

إهداء

إلى زوجتي.. رمز.. الكيان والإنسان.. وإحداثيات..
الزمان والمكان.. وهبة.. الخالق المنان.. مع كل..
التقدير والامتنان..

obeikandi.com

شكر وعرفان

لله الشكر من قبل ومن بعد ، والله الحمد والفضل على توفيقى لإخراج هذه الدراسة ، والذي أدعوه مخلصاً ليقبلها مني ولتكون عوناً للمهتمين بمجالى المعلومات والإدارة الاستراتيجية .
وأقدم بالشكر والتقدير والعرفان لأستاذى الجليل :

أ.د. محمود محمد عفيفى - أستاذ م . المكتبات والمعلومات بكلية الآداب ، جامعة حلوان . على كل التعاون الصادق ، والجهد المتواصل ، والتوجيهات البناءة ، والتي كان لها أبلغ الأثر فيما وصلت إليه بهذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة :

أ.د. محمد فتحي عبد الهادي - أستاذ المكتبات والمعلومات بآداب القاهرة .

أ.د. حسناء محمود محجوب - أستاذ المكتبات والمعلومات بآداب المنوفية .

على تفضلهما بالموافقة على مناقشة الرسالة ، وعلى كل ما أبدياه من ملاحظات جوهرية .

كما أتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في هذا العمل - وما أكثرهم - بجامعة حلوان وإداراتها المختلفة ، وأخص بالشكر أسرة العاملين بالمكتبة المركزية - بشكل خاص - وبالإدارة العامة للمكتبات الجامعية بشكل عام .

والشكر موصول للإدارات العامة بجامعة حلوان والتي لم تدخر وسعاً في سبيل إمداد الباحث بكافة البيانات والخرائط ، وعلى رأسها الإدارة العامة للشئون الهندسية ، والإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، والإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار .

ولقيادات الجامعة والتي يسرت سبل الحصول على البيانات المطلوبة من الجامعات المصرية ، وعلى رأسها السيد أ.د. أحمد عبد الكريم سلامة نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث .

والشكر موصول أيضاً لمدراء المكتبات المركزية بالجامعات المصرية - زملاء المهنة - والذين لم يخلوا بوقتهم ، في الرد على الاستبيان الموجه إليهم ضمن مسوغات هذه الدراسة ، والتي أدعوه الله أن يتقبلها خالصة لوجهه .

obeikandi.com

المقدمة المنهجية

تمهيد:

أجمع الأكاديميون على أن المكتبة بمثابة الشريان الحيوي للجامعة والمؤسسات العلمية الأخرى . . . ويرجع السبب في اهتمام الوسط الأكاديمي بالمكتبة الجامعية إلى ما توفره المكتبة من معلومات لأسرة الجامعة من أساتذة وطلاب وباحثين في شتى حقول العلم والمعرفة . ويتوقف نجاح المكتبة على مدى قدرتها وفعاليتها في توفير خدمات معلومات رفيعة المستوى بحيث تلبي احتياجات المستفيدين في فترة زمنية وجيزة وبشيء من الشمولية . . كما أن المكتبة الجامعية لا بد لها أن تكون على اتصال دائم بأسرة الجامعة من أساتذة وطلبة وباحثين ، جاهدة بصفة مستمرة إلى تحسين هذه الخدمات بما يتناسب مع دورها الأكاديمي⁽¹⁾ .

وتعتبر الجامعة منظمة إستراتيجية تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحلي والعالمي بما فيه من قوى وفرص وتهديدات . والجامعة منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقلة ، لذلك لا يمكن إدارة الجامعة بأساليب تقليدية أو أدوات روتينية عادية .

ومن أهم متغيرات وثوابت الجامعة : الطلاب - الأساتذة - المبنى - المعامل - الكتب - الامتحانات - المكتبة - مركز الكمبيوتر - الاستثمارات - التشريعات والقوانين - اللوائح وطرق العمل - الموارد البشرية المسئولة عن تدوير دولا ب العمل الجامعي⁽²⁾ .

وترتكز الجامعات عادة في إدارتها إما على الأهداف والتائج ويطلق على ذلك نموذج الأهداف الجامعية أو تركز على المنظومة المتكاملة للتعليم الجامعي وتسمى نموذج منظومة الجامعة⁽³⁾ .

(1) فيصل عبد الله حسن الحداد . خدمات المكتبات الجامعية السعودية : دراسة تطبيقية للجودة الشاملة .

الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2003 . ص ص 28-29 .

(2) فريد النجار . إدارة الجامعات بالجودة الشاملة : رؤى التنمية المتواصلة . القاهرة : إيتراك للنشر

والتوزيع ، 2000 . ص 32 .

