

الفصل الثالث

خصائص مجتمع
البحث

obeikandi.com

تمهيد:

قام الباحث باختيار جميع المكتبات الجامعية المركزية بالجامعات الحكومية المصرية التابعة لوزارة التعليم العالي والقائمة فعلياً وقت تقديم مخطط البحث وعددها 12 مكتبة جامعية مركزية⁽¹⁾ وذلك لإجراء البحث البيئي عليها **Environmental Scanning**

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

وقد استعان الباحث بالأدوات التالية:

- 1 . الملاحظة لمشكلة البحث وعناصرها .
- 2 . المقابلة مع مدراء المكتبات المركزية .
- 3 . الاستبيان: والذي قام مدراء المكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية بالإجابة عليه وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة وتحديد نقاط: القوة والضعف والفرص والتهديدات .
- 4 . قائمة مراجعة للحصول على البيانات الأساسية لكل مكتبة من مكتبات مجتمع البحث والبالغة 11 مكتبة جامعية مركزية، وتضم هذه القائمة البيانات التالية:

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

اسم المكتبة، اسم المؤسسة التعليمية التابعة لها، اسم المدير (المسئول)، العنوان، أرقام التليفون والفاكس، عنوان البريد الإلكتروني، تاريخ الإنشاء، تاريخ تطوير المبنى (إن وجد)، مساحة مبنى المكتبة، النظام الآلي المستخدم، عدد العاملين وتخصصاتهم، متوسط لعدد المستفيدين، أنواع الخدمات والأنشطة المقدمة.

تحكيم الاستبيان:

تم عرض استمارة الاستبيان⁽²⁾ لتحكيمها على السيدات والسادة أ. د. رؤساء أقسام المكتبات، وهم:

- السيد أ.د. أسامة السيد رئيس قسم المكتبات والمعلومات - جامعة القاهرة.
- السيدة أ.د. حسناء محجوب رئيس قسم المكتبات والمعلومات - جامعة المنوفية.
- السيدة أ.د. سيدة ماجد رئيس قسم المكتبات والمعلومات - جامعة أسيوط.
- السيد أ.د. محمود عفيفي رئيس قسم المكتبات والمعلومات - جامعة سوهاج.

وقام الباحث باستيفاء جميع الملاحظات الواردة من السيدات والسادة المحكمين، والتي انصبت على تعديل بعض صياغات الأسئلة لتناسب مع مجتمع البحث، مع توضيح بعض المصطلحات الخاصة بالدراسة لضمان الوصول لأدق إجابة ممكنة.

إرسال استمارة الاستبيان:

قامت إدارة جامعة حلوان بتقديم كافة التسهيلات الممكنة، ومنها قيام السيد / أحمد عبد الكريم - أ. د. نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث بإرسال استمارة الاستبيان للجامعات المصرية عبر مكاتبة رسمية للسادة أ. د. نوابها لشئون الدراسات العليا والبحوث، ومشفوعة بتوصية لتقديم كافة التسهيلات الممكنة للخروج بنتائج دقيقة للتعرف على مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المركزية بالجامعات الحكومية المصرية⁽³⁾.

(2) يمكن الإطلاع على نص استمارة الاستبيان بملاحق الدراسة، الملحق رقم 7 (الباحث).

(3) يمكن الإطلاع على صورة للخطاب بملاحق الدراسة، الملحق رقم 6 (الباحث).

استلام الاستبيان:

عانى الباحث -مثل قدر كل من يقوم بالبحث العلمي بمصر- في استيفاء استمارات الاستبيان، لأسباب متعددة، قد يكون منها مرجعه " للثقافة التنظيمية " التي تحكم مؤسساتنا، أو لوجود بعض الجامعات التي لم تنته بعد من إنجاز مكاتبها المركزية (مثل جامعة بني سويف وجامعة كفر الشيخ)، أو لعدم الدقة في استيفاء بيانات الاستبيان .

التحليل الإحصائي للإجابات على الاستبيان :

السؤال رقم 1 : البيانات الأساسية لمدير المكتبة المركزية

جدول رقم (1)

التوزيع التكراري بالنوع

النوع		اسم المكتبة	مسلسل
أنثى	ذكر		
0	1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	1
1	0	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	2
0	1	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	3
1	0	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	4
1	0	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	5
0	1	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	6
1	0	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	7
1	0	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	8
0	1	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	9
0	1	المكتبة المركزية لجامعة بنها	10
0	1	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	11
5	6	المجموع	

على الرغم من كون مجال المكتبات والمعلومات يحظى بإقبال كبير من الإناث سواء في مجال الدراسة أو في مجال العمل ، إلا أن الجدول السابق يبين أن الذكور يفقن الإناث - عددياً - في

إدارة المكتبات المركزية بنسبة ضئيلة 54٪، وقد تكون هناك أسباب اجتماعية أو مهنية تبرر عدم منطقية هذه النسبة، وذلك على الرغم من غلبة عدد الإناث المقيدات بأقسام المكتبات والمعلومات، وبالتالي زيادتهن عن عدد الذكور بالمكتبات بشكل عام، وبالمكتبات المركزية - موضوع الدراسة بشكل خاص (كما سيتبين عند تحليل باقي بيانات الاستبيان - السؤال رقم 21) وتشير إحدى الدراسات إلى أن الإناث يمثلن الغالبية العظمى (85.7٪) من إجمالي شاغلي الوظائف القيادية بمكتبات جامعة حلوان⁽⁴⁾.

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري بالسن

م	اسم المكتبة	سن مدير المكتبة			
		أقل من 40	من 40 إلى أقل من 45	من 45 إلى أقل من 50	من 50 إلى أكثر من 55
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	1	...
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	1
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	...	1
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	...	1
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	...	1
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	1
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	1	...
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	1	...
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	1	...
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	1	...
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	...	1
	الجملة	1	1	2	5

(4) ثناء فرحات. القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان. بحوث في علم المكتبات والمعلومات. ع 1، يولييه 2008. ص 178.

يلاحظ من الجدول السابق أن 64% من مدراء المكتبات المركزية بالجامعات المصرية تعدوا سن الخمسين، وأن 9% فقط من المدراء يقل سنهم عن الأربعين عاماً، ونسبة الـ27% الأخيرة تشير لمن هم فوق الأربعين عاماً، مما يعني أن فرص وجود قيادات شابة لإدارة المكتبات المركزية قليلة، وقد يكون مرجعها للمناخ الإداري السائد حالياً والذي يتبنى مبدأ "الأقدمية" عند ترفيع أحد العاملين لمنصب مدير المكتبة المركزية، ويأمل الباحث أن يتغير هذا المناخ مع صدور القانون الجديد للوظائف المدنية، وأن يكون الانحياز في شغل تلك المناصب " للكفاءة " أولاً مقرونة بالقدرة على التعامل مع أدوات العصر (مهارات التعامل مع الحاسوب، والمهارات اللغوية).

الحالة الاجتماعية لمدراء المكتبات المركزية:

أثناء تحكيم الاستبانة، طلب أحد السادة المحكمين⁽⁵⁾ حذف هذا البيان من الاستمارة بسبب الاعتقاد أنه غير ضروري لموضوع الدراسة، إلا أن الباحث أوضح لسيادته أن الدراسات العلمية أثبتت أن الحالة الاجتماعية تظهر في ثنايا سلوك المدراء، لاسيما سلوكيات "الوالدية"، حيث أشارت هذه الدراسات إلى ميل المدراء -المتزوجون منهم ويعولون- إلى إسقاط القيم الأسرية على مرؤوسيتهم، مما يخلق مناخاً دافئاً يحفز على مزيد من الإنتاجية.

