تلك المؤسسات أنه مع التحدّد الشديد في بيئة العمل والتطورات المتسارعة في جوانب الحياة المختلفة فإنه لا بد من أسلوب اداري يساعد على النظر إلى المستقبل بصورة أكثر دقة و انتظاماً وبالتالي فأصبحت مؤسسات المعلومات التي تشهد تغيرات شديدة في البيئة الالكترونية التي تعمل بها في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم الالكتروني والتعليم عن بعد وتقنيات الويب 2.0 والمكتبة 2.0 والوصول الحر لمصادر المعلومات والبرمجيات المفتوحة وغيرها من الخدمات والتطبيقات الرقمية والتي أدت إلى ضرورة استجابتها لمتطلبات التغير المستمر للخطط بما يستجيب للظروف المتغيرة والمتمثلة في التخطيط الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحديد أهداف تلك المؤسسات ومن ثم وضع الخطط المناسبة لأنجازها ومن ثم تخصيص الإمكانيات المطلوبة للأنجاز (عبيد، 2016، ص15).

متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية:

تتطلب عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي تهيئة الظروف المناسبة و الملائمة لطبيعته . و حتى يتم وضع التخطيط الإستراتيجي 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 قدماً 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 ، يتعين عليها بذل الجهود المناسبة لإيجاد هذه المتطلبات و توفيرها . و تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

1- 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 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 الإستراتيجي ، 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 على أكمل وجه (يونس، 2016، ص241).

2- امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الإستراتيجي :

يعتبر أخصائي المعلومات مشاركاً و مسؤولاً عن عمليتي التخطيط و التنفيذ ، وهذا يتطلب امتلاكه لمجموعة من المعارف و المهارات و الكفايات في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل في ما يلي :

○ المعرفة بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ، 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 .

○ القدرة على صياغة رسالة المكتبة : تقف رسالة المكتبة على رأس الأولويات الأساسية و الإستراتيجيات و الخطط في المؤسسات المعلوماتية . فهي نقطة البداية التي تحدد من خلالها المهام الإدارية و الوظائف المختلفة التي يتم في ضوءها تصميم الهيكل التنظيمي لها . و تنبثق 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 تتفرد فيها المؤسسة (المكتبة أو مركز المعلومات)، و كيف تريد أن يراها المستفيدون باستجابتها 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 اتخاذ الإجراءات الضرورية و اللازمة لموائمة نظامها ، و بالتالي عملياتها و خدماتها لتتماشى مع هذه الظروف و التغيرات الناجمة.

○ المقدرة على تحديد الاحتياجات : ترتبط هذه القدرة بما سبقها من حيث تأثير 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.

○ المقدرة 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 تحتويه 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 (حسين يونس، 2009، ص 81-82).

3- 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 الإستراتيجي للنهوض بهذه المهام و الخدمات في التسهيلات المكانية و الأجهزة و المعدات و البرمجيات ، و فوق كل هذا و ذاك توفير الموارد المالية و الدعم المادي المتمثل في رصد ميزانية كافية للوفاء بغرض وتحقيق الأهداف:

➤التسهيلات المكانية : توفير المبنى المناسب من حيث المساحة و التصميم الداخلي و الخارجي ، و تجهيزه بكل مستلزمات التأثيث و التجهيزات و الأدوات اللازمة .

➤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.

4-وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي :

الإدارة العليا بمستوياتها كلها هي المسؤولة عن كافة الوظائف القيادية 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 ، وتوفير ظروف عمل مناسبة تشجع العاملين على الإبداع و اكتساب المزيد من الخبرات والمهارات(بادي،2014،ص98).

خامساً: عناصر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات:

يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية:

➤وضع الإطار العام للاستراتيجية.

➤دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد

الفرض المتاحـة و القيـود المفروضـة.

➤ تحديد الأهداف والغايات.

➤ وضع الإستراتيجيات البديلة و المقارنة بينها.

➤ اختيار البديل الإستراتيجي 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 الإستراتيجيات و الخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات و

الخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

➤ استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة

للقرارات الاستراتيجية (سكارنة، 2010، ص100).

العناصر الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

1-رسالة المنظمة: هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود

المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

2-المحيط الخارجي: يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات

التكنولوجية ووضعية السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني

الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.

3-المحيط الداخلي: يركز التخطيط الإستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على

كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

4الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها اثر

كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجيتها المؤسسة.

5-الخيارات الإستراتيجية: إن أهم عنصر في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل (تيميزار، 2014، ص53-54).

سادساً: مراحل التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات:

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

المرحلة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة:

تعد هذه المرحلة البداية الحقيقية وحجر الزاوية لعملية التخطيط الإستراتيجي، وهي صلب الخطة لاستراتيجية وتتمثل في تحديد هوية المؤسسة ومجال نشاطها، وكذلك تحدد صورة النجاح التي تسعى إليها المؤسسة، أو الصورة المرغوبة لمستقبلها. وتمر هذه المرحلة بخطوتين أساسيتين هما:

الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة: الرسالة: تعد الرسالة هي اللبنة الأولى للتخطيط الإستراتيجي حيث تعتمد عليها بقية الخطوات، فهي تصف الحاضر وتصف اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟ كيف سنمضي لتحقيق رؤيتنا؟.

ويمكن إيجاز دور الرسالة فيما يلي: زيادة تفهم كل الأشخاص بأهداف وتوجهات المنظمة، توضيح الأفكار الرئيسية لزيادة القدرة على التركيز على المستقبل البعيد مع الاتساق مع الواقع اليومي، بناء معتقدات وقيم مشتركة بين كل مستويات الأفراد في المنظمة، وتحسين القدرة على توصيل توجهات المنظمة إلى كل من العملاء والعاملين والأطراف ذات المصلحة كسب خبرات الإدارة والعاملين وخبراتهم ومنظورهم والتزامهم نحو الجودة والخدمة، توفير معايير واضحة وموضوعية واطار عام لاتخاذ القرارات في المنظمة.

الخطوة الثانية: أهمية صياغة الرسالة:

أ - يساعد في تعريف العاملين بهوية المكتبة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها.

ب - المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المكتبة.

ت - صياغة رسالة المكتبة تلعب دوراً مهماً في تنمية الإستراتيجية، حيث إنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية.

ث - تقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد المنظمة وإيجاد مناخ تنظيمي موحد.

تعد عملية إعداد رسالة المؤسسة خطوة أساسية في التخطيط الإستراتيجي. وتمثل الرسالة الغاية من وجود المؤسسة، والأساس في بناء الأهداف التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الإستراتيجية وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها من غيرها من المؤسسات. وتساعد رسالة المؤسسة في تعريف أفرادها وإدارتها والمهتمين بها بهوية المؤسسة، ومجال عملها، بالإضافة إلى أنها تبرير اجتماعي لوجود المؤسسة، وأنها نقطة البداية في تصميم الوظائف وبقية الأعمال، وبالتالي لا بد أن يقوم المخطط الإستراتيجي بإعداد بيان رسالة المؤسسة فهذه هي المسؤولية الأولى له، إن الفشل في تحديد وصياغة غرض المؤسسة بشكل واضح، وإيصاله للعاملين بها والمتعاملين معها، يمكن أن يقلل من فعالية أداء المؤسسة. وأن الهدف الرئيسي من الرسالة هو السعي لتحقيقها، والاستفادة منها بصفاتها موجهاً ومرشداً لعملية اتخاذ القرار وكافة الجهود المبذولة داخل المؤسسة. ويجب أن يتضمن بيان الرسالة عنصرين أساسيين هما، الغرض: أي وصف النتيجة النهائية التي تحاول المؤسسة إنجازها، والعمل: أي وصف ما إذا تعمل المؤسسة أي الطرق التي تستخدمها المؤسسة لإنجاز غرضها (الجغوبي، 2016، ص44-45).

المرحلة الثانية: تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة:

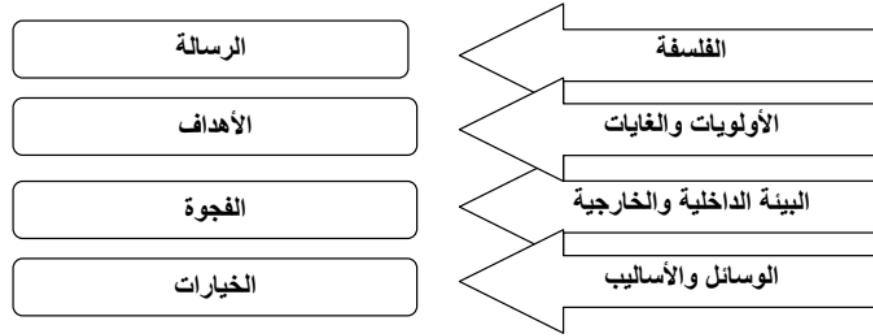
الرؤية هي وصف لطموحات المكتبة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول إذا لم تُحدّد الوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات. والرؤية الفاعلة هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل، ويجب توصيل الرؤية الإستراتيجية لكل العاملين واقناعهم بها بحيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية، وهي وضع رسالة المنظمة Mission وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام على الرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية. فالرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود في تفكير المنظمة وتضمن الاستمرارية وتعرف اتجاه وهدف المنظمة، وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين، وتشجع على الانفتاح لإيجاد حلول مبدعة تشجع على بناء الثقة، وتضمن الولاء من خلال المشاركة، وتؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية. فالرؤية هي أحد مداخل التخطيط الإستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات أو المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الأعمال، وبناء المركز التنافسي. فالرؤية الإستراتيجية هي نتاج تفكير نتاج تفكير عقلي مبدع متجدد لواقع المنظمات وفعلها، وما يصدر عنها من سلوك منظمي وسلوك استراتيجي يأتي عند الاستجابة لطموحات مؤسسيها ولأطراف ذات العلاقة بها.

وعند صياغة الرؤية لا بد من التفكير في: كيف تريد أن تبدو المكتبة بعد عشر سنوات من الآن؟ وماهي صورتها؟ وهل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟ هل هنالك شيء ينقصك في هذا التوجه؟ هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟ وهل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيته للعمل؟ ولصياغة الرؤية ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية ماهو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟ ماهي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟ ما الذي يمكن أن تفعله المكتبة إذا توافرت لها موارد أكبر؟ ما الذي تريد أن تعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟ ماهي ثقافة المنظمة واستراتيجياتها. وتمثل الرؤية في التخطيط الإستراتيجي صورة المستقبل المرغوب فيه، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية، وتتطلب صياغة الرؤية الإستراتيجية امتلاك

القدرة على استشراف المستقبل وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية، والقدرة على تصديرها ونقلها للمجتمع أو المستهدفين.

مؤشرات النجاح لتحقيق الرؤية:

- 1- ماهو الشكل النموذجي الذي تريد أن تصبح عليه في عشرة أو خمسة عشر أو أربع وعشرون عام وماهي الكفاءات المطلوبة للذين يديرون المنظمة للوصول إلى أهدافها؟
- 2- ماهي المصادر التي تحتاجها المنظمة من تحقيق رؤيتها وماهي العوائق التي تمنع المنظمة من تحقيق رؤيتها ومن هم الأشخاص المهتمين بما يحدث للمنظمة في تقدمها نحو المستقبل؟



الشكل 7- تحديد رؤية استراتيجية للمؤسسة

وتكمن الخاصية الرئيسية في (إلى أين نحن ذاهبون)؟ إن عبارة (الرسالة) كما تستخدم عادة تنحو للتعامل مع مشهد العمل الحالي (من نحن وماذا نعمل؟) ويرى (بيتر دروكر) أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها: ماهو عملنا؟ والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ماهي رسالتنا؟ والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويرجع (مايكل بورتر) أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.

وتوصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من (Pearce & David) إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء، وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم، وللصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن تكون طموحة واضحة تصف مستقبلاً أفضل، وأن تُختار كلماتها بعناية وتفكير فلا تكون مملّة ولا سطحية باهتة ولكن صياغة مخصصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها، وتدفعه إلى العمل.

كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

المرحلة الثالثة :تحديد الأهداف الإستراتيجية: تمثل الأهداف الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، إذ تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوب بها للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، إن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة و النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وامكانية القياس والميل إلى التفصيل.

أهمية الأهداف الإستراتيجية:

- 1-تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
- 2-تعد مرشداً لاتخاذ القرارات والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
- 3-تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4-تزداد الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي.

5-تمثل الأهداف نقطة النهاية التي تلتنفي عندها مختلف هذه المدخلات (حسين، 2002، ص174-176).

المرحلة الرابعة: التحليل الإستراتيجي للبيئة Strategic Analysis:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، ويشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة للتأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الإستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي ولأن التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، فإن البيانات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي تصنف عادة إلى:

❖ المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

❖ المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

❖ المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة

تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس مهم لعمليات التخطيط عموماً (Barksdale, 2006, P110).

المرحلة الخامسة: صياغة الإستراتيجية:

تعد صياغة الخطة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في التخطيط الإستراتيجي، والمحور الرئيس الذي تدور حوله

تلك العملية. وقد تفيد صياغة الخطة الإستراتيجية في الخروج بصورة واضحة لكيفية تلبية المؤسسة لرسالتها

ورؤيتها، ومن ثم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد مرغوب فيه. والإستراتيجية إعلان للنيات، وتحديد

ما ترغب في أن تكون على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعتثرات

المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للخدمات التعليمية التي ستقدم للمجتمع وكيفية القيام بذلك.

ولصياغة الإستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

1- تحديد فلسفة المؤسسة، وغرضها، ورسالتها.

2- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

3- اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

ويساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق مع المصالح

بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سويًا لتحقيق الأهداف

المشتركة.

المرحلة السادسة : تنفيذ الخطة الإستراتيجية Strategic Implementation:

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ

الإستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها بعضاً، والتي تتضمن تكوين متطلبات

الإستراتيجية التي يتم اختيارها ويرتبط تنفيذ الإستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب

التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

1- وضع الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف واعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي.

2- وضع البرامج التنفيذية Programs:

تتضمن أموالاً عدة أهمها:

طريقة التنفيذ ومؤشر الأداء (من سيؤدي العمل؟) وتحديد المدة الزمنية للتنفيذ والتكلفة المتوقعة والمتابعة والمراجعة النهائية.

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

3- الموازنات المالية Budgets:

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي كله، مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً.

وترتبط الموازنة بالخطة الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً، إذ إن الموازنة تمثل تحليلاً مالياً لقدرات المؤسسة وتنبؤاً لمواردها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف الإستراتيجية بعيداً عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانات

من خلال الخطوات التالية:

- 1- يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها.
- 2- يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم.
- 3- يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة.
- 4- في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.

5- عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توافر إمكانات تحقيقه، ويلجأ معدوا الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها. (Organization effectiveness series, W.D, P57-59)

المرحلة السابعة: الرقابة وتقييم الإستراتيجية Strategic evaluation and control:

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الإستراتيجية والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً للتأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف. كما أن كل الإستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم أم في تطبيق الإستراتيجية (عبدالله علي، 2017، ص56).

سابعاً: نماذج عملية التخطيط الإستراتيجي:

هناك نماذج عديدة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، إلا أن هذه النماذج لا تختلف كثيراً من الناحية الجوهرية، ويتركز الاختلاف بين نموذج وآخر في التركيز على جوانب معينة في مرحلة ما، وعلى الأهداف التي تسعى قيادة المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجي، ومن بين هذه النماذج.

1- نموذج برايسيون:

يقدم برايسيون نموذجاً لتطبيق التخطيط الإستراتيجي يتكون من ثمان خطوات، يرى أنها تشكل بناء منطقياً يؤدي اتباعه إلى مساعده صانعي القرار على مواجهة القضايا التي تواجه مؤسساتهم وهي:

1- الاتفاق المبدئي على استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي ويتضمن هذا الاتفاق عناصر مثل: الهدف من التخطيط، والخطوات التي ستتبع في العملية، ونوعية التقارير وتوقيتها، وأعضاء لجنة تنسيق التخطيط ووظائفهم، وفريق التخطيط ومهامه، وكذا اللجنة المسؤولة عن تدبير المصادر الضرورية لاستمرار الجهد التخطيطي.

2- تحديد وتوضيح القيود: وتتضمن هذه الخطوة تحديد وتوضيح التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على المؤسسة من الداخل والخارج مثل التشريعات واللوائح النقابية وغيرها.

3- توضيح الرسالة وقيمتها: فتوضيح الرسالة وقيمتها يعطي التبرير الاجتماعي لوجودها، وقبل تحديد المؤسسة لرسالتها وقيمتها يجب أن تقوم بعمل تحليل متكامل للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة.

4- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة: وتتضمن ذلك اكتشاف البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وبالطبع يتم تقييم العناصر في ضوء طبيعة واهتمامات الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة.

- 5- تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة: وتضمن هذه الخطوة تقييم المؤسسة لنفسها، بهدف تحديد جوانب القوة والضعف بها، وتضم عملية التقييم ثلاثة أبعاد، هي: مصادر المؤسسة (المدخلات)، والإستراتيجية الحالية (العملية)، والأداء (المخرجات).
- 6- تحديد القضية الإستراتيجية: وتشير هذه الخطوة إلى أن الخطوات الخمس السابقة هي التي تمهد وتؤدي إليها، فالقضايا الإستراتيجية هي عبارة عن موضوعات السياسة الجوهرية التي تؤثر على قوانين المؤسسة ورسالتها وقيمتها ومخرجاتها ومستوى الخدمة والإدارة.
- 7- مراجعة الإستراتيجية وتطويرها: ويتم في هذه الخطوة مراجعة الإستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، والإستراتيجية هنا تكون عبارة عن نموذج يتضمن الأهداف والسياسات والبرامج وأنماط الأداء والقرارات والمصادر التي تحدد وضع المؤسسة، وما تفعله؟ ولماذا تفعله؟.
- 8- المؤسسة في المستقبل: تحدد المؤسسة الصورة التي يجب أن تصبح عليها في المستقبل مع تنفيذ الإستراتيجيات بإتقان وتحقيق الأهداف بنجاح، وهو ما يطلق عليه برايسون رؤية النجاح، وأخيرا يكون تقييم النتائج (العجمي، 2008، ص441).
- 2- نموذج مكون MCEUNE MODEL:**
- أسس التخطيط الإستراتيجي حسب مكون:**
- 1- التخطيط من أجل التخطيط ثمة أنشطة مهمة يجب القيام بها، كالمسح البيئي: أي جمع وتحليل البيانات والمشاركة والمشورة واعلام المجتمع، ويمكن تقسيم المسح البيئي إلى قسمين:
- * المسح البيئي الخارجي ويشمل: البيئة السكانية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية، البيئة الاجتماعية والبيئة التقنية.
- * المسح البيئي الداخلي: أي النظر العميق لنقاط الضعف والفجوات والقضايا التي تواجه الإدارة التعليمية.

2-وضع الخطة الإستراتيجية: الاستعانة بمجموعة من كبار الإداريين وأعضاء المجتمع من الهيئة التعليمية من ذوي المعرفة الواسعة ومراجعة كل البيانات السابقة، ويفضل أن يكون العدد من 12-18 فرداً، وهنا يتم التوصل إلى المسودة الأولى.

3-تطوير خطة التنفيذ.

4-تنفيذ ومراجعة الخطة.

5-تحديد الخطة(الجندي،2002،ص51).

ومن وجهة نظر أخرى هناك نماذج متداولة هامة سنلقي الضوء عليها:

3-نموذج التخطيط المبني على النتائج (OBP)Outcome –Based Planning:

خلال الخمسة أعوام الماضية قامت دول عدة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج وقد أثمر ذلك الأسلوب عن نتائج متميزة. كما ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم على الآتي :

- ❖ توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا .
- ❖ الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين .
- ❖ إظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين .
- ❖ جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات .

انه منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج .وينأ عن مناهج التخطيط الإستراتيجي التي تسببت في حدوث مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من المزايا والمنافع (وزارة التخطيط التنموي والإحصاء،2018،ص25-26).

4-النموذج الخطي Linear Model:

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي :

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلاني.
- محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

5-النموذج التكيفي Adaptive Model:

يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بهذا حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لهذا وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح Stakeholders والمنظمات الأخرى.

6- النموذج التفسيري Interpretive Model :

يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابهة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس وهذا ما يدعو إلى مساهمة عدد كبير من الأطراف في تفسير هذا الواقع ووضع الإستراتيجية ، وعليه تعتبر الدافعية المحرك الأساس لهذا النموذج ولا تلعب المعلومات عادة دورا حاسما في حركة المنظمة وتطورها وبناء إستراتيجيتها.

7-النموذج الكلي Macro Model:

يعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم

الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفترض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية ويتبع ذلك تحليل البيئة الداخلية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

8-النموذج الجزئي Micro Model :

يتبنى هذا النموذج منهجا مغاير للنموذج الكلي إذ يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل مبتدئ بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية في البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف فيها ومن ثم ينتقل إلى البيئة الخارجية وهكذا.

9-النموذج الموضوعي Objective Model :

وسمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطاء هذا الأولوية على العوامل والظروف الذاتية، ولهذا قد لا يأخذ بالحسبان النشاط السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دوراً هاماً في اتجاهات ونشاطات المنظمة.

10-النموذج التحليلي Analysis Model :

يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها ولهذا يحتاج إلى حشد كبير من الطاقات والمستلزمات لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

11-النموذج الوصفي Descriptive Model :

وهذا النموذج على العكس من النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي أثراً حاسماً في بناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية التي قد لا تتوفر لها البيانات والمعلومات اللازمة لإنجازها بالشكل المطلوب.

12-نموذج هارفارد Harvard Model :

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها ومن ثم أحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية. ووفق هذا النموذج تبني الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الإستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.

13- نموذج أصحاب المصالح Stakeholders Model:

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

14- النموذج التنافسي Competitive Model:

ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بهذا وهذا ما يدفعها للتعامل مع مجموعة القوى الفاعلة في البيئة التنافسية وهي: المساومة مع المشتريين والمنتجات البديلة والمنافسة مع الموردين والمنافسين الجدد والمنافسة مع المنظمات المشابهة القائمة وما شابه.

15- نموذج التخطيط Planning Model:

ويؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل الجوانب كلها التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ولهذا يدعو النموذج إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الإستراتيجية (القحطاني، 2014، ص 28-30).

16- نموذج السبعة أبعاد Seven Dimensions Model:

وهو نموذج تطوري لنموذج التخطيط يهدف إلى تقادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية ولهذا طرح النموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما النموذج التخطيط وهما البناء Structure أي اتخاذ القرارات والعمل الإستراتيجي Strategy أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية Systems التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه والأساليب الإدارية Styles وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد Starr والمهارات التي يتمتع بهذا العاملون في المنظمة Skills وأخيرا الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه Super Ordinate Goals ويرمز للسبعة أبعاد أعلاه بالرمز 7S .

17- نموذج ستينر Steiner Model :

وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية:

الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقييم والتحليل، ثم تبدأ مرحلة بناء الخطة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات والبرامج وتليها مرحلة خطة البرامج التنفيذية حيث تنقسم إلى نوعين من البرامج: متوسطة المدى وقصيرة المدى يلي ذلك مرحلة التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقييم.

18- نموذج هوشين Hoshin Model :

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

■ تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.

■ وضع الأهداف الإستراتيجية Overall Goals .

■ وضع الإستراتيجيات Objectives.

■ توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.

■ وضع مقاييس لتقدم الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

19- نموذج كوفمان Kaufman Model :

يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك ؟ وتلمس مستقبل المنظمة جيدا قبل وضع الأهداف وعلى هذا يجري تحديد الأسس والقيود التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشخيص الواقع والمشاركة الميدانية والمجتمعية وبعدها تحدد المنطلقات الإستراتيجية ومن ثم توضع الرؤية والرسالة والأهداف العامة والإستراتيجية وتتبعها الخطة التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.

20- نموذج فيفر Pfeiffer Model :

يتلخص نموذج فايفر بالقول بان التخطيط الإستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العملي سبيلاً في ذلك و يتضمن صفتين هما:

التدقيق والفحص البيئي، و الاعتبارات التطبيقية ، وتحتوي هاتين الصفتين على خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجية هي: التخطيط للتخطيط، وفحص وتشخيص القيم، وصياغة الرسالة ووضع النموذج الإستراتيجي للمنظمة، وتحليل الواقع، وتحليل الفجوات، ووضع خطة تنفيذية متكاملة، ووضع خطة بديلة (أي خطة لمواجهة الطوارئ) وأخيراً المتابعة و التحقق من النتائج.

ويؤكد هذا النموذج على: ثقافة المنظمة والتكامل بين الخطط الإدارية و الوظيفية وتحليل الواقع وأداء المنظمة وتحليل الفجوات وتحديد القيم(الحجازي،2012،ص66-67).

21- نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الإستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها هذه السنوات اللاحقة. وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في المنظمة.

22- نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا الأساسية Issue-Based Planning:

إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي المذكور في البند السابق مؤهلة لأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا الرئيسية الذي يعدّ أكثر شمولية وفعالية. وتتبع في هذا النموذج الخطوات التالية:

•تقييم البيئة الخارجية والداخلية لوضع SWOT.

- تحديد القضايا الرئيسية والأهداف والبدائل.
- تحديد البرامج التي تدرج تحت كل هدف.
- تقييم أو تحديث الرؤية والرسالة والقيم (بعض المنظمات تضع هذه المسائل في البداية).
- بناء الخطة التنفيذية التي تحتوي على الأهداف الفرعية، المواد اللازمة، والقواعد والمسؤوليات لأجل التنفيذ.
- توثيق العمليات أعلاه (القضايا، الأهداف، البرامج، وتحديث الرؤية والرسالة، والخطة التنفيذية) في وثيقة واحدة وإرفاق تحليل الواقع SWOT معها.
- وضع خطة تشغيلية سنوية للخطة بما فيها الموازنة المالية المطلوبة.
- البدء بتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية سنة بعد أخرى.
- متابعة وتقييم ومراجعة وتحديث وثيقة الخطة.

23- نموذج التآلف Alignment Model

24- التخطيط القائم على السيناريو Scenario Planning

25- التخطيط الإستراتيجي العضوي Organic Planning:

إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:

*تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

*وضع تحليل SWOT.

*تحديد القضايا وأولوياتها.

*وضع البرامج.

*تحديد قيم وثقافة المنظمة "استخدام السيناريو" أو Storyboarding.

*تحديد الرؤية (القحطاني، 2014، ص30).