(3) المرجع السابق . ص 21 .

ونظراً لما تعانيه مجتمعاتنا العربية - ومنها مجتمعنا المصري - من تدهور في أدائها الاقتصادي المصحوب بالندرة النسبية في موارده الاقتصادية، والذي يؤدي إلى زيادة الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة في الوقت الذي يشهد تحولاً نحو آليات السوق وما تفرضه هذه الآلية من تحديات وتنافسية شرسة، فقد أصبح لزاماً على مؤسساتنا - ومنها مؤسسة التعليم العالي - الأخذ بنظم إدارية حديثة تؤدي إلى إحداث التغيير المناسب في أنماط وسلوكيات وإجراءات العمل داخل تلك المؤسسات ومرافقها - ومنها المكتبات الجامعية - لمواجهة التغير في الظروف المحلية والعالمية، والاستفادة بما توفره من فرص مع الاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تهديدات .

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم الدول العربية إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في العديد من المجالات الخدمية والاقتصادية . . . وهذا التوجه دفعت إليه عوامل ومتغيرات داخلية ودولية متعددة فرضت ضرورة إحداث العديد من التغيرات في هذه الأجهزة والمؤسسات من حيث الوظائف والهيكل والإجراءات والمهارات أو القدرات⁽⁴⁾ .

مشكلة وأهمية الدراسة:

بدأت مشكلة الدراسة في التبلور بذهن الباحث أثناء توليه مسئولية إدارة المكتبات الجامعية بجامعة حلوان، وملاحظته لضعف مستويات الأداء بتلك المكتبات، ولانخفاض مستوى رضا المستفيدين عن خدمات المعلومات المقدمة لهم، كما تلاحظ للباحث مدى الفجوة ما بين: ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه هذا الأداء، وقد ولدت هذه الملاحظات لدى الباحث قناعة بأنه يجب الانتقال بهذه المشكلة من مرحلة " التشخيص " - والتي أُفرد لها بحثاً مطولاً ختم بعدد 41 نتيجة وتوصية⁽⁵⁾ - إلى مرحلة اقتراح " العلاج " المناسب لها و " تطبيقه " .

(4) عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004 . ص 18 .

(5) حامد الشافعي محمد دياب . إدارة المكتبات الجامعية ؛ إشراف : عبد الستار الحلوجي ، نعمات سيد أحمد مصطفى . (أطروحة) دكتوراه . الجيزة: جامعة القاهرة، كلية الآداب، 1988 . ص 385 .

ولعل الاتجاه الرسمي للدولة نحو تحديث المكتبات الجامعية والاهتمام بالمكتبات الرقمية والعمل على توسيع شبكات اتصالها بمصادر المعلومات والمعرفة على امتداد الكوكب الأرضي⁽⁶⁾ يبين أهمية هذه الدراسة. كما أنه تتأكد هذه الأهمية من خلال الاتجاه العملي للجامعات المصرية نحو تبني حزمة من المشاريع القومية بتمويل من صندوق تمويل المشروعات بوزارة التعليم العالي **the Higher Education Enhancement Project Funds** والمعروف بالاستهلالية **HEEPF** " هييف " ، وتصب هذه المشاريع في اتجاه اهتمام الدولة بقضايا إصلاح التعليم الجامعي ومنها مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات ومشروع توكيد جودة التعليم العالي والمطبقين بجامعة حلوان.

تساؤلات الدراسة:

لقد أثارَت مشكلة الدراسة عدداً من التساؤلات ، منها :

- 1 . ما هي العوامل والمتغيرات التي دعت المؤسسات الخدمية - ومنها المكتبات الجامعية - إلى تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها؟
- 2 . ما هي الأجزاء أو الأنشطة أو العمليات . . إلخ والمعرضة لإحداث تغيرات فيها بالمكتبات الجامعية في مصر كمدخل لتطويرها ؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1 . التعرف على النظم الإدارية المعمول بها في مكتباتنا الجامعية المصرية ، ومدى قدرة هذه النظم على تحقيق أهداف الجامعات وإشباع احتياجات المستفيدين - على اختلافهم - من المعلومات .
- 2 . تطبيق الإدارة الإستراتيجية باعتبارها نموذج إداري حديث لإدارة المكتبات الجامعية .

(6) مكتبة الإسكندرية - منتدى الإصلاح العربي : قضايا الإصلاح في التعليم الجامعي ، 2004 .

<http://www.arabeforum.com/ar/news/Galasar.pdf>. [cited 29/5/2005]

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المكتبات الجامعية المصرية الحكومية والتابعة لوزارة التعليم العالي وعددها 12 مكتبة جامعية مركزية⁽⁷⁾.