وقد أظهر التحليل الإحصائي للحالة الاجتماعية لمدراء المكتبات المركزية أن 91% منهم متزوجون، منهم 54% متزوجون ويعولون، وأن 9% فقط -منهم- غير متزوجون.

آخر مؤهل علمي لمدراء المكتبات المركزية:

تتجه النسبة الأعم (73%) إلى اكتفاء مدراء المكتبات المركزية بالدرجة الجامعية الأولى (ليسانس أو بكالوريوس)، ألا أنه لوحظ مع بداية هذه الألفية إلى تنامي رغبة بعض هؤلاء المدراء إلى الالتحاق بالدراسات العليا والحصول على درجة الماجستير، وأن 18% حاصلين على درجة الماجستير، و9% حاصلين على درجة الدكتوراه.

(5) السيد أ. د. أسامة السيد - رئيس قسم المكتبات والمعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة (الباحث).

بل أن هذه الرغبة انتقلت من المدراء إلى العاملين بالمكتبات المركزية، فأصبح - علي سبيل المثال بالمكتبة المركزية لجامعة حلوان- عدد العاملين الحاصلين على درجات الماجستير والدكتوراه عدد 8 أفراد، هذا عدا المجتازين للسنة التمهيدية للماجستير وعددهم 5 أفراد، بالإضافة إلى الحاصلين على دبلوم المكتبات وعددهم فرداً واحداً⁽⁶⁾.

تخصص المؤهل العلمي لمدراء المكتبات المركزية:

يتبين من تحليل بيانات الاستبيان أن أقل من نصف مجتمع البحث حاصل على مؤهل علمي متخصص في مجال المكتبات والمعلومات (تحديداً 40%)، وأن 60% من مجتمع الدراسة حاصل على مؤهل جامعي ولكن في تخصصات أخرى (ليسانس لغات وترجمه، ليسانس الفلسفة، ليسانس الاجتماع، بكالوريوس التجارة).

وتسمح اللوائح المعمول بها بالجامعات المصرية، تولي إدارة المكتبة المركزية بحملة المؤهلات العليا الذين قضوا ما لا يقل عن خمسة عشرة عاماً في العمل بالمكتبات الجامعية⁽⁷⁾.

عدد السنوات التي تم قضاؤها بمنصب مدير إدارة المكتبة المركزية:

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري لعدد سنوات شغل منصب مدير المكتبة المركزية

م	اسم المكتبة	عدد السنوات بمنصب مدير المكتبة المركزية			
		أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10	أكثر من 10 سنوات
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة		1		
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس		1		
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط		1		
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا		1		

(6) البيانات مستقاة من قسم الشؤون الإدارية- الإدارة العامة للمكتبات (2/ 11 / 2008) - (الباحث).

(7) لائحة مكتبات جامعة حلوان. حلوان: الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان، 2001. ص 6 (مادة

		1		المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	5
		1		المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	6
1				المكتبة المركزية لجامعة حلوان	7
		1		المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	8
1				المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	9
		1		المكتبة المركزية لجامعة بنها	10
		1		المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	11
2	0	9	0	المجموع	

يميل مدراء المكتبات المركزية موضوع الدراسة نحو حداثة تعيينهم بهذا المنصب، حيث تتراوح عدد سنوات شغلهم لهذا المنصب ما بين سنة إلى أقل من خمس سنوات، وذلك بنسبة 82% من حجم مجتمع البحث، أما الـ 18% المتبقية فتمثل الاستثناء بهذا الشأن.

السؤال رقم 2: البيانات الأساسية للمكتبات المركزية:

جدول رقم (4)

المساحة وتواريخ الإنشاء والافتتاح والتواصل الإلكتروني

م	اسم المكتبة	المساحة م ²	تاريخ الإنشاء	تاريخ الافتتاح	بريد إلكتروني	موقع إلكتروني
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	2357	1932/1/4	1934/2/27	لا يوجد	لا يوجد
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	830	1950	1950	لا يوجد	لا يوجد
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	800	1995	2004	يوجد	يوجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	300	1993/7/28	-	يوجد	لا يوجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	500	1978	-	يوجد	يوجد
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	550	1974	1990	يوجد	يوجد

7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	20800	1975	2003 / 2 / 25	يوجد	يوجد
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	570	1976	2003	يوجد	يوجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	50	1995	1995	لا يوجد	لا يوجد
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	400	1986	1986	يوجد	لا يوجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	8000	2008	2008 / 1 / 29	يوجد	يوجد

غالبية مساحات المكتبات المركزية بالجامعات المصرية الحكومية تقل عن 1000 متر مربع وتمثل 73٪ من حجم مجتمع الدراسة، وتتبقى ثلاث مكتبات مركزية (بنسبة 27٪) تزيد مساحة كل منهما عن الألف متر مربع، وهم على النحو التالي: المكتبة المركزية لجامعة القاهرة (2357) متر مربع، المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة (8000) متر مربع، المكتبة المركزية لجامعة حلوان (20800) متر مربع⁽⁸⁾.

والاتجاه السائد الآن بشأن مباني المكتبات، هو عدم التركيز على ضخامة المبنى، بل توظيف مساحاته لخدمات وأنشطة المكتبات لاسيما التي يتم تقديمها عن بعد، مثل خدمة المكتبة الرقمية، وبالتالي سينعكس هذا الاتجاه على مفهوم الخدمة بشكل عام، والتركيز على مبدأ "الإتاحة"، بدلاً من التركيز على مبدأ "التملك".

(8) سيتم التعرض بالتفصيل لمبنى المكتبة المركزية لجامعة حلوان بالفصل السادس من هذه الدراسة (الباحث).

جدول رقم (5)

النظام الآلي المستخدم وإجمالي عدد المكتبيات والمستفيدين

م	اسم المكتبة	نظام آلي	إجمالي المكتبيات بالنسخة	إجمالي المستفيدين بالفرد
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	محلي	298435	120000
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	لا يوجد	115000
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	alis	8064	112000
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	محلي	22185	9000
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	المستقبل	16900	535
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	المستقبل	100000
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	elis	138410	110000
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	المستقبل	33247	2325
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	لا يوجد	2584	980
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	المستقبل	36266	36000
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	ميلييوم	700000	500000
	المجموع		1256109	1095840

يبلغ إجمالي مكتبيات المكتبات المركزية 1256109 مجلداً (تقريباً)، بينما يبلغ تعداد المستفيدين من هذه المكتبات 1095840 فرداً، مما يجعل متوسط حصة المستفيد الواحد أوعية المعلومات = 1.1 وعاء معلومات، وهي نسبة متدنية للغاية وتستدعي العمل على تنمية هذه المكتبيات.

كما تُظهر النتائج أن 36% من المكتبات المركزية يستخدم النظام الآلي "المستقبل"⁽⁹⁾، وباقي المكتبات تستخدم أنظمة أخرى (eLIS، aLIS، ميلييوم.. إلخ)، ومكتبتين لا توجد بها أنظمة آلية.

(9) لجنة المكتبات بجامعة حلوان تقرر التحول إلى نظام المستقبل (الباحث).

