

التخطيط فى المكتبات الجامعية

د. جبريل بن حسن العريشى

قسم علوم المكتبات والمعلومات. كلية الآداب. جامعة الملك سعود

الملخص:

ووضعها نقطة انطلاق عند القيام بعمليات التخطيط فى المكتبات الجامعية.

تقديم:

المكتبات هى محور البحث الأكاديمى فى تخصص علم المكتبات والمعلومات، والتخطيط هو الوسيلة الإدارية التى اكتسبت شعبية من خلال الإنتاج الفكرى المتخصص وفى مجال إدارة المكتبات الجامعية، فمن خلالها يبحث الإداريون عن طرق للتأقلم مع الظروف المتغيرة لهذا النوع من المكتبات. فهناك ضغوط كبيرة تمارس على هؤلاء الإداريين لزيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقها، وإيجاد طرق محددة لتخفيف التكلفة دون التضحية بجودة الموارد والخدمات.

والتخطيط هو وسيلة إدارية تمكن متخذى القرار من توقع احتمالات المستقبل على المدى البعيد نتيجة ما يحدث حالياً، وكذلك توقع التأثير المستقبلى لما يجرى من أحداث خارج حدود المؤسسة. فالتخطيط، وبشكل خاص التخطيط الإستراتيجى، يمكننا من التعرف على الحاجات الإستراتيجية للمكتبات، ومنها المكتبة الجامعية، ومن ثم اتخاذ الخطوات الواجب اتخاذها نحو تحقيق خطة عملية لها.

وضع المؤلف منهجاً للبحث يهدف إلى محاولة إيضاح العوامل الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية التى تحيط بتطور تخطيط المكتبات الجامعية فى الماضى والحاضر مع محاولة دمج عناصر تخطيط الماضى فى الاتجاهات الحديثة واستقراء أهم ما يميز تلك السمات التخطيطية والتنويه بأهميتها.

وعبر هذا المنهاج فإن المؤلف يقسم البحث إلى ثلاثة أجزاء، فالجزء الأول يعنى بالناحية النظرية للتخطيط فى المكتبات الجامعية متناولاً فيه مفهوم المكتبة الجامعية والعوامل الثلاثة المؤثرة فيها: إدارة الجامعة والثانى مجتمع المستفيدين والثالث موظفو المكتبة، ثم تناول وظائف المكتبة ودورها فى البحث العلمى وخدمة المجتمع، وفى هذا الجزء تناول التنظيم الإدارى فى المكتبات الجامعية ثم الحديث عن التخطيط وعناصره فى المكتبات الجامعية.

وفى الجزء الثانى ننتقل إلى الجانب العلمى التطبيقى والمتعلق بالدراسات السابقة فى مجال التخطيط طارحاً موضوعاً ذى أهمية فى هذا العصر وهو «التخطيط الإستراتيجى فى المكتبات الجامعية ووسائله». أما الجزء الثالث فتتناول فيه خاتمة البحث واستقراء أهم ما جاء به من نقاط

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اقتراح منهاج متكامل يتناول عمليات التخطيط في المكتبات الجامعية ووضع تنظيم ملائم يمكن المكتبات الجامعية من تنفيذ الخطط المنشودة، ويكون سبيلها لحسن الأداء وقلّة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها.

كما نسعى في هذا البحث إلى تحقيق

مجموعة من الأهداف تتلخص في التالي:

- ١- التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية.
- ٢- عناصر التخطيط في المكتبات الجامعية.
- ٣- فوائد التخطيط في المكتبات الجامعية.
- ٤- طرح مجموعة من الاقتراحات والتي تم استخلاصها من خلال البحث، وعن طريقها يتم تسليط الضوء على الخطط اللازمة والطرق الواجب اتباعها عن وضع الخطط المنشودة لتحسين وتطوير المكتبات الجامعية والدفع بمهارات الاتصال والتفاعل لأمناء المكتبات مع مجتمع المستفيدين في ظل التغييرات المحلية والخارجية التي تعاشها البيئة المعلوماتية في هذا الوقت.

تساؤلات البحث:

- نحاول في هذا البحث الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ١- ما هو مفهوم التخطيط ووظائف القائمين عليه؟
 - ٢- كيف يتم وضع الخطط الإستراتيجية في المكتبات الجامعية؟

وعلى هذا الأساس، فإن التركيز في هذه الدراسة سيكون على عملية التخطيط في المكتبات الجامعية، وهي الخطوة المهمة والأساسية لتوقع تغيرات المستقبل بطريقة تساعد على استمرارية المكتبة وبقائها، وديمومة استجابتها لحاجات ومتطلبات مجتمع المستفيدين من أساتذة وطلاب وباحثين.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من المكتبات بمختلف أنواعها في المملكة العربية السعودية، وفي دول الخليج العربي بصفة خاصة قد وفرت العديد من الموارد لاقتناء مصادر المعلومات الحديثة واستحداث خدمات معلومانية لمستفيديها، ولكن تلك المكتبات لم تقم باستغلال الموارد المالية والمصادر المعلوماتية المتاحة بالشكل المنشود والذي ينصب بشكل رئيسي لبناء مجموعات خاصة بها وتقديم خدمات متميزة لمجتمع المستفيدين من خلال عملية تخطيط يقوم بوضعها مخططون ذوى العلاقة بالعمليات الأكاديمية والبحثية برواد تلك المكتبة الجامعية، وذلك يدعم تطوير مخططات المكتبات الجامعية.