الحدود الموضوعية: دور الإدارة الإستراتيجية في ضبط إيقاع العمل بالمكتبات الجامعية وتطوير وتوكيد جودة خدماتها وأنشطتها وتنمية مواردها البشرية في سياق سعي المؤسسة التعليمية التابعة لها في تحقيق أهدافها.

منهج الدراسة وأدواته:

تسلك هذه الدراسة المنهج المسحي الميداني ، وهو ذلك المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً .

" وتعتبر البحوث الميدانية من أهم البحوث في مجال المكتبات والمعلومات ، ومن أكثرها شيوعاً في الوقت الحاضر . وربما كان ذلك بسبب طبيعتها العملية النفعية ، إذ أنها تحاول الكشف عن الأوضاع القائمة لمحاولة النهوض بها ووضع الخطط أو البرامج اللازمة للإصلاح . . هذا فضلاً عن أنها تحاول الوصول إلى تعميمات ، يمكن تطبيقها بالنسبة للحالات المدروسة أو للحالات الأخرى ذات الظروف المشابهة " ⁽⁸⁾ .

وقد استعان الباحث بالأدوات التالية :

- 1 . الملاحظة لمشكلة البحث وعناصرها .
- 2 . المقابلة مع مدراء عموم الإدارات العامة للمكتبات بالجامعات الحكومية المصرية (أو من ينوب عنهم) .
- 3 . الاستبيان : والذي قام مدراء عموم الإدارات العامة للمكتبات بالجامعات الحكومية المصرية (أو من ينوب عنهم) بالإجابة عليه وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة وتحديد نقاط : القوة والضعف والفرص والتحديات .

(7) حتى وقت مناقشة مخطط البحث بتاريخ 23 / 5 / 2005 (الباحث) .

(8) محمد فتحي عبد الهادي . البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2002 . ص 103 .

4. قائمة مراجعة للحصول على البيانات الأساسية لكل مكتبة من مكتبات مجتمع البحث والبالغة 12 مكتبة جامعية مركزية، وتضم هذه القائمة البيانات التالية: " اسم المكتبة، اسم المؤسسة التعليمية التابعة لها، اسم المدير (المستول)، العنوان، أرقام التليفون والفاكس، عنوان البريد الإلكتروني، تاريخ الإنشاء، تاريخ تطوير المبنى (إن وجد)، مساحة مبنى المكتبة، النظام الآلي المستخدم، عدد العاملين وتخصصاتهم، عدد المقاعد المخصصة لخدمة المستخدمين، عدد أجهزة الحاسب، عدد نقاط الإنترنت، المتوسط الشهري لعدد المستخدمين، أنواع الخدمات والأنشطة المقدمة ومتوسط عدد مرات تقديمه شهرياً " .

وقد تم تفرغ كل ما ورد من إجابات الأسئلة الواردة بالاستبيان أو البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة المراجعة وتفسيرها كمياً بواسطة الدراسات الإحصائية .

مجتمع الدراسة:

قام الباحث باختيار جميع المكتبات الجامعية المركزية بالجامعات الحكومية المصرية القائمة فعلياً وقت تقديم مخطط البحث⁽⁹⁾ والتابعة لوزارة التعليم العالي وعددها 12 مكتبة جامعية مركزية وذلك لإجراء البحث البيئي عليها Environmental Scanning، وهي موزعة على الأقاليم الجغرافية لجمهورية مصر العربية⁽¹⁰⁾ :

1. المكتبة المركزية لجامعة القاهرة .
2. المكتبة المركزية لجامعة عين شمس .
3. المكتبة المركزية لجامعة أسيوط .
4. المكتبة المركزية لجامعة طنطا .
5. المكتبة المركزية لجامعة المنصورة .
6. المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق .
7. المكتبة المركزية لجامعة حلوان .
8. المكتبة المركزية لجامعة المنوفية .
9. المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي .
10. المكتبة المركزية لجامعة بنها .
11. المكتبة المركزية (الجديدة) لجامعة القاهرة .

(9) تاريخ 23 / 5 / 2005 (الباحث) .

(10) تم التعديل بإضافة المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة، والمكتبة المركزية لجامعة بنها، وحذف المكتبات المركزية الغير قائمة فعلياً أو التي لم ترد على الاستبيان، وليصبح العدد النهائي 11 بدلاً من 12 مكتبة مركزية (الباحث) .