السؤال رقم 3: لدى المكتبة المركزية " رؤية " مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة لما يجب أن تكون عليه المكتبة المركزية في المستقبل

جدول رقم (6)

"الرؤية" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	الرؤية	منطوق الرؤية
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	لا توجد	لا توجد
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	لا توجد	لا توجد
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	توجد	لم تُذكر
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	لا توجد	لا توجد
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	توجد	الأخذ بالنظم الحديثة في مكنية المكتبات والعمل من خلال الأساليب الحديثة لتنظيم المعلومات من فهرسة وتصنيف وتزويد وكل ما يتصل بمجال المكتبات من خلال البرامج الحديثة
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	شركاء في إدارة المعرفة
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تُذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	لا توجد	لا توجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	المكتبة المركزية خطوة نحو مجتمع المعرفة

يُظهر الجدول السابق أن 54٪ من المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها " رؤية " ، وأن الـ 46٪ المتبقية منها غير واضح لديها المقصود بالرؤية حسب المفهوم السابق الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة، لذا نجد هناك تشويشاً في صياغة منطوق " الرؤية " حسبها ورد بيانات الاستبيان بهذا الصدد .

وحتى نكون قادرين على تحديد رؤية المؤسسة، علينا أن نراعي النقاط التالية :

- § الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفه عامة :
- § عبارة موجزه تخاطب القلب والروح .
- § تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع .
- § تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة .
- § تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيقها .
- § يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق .

السؤال رقم 4: لدى المكتبة المركزية " رسالة " مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة تلخص أهدافها وطبيعة خدماتها والمستفيدين منها

جدول رقم (7)

"الرسالة" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	الرسالة	منطوق الرسالة
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	لا توجد	لا توجد
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	لا توجد	لا توجد
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	توجد	تسمى مكتبة الطالب المركزية بجامعة أسيوط أن يكون لها مساهمة فعالة ومؤثرة في تقدم العملية التعليمية والبحثية بكليات الجامعة وفي خدمة رسالة الجامعة
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	لا توجد	لا توجد
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	توجد	لدى الجامعة رغبة جادة لتحديث المكتبة المركزية وتقديم كل العون للعاملين بها حتى تصل إلى مصاف المكتبات المتقدمة بالعالم
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	تيسير إفادة أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعدين وطلاب الدراسات العليا ومرحلة الليسانس والبكالوريوس والعاملين بالجامعة من مقتنياتها ومن خدمات المعلومات
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	توجد	لائحة المكتبات الجامعية

9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	لا توجد	لا توجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	المكتبة المركزية : مركز للتعليم الذاتي والوعي المعلوماتي

يُظهر الجدول السابق أن نصف المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "رسالة" ، وأن النصف الآخر منها غير واضح لديه المقصود بالرسالة حسب المفهوم السابق الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة ، لذا نجد هناك تشويشاً في صياغة منطوق " الرسالة " حسبما ورد بيانات الاستبيان بهذا الصدد والتي تشترط توافر النقاط التالية :

الرسالة فقره قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها :

- لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

السؤال رقم 5: لدى المكتبة المركزية " أهداف " مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة تحدد

ما يجب تحقيقه وكيفية تحقيقه

جدول رقم (8)

"الأهداف" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	الأهداف	منطوق الأهداف
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	توجد	مادة 3 من لائحة المكتبات
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	توجد	لم تذكر
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	لا توجد	لا توجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	توجد	تحسين الخدمات المؤداة للمتعاملين، تحسين موارد الوحدة وترشيد الإنفاق، التدريب الدوري للعاملين بالمكتبة، تطوير نظم العمل
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	توجد	لائحة المكتبات
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	اقتناء الكتب والمراجع والدوريات وغيرها من أوعية المعلومات التي تفيد الباحثين والطلاب، إعداد الفهارس اللازمة لتيسير الوصول إلى المقتنيات، إصدار القوائم البيبليوجرافية والأدلة والكشافات اللازمة، تيسير الاطلاع والاستفادة من جميع المقتنيات
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	لا توجد	لا توجد
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	دعم المهام العلمية للجامعة، ومساعدة الجامعة على تحقيق تنمية المعرفة، استثمار المعلومات لخدمة العملية التعليمية والبحثية وربطهما باحتياجات مجتمع المعرفة

يُظهر الجدول السابق أن 36% من المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "أهداف"، وأن الـ 64% الأخر منها غير واضح لديه المقصود بالأهداف حسب المفهوم السابق

الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة، لذا نجد هناك تشويشاً في صياغة منطوق " الأهداف " حسبما ورد ببيانات الاستبيان بهذا الصدد والتي تضع صياغة الأهداف في ثالثة بعد مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي ومرحلة دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وليس مجرد اجتزاء فقرات من لوائح المكتبات الخاصة بها والتي تم وضع صياغتها بشكل يبعد كثيراً عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية، بل و " مستنسخة " من بعضها البعض .

السؤال رقم 6: لدى المكتبة المركزية " سياسة " مكتوبة ومعتمدة من السلطة المختصة توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار المناسب .

جدول رقم (9)

"السياسة" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	السياسة	الشكل
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	توجد	لائحة المكتبات
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	توجد	لم تذكر
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	لا توجد	لا توجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	توجد	لائحة المكتبات
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	توجد	اللائحة الداخلية لمكتبات الجامعة
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	لا توجد	لا توجد
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	توجد	لائحة مكتبات جامعة حلوان
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تذكر
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	توجد	لائحة المكتبات
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	توجد	اللائحة الأساسية للمكتبة المركزية الجديدة كوحدة بحثية خدمية

يُظهر الجدول السابق أن 27٪ المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "سياسة"، وأن الـ 73٪ منها أجمع على أن المقصود بالسياسة هو لائحة المكتبات الخاصة بالجامعات التي تنتسب لها، والسياسة حسب المفهوم السابق الإشارة إليه بالفصل الأول من هذه الدراسة، هي عبارة عن: مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتوضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار، ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تتوافر فيها شروط المرونة والشمول والتنسيق والوضوح والأخلاقيات⁽¹⁰⁾.

لذا يجب إعادة صياغة هذه اللوائح بما يتفق مع رؤية رسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها، والتي بالضرورة ستصادف اختلافات جوهرية بين إستراتيجية كل جامعة وأخرى.

السؤال رقم 7: لدى المكتبة المركزية "وسيلة أو آلية" لتشخيص وتقييم أوضاعها الحالية

جدول رقم (10)

"التقييم" بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	التقييم	الآلية/ الوسيلة
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	توجد	لم تذكر
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	توجد	لم تذكر
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	لا توجد	لا توجد
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	لا توجد	لا توجد
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	توجد	التقارير الدورية ومقارنتها بمعدلات الأداء (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة)

(10) عبد العزيز جميل مخيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004. ص 7.

6	المكتبة المركزية بجامعة الزقازيق	لا توجد	لا توجد
7	المكتبة المركزية بجامعة حلوان	توجد	الإحصائيات والتقارير الدورية
8	المكتبة المركزية بجامعة المنوفية	لا توجد	لا توجد
9	المكتبة المركزية بجامعة جنوب الوادي	توجد	لم تذكر
10	المكتبة المركزية بجامعة بنها	لا توجد	لا توجد
11	المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة	توجد	صناديق المقترحات، البريد الإلكتروني، المتابعة والاستبيان

أظهرت نتائج التحليل أن 54% من المكتبات المركزية لديه وسيلة ما لتقييم سير العمل بها، وأن 46% ليس لديه هذه الوسيلة، وعلى الرغم من ذلك فنسبة 30% من المكتبات التي أفادت بوجود وسيلة للتقييم، لم تذكر طبيعة هذه الوسيلة.