وتتلخص مشكلة هذه الدراسة في الآتي:

كيف يخطط مسئولو المكتبات لاستشراف المستقبل في المكتبات الجامعية التابعين لها؟ وماهى المتطلبات والطرق المتبعة لتطبيق الخطط المرسومة في تلك المكتبات؟ والتعرف على الوسائل التي تمكن المكتبة من تحديد وتحسين وتطوير منظماتهم والعاملين بها لمنحهم مزيداً من مهارات الاتصال والتفاعل؟

٣- ما هي وسائل التخطيط؟

٤- ما هي أهم عناصر التخطيط في المكتبات الجامعية؟

٥- ما هي فوائد التخطيط في المكتبات الجامعية؟

منهج الدراسة:

الهدف المباشر لهذه الدراسة هو تحقيق أغراض عملية وتطبيقية تقوم عليها وترعاها الإدارة المسؤولة عن التخطيط في المكتبات الجامعية، وذلك للوقوف على النماذج والدراسات السابقة من أجل الوصول إلى أنجح الحلول المنظمة لعمليات التخطيط في تلك المكتبات العربية والعالمية، نظراً لما يعترض تلك المكتبات من مشكلات إدارية تتشابه فيما بينها.

وفي ضوء هذا الهدف يصبح المنهج الوصفي المقارن أكثر ملاءمة لهذه الدراسة، ويصبح العرض الوثائقي للأحداث وتسلسل حدوثها واستخلاص مؤشرات نتائجها أمراً أساسياً في هذا النوع من الدراسة نظراً لما يمثله من فائدة ونفع لأجهزة التخطيط في المكتبات، فضلاً عن أن ما يخلص إليه هذا المنهج يعتبر في ذاته أساساً ومنطلقاً لافتراضات جديدة يطرحها الباحثون والمتخصصون في الأوساط الأكاديمية المختلفة. كما قمنا باستخدام أسلوب الدراسات الوثائقية، حيث اعتمدنا بشكل رئيسي على المصادر العربية والأجنبية القليلة المتوافرة في هذا المجال، بالإضافة إلى خبرات الباحث الشخصية في مجال التدريس والبحث في إدارة المكتبات والمعلومات بجامعة الملك سعود.

ويمكن تحديد الخطوات الرئيسية التي مرت بها

الدراسة فيما يلي:

١- خلفية تاريخية عن التخطيط في المكتبات الجامعية.

٢- مسح الإنتاج الفكري: وذلك بغرض التعرف على الدراسات المنشورة ذات العلاقة سواء ما يتاح منها باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية.

٣- التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية.

وفي هذا الموضوع تناول عدد محدود من علماء التخطيط قضية التخطيط في المكتبات الجامعية وقمنا بإبراز أهم هذه الدراسات، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع هذه الدراسة، وقمنا بإيضاحها في الجزء المخصص لها والمتعلق بالدراسات السابقة.

أولاً: الدراسة النظرية:

١- مفهوم المكتبة الجامعية^(١):

تتعدد تعريفات المكتبة الجامعية إلا أنها تتفق في مجموعها على أن المكتبة الجامعية ليست مكاناً، أو مجرد مجموعات من المواد المكتبية يقوم عليها ويهتم بأمرها مجموعة من الأمناء والمعاونين، فالمكتبة الجامعية رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي، وهدفها مساندة المناهج والمقررات الدراسية وغرس وتنمية القدرة على الحصول على المعلومات وهو ما يسمى بالتعلم الذاتي، ومن ثم يجب أن

والإدارة الناجحة للمكتبة الجامعية هي التي توائم بين هذه العناصر الثلاثة فتعمل على :

١ - بناء خطة مدروسة لعلاقتها مع إدارة الجامعة والإدارات الأخرى بها .

٢ - تحقيق التوازن بين متطلبات المستفيدين وما تقدمه لهم المكتبة من خدمات .

٣ - تحسين ظروف العمل وتنمية هيئة الموظفين بها ورفع مستواهم العلمي والوظيفي .

٢ - وظائف المكتبة الجامعية^(٢) :

تنبع وظائف المكتبة الجامعية من الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، ولا يمكن أن تلعب المكتبة الجامعية دورها المنوط بها في معزل عن أهداف الجامعة وخططها وبرامجها، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها إلى ثلاثة أهداف رئيسة هي :

١ - **التعليم** : ويقصد به إعداد كوادر بشرية متخصصة ومدربة ومثقفة قادرة على تحمل تبعات الحياة العملية والإسهام في تنمية المجتمع وتطوره .

٢ - **البحث العلمي** : ويقصد به إجراء البحوث العلمية لسايرة الركب الحضارى العالمى والإسهام فى تقدم البشرية، كذلك يهدف البحث العلمى إلى تهيئة الكوادر العلمية عن طريق الدراسات العليا .