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق نجد أنه تم ظهور نوع جديد من أنواع التخطيط و هو التخطيط الإستراتيجي كمفهوم أوسع و أدق من التخطيط العادي مبني على الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وطويل المدى ويسعى لخلق فرص جديدة ودراسة وتحليل البيئة الخارجية بالإضافة للداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ففي هذا الفصل رُكِّزَ الضوء على المفاهيم المتنوعة للتخطيط الإستراتيجي ومراحل نشأته وأهميته ومبرراته، ومن ثم خصائصه ومقوماته والقائمون على التخطيط الإستراتيجي، وتم توضيح عناصره في مكتبات الجامعات ومراحل عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل عام من مرحلة تحديد الرسالة والرؤية للمكتبة إلى مرحلة الرقابة والتقييم الإستراتيجي ، وتم عرض العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي التي لا تختلف كثيراً من الناحية الجوهرية و إنما تختلف بتركيزها على مراحل معينه دون غيرها ويتغير أهدافها.

الفصل الثالث: تحليل بيئة مكتبات الجامعات وتقييم أدائها باستخدام أسلوب

:SWOT

أولاً: خصائص بيئة مكتبات الجامعات وفوائد تحليل البيئة.

ثانياً: شروط تحليل البيئة ومتطلبات تحليل البيئة الناجح.

ثالثاً: دورة تحليل بيئة المنظمة و أنواع المسح البيئي.

رابعاً: التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية.

خامساً:مدخل لتحليل SWOT ومكوناته.

سادساً: مزايا تحليل SWOT وخطوات وضعه.

سابعاً: عناصر تحليل SWOT.

ثامناً: شروط الأخذ بأسلوب SWOT.

تاسعاً: المصادر الأساسية التي يركز عليها تحليل SWOT وعوائق تحليل SWOT.

عاشراً: نماذج في تحليل SWOT ومثال عليه.

3-0 تمهيد: إن الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي الذي حدث في الفترات الأخيرة جعل من عملية التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية ولاسيما مع ظهور متغيرات داخلية وخارجية لايمكن السيطرة عليها بدون وجود أداة فعالة تقوم بتحليل البيئة الموجودة في المكتبة كأداة SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف ومعالجتها ومعرفة الفرص والتهديدات والتخلص منها ، وكان من الضروري أن تكون الخطة الإستراتيجية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مرنة أي قابلة للتعديل وفق تلك المتغيرات، ففي الفصل الثالث تم استعراض في البداية خصائص بيئة مكتبات الجامعات السورية الخاصة وشروط تحليل البيئة ودورة تحليل بيئة المنظمة ومدخل تحليل SWOT ومكوناته ومزياه وخطوات وضعه وعناصره وشروط الأخذ بأسلوبه ومصادره وعوائقه.

أولاً: خصائص بيئة مكتبات الجامعات وفوائد تحليل البيئة:

قبل الدخول في دراسة البيئة التي تحيط بالمكتبة هناك حاجة لإلقاء نظرة على خصائص هذه البيئة لأن ذلك يساعد على دراستها وسهولة تحليلها ومن هذه الخصائص هي:

- 1-حدود البيئة: إن كل ما يقع داخل حدود المكتبة أو خارجه يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة.
- 2-التفرد Uniqueness: حيث تختلف بيئة كل مكتبة عن المكتبات الأخرى فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى.
- 3-تغير البيئة: وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وإن بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه.

- 4-صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة: إن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها وتوجيهها،فإن ما

يحكم بيئة المكتبة هومتغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.

5-التأثير المتداخل للمتغيرات: وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المكتبة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى. فالعوامل الاجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها، كذلك العوامل الاقتصادية تؤثر وتتأثر وهكذا.

6-خضوع المكتبة لآثار البيئة: حيث لا يمكن لأية مكتبة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.

7-فعالية آثار البيئة: تختلف مكتبة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية منظمة يكمن في قدرتها على التحليل.

8-العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها(السعيد،2020،ص16).

فوائد تحليل البيئة:

تتلخص فوائد تحليل بيئة المكتبة فيما يلي:

- 1-يكشف إمكانيات معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وصريحة.
- 2-يكشف فرص نجاح المكتبة.
- 3-يحدد مواطن التغيير الممكنة.
- 4-يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية.
- 5-يوضح الاتجاهات الرئيسية للمكتبة.
- 6-يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع.

7- يكشف عن القوى المحركة للمكتبة.

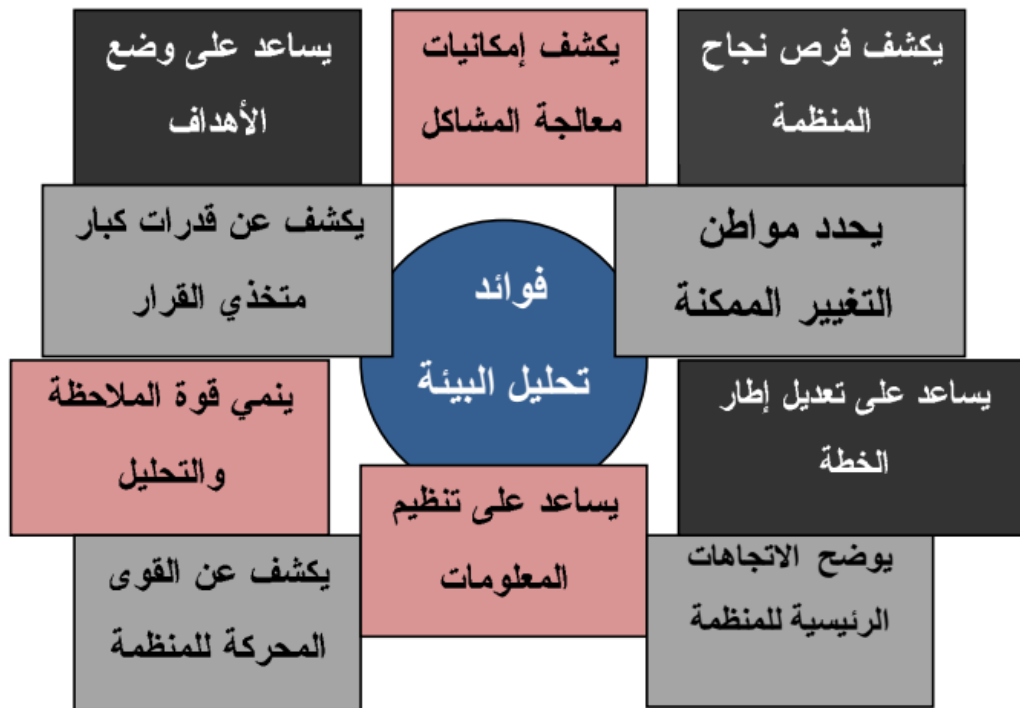
8- ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها.

9- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المنظمة وخاصة في مجال إحاطتهم

بما يجب عمله لتطويرها.

10- يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية.

إن هذه الفوائد يلخصها الشكل التالي:



الشكل 8- فوائد تحليل البيئة

(السعيد، 2020، ص17)

ثانياً: شروط تحليل البيئة ومتطلبات تحليل البيئة الناجح:

شروط تحليل البيئة:

إن من أهم أغراض تحليل البيئة هو تحديد العوامل الخارجية والداخلية الرئيسية التي لها أثر مهم في تحقيق الأهداف، ولهذا يتعين الحرص الشديد لأن يكون تحليل البيئة مفيداً أو ناجحاً، ولكي يكون كذلك ينصح بإتباع القواعد الآتية:

- 1- التركيز على عناصر القوة والضعف الواقعية عند إجراء تحليل البيئة.
- 2- التمييز بين ما عليه المنظمة في الوقت الحاضر وما يكمن أن تكون عليه في المستقبل.
- 3- الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والابتعاد عن المناطق الرمادية.
- 4- يفضل أن يكون تحليل الواقع مختصراً وبسيطاً بعيداً عن التعقيد والتحليل المطنّب .
- 5- يجب أن يكون التحليل موضوعياً يتجنب التحيز.

متطلبات تحليل البيئة الناجح:

يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعه من الشروط نذكر منها:

- 1- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية Management Information System: يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها. لأن هذا النظام يساعد المكتبة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة.
- 2- إجراء كشف كامل لبيئة المكتبة عن طريق إجراء المسوحات Surveys والاستقصاءات Questionnaires التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل.

3-وضع تصور سيناريو Scenarios للمستقبل البديل المشرق للمكتبة لكي تُقيّم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل (Carrieres,2017,p213).

ثالثاً: دورة تحليل بيئة المنظمة و أنواع المسح البيئي:

تمر عمليات تحليل البيئة بعدة محطات لتستكمل دورتها وتصبح مهياًة لأن توظف في البناء الإستراتيجي:

1-المسح البيئي Scanning:

يعتبر فحص بيئة المكتبة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الخطة. فبإجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حذسية منها.

2-المراقبة والرصد Monitory:

وفي هذه المرحلة تبدأ المكتبة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حذسية منها، وجمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشويش و تبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.

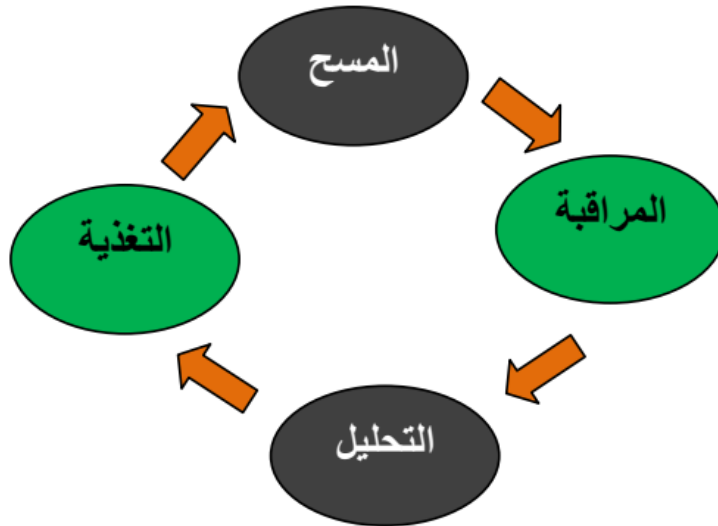
3-التحليل والتنبؤ Forecasting:

وهنا تقوم المكتبة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد أثارها ودرجة وفترة استمرارها.

4- التغذية الراجعة Feeding- Back:

حيث تقوم المكتبة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقاً ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك.

وكما مبين في الشكل الآتي:



الشكل 9- دورة تحليل بيئة المنظمة

(Carrieres,2017,p214-215)

انواع المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكال مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها ويتمثل هذه الأنظمة في ثلاث نقاط:

❖ **أنظمة المسح غير المنتظمة:** وهي تمثل دراسات و تحليلات و جمع البيانات و المعلومات غير منهجية و غير منتظمة، و يحاكي أغلب الظروف و الأزمات التي قد تظهر في البيئة و في الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعاً بمؤشرات واضحة، لإضافة إلى تركز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

❖ **أنظمة المسح المنتظمة:** و هذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات إستراتيجية المنظمة، فقد يعاد تقييم السنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلاً، وإن هذه نوع من أنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من أحداث الماضية و الحالية و المستقبلية، و التي يعطي لها أهمية من قبل المنظمة.

❖ **أنظمة المسح المستمرة:** و هذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات البيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة و ليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة، و في الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهاً نحو المستقبل من الأنظمة السابقة (الحساني، 2018، ص 64).

رابعاً: التنبؤ باتجاهات البيئة الخارجية:

❖ للتنبؤ عدة تعريفات مختلفة نذكر منها:

التعريف الاول: "يمكن تعريف التنبؤ على أنه عملية توقع ماسيحدث مستقبلا لظاهرة ما اعتماد على اتجاه الظاهرة في الماضي باستخدام أحد نماذج التنبؤ المعروفة، بعبارة أخرى هو معرفة سلوك ظاهرة مافي المستقبل انطلاقاً من سلوكها في الفترة الماضية".

التعريف الثاني: "هو عملية عرض حالي لقيم مستقبلية باستخدام مشاهدات تاريخية بعد دراسة سلوكها في الماضي".

التعريف الثالث: "يمكن تعريف التنبؤ Forecasting على أنه تخمين أو التقدير لمستوى فعالية معينة أو نشاط معين، بالاعتماد على البيانات الاحصائية و الأدوات العلمية وحكمة القائم بعملية التنبؤ وخبرته وكفائته".

التعريف الرابع: "التنبؤ Forecasting بشكل عام عبارة عن توقع وتقدير لأحداث مستقبلية في ظروف غير مؤكدة Uncertainty".

وبناء على ماسبق يمكن تعريف التنبؤ بوضع تقدير للمستقبل بناء على ماحدث في الماضي.

❖ أهمية التنبؤ:

ترجع أهمية التنبؤ إلى أن وجود المؤسسة على المدى البعيد يعتمد على وجود طلب مستمر على سلعها أو خدماتها، وهذا الطلب يرتبط بصورة ما بالمستوى العام للنشاط الإقتصادي، فكل أنشطة الإدارة يجب أن تخطط مسبقاً، وكل قرارات الإدارة يجب أن يتم توقعها على ضوء تنبؤات مستقبلية تتعلق بهذا النشاط .

قد لا تتحقق التنبؤات، لكنها هي الأداة الوحيدة للإدارة التي ستبني عليها خططها، فال توجد إدارة بدون

أهداف (الخضر، 2018، ص6).

خامساً: مدخل لتحليل SWOT ومكوناته:

في إطار التخطيط الإستراتيجي تُطوّر مجموعة من التكتيكات الخاصة بالمساعدة في تحليل بيئة المنظمة وتعمل نتائج التحليل كتغذية للتخطيط الإستراتيجي، ومن أفضل التكتيكات الشائعة (SWOT Analysis) أو ما يعرف بتحليل سوات الذي يقوم على تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

أصبح تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم على اختلاف مشاربها واجب يفرضه التخطيط الإستراتيجي، وضرورة تتطلبها البيئة التعليمية.

ويعتمد التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أم الخارجية على العديد من الموديلات والنماذج العلمية الدقيقة التي تسهم وبشكل دقيق في التحليل، ويعد نموذج (SWOT Analysis) من أكثر هذه النماذج مناسبة مع طبيعة المؤسسات والمنظمات التعليمية.

ويعدّ نموذج تحليل سوات من أشهر و أدق النماذج والأساليب المستخدمة لرصد المؤسسات التعليمية الجامعية منها وقبل الجامعي.

ويعدّ التحليل البيئي خطوة مفصلية في عضد الخطة الإستراتيجية التي تمثل القاطرة التي تتحرك المؤسسة بموجبها.

والمدقق لحركة المؤسسات التعليمية، وما تشهده من حراك يسير في سياق الجودة والتطوير المستمر (هيئة، 2016، ص122).

يعد نموذج SWot أحد أدوات التحليل الإستراتيجي المهمة لتحديد الوضع العام للمنظمة على وفق عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات و العمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف.

كما أن نموذج SWot يعد مجالا "مألوفاً" للتحليل البيئي بعد أن ضاعف معدل الإنتاجية لشركة جنرال موتورز إلى ثلاثة اضعاف اذ اكد المحللون على انه كلما كبر حجم المؤسسة كلما زادت اهمية استخدام تحليل SWot ، وبسبب التركيز على أثار العوامل الخارجية (التهديدات والفرص) سمي التحليل كذلك Tows ولكنه كان يواجه الكثير من الانتقادات لهذا تم ظهور تحليل SWot .

ينظر إلى تحليل SWot على انه اداة لتحليل نقاط القوة كنقاط الضعف كالفرص كالتحديات التي تتعرض لها المنظمة او المشروع.وهو يمثل اطاراً "تحليلياً" ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة S ونقاط الضعف W ،والفرص O ، والتهديدات T وهو بذلك يكون عبارة عن طريقة تساعد على فصل البيئة إلى بيئة داخلية قوة وضعف، وبيئة خارجية (فرص وتهديدات) من أجل تحديد الايجابيات والسلبيات في البيئة المختارة(صباح علي، 2018، ص5).

إن هذا التحليل يشمل على:

-**نقاط القوة:** إن نقاط القوة هي الصفات التي تمكن المنظمة من تحقيق رسالتها. وهي الأساس الذي يمكن أن يتحقق النجاح المستمر بها. ويمكن أن تكون قوة مادية أو غير مادية. كما أنها توفر دراية جيدة وخبرة في تحديد الوصف المطلوب للموظفين سواء كانوا (أفراد أو فرق) وتعطي السمات المتميزة للمنظمة ومميزات اتساقها.

إن نقاط القوة هي الجوانب المفيدة لتنظيم قدرات المنظمة ، التي تضم الكفاءات البشرية والقدرات العملية، والموارد المالية، والمنتجات والخدمات، وحسن النية والتزام العملاء والعلامة التجارية. ومن الأمثلة على نقاط القوة: الموارد المالية الضخمة ، خطة الإنتاج الواسع النطاق، عدم أو قلة المديونية ، والموظفين الملتزمين.

-نقاط الضعف: أما نقاط الضعف فهي الصفات التي تمنع المنظمة من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقاتها ، إن نقاط الضعف هذه لها تأثيرات كبيرة في تدهور النجاح التنظيمي والنمو ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة في المنظمة كالحفض غير الكافي لقيمة الآلات وعدم كفاية البحوث والدراسات، وقلة تطوير المرافق، ووجود مجموعة من المنتجات الضيقة، وسوء عملية صنع القرار، وما إلى ذلك من نقاط الضعف التي يستلزم السيطرة عليها ، او التي يجب أن تكون في الحد الأدنى. على سبيل المثال - للتغلب على آلات القديمة بشراء آلات جديدة. وضعف البنية التنظيمية وتفاقم الديون ، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والاستمرار في صنع السلع ضعيفة التسويق ، ووجود الفاقد الكبيرة من المواد الخام، ...الخ.

-الفرص: وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من أن تصبح أكثر ربحية. وباستطاعة المنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة امامها وفي ذات الوقت يتعين على المنظمة الانتباه الشديد من أجل اقتناص هذه الفرص والإمساك بها عند ظهورها واختيار الأهداف المشتقة منها من أجل وضع السبل اللازمة للارتقاء بالمنظمة وخدمة العملاء، من خلال النقاط الفرص في أسواق المنافسة، او من السياسات الحكومية او فرص التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد على الاتصالات السلكية واللاسلكية وغير ذلك.

-التحديات: أما التحديات فتنشأ عندما تكون الأوضاع في البيئة الخارجية مصدرا للخطر وسببا في عدم مصداقية وربحية المنظمة . وأنها تتفاقم عندما يصعب مواجهة التحديات ولا يمكن السيطرة عليها. ويتعرض بقاء المنظمة للخطر وربما يؤدي التهديد إلى زعزعة استقرار المنظمة واستمرارها.

ومن الأمثلة على التحديات : عدم الاستقرار الوظيفي والتغيرات التكنولوجية وزيادة المنافسة مما يؤدي إلى فائض الإنتاج وحرب الأسعار، وانخفاض في الأرباح ، وما إلى ذلك (Calicchio,2020,P35-36) .

سادساً: مزايا تحليل SWOT وخطوات وضعه:

يمكن حصر مزايا التحليل الإستراتيجي SWOT فيما يلي:

1- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتجهيزها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات.

2- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة: من خلال النظر إلى امكانات وخبرات وموارد هذه الاخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها واي الفرص الممكن استبعادها، فنستطيع من خلال هذا التحليل ان نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن ان تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة العمل فهو يسمح ببناء قوة المؤسسة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من النمو.

3- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

4- تحديد مايسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على انها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.

5- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدمه.

6- سعى الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه نمو وتطور الاقتصاد (الحساني، 2018، ص6).

خطوات العمل:

➤ لا بد أن يكون هناك هدف إما للمنظمة أو القسم أو الفرد، لأنه سيكون الانطلاق لتحديد نقاط القوة

والضعف والفرص والتهديدات التي تحول دون تحقيقه .

➤ فيما يخص عمل المنظمات والاقسام يجب ان يكون فريق عمل مشتمل على أعضاء من مختلف الاقسام لتوسعة دائرة النقاش ووضع الأفكار المتنوعة.

➤ لك ان تختار الألية التي تشاء إما مربعات (نموذج رقم 1) أو جدول (نموذج رقم 2) وسنورد الحالتين ويمكنك ان تختار الطريقة التي تريحك في التدوين.

➤ يتم وضع كل عنصر من العناصر الأربعة -القوة، الضعف، الفرص، التهديدات في مربع (في جدول مكون من أربع مربعات) (نموذج رقم 1) أو يدون في جدول حسب (النموذج رقم 2).

قوة	ضعف
فرص	تهديدات

(نموذج 1)

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات

(نموذج 2)

الشكل 10- نماذج تحليل SWOT وخطوات وضعه

➤ من خلال إستراتيجية العصف الذهني (Brain Storming) يعمل اعضاء الفريق على كتابة كل ما يمكن رؤيته وتخيله من نقاط قوة، ضعف، فرص، وتهديدات. وهذه العملية قد تستغرق وقتاً وأكثر من جلسة نقاش.

➤ ومن ثم عملوا على ترتيب النقاط من الالم إلى المهم ثم الاقل اهمية ومن ثم تطبيق الأداة وتقييم الوضع.

➤ مع نهاية التحليل ستمكن من معرفة نقاط القوة وبالتالي التمسك بها و نقاط الضعف ومقارنتها مع التحديات والفرص والعمل على تحقيقها وتحويلها لنقاط قوة وهنا سندخل في مرحلة اخرى إلى وضع خطة استراتيجية لتحقيق الاهداف من خلال التغلب على نقاط الضعف وتخطي التحديات.

متاح على الموقع: Addevelopment2016@gmail.com

مفهوم معيار SWOT لإعتماده في مكتبات الجامعات السورية الخاصة (نموذج):

الرؤية: تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتقديم أفضل خدماتها للمستخدمين من طلاب و أساتذة وإداريين ودعمهم للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة ببحوثهم بأفضل المعايير وعلى مبدأ الجودة الشاملة و بأسهل الطرق المتاحة.

رسالة المكتبة: تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة للتميز ولتطوير اطر العمل والمهام ومواكبة التطورات والتغيرات وتقدم ما هو جديد سواء بتحديث مقتنياتها وادخال الخدمات الالكترونية الحديثة.

الأهداف الإستراتيجية:

1-زيادة وتحسين الأداء المهني والإداري في مكتبات الجامعات السورية الخاصة بهدف تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمستخدمين.

2-مجارات التغيرات التكنولوجية وتطوير برنامج تشغيل المكتبة الإلكترونية والرقمنة وتوفير وسائل سمع بصرية حديثة والتركيز على توفير خدمة التغذية الراجعة.

3-تفعيل دور اللجان في المكتبة وتعزيز فرضية العمل كفريق واحد لضبط الجودة، وتحديد درجة مشاركة العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات.

4-تقليص الفجوة المعرفية بين ما يحتاجه المستخدمين من موضوعات حديثة وبين ما هو موجود في مكتباته كمجموعات مكتبية تقليدية أو الكترونية .

5-تدريب المستخدمين من المكتبة على استخدام الوسائل التقليدية والالكترونية استخداماً أفضل في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

بعد تحديد الأهداف يجب أن يكون هناك فريق عمل يشتمل على أعضاء من الإدارة العليا في مكتبات الجامعات السورية الخاصة وأمنائها توضع دائرة النقاش ووضع أفكار متنوعة ذات قيمة.

ثم نقوم بإعداد جدول يتضمن كل عنصر من العناصر الأربعة لأداة سوات (نقاط القوة-نقاط الضعف-الفرص المتاحة-التهديدات) كما في الجدول باستراتيجية العصف الذهني Brain Storming يعمل أعضاء الفريق على كتابة كل مايمكن رؤيته وتخيله من نقاط قوة، ضعف، فرص، تهديدات وهذه العملية قد تستغرق وقتاً طويلاً.

الجدول 2- نموذج معيار SWOT لإعتماده في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
-توظيف مكتبيين مؤهلين مهنيًا وأكاديميًا. -إقامة دورات تدريبية للعاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة. -توفير الحوافز المادية والمعنوية لموظفي المكتبة المميزين والمخلصين في العمل. -إعداد ورش عمل خاصة لتدريب المستفيدين على استخدام مقتنيات المكتبة ولاسيما الحديثة.	-عدم وجود شعبة للتدقيق على جودة العمل والخدمات الفنية. -عدم توفر الميزانية الملائمة لإقتناء مجموعات مكتبية جديدة ووسائل تقنية حديثة. -عدم وجود مؤشرات رقمية واضحة تساعد على تطوير الخدمات المكتبية. -عدم وجود لجان لبناء مواد المجموعة المكتبية ولجرتها.	-وجود كادر عمل متعاون ويحب روح العمل الجماعي. -استخدام MARC21كمعيار لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره. -التعاون مع المكتبات المشابهة لأ إنشاء فهرس الكتروني جامعي موحد. -نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة.	-ظهور معارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي. -ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل ولاسيما في الدول المتقدمة. -عدم توفر الأثاث المناسب لتقديم بعض الخدمات (كعدم توفر قاعات المطالعة لتقديم خدمة الإعارة الداخلية).

تُرتب النقاط من الأهم إلى المهم ثم الأقل أهمية ومن ثم تطبيق الأداة وتقييم الوضع وبذلك تعزز نقاط القوة واستغلال الفرص والتخلص من نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوة وهذا ما يدعى باعداد الخطة الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المرسومة والتي ذكرتها سابقاً.

ومن الجدير بالذكر أننا أثناء قيامنا بإعداد الجدول من الممكن إعداد جداول أخرى هامة في عملية التخطيط الإستراتيجي مثل جدول المهام والجدول الزمني وجدول الميزانية وتنسق للتأكد من أن جميع أجزاء العمل تسير سيراً جيداً والتنبؤ والمراقبة والقياس مع وقفات تعديل للخطة كل ستة أشهر يتم مراقبتها وتتم إعادة كتابة الخطة الإستراتيجية بعد خمس سنوات لأنها من الممكن أن تتغير مع تغير الرؤية لبعض الجامعات السورية الخاصة (من اعداد الباحثة).

سابعاً: عناصر تحليل SWOT:

عناصر سوات:

يتكون أسلوب SWOT من جانبين:

1- الجانب الأول ويشمل تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو واقع فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

2- الجانب الثاني ويشمل تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى. وذلك كما يلي:

أ- نقاط القوة Strengths:

أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً لدى المنظمة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات الداخلية. وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة ؟
- ما هي الحسنات والمميزات الإيجابية ؟
- ما هي مصادر القوة ؟

ب- نقاط الضعف Weaknesses:

أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من القدرة على استغلال الفرص اعلاه، وذلك من خلال الأسئلة:

- ما هي نقاط الضعف؟
- ما هي مواطن القلق أو المخلة باستقرار المنظمة؟
- ما هي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم وتعزيز؟

ج- الفرص Threats :

أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو، عن طريق الأسئلة:

- ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت المنظمة حتى الآن على النمو والتطور؟
- ما هي العناصر التي يمكن استغلالها للتقدم والنمو؟
- ما هي العناصر التي يحتمل ان تحدث ؟ وكيف سيتم التعامل معها.