أما الوسيلة / الوسائل التي ذكرتها المكتبات المركزية بهذا الصدد، فكانت تنحصر في:

1. التقارير الدورية ومقارنتها بمعدلات الأداء والواردة من الإدارة العامة للتنظيم والإدارة.
2. الإحصائيات والتقارير الدورية المرفوعة من أقسام المكتبة المركزية.
3. صناديق المقترحات، البريد الإلكتروني، المتابعة والاستبيان.

السؤال رقم 8: يتم تصميم خطة العمل بالمكتبة المركزية، بشكل

جدول رقم (11)

زمنية خطة العمل بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	خطة سنوية	نصف سنوية	ربع سنوية	خطة شهرية	غير ثابتة
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة					1
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	1				
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط				1	
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا				1	
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة					1
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق					1
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان					1
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية					1
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	1				
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	1				
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	1				
	المجموع	4	-	-	2	5

تُظهر بيانات هذا السؤال وجود تفاوت واضح بين توجهات القائمون على إدارة المكتبات المركزية بالجامعات المصرية الحكومية، إذ نجد أن 36% من المكتبات المركزية تكون خطط أعمالها سنوية، أو شهرية وهذه نسبتها 18% من مجتمع الدراسة، أما أغلبية المكتبات المركزية فخطط عملها غير ثابتة بفترة زمنية محددة ونسبتها 46%، فقد تكون أكثر من سنة، أو مجرد سنة دراسية، وهذا يعود في الأساس -بشكل كبير- إلى سياسة الجامعات التي تتسبب لها هذه المكتبات المركزية، ومدى قناعة هذه الجامعات بتبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية لجميع وحداتها الإدارية والعلمية.

السؤال رقم 9: تسعى المكتبة المركزية إلى:

- | | |
|--------|--|
| (صفر%) | الإبقاء على وضعها الحالي والدفاع عنه |
| (صفر%) | تخفيض حجم الأنشطة والخدمات المقدمة |
| (100%) | التوسع في حجم الأنشطة والخدمات المقدمة |

على الرغم من كون المكتبات المركزية تُجمع كلها على أن التوسع في حجم الخدمات والأنشطة المقدمة، إلا أن واقع الحال مغاير لهذه الرغبة، حيث أن التوسع له متطلباته، مثل:

- القدرة على تغيير تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة (السؤال رقم 15 وكانت الإجابة بعدم القدرة وتمثل 18% من مجتمع الدراسة).

- ضرورة وجود وسيلة للتعرف على احتياجات المستفيدين (السؤال رقم 16 وكانت الإجابة بعدم وجود الوسيلة وتمثل 45% من مجتمع الدراسة).

- ضرورة وجود وسيلة إعلامية لتعريف المستفيدين بما هو متاح (السؤال رقم 17 وكانت الإجابة بعدم وجود وسيلة وتمثل 9% من مجتمع الدراسة).

- ضرورة وجود تصور ونظرة مستقبلية للاستفادة من الموارد البشرية (الأسئلة أرقام 19، 20، 21، 22، 23).

السؤال رقم 10: تقدم المكتبة المركزية خدماتها وأنشطتها

- | | |
|--------|--|
| (100%) | للطلاب والباحثين والأساتذة والعاملين من داخل الجامعة |
| (82%) | للطلاب والباحثين والأساتذة والعاملين من خارج الجامعة |

من الطبيعي أن تتفق جميع المكتبات المركزية على تقديم خدماتها وأنشطتها لجمهور المستفيدين داخل الجامعات التي تنتسب إليها ، وهذا يعتبر الحد الأدنى لما يجب أن تقدمه .

وعلى الرغم من كون 82% من المكتبات المركزية تقدم خدماتها وأنشطتها للجمهور الوافد إليها من خارج الجامعات التي تنتسب إليها ، إلا أن الملاحظ وجود أولوية لخدمة القادمين من داخل الجامعة على القادمين من خارجها ، وقد يكون مبرر ذلك نقص الموارد البشرية أو المقتنيات أو عدم اتساع مبنى المكتبة المركزية لاستيعاب كل الراغبين في الاستفادة من خدماتها وأنشطتها (كما هو واضح بالبيانات الأساسية للمكتبات المركزية - جدول رقم 4) .

السؤال رقم 11: تسعى المكتبة المركزية إلى :

تثبيت تشكيلة المستفيدين الحاليين من خدماتها وأنشطتها (36%)

تغيير تشكيلة المستفيدين المحتملين من خدماتها وأنشطتها (64%)

تشير الإجابات عن هذا السؤال إلى انقسام حاد في التوجهات التسويقية للمكتبات المركزية ، حيث أن 36% من المكتبات المركزية ترى الاكتفاء بالفئات التي تخدمها حالياً داخل الجامعات التي تنتسب لها ، وبالتالي فإن هذا التوجه سيؤدي إلى حالة من " التشرق " بهذه المكتبات .

عكس ذلك ، نجد هناك توجهاً عريضاً يستحوذ على أغلبية - بسيطة - تعادل 64% من المكتبات المركزية يرى ضرورة تغيير تشكيلة المستفيدين " المحتملين " ، مما يعني " الانفتاح " على البيئة المحيطة بالمكتبة المركزية وتسويق خدماتها وأنشطتها خارج أسوار الجامعات التي تنتسب لها .

السؤال رقم 12: يتم تقييم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية وفقاً :

لعدد مرات تقديمها (18%)

لمدى رضا المستفيدين (82%)

لمدى الانتشار الجغرافي (صفر%)

يعتبر تقييم الخدمات والأنشطة المقدمة عبر المكتبات المركزية مبدأً تسويقياً هاماً ، حيث أنه يساهم في التعرف على احتياجات المستفيدين من هذه الخدمات والأنشطة ومدى رضاهم

عنها ، وهذا يساهم بدوره في إعادة تصميم هذه الخدمات والأنشطة بالشكل الذي يستحوذ على كامل رضا المستفيدين .

وبالتالي فإن إجماع المكتبات المركزية بنسبة 82% على أن تقييم خدماتها وأنشطتها المقدمة للمستفيدين يتم وفقاً لمدى رضاهم ، يعتبر مؤشراً جيداً في اتجاه الاعتماد والجودة ، إلا أنه لوحظ عدم ذكر وسائل التقييم المتبعة في هذه الحالة ، حيث أغفلت 54% من المكتبات المركزية ذكر هذه الوسائل ، واكتفت النسبة الباقية 46% بذكر : الاستبيان والاقتراحات والأسئلة الشفوية المقدمة من المستفيدين ، على أنها هي وسائل التقييم .

السؤال رقم 13: الجهة القائمة بتقييم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية :

- | | |
|--------|---|
| (54%) | الإدارة العامة للمكتبات |
| (صفر%) | لجنة خاصة |
| (54%) | لجنة المكتبات الجامعية |
| (18%) | أمين عام الجامعة |
| (64%) | نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث |
| (9%) | أخرى ، يرجى ذكرها : إدارة الإشراف والمتابعة من داخل المكتبة |

تعدد الجهات المسؤولة عن تقييم المكتبة المركزية وذلك تبعاً للهيكل التنظيمي للجامعة التي تنتسب لها المكتبة المركزية ، وتبعاً لموقع المكتبة المركزية بهذا الهيكل .