٣ - **خدمة المجتمع** : وذلك عن طريق التعرف على مشكلاته واحتياجات التنمية، ثم إيجاد حلول مباشرة لها عن طريق الأبحاث الميدانية،

تتوافر فيها مجموعة من أوعية المعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية، تختار بأسلوب علمى وتنظم بطريقة فنية سليمة، وتقوم عليها مجموعة من ذوى التخصص المؤهلين تأهيلاً عالياً حتى تتمكن من تقديم خدماتها لروادها من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بكفاءة ونجاح .

وتتأثر المكتبة الجامعية بمجموعة من العوامل والمتغيرات يمكن تجميعها تحت ثلاثة عناصر رئيسية هي :

- **إدارة الجامعة** : فالجامعة هي الهيئة الأم التي تعمل فى إطارها إدارة الجامعة، ويتمثل الإطار القانونى للمكتبة الجامعية فى مجموعة القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات التى تصدرها إدارة الجامعة بخصوص المكتبة، والتى تحدد بموجبها مجالات عملها ومصادر وأدواتها وتعليمات تسيير العمل بها .

- **مجتمع المستفيدين** : فالتعرف على المجتمع الذى تخدمه مكتبة الجامعة ودراسته أمر ضرورى، حيث إن المكتبة الجامعية وخدماتها وكافة إجراءاتها موجهة بشكل أساسى لخدمة مجموعة من الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس وموظفى الجامعة الذين يمثلون هم وغيرهم من الزوار والرواد الفعليين للمكتبة أو المتوقعين لها ما يطلق عليه تسمية «مجتمع الجامعة» .

- **موظفو المكتبة** : وهذه الفئة لها تأثيرها المباشر على المكتبة الجامعية، حيث يناط بهم إنجاز كافة العمليات الفنية وغير الفنية وتقديم الخدمات بمختلف أنواعها لمجتمع المستفيدين .

٢- التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية^(٣) :

يعتبر المدخل الصحيح لدارس العملية الإدارية في المكتبات الجامعية على أساس أنه المسئول عن تحديد أقسام المكتبة واختصاصات كل منها ونطاق عمله وعلاقته بالأقسام الأخرى، وبيان خطوط السلطة والمسئولية في المكتبة ككل، فبعد أن تحدد المكتبة أهدافها وتقوم بوضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، لا بد لها من عمل تنظيم ملائم يمكنها من تنفيذ هذه الخطط، ويكون سبيلها لحسن الأداء وقلة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها.

والتخطيط الإداري في المكتبة الجامعية يشتمل على العناصر أو المكونات الأساسية التالية :

- ١- تحديد الوظائف .
- ٢- تكوين الوحدات الإدارية : أى إنشاء وحدات تنظيمية (مراقبة- إدارة- قسم) يعهد إلى كل منها بإنجاز مجموعة محددة من الواجبات والاختصاصات الوظيفية .
- ٣- تحديد خطوط السلطة والمسئولية .

٤- التخطيط^(٤) :

إذا كان التخطيط لازمة من لوازم التطور بالنسبة للدول المتقدمة، فإنه أكثر إلحاحاً بالنسبة للدول النامية في جميع مجالات الحياة بصفة عامة، وفي أعمال المكتبات بصفة خاصة، حيث لا يمكن للمكتبات في هذه الدول أن تتخطى مرحلة التخلف التي تمر بها إلا باتباع أسلوب

وزيادة الكفاءة البحثية ورفع كفاءة أفراد المجتمع .

ولعل أول خطوة على الطريق هي توفير احتياجات القراءة والبحث للطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن طريق أمناء مؤهلين، مهمتهم تنمية مجموعات أوعية المعلومات الملائمة وتنظيمها وحفظها في أماكن مناسبة وتسييرها بسهولة عند طلبها، وهذا معناه أن أهم وظيفة رئيسية للمكتبة الجامعية هي : تجميع أوعية المعلومات من كتب ونشرات ودوريات وخرائط وصور وشرائح وإسطوانات وأشرطة وغيرها تجميعاً واعياً هادفاً، وإعداد كل هذه المواد إعداداً فنياً سليماً، بحيث يسهل على رواد المكتبة الوصول إليها والإفادة منها بأسرع وأيسر الطرق .

في ضوء ما تقدم نجد أن المكتبة الجامعية تقوم بعدة أنشطة ووظائف حتى يمكنها تقديم المعلومات لمواجهة المتطلبات البحثية والدراسية، يمكن تجميعها في فئتين رئيسيتين هما :

١- الوظائف الإدارية : مثل تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه .

٢- الوظائف الفنية : مثل بناء وتنمية المجموعات والمصادر بما يضمن توفير المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث ؛ ثم تنظيم هذه المجموعات باستخدام التقنيات الحديثة المناسبة، ثم تيسير سبل الإفادة من هذه المجموعات .

ومجموعات المكتبة وخدماتها، قدمت التكامل بينها وبين مهام البحث والتدريس والأعمال الإدارية في الجامعة. ولتحقيق هذه المهمة، فإنه يتوجب على المكتبة أن تلعب دوراً أساسياً في تكوين سياسة عمل واضحة، وتشجيع النشاطات التعاونية داخل الجامعة وخارجها»^(٥).