د- التهديدات Opportunities:

أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلباً أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر على المنظمة من خلال الأسئلة التالية:

- ما هي التهديدات والمخاطر المحيطة بالمنظمة؟
- ما هي التغيرات التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي؟
- كيف سيتم التعامل مع هذه التهديدات؟

ومن ذلك يتضح بأن الاسلوب SWOT يستخدم لمعرفة القدرات الداخلية للمنظمات والافراد و للجماعة او للتنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب الضعف والقوة ومعرفة الظروف الخارجية للمنظمة او الأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والمخاطر التي تحقق بهم (صباح علي، 2018، ص7-8).

ثامناً: شروط الأخذ بتحليل SWOT :

الأخذ بتحليل سوات يساعد في تقدم المنظمة ونجاحها؛ لأنه أحد العوامل التي تعمل على بناء الخطة وإعدادها والعمل على تحديد الأهداف، بعد دراسة القوانين في المنظمة ومحيطها والبيانات المالية والمعلوماتية فيها، لكن يجب أن نركز على شروط الأخذ بتحليل SWOT. ومن هذه الشروط:

1- يجب أن يكون تحليل SWOT عامل يساهم في عملية اتخاذ القرار، الذي يتعلق بتحديد ما هي عليه المنظمة في الوقت الحالي وما سوف تكون عليه بالمستقبل؟

2- يجب أن يتصف تحليل SWOT بالحيادية، كما يجب أن تكون هذه النتائج بعد دراسة دقيقة ومتأنية لكل العناصر التي نتجت عنه.

3- يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مدى علاقة الخطط طويلة الأجل، كذلك الخطط متوسطة الأجل والخطط الحالية بتحليل SWOT (صدار، 2016، ص23).

تاسعاً: المصادر الأساسية التي يركز عليها تحليل SWOT ومعوقات تحليل SWOT:

المصادر الأساسية التي يركز عليها تحليل SWOT:

1- أنظمة المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، ويتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط وهي كما ذكرناها سابقاً أنظمة المسح غير المنتظمة، و أنظمة المسح المنتظمة، وأنظمة المسح المستمرة.

2- أنظمة التنبؤ:

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، وهناك عدد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل (الحساني، 2018، ص65).

معوقات تحليل SWOT:

1- يتجاهل هذا المنهج عملية التعليم التراكمي "بروز أو نشوء" الإستراتيجية.

2- يتجاهل تأثير هيكل وثقافة المنظمة القائمين.

3- يبالغ المنهج في التأكيد على دور الرئيس التنفيذي.

4- مدى قدرة المنظمة على تحديد نقاط قوتها وضعفها محل شك وتساؤل.

5- يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة وعاجز عن مسايرة الاضطراب البيئي.

6- ينشئ انفصلاً اصطناعياً بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها (أبو النصر، 2009، ص153).

عاشراً: نماذج في تحليل SWOT ومثال عليه:

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، و تحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسية المكونة لمصفوفة SWOT ويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الإستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات لأربع SWOT جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام اختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات:

1- إستراتيجية هجومية: يشير المربع 1 في الشكل إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية. اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علماً إن المربع 1 هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

2- إستراتيجية علاجية: يوضح المربع 2 إن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة.

وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام اتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

3- استراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم 3 والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم القوة التهديدات التي تواجهها.

4- استراتيجية انكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع 4 في الشكل ، فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق ، أو الاندماج مع شركات.

نقاط البيئة الداخلية		
	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استراتيجية هجومية (1)	استراتيجية علاجية (2)
التهديدات	استراتيجية دفاعية (3)	استراتيجية انكماشية (4)

الشكل 11- أنواع الإستراتيجيات وفقاً لنموذج SWOT

(جغوي، 2016، ص 64)

مثال واقعي لتحليل SWOT في الجامعة:

من أجل مزيد من الإيضاح لعملية تحليل SWOT في الجامعات نورد هنا مثال تحليل SWOT لجامعة إلينوي سبرينغفيلد University of Illinois, Springfield و كلية جونسون كاونتي كومي ونيتي Johnson County Community College

جامعة إلينوي في سبرينغفيلد:

جامعة إلينوي في سبرينغفيلد ، تعدُّ واحدة من 3 مقرات تابعة لجامعة إلينوي.. تأسست في العام 1969 وتقع في الجنوب الشرقي من سبرينغفيلد بولاية إلينوي

نقاط القوة:

- اسم وسمعة الجامعة.
- أسعار معقولة، ميسورة، في متناول اليد.
- يقوم أعضاء هيئة التدريس المتفرغين بتدريس معظم المراحل الجامعية، وهناك رابطة قوية ومستوى عال من التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- خبرة في تعليم الطلاب غير التقليديين.
- الشمولية والجودة ونمو التعليم عبر الأنترنت.
- إمكانية الوصول، خلال النهار والليل.
- التعليم متعدد التخصصات والتجارب في كل من المرحلة الجامعية ومستوى الدراسات العليا.
- الخدمات التي تقدمها الكلية إلى الجامعة والمجتمع الأكبر.

نقاط ضعف:

- نقص التمويل في العديد من الإدارات والبرامج.

- نقص الدعم المالي لمنح الكلية.
- ضعف التنوع الثقافي / العرقي.
- نقص الموظفين على العديد من المستويات.
- عدم كفاية الموارد للتعيين ، والاحتفاظ ، وتقديم المشورة ، والتسويق.
- نقص البنية التحتية - بما في ذلك الموارد المادية والمالية والبشرية.
- مرافق الحرم الجامعي غير المتطورة
- عدم وجود برامج جامعية يدرجه كافية.

فرص :

- تقديمها التعليم المستمر للإثراء الفكري والناس من جميع الأعمار
- وجود فرص عبر الأنترنت في جميع أنحاء العالم
- لديها فرصة لبناء تجربة جامعية باستخدام أفضل الممارسات من جميع أنحاء البلاد
- الاستفادة من صناعة الرعاية الصحية، التي تنمو في سبرينغفيلد مع مستشفيات رئيسيين، ومدرسة طبية
- المزيد من المحادثات والشراكات مع أرباب العمل المحليين - في القطاعين الخاص والعام غير الربحي والعام.
- الشراكة مع جامعة إلينوي في مبادرة "جامعة غير محدودة" عبر الأنترنت.
- برامج الدراسة والتبادل الدولية وخارج الحرم الجامعي.
- أن تصبح رائدًا في التعلم متعدد التخصصات والمتكامل.

التهديدات:

- انخفاض التمويل العام للتعليم العالي في ولاية إلبينوي.
- خطر فقدان أعضاء هيئة التدريس والموظفين البارزين للحصول على فرص أفضل في الجامعات الأخرى.
- منافسة متزايدة من الجامعات العامة القريبة والحكومات الصغيرة في وسط ولاية إلبينوي.

متاح على الموقع: <http://blog.naseej.com/نماذج-من-التحليل-الرباعي-swot-analysis->

[للكليات-الجامعية](#)

خلاصة الفصل الثالث:

تبين في هذا الفصل أنه تم عرض خصائص بيئة المكتبات وفوائد تحليلها لمعرفة مواطن القوة والضعف وفرص نجاح المنظمة ومواطن التغيير وينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين ومن ثم شروط تحليل البيئة كالتركيز على عناصرها والوضوح والتميز الدقيق بين ماهي عليه في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل و أن يكون موضعياً ، وتم استعراض دورة تحليل بيئة المنظمة من المسح للمراقبة للتحليل ثم التغذية وتم عرض أنواعها وبعد ذلك تناولت أحد أدوات التحليل الإستراتيجي المهمة SWOT من حيث تعريفه ومزاياه وخطوات العمل به وعناصره والمصادر الأساسية التي يركز عليها التحليل ومعوقاته ونماذجه و أمثله عليه من أجل التعريف بكيفية استخدام هذه الأداة في التخطيط الإستراتيجي من الجانب التطبيقي من الدراسة للخدمات المكتبية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة على نحو الخصوص والمكتبات الأخرى على نحو العموم.

الباب الثاني: الجانب التطبيقي للتخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية في
مكتبات الجامعات السورية الخاصة باستخدام أسلوب SWOT:
أولاً: التعريف بمكتبات الجامعات السورية الخاصة وخدماتها المقدمة
للمستفيدين.
ثانياً: دراسة ميدانية لمكتبات الجامعات السورية الخاصة .

الباب الثاني:

الجانب التطبيقي للتخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية في مكتبات الجامعات

السورية الخاصة باستخدام أسلوب SWOT:

أولاً: التعريف بمكتبات الجامعات السورية الخاصة وخدماتها المقدمة للمستفيدين.

الجامعات السورية الخاصة هي صرح من صروح التعليم والحضارة لا تقل أهمية عن الجامعات السورية الحكومية فهي مؤسسات أكاديمية تدرب الأفراد في مجال البحث وتمكنهم من حل المشكلات، وهذه المؤسسات لديها السلطة الكافية والاعتراف للمصادقة على المستوى المهني لخريجها من خلال إصدار درجة، فقد برزت الجامعات الخاصة في سوريا لتكون عاملاً حيوياً في تحديث نظام التعليم في البلاد، ومن الجدير بالذكر أن أول جامعة خاصة تحصل على ترخيص و تنشأ هي جامعة القلمون الخاصة وقد أنشأت عام 2003 وبعد عام فقط بدأت الجامعة باستيعاب الطلاب فيها و خلال اقل من خمس سنوات تضاعف عدد الجامعات الخاصة في سوريا وظهرت لكي تتم عمل الجامعات الحكومية فهي تعد جزءاً هاماً من ثورة التعليم في سوريا، وهؤلاء الطلاب هم الثمرة، ومن تلك الجامعات أيضاً الجامعة السورية الخاصة تم تأسيسها عام 2005 وضمت مجموعة من التخصصات كالطب البيطري وطب الأسنان والصيدلة واختصاصات أخرى في الهندسة والعلوم والفنون، وكذلك الجامعة العربية الدولية وتعتبر من أفضل الجامعات من حيث المستوى التعليمي والتحصيلي وتحتوي على 18 تخصص وتقدم أحدث و أجود الخدمات لطلابها في المكتبات التي تخدم مفردات المنهاج التعليمي من مجموعات مكتبية جديدة وخدمات متطورة كخدمة tag للفهارس وخدمات الكترونية جديدة أخرى وبعد ذلك ظهرت العديد من الجامعات السورية الخاصة.

لمحة عن بعض مكتبات الجامعات السورية الخاصة وخدماتها:

1-المكتبة المركزية في الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا- درعا (غباغب):

أنشئت المكتبة في عام 2005، وهو العام الذي تأسست فيه الجامعة وتقع المكتبة في منتصف الجامعة في البناء السابع في الدور الأرضي في المقر الرئيسي للجامعة بمساحة تقدر بـ 250م²، وتحتوي المكتبة على مقتنيات مختلفة من أوعية المعلومات كالكتب والدوريات العلمية المطبوعة، منها تسع دوريات باللغة العربية، و 65 دورية باللغة الأجنبية ، و 300 قرص ليزر ، وتتبع المكتبة نظام الرفوف المفتوحة في عرض مجموعاتها، وتستخدم المكتبة نظام تصنيف ديوي العشري في تنظيم مجموعاتها، وتستخدم المكتبة نظاماً آلياً في عملياتها، وهو نظام محلي من تصميم الجامعة، وللمكتبة فهرس آلي متاح عبر موقع الجامعة على الانترنت، ويتولى إدارة المكتبة موظف يحمل مؤهل عالي (إجازة مكتبات ومعلومات)، ويساعده موظف وموظفة يحملان مؤهل عالي (إجازة المكتبات والمعلومات)، وعدد من أخصائي المعلومات وتتبع المكتبة إدارياً لمكتب رئيس الجامعة.

2- المكتبة المركزية في الجامعة السورية الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا- ريف دمشق (غباغب):

أنشئت المكتبة في عام 2005، و هو نفس عام نشأة الجامعة، وتقع المكتبة في الطابق الأرضي في بناء مخصص للكليات بمساحة تقدر بـ 500م²، وتضم المكتبة على مايقارب 9000 وعاء معلومات ، منها كتب مطبوعة ودوريات ومراجع الكترونية مخزنة على القرص الصلب ، وهناك 25 عنوان دورية علمية باللغة العربية و الأجنبية ، و تتبع المكتبة نظام الرفوف المفتوحة في عرض مجموعاتها، و تستخدم المكتبة تصنيف ديوي العشري في تنظيم مجموعاتها، و تطبق المكتبة قواعد الفهرسة الانجلو أمريكية في فهرسة موادها، ويتولى إدارة المكتبة موظف يحمل مؤهل عالي (دكتوراه تاريخ إسلامي، ماجستير وثائق)، وتساعده موظفة تحمل مؤهل عالي(دكتوراه مكتبات ومعلومات) وعدد من أخصائي المعلومات، وتتبع المكتبة إدارياً لمكتب رئيس الجامعة.

3- المكتبة المركزية في الجامعة العربية الدولية الخاصة - درعا (غياغب):

تأسست الجامعة في عام 2005، و هو عام افتتاح الجامعة ، وتقع المكتبة ضمن بناء مخصص للكليات في الطابق الثالث، بمساحة تقدر ب 2400م²، وتشتمل المكتبة على عدد من أوعية المعلومات من كتب وأقراص ليزيرية ومواد سمعية وبصرية، و 50 عنوان دورية علمية باللغة الأجنبية، ، وتتبع المكتبة نظام الرفوف المفتوحة في عرض مجموعاتها، وتستخدم المكتبة نظام تصنيف ديوي العشري في تنظيم مجموعاتها، كما تطبق المكتبة قواعد الفهرسة الانجلو أمريكية في فهرسة موادها، و تستخدم نظام آلي نيوهايزن (الأفق) في عملياتها، ويتولى إدارة المكتبة موظف يحمل مؤهل عالي (ماجستير هندسة معلوماتية)، ويعمل بها موظفين يحملون إجازة مكتبات و معلومات و تتبع المكتبة إدارياً لمكتب رئيس الجامعة، وفي بداية العام الدراسي 2009 تم افتتاح مكتبات فرعية للكليات.

4- المكتبة المركزية في جامعة القلمون الخاصة - ريف دمشق (ديرعطية):

تأسست الجامعة في عام 2003، و هو عام نشأة الجامعة ، وتقع المكتبة في قبو ضمن بناء إدارة الجامعة ، بمساحة تقدر ب 1300م²، وتحتوي المكتبة على 7670 وعاء معلومات ، منها 6950 كتاب، و 200 عنوان دورية علمية باللغة الأجنبية والعربية، و 200 قرص ليزر، و 20 مؤتمراً علمياً، وتتبع المكتبة نظام الرفوف المفتوحة في عرض مجموعاتها، وتستخدم المكتبة نظام تصنيف ديوي العشري في تنظيم مجموعاتها، كما تطبق المكتبة التقنين الدولي للوصف الببليوجرافي في فهرسة موادها، و يتولى إدارة المكتبة موظفة تحمل مؤهل عالي (إجازة مكتبات ومعلومات)، ويعمل بها موظفين آخرين كأخصائي معلومات، و تتبع المكتب إدارياً لمكتب رئيس الجامعة.

ثانياً: دراسة ميدانية لمكتبات الجامعات السورية الخاصة:

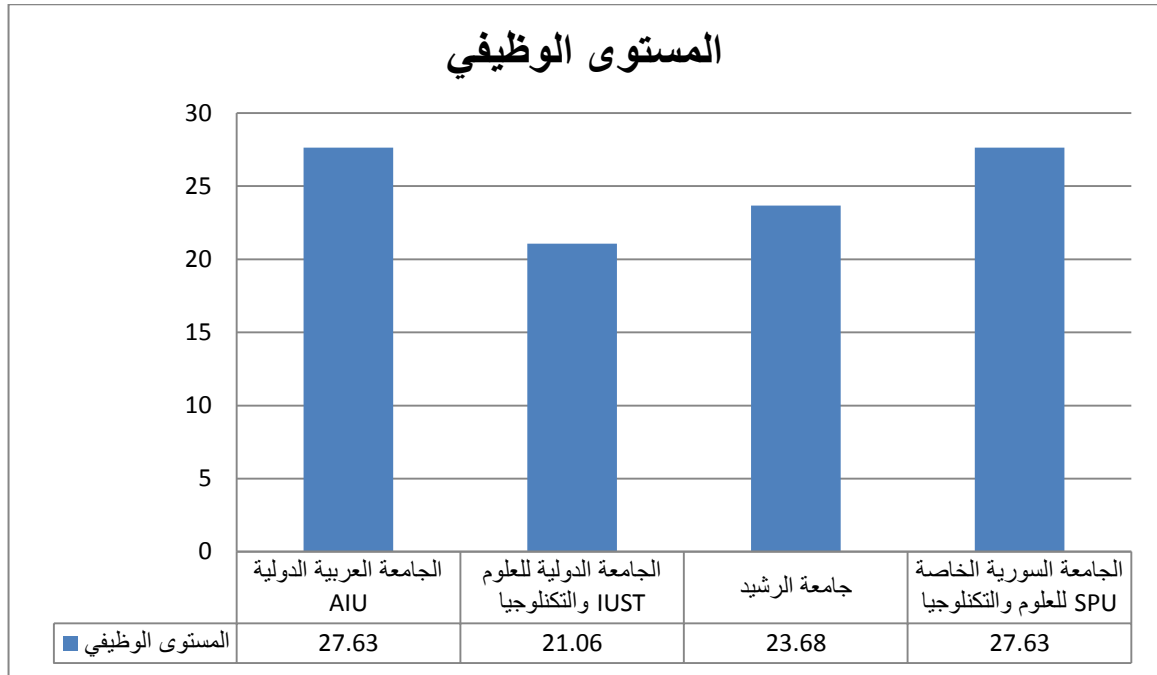
المستوى الوظيفي (الموقع الوظيفي):

الجدول 3 - المستوى الوظيفي لعينة الدراسة في الجامعات السورية الخاصة

النسبة	العدد	القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي	المساهمون بالتخطيط الإستراتيجي		القائمين على التخطيط الإستراتيجي			الجامعة
			عميد الكلية	نائب عميد الكلية	أمين الجامعة	نائب رئيس الجامعة	رئيس الجامعة	
27.63%	21	5	8	6	1	-	1	الجامعة العربية الدولية AIU
21.06%	16	3	2	8	1	1	1	الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST
23.68%	18	7	5	5	-	1	-	جامعة الرشيد
27.63%	21	7	6	6	-	1	1	الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU
100%	76	22	21	25	2	3	3	العدد
	100%	28.94%	60.53%		10.53%			النسبة

لقد بلغ أعداد العاملين من عينة الدراسة 76 فرداً 21 من الجامعة العربية الدولية و 16 من الجامعة الدولية الخاصة و 18 من جامعة الرشيد الخاصة و 21 من الجامعة السورية ومن ثم بلغ عدد القائمين على التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة 8 فرداً (3 رؤساء جامعات، 3 نواب رؤساء جامعات، 2 أمناء جامعات) وهم يشكلون نسبة 10.53% من عينة الدراسة وبلغ عدد المساهمين بالتخطيط الإستراتيجي 46 فرداً (25 عمداً كلية، 21 نواب عمداً كلية) وهم يشكلون نسبة 60.53% من عينة الدراسة أما عدد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فقد بلغ 22 فرداً من أمناء مكتبات وأخصائي معلومات وهم يشكلون نسبة 28.94% من عينة الدراسة، وهو مؤشر هام يعبر عن التكافؤ الوظيفي لعينة الدراسة من أجل التوصل لنتائج دقيقة وواضحة للدراسة، كما هو موضح في الجدول (3).

والتمثيل البياني (12) يوضح النسب:



الشكل 12- المستوى الوظيفي لعينة الدراسة في الجامعات السورية الخاصة

1- ادراك الإدارة العليا في الجامعات السورية الخاصة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومحاوره و

أهدافه وكيفية تحقيقها من متطلبات ومعوقات في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1.1- امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص:

- هل هناك خطة استراتيجية مطبقة للجامعة السورية الخاصة بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص؟

الجدول 4- مدى امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص.

اسم الجامعة	نعم	المجموع	النسبة	لا	المجموع	النسبة
الجامعة العربية الدولية AIU	✓	21	%100	×	0	%0
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	✓	9	%56.2	✓	7	%43.8
جامعة الرشيد	✓	13	%72.2	✓	5	%27.8
الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	✓	18	%85.7	✓	3	%14.3

كانت نتيجة التحليل الإحصائي ل 76 فردا من العاملين في عينة الدراسة في أربع جامعات عربية خاصة (الجامعة العربية الدولية، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الرشيد، الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا) كما في الجدول 4 ما يلي:

- أن الجامعة العربية الدولية قد حققت النسبة الأعلى بين الجامعات المدروسة وهي 100% حول وجود خطة استراتيجية في الجامعة بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص، حيث أنها موجودة ومطبقة منذ تاريخ تأسيس المكتبة المركزية 2005م كونها ركيزة أساسية في كينونتها لمواجهة التغيير ولاسيما في مكتباتها من خدمات وتجهيزات حديثة.

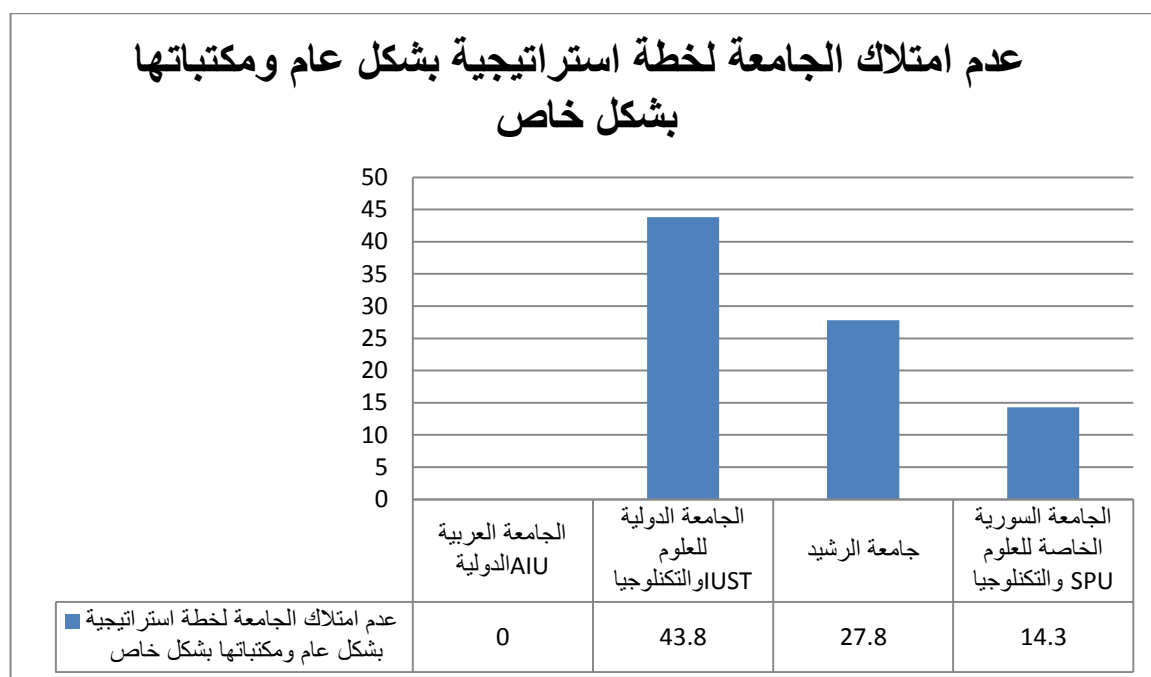
- وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كانت نتيجة الاجابة 9 أجابوا نعم أي بنسبة 56.2% و 7 أجابوا لا وهم يشكلون نسبة 43.8% وهذا مؤشر ايجابي يعبر عن امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص مما يؤثر بشكل ايجابي على سياسة المكتبة و أدائها ومن ثم الخدمات المقدمة للمستفيدين من طلاب والكادر تدريسي والسبب في ذلك يعود لاهتمام الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

- أما عن جامعة الرشيد فقد أظهرت النتائج وجود خطة استراتيجية مطبقة في الجامعة بشكل عام والمكتبة بشكل خاص حيث كانت نتيجة الإجابة 13 نعم أي نسبة 72.2% و 5 لا أي بنسبة 27.8%.

- وفي الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا أظهرت نتيجة الإجابة 18 نعم أي نسبة 85.7% و 3 لا أي بنسبة 14.3% وهذا مؤشر إيجابي يعبر عن امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية كركيزة أساسية في كينونتها لمواكبة و مواجهة التغيرات ولاسيما في مكتباتها من خدمات و بنى و تجهيزات حديثة.

- ونستنتج مما سبق أن أربع من الجامعات الخاصة المدروسة من مجتمع الدراسة تمتلك خطة استراتيجية في مكتباتها وهي نسبة قليلة وهذا يؤكد على ضرورة دراسة الحالة في تلك الجامعات ومعرفة الاسباب والامكانيات ومتطلبات تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي والمعوقات والتحقق من كونها مطبقة بشكل حقيقي للوصول لنتائج ومقترحات هامة يمكن الإفادة منها في المستقبل.

ويمكن توضيح ماسبق من خلال التمثيل البياني (13):



الشكل 13 - عدم امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص.

2.1-الاطلاع على الخطة الإستراتيجية المطبقة في مكتباتها في حال وجودها:

- هل الخطة الإستراتيجية المطبقة في مكتباتها سرية أم متاحة؟ وإذا كانت متاحة فهي متاحة لمن؟

أظهرت نتائج تحليل السؤال الثاني من الأسئلة المطروحة على كل من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة للعيينة المدروسة كالجامعة العربية الدولية AIU و الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا IUST وجامعة الرشيد الخاصة و الجامعة السورية الخاصة SPU أن هناك اجماع من قبل رؤساء الجامعات ونوابهم وأمناء الجامعات على عدم القدرة بالاطلاع عليها لاعتبارها سرية أي بنسبة 100% وهذا يعبر عن عدم وضوح عملية التخطيط الاستراتيجي في مكتبات عينة الدراسة ويجعل موضوع وجود خطة استراتيجية في محل شك ولاسيما مع وجود العديد من المعوقات ولو أن النتائج تعبر عن تلك المعوقات بنسبة ضئيلة.