ويستحوذ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث على النصيب الأكبر من تأكيد المكتبات المركزية على كونه ملاماً بظروفها ، وبالتالي هو الجهة القادرة على تقييمها بشكل منصف ، ويليه " لجنة المكتبات الجامعية " بنسبة 64% (والمعلوم أن نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث يرأس لجنة المكتبات الجامعية) ، ثم الإدارة العامة للمكتبات بنسبة 54% ، ثم أمين عام الجامعة بنسبة 18% فقط ، مما يعني أن الدور الإداري لهذا المنصب غير مؤثر في سير عمل المكتبة المركزية - على غير المأمول - وبالتالي فهو غير مؤثر في تقييمها .

السؤال رقم 14: تقدم المكتبة المركزية تشكيلة من الخدمات والأنشطة، مثل:

الإعارة الخارجية	(/73)	الإعارة الداخلية	(/91)
التصوير	(/91)	البث الإئتقائي	(/27)
الإحاطة الجارية	(/36)	الرد على الأسئلة المرجعية	(/73)
البحث عن المعلومات	(/100)	التدريب	(/91)
الطباعة النافرة - برايل	(/27)	التسجيل الصوتي للكتب	(/36)
الاستعلام عن نتائج الامتحانات	(/20)	معارض الكتب	(/36)
المؤتمرات وورش العمل	(/36)	تأجير قاعات لأغراض علمية	(/18)
إنتاج قواعد بيانات	(/45)	إصدار ببلوجرافيات	(/64)
المشاركة في مناسبات ثقافية "مهرجان القراءة للجميع"	(/18)		
تحميل نتائج البحث عبر شبكة الإنترنت على وسائط تقليدية وغير تقليدية	(/36)		
أخرى، أذكرها: متحف الجامعة وبانوراما التراث، المسح الرقمي، خلوات بحثية	(/9)		

تتنافس المكتبات - بشكل عام - والمركزية منها بشكل خاص في اجتذاب المستفيدين من خلال تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة لهم مع الأخذ في الاعتبار معايير الجودة، ولم يعد الفيصل هو كم المقتنيات لدي هذه المكتبات، بقدر ما أصبحت "الإتاحة" هي الشغل الشاغل لمقدم الخدمة ومتلقيها في ذات الوقت.

وعلى الرغم أن مؤسساتنا التعليمية تدرك أننا ولجنا الألفية الثالثة، إلا أن الشاهد أن مكتباتنا المركزية مازالت تعيش في الألفية السابقة.

فمن خلال رصد الخدمات والأنشطة المقدمة والتي حازت على نسبة 60% فأكثر، نجد أن القاسم المشترك بينها هو ما يمكن أن نطلق عليه صفة "التقليدية"، وهذه الخدمات والأنشطة وفقاً للترتيب التنازلي هي:

البحث عن المعلومات (100%)، التدريب (91%)، الإعارة الداخلية (91%)، الإعارة الخارجية (73%)، الرد على الأسئلة المرجعية (73%)، إصدار الببلوجرافيات (64%).

وعلى الرغم من الصغر النسبي لقائمة الخدمات والأنشطة بالاستبيان والتي تضم 18 خدمة ونشاطاً، إلا أننا سنجد أن 10 منها فشلت في الحصول على نسبة أعلى من 36٪، مما يعني أن ثلاث مكاتب مركزية من مجتمع الدراسة هي فقط التي تقدمها دون بقية المكاتب المركزية للجامعات المصرية.

ومن الأمور اللافتة للنظر ذلك التفاوت الحاد بين المكاتب المركزية وبعضها البعض في عدد ما تقدمه من خدمات وأنشطة لجمهور مستخدميها، فنجد المكتبة المركزية لجامعة أسيوط تقدم ثلاثاً منها فقط، بينما المكتبة المركزية لجامعة حلوان تقدمهم بالكامل، وتزيد عليهم المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة بأربع خدمات إضافية.

السؤال رقم 15: يمكن للمكتبة المركزية التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة بالإضافة أو بالحذف

نعم، يمكن (82٪) لا، لا يمكن (18٪)

تشير نتائج تفريغ بيانات الاستبيان إلى أن 82٪ من المكاتب المركزية يمكنها التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة سواء بالإضافة أو بالحذف.

أما الـ 18٪ الباقية فهي تمثل المكاتب المركزية التي لا يمكنها التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة، وهذه النسبة تمثل المكتبة المركزية لجامعة القاهرة والمكتبة المركزية لجامعة عين شمس، إلا أنهما لم تذكر الأسباب التي حالت دون ذلك التعديل.

ويمكن في هذا الصدد إعادة ما تم الإشارة إليه في التعليق على نتائج تحليل بيانات السؤال رقم 9، والتي أجمعت فيه المكاتب المركزية على التوسع في حجم الأنشطة والخدمات المقدمة بنسبة (100٪)، حيث أشار الباحث إلى أنه:

" على الرغم من كون المكاتب المركزية تُجمع على أن التوسع في حجم الخدمات والأنشطة المقدمة، إلا أن واقع الحال مغاير لهذه الرغبة، حيث أن التوسع له متطلباته، مثل: القدرة على تغيير تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة (السؤال رقم 15 وكانت الإجابة بعدم القدرة وتمثل 18٪ من مجتمع الدراسة).

- ضرورة وجود وسيلة للتعرف على احتياجات المستفيدين (السؤال رقم 16 وكانت الإجابة بعدم وجود الوسيلة وتمثل 45% من مجتمع الدراسة).
- ضرورة وجود وسيلة إعلامية لتعريف المستفيدين بما هو متاح (السؤال رقم 17 وكانت الإجابة بعدم وجود وسيلة وتمثل 9% من مجتمع الدراسة).
- ضرورة وجود تصور ونظرة مستقبلية للاستفادة من الموارد البشرية (الأسئلة أرقام 19، 20، 21، 22، 23).

السؤال رقم 16: لدى المكتبة المركزية وسيلة للتعرف على التغذية الراجعة من المستفيدين

نعم، لديها (54%) لا، ليس لديها (46%)

" ينبغي أن تكون دراسة السوق جزءاً مكماً لعمليات الإدارة اليومية للمكتبة، وعلى هذا يفضل استطلاع آراء المستفيدين وغيرهم ممن ييدهم مقاليد الأمور كجزء واضح وصريح في عملية التخطيط الاستراتيجي " (11).

وعليه، فإن عملية التغذية الراجعة " تكون رئيس " في عمله الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تمد القائمين بتصور منطقي لما يجب أن تكون عليه الخدمات والأنشطة المقدمة عبر المكتبات المركزية لاسيما وأنها تحدم مجتمعاً عماده البحث العلمي .

ولذا فإن المكتبات التي لا توجد لديها وسيلة للتعرف على السوق المستهدف خدمته، وهي تمثل نصف مجتمع الدراسة، لن تستطيع تعديل تشكيلة الخدمات المقدمة بشكل يلبي احتياجات المستفيدين، وبالتالي لن تستطيع التنافس على اجتذاب مستفيدين جدد.

السؤال رقم 17: لدى المكتبة المركزية وسيلة لتعريف المستفيدين بخدماتها وأنشطتها

نعم، لديها (91%) لا، ليس لديها (9%)

يركز هذا السؤال على معرفة " الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستفيد بالمعلومات عن

(11) شايفلا كورول؛ حشمت قاسم (مترجم). التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات (أكمل مصر)، 1998. ص ص 18-19.