الدراسات السابقة:

انصبت غالبية الأبحاث والكتابات في أدبيات المكتبات حول كيفية إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بشكل عام دون التطرق لإدارة باقي موارد المكتبة الجامعية والتي تستكمل أضلاع المثلث: إدارة المبنى، إدارة المقتنيات، ودون الوضع في الاعتبار أهداف المؤسسة التعليمية التي تنتمي لها هذه المكتبات الجامعية، وكيفية ومدى تحقيقها ووسائل قياس فعالية وكفاءة أداء العاملين ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات والأنشطة المقدمة.

الدراسات العربية:

- بناء على بحث في أدوات حصر الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات، مثل:
- الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات.
 - دليل الرسائل الجامعية بجامعة القاهرة.
 - الدليل الإلكتروني للرسائل الجامعية المجازة بجامعة حلوان في الفترة 1975-2008.
 - مرصد الأطروحات المسجلة - مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات - جامعة القاهرة.
- وجد الباحث بعض الدراسات العربية المثيلة والتي تيسر له الإطلاع عليها، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

دراسة عبد الله صالح بن عيسى والمعنونة "معايير موحدة للمكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية" (أطروحة) دكتوراه، وتطرق فيها الباحث إلى أن المعايير الموحدة للمكتبات الجامعية في المملكة قد أخذت بعين الاعتبار أهداف هذه المكتبات الجامعية ومقترحات المختصين في هذا المجال، وأكد الباحث في نهاية دراسته إلى أن هذه المعايير ليست الحد الأقصى ولكنها تمثل حداً أدنى من المعايير الواقعية التي يمكن تطبيقها وقبولها بدون التضحية بالخدمات الضرورية الواجب توافرها بالمكتبات الجامعية⁽¹¹⁾.

بالإضافة إلى أطروحتي دكتوراه، أحدهما ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، وهي

(11) عبد الله صالح بن عيسى. معايير موحدة للمكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية. عالم الكتب، المجلد الرابع، العدد الثالث. ص ص 381-385.

المعنونة: " إدارة المكتبات الجامعية " لحامد الشافعي محمد دياب 1988 والتي أرجع فيها: " خلل التنظيم الإداري، وقلة عدد العاملين المتخصصين، وضآلة المخصصات المالية " كأسباب ثلاث رئيسة تعترض المكتبات الجامعية في مصر وتحول دون تقدمها .

وختمها بعدد 41 نتيجة وتوصية، معلقاً بأنه " إذا كانت هذه النتائج والتوصيات تتسم بالكثرة، فإن هذا مؤشر صدق على الوضع المتردي لأحوال المكتبات الجامعية في مصر سواء في الجوانب الفنية أو الإدارية " (12).

أما الثانية فإنها تتلاقى مع موضوع الدراسة في ضرورة تطبيق نظم إدارية جديدة بالمكتبات الجامعية، حيث قدم فيصل عبد الله حسن الحداد 2001 في دراسته المعنونة: " خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة " . . " بعض المقترحات والتوصيات، التي يعتقد أن الأخذ والعمل بها كفيل بأن تتمكن المكتبات الجامعية السعودية من تقديم خدمات مكتبية يشار إليها بالبنان ويمكنها من المنافسة مع المكتبات الأخرى في استقطاب المزيد من المستفيدين لتلك الخدمات، وكفيل كذلك بتطوير مستواها الحالي وتحقيقي الهدف المأمول منها. وكذلك تطوير مستوى العاملين بتلك المكتبات في تفعيل أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم بكل كفاءة واقتدار. " (13).

إلى جانب هاتين الأطروحتين تيسر للباحث الإطلاع على بعض المصادر العربية ذات الصلة بفرعيات الدراسة وأشار لها بقائمة المراجع، مثل:

الدراسة التي أعدها خالد حسين إبراهيم بعنوان " التخطيط الوطني للمعلومات: المفهوم وأسس التطبيق " والتي تبين موقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المصرية داخل منظومة التخطيط الوطني للمعلومات .

(12) حامد الشافعي محمد دياب. إدارة المكتبات الجامعية؛ إشراف: عبد الستار الحلوجي، نعمات سيد أحمد مصطفى. (أطروحة) دكتوراه. الجيزة: جامعة القاهرة، كلية الآداب، 1988. ص ص 385-392.

(13) فيصل عبد الله حسن الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة؛ إشراف: أسامة السيد محمود، فتحي عثمان أبو النجا. الجيزة: جامعة القاهرة، كلية الآداب، 2001. ص ص 326-327.

كما يقدم هشام عبد الله عباس في دراسته المعنونة " قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك سعود بجدة " العوامل والتي يمكن من خلالها تقييم وقياس جودة خدمات المكتبات الجامعية بالإضافة إلى تأريخ لتطبيق منهج الجودة الشاملة بالمكتبات على المستوى الدولي .