3.1- الأفراد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعات السورية الخاصة:

- من هم الأفراد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعات السورية الخاصة؟

الجدول 5- الأفراد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعات السورية الخاصة

اسم الجامعة	أفراد عينة الدراسة	الإجابة				
		القائمين على التخطيط الإستراتيجي		المساهمين بالتخطيط الإستراتيجي		القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي
		رئيس الجامعة	أمين الجامعة	نائب رئيس الجامعة	عميد الكلية	نائب عميد الكلية
الجامعة العربية الدولية AIU	رئيس الجامعة	✓	✓	✓	✓	x
	نائب رئيس الجامعة	✓	✓	✓	✓	✓
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	رئيس الجامعة	✓	✓	✓	✓	✓
	نائب رئيس الجامعة	✓	✓	✓	✓	✓
	أمين الجامعة	✓	✓	✓	✓	✓
جامعة الرشيد	أمين الجامعة	✓	✓	✓	✓	x
الجامعة السورية الخاصة SPU	رئيس الجامعة	✓	✓	✓	✓	✓
	أمين الجامعة	✓	✓	✓	✓	✓

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الثالث في المحور الأول حول معرفة الأفراد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعات السورية الخاصة للعينة المدروسة كما في الجدول رقم (5) أن في الجامعة العربية الدولية كان هناك اجماع من قبل رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة باعتبار القائمين على التخطيط الإستراتيجي كل من رئيس الجامعة وأمين الجامعة ونوابهم أي بنسبة 100% وبالنسبة للمساهمين فقد أجاب رئيس الجامعة باعتبار عميد الكلية فقط أي بنسبة 50% بينما أجاب نائبه باعتبار العميد والنائب هم مساهمين في التخطيط الإستراتيجي أي بنسبة 100% أما القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي كان هناك اجماع من

قبلهم باعتبار أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات هم قائمين على تطبيقها بشكل عملي ومباشر على أرض الواقع وبنسبة 100%.

-وبالنسبة للجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST أظهرت النتائج أن كل من أفراد عينة الدراسة رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة و أمين الجامعة قد أجمعوا باعتبار القائمين على التخطيط الإستراتيجي كل من رئيس الجامعة وأمين الجامعة ونوابهم أي بنسبة 100% وبالنسبة للمساهمين فقد أجابوا باعتبار العميد والنائب هم مساهمين في التخطيط الإستراتيجي أي بنسبة 100% وبالنسبة للقائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي كان هناك اجماع من قبلهم باعتبار أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات هم قائمين على تطبيقها بشكل عملي ومباشر على أرض الواقع وبنسبة 100%.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة فقد أجاب أمين الجامعة أن الافراد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة هم فقط القائمين على التخطيط الإستراتيجي من رئيس الجامعة، أمين الجامعة، نائب رئيس الجامعة وكذلك من المساهمين بالتخطيط الإستراتيجي فقط عمداء الكليات.

-أما عن الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU فقد أجمع كل من أمين الجامعة ورئيس الجامعة على اعتبار القائمين على التخطيط الإستراتيجي هم رئيس الجامعة، أمين الجامعة، نائب رئيس الجامعة وبالنسبة للمساهمين بالتخطيط الإستراتيجي هم عمداء الكليات ونوابهم وبالنسبة للقائمين على تطبيقها في المكتبة هم أمناء المكتبة و أخصائي المعلومات.

4.1-المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في المكتبة:

- ماهي المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في المكتبة ؟

الجدول 6- المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في المكتبة

المحور	الجامعة العربية الدولية AIU	الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	جامعة الرشيد	الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU
التعاون والتشاركية في وضع الخطة الإستراتيجية بين القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة	✓	✓	✓	✓
وجود رسالة مكتوبة ورؤية إستراتيجية لجميع العاملين	✓	✓	✓	✓
تقبل الإدارة لكل ما هو جديد	✓	✓	✓	✓
امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات	✓	✓	*	✓
امتلاك أخصائي المعلومات مهارات التخطيط الإستراتيجي	✓	✓	*	✓
توفر الامكانيات المادية من أجهزة حديثة وميزانية	✓	✓	✓	✓
وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة	✓	✓	✓	✓
وجود فريق للرقابة والمتابعة لأداء القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجية	✓	✓	✓	✓
المجموع	1رئيس الجامعة 1نائب رئيس الجامعة	1رئيس الجامعة 1نائب رئيس الجامعة 1أمين الجامعة	1أمين الجامعة	1رئيس الجامعة 1أمين الجامعة
النسبة	66.6%	100%	33.3%	66.6%

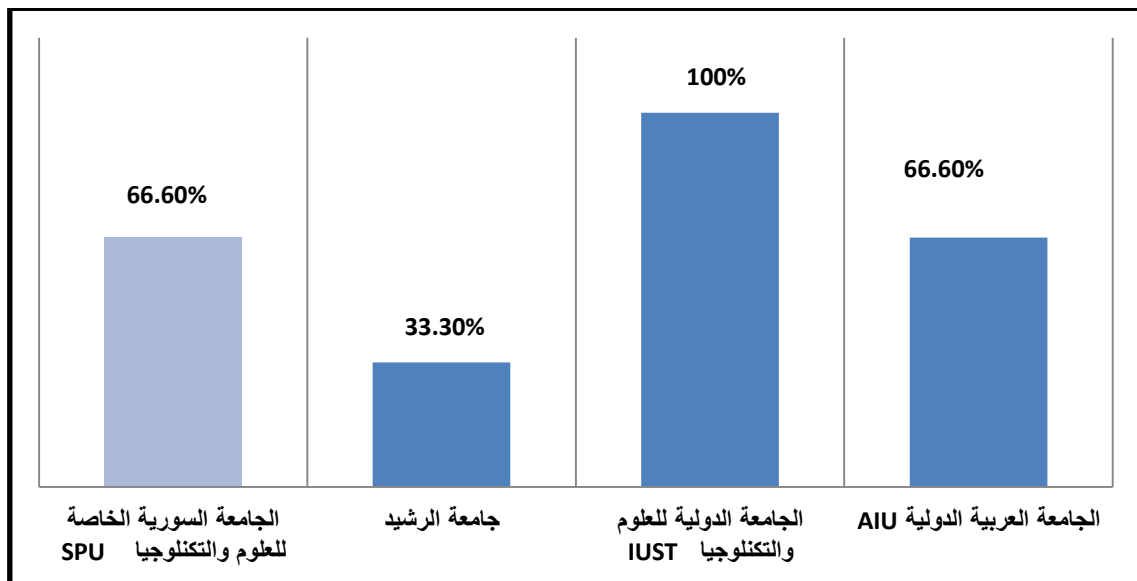
وجدنا من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم (6) أهم المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في الجامعة

العربية الدولية فقد أجمع كل من رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة على مايلي:

- وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة
- امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الإستراتيجي (كالإلمام بالمفاهيم المتعلقة بها والقدرة على صياغة رسالة المكتبة وإجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية)
- توفر الامكانيات المادية من أجهزة حديثة وميزانية
- وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي
- وجود رسالة مكتوبة ورؤية إستراتيجية لجميع العاملين

- تقبل الإدارة لكل ما هو جديد
- التعاون والتشاركية في وضع الخطة الإستراتيجية بين القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة
- وجود فريق للرقابة والمتابعة لأداء القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجي
- أما بالنسبة للجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST فقد أجمع كل من رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة على النقاط السابقة بينما أمين الجامعة فقط أجمع على ستة محاور أساسية وهي:
- وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة
- امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الإستراتيجي (كالإلمام بالمفاهيم المتعلقة بها والقدرة على صياغة رسالة المكتبة وإجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية)
- توفر الامكانيات المادية من أجهزة حديثة وميزانية
- وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي
- التعاون والتشاركية في وضع الخطة الإستراتيجية بين القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة
- وجود فريق للرقابة والمتابعة لأداء القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجي.
- وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة فقط أجمع أمين الجامعة على ستة محاور أساسية لبناء الخطة الإستراتيجية وهي:
- وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة
- وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي
- وجود رسالة مكتوبة ورؤية استراتيجية لجميع العاملين
- تقبل الإدارة لكل ما هو جديد
- التعاون والتشاركية في وضع الخطة الإستراتيجية بين القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة

- وجود فريق للرقابة والمتابعة لأداء القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجي
- أما عن الجامعة السورية الخاصة فقد أجمع كل من رئيس الجامعة وأمين الجامعة على ثمان محاور أساسية لبناء الخطة الإستراتيجية، وهي:
- وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة
- امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الإستراتيجي (كالإلمام بالمفاهيم المتعلقة بها والقدرة على صياغة رسالة المكتبة وإجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية)
- توفر الامكانيات المادية من أجهزة حديثة وميزانية
- وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي
- وجود رسالة مكتوبة ورؤية استراتيجية لجميع العاملين
- تقبل الإدارة لكل ما هو جديد
- التعاون والتشاركية في وضع الخطة الإستراتيجية بين القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة
- وجود فريق للرقابة والمتابعة لأداء القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجي
- ويمكن توضيح ذلك بالتمثيل البياني الآتي:



الشكل 14- المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في المكتبة

5.1- الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة القائمة على وضع الخطة الإستراتيجية في المكتبة:

- ماهي الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة القائمة على وضع الخطة الإستراتيجية في المكتبة؟

ففي الجامعة العربية الدولية أظهرت نتائج الإجابة أن أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة العليا القائمة على التخطيط الإستراتيجي:

- تحسين أداء الجامعة وقدرتها على التوجه والتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية بشكل عام وأداء العاملين في مكتباتها بشكل خاص وانعكاسها بشكل ايجابي على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

- اعداد كوادر مؤهلة وخبيرة تستطيع التعامل مع التجهيزات المكتبية ولاسيما الحديثة في عصر تكنولوجيا المعلومات.

- تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجية عن سيطرة الإدارة العليا للجامعة وتوفير أدوات التنبؤ التي تساعد على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة.

أما عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا فهي:

- ايجاد رؤية وسياسة مكتوبة وواضحة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي والمستفيدين.
- بناء مجموعات مكتبية متجددة ومواكبة للموضوعات الحديثة ولاسيما في عصر الانفجار المعرفي وتطور العلوم.

- اعداد كوادر مؤهلة وخبيرة تستطيع التعامل مع التجهيزات المكتبية وتقديم أفضل الخدمات المكتبية للمستفيدين.

- تحديد الميزانية بشكل أدق وجدول النفقات لتطوير الخدمات المكتبية.

وبالنسبة للأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة القائمة على وضع الخطة الإستراتيجية في مكتبة جامعة الرشيد الخاصة هي:

- ايجاد رؤية وسياسة مكتوبة واضحة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي والمستفيدين.
 - بناء مجموعات مكتبية متجددة ومواكبة للموضوعات الحديثة ولاسيما في عصر الانفجار المعرفي وتطور العلوم.
 - تقديم خدمات مكتبية حديثة ومتجددة تلبي احتياجات المستفيدين ولاسيما في عصر تكنولوجيا المعلومات.
- أما عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة القائمة على وضع الخطة الإستراتيجية في مكتبة الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا الخاصة هي:

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال المبادرة والتأثير بالبيئة المحيطة.
- التخلص من المشاكل والمعوقات التي تسبب عدم توفير خدمات ذات جودة عالية.
- توفير الامكانيات المادية والتجهيزات والميزانية الملائمة لتقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية.
- الرقابة على كيفية أداء وسير العمل في المكتبة.

6.1 - معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة في حال وجودها:

هل هناك معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة في حال وجودها ماهي؟

أظهرت نتائج الاجابة في مكتبات الجامعة العربية الدولية أن أبرز المعوقات الحالية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة عدم وجود ايرادات ملائمة لذلك الخدمات لا يتم تطويرها بالشكل الأمثل، وعدم اهتمام الجامعة بدراسة الامكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية، عدم وجود قسم خاص لإدارة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في المكتبة ولا وحدة نمطية مستقلة تعنى بالإشراف على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

وبالنسبة لجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا أظهرت نتائج الاجابة أن أبرز المعوقات الحالية غياب الرقابة والمتابعة ومركزية الإدارة ولاسيما في مكتبتها، وعدم تجدد نشاط قسم ادارة الجودة منذ عام 2011، وفي قسم الالتمه والتطوير يتم اعداد ورشات عمل تدريب للمستفيدين ولكن خلال السنوات السابقة فقد تم ايقافها بسبب الازواج والكوارث الطبيعية والاقتصادية، ولا يوجد ايرادات ملائمة لذلك الخدمات لا يتم تطويرها بالشكل الأمثل.

وفي جامعة الرشيد الخاصة هناك معوقات عديدة أهمها غياب العامل المادي وعدم وجود أي مساعدات مالية خارجية كما هو الحال سابقاً، ومن الجدير بالذكر عدم وجود ميزانية محددة لتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي.

وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا كذلك من أهم المعوقات غياب العامل المادي وعدم وجود أي مساعدات مالية خارجية ، وعدم وجود ميزانية محددة لتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود رسالة ورؤية واضحة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي.

2- ادراك العاملين القائمين على التخطيط الإستراتيجي لمفهوم و أهمية ومبررات ومتطلبات وعناصر و أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1.2 - مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1.1.2-المساهمة في التخطيط الإستراتيجي و أوجه المساهمة:

-هل أنت مساهم في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة؟ هل أوجه المساهمة في التخطيط الإستراتيجي بمكتبات الجامعات كلها أم جامعة الكلية؟

الجدول 7- المساهمة في التخطيط الإستراتيجي و أوجه المساهمة.

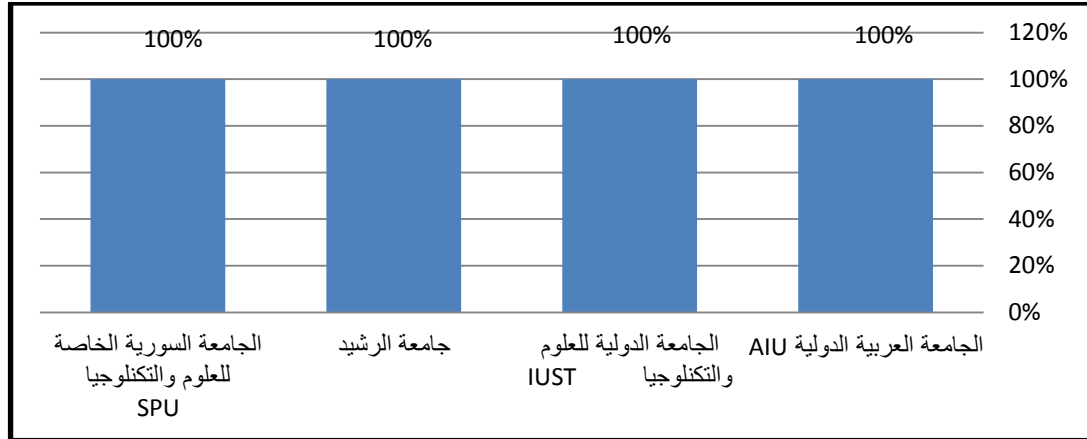
اسم الجامعة	نعم	المجموع	النسبة	لا	المجموع	النسبة	أوجه المساهمة في التخطيط الإستراتيجي بمكتبات الجامعات كلها أم جامعة الكلية
الجامعة العربية الدولية AIU	✓	14	%100	x	0	%0	المكتبة المركزية ومكتبات الكليات
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	✓	10	%100	x	0	%0	المكتبة المركزية
جامعة الرشيد	✓	10	%100	x	0	%0	المكتبة المركزية
الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	✓	12	%100	x	0	%0	المكتبة المركزية

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال السابع في المحور الثاني قسم مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مايلي:

-أن في الجامعة العربية الدولية أجاب العاملين القائمين على التخطيط الإستراتيجي من عمداء ونواب وبلغ عددهم 14 بالموافقة التامة على المساهمة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعة أي بنسبة 100%، ولكن اختلفوا في مجال أوجه المساهمة حيث سته عمداء وخمس نواب من الجامعة أجابوا أن المساهمة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات كلها وهم يشكلون نسبة 78.6%، و 3 من النواب أجابوا بأن المساهمة في التخطيط الإستراتيجي كانت في مكتبة جامعة الكلية فقط أي بنسبة 21.4%.

-وبالنسبة لجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا و جامعة الرشيد الخاصة كانت الاجابات متشابهة حيث أن جميع المساهمين 8 عمداء من الجامعة الدولية و 2 من نوابها بالموافقة التامة بالمساهمة في التخطيط الإستراتيجي في المكتبة المركزية للجامعة والكليات أي بنسبة 100%، وكذلك في جامعة الرشيد الخاصة أجاب 5 من عمداء الكليات و 5 من نوابها بالموافقة التامة بالمساهمة في التخطيط الإستراتيجي في المكتبة المركزية للجامعة والكليات أي بنسبة 100% أيضا.

- وفي الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU أجاب المساهمين على التخطيط الإستراتيجي 6 عمداء و 6 نواب بالموافقة التامة بالمساهمة في التخطيط الإستراتيجي في المكتبة المركزية للجامعة والكليات أي بنسبة 100% كما هو موضح في التمثيل البياني الآتي:



الشكل 15- المساهمة في التخطيط الإستراتيجي و أوجه المساهمة.

2.1.2 -تحديد رؤية و أهداف الجامعات السورية الخاصة مكون أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها.

هل تحديد رؤية و أهداف الجامعات السورية الخاصة مكون أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها؟

الجدول 8- تحديد رؤية و أهداف الجامعات السورية الخاصة مكون أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها.

الاجابة		أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لأوافق بشدة	
اسم الجامعة		النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع
الجامعة العربية الدولية AIU		50%	7	50%	7	0%	0	0%	0
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		80%	8	20%	2	0%	0	0%	0
جامعة الرشيد		30%	3	70%	7	0%	0	0%	0
الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		16.7%	2	83.3%	10	0%	0	0%	0

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال الثامن في المحور الثاني قسم مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ما يلي:

-في الجامعة العربية الدولية أظهرت نتائج الإجابة أن 7 أجابوا أوافق أي بنسبة 50% و عدد اللذين اجابوا أوافق بشدة 7 أيضاً وهم يشكلون نسبة 50% وهو مؤشر ايجابي وهام يعبر عن مدى ادراك العاملين القائمين على التخطيط الإستراتيجي لمفهوم و أهمية ومبررات ومتطلبات وعناصر و أهداف التخطيط الإستراتيجي في تحديد رؤية وأهداف الجامعة بعيدة المدى من أجل مواكبة التطورات وهو كما موضح في الجدول رقم 8.

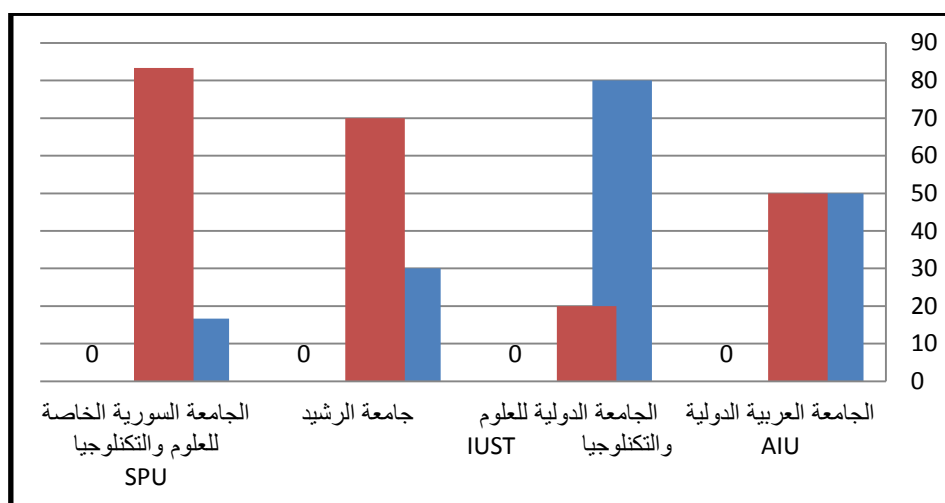
-وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا أظهرت نتائج الاجابة أن 8 من العمداء والنواب أجابوا أوافق بشدة وهم يشكلون نسبة 80%، و2 من العمداء والنواب أجابوا أوافق وهم يشكلون نسبة 20% وهو مؤشر هام و ايجابي يعبر عن مدى ادراك الإدارة لأهمية تحديد الرؤية و أهداف الجامعة في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها مما ينعكس ذلك على مرونة الخطة في المكتبة ومن ثم الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة أظهرت النتائج أن 7 أجابوا أوافق وهم يشكلون نسبة 70% من العمداء والنواب، 3 أجابوا أوافق بشدة وهم يشكلون نسبة 30% من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

-وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا أظهرت النتائج أن 10 أجابوا أوافق وهم يشكلون نسبة 83.3% و2 أجابوا أوافق بشدة وهم يشكلون نسبة 16.7% وهو مؤشر ايجابي ومهم يعبر عن مدى

ادراك العاملين القائمين على التخطيط الإستراتيجي لمفهوم و أهمية ومبررات ومتطلبات وعناصر و أهداف التخطيط الإستراتيجي في تحديد رؤية وأهداف الجامعة بعيدة المدى من أجل مواكبة التطورات، كما هو موضح

بالتمثيل البياني الآتي:



الشكل 16- تحديد رؤية و أهداف الجامعات السورية الخاصة مكون أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها.

2.2- أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة في:

1.2.2- ابتكار اطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده ويساعد على توقع وقيادة التغيير

لبعض القضايا الإستراتيجية.

الجدول 9- ابتكار اطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده ويساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض

القضايا الإستراتيجية.

الجامعة السورية الخاصة SPU للعلوم والتكنولوجيا		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم IUST والتكنولوجيا		الجامعة العربية الدولية AIU		الاجابة
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
								0-10%
								10-20%
16.7%	2							20-30%
								30-40%
16.7%	2			10%	1			40-50%
								50-60%
		30%	3					60-70%
				10%	1	14.3%	2	70-80%
66.6%	8	70%	7	20%	2	57.1%	8	80-90%
				60%	6	28.6%	4	90-100%

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال التاسع حول اعتبار أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة في ابتكار اطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده ويساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية مايلي:

- في الجامعة العربية الدولية 8 أجابوا من 80-90% وهي النسبة الأكبر وتشكل 57.1% من القائمين على التخطيط الإستراتيجي من عمداء كليات ونواب العمداء، و4 أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 28.6%، واثنان أجابوا من 70-80% أي بنسبة 14.3% وهو مؤشر هام وإيجابي يعبر عن ادراك العمداء ونوابهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي في ابتكار اطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده ويساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية في مكتبة الجامعة.

- بالنسبة للجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كانت معظم الاجابات ايجابية ايضا حيث 6 من العمداء ونوابهم أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 60%، و2 أجابوا من 80-90% وهم يشكلون نسبة 20%، 1 أجاب من 70-80% وهو يشكل نسبة 10% و أجاب 1 من 40-50% وهو يشكل نسبة 10% أيضا وهو مؤشر ايجابي يعبر عن ادراك الإدارة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في ابتكار اطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنشده ويساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية في مكتبة الجامعة.

- وفي جامعة الرشيد الخاصة كانت معظم الاجابات ذات مؤشر هام وإيجابي وتعبر عن ادراك القائمون على التخطيط الإستراتيجي من عمداء كليات ونواب عمداء حيث 7 أجابوا من 80-90% وهم يشكلون نسبة 70% من الاجابات و3 أجابوا من 60-70% وهم يشكلون نسبة 30% من الاجابات.

- وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU كانت معظم الاجابات أيضا ايجابية حيث 8 من عمداء الكليات ونوابهم أجابوا من 80-90% وهم يشكلون نسبة 66.6%، و2 أجابوا من 20-30% وهم يشكلون نسبة 16.7%

و2 أجابوا من 40-50% وهم يشكلون نسبة 16.7% من الاجابات أيضا.

2.2.2- تزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف.

الجدول 10- تزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		الاجابة
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
								0-10%
								10-20%
16.7%	2	30%	3					20-30%
16.7%	2							30-40%
								40-50%
				10%	1			50-60%
66.6%	8	70%	7	10%	1			60-70%
				10%	1	14.3%	2	70-80%
						14.3%	2	80-90%
				70%	7	71.4%	10	90-100%

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال العاشر حول اعتبار أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة تكمن بتزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف مايلي:

- في الجامعة العربية الدولية كانت النتائج ذات مؤشر ايجابي وتؤكد على ادراك القائمين على التخطيط الإستراتيجي من عمداء كليات ونواب على أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من خلال تزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف إذ 10 أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 71.4% و 2 من العمداء والنواب أجابوا من 80-90% و 2 أجابوا من 70-80% وهم يشكلون نسبة 14.3% كما هو موضح في الجدول (10).

-وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST كانت معظم الاجابات ايجابية أيضا حيث 7 أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 70% من عمداء الكليات ونوابهم، اجابة واحدة من 60-70% أي بنسبة 10%، واجابة واحدة من 70-80% أي بنسبة 10%، واجابة واحدة من 50-60% أي بنسبة 10% وهو مؤشر ايجابي يعبر عن ادراك الإدارة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة ولاسيما في تزويد العاملين بالمكتبة بالفكر الإستراتيجي وتعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة.

-وفي جامعة الرشيد الخاصة كانت الإجابة الأكثر للقائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة 7 من عمداء الكليات ونوابهم أجابوا من 60-70% وهم يشكلون نسبة 70% و 3 أجابوا من 20-30% وهم يشكلون نسبة 30% ويعزى ذلك لوعي الإدارة لأهمية التخطيط الإستراتيجي والفكر الإستراتيجي لتطوير الأداء والخدمات المكتبية وانعكاسها بشكل ايجابي على سمعة الجامعة.

-وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU كانت الإجابات الأكثر 8 أجابوا من 60-70% وهم يشكلون نسبة 66.6% و 2 من العمداء والنواب أجابوا من 30-40% وهم يشكلون نسبة 16.7% و 2 أجابوا من 20-30% أي بنسبة 16.7% وذلك كما هو موضح في الجدول وهو مؤشر هام أيضا يعبر عن ادراك الإدارة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف

3.2.2- تحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

الجدول 11- تحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		الاجابة
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
								0-10%
								10-20%
8.3%	1							20-30%
								30-40%
								40-50%
8.3%	1	30%	3			21.4%	3	50-60%
58.4%	7	30%	3	10%	1	7.2%	1	60-70%
25%	3	40%	4	□	□	7.2%	1	70-80%
				60%	6			80-90%
				30%	3	64.2%	9	90-100%

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال الحادي عشر حول أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة لتحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة مايلي:

-في الجامعة العربية الدولية العدد الأكبر من الإجابات 9 من العمداء والنواب القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 64.2%، و3 من العمداء أجابوا من 50-60% وهم يشكلون نسبة 21.4% من الاجابات وعميد أجاب من 60-70% وهو يشكل نسبة 7.2%، و نائب عميد أجاب من 70-80% وهو يشكل نسبة 7.2% من الاجابات أيضاً وهو مؤشر هام وإيجابي يعبر عن وعي الادرة القائمة على التخطيط الإستراتيجي لأهميتها في تحسين الأنشطة الإدارية والفنية في المكتبة من فهرسة

وتصنيف و اعارة وتزويد وغيرها و توظيف الموارد الموجودة والتجهيزات لتحقيق الأهداف من الخطة في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

-وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كان العدد الأكبر من الاجابات 6من 80-90% وهم يشكلون نسبة 60% من اجابات عمداء الكليات ونوابهم و 3 أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 30% وعميد أجاب من 60-70% وهو يشكل نسبة 10% من الاجابات وهو مؤشر ايجابي ايضا يعبر عن ادراك الإدارة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة لتحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، كما هو موضح في الجدول (11).