والتخطيط في المكتبات الجامعية هو عملية متواصلة تتضمن عدداً من الإجراءات الفرعية، مثل صياغة الأهداف، وتحديد طرق العمل، وقياس فاعلية المكتبة، وتوزيع الموارد، وتقييم خدمات المكتبة، وتنظيم أداء موظفيها. فعملية صياغة الأهداف تمكن جميع أقسام المكتبة من العمل بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة. كما أنها تعتبر نقطة ارتكاز تستند إليها عملية تحديد سياسة المكتبة واتخاذ القرارات الإدارية. لذلك لا بد لهذه الأهداف من أن توازن بين حاجات المستفيدين وقدرات المكتبة. وعلى المخطط ملاحظة أن هذه الأهداف تعتمد اعتماداً قوياً على عامل الوقت. فالمواقف تتغير بين فترة زمنية وأخرى، لذا يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتفاعل مع التغيرات المستقبلية^(٦).

أما عملية تقييم خدمات المكتبة ومواردها -وهي جزء أساسي في عملية التخطيط- فيجب أن تركز على إحصاءات عملية ومقابلات شخصية وعلى دراسة الحالات المماثلة لاستخدام هذه الإحصاءات والبيانات يكون فاعلاً ومؤثراً في عملية تقييم خدمات المكتبة في فترة زمنية معينة ومقارنتها بخدمات المكتبات الأخرى.

التخطيط الذي يلعب دوراً أساسياً في نجاح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المكتبة.

ويقوم التخطيط على أساسين هما:

١- التنبؤ بالمستقبل: التنبؤ يقصد به أن تقدم خطة المكتبة صورة لمستقبل الخدمات أو لم يمكن أن تكون عليه المكتبة مستقبلاً، وذلك عن طريق وضع تقديرات وافتراضات يتوقع تحقيقها في المستقبل - خلال فترة زمنية محددة - على أساس علمي لا على أساس الحدس والتخمين والاجتهادات الشخصية التي غالباً ما تكون غير صحيحة، والتنبؤ السليم هو أساس التخطيط السليم.

٢- الاستعداد للمستقبل: ويقصد به أن تستعد المكتبة الجامعية - بناء على توقعاتها المستقبلية - بوضع البرامج التي تلبى متطلبات هذه التوقعات، وذلك عن طريق حصر الموارد المالية والإمكانات البشرية، وتحديد أفضل الطرق للاستفادة منها - في خلال فترة زمنية مقبلة - من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

٥- عناصر التخطيط في المكتبات الجامعية:

يعتبر التخطيط اليوم جزءاً أساسياً ومكماً للعمليات الإدارية اليومية في أغلب المكتبات. ومع ازدياد التنافس بين الكليات والجامعات في استقطاب الموارد البشرية والمادية فإن المكتبات الأكاديمية التي لديها خطة عمل فعالة على المدى البعيد، هي الوحيدة القادرة على البقاء، وذلك عن طريق التكيف مع المتغيرات المتوقعة في البيئة المحيطة والاستفادة منها. فالمهمة المستقبلية للمكتبة الجامعية ستكون في عملية: «التأكد من أن الخدمات المبنية على تدفق حر للمعلومات

٦- فوائد التخطيط في المكتبات الجامعية:

جاءت ردة فعل القائمين على شئون المكتبات الجامعية حول وجود وسائل حديثة للتخطيط والقياس إيجابية جداً. ورغم أن هذا الأمر يتطلب الكثير من الوقت والجهد والالتزام إلا أن الفوائد العائدة للمكتبة الجامعية كثيرة، ومن أهمها:

١- يساعد التخطيط في تحديد أفضل الطرق لاستخدام موارد المكتبة مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الوقت والمستفيدين والتمويل.

٢- يساهم التخطيط في تحديد أولويات المكتبة.

٣- يجعل التخطيط خدمات المكتبة أكثر استجابة لحاجات المجتمع المحلى التى تتغير باستمرار.

٤- يساعد التخطيط المكتبات فى التعرف على مؤسسات الخدمات المعلوماتية الأخرى فى المجتمع.

٥- يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للاتصال والعلاقات العامة مع المستفيدين المتوقعين وتعريفهم بالمكتبة وما يمكن أن تقدمه من خدمات.

٦- يساهم التخطيط الجيد فى زيادة الدعم المادى للمكتبة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١- دراسة جورج وركس:

تعتبر دراسة جورج وركس، التى قام بها

عام ١٩٢٥م، من أوائل الدراسات التى اهتمت بالتحليل العميق والمفصل للعمليات المختلفة التى تجرى داخل نطاق المكتبات الجامعية فى أمريكا. وقد قام وركس بدراسة أحوال (١٨) مكتبة من أشهر مكتبات الكليات والجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية. كما اعتبرت دراسته من أهم الدراسات لأنها كانت أول محاولة جديّة لتقويم المكتبات الجامعية عن طريق المقارنة بين المؤسسات التى تتبعها، واستخلاص النتائج التى يمكن تعميمها على مكتبات الكليات والجامعات الأمريكية.