أما حسن علي مشرقي فقد قدم في دراسته المعنونة " دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمات الصناعية والخدمية " ، أنواع ومراحل ومدخل صنع القرارات التنظيمية والفردية .

كما اهتم عمر أحمد العوض باستعراض دور التدريب في تنمية القوى البشرية من خلال تزويدها بالمعارف وتطوير مهاراتها وقدراتها وتعديل اتجاهاتها، بالإضافة إلى بيان أهمية تواجد " ثقافة التدريب الموجبة " كضمانة لنجاح الجهود التدريبية في إحداث الأثر المرجو منها في تطوير المؤسسة أو المنظمة ، وذلك في دراسته المعنونة " ثقافة التدريب في الوطن العربي " .

وتركز نعيمة حسن جبر رزوقي في دراستها المعنونة " الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها " على الدور الصحيح الذي يجب أن يضطلع به المهني في عصر هندسة المعرفة وإدارتها كي تساير مهنته العصر الذي يتيح التنافس والبقاء للمتغير والمتجاوب .

ويرى محمد تاج الدين في دراسته المعنونة " مدخل التخطيط الاستراتيجي لنقل وإدارة المعلومات في تسهيل الإجراءات في المؤسسات " أن القدرة على امتلاك المعلومات قد أدى إلى انقسام المجتمعات إلى طبقتين متميزتين: الأولى تتسم بالثراء المعرفي وتملك القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، والثانية فقيرة في المعلومات وتابعة للأولى . . واعتبر أن المهمة الرئيسية لمنظومة نقل وإدارة المعلومات في أي مؤسسة هي تصميم وإدارة تدفق المعلومات في المؤسسة لتحسين الإنتاجية وتحييد اتخاذ القرار وبالتالي تؤدي إلى زيادة تنافسية المؤسسة من خلال اقتناص الفرص وتفادي المخاطر .

ويسعى خالد حمد أمين ميرخان في دراسته المعنونة " العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس

القطاع الخاص في مدينة الموصل " إلى تناول الجوانب المتعلقة بإدراك المديرين في الإدارة العليا وتفكيرهم وتصوراتهم وقيمهم الإدارية وأسلوبهم المعرفي لمواجهة تحديات القرن 21 ولاسيما ما يتعلق بالإبداع وإدارة الجودة الشاملة، والعولمة والقيادة الإستراتيجية . . وذلك لتحقيق رسالة المنظمة .

بالإضافة إلى ما سبق، توجد مجموعة من الدراسات العربية والتي تم حصرها ضمن الإنتاج الفكري في مجال المكتبات والمعلومات، ولم يتم الإشارة إليها في متن هذه الدراسة أو بقائمة المراجع نظراً لتركيز أغلبها على نظم الإدارة التقليدية في إدارة المكتبات بشكل عام دون التطرق للمكتبات الجامعية ونظم إدارتها الحديثة⁽¹⁴⁾.

الدراسات الأجنبية:

لقد أسفرت نتائج البحث في البيبليوجرافيات وقواعد البيانات المتاحة سواء على أقراص مدسجة أو على الخط المباشر، مثل :

- Dissertation Abstracts International (DAI)
- Library Leadership & Management Association (LLAMA)
- Library and Information Science Abstracts (LISA)

والتي أسفرت عن عدم وجود دراسات مثيلة تناولت نفس موضوع الدراسة، إلا أنه هناك عدداً من الدراسات ذات الصلة تناولت جانباً أو أكثر من جوانب الدراسة قد تيسر للباحث الإطلاع عليها، مثل :

دراسة ريتا مارسلا Rita Marcella 2004، والتي اعتبرت فيها أن: الإتاحة، المصدقية، المحتوى، وحادثة المعلومات من القضايا الهامة والتي تؤثر في وضع الجامعات حالياً. وتتناول هذه المقالة كيفية تطوير البحث العلمي للوصول بالجامعات إلى تحقيق هدفها في إشباع احتياجات المستفيدين من المعلومات، مع الأخذ في الاعتبار التحديات والضغوط الاقتصادية التي قد تعيق الجامعات للوصول إلى أفضل النتائج بشأن هذا الهدف الحيوي.

(14) محمد فتحي عبد الهادي . الإنتاج الفكري : في مجال المكتبات والمعلومات 1986-1990 الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1995 . ص ص 34-37.

كما تحاول المقالة أن تستكشف البيانات والمعلومات وكافة الأنشطة والاستراتيجيات الإدارية والتي تساهم في نجاح الجامعات لإشباع الاحتياجات المعلوماتية للمستفيدين⁽¹⁵⁾.