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة كانت معظم الاجابات ايجابية إذ 4من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا من 70-80% وهم يشكلون نسبة 40%، و 3 أجابوا من 60-70% وهم يشكلون نسبة 30% من عمداء الكليات ونوابهم و 3 من القائمين أجابوا من 50-60% وهم يشكلون نسبة 30% من الاجابات.

-وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا أظهرت النتائج أن معظم الاجابات ايجابية إذ 7من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أجابوا من 60-70% وهم يشكلون نسبة 58.4% و 3من القائمين على التخطيط أجابوا من 70-80% أي بنسبة 25% واجابة واحدة من 20-30% أي بنسبة 8.3% واجابة واحدة من 50-60% أي بنسبة 8.3% من الاجابات وهو مؤشر جيد يعبر عن ادراك العمداء ونوابهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة لتحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة بالشكل الأنسب لرفع من سوية أداء المكتبة وتحقيق الأهداف والرسالة والرؤية التي رسمتها المكتبة لنفسها.

4.2.2- حل المشاكل و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها.

الجدول 12- حل المشاكل و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		الاجابة
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
								0-10%
								10-20%
8.3%	1							20-30%
								30-40%
				10%	1			40-50%
41.7%	5	20%	2					50-60%
41.7%	5	30%	3	10%	1	7.1%	1	60-70%
8.3%	1	50%	5			57.2%	8	70-80%
				50%	5	7.1%	1	80-90%
				30%	3	28.6%	4	90-100%

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال الثاني عشر حول أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة حل المشاكل و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها مايلي:

- في الجامعة العربية الدولية كان العدد الاكبر من الاجابات حول أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبة الجامعة حل المشاكل و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها 8من 70-80% وهم يشكلون نسبة 57.2% من العمداء ونوابهم، و4من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أجابوا من 90-100% أي بنسبة 28.6% واجابة واحدة من 60-70% أي بنسبة 7.1% واجابة واحدة من 80-90% أي بنسبة 7.1% أيضا وهو مؤشر هام وايجابي يؤكد على وعي القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة بأهميته في حل المشاكل المختلفة الفنية والتقنية وغيرها و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها.

-وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كان العدد الأكبر من الاجابات ذات مؤشر هام وإيجابي إذ 5 من العمداء ونوابهم أجابوا من 80-90% وهم يشكلون نسبة 50% من الاجابات و 3 أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 30% من الاجابات واجابة واحدة من 60-70% أي بنسبة 10% من الاجابات واجابة واحدة من 40-50% أي بنسبة 10% أيضاً كما هو موضح في الجدول (12).

-وفي جامعة الرشيد الخاصة كانت النتائج ايجابية ايضاً تؤكد على وعي القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة لأهميته في حل المشاكل وتقليل درجة المخاطر حيث 5 من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا من 70-80% أي بنسبة 50% من الاجابات و 3 أجابوا من 60-70% أي بنسبة 30% من الاجابات و 2 أجابوا من 50-60% أي بنسبة 20% من الاجابات.

-وبالنسبة لجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا وجدت أن هناك تقارب في الاجابات وبالتالي عدم التوصل لنتيجة دقيقة حيث أن 5 من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا من 60-70% أي بنسبة 41.7% وكذلك 5 من العمداء والنواب أجابوا من 50-60% أي بنسبة 41.7% أيضاً و اجابة واحدة من 20-30% أي بنسبة 8.3% واجابة واحدة من 70-80% أي بنسبة 8.3% أيضاً كما هو موضح في الجدول (12).

3.2- مبررات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1.3.2-وجود فجوات في أداء الجامعات السورية الخاصة حيث أن نتائج الأداء في مكتباتها بعيدة جداً عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها.

الجدول 13- وجود فجوات في أداء الجامعات السورية الخاصة حيث أن نتائج الأداء في مكتباتها بعيدة جداً عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		الاجابة
	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
		3	%30		3	%21.5	0-10%
							10-20%
	2	5	%50		9	%64.3	20-30%
							30-40%
					1	%7.1	40-50%
			%10	1			50-60%
%50	6		%10	1	1	%7.1	60-70%
		2	%20	□	□	□	70-80%
			%20	2			80-90%
%33.3	4		%60	6			90-100%

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال الثالث عشر حول من مبررات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة وجود فجوات في أداء الجامعات السورية الخاصة حيث أن نتائج الأداء في مكتباتها بعيدة جداً عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها، كما يلي:

- أن في الجامعة العربية الدولية كان عدد الاجابات الأكثر 9 من العمداء ونوابهم من 20-30% وهم يشكلون نسبة 64.3% و3 من العمداء ونوابهم أجابوا من 0-10% أي بنسبة 21.5% واجابة واحدة من 40-50% أي بنسبة 7.1% واجابة من 60-70% أي بنسبة 7.1% من اجابات القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة وهذا مؤشر سلبي يعبر عن عدم ادراك القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة لمدى ضرورة التخطيط للتخلص من الفجوات الموجودة في أداء المكتبة حيث أن نتائج الأداء في مكتباتها بعيدة جداً عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها كما هو موضح في الجدول (13).

- الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كان عدد الاجابات الأكثر 6 من العمداء ونوابهم من 90-100% وهم يشكلون نسبة 60% و 2 أجابوا من 80-90% أي بنسبة 20% واجابة واحدة من 60-70% أي بنسبة 10% واجابة واحدة من 50-60% أي بنسبة 10% من القائمين على التخطيط الإستراتيجي وهو مؤشر ايجابي يعبر عن مدى ادراك القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من عمداء ونواب لضرورته للتخلص من الفجوات الموجودة في أداء المكتبة.

- جامعة الرشيد الخاصة كان عدد الاجابات الأكثر 5 من عمداء الكليات ونوابهم من 20-30% أي بنسبة 50% و 3 أجابوا من 0-10% أي بنسبة 30% و 2 أجابوا من 70-80% أي بنسبة 20% من اجابات القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة وهذا مؤشر سلبي يعبر عن عدم ادراك القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة لمدى ضرورة التخطيط للتخلص من الفجوات الموجودة في أداء المكتبة حيث أن نتائج الأداء في مكتباتها بعيدة جداً عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها.

- الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU كان عدد الاجابات الأكثر 6 من 60-70% أي بنسبة 50% و 4 أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 33.3% و 2 أجابوا من 20-30% وهم يشكلون نسبة 16.7% من القائمين على التخطيط الإستراتيجي وهو مؤشر ايجابي يعبر عن مدى ادراك القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من عمداء ونواب لضرورته للتخلص من الفجوات الموجودة في أداء المكتبة.

2.3.2 - التقدم التقني التكنولوجي في مختلف المجالات مما يؤدي إلى تنوع حاجات واهتمامات المستفيدين:

الجدول 14- التقدم التقني التكنولوجي في مختلف المجالات مما يؤدي إلى تنوع حاجات واهتمامات المستفيدين

الاجابة	الجامعة العربية الدولية AIU		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		جامعة الرشيد		الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	
	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع
0-10%								
10-20%								
20-30%								
30-40%								
40-50%								
50-60%			10%	1			8.3%	1
60-70%							8.3%	1
70-80%							33.4%	4
80-90%	28.6%	4	20%	2	30%	3	50%	6
90-100%	71.4%	10	70%	7	70%	7		

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال الرابع عشر حول من مبررات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة التقدم التقني التكنولوجي في مختلف المجالات مما يؤدي إلى تنوع حاجات واهتمامات المستفيدين مايلي:

-في الجامعة العربية الدولية كان العدد الأكبر من الاجابات 10من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أجابوا من 90-100% وهم يشكلون نسبة 71.4% و 4 أجابوا من 80-90% وهم يشكلون نسبة 28.6% من الاجابات ويعزى ذلك لموافقة الغالبية لضرورة التخطيط الإستراتيجي في المكتبة كمبرر أساسي بسبب التقدم التكنولوجي وتغير متطلبات العصر وبالتالي تنوع حاجات واهتمامات المستفيدين .

-وبالنسبة لجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST كانت العدد الأكبر من الاجابات 7من 90-100% وهم يشكلون نسبة 70% و 2 أجابوا من 80-90% أي بنسبة 20% و اجابة واحدة من 50-60% أي بنسبة 10% من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من عمداء كليات ونواب وهو مؤشر ايجابي يعبر عن وعي

الإدارة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة ولاسيما في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي انعكست على احتياجات المستفيدين والخدمات فظهرت خدمات الكترونية جديدة تفرض على العاملين في المكتبة التعامل معها وتوفيرها بالشكل الأمثل للمستفيدين.

-وفي جامعة الرشيد الخاصة كانت النتائج ذات مؤشر ايجابي أيضاً إذ بلغ عدد الاجابات الأكبر 7 من 90-100% وهم يشكلون نسبة 70% من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من عمداء كليات ونوابهم و 3 أجابوا من 80-90% وهم يشكلون نسبة 30% من الاجابات كما هو موضح في الجدول التالي.

-كذلك في الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU كانت معظم النتائج ذات مؤشر ايجابي وهام ويعبر عن ادراك الإدارة من العمداء والنواب لأهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة حيث بلغ عدد الاجابات الأكثر 6 من 80-90% وهم يشكلون نسبة 50% من الاجابات و 4 أجابوا من 70-80% وهم يشكلون نسبة 33.4% من الاجابات و اجابة من 60-70% أي بنسبة 8.3% واجابة من 50-60% أي بنسبة 8.3% ويعزى ذلك كوننا نعيش عصر تكنولوجيا المعلومات فلا بد من التخطيط الإستراتيجي لمعرفة مواطن الضعف في أداء العاملين في المكتبة وتحويلها لنقاط قوة والفرص والتحديات الداخلية والخارجية لتقديم أجود الخدمات للمستفيدين.

4.2-متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1.4.2-من متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

☐ الهيكل التنظيمي للمكتبة في الجامعات السورية الخاصة يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها لتحقيق الأداء الفعال.

تعزز ادارة الجامعة السورية الخاصة دور التخطيط الإستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي ولاسيما في مكتباتها وتقبلها لكل ما هو جديد يساهم في تطوير وتحسين أدائها. ☐

امتلاك أخصائي المعلومات والقائمين على اعداد الخطة الإستراتيجية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مهارات التخطيط الإستراتيجي (مثل معرفتهم بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، القدرة على صياغة رسالة المكتبة، المعرفة بكيفية إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، واستخدامهم لأدوات التخطيط الأخرى). ☐

توفر امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات لازمة تمكنها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي. ☐

وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة لدى جميع الموظفين. ☐

الجدول 15-متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		متطلبات التخطيط الإستراتيجي
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
0%	0	70%	7	10%	1	85.7%	12	وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة لدى جميع الموظفين
100%	12	70%	7	20%	2	100%	14	توفر امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات لازمة تمكنها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي
100%	12	70%	7	10%	10	100%	14	امتلاك مهارات التخطيط الإستراتيجي
0%	0	50%	5	60%	6	100%	14	تعزز ادارة الجامعة السورية الخاصة دور التخطيط الإستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي
0%	0	50%	5	60%	6	100%	14	الهيكل التنظيمي للمكتبة في الجامعات السورية الخاصة يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي

وبالنسبة للقسم الرابع من المحور الثاني حول متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة كانت النتائج كمايلي:

-في الجامعة العربية الدولية كانت الاجابات ايجابية حول متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعة من قبل جميع القائمين على التخطيط الإستراتيجي حيث أجابوا بنسبة 100% أن الهيكل التنظيمي للمكتبة في الجامعات السورية الخاصة يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها لتحقيق الأداء الفعال، و دور ادارة الجامعة العربية الدولية الخاصة في تعزيز أثر التخطيط الإستراتيجي في مستويات الهيكل التنظيمي كلها ولاسيما في مكتباتها وتقبلها لكل ما هو جديد يسهم في تطوير وتحسين أدائها، ومن أهم المتطلبات أيضاً امتلاك أخصائي المعلومات والقائمين على اعداد الخطة الإستراتيجية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مهارات التخطيط الإستراتيجي (مثل معرفتهم بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، القدرة على صياغة رسالة المكتبة، المعرفة بكيفية إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، واستخدامهم لأدوات التخطيط الأخرى)، و توفر امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات لازمة تمكنها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي كما هو موضح في الجدول 15، وأجاب

12 من عمداء الكليات ونوابهم بأن من أهم المتطلبات أيضاً وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة لدى الموظفين جميعهم أي بنسبة 85.7% من الاجابات.

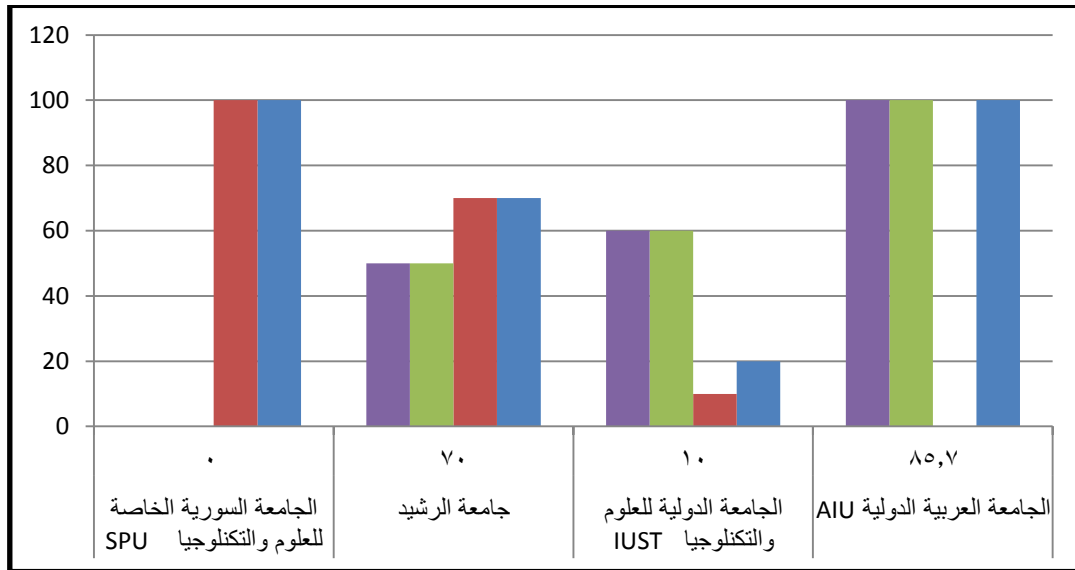
- في الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا أجاب القائمون على التخطيط الإستراتيجي من عمداء كليات ونوابهم أن أهم المتطلبات للتخطيط الإستراتيجي في المكتبة 6 من الاجابات أن الهيكل التنظيمي للمكتبة في الجامعات السورية الخاصة يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها لتحقيق الأداء الفعال، وأنه تعزز ادارة الجامعة دور التخطيط الإستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي ولاسيما في مكتباتها وتقبلها لكل ما هو جديد يساهم في تطوير وتحسين أدائها أي بنسبة 60% من الاجابات، و 10 من الاجابات أن أهم المتطلبات امتلاك أخصائي المعلومات والقائمين على اعداد الخطة الإستراتيجية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مهارات التخطيط الإستراتيجي (مثل معرفتهم بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، القدرة على صياغة رسالة المكتبة، المعرفة بكيفية إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، واستخدامهم لأدوات التخطيط الأخرى) أي بنسبة 100%، و 2 أجابوا من أهم المتطلبات أيضاً توفر امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات لازمة تمكنها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي أي بنسبة 20%، واجابة واحدة أجاب من أهم المتطلبات وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة لدى جميع الموظفين أي بنسبة 10% من الاجابات.

- وفي جامعة الرشيد الخاصة كانت الاجابات على الشكل التالي من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا 5 أنه من أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي في المكتبة الهيكل التنظيمي للمكتبة في الجامعات السورية الخاصة يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها لتحقيق الأداء الفعال، وتعزز ادارة الجامعة السورية الخاصة دور التخطيط الإستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي ولاسيما في مكتباتها وتقبلها لكل ما هو جديد يساهم في تطوير وتحسين أدائها وهم يشكلون نسبة 50% من عمداء الكليات ونوابهم، و 7 أجابوا أنه من أهم المتطلبات أيضاً امتلاك أخصائي المعلومات والقائمين على اعداد الخطة الإستراتيجية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مهارات التخطيط الإستراتيجي (مثل معرفتهم بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، القدرة على صياغة رسالة المكتبة، المعرفة بكيفية إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، واستخدامهم لأدوات التخطيط الأخرى)، و توفر امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات لازمة تمكنها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي،

وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة لدى جميع الموظفين وهم يشكلون نسبة 70% من إجابات القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

-وفي الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU كانت الاجابات جميعها من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من عمداء الكليات ونوابهم مقتصرة على خيارين فقط امتلاك أخصائي المعلومات والقائمين على اعداد الخطة الإستراتيجية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مهارات التخطيط الإستراتيجي (مثل معرفتهم بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، القدرة على صياغة رسالة المكتبة، المعرفة بكيفية إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، واستخدامهم لأدوات التخطيط الأخرى)، و توفر امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات لازمة تمكنها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي أي بنسبة 100% ويعزى ذلك لعدم وضوح متطلبات التخطيط الإستراتيجي في المكتبة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي من عمداء كليات ونوابهم.

وكما هو موضح في التمثيل البياني رقم(17):



الشكل 17-متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

5.2- خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1.5.2- خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

شاملة ومترابطة. ☐مرنة وقابلة للتحديث بما يتناسب مع أهداف الجامعات السورية الخاصة. ☐

الجدول 16- خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
66.6%	8	30%	3	0%	0	100%	14	شاملة ومترابطة
58.3%	7	60%	6	30%	3	64.3%	9	مرنة وقابلة للتحديث بما يتناسب مع أهداف الجامعات السورية الخاصة

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال السادس عشر حول أهم خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في المكتبة كما في الجدول 16 مايلي:

-في الجامعة العربية الدولية أجاب القائمون على التخطيط الإستراتيجي من عمداء الكليات ونوابهم بأنه يجب أن تكون شاملة ومترابطة بنسبة 100% ويعبر ذلك عن مدى ترابط عناصر الخطة الإستراتيجية وشموليتها من الرؤية للرسالة للأهداف لمراحل تنفيذها وهي نقطة قوة في التخطيط الإستراتيجي ، و9من العمداء والنواب أجابوا بأن تكون مرنة وقابلة للتحديث بما يتناسب مع أهداف الجامعة أي بنسبة 64.3% من الاجابات وهو مؤشر هام و ايجابي يعبر عن مدى مرونة الخطة وقابليتها للتحديث بما يتناسب مع تغيرات العصر المتوالي و ظهور معارف جديدة وتنوع حاجات المستفيدين.

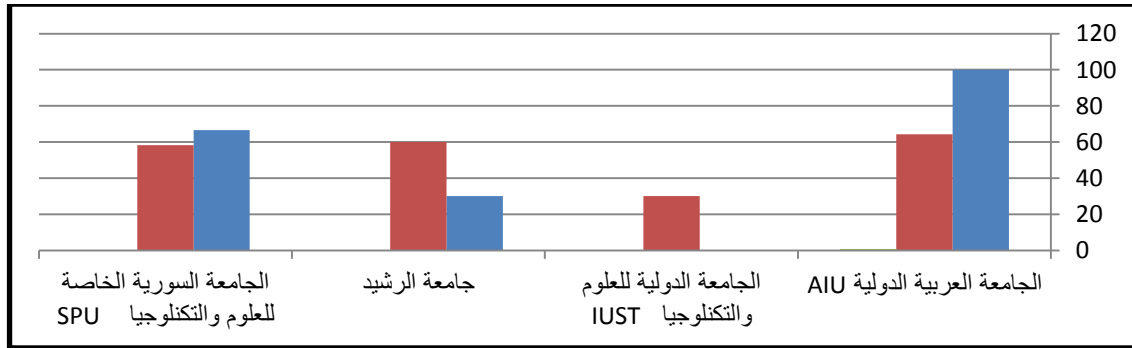
-وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST أجاب 3 من عمداء الكليات أن من أهم خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أن تكون مرنة وقابلة للتحديث بما يتناسب مع أهداف الجامعة أي بنسبة 30% من الاجابات وهو مؤشر سلبي ويعبر عن عدم اهتمام الإدارة بشكل كاف بعناصر التخطيط الإستراتيجي على

الرغم من كونها مفصل أساسي في التخطيط الإستراتيجي في المكتبة وبعد ذلك نقطة ضعف في التخطيط الإستراتيجي مما ينعكس سلباً على أدائهم ومن ثم الخدمات المقدمة للمستخدمين.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة أجاب 3 من العمداء أنه من أهم خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أن تكون شاملة ومتراطة وهم يشكلون نسبة 30% من الاجابات، و6 من العمداء والنواب أجابوا أن تكون عناصر الخطة مرنة وقابلة للتحديث بما يتناسب مع أهداف الجامعة وهم يشكلون نسبة 60% من الاجابات.

-وبالنسبة لجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU 8 من العمداء والنواب أجابوا أن تكون الخطة شاملة ومتراطة وهم يشكلون نسبة 66.6% من الاجابات، و7 من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا أن تكون مرنة وقابلة للتحديث بما يتناسب مع أهداف الجامعات السورية الخاصة أي بنسبة 58.3% وهذا مؤشر هام وإيجابي يعبر عن كون عناصر الخطة ملائمة مع أهداف الجامعة وقابلة للتغيير مع متغيرات العصر كما هو موضح في الجدول (16).

ويمكن توضيح النتائج في التمثيل البياني رقم (18):



الشكل 18- خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

6.2- أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

- من أهم الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الإستراتيجي في المكتبة:

☐ تحديد التوجه الإستراتيجي للمكتبة

☐ تحديد جوانب التميز عن غيرها من المكتبات الجامعية

الجدول 17- أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		أهداف التخطيط الإستراتيجي
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
66.6%	8	100%	10	70%	7	42.9%	6	تحديد التوجه الإستراتيجي للمكتبة
58.3%	7	70%	7	30%	3	64.3%	9	تحديد جوانب التميز عن غيرها من المكتبات الجامعية

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال السابع عشر حول أهم الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الإستراتيجي في المكتبة مايلي:

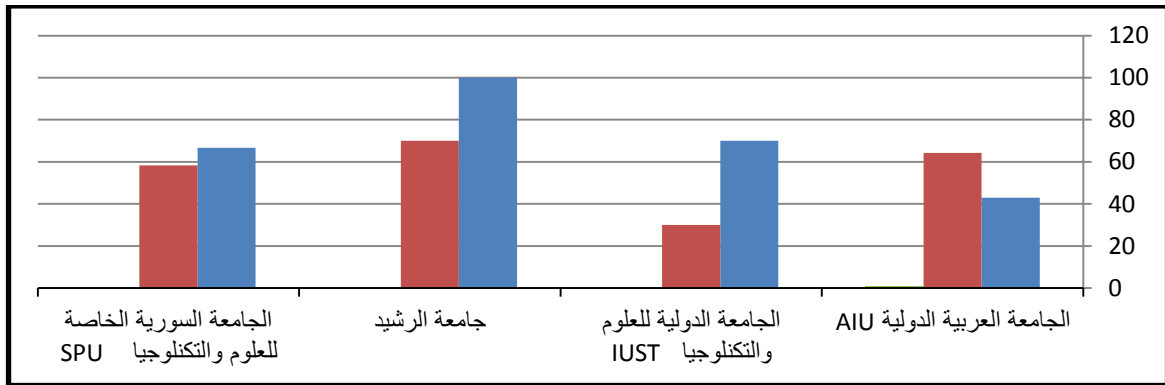
-أن في الجامعة العربية الدولية 6من القائمين على التخطيط الإستراتيجي من عمداء كليات ونواب أجابوا أن من أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في المكتبة تحديد التوجه الإستراتيجي للمكتبة أي بنسبة 42.9%، و9من العمداء والنواب أجابوا أنه من أهم الأهداف تحديد جوانب التميز عن غيرها من المكتبات الجامعية وهم يشكلون نسبة 64.3%من الاجابات وهو مؤشر ايجابي يعبر عن وعي الإدارة القائمة على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من عمداء ونواب لأهداف التخطيط الإستراتيجي لتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

-أما عن الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا أجاب 7من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أن أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في المكتبة تحديد التوجه الإستراتيجي لها أي بنسبة 70% وهو مؤشر هام يعبر عن وضوح توجه الخطة الإستراتيجية في المكتبة و أهدافها البعيدة والمرحلية وعدد الذين أجابوا أنه من أهم الأهداف تحديد جوانب التميز عن غيرها من المكتبات الجامعية 3 أي بنسبة 30%من الاجابات لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين من طلاب واعضاء هيئة تدريسية.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة كانت النتائج معظمها ذات مؤشر هام وايجابي حيث جميع العمداء والنواب أجابوا أن أهم اهداف التخطيط الإستراتيجي في المكتبة تحديد التوجه الإستراتيجي أي بنسبة 100%من

الاجابات، و7 أجابوا أنه من أهم الأهداف تحديد جوانب التميز عن غيرها من المكتبات الجامعية أي بنسبة 70% من اجابات القائمين على التخطيط الإستراتيجي ويعزى ذلك لوعي الإدارة العليا من القائمين في عملية التخطيط الإستراتيجي من كون أهم اهداف الخطة الإستراتيجية تحديد جوانب التميز عن غيرها ولاسيما مع ظهور جامعات منافسة لها.