وقد أسهمت دراسة وركس فى بلورة ملاحظات مهمة تتعلق بمكتبات الكليات والجامعات والعاملين فيها والنواحى التخطيطية والإدارية. كما ضمنها المؤلف تعريفاً بالمكتبة الأكاديمية ومؤهلات الموظفين المتخصصين فيها، وشدد وركس فى دراسته على الحاجة إلى توثيق دقيق وشامل ومتجانس للنشاطات الثقافية والمهنية التى تجرى فى المكتبة، كما حدد العوامل التى تؤثر فى وضع الموظفين المتخصصين، مثل الراتب والترقية والإجازات والتقاعد والعلاقات مع الموظفين الآخرين وحضور الاجتماعات المهنية. وكانت التوصية الرئيسة لوركس هى ضرورة التعاون والمشاركة بين المكتبات فى الموارد، مع التركيز على المجموعات المتخصصة التى تميز مكتبة عن غيرها، وذلك انطلاقاً من أن المنافسة على كل الجبهات وفى كل المواضيع ترفع التكلفة وتشتت الموارد^(٧).

٢- دراسة مكتب التربية الأمريكية:

قام مكتب التربية الأمريكية بإجراء دراسة مسحية لحوالى (٦٣) مؤسسة أكاديمية، وذلك ضمن دراسة شاملة للجامعات والكليات التى منحتها الدولة أراضٍ أقيمت عليها، اعتباراً من أواخر العشرينيات من القرن الماضى . وقد أشرف على هذه الدراسة أرثر كلين مدير قسم التعليم الجامعى والمهنى فى مكتب التربية، وكان الهدف الرئيسى لهذه الدراسة هو التعرف على مدى التزام المؤسسات المشتركة بمعايير جودة الخدمات المكتبية^(٨).

وقد استعرضت الدراسة مهام المكتبات التابعة للمؤسسات المشتركة، وعلاقة ذلك بكل من جودة التعليم والبحث، والتطور الثقافى والمهنى لأعضاء هيئة التدريس، وعادات القراءة عند الطلاب فى هذه المؤسسات الأكاديمية الأخرى على مستوى الولاية. كما تم تحديد المعايير اللازمة لتبيان مدى جودة الخدمات المعلوماتية التى تقدمها المكتبات التابعة للمؤسسات المشتركة، والتى يجب توفرها فى المكتبة الجامعية كى تستطيع العمل بكفاءة وفاعلية. وتتمحور هذه المعايير حول النقاط التالية:

١ - مجموعة كافية من الكتب .

٢ - مبان وأجهزة ومعدات مناسبة .

٣ - علاقة جيدة بين المكتبة وكل من إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس فيها .

٤ - عدد كاف من الموظفين المتخصصين والمؤهلين علمياً وعملياً .

٥ - دعم مادي كاف .

هذا بالإضافة إلى ستة عناصر أخرى اتفق على أهميتها فى تقويم المكتبة وهى:

- ١ - خدمات المكتبة والتسهيلات المتوفرة فيها .
- ٢ - الكتب والدوريات وغيرهما من أوعية المعلومات .
- ٣ - المبانى والتجهيزات المكانية .
- ٤ - الرقابة الإدارية .
- ٥ - العاملون فى المكتبة .
- ٦ - الدعم المالى وميزانية المكتبة .

وقد اكتسبت هذه الدراسة أهمية كبيرة، حيث توصلت إلى معلومات ونتائج لم تكن معروفة من قبل، وبشكل خاص ما يتعلق منها بموارد المكتبات الجامعية وخدماتها . كما تمكنت من تحديد المتطلبات الضرورية لرفع كفاءة الخدمات التى يقدمها هذا النوع من المكتبات، وبالتالى إمكانية تقويم المكتبات الأخرى على أساس هذه المتطلبات . وقدمت الدراسة أيضاً العديد من المقترحات المستقبلية المستمدة من النتائج التى توصلت إليها .

ومن الملاحظ أن دراسة وركس ودراسة مكتب التربية تختلفان فى الهدف . فدراسة مكتب التربية أعدت خصيصاً لإيجاد معايير محددة لتقويم المكتبات وتقديم مقترحات لتحسين الخدمات التى تقدمت . أما دراسة وركس فتعتبر استجابة لرغبات رؤساء الجامعات حول ضرورة إيجاد إرشادات عامة لتقويم نشاطات المكتبة الجامعية وسبل دعمها^(٩).

٣- التخطيط الإستراتيجى فى المكتبات الجامعية؛

بالرغم من أن الدراسات السابقة كانت من الدراسات الجادة والمهمة التى سعت إلى تقويم أداء المكتبات، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، إلا أنه لم يتم - وحتى الستينيات من هذا القرن - تطوير إطار نظرى حول هذا الموضوع. وفى عام ١٩٦٧م قام روبرت كمبر بمناقشة كيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجى على المكتبات، وذلك فى كتابه عن التخطيط الإستراتيجى لنظم المكتبة. وقد استعرض كمبر مفهوم التخطيط الإستراتيجى كما ورد فى الإنتاج الفكرى المتخصص فى مجال علم الإدارة، كما أكد ضرورة تطبيق هذا المفهوم الإدارى بشمولية أكبر من قبل إدارى المكتبات^(١٠).