المزايا الخاصة بخدمة ما ، وإثارة اهتمامه وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل» (12).

وقد تنوعت الوسائل المستخدمة لتعريف المستفيدين بالخدمات والأنشطة المقدمة بالمكتبات المركزية ما بين مطبوعة وغير مطبوعة ، وذلك على النحو التالي :

الإنترنت / المطبوعات / الإعلان بكلليات الجامعة / موقع المكتبة الإلكتروني / إعلانات داخلية بالمكتبة / دليل خاص بالمكتبة / قاعدة بيانات / عمل بيلوجرافيات / الملصقات التوضيحية .

السؤال رقم 18: لدى المكتبة المركزية آلية لتنمية مواردها الذاتية

نعم ، لديها (45%) لا ، ليس لديها (55%)

تحتاج أي خطة -لتنفيذها- إلى موارد بشرية ومادية ، وفي ظل تراجع وانخفاض الصرف الحكومي على المؤسسات التعليمية ومرافقها الحيوية ، كان لابد من وجود آلية لتغطية الاحتياجات المالية المتنامية للصرف منها على الخدمات والأنشطة المقدمة بالمكتبات المركزية .

وبتحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد تبين أن 45% فقط من المكتبات المركزية يوجد لديها آلية لتنمية الموارد الذاتية تتكون في أغلبها من العائد من رسوم التصوير والإنترنت والتي لا يمكن إنفاقها بشكل مباشر على خدماتها وأنشطتها بسبب توريدها لصندوق الخدمات التعليمية ، وتوجد حالة وحيدة لديها وحدة ذات طابع خاص باسم مركز خدمات المكتبات والمعلومات ومقره بالمكتبة المركزية لجامعة حلوان وكان تطويراً لفكرة التمويل الذاتي للمكتبات (13).

(12) محمود قطر . تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة لجمعية الرعاية المتكاملة؛ إشراف: محمود عفيفي ، سهير محفوظ . (أطروحة) ماجستير . القاهرة: جامعة حلوان، كلية الآداب، 2004 . ص 179 .

(13) يمكن الإطلاع على الدراسة المقدمة بهذا الشأن بملاحق الدراسة، الملحق رقم 5 (الباحث).

السؤال رقم 19: لدى المكتبة المركزية هيكل تنظيمي معتمد ومكتوب يتم من خلاله توزيع الموارد البشرية

نعم، لديها (64%) لا، ليس لديها (36%)

يعتبر الهيكل التنظيمي من أساسيات التنظيم الإداري بأي مؤسسة، حيث أنه يحدد العلاقات الأفقية والرأسية بين العاملين وبعضهم البعض، كما يحدد مسارات صعود الطلبات، ونزول الأوامر الإدارية والقرارات، وبالتالي فإن عدم وجوده لن يساهم في استقرار العمل بالمكتبات التي تفتقده، ولن يساعد على تفريخ قيادات جديدة.

وتشير بيانات الاستبيان بهذا الشأن، أن 64% من المكتبات المركزية لديها هيكلًا تنظيميًا، والـ 36% المتبقية تمثل المكتبات المركزية التي ليس لديها هيكلًا تنظيميًا.

وعلى الرغم من أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة لديه هيكلًا تنظيميًا، إلا أن أربع مكتبات مركزية هي التي أرفقت نسحًا من هيكلها التنظيمي، وهي المكتبات المركزية لجامعات: حلوان والمنصورة وطنطا، بالإضافة للمكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة.

السؤال رقم 20: لدى المكتبة المركزية " دليل عمل " لتوحيد الأداء في المواقف المتماثلة

نعم، لديها (45%) لا، ليس لديها (55%)

تعتبر " أدلة العمل " من الأدوات التي تستعين بها إدارة المؤسسة بهدف توحيد الأداء في المواقف الإدارية والتي تحتل ذلك، كما تعتبر من الأدوات الأساسية لتقل " المعرفة الضمنية " لباقي العاملين بهذه المؤسسة، هذه المعرفة الضمنية تتضمن تجارب وخبرات العمل السابقة، كما تحدد الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من مهام العمل.

وعلى هذا فالدليل العمل ليس مجرد سجل يتم فيه حصر الأعمال الروتينية التي يقوم الأفراد داخل المكتبة المركزية، وإنما هو يقدم تقنيًا لهذه الأعمال، وبيان للمهام والأنشطة الفرعية داخل هذه الأعمال، بالإضافة إلى الوقت المستغرق في تنفيذها، ويكون جزءًا من البرنامج التدريبي عن تعيين أو استقدام أفراد جدد لفريق العمل بهذه المكتبة أو بأحد أقسامها، مما ييسر اندماجها بها، ويساعد على تجويد الأداء وعدم تأثره بعمليات الإحلال أو تدوير الوظائف داخل القسم الواحد، أو داخل أقسام المكتبة المركزية.

ومن استقرار بيانات الاستبيان الخاصة بهذا الصدد، نجد أن أقل من نصف المكتبات المركزية لديها " دليل عمل " ، والباقي لا توجد لديه هذه الأداة الهامة والأساسية⁽¹⁴⁾ ليس فقط في مجال الإدارة الإستراتيجية ، ولكن في الإدارة بشكل عام ، إلا أن المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة أفادت بأن الدليل تحت الإعداد كمسوغ للحصول على شهادة ISO 9001 للجودة .

السؤال رقم 21: اذكر العدد الإجمالي لقوة العمل بالمكتبة المركزية (بعد حذف الخدمات المعاونة)

جدول رقم (12)

العدد الإجمالي لقوة العمل بالمكتبات المركزية

م	اسم المكتبة	قوة العمل		
		ذكور	إناث	تخصص المكتبات تخصصات أخرى
1	المكتبة المركزية لجامعة القاهرة	95	355	280
2	المكتبة المركزية لجامعة عين شمس	35	130	8
3	المكتبة المركزية لجامعة أسيوط	8	11	9
4	المكتبة المركزية لجامعة طنطا	7	17	17
5	المكتبة المركزية لجامعة المنصورة	10	16	4
6	المكتبة المركزية لجامعة الزقازيق	20	60	3
7	المكتبة المركزية لجامعة حلوان	40	90	78
8	المكتبة المركزية لجامعة المنوفية	2	10	6
9	المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي	2	1	1
10	المكتبة المركزية لجامعة بنها	3	3	3
11	المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة	30	60	70
	الجملة	252	753	479
				526
				1005

(14) سيتم التعرض بشيء من التفصيل عن أحد النماذج التطبيقية لأدلة العمل بالمكتبات المركزية ، بالفصل الخامس من هذه الدراسة (الباحث) .

بلغ إجمالي الموارد البشرية بالمكتبات المركزية 1005 عنصراً (بعد حذف العمالة المعاونة)، ويظهر من تحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وفقاً للنوع، أن عدد الذكور 252 عنصراً بما يعادل 25٪، مقابل 753 من الإناث بما يعادل 75٪، أي بنسبة 1 : 3.

كما ظهر - أيضاً - من تحليل هذه البيانات أن عدد العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي تخصص المكتبات والمعلومات قد بلغ 479 عاملاً أي بنسبة 48٪، وأن عدد العاملين الحاصلين على مؤهل جامعي آخر غير تخصص المكتبات والمعلومات قد بلغ 526 أي بنسبة 52٪ من إجمالي الموارد البشرية لمجتمع الدراسة.