-كذلك بالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU أظهرت النتائج أنها ذات طابع ايجابي حيث 8من العمداء والنواب أجابوا أن من أهم الاهداف تحديد التوجه الإستراتيجي للمكتبة وهم يشكلون نسبة 66.6% من الاجابات، و7من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا أن من أهم الأهداف تحديد جوانب التميز عن غيرها من المكتبات الجامعية أي بنسبة 58.3% من الاجابات كما هو موضح في الجدول (17). ويمكن توضيح ذلك في التمثيل البياني التالي:



الشكل 19- أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

7.2- أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1.7.2- من أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات في الجامعة. ☐

عدم تنسيق المهام بين فريق العمل القائم على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة. ☐

عدم اهتمام الجامعة بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط. ☐

عدم وجود وحدة نمطية مستقلة تعنى بالاشراف على التخطيط الإستراتيجي. ☐

الجدول 18- أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

معوقات التخطيط الإستراتيجي		الجامعة العربية الدولية AIU		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		جامعة الرشيد		الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	
المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
0	%0	8	%80	5	%50	9	%75	0	%0
0	%0	8	%80	0	%0	9	%75	0	%0
3	%21.4	5	%50	3	%30	7	58.3 %	3	%21.4
2	%14.3	10	%100	7	%70	12	%100	2	%14.3

أظهرت نتائج الاجابة عن السؤال الثامن عشر حول أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مايلي:

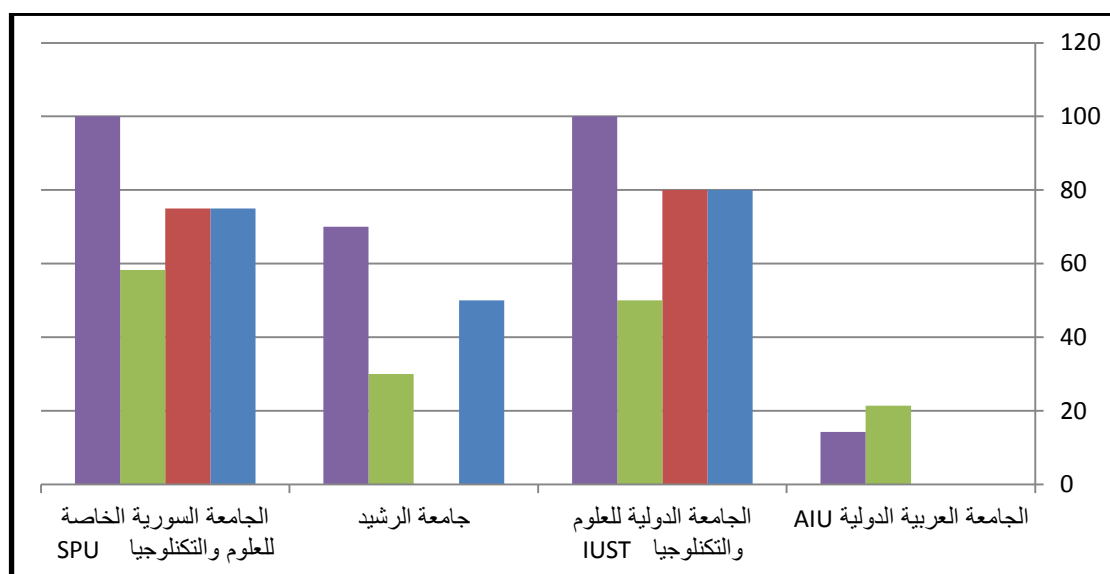
-في الجامعة العربية الدولية كانت الاجابات حول أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أن 3من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا أن أهم المعوقات عدم اهتمام الجامعة بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية أي بنسبة 21.4% و2من القائمين على التخطيط الإستراتيجي أجابوا من المعوقات عدم وجود وحدة نمطية مستقلة تعنى بالإشراف على التخطيط أي بنسبة 14.3% من الاجابات وهو مؤشر ايجابي يعبر عن عدم وجود العديد من المعوقات التي تمنع من تطبيقها في المكتبة وهذا يعبر عن مرونة سياسة العمل والاهداف كما هو موضح في الجدول (18).

-وبالنسبة لجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كانت أهم المعوقات أن 8أجابوا عدم تنسيق المهام بين فريق العمل القائم على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة والمركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات في الجامعة أي بنسبة 80%من الاجابات، و5 من الاجابات كانت بعدم اهتمام الجامعة بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية وهم يشكلون نسبة 50%، واجمع العمداء والنواب أن أهم المعوقات هي لا وجود لوحدة نمطية مستقلة تعنى بالإشراف

على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أي بنسبة 100% من الاجابات وهو مؤشر سلبي ويعبر عن وجود العديد من المعوقات لتطبيق الخطة الإستراتيجية في المكتبة وانعكاس الامر سلباً على الخدمات المقدمة للمستخدمين.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة أظهرت الاجابات أهم المعوقات التي تعاني منها في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة من وجهة نظر القائمين على التخطيط من العمداء ونوابهم 50% أجابوا المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات في الجامعة، و30% من القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أجابوا بعدم اهتمام الجامعة بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط، و70% من الاجابات أجابوا بعدم وجود وحدة نمطية مستقلة تعنى بالإشراف على التخطيط الإستراتيجي، وهذا مؤشر سلبي يعبر عن وجود العديد من المعوقات التي تمنع من تطبيق الخطة في المكتبة.

-أما عن الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا أوضحت الاجابات أن أهم المعوقات هي لا وجود لوحدة نمطية مستقلة تعنى بالإشراف على التخطيط الإستراتيجي أي بنسبة 100% من الاجابات ، و9 من العمداء ونوابهم أجابوا أن أهم المعوقات عدم تنسيق المهام بين فريق العمل القائم على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة، والمركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات في الجامعة أي بنسبة 75%، و7 من العمداء ونوابهم أجابوا أن أهم المعوقات عدم اهتمام الجامعة بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط أي بنسبة 58.3% من الاجابات وهو مؤشر سلبي يعبر عن وجود العديد من المعوقات أبرزها عدم وجود وحدة مستقلة من الكادر الاداري بمختلف أقسامه مسؤول عن وضع الخطة الإستراتيجية في المكتبة، وكما هو موضح بالتمثيل البياني التالي:



الشكل 20- أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

3- تطبيق التخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة باستخدام أسلوب SWOT من قبل أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات:

1.3- نقاط القوة والضعف:

1.1.3- تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

هل أنت قائم على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ؟

الجدول 19- تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

اسم الجامعة	نعم	المجموع	النسبة	لا	المجموع	النسبة
الجامعة العربية الدولية AIU	✓	5	%100	×	0	%0
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	✓	3	%100	×	0	%0
جامعة الرشيد	✓	5	%71.4	✓	2	%28.6
الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	✓	3	%42.9	✓	4	%57.1

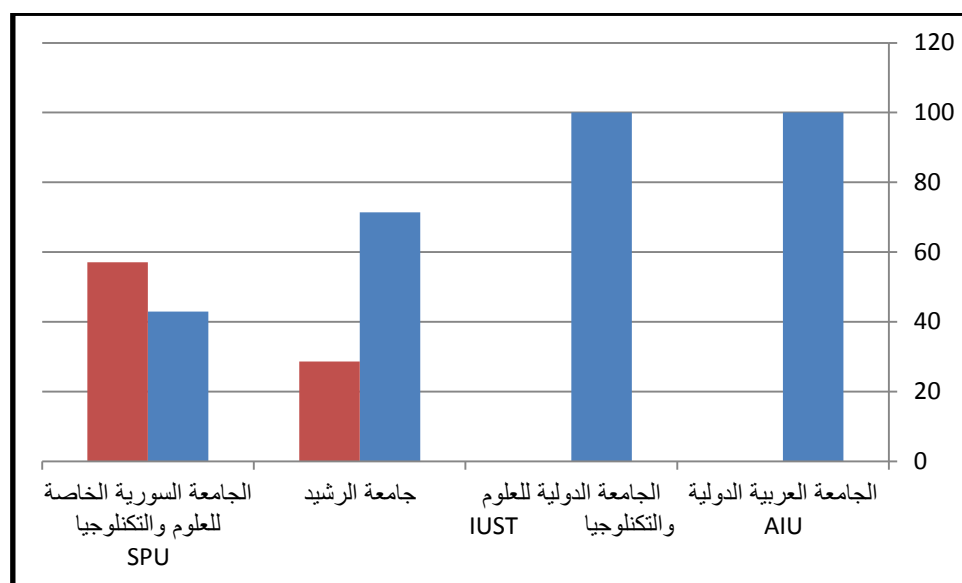
أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول 19 ما يلي:

- بتحليل نتائج حول اعتبار أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات قائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبة الجامعة العربية الدولية كانت النتيجة ايجابية حيث أجاب جميع أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات الخمسة نعم هم يساهمون في تطبيق التخطيط الإستراتيجي للخدمات الموجودة في المكتبة أي بنسبة 100% وذلك منذ تاريخ تأسيسها وهناك متابعة من قبل الإدارة العليا على أدائهم وسير عملية تطبيقهم للخطة الموضوعة في المكتبة.

- وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كانت النتيجة ايجابية أيضاً حيث أجاب جميع أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات الثلاثة بنعم هم يساهمون في تطبيق التخطيط الإستراتيجي للخدمات الموجودة في المكتبة وهم يشكلون نسبة 100% من القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبة جامعتهم.

- وفي جامعة الرشيد الخاصة أجاب أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات كما هو موضح في الجدول 5 كنعم من أصل 7 أفراد قائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة وهم يشكلون نسبة 71.4% من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات و 2 أجابوا لا وهم يشكلون نسبة 28.6% من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات وهو مؤشر ايجابي يعبر على أن الغالبية يقومون بتطبيق الخطة الإستراتيجية وبشكل جيد لتقديم أفضل الخدمات المكتبية للمستفيدين من طلاب الجامعة والكادر التدريسي.

- أما في الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا كانت الإجابة الأكثر لا وبلغ عددها 4 أي بنسبة 57.1% والذين أجابوا نعم عددهم 3 وهم يشكلون نسبة 42.9% وهو مؤشر سلبي يعبر عن عدم قيام أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات بتطبيق التخطيط الإستراتيجي بالشكل الأمثل في مكتباتها مما ينعكس بشكل سلبي على أدائهم والخدمات المقدمة للمستفيدين بالشكل الأمثل، وكما هو موضح في التمثيل البياني التالي:



الشكل 21- تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

2.1.3- تبني القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

- هل يتبنى القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة؟

الجدول 20- تبني القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

اسم الجامعة	نعم	المجموع	النسبة	لا	المجموع	النسبة
الجامعة العربية الدولية AIU	✓	5	100%	×	0	0%
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	✓	2	66.7%	✓	1	33.3%
جامعة الرشيد	✓	5	71.4%	✓	2	28.6%
الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	✓	3	42.9%	✓	4	57.1%

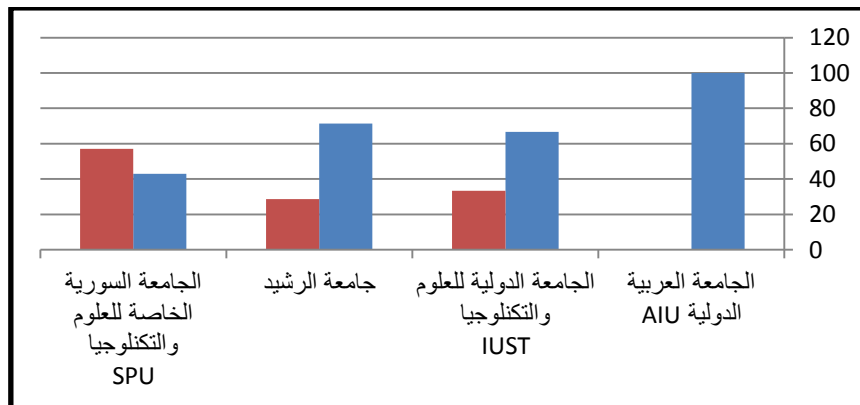
أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول 20 ما يلي:

-تحليل نتائج السؤال حول اعتبار أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات يتبنون فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبة الجامعة العربية الدولية كانت النتيجة ايجابية حيث أجاب جميع أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات الخمسة نعم هم يساهمون في تبني فكر التخطيط الإستراتيجي للخدمات الموجودة في المكتبة أي بنسبة 100% مما يؤثر ذلك بشكل ايجابي على الخطة الموضوعية وأدائهم ومن ثم الخدمات المكتبية في المكتبة.

-وبالنسبة للجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كانت النتيجة ايجابية أيضاً حيث أجاب 2 من أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات ب نعم وهم يشكلون نسبة 66.7% أي النسبة الأكبر من الاجابات و اجابة واحدة لا وهي بنسبة 33.3% من الاجابات وهذا مؤشر ايجابي يعبر عن قيام معظم أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات على تبني فكر التخطيط الإستراتيجي للخدمات الموجودة في المكتبة.

-وكذلك في جامعة الرشيد كانت معظم الاجابات ذات مؤشر ايجابي حيث 5 من أصل 7 أجابوا نعم وهم يشكلون نسبة 71.4% و 2 أجابوا لا وهم يشكلون نسبة 28.6% أي معظم أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات قائمون على تبني فكر التخطيط الإستراتيجي للخدمات الموجودة في المكتبة.

-أما في الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا كانت معظم الاجابات ذات مؤشر سلبي حيث العدد الأكبر 4 من أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات أجابوا لا وهم يشكلون نسبة 57.1% و 3 من أمناء المكتبات أجابوا نعم وهم يشكلون نسبة 42.9% وهذا يعبر عن عدم قيام أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات على تبني فكر التخطيط الإستراتيجي للخدمات الموجودة في المكتبة، كما هو موضح بالتمثيل البياني التالي:



الشكل 22- تبني القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

3.1.3 -العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

- من العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ؟

☐ تحليل مختلف أنشطتها المكتبية ومتابعة اللوائح والقوانين والتعديلات اللازمة

☐ توظيف مكتبين مؤهلين مهنياً

☐ توفير موارد مالية وبشرية كافية تؤهلها لتنظيم نشاطاتها بفعالية

الجدول 21- العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي		الجامعة العربية الدولية AIU		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		جامعة الرشيد		الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	
المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
5	%100	3	%100	0	%0	7	%100	7	%100
5	%100	1	%33.3	7	%100	5	%71.4	5	%71.4
5	%100	3	%100	6	%85.7	7	%100	7	%100

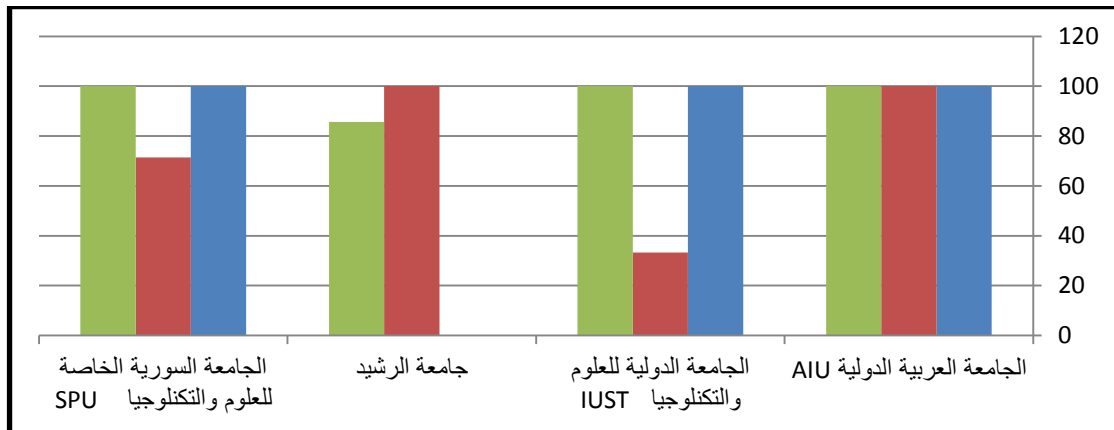
أظهرت نتائج تحليل السؤال 21 من المحور الثالث حول تحديد العوامل المساعدة في التخطيط في مكتبات الجامعات السورية الخاصة أن في الجامعة العربية الدولية معظم أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات قد أجمعوا على الخيارات الثلاثة وهي تحليل مختلف أنشطتها المكتبية ومتابعة اللوائح والقوانين والتعديلات اللازمة، و توظيف مكتبين مؤهلين مهنياً، و توفير موارد مالية وبشرية كافية تؤهلها لتنظيم نشاطاتها بفعالية وهم يشكلون نسبة 100% من جميع الاجابات وهي نقطة قوة في التخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية في مكتبتها ويؤثر بشكل ايجابي على سمعة الجامعة.

-أما في الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا فقد تعددت الآراء حول تحديد العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبتها إذ أمناء المكتبات جميعهم أجمعوا على اعتبار أهم العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي لخدماتها تحليل مختلف أنشطتها المكتبية ومتابعة اللوائح والقوانين والتعديلات اللازمة و توفير موارد

مالية وبشرية كافية تؤهلها لتنظيم نشاطاتها بفعالية أي بنسبة 100%، وأمين مكتبة أجاب الخيار الثاني أي توظيف مكتبين مؤهلين مهنيًا وهو يشكل نسبة 33.3% من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات كما هو موضح في الجدول (21).

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة لم يجيب أحد على الخيار الأول أما أمناء المكتبات جميعهم و أخصائي المعلومات في المكتبة أجمعوا على الخيار الثاني حول أهم العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في المكتبة توظيف مكتبين مؤهلين مهنيًا أي بنسبة 100%، و6 أجابوا الخيار الثالث من خلال توفير موارد مالية وبشرية كافية تؤهلها لتنظيم نشاطاتها بفعالية أي بنسبة 85.7% من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات .

-وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم الجميع أجمع على الخيار الأول والثالث أي بنسبة 100% باعتبار أهم العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبتها هو تحليل مختلف أنشطتها المكتبية ومتابعة اللوائح والقوانين والتعديلات اللازمة، و توفير موارد مالية وبشرية كافية تؤهلها لتنظيم نشاطاتها بفعالية وهي نقطة من نقاط القوة في الخطة الإستراتيجية المطبقة في مكتبتها ، بينما 5 من أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات أجابوا الخيار الثاني بتوظيف مكتبين مؤهلين مهنيًا وهم يشكلون نسبة 71.4% كما هو موضح بالشكل(23):



الشكل 23- العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

4.1.3-تقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية:

-هل تقدم المكتبات في الجامعات السورية الخاصة خدمات مكتبية ذات جودة عالية (كالإعارة الداخلية والخارجية، الخدمات المرجعية، الإحاطة الجارية، التزويد وغيرها)؟

الجدول 22- تقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية.

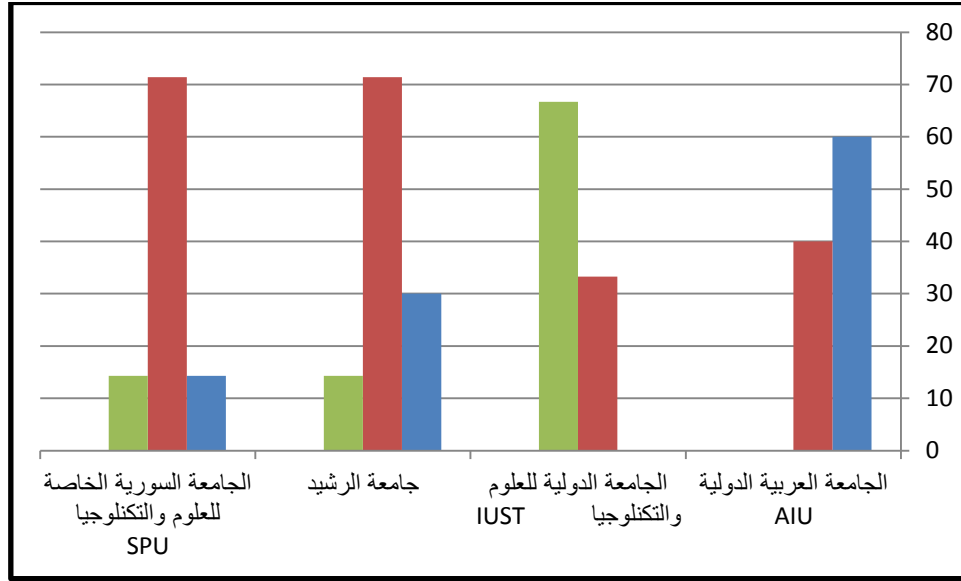
الاجابة		أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		لأوافق بشدة	
اسم الجامعة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع
الجامعة العربية الدولية AIU	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%	0
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	0	0%	1	33.3%	2	66.7%	0	0%	0
جامعة الرشيد	0	0%	5	71.4%	1	14.3%	1	14.3%	1
الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	1	14.3%	5	71.4%	1	14.3%	0	0%	0

أظهرت نتائج تحليل السؤال 22 حول تقديم المكتبات في الجامعات السورية الخاصة خدمات مكتبية ذات جودة عالية كالإعارة الداخلية والخارجية، الخدمات المرجعية، الإحاطة الجارية، التزويد وغيرها في الجامعة العربية الدولية نتيجة ايجابية حيث أن 3 أجابوا أوافق بشدة أي بنسبة 60% و 2 أجابوا أوافق أي بنسبة 40% وهو مؤشر هام وإيجابي يعبر عن نقطة أساسية وهامة من نقاط القوة في الخطة الإستراتيجية، كما هو موضح في الجدول(22).

-وبالنسبة للجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كانت معظم الاجابات ذات مؤشر سلبي حيث 2أجابوا لا أوافق وهم يشكلون نسبة 66.7%، و 1أجاب أوافق وهو يشكل نسبة 33.3% وهي نقطة أساسية من نقاط الضعف في الخطة الإستراتيجية ولا بد من معالجتها.

-أما عن جامعة الرشيد الخاصة فقد أظهرت النتائج أن معظمها ايجابية حيث 5 من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات أجابوا اوافق وهم يشكلون نسبة 71.4% و 1أجاب لا أوافق وهو يشكل نسبة 14.3% و 1أجاب لا أوافق بشدة أي بنسبة 14.3% وهي نقطة أساسية وهامة من نقاط القوة في الخطة الإستراتيجية.

-وبالنسبة لجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU كانت النتائج ذات مؤشر ايجابي وهام حيث 5 أجابوا أوافق وهم يشكلون نسبة 71.4% و 1 أجاب أوافق بشدة أي بنسبة 14.3% و 1 أجاب لا أوافق أي بنسبة 14.3% وهي نقطة أساسية وهامة من نقاط القوة في الخطة الإستراتيجية، كما هو موضح بالتمثيل البياني التالي:



الشكل 24- تقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية.

5.1.3 - عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

من عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة؟

تبني الجامعات السورية الخاصة في مكتباتها تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها وتقدم

خدمة الاتصال المباشر والتزويد والشراء الإلكتروني ☐

المكتبات في الجامعات السورية الخاصة مخدمة بشكل جيد من حيث توفر تجهيزات ومباني و أثاث ملائم

لتقديم خدماتها للمستخدمين من طلاب وكادر تدريسي ☐

تعمل الجامعات السورية الخاصة على إقامة دورات تدريبية للعاملين في مكتباتها ☐

تعمل الجامعات السورية على اعداد ورش عمل خاصة لتدريب المستخدمين على استخدام مقتنيات المكتبة

ولاسيما الحديثة ☐

الجدول 23- عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

عوائد التخطيط الإستراتيجي		الجامعة العربية الدولية AIU		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		جامعة الرشيد		الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	
المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة
5	%100	1	%33.3	0	%0	7	%100	7	%100
3	%60	3	%100	7	%100	5	%71.4	5	%71.4
5	%100	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
5	%100	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0

أظهرت نتائج تحليل السؤال حول تحديد عوائد عملية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مجموعة من النقاط المفصلية والتي تعبر عن مواطن القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية المطبقة في مكتباتها، ففي الجامعة العربية الدولية أجمع أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات على اعتبار أهم عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتباتها تبنيها لتكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها وتقديم خدمة الاتصال المباشر والتزويد والشراء الالكتروني، وقيامها بدورات تدريبية للعاملين في مكتباتها ، واعداد ورش عمل خاصة لتدريب المستفيدين وذلك بنسبة 100%، و 3 من أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات أجابوا أن المكتبات في الجامعات السورية الخاصة مخدمة بشكل جيد إذ توفر تجهيزات ومباني و أثاث ملائم لتقديم خدماتها للمستفيدين من طلاب وكادر تدريسي وذلك بنسبة 60% من الاجابات وهو نقطة قوة ومؤشر هام يعبر عن مدى مرونة الخطة الإستراتيجية في مكتباتها.

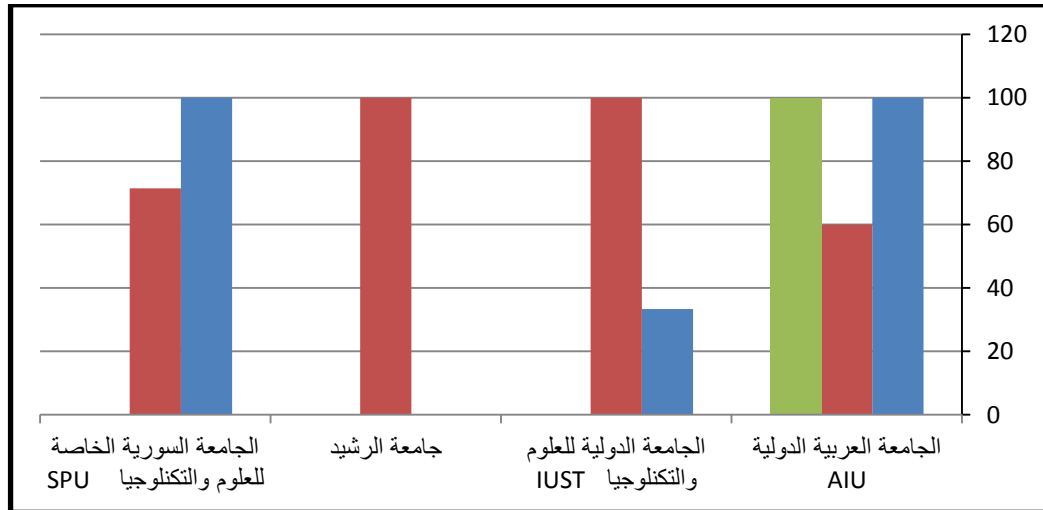
- وفي الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST أجاب أمين المكتبة بأن أهم عوائد التخطيط الإستراتيجي في المكتبة تبني الجامعة في المكتبة لتكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها وتقديم خدمة الاتصال المباشر والتزويد وال شراء الالكتروني أي بنسبة 33.3%، و3 أجابوا أن المكتبة مخدمة بشكل جيد من حيث توفر تجهيزات ومباني و أثاث ملائم لتقديم خدماتها للمستخدمين من طلاب وكادر تدريسي أي بنسبة 100% وهي نقطة قوة لدى الجامعة من خلال تأمينها لاهم التجهيزات والخدمات الالكترونية ولاسيما في عصر تكنولوجيا المعلومات، ومن الجدير بالذكر عدم قيام الجامعة بأي دورات تدريبية للعاملين أو المستخدمين مما يؤثر ذلك بشكل سلبي على الخدمات المقدمة للمستخدمين وعدم تحقيق الافادة القصوى من الخدمات المقدمة لهم وهي نقطة ضعف للخطة الإستراتيجية في المكتبة لابد من معالجتها وتحويلها لنقطة قوة.