وقد طور كمبر مدخلاً نظرياً للتخطيط الإستراتيجى فى المكتبات الجامعية، مستنداً فى ذلك إلى نظريات علم الإدارة، حيث قسّم التخطيط إلى ثلاثة مستويات، وهى التخطيط الإستراتيجى، والتخطيط العملى، وبرمجة المهام. ثم قام بتضمين التخطيط الإستراتيجى العناصر التالية:

١- تحديد الأهداف العامة.

٢- تحديد البيئة المحيطة، الداخلية والخارجية.

٣- إدراك الحاجة إلى التغيير.

٤- تنظيم عملية التغيير.

٥- توقع متغيرات البيئة الجديدة.

٦- تحديد الأهداف الخاصة.

٧- تقويم البدائل واختيار الأنسب منها واتخاذ القرار بشأنها.

٨- تصميم خطة للعمل.

٩- الحصول على موافقة رسمية على الخطة.

١٠- تنفيذ عملية التغيير^(١١).

وقد وصف كمبر التخطيط العملى بأنه الإجراء الذى يستطيع بواسطته الإداريون التأكد من الحصول على الموارد، ومن ثم استخدامها بكفاءة وفاعلية من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة. كما بين إمكانية قيام التخطيط العملى بتحويل التخطيط الإستراتيجى إلى مصطلحات يمكن تطبيقها على كل من الأهداف القصيرة المدى والأهداف الخاصة.

أما بالنسبة لبرمجة المهام، فقد رأى كمبر أنها تتضمن النشاطات اليومية للمؤسسة. أى أنها تتعامل مع التنفيذ الواقعى للمخطط الموضوعة استناداً إلى مجموعة من المقاييس التى قام بتطويرها المخططون العمليون والتى تتطلب حداً أدنى من اتخاذ القرارات.

وقد قام كمبر بإجراء دراسة مسحية لأربعة نظم مكتبات كحالات مستقلة للدراسة، واستنتج أنه بالرغم من كونه معظم هذه النظم كانت تستخدم التخطيط بشكل أو آخر، إلا أن القليل منها استخدم التخطيط الإستراتيجى بشكل ثابت ومنظم، وبسبب افتقاد هذا النوع من التخطيط فى المكتبات، قام كمبر بتطوير نمط محدد يرتبط بالتخطيط الناجح، وذلك عن طريق حصول موافقة رسمية على الأهداف، وتحديد فترة زمنية لتحقيقها، وترسيخ الوعى

أن المخطط سيقوم بخطوات نشطة لاقتناص الفرص الملائمة وتجنب المخاطر المحتملة في المستقبل، وعليه، فالتخطيط الإستراتيجي يركز على القرارات، والمخطط يقرر ما يمكن عمله وأفضل الطرق التي تمكنه من استخدام الموارد المتوافرة للوصول إلى الهدف المنشود.

كما تجدر الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يركز على مصير المكتبة، وماستئول إليه في المستقبل، أخذاً بالاعتبار أولوية التخطيط البعيد المدى للمكتبة الجامعية وأهميته. فالكليات التي تتوقف عن العمل تفعل ذلك بسبب عدم تمكنها من توقع المستقبل بدقة، كما أن المكتبات التي تتوقف عن العمل تفعل ذلك بسبب عجزها عن توقع دور الوسائل الإلكترونية وتقنية المعلومات المصاحبة وأهميتهما في تحسين الأداء وتطوير الخدمات.

٤- وسائل التخطيط الأخرى:

يعتبر التخطيط البعيد المدى، والإدارة العلمية، والمثلث المعروف بالتخطيط والبرمجة ووضع الميزانية (PPB)، من أهم مكونات وأسس التخطيط الإستراتيجي. فالتخطيط البعيد المدى يعمل على وضع الأهداف، كما يساعد في تطوير البرامج والإستراتيجيات مستعينا في ذلك بميزانية معينة أو محددة. والفرق الرئيسي بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط البعيد المدى، هو أن هذا الأخير يفترض أن الوضع الحالي سيستمر في المستقبل البعيد، بينما يقتصر التخطيط الإستراتيجي على توقع المستقبل القريب، ولفترة تتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة أعوام.

الإداري بأهمية التخطيط. كما قام أيضا باختبار الأنشطة المصاحبة والضرورية لنجاح الجهود المبذولة في مجال التخطيط للمكتبات. ومن أهم هذه الأنشطة:

- ١- تحديد الأهداف العامة.
- ٢- تحديد البيئة المحيطة.
- ٣- إدراك الحاجة إلى التخطيط.
- ٤- تنظيم التخطيط الإستراتيجي.
- ٥- توقع البيئة المستجدة.
- ٦- اختيار البدائل وتقويمها.
- ٧- تطوير الخطط الإستراتيجية الموثقة.
- ٨- مراجعة الخطة الإستراتيجية.
- ٩- تحديد مهام التخطيط الإستراتيجي وفوائده.

وقد اكتسبت دراسة كمبر أهمية بالغة لأنها كانت أول جهد علمي ناجح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات^(١٢).