وقد استأثرت المكتبة المركزية بجامعة القاهرة وحدها بما يقرب من نصف هذه الموارد البشرية وبعدها 450 عنصراً وبنسبة 45٪ من إجمالي هذه الموارد، في حين أن المكتبة المركزية لجامعة جنوب الوادي بها 3 أفراد يمثلون أقل من 0.3٪ من إجمالي الموارد البشرية بالمكتبات المركزية.

وعند تحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وفقاً لتخصص المؤهل العلمي، نجد أن المكتبة المركزية لجامعة طنطا في المرتبة الأولى، إذ تمثل نسبة العمالة المتخصصة بها 71٪ من مجموع العاملين بها، وتليها المكتبة المركزية لجامعة القاهرة وتمثل نسبة العمالة المتخصصة بها 62.2٪ من مجموع العاملين بها، ثم المكتبة المركزية لجامعة حلوان وتمثل نسبة العمالة المتخصصة بها 60٪ من مجموع العاملين بها، أما باقي المكتبات المركزية للجامعات المصرية تقل نسبة العمالة المتخصصة بها عن 50٪، بل وتتناقص حتى تصل لأقل نسبة لها بالمكتبة المركزية لجامعة عين شمس حيث تبلغ نسبة العمالة المتخصصة 5.1٪ من مجموع العاملين بها.

وهذا التفاوت بين المكتبات المركزية، سواء في أعداد الموارد البشرية العاملة بها، أو سواء في نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي متخصص بمجال المكتبات، يُعد مؤشراً على عدم وجود "تخطيط استراتيجي" في أحد أهم أضلاع مثلث المكتبات (العمالة، المقتنيات، المبنى)، وأن عملية شغل الوظائف بهذه المكتبات لا يستند على متطلبات عملية، أو معايير، أو معدلات أداء.

السؤال رقم 22: يعتبر العدد الإجمالي -الحالي- لقوة العمل بالمكتبة المركزية

مناسب لتحقيق أهداف المكتبة المركزية (36%).

غير مناسب لتحقيق أهداف المكتبة المركزية (64%).

إذا كانت الإجابة "غير مناسب"، أذكر الإجراءات المرجو اتخاذها لتحسين الوضع

تشكو غالبية المكتبات المركزية من عدم مناسبة الحجم الحالي لقوة العمل بها لتحقيق أهدافها، وهذه الشكوى تعتبر منطقية إلى حد كبير، بسبب:

1. طبيعة عمل المكتبات المركزية - كمؤسسات خدمية - والتي تحتاج لعمالة كثيفة ومدربة للوفاء باحتياجات جمهورها .
2. تراجع معدلات التعيين بالجهاز الحكومي - بشكل عام - وبالمكتبات بشكل خاص .
3. حصول الكثير من العاملين بالمكتبات المركزية على إجازات خاصة سواء للعمل بالداخل أو بالخارج، مع عدم إحلال عمالة بديلة بأماكن عملهم .
4. تنامي جمهور المستفيدين من تلك المكتبات المركزية سواء من داخل الجامعات التي تنتسب لها أو من خارجها .
5. افتتاح كليات جديدة، وبرامج جديدة بنظام التعليم المفتوح .

وكانت الإجراءات التي اتخذتها المكتبات المركزية لتحسين وضع عمالتها، كما يلي:

1. مخاطبة الجهات المختصة للعمل على زيادة حجم العمالة، سواء المتخصصة أو غير المتخصصة .
2. تعيين عمالة بنظام العقد المؤقت بتمويل ذاتي .

السؤال رقم 23: لدى المكتبة المركزية تصور باحتياجاتها من الموارد البشرية على المدى

الطويل

نعم/ لديها (73%) لا، ليس لديها (27%).

على الرغم من شكوى غالبية المكتبات المركزية من نقص العمالة آتياً، إلا أن البعض منها لا يملك تصوراً على المدى الطويل (خطة خمسية فأكثر)، حيث تبين بيانات الاستبيان بهذا الصدد أن ما يقرب من ثلث المكتبات المركزية ليس لديها هذا التصور على المدى البعيد⁽¹⁵⁾.

السؤال رقم 24: المسئول عن تحديد احتياجات المكتبة المركزية من الموارد البشرية

لجنة المكتبات الجامعية	(18%)	مدير عام الإدارة العامة للمكتبات	(73%)
مدير المكتبة المركزية	(36%)	رؤساء الأقسام بالمكتبة المركزية	(صفر%)
آخرون " أذكرهم "	(صفر%)		

أجمعت نسبة 73% من المكتبات المركزية على اعتبار مدير عام الإدارة العامة للمكتبات هو المسئول عن تحديد احتياجات المكتبة المركزية من الموارد البشرية، وقد يكون المقصود بالمسئولية، هو " المسئولية " عن رفع موضوع الاحتياجات من الموارد البشرية للجهات الأعلى داخل الجامعة، مثل : أمين عام الجامعة أو نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث أو رئيس الجامعة، أو للجهة الموازية له في الدرجة الوظيفية مثل : الإدارة العامة للتنظيم والإدارة .

ويبقى للعاملين بالميدان - داخل المكتبة المركزية - الدور الأكبر في تحديد احتياجاتهم الفعلية من الموارد البشرية، سواء رؤساء الأقسام بالمكتبة المركزية، أو سواء من مدير المكتبة المركزية، أو من كليهما .

السؤال رقم 25: لدى المكتبة المركزية نظم للمعلومات والاتصالات تتيح إدارة تدفق

وتداول المعلومات بيسر

نعم، لديها	(36%)	لا، ليس لديها	(64%)
------------	-------	---------------	-------

يُقصد بنظم المعلومات والاتصالات، هي تلك النظم والبرمجيات التي تسمح بتدفق المعلومات بين القائمين على تقديم الخدمات والأنشطة بالمكتبات المركزية، بهدف تلبية احتياجات المستفيدين بأسرع وقت وبأقل جهد .

(15) سيتم التطرق لمزيد من التفاصيل عن هذا الموضوع بالفصل الخامس، مع توثيق دراسة خمسية بهذا الشأن ضمن ملاحق الدراسة، الملحق رقم 1 (الباحث).

وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات إلى أن 36% من المكتبات المركزية لديها مثل هذه النظم، بينما ذكرت غالبية المكتبات المركزية بعدم وجود هذه الإمكانيات.

وأوضحت المكتبات المركزية عن نوعية النظم والبرمجيات التي تتيح تدفق وتداول المعلومات على النحو التالي:

1. الاتصالات الداخلية التليفونية: سواء عبر خطوط الهاتف أو عبر الإنترنت الصوتي والذي يمكن من خلاله تمريره المكالمات التليفونية الداخلية عبر بيئة المشابكة الإلكترونية الخاصة بالجامعة.
2. الإنترنت: مع استخدام برمجيات بسيطة للحوار المباشر عبر الشبكة الداخلية للمكتبة المركزية.
3. قواعد البيانات: سواء لبيانات العاملين بالمكتبات، أو سواء برسائل الماجستير والدكتوراه المجازة.

السؤال رقم 26: لدى العاملين بالمكتبة المركزية "ثقافة مؤسسية" تمنحهم الإحساس بالذاتية والانتماء والتميز

نعم، لديهم (54%) لا، ليس لديهم (46%)

تعتبر "الثقافة المؤسسية" من الخبرات المكتسبة للعاملين والتي تعزز لديهم الانتماء للمكان الذي يعملون فيه، وتدفعهم دوماً للتميز من خلال توليد الأفكار والاقتراحات التي تساهم في التطوير واجتذاب المزيد من المستفيدين.