-وفي جامعة الرشيد الخاصة أجمع أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات على اعتبار أهم عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبتها بأنها مخدمة بشكل جيد من حيث توفر تجهيزات ومباني و أثاث ملائم لتقديم خدماتها للمستخدمين من طلاب وكادر تدريسي أي بنسبة 100% وهي نقطة قوة لابد من تسليط الضوء عليها ، ومن الجدير بالذكر عدم تبني الجامعات السورية الخاصة في مكتباتها تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها أو بالشكل المثل وعدم قيام الجامعة بأي دورات تدريبية للعاملين أو المستخدمين مما يؤثر ذلك بشكل سلبي على الخدمات المقدمة للمستخدمين وعدم تحقيق الافادة القصوى من الخدمات المقدمة لهم وهي نقطة ضعف للخطة الإستراتيجية في المكتبة.

-وفي الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU أجمع أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات على اعتبار أهم عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتباتها تبنيها لتكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها وتقديم خدمة الاتصال المباشر والتزويد وال شراء الالكتروني وذلك بنسبة 100%، و5 من أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات أجابوا أن المكتبات في الجامعات السورية الخاصة مخدمة تخدمياً جيداً من حيث توفر تجهيزات ومباني و أثاث ملائم لتقديم خدماتها للمستخدمين من طلاب وكادر تدريسي وذلك بنسبة 71.4% من الاجابات وهو نقطة قوة ومؤشر مهم يعبر عن مدى أهمية الخطة الإستراتيجية بانعكاسها بشكل ايجابي على الخدمات المقدمة في مكتبتها، ومن الجدير بالذكر عدم قيام الجامعة بأي دورات تدريبية للعاملين أو المستخدمين

مما يؤثر تأثيراً سلبياً على الخدمات المقدمة للمستخدمين وعدم تحقيق الاستفادة القصوى من الخدمات المقدمة لهم وهي نقطة ضعف للخطة الإستراتيجية في المكتبة لابد من معالجتها وتحويلها لنقطة قوة.

كما هو موضح في التمثيل البياني الآتي:



الشكل 25- عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

6.1.3 - امتلاك العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة لروح العمل الجماعي.

- هل لدى العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة روح العمل الجماعي؟

الجدول 24- امتلاك العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة لروح العمل الجماعي.

الاجابة	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق		اسم الجامعة
	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
الجامعة العربية الدولية AIU	40%	2	60%	3	0%	0	
الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	0%	0	100%	3	0%	0	
جامعة الرشيد	0%	0	71.4%	5	28.6%	2	
الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	14.3%	1	57.1%	4	28.6%	2	

أظهرت نتائج تحليل السؤال حول امتلاك العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة لروح العمل الجماعي

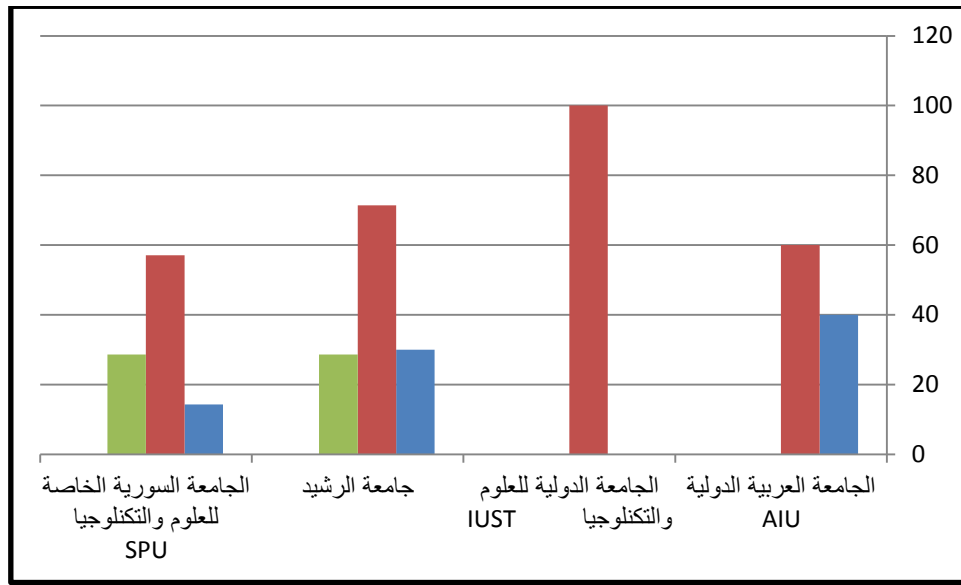
كما في الجدول (24) مايلي:

-بالنسبة للجامعة العربية الدولية كانت الاجابات جميعها ايجابية حيث 3 من أصل 5 أمناء مكتبات و أخصائي المعلومات أجابوا أوافق أي بنسبة 60%، و 2 من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات أجابوا أوافق بشدة أي بنسبة 40% وهو مؤشر مهم ونقطة قوة في التخطيط الإستراتيجي تنعكس ايجاباً على الأداء والخدمات المقدمة ومن ثم سمعة الجامعة كونها جزء أساسي لايتجزء من كيانها.

-كذلك في الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا كانت الاجابات جميعها ذات مؤشر ايجابي أي جميع أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات أجابوا أوافق وهم يشكلون نسبة 100% وهو مؤشر هام ونقطة قوة في التخطيط الإستراتيجي تنعكس ايجاباً على الأداء والخدمات المقدمة ومن ثم سمعة الجامعة كونها جزء أساسي لايتجزء من كيانها.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة كانت معظم الإجابات ايجابية حيث 5 من أصل سبعة أمناء مكتبات و أخصائي معلومات أجابوا أوافق وهم يشكلون نسبة 71.4% من القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجية للخدمات الموجودة في المكتبة، و 2 أجابوا لا أوافق وهم يشكلون نسبة 28.6% من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات وهو نقطة قوة في التخطيط الإستراتيجي لدى مكتبة جامعته.

-وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا أجاب 4 من أصل سبعة أمناء مكتبات و أخصائي معلومات أوافق وهم يشكلون نسبة 57.1% من القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجية في المكتبة، و أمين مكتبة واحد أجاب أوافق بشدة كما هو موضح في الجدول (24) أي بنسبة 14.3%، و 2 أجابوا لا أوافق أي بنسبة 28.6% من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات وهو نقطة قوة في التخطيط الإستراتيجي لدى مكتبة جامعته، كما هو موضح بالتمثيل البياني الآتي:



الشكل 26- امتلاك العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة لروح العمل الجماعي.

7.1.3- الامكانيات المادية والبشرية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

- من الامكانيات المادية و البشرية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

وجود شعبة للتدقيق على جودة العمل والخدمات الفنية

وجود لجان لبناء مواد المجموعة المكتبية ولجرتها

توفر مؤشرات رقمية واضحة تساعد على تطوير الخدمات المكتبية

الجدول 25- الامكانيات المادية و البشرية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU	المجموع	النسبة	جامعة الرشيد	المجموع	النسبة	الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST	المجموع	النسبة	الجامعة العربية الدولية AIU	المجموع	النسبة	الامكانيات المادية و البشرية والتجهيزات
0	0	%0	0	0	%0	0	0	%100	5	0	%0	وجود شعبة للتدقيق على جودة العمل والخدمات الفنية
0	0	%0	5	71.4	%71.4	0	0	%60	3	0	%0	وجود لجان لبناء مواد المجموعة المكتبية ولجرتها
0	0	%0	3	42.9	%42.9	0	0	%80	4	0	%0	توفر مؤشرات رقمية واضحة تساعد على تطوير الخدمات

أظهرت نتائج تحليل السؤال حول الامكانيات المادية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة كما في الجدول (25) مايلي:

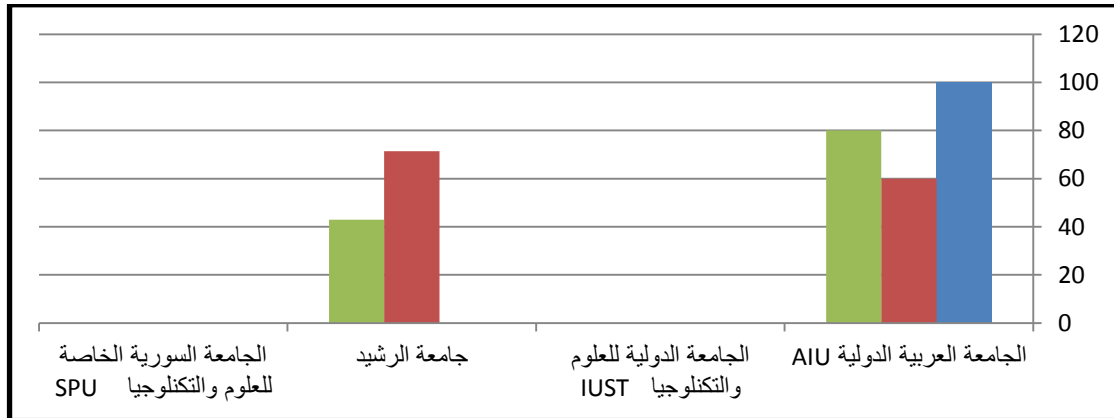
-بالنسبة للجامعة العربية الدولية أجاب أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات جميعهم أن من الامكانيات المادية البشرية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة وجود شعبة للتدقيق على جودة العمل والخدمات الفنية أي بنسبة 100% وهذا معيار هام ونقطة قوة للمكتبة يساعدها على تقييم وتقويم الخدمات والأداء بشكل مستمر ومواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة من قبل اللجان وشعبة التدقيق و الجودة المؤلفة من عدد من الإداريين من مختلف الأقسام، و 3 من أمناء المكتبات أجابوا من الامكانيات البشرية التي تملكها المكتبة وجود لجان لبناء مواد المجموعة المكتبية ولجدها أي بنسبة 60% من أجل تنمية المجموعات المكتبية واثرائها بأفضل الموضوعات الحديثة بما يتلائم مع حاجات المستفيدين ، و 4 أجابوا من التجهيزات التي تملكها المكتبة توفر مؤشرات رقمية واضحة تساعد على تطوير الخدمات المكتبية أي بنسبة 80% فهي تساعد على معرفة وقياس أداء العاملين في المكتبة لتطوير الخدمات المكتبية وجميعها مؤشرات هامة ونقاط قوة في التخطيط الإستراتيجي تنعكس ايجاباً على الأداء والخدمات المقدمة ومن ثم سمعة الجامعة.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة فقد أجابوا 5 من أصل سبعة من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات بأن من الامكانيات البشرية التي تملكها المكتبة وجود لجان لبناء مواد المجموعة المكتبية ولجدها أي بنسبة 71.4% و 3 من أمناء المكتبات أجابوا من التجهيزات التي تملكها المكتبة توفر مؤشرات رقمية واضحة تساعد على تطوير الخدمات المكتبية أي بنسبة 42.9%، ومن الجدير بالذكر عدم وجود شعبة للتدقيق على جودة العمل والخدمات على الرغم من وجود قرار وزاري بضرورة احداث شعبة للجودة في الجامعة مسؤولة على التدقيق على جودة العمل في الجامعة بشكل عام والمكتبات والميزانية بشكل خاص.

-أما عن الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST، و الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU كانت النتيجة سلبية كما هو موضح في الجدول (25) بعدم وجود أي من الامكانيات المادية و البشرية والتجهيزات في مكتباتها حيث أجمع القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي بنسبة 100% في كلا الجامعتين بعدم وجود شعبة للتدقيق على جودة العمل والخدمات الفنية، وعدم وجود لجان لبناء المجموعات المكتبية في المكتبة، وعدم

توفر مؤشرات رقمية تساعد على تطوير الخدمات في المكتبة وبالتالي جميعها مؤشرات هامة ونقاط ضعف لا بد من معالجتها لما لها من انعكاسات سلبية على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين في مكتباتها.

كما هو موضح في التمثيل البياني رقم (22):



الشكل 27- الامكانيات المادية و البشرية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

2.3-الفرص:

1.2.3 -الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستخدمين:

-من الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستخدمين:

استخدام MARC1, MARC2 للفهرسة لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره.

التعاون مع المكتبات المشابهة لها لإنشاء فهرس الكتروني جامعي موحد.

الجدول 26- الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستخدمين.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		الخدمات الحديثة
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
0%	0	71.4%	5	100%	3	60%	3	استخدام MARC1, MARC2 للفهرسة لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره.
0%	0	0%	0	0%	0	100%	5	التعاون مع المكتبات المشابهة لها لإنشاء فهرس الكتروني جامعي موحد.

أظهرت نتائج تحليل السؤال حول الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستفيدين كما في الجدول (26) مايلي:

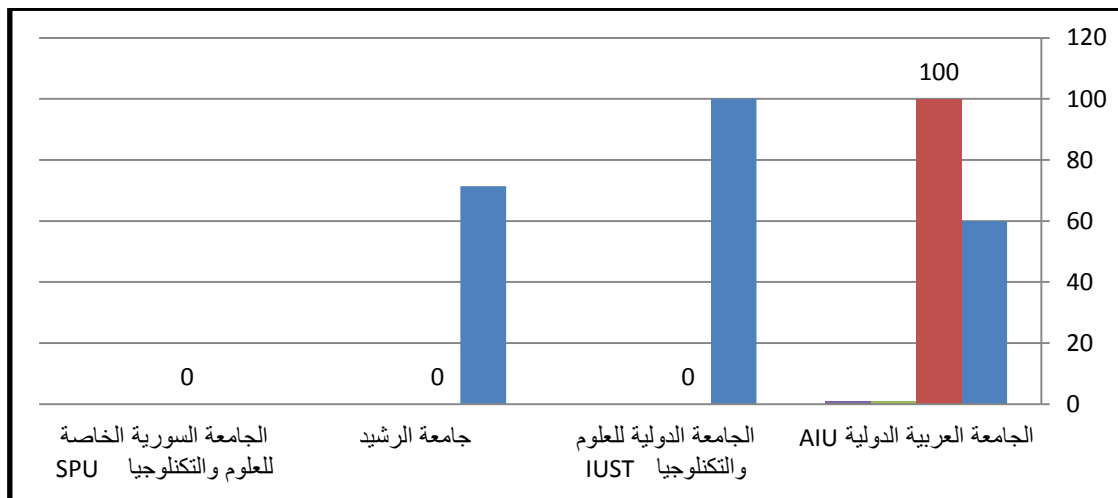
-**الجامعة العربية الدولية** كانت الإجابات بالنسبة للخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستفيدين 3 من أصل خمسة من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات وافقوا على خدمة استخدام MARC1, MARC2 للفهرسة لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره أي بنسبة 60%، و 5 من القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة أجمعوا على خدمة التعاون مع المكتبات المشابهة لها لإنشاء فهرس الكتروني جامعي موحد وهم يشكلون نسبة 100% من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات وهو مؤشر هام يعبر بشكل ايجابي عن وجود رغبة في ايجاد فهرس موحد مع المكتبات الجامعية المشابهة لها.

- **الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST** أجمع أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات بنسبة 100% على اعتبار خدمة استخدام MARC1, MARC2 للفهرسة لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره هي من أهم الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبتها لتوفيرها للمستفيدين وهذا يؤثر بشكل ايجابي على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

-**جامعة الرشيد الخاصة** كانت الإجابات بالنسبة للخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستفيدين 5 من أصل سبعة من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات وافقوا على خدمة استخدام MARC1, MARC2 للفهرسة لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره أي بنسبة 71.4% وهو مؤشر هام يعبر عن اهتمام الجامعة بتقديم خدمات الكترونية جديدة ومواكبة تكنولوجيا المعلومات.

- **الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU** كانت الإجابات بالنسبة للخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستفيدين سلبية للغاية حيث أجمع القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتباتها على عدم اهتمام جامعتها باستخدام MARC1, MARC2 للفهرسة لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره، وعدم الرغبة بالتعاون مع المكتبات المشابهة لها لإنشاء فهرس الكتروني جامعي موحد وهذا يؤثر بشكل سلبي على الخدمات المقدمة للمستفيدين كما هو موضح في الجدول رقم (26)، كما هو موضح

في التمثيل البياني التالي:



الشكل 28- الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستخدمين.

2.2.3 - الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها.

-تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

☐ مواكبة التغيرات التكنولوجية.

دراسة ومتابعة امكانيات ورغبات البيئة الإجتماعية التي تنشط فيها وحاجاتهم من الموضوعات المختلفة في مجموعتها المكتبية. ☐

☐ الابتكار والتطوير والبحث عن فرص لتوسيع خدماتها.

☐ نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة.

الجدول 27- الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
0%	0	71.4%	5	0%	0	100%	5	مواكبة التغيرات التكنولوجية.
0%	0	0%	0	0%	0	100%	5	دراسة ومتابعة امكانيات ورغبات البيئة الإجتماعية التي تنشط فيها وحاجاتهم من الموضوعات المختلفة في مجموعتها المكتبية
0%	0	0%	0	0%	0	100%	5	الابتكار والتطوير والبحث عن فرص لتوسيع خدماتها.
100%	7	71.4%	5	100%	3	100%	5	نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة

أظهرت نتائج تحليل السؤال حول الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها كما في الجدول

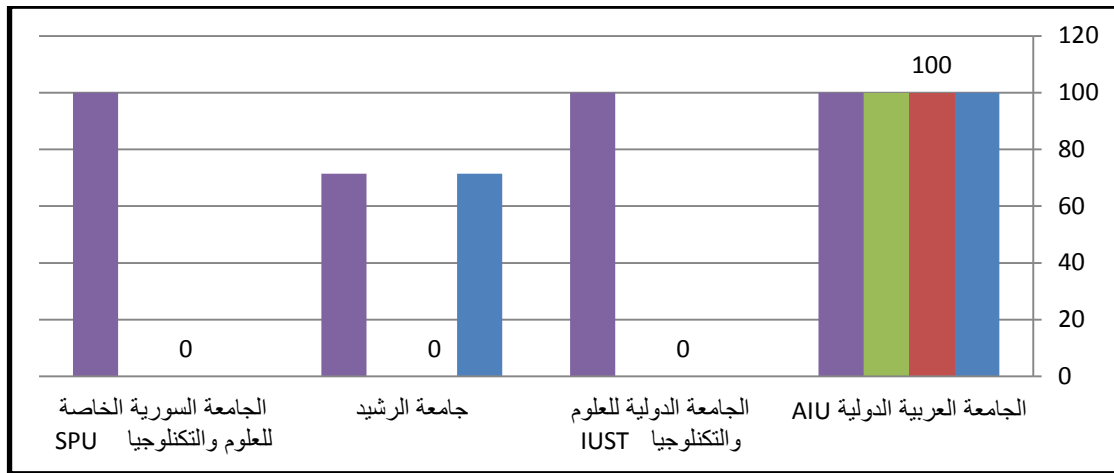
(27) مايلي:

- في الجامعة العربية الدولية كانت الإجابات جميعها ايجابية حول الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها وهي مواكبة التغيرات التكنولوجية، دراسة ومتابعة امكانيات ورغبات البيئة الإجتماعية التي تنشط فيها وحاجاتهم من الموضوعات المختلفة في مجموعتها المكتبية، الابتكار والتطوير والبحث عن فرص لتوسيع خدماتها، و نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة وهو مؤشر هام وايجابي ينعكس ايجاباً على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

-وبالنسبة لجامعة الرشيد الخاصة حول الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها أجاب 5 من أصل سبعة من أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات أي بنسبة 71.4% مواكبة التغيرات التكنولوجية، و نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة.

-أما عن الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا و الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU فقد أجمع القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي على نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة أي بنسبة 100%.

وكما هو موضح في التمثيل البياني الآتي:



الشكل 29- الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتحقيقها.

3.3- التهديدات:

1.3.3- التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

- من التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

الظهور دائم ومتجدد لمعارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي تجبر الجامعات السورية الخاصة على اقتناء مجموعات مكتبية جديدة وبشكل دوري. □

التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل. □

❑ غياب الرقابة والمتابعة ومركزية الإدارة ولاسيما في مكتباتها.

❑ عدم توفر الأثاث المناسب لتقديم بعض الخدمات لعدم توفر قاعات المطالعة لتقديم خدمة الإعارة الداخلية.

الجدول 28- التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

الجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU		جامعة الرشيد		الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST		الجامعة العربية الدولية AIU		التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات
النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	المجموع	
%100	7	%28.6	2	%0	0	%100	5	الظهور دائم ومتجدد لمعارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي تجبر الجامعات السورية الخاصة على اقتناء مجموعات مكتبية جديدة وبشكل دوري.
%100	7	%57.1	4	%100	3	%100	5	التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل.
%0	0	%57.1	4	%100	3	%0	0	غياب الرقابة والمتابعة ومركزية الإدارة ولاسيما في مكتباتها.
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	عدم توفر الأثاث المناسب لتقديم بعض الخدمات (عدم توفر قاعات المطالعة لتقديم خدمة الإعارة الداخلية).

أظهرت نتائج تحليل السؤال التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة مايلي:

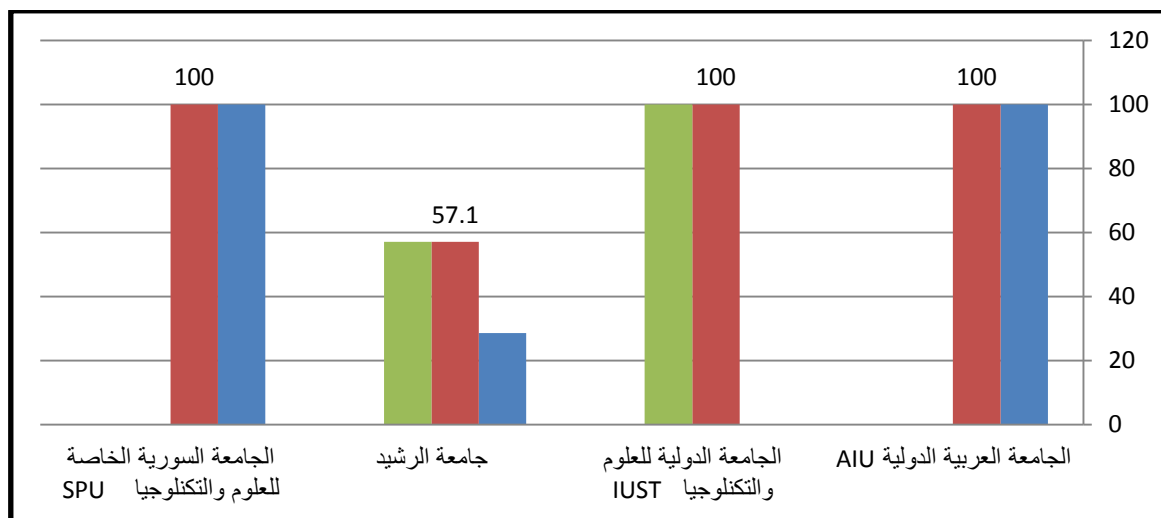
بالنسبة للجامعة العربية الدولية أظهرت نتائج السؤال 28 من قسم التهديدات في المحور الثالث بأن من التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة الظهور الدائم والمتجدد لمعارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي تجبر الجامعات السورية الخاصة على اقتناء مجموعات مكتبية جديدة وبشكل دوري يعزى ذلك لكونه مؤشر هام يعبر عن موافقة العاملين والإدارة العليا في الجامعة على اقتناء كل ما هو جديد كونه يشكل تهديد للمكتبات الجامعية وبالنسبة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل موافقة تامة أي بنسبة 100% وهو مؤشر مهم و يعزى ذلك إلى وعي القائمين على التخطيط الإستراتيجي لتهديد التطورات التكنولوجية المتسارعة لإظهار خدمات تقنية جديدة في سوق العمل مما يؤثر تأثيراً خطيراً على المكتبة في حال عدم مواكبة هذه التطورات كما هو موضح في الجدول.

وبالنسبة للجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST أظهرت الاجابات بأن من أهم التهديدات التي تتعرض لها المكتبة الجامعية التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل، و غياب الرقابة والمتابعة ومركزية الإدارة ولاسيما في مكتباتها وذلك بنسبة 100% وهذا تهديد خطير يؤثر سلبا على أداء القائمين في تطبيق الخطة الإستراتيجية في المكتبة وينعكس سلبا على سمعتها.

أما عن جامعة الرشيد الخاصة أظهرت النتائج أن أهم التهديدات التي تعاني منها المكتبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل، و غياب الرقابة والمتابعة ومركزية الإدارة ولاسيما في مكتباتها وذلك بنسبة 57.1% من الاجابات، وبنسبة 28.6% من الاجابات بأنها تعاني من الظهور الدائم والمتجدد لمعارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي تجبر الجامعات السورية الخاصة على اقتناء مجموعات مكتبية جديدة وبشكل دوري.

وبالنسبة للجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU فقد أجمع القائمون على التخطيط الإستراتيجي من أمناء مكتبات و أخصائي معلومات بنسبة 100% حول معاناة مكتباتها من الظهور دائم ومتجدد لمعارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي تجبر الجامعات السورية الخاصة على اقتناء مجموعات مكتبية جديدة وبشكل دوري، و التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل، ويمكن توضيح ما

سبق من خلال الشكل (30):



الشكل 30- التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة.

2.3.3 -المقترحات:

-هل يوجد أي مقترحات وآراء أخرى لم ترد في الإستبيان تود إضافتها.

في الجامعة العربية الدولية AIU:

✓ التزود بإيرادات ملائمة لتحديث الخطة في المكتبة وتقديم خدمات أفضل و أحدث للمستخدمين.

في الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST كانت أهم المقترحات:

✓ اعداد قسم في الإدارة خاص بعملية التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

✓ الاشتراك بدوريات عالمية بشكل أوسع.

✓ تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين بشكل أكبر.

✓ تحديث المجموعات المكتبية لدعم البرامج والمقررات التدريسية.

✓ وجود اعتمادية دولية مثل تمويل من UNDP.

✓ توفير البنية التحتية اللازمة والامكانيات البشرية لتقديم الخدمات بصورة أفضل.

نتائج الدراسة

بالدراسة النظرية والعملية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- تعدّ أداة SWOT من أفضل الأدوات المستعملة في تحليل بيئة المكتبات الجامعية بشكل كلي والقيام بالتخطيط الإستراتيجي فهي تحدد نقاط القوة والضعف وتعالجها وتحولها لنقاط قوة، وتحدد الفرص والتهديدات المحاطة في المكتبة وتوضحها بشكل دقيق لتفاديها بالشكل الأمثل.

2- معظم مكتبات الجامعات السورية الخاصة لا تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي ولا يوجد لديها خطة استراتيجية في المكتبة و بالنسبة لعينة الدراسة كمكتبات الجامعة العربية الدولية AIU، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا IUST، وجامعة الرشيد الخاصة، والجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا SPU تبين أنه لا يوجد تطبيق واضح للتخطيط الاستراتيجي في مكتباتها.