وفي عام ١٩٩١م، قام هوبروك بتعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه عمل فكري يقوم على تركيز موارد المكتبة في المواضيع التي يتوقع حصول تغيير قوى فيها خلال المستقبل القريب^(١٣). كما عرفه بريسون بأنه مجهود فكري ملتزم يؤدي إلى اتخاذ القرارات الجوهرية التي تدل على نوعية المؤسسة، وما تقوم به من مهام، ودواعي ذلك^(١٤). ومن نافلة القول أن على الإداري المكلف بالتخطيط الإستراتيجي أن يُعرف الخصائص الأساسية للمؤسسة. كما يلزمه تحديد العناصر الأكثر أهمية للمستقبل القريب. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملاً نشيطاً وإيجابياً بعيداً عن السلبية، حيث يفترض

هذا وتجدر الإشارة بأن العديد من أساليب هذا المثلث يتم استخدامها والاستفادة منها فى عملية التخطيط الإستراتيجى، على أن الفرق الوحيد بينهما، هو أن المثلث - ونعنى به التخطيط والبرمجة ووضع الميزانية - لا يأخذ بعين الاعتبار بصورة رسمية البيئة المستقبلية ولا يدخلها فى معادلته^(١٥).

بالإضافة إلى ما ذكر آنفاً، فإن التخطيط الجيد يمنح المكتبة فرصة التعرف بعمق على المجتمع المحلى، وأيضاً على المستفيدين الحاليين، والذين يتوقع استقطابهم لاستخدام المكتبة. وهذه الحقيقة - بدورها - تتيح للمكتبة أن تصبح قادرة على اتخاذ قرارات سليمة بالنسبة للموارد والخدمات المتوفرة.

الخاتمة:

توضح الدراسة المقترضية هذه أن كلا من التخطيط والإدارة يعتمدان حقاً على تطبيق مبدأ التكامل بين البيئة والتنمية بدلا من مفهوم التضاد السائد بينهما.

أعنى أنه جدير بنا ونحن هنا فى منطقة الخليج العربى، وبالتالى بالنسبة للدول العربية فى دول مجلس التعاون، التى تتسم منذ فترة بفوران إثمائى يتم فى بيئات، أن نجعل تفكيرنا اليوم يتحرك تجاه فكرة جديدة مفادها:

أنه إذا توفر مورد طبيعى لنا، فكيف يمكن استعماله أفضل استعمال من أجل الحفاظ على خدمات متميزة بالمكتبات الجامعية من خلال استراتيجية ذات ركيزتين هما:

١ - الإشراف الماهر على المكتبات الجامعية

أما الإدارة العلمية، فهى تدعم السبل الإدارية المنظمة التى تركز على البيانات، كما تعتبر أن المبادئ العلمية قادرة على حل المشاكل الإدارية كلها تقريباً. وبجانب ذلك، فهى تؤيد الفكرة القائلة بأن تشخيص الوحدة الإدارية يمكن أن يكشف عن أى ضعف أو فائض فى الإنتاج يزيد على طاقة الموارد المتوفرة. على أن أسلوب الإدارة العلمية وحده لا يلبي الحاجات المتزايدة للتغيير فى المكتبات الجامعية. فقد أثبتت الدراسات فى هذا المجال إمكانية توفير وسائل لتحسين وضع وحدات معينة فى المؤسسة، ولكن دون توفير وسيلة فاعلة للتعرف على المؤسسة ككل وتوقع حاجاتها المستقبلية ككيان واحد.

أما المثلث المعروف بالتخطيط والبرمجة ووضع الميزانية، فيهتم بقياس التكلفة العامة للبرامج الحالية، كما يساعد على توقع تكلفة هذه البرامج لأعوام مستقبلية. ولهذا فهو يتطلب من الإداريين مراعاة تأثير هذه البرامج والقرارات المتعلقة بالميزانية على النواحي الإدارية الأخرى، وهذه نقطة مهمة وحساسة فى عملية التخطيط. ويحدد المثلث أيضاً الأهداف والبرامج المطلوبة التى تزيد على الميزانية الحالية. وهذه الخطوة من التخطيط البعيد المدى مهمة جداً، خاصة إذا أمكن التنبؤ بالبيئة المتوقعة. أما الخطوة التالية فيتم فيها دراسة البدائل والمفاضلة بينها، وذلك عن طريق تحقيق الوصول إلى الأهداف بأفضل السبل وأقل تكلفة ممكنة. وتتلخص الخطوة الأخيرة فى القيام بعملية التحليل كجزء من عملية وضع الميزانية بصورة منتظمة.

العوامل البيئية فى المشروعات ، على أساس المجتمع ككل ، وعلى مدى فترات زمنية أطول ، لا وفق أنماط الحساب الاقتصادى الراهنة التى لا تفسح مجالاً لها بالحسبان .

- أن تؤخذ الآثار الاجتماعية والثقافية غير المباشرة لمشروع فى الاعتبار كوجهين مكملين للبيئة .

- تبنى الاستراتيجية التى تؤكد على :

(أ) وضع سياسة صيانة للموارد القابلة للنفاد؛ غايتها إطالة مداها ما أمكن .

(ب) وضع سياسة صيانة من التلوث للموارد المتجددة ، بحيث تظل قابلة للتجدد بإبقاء استخدام كل نظام بيئى ضمن حدود طاقة الحمل ، والتجدد لديه .