ومن الدراسات الموسعة، فعاليات المؤتمر العاشر للمكتبات الجامعية والذي نظّمته جامعة مقدونيا باليونان تحت شعار " الإدارة بالمكتبات الجامعية " في الفترة 15-17/10/2001 إلا أن اللغة اليونانية والتي كتبت بها غالبية الأوراق العلمية المقدمة بالمؤتمر- حالت دون الاستفادة المأمولة من هذا المؤتمر .

وقد ناقش المؤتمر الدور الذي تلعبه المكتبة في قيادة التطوير بالجامعة من خلال المنتقيات العلمية وورش العمل والتي تدعم العملية التعليمية، وتسعى إلى تقديم خدمات جديدة ليس فقط للطلاب وإنما لأعضاء هيئات التدريس وباقي الهيئات العلمية كما تتعداهم إلى باقي مؤسسات المجتمع، وفي سعيها هذا تحاول المكتبات أن تتكيف مع التحديات والتطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات .

محاوّر المؤتمر العاشر للمكتبات الجامعية والذي نظّمته جامعة مقدونيا باليونان :

§ إدارة المكتبة .

§ إدارة المعرفة .

§ إدارة الخدمات .

§ إدارة مداخل الإفادة من المعلومات .

وقد نظمت عدة ورش عمل تهدف إلى إمداد المكتبات الجامعية بالمشروعات الرئيسية والتي تتناول نظريات الإدارة وتطبيقاتها والمقترحات وطرق تطبيق هذه النظريات الإدارية، ومن الأوراق العلمية القليلة والتي كتبت باللغة الإنجليزية، دراسة لكتبتها جيمس دبليو آرد James W. Allard 2001. وقد ناقشت هذه الورقة العلمية دور الكليات في بناء المجموعات للمكتبات الجامعية، وحددت المعايير اللازمة لهذا الدور بحيث تعظم من المنفعة الاقتصادية الناتجة عن عملية اقتناء أوعية المعلومات أو الاشتراك في قواعد البيانات العلمية اللازمة لإفادة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم، وذلك من خلال منظومة إدارية تكفل التعاون بين الكليات وتعمل على توزيع الأدوار بينهم⁽¹⁶⁾.

(15) Marcella, Rita. Systems for the management of information in a university context: an investigation of user need. Information Research, Vol. 9 No. 2, January 2004

(16) 10th Panhellenic Academic Libraries' Conference. Management in Academic Libraries. University of Macedonia: Thessaloniki, 2001.

أما ريتشارد ليدرز Richard Lyders 1979 فقد أشار في دراسته إلى تجربة مكتبة المركز الطبي بتكساس والتابعة لكلية الطب بهيوستون في تطبيقها للإدارة بالأهداف ، كما عرض تأريخاً لهذا النمط من الإدارة ، وعناصرها السبعة :

- mission statement
- objectives
- role function
- action plans
- role relationships
- performance review and evaluation
- effectiveness areas

كما عرف المقصود بالإدارة بالأهداف ، وأشار في دراسته إلى العلاقة بين نظام إبحار الإدارة بالأهداف وبين عمليات الإدارة بالأهداف مستشهداً بالتسلسل الوارد بالشكل التالي⁽¹⁷⁾:

شكل رقم (1)

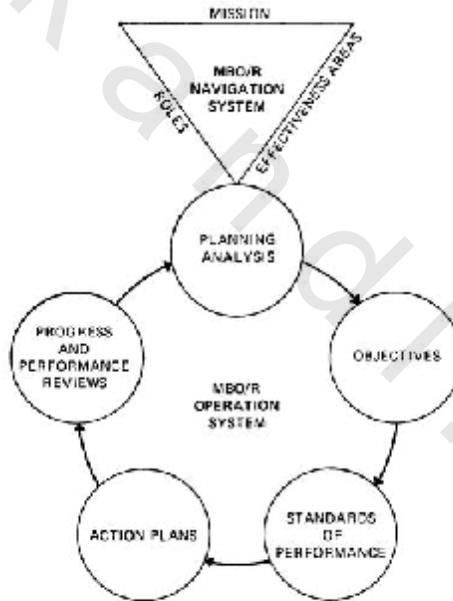


FIG. 2. MBO/R Navigation and Operation System.†

العلاقة بين نظامي إبحار وعمليات الإدارة بالأهداف

(17) Richard Lyders. Results-oriented Management through MBO. Bull. Med. Liber. Assoc. 67(3) July 1979. pp 287-288.