3- يتم اعداد الخطة في المكتبة من قبل القائمين على التخطيط الإستراتيجي (كرئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، أمين الجامعة) ومن قبل المساهمين بالتخطيط الإستراتيجي (كعميد الكلية، ونائب عميد الكلية) و تطبيقها من قبل أمناء المكتبات و أخصائي المعلومات.

4- أهم المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في عينة الدراسة وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة، و امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الإستراتيجي (كالإلمام بالمفاهيم المتعلقة بها والقدرة على صياغة رسالة المكتبة وإجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية)، توفر الامكانيات المادية من أجهزة حديثة وميزانية، وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي، وجود رسالة مكتوبة ورؤية استراتيجية لجميع العاملين، تقبل الإدارة لكل ماهو جديد، التعاون والتشاركية في وضع الخطة الإستراتيجية بين القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

5- أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة العليا القائمة على التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة عينة الدراسة تحسين أداء الجامعة وقدرتها على التوجه والتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والتفذية بشكل عام وأداء العاملين في مكتباتها بشكل خاص وانعكاسها بشكل ايجابي على الخدمات المقدمة للمستفيدين، ايجاد رؤية وسياسة مكتوبة وواضحة للقائمين على التخطيط الإستراتيجي والمستفيدين. اعداد كوادرات مؤهلة وخبرة تستطيع التعامل مع التجهيزات المكتبية ولاسيما الحديثة في عصر تكنولوجيا المعلومات، تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة الإدارة العليا للجامعة وتوفير أدوات التنبؤ التي

تساعد على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة. تحديد الميزانية بصورة أدق وجدول النفقات لتطوير الخدمات المكتبية، تقديم خدمات مكتبية حديثة ومتجددة تلبي احتياجات المستفيدين ولاسيما في عصر تكنولوجيا المعلومات، تحقيق الميزة التنافسية من خلال المبادرة والتأثير بالبيئة المحيطة.

6- أبرز المعوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة للبيئة المدروسة عدم وجود إيرادات ملائمة لذلك الخدمات لا يتم تطويرها بالشكل الأمثل، وعدم اهتمام الجامعة بدراسة الامكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية، لا وجود لقسم خاص لإدارة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في المكتبة ولا وحدة نمطية مستقلة تعنى بالإشراف على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة، وعدم وجود ورشات عمل تدريب للمستفيدين أو دورات تدريبية لأمناء المكتبات فخلال السنوات السابقة قد أوقفت بسبب الاوضاع والكوارث الطبيعية والاقتصادية.

7- تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة عينة الدراسة بابتكار اطار عملي ، و بتزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف ، و تحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، و بحل المشاكل المختلفة الفنية والتقنية و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها.

8- من مبررات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة وجود فجوات في أداء الجامعات السورية الخاصة، و التقدم التقني التكنولوجي في مختلف المجالات مما يؤدي إلى تنوع حاجات واهتمامات المستفيدين.

9- أجمع كل من القائمين على التخطيط الإستراتيجي بشكل سلبي على عدم قيام كل من جامعة الرشيدة الخاصة والجامعة السورية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، والجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا بدورات تدريبية للعاملين في مكتباتها أو اعداد ورش عمل خاصة لتدريب المستفيدين مما يؤثر ذلك بشكل سلبي على الخدمات المقدمة وعدم تقديم الافادة القصوى من الخدمات المقدمة وهي نقطة ضعف للخطة الإستراتيجية في المكتبة لابد من معالجتها وتحويلها لنقطة القوة.

10- من التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة للبيئة المدروسة الظهور الدائم والمتجدد لمعارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي تجبر الجامعات السورية الخاصة على اقتناء مجموعات مكتبية جديدة وبشكل دوري، والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق

العمل، وغياب الرقابة والمتابعة ومركزية الإدارة ولاسيما في مكتباتها، وعدم توفر الأثاث المناسب لتقديم بعض الخدمات (عدم توفر قاعات المطالعة لتقديم خدمة الإعارة الداخلية).

11- من الأمور التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة من عينة الدراسة لتحقيقها مواكبة التغيرات التكنولوجية، ودراسة ومتابعة امكانيات ورغبات البيئة الإجتماعية التي تنشط فيها وحاجاتهم من الموضوعات المختلفة في مجموعتها المكتبية، والابتكار والتطوير والبحث عن فرص لتوسيع خدماتها، و نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة.

مقترحات الدراسة

بنتائج الدراسة تقترح الباحثة مايلي:

1- ضرورة اعداد خطة استراتيجية قائمة على رسالة ورؤية واضحة في مكتبات الجامعات السورية الخاصة طويلة المدى في حدود خمس سنوات لتتلاءم مع التوقعات المستقبلية مع عمل تحديث سنوي للخطة والرسالة والرؤية لتتوافق مع الاحتياجات المتغيرة للمستخدمين.

2- ضرورة اهتمام المكتبات بعمل استبيانات دورية بالمكتبة للتعرف على احتياجات المستخدمين المتعددة.

3- تطوير الخدمات المكتبية الموجودة في المكتبة واقتناء خدمات الكترونية جديدة مثل الفهرس الآلي لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره، وتوفير خدمة التزويد الالكتروني والاشتراك بخدمة الكتب والدوريات العالمية على الموقع الالكتروني الخاص بالمكتبة، وتوفير نظام الي لإدارة الخدمات المكتبية مجاني ومفتوح المصدر كنظام KOHA المطبق في المكتبة المركزية في جامعة الشام الخاصة، وتوفير خدمة TAG للكتب الموجودة على الرفوف وخدمات الكترونية حديثة أخرى.

4- ضرورة وجود فريق عمل من عدة أقسام ادارية مختلفة مسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي و وضع خطة في المكتبة ويتمتع بروح العمل الجماعي ويمتلك المهارات والخبرات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي كامتلاكهم معرفة بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي والقدرة على صياغة الرسالة وكيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدامهم لأدوات التخطيط بالشكل الأمثل.

5- ايجاد برامج تدريبية لأمناء المكتبات و أخصائي المعلومات في المكتبات لتدريبهم على كيفية القيام بالعمليات الفنية بالشكل الأمثل وتقديم الخدمات الالكترونية الحديثة بأفضل صورة للمستخدمين، واعداد ورش عمل خاصة لتدريب المستخدمين على استخدام مقتنيات المكتبة ولاسيما الحديثة.

6- ايجاد البنية التحتية الملائمة وتوفير التجهيزات اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

7- توفير امكانيات مادية ملائمة والتخطيط حول ايجاد مصادر تمويل و إيرادات مالية خاصة بالمكتبة لاقتناء خدمات جديدة وتوفيرها بالشكل الأمثل للمستخدمين من الكادر التدريسي وطلاب الجامعة.

8-الإفادة من نتائج الدراسة للمساعدة في صياغة الخطط الإستراتيجية المستقبلية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة على أن يتم تعريف القائمين على التخطيط الإستراتيجي لمفهومه و متطلباته ومراحله وطرق تطبيقه بالشكل الأمثل باستخدام أداة التحليل SWOT.

قائمة المصادر المراجع العربية

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الاسكندرية: مصر. دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 2- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مقومات التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي المتغير. القاهرة: مصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 3- أمان، أحمد. (2021). التخطيط الإستراتيجي للمكتبات العامة: منظومة مكتبات مصر العامة مبارك سابقاً نموذجاً. دكتوراه. قسم المكتبات. كلية الآداب. القاهرة: مصر. جامعة القاهرة.
- 4- بادي، سوهام. (2014). التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر. دكتوراه. قسم المكتبات. كلية الآداب. الجزائر: جامعة قسطنطينية.
- 5- باهي، مصطفى حسين. (2009). اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة. القاهرة: مصر. مكتبة الأنجلو المصرية.
- 6- بركات، منال. (2019). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير أداء المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية قطب شتمه بجامعة محمد خيضر. ماجستير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 7- بن جليلي، رياض. (2008). برنامج التخطيط الإستراتيجي للتعليم. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
- 8- بوادي، سالم أحمد. (2008). تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الإستراتيجي بجامعة حضرموت. ماجستير. قسم علم اجتماع. كلية العلوم الاجتماعية. حضرموت: اليمن. جامعة حضرموت.
- 9- تيميزار، كمال. (2014). دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة. ماجستير. قسم الإدارة. كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 10- الجعوي، فادية. (2016). دور التحليل الإستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة. ماجستير. قسم علوم كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: الجزائر. جامعة محمد خيضر.
- 11- الجندي، عادل السيد. (2002). الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي. الرياض: السعودية. مكتبة ابن الرشد.

- 12- الحجار، رائد حسين.(2004). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ماجستير. قسم العلوم. كلية التربية. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية.
- 13- الحجازي، مصطفى منصور.(2012). أنظمة المعلومات الاستراتيجية. القاهرة: مصر. دار الكتاب العربي.
- 14- الحريري، رافده.(2007). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية. الأردن: عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 15- الحساني، سامر عبد الحميد.(2018). مشكلات القراءة والكتابة لدى الطلبة ذوي صعوبات التعلم في المرحلة المتوسطة كما يراها معلمو اللغة العربية في مدينة جدة. مجلة التربية الخاصة والتأهيل. مج: 11. عدد: 39. ص-ص: 81-111. جدة: السعودية. جامعة جدة.
- 16- حسن هلال، محمد عبد الغني.(2008). مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة: مصر. مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 17- حسين، محمد صفوت. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. ماجستير. قسم علم اجتماع. كلية التربية. القاهرة: مصر. جامعة القاهرة.
- 18- حسين يونس، نزيه حسن.(2009). توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. ماجستير. قسم علم اجتماع. كلية التربية. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية.
- 19- الحضرمي، نوف. (2012). دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. عدد: 24. ص-ص: 191-222. الرياض: السعودية. مديرية التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية.
- 20- الدجني، إياد علي. (2006). واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. ماجستير. قسم الاقتصاد. كلية التجارة. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية.
- 21- الدهدار، مروان حمود. (2006). العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزاتها التنافسية. ماجستير. قسم العلوم. كلية الآداب. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية.

- 22- الربيعي، سعيد بن محمد. (2008). التعليم العالي في عصر المعرفة. الأردن: عمان. دار الشروق والتوزيع.
- 23- السعيد، طمين. (2020). دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي. ماجستير. قسم علوم. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: الجزائر. جامعة محمد خيضر.
- 24- سكارنة، بلال خلف. (2010). التخطيط الإستراتيجي. الأردن: عمان. دار المسيرة.
- 25- سليمان اللوح، عادل منصور. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير. قسم التربية. كلية الآداب. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية.
- 26- صباح علي، خالد. (2018). استعمال مصفوفة التحليل الإستراتيجي swot لتقويم الأداء الجامعي. بغداد: العراق. دار الجامعة المستنصرية.
- 27- صدار، أحلام. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة. ماجستير. قسم السياحة. كلية الآداب. الجزائر. جامعة التيسير.
- 28- صقر، أحمد محيي خلف. (2019). التخطيط والسياسة الإجتماعية: المفاهيم والأطر والآليات. المينا. دار التعليم الجامعي.
- 29- الصميدعي، محمود. (2004). استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي. الأردن: عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 30- العارف، نادية. (2003). التخطيط الإستراتيجي والعولمة. الاسكندرية: مصر. الدار الجامعية.
- 31- عبد العال، حامد. (2018). التخطيط الإستراتيجي لتطوير الاشراف التربوي بمدارس التربية الخاصة وبرايمج الدمج في مصر دراسة ميدانية. دكتوراه. قسم الارشاد. كلية التربية. مصر. جامعة سوهاج.
- 32- عبدالله، جاسم. (2003). مستويات الإدارة الإستراتيجية. اليمن. دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 33- عبدالله علي، الصادق عبد الرحمن. (2017). واقع وتقييم التخطيط الإستراتيجي في ادارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية: مكتبات جامعتي الخرطوم وافريقيا العالمية نموذجاً. دكتوراه. قسم المكتبات. كلية الآداب. الخرطوم: السودان. جامعة الخرطوم.

- 34- عبوي، زيد منير. (2006). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: عمان. دار كنوز المعرفة.
- 35- عبيد، عصام. (2016). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. Hr discussion. تم الاسترجاع 2021/11/9. الرابط: <http://hrdiscussion.com/hr96065.html>.
- 36- العجمي، محمد حسنين. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. الأردن: عمان. دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 37- عقيلي، عمر وصفي. (2000). الإدارة أصول و أسس ومفاهيم. الأردن: عمان. زهران للنشر.
- 38- علي، محمد أحمد. (2011). التخطيط التربوي الإستراتيجي. الأردن: عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 39- الغوطي، محمود أحمد سالم. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. ماجستير. غزة: فلسطين. الجامعة الإسلامية.
- 40- غولام، جمال الدين. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال فرع سطيف. دكتوراه. الجزائر: الجزائر. جامعة محمد لمين دباغين.
- 41- قاسم، حشمت. (2000). التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. الاسكندرية: مصر. مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات.
- 42- القحطاني، منصور بن عوض. (كانون الأول 2014). استخدام نماذج التخطيط الإستراتيجي في اعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية للتربية المتخصصة. مج:3. العدد:12.
- 43- القطامين، أحمد عطا الله. (1996). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الاردن: عمان. دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.
- 44- الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الإستراتيجي. الأردن: عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 45- كرماشة، عبير محمد حسون. (2010). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. الكوفة. دار الكوفة.

- 46- لخضر، راعي.(2018). التنبؤ بالمبيعات وإستراتيجية التخطيط في المؤسسة حالة مركب المنظفات ENAD بسور الغزلان للفترة الممتدة من 2012/1 إلى 2017/12. ماجستير. قسم الاقتصاد. الجزائر. جامعة أكلي محند أولحاج.
- 47- اللوح، عادل منصور سليمان.(2007). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ماجستير. قسم اقتصاد. كلية التجارة. غزة. جامعة غزة.
- 48- المبعوث، محمد.(2003). تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي. ماجستير. قسم المكتبات. كلية التربية. السعودية. جامعة الملك فهد.
- 49- المريع، صالح بن سعد.(2013). التخطيط الإستراتيجي كطريق لتطوير المستقبل. مجلة الأمن والحياة. العدد: 377.
- 50- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2004). التخطيط الإستراتيجي لقياس الاداء المتوازن. المنصور: مصر. المكتبة العصرية.
- 51- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.(2013). أداة التوثيق والمعلومات. تونس. منظمة مدارس علم المكتبات والمعلومات.
- 52- هيبه، زكريا محمد زكريا.(2016، أكتوبر). التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه. مجلة العلوم التربوية. العدد: 4. ص-ص: 1-19. المدينة المنورة: السعودية. جامعة المدينة المنورة.
- 53- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء.(2018). دليل التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج. قطر. وزارة التخطيط التنموي و الأنماء.
- 54- ياسين، سعد غالب.(1998). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: عمان. دار الياز وري العلمية.
- 55- يونس، نزيه حسن.(2016). توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في غزة. غزة: فلسطين. دار النشر في غزة.

قائمة المصادر والمراجع الأجنبية

- 56-Barksdale, Susan.(2006). **10 steps to successful strategic planning**. America: USA. Congress Control.
- 57-Butman, Masan.(2005). **Strategic Planning For High Learning**. Master. Hollande.
- 58-Calicchio, Stefano.(2020). **Swot analysis in 4 steps: how to use the swot matrix to make a difference in career and business**. Panini. Italy.
- 59-Carrieres, Tom.(2017). **Sea Ice Analysis and Forecasting**. Cambridge United Kingdom. Mark Buehner.
- 60-David, R.Freed.(2001). **Strategic management concepts and cases prentce Hall**. America.
- 61-Lyman, Peter.(1999). **Strategic Planning For Library Collections and Information Resources**. Master.
- 62-Organizational effectiveness series.(W.D). **Strategic planning** .Washington. Centers for discus control and prevention.
- 63-Schulz, Liza.(2001). **Strategic Planning in University Library**. Master. Lewis: Marvell university.
- 64-Addevelopment2016@gmail.com
- 65- <http://blog.naseej.com> -الكليات-الجامعية/swot-analysis/نماذج-من-التحليل-الرباعي-

ملحق الدراسة



جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم المكتبات والمعلومات

الأخ/ الأخت الفاضلة:

الموضوع: طلب تعبئة استبيان

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة "دراسة ميدانية"، بإشراف الأستاذ الدكتور أحمد علي، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق.

أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، آملة اهتمامكم وتعاونكم، والتفضل بقراءة فقرات الاستبيان بدقة، ووضع الدرجة التي ترونها مناسبة أمام كل فقرة بموضوعية، مشيرة إلى أهمية الاستبيان حيث أنه سيشكل إضافة حقيقية للمعرفة في موضوع الدراسة نظراً لحداثة الموضوع من الجانب النظري، وندرة تطبيقه على أرض الواقع.

شاكراً لكم جهودكم في دعم البحث العلمي، علماً بأن كافة المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الاحترام والتقدير

الباحثة/ آلاء خليل الخشي

القسم الأول: البيانات العامة:

اسم الجامعة:

المستوى الوظيفي(الموقع الوظيفي):

القائمين على التخطيط الإستراتيجي:

رئيس الجامعة ☐ أمين الجامعة ☐ معاون رئيس الجامعة ☐

المساهمين بالتخطيط الإستراتيجي:

عميد الكلية ☐ نائب عميد الكلية ☐

القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات ☐

القسم الثاني: الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية المفتوحة والمغلقة بوضع دائرة أو علامة صح علىالإجابة التي تراها مناسبة:

المحور الأول: ادراك الإدارة العليا في الجامعات السورية الخاصة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومحاوره و أهدافه وكيفية تحقيقها من متطلبات ومعوقات في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

1-هل هناك خطة استراتيجية مطبقة للجامعة السورية الخاصة بشكل عام ومكتباتها بشكل خاص؟

نعم لا

2-هل الخطة الإستراتيجية المطبقة في مكتباتها سرية أم متاحة؟ وإذا كانت متاحة فهي متاحة لمن؟

نعم لا

3-من هم الأفراد القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعات السورية الخاصة؟

القائمين على التخطيط الإستراتيجي:

رئيس الجامعة ☐ أمين الجامعة ☐ معاون رئيس الجامعة ☐

المساهمين بالتخطيط الإستراتيجي:

عميد الكلية ☐ نائب عميد الكلية ☐

القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات ☐

4- ماهي المحاور الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية في المكتبة ؟

وجود هيكل تنظيمي مناسب للمكتبة ☐ امتلاك أخصائي المعلومات لمهارات التخطيط الإستراتيجي

(كالإلمام بالمفاهيم المتعلقة بها والقدرة على صياغة رسالة المكتبة وإجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية) ☐

توفر الامكانيات المادية من أجهزة حديثة وميزانية ☐ وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي ☐

وجود رسالة مكتوبة ورؤية استراتيجية لجميع العاملين ☐ تقبل الإدارة لكل ما هو جديد ☐

التعاون والتشاركية في وضع الخطة الإستراتيجية بين القائمين على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة ☐

وجود فريق للرقابة والمتابعة لأداء القائمين على تطبيق الخطة الإستراتيجية ☐

5- ماهي الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة القائمة على وضع الخطة الإستراتيجية في المكتبة؟

6- هل هناك معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة في حال وجودها

ماهي؟

المحور الثاني: ادراك العاملين القائمين على التخطيط الإستراتيجي لمفهوم و أهمية ومبررات ومتطلبات وعناصر و أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

7-هل أنت مساهم في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة؟ هل أوجه المساهمة في التخطيط الإستراتيجي بمكتبات الجامعات كلها أم جامعة الكلية؟

نعم لا

8-هل تحديد رؤية و أهداف الجامعات السورية الخاصة مكون أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي لمكتباتها؟

أوافق بشدة أوافق لا أوافق بشدة

ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

كلما اقتربت الإجابة من 100% دل ذلك على الموافقة التامة على الإجابة والعكس صحيح.

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة في:

9-ابتكار اطار عملي يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنتشده ويساعد على توقع وقيادة التغيير لبعض القضايا الإستراتيجية.

-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	-0
%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10

10-تزويد العاملين بالفكر الإستراتيجي الذي يفيد في تكوين الأهداف والخطط والسياسات و تعزيز العمل الجماعي واكسابهم الخبرة الكافية في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف.

-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	-0
%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10

11-تحسين قدرتها على توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والفنية و اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	-0
%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10

12-حل المشاكل و تقليل درجة المخاطر في العمل وتحديد المتغيرات المسببة فيها.

-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	-0
%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10

ثالثاً: مبررات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

من مبررات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

13-وجود فجوات في أداء الجامعات السورية الخاصة حيث أن نتائج الأداء في مكتباتها بعيدة جداً عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها.

-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	-0
%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10

14-التقدم التقني التكنولوجي في مختلف المجالات مما يؤدي إلى تنوع حاجات واهتمامات المستفيدين.

-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	-0
%100	%90	%80	%70	%60	%50	%40	%30	%20	%10

رابعاً: متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

15- من متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

الهيكل التنظيمي للمكتبة في الجامعات السورية الخاصة يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها لتحقيق الأداء الفعال. ☐

تعزز ادارة الجامعة السورية الخاصة دور التخطيط الإستراتيجي في كافة مستويات الهيكل التنظيمي ولاسيما في مكتباتها وتقبلها لكل ما هو جديد يساهم في تطوير وتحسين أدائها ☐

امتلاك أخصائي المعلومات والقائمين على اعداد الخطة الإستراتيجية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة مهارات التخطيط الإستراتيجي (مثل معرفتهم بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، القدرة على صياغة رسالة المكتبة، المعرفة بكيفية إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، واستخدامهم لأدوات التخطيط الأخرى) ☐

توفر امكانيات بشرية مؤهلة وتجهيزات لازمة تمكنها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي ☐

وجود رؤية استراتيجية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة لدى جميع الموظفين ☐

خامساً: خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

16- خصائص عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

شاملة ومتداصلة

مرنة وقابلة للتغيير بما يتناسب مع أهداف الجامعات السورية الخاصة

سادساً: أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

17- من أهم الأهداف التي تم تحديدها من خلال التخطيط الإستراتيجي في المكتبة:

تحديد التوجه الإستراتيجي للمكتبة

تحديد جوانب التميز عن غيرها من المكتبات الجامعية

سابعاً: أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

18- من أهم معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات في الجامعة

عدم تنسيق المهام بين فريق العمل القائم على التخطيط الإستراتيجي في المكتبة

عدم اهتمام الجامعة بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط

عدم وجود وحدة نمطية مستقلة تعنى بالاعرف على التخطيط الإستراتيجي

المحور الثالث: تطبيق التخطيط الإستراتيجي للخدمات المكتبية في مكتبات الجامعات السورية الخاصة

باستخدام أسلوب SWOT من قبل أمناء المكتبات وأخصائي المعلومات:

أولاً: نقاط القوة والضعف:

19- هل أنت قائم على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ؟

لا

نعم

20- هل يتبنى القائمون على تطبيق التخطيط الإستراتيجي فكر التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ؟

نعم لا

21- من العوامل المساعدة في التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة ؟

☐ تحليل مختلف أنشطتها المكتبية ومتابعة اللوائح والقوانين والتعديلات اللازمة

☐ توفير مكتبين مؤهلين مهنيًا

☐ توفير موارد مالية وبشرية كافية تؤهلها لتنظيم نشاطاتها بفعالية

22- هل تقدم المكتبات في الجامعات السورية الخاصة خدمات مكتبية ذات جودة عالية (كالإعارة الداخلية والخارجية، الخدمات المرجعية، الإحاطة الجارية، التزويد وغيرها)؟

أوافق بشدة أوافق لا أوافق لأوافق بشدة

23- من عوائد التخطيط الإستراتيجي في مكتبات الجامعات السورية الخاصة؟

تبني الجامعات السورية الخاصة في مكتباتها تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات بمختلف مكوناتها وتقدم خدمة الاتصال المباشر والتزويد والشراء الإلكتروني ☐

المكتبات في الجامعات السورية الخاصة مخدّمة بشكل جيد من حيث توفر تجهيزات ومباني و أثاث ملائم لتقديم خدماتها للمستفيدين من طلاب وكادر تدريسي ☐

☐ تعمل الجامعات السورية الخاصة على إقامة دورات تدريبية للعاملين في مكتباتها

تعمل الجامعات السورية على اعداد ورش عمل خاصة لتدريب المستفيدين على استخدام مقتنيات المكتبة ولاسيما الحديثة ☐

24- هل لدى العاملين في مكتبات الجامعات السورية الخاصة روح العمل الجماعي؟

أوافق بشدة أوافق لا أوافق لأوافق بشدة

25- من الامكانيات المادية والتجهيزات التي تملكها مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

☐ وجود شعبة للتدقيق على جودة العمل والخدمات الفنية

☐ وجود لجان لبناء مواد المجموعة المكتبية ولجرتها

☐ توفر مؤشرات رقمية واضحة تساعد على تطوير الخدمات المكتبية

ثانياً: الفرص:

26- من الخدمات الحديثة التي تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة لتوفيرها للمستفيدين:

☐ استخدام MARC1, MARC2 للفهرسة لتطبيق جودة برنامج المكتبة وتطويره.

☐ التعاون مع المكتبات المشابهة لها لإنشاء فهرس الكتروني جامعي موحد.

27- تسعى مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

☐ مواكبة التغيرات التكنولوجية.

دراسة ومتابعة امكانيات ورغبات البيئة الإجتماعية التي تنشط فيها وحاجاتهم من الموضوعات المختلفة في مجموعتها المكتبية.

☐ الابتكار والتطوير والبحث عن فرص لتوسيع خدماتها.

☐ نشر ثقافة البحث العلمي والتعلم الذاتي باستخدام المكتبة.

ثالثاً: التهديدات:

28- من التهديدات التي قد تتعرض لها مكتبات الجامعات السورية الخاصة:

الظهور الدائم والمتجدد لمعارف جديدة وذات أهمية للبحث العلمي تجبر الجامعات السورية الخاصة على اقتناء مجموعات مكتبية جديدة وبشكل دوري.

☐ التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تؤدي إلى ظهور خدمات تقنية حديثة في سوق العمل.

☐ غياب الرقابة والمتابعة ومركزية الإدارة ولاسيما في مكتباتها.

عدم توفر الأثاث المناسب لتقديم بعض الخدمات (عدم توفر قاعات المطالعة لتقديم خدمة الإعارة الداخلية).



29- هل يوجد أي مقترحات وآراء أخرى لم ترد في الإستبيان تود إضافتها:

.....

.....

....انتهت الأسئلة.....

.....وشكراً جزيلاً لتعاونكم 😊.....