وللمكتبة الجامعية دور أساسى فى تحديد مهام ووظائف الجامعة الأم . ويمكن تلخيص مهام الجامعة وموقع التخطيط فيها فى عدد من النقاط التى وردت فى دراسة أعدها أنون عن التخطيط فى المكتبات خلال الثمانينيات ، حيث يقول :

إن المهمة الأساسية للجامعة هى خدمة المجتمع كمركز للتعليم العالى ، ومساعدة الطلاب على استكشاف الجوانب المعرفية ، وإعدادهم للمستقبل كمواطنين فاعلين فى مجتمع حر ، وتأمين الضمانات الاجتماعية المستقبلية عن طريق الاكتشافات وبت المعارف المتقدمة . وتشتمل هذه المهمة على التعليم على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه والبحث العلمى وخدمات المجتمع . ويمكن لكل

حفظاً وتطويراً واستغلالاً هو مسئولية أساسية للدولة .

٢- التنمية القابلة للاستمرار هى التى لا يمكن تحقيقها إلا فى بيئة صحية وسليمة بفضل تخطيط وإدارة فعالين .

ولن يتم لدول الخليج العربية تحقيق ذلك بدون مشاركة جماهيرية فعالة واعية لمفهوم التخطيط والمكتبات الجامعية ، وفى ضوء ذلك نقترح إضافة إلى ما ورد فى هذه الدراسة من توجيهات يصلح بعضها لأن يكون مشروع توصيات قابلة للتنفيذ ، بعض منطلقات أخرى لتوصيات جوهرية أهمها :

- العمل على فهم التنمية بأنها عملية تجديد شاملة تدور حول محور الإنسان والطبيعة .

- زيادة الوعى الجماهيرى بإمكانية نفاذ الموارد المالية من أجل الابتعاد عن التقنيات (التكنولوجيات) المبددة .

- غرس الوعى لدى الجميع بأن الاعتماد على مورد غير متجدد لتلبية الاستهلاك المحلى المتبدل هو أسوأ استغلال ممكن للمورد طبيعى .

- الاهتمام بدرجة كبيرة بالنتائج البيئية للأساليب البديلة من خلال تفسير منهجى لمفهوم التنمية البيئية كعنصر أساسى من عناصر الاستراتيجيات البديلة فى مجال التنمية ، وأساليب الحياة .

- تبنى فكرة التنمية البيئية ، كفكرة للإنسان الذى يتقدم مع بيئته لا ضد بيئته .

- التأكيد على ضرورة إجراء حسابات اعتبار

المصادر:

- ١- حامد الشافعي دياب: أساليب الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية، أحوال المعرفة- العدد ٢٩- ربيع الآخر ١٤٢٤هـ يونيو ٢٠٠٣م ص ٢٣- ٢٧.
- ٢- المرجع السابق، ص ٢٥.
- ٣- المرجع السابق، ص ٢٧.
- ٤- المرجع السابق، ص ٢٧.
5. Woodsworth et al, "The Model Research Library: Planning for the Future", Journal of Academic Librarianship, 15 (July 1989): 132.
6. Silver, Corrinne. Long and Short - Range. Planning Illinois: Illinois State Library Trustee Association, 1986.
7. Biddle, "Academic Library Planning: Definitions and Early Planning Studies in Academic Libraries", The Bookmark (Feb 1986): 4 - 15.
8. Biddle, p. 6.
9. Biddle, p. 7.
10. Kemper, Robert E. Strategie Planning for Library Systems, 1967.
11. Biddle, p. 9.
12. Biddle, p. 10 - 11.
13. Stueart and Eastliek. Library Management. Colorado: Libraries Unlimited, 1981, p. 38.
14. Stueart and Eastliek. p. 38.
15. Woodsworth et al, p. 132.
16. UCLA. Options for the Future (Conference). University of California, Los Angeles, California (August 20 - 23).

هذه الأمور أن تنصهر مع بعضها لتشكل المهمة الفريدة للجامعة، من حيث اكتشاف المعرفة وتعزيزها^(١٦).

وتشترك المكتبة بصورة مباشرة في هذه المهمة عن طريق تقديم التسهيلات البحثية، والخدمات المرجعية والمعلوماتية الأخرى، وحفظ السجلات المتعلقة بالتقدم الفكري للحضارة الإنسانية. فعن طريق تأمين مجموعات متخصصة متتقاة بعناية، وتوفير خدمات مرجعية ميسرة بواسطة الطرق الآلية الحديثة، تصبح المكتبة المكان الطبيعي لإجراء البحوث والدراسات على مستوى الكلية والجامعة.

وبناءً على ما تقدم، تتضح أهمية التخطيط في المكتبات الجامعية، بحيث يصبح إجراءاً ضرورياً، يمكن للمكتبات من خلاله العمل بكفاءة عالية. كما يساعد المخططين في عملية تحليل المجتمع المحلي، وتحديد احتياجاته المعلوماتية، ومن ثم كيفية تأمينها. وبهذا تكون فائدة التخطيط فهم أكبر لحاجات المستفيدين من المعلومات، وبالتالي التعاون معهم ومشاركتهم في المسئولية من أجل تحسين الخدمة المعلوماتية.