ونظراً لكون الدراسة لا ينصب جهدها على التعرف على " الأهداف " المراد تحقيقها، وإنما يتعدى هذا الجهد إلى مرحلة "مدى جودة" تحقيق تلك هذه الأهداف، وتحديدًا "معايير الأداء"، لذا فقد كان لزاماً على الباحث أن يرصد بعضاً من أمثلة معايير الأداء بالمكتبات الجامعية.

ومنها الدراسة المعدة بواسطة جمعية مكتبات الكليات والبحث Association of College and Research Libraries (ACRL) وهي تقدم حزمة من المعايير موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: المدخلات Inputs، والمخرجات Outputs، والعائد Outcomes، وذلك من خلال مجموعة المقترحات المعتمدة على توصيات "ACRL" في مجال المعايير المطبقة بالمكتبات الجامعية⁽¹⁸⁾.

ومنها - أيضاً - دليل لتحديد مواصفات خدمات المعلومات المقدمة بالمكتبات الجامعية، وبيان تأثير المناخ العام لبيئة الجامعة والتي تقع فيها المكتبة - على تلك المواصفات، وذلك من خلال: المدخلات، والمخرجات، والعائد، مع التركيز على مواصفات: المقتنيات وسبل الإفادة منها، والعاملين بتلك المكتبات وطبيعة تجهيزاتها، والميزانية المرصودة للإنفاق⁽¹⁹⁾.

كما تعرضت إحدى الدراسات للمعايير الدولية المتعارف عليها للمنظمات الخدمية ومنها المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، وتحديدًا سلسلة معايير الأيزو والصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس ISO والتي تحمل التسلسل ISO 9004-2:1992⁽²⁰⁾.

وقد أفاد الإطلاع على هذه الدراسات - العربية منها والأجنبية - في تكوين أرضية نظرية صلبة أتاحت للباحث إمكانية البناء عليها، بالإضافة إلى ورش العمل التي عُقدت بجامعة حلوان في إطار إعداد خطة إستراتيجية لجامعة حلوان في الفترة 2008 - 2028، والتي أتاحت للباحث - كمشارك فيها - التعرف عن قرب على الوضع الراهن للجامعة، من جميع أبعاده،

(18) ACRL College and Research Libraries Task force. Standards for libraries in higher education. C&RL News, October 2004. pp 335-336

(19) Guidelines for University Library Services to Undergraduate Students. <<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.>>

[cited 4/5/2005]

(20) Begum, S. Siraj Nissa. Total Quality Management in the Academic Library. Library Philosophy and Practice Vol. 5, No. 2 (Spring 2003)

والخروج بتصوير عام لنقاط القوة والضعف بها، والفرص والتحديات بالبيئة المحيطة بالجامعة، كما كان حضور المؤتمرات المهنية المحلية والعربية والدولية، أثر ملحوظ في التعرف على مستجدات الموضوعات ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

فصول الدراسة:

تقع هذه الدراسة في مقدمة وسبعة فصول يتبعها أهم النتائج والتوصيات ثم قائمة بالمصادر والمراجع التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، ثم قائمة بالجدول والأشكال والملاحق.

وتتناول المقدمة: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، وعرضاً للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) وأسئلة هذه الدراسة وحدودها، ومنهج الدراسة وأدواته، ومصطلحات الدراسة.

ويستعرض الفصل الأول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية، من حيث مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ثم يستعرض عناصرها للوصول إلى إنشاء خطة إستراتيجية.

ويستعرض الفصل الثاني المكتبات الجامعية ودورها المجتمعي، ويتناول التعريف بمصطلح المكتبة الجامعية، ثم النشأة والتطور للتعليم الجامعي بمصر مع التركيز على عنصر المكتبات الجامعية باعتبارها موضوع الدراسة.

أما الفصل الثالث فإنه يتناول خصائص مجتمع الدراسة، من خلال التعريف لمفرداته وهي المكتبات الجامعية، وذلك من خلال بعض الإحصائيات المقارنة لتلك المفردات، ويختتم الفصل الثالث بالجزء التطبيقي للدراسة.

ويناقش الفصل الرابع كيفية إدارة المكتبات، باعتبارها عنصراً مفصلياً في نجاح المكتبات الجامعية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التابعة لها، ويركز الفصل على مفهومي الإتاحة والولوج بدلاً من المفهوم التقليدي للتزويد (الاقتناء أو التملك)، ويتعرض لتجارب المكتبات الجامعية في تكوين شكل تعاوني يجمعها في هذا المجال، وضرورة تفعيل مسارات الإهداء والتباد إلى جانب مسار الشراء لتنمية مجموعات المكتبات المركزية.

ويركز الفصل الخامس على العنصر البشري باعتباره الأداة التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي نظام إداري، ويتسع مفهوم العنصر البشري ليضم جميع العاملين بالمكتبات الجامعية بمختلف

مستوياتهم الإدارية، ويتعرض هذا الفصل " للتدريب " باعتباره أحد الطرق الناجحة في تغيير الاتجاهات السلبية للعاملين تجاه المستفيدين، ويقترح بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة العامة للمكتبات، مع الإشارة لفلسفة هذا التعديل، والنتائج المرجوة منه.

أما الفصل السادس فيناقش أهمية مبنى المكتبة الجامعية في تحقيق أهدافها، ودور الإضاءة والتهوية والتأثير والدهانات والتجهيزات. الخ في خلق بيئة مناسبة للبحث العلمي وجاذبة للعاملين، مع الإشارة إلى ضرورة النظر بعقلانية إلى حجم هذا المبنى في ظل التوجه نحو تطبيق مبدأ الإتاحة عوضاً عن مبدأ التملك، وانعكاسات ذلك على الحجم الحالي للمكتبة المركزية بجامعة حلوان.

أما الفصل السابع فإنه يسعى لوضع الأسس الواجب إتباعها نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية، وذلك من خلال تقديم إطار نظري لعناصر الإدارة الإستراتيجية وفي ضوء خصائص واحتياجات جمهور المستفيدين من هذه المكتبات.

وتحتتم هذه الدراسة بالنتائج والتوصيات الواردة بها، ثم قائمة بالمصادر والمراجع العربية والأجنبية التي اعتمدت عليها.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المقتنيات Collection management: هو تكتيك التطبيق العددي، مثل الإحصائيات وتحليل التكلفة/ المنفعة، لأجل تنمية المقتنيات بشكل محدد في المكتبات الضخمة. وفي معظم الأحوال فإن نشاط التخطيط والإشراف على تنمية مقتنيات المكتبات يأخذ في الاعتبار احتياجات المستفيدين⁽²¹⁾.

الموارد البشرية Human resources: عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يعملون لدى منظمة أو مؤسسة ما، ويتم توزيعهم على أقسام وفقاً لمتطلبات الوظائف والمسؤوليات، وتنشأ لهم إدارة خاصة بشؤونهم (التعيين، التقييم، التحفيز. الخ)⁽²²⁾.

الإدارة بالأهداف (MBO) Management By Objectives: عملية وضع الأهداف التي

(21) Jones, Graeth. Contemporary Management.: Boston: McGraw-Hill, 2000. p720.

(22) Ibid.

تم التوصل إليها بمعرفة المدير ومساعديه بالمنظمة أو المؤسسة ، والمتابعة الدورية لكميتها وكيفية تحقيقها وذلك لتقومها من خلال المدير ومساعديه⁽²³⁾ ، وهي أيضاً نظام إداري مفصل ومنطقي لتسهيل تحديد الهدف وإنجازه وتنمية العاملين⁽²⁴⁾ .

الأهداف Objectives : النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وتتضمن توقيت وكمية التحقيق .

الرؤية Vision : التوجهات نحو ما يجب أن تكون عليه المنظمة .

الرسالة Mission : بيان مكتوب لأي منظمة يهدف إلى التعريف بمنتجاتها وعمالها بشكل يميز المنظمة عن منافسيها⁽²⁵⁾ .

الإدارة الإستراتيجية Strategic Management : هي تلك الممارسات والقرارات الإدارية والتي تخطط بشكل طويل الأجل للأداء بالمنظمة ، وهي عملية تحديد أهداف المؤسسة وتنمية السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف وتخصيص الموارد المالية لإنجاز الخطط⁽²⁶⁾ .

علاقات العمل Relationships : العلاقات الأفقية أو الرأسية بالمنظمة والتي تضبط انتقال المعلومات بين المستويات الوظيفية داخلها ، ويوجد منها علاقات رسمية وغير رسمية .

البرامج والمشروعات Programs & Projects : الخطط التنفيذية للأهداف السابق وضعها ، والتي يتم تحقيقها من خلال مجموعة من الإجراءات Procedures ، ويحتوي البرنامج على عدة مشروعات ، كما يكون للبرامج الموازنات Budgets الخاصة بها .

الأداء Performance : نوعية تنفيذ العاملين لمهامهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة⁽²⁷⁾ .

(23) Ibid.

(24) Johns, Gary. Organization Behavior. New York: Harper Collins,1996. p213

(25) Ibid. p721

(26) http://en.wikipedia.org/wiki/strategic_management [cited 14/6/2005]

(27) Ibid