وهذه الثقافة المؤسسية يتم توطئتها داخل العاملين عبر المناخ العام الذي يوفره العمل للعاملين، بالإضافة إلى وضوح "الرؤية" و"الرسالة"، وشعور العاملين بأن لهم دوراً فاعلاً بالمكان الذي يعملون به، وأن هذا المكان سيرتقي بهم.

ومن خلال تحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد، تبين أن مجتمع الدراسة منقسم إلى قسمين متقاربين، فنصف المكتبات المركزية -تقريباً- ترى أن العاملين بها لديهم "ثقافة مؤسسية"، بينما النصف الآخر يرى عكس ذلك.

السؤال رقم 27: لدى المكتبة المركزية أدواتها في التعرف على احتياجات العاملين بها

نعم، لديها (45%) لا، ليس لديها (55%).

يشير مفهوم " التسويق الداخلي " Internal marketing إلى الجهود التسويقية المبذولة في اقتناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة . وفي هذا الصدد فإن العملاء هم العاملون داخل المنظمة ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار⁽¹⁶⁾ .

وبالتالي فمن الأهمية بمكان التعرف على احتياجات هؤلاء العاملين باعتبارهم " عملاء " أو " مستفيدون " من داخل المكتبة المركزية .

وقد تبين من تحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد أن 45% فقط من المكتبات المركزية لها أدواتها للتعرف على هذه الاحتياجات ، بينما النسبة الأخرى 55% لا تمتلك هذه الأدوات .

وعرفتها إحدى هذه المكتبات " بالاستبيان الدوري السنوي " ، واعتبرته بأنه هو الأداة التي تمتلكها بهذا الصدد (المكتبة المركزية لجامعة المنصورة) .

السؤال رقم 28: توزع المكافآت والحوافز على العاملين بالمكتبة المركزية

بأنصبة متساوية (18%) وفقاً للأقدمية (27%).

وفقاً لمعدلات الإنتاج (45%) وفقاً لمعايير أخرى (10%).

تعتبر المكافآت والحوافز من أدوات تعديل السلوك لدى العاملين ، والتي تستخدم لإثابتهم على جهودهم المتميزة في تحقيق أهداف مؤسستهم بالكم والكيف وفي التوقيت المخطط له ، وبالتالي يكون من الملائم تعدد درجات الإثابة وفقاً لتعدد درجات إنجاز العمل ودرجة جودته .

إلا أن نتائج تحليل بيانات الاستبيان بهذا الشأن أظهرت أن 45% فقط من المكتبات المركزية

(16) محمود قطر . تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة لجمعية الرعاية المتكاملة . مرجع سابق . ص

تقوم بتوزيع المكافآت والحوافز وفقاً لمعدلات الإنتاج، بينما 27٪ توزعها وفقاً للأقدمية، و20٪ توزعها بأنصبة متساوية، 10٪ توزعها حسب المعايير التي تقرها لجنة المكتبات الجامعية (المكتبة المركزية لجامعة أسيوط)

السؤال رقم 29: يفوض المدير العام للإدارة العامة للمكتبات بعضاً من سلطاته لمدير المكتبة المركزية
نعم، يفوض (70٪) لا، لا يفوض (30٪)

يُعتبر " التفويض " من المبادئ الإدارية الهامة والتي تساعد على سرعة اتخاذ القرار، كما تساعد على إيجاد الصف الثاني من القيادات الإدارية، وقد تكون هناك معوقات للمكتبات المركزية -ونسبتها 30٪- والتي أفادت بعدم تفويض المدير العام لبعض من سلطاته، ألا أن النسبة الأغلب 70٪ من مجتمع الدراسة يؤكد أن مبدأ التفويض معمول به .

السؤال رقم 30: تقوم إدارة المكتبة المركزية بالتواصل مع العاملين بها، عبر:

الاجتماعات الرسمية	(64٪)	الاجتماعات الغير رسمية	(73٪)
الرحلات	(18٪)	المكاتبات	(36٪)
المرور اليومي	(82٪)	الاتصالات التليفونية	(64٪)
أخرى	(صفر٪)		

تبين نتائج تحليل بيانات الاستبيان أن هناك تواصلاً بين إدارة المكتبة المركزية والعاملين بها، وأن النسب الأعلى للأشكال غير الرسمية، فقد استحوذ المرور اليومي على 82٪، والاجتماعات الغير رسمية على 73٪، والاتصالات التليفونية على 64٪ وقد شاركتها في هذه النسبة الاجتماعات الرسمية، أما المكاتبات فنسبتها 36٪، والرحلات 18٪ فقط .

السؤال رقم 31: لدى المكتبة المركزية معايير ومؤشرات للأداء

نعم، لديها (60٪) لا، ليس لديها (40٪)

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء من وسائل تقويم المشروعات والأنشطة والتي تعمل على المقارنة بين ما هو كائن وما يجب عليه أن يكون، وأن الفجوة بينهما هي ما يمكن أن نطلق عليه " الإنحراف " .

وبالتالي فهذه المؤشرات ضرورية للتحقق من جودة تحقق أهداف المكتبة المركزية، كما أنها ضرورية للتعديل على تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة لجمهور المستفيدين منها بالشكل الذي يتحقق معه تلبية احتياجاتهم والتحصيل على رضائهم.

وتبين نتائج تحليل بيانات الاستبيان بهذا الصدد أن 60% من المكتبات المركزية لديها معايير ومؤشرات للأداء، وأن 40% منها لا تمتلكها، وأفادت المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة بأن معايير ومؤشرات الأداء تحت الإعداد كمسوغ للحصول على شهادة ISO 9001 للجودة.

الخلاصة:

- § 46% من مدراء المكتبات المركزية بالجامعات المصرية إناث، والباقي ذكور.
- § 9% من المدراء يقل سنهم عن الأربعين عاماً، أما الباقي فأعمارهم من 40 سنة فما فوق.
- § 91% من المدراء متزوجون.
- § 27% من المدراء حاصلين على درجة جامعية أعلى من الليسانس.
- § 40% من المدراء حاصلين على درجات جامعية في تخصص المكتبات والمعلومات.
- § 82% من المدراء حديثي التعيين، حيث شغلوا هذا المنصب مابين سنة إلى أقل من خمس سنوات.
- § 73% من المكتبات المركزية نقل مساحة كل منها عن 1000 متر مربع.
- § 36% من المكتبات المركزية يستخدم النظام الآلي "المستقبل"، وباقي المكتبات إما تستخدم أنظمة أخرى (eLIS، aLIS، ميلنيوم . إلخ)، ومكتبتين لا توجد بها أنظمة آلية.
- § 54% من المكتبات المركزية لا توجد لديها "رؤية" أو "رسالة"، ونسبة الـ 46% المتبقية منها غير واضح لديها المقصود بالرؤية أو بالرسالة.
- § 40% المكتبات المركزية للجامعات المصرية ليس لديها "أهداف"، وأن الـ 60% الآخر منها غير واضح لديه المقصود بالأهداف.
- § 27% من المكتبات المركزية ليس لديها "سياسة"، وأن الـ 73% منها أجمع على أن المقصود بالسياسة هو لائحة المكتبات الخاصة بالجامعات التي تنسب لها.
- § 54% من المكتبات المركزية لديها وسيلة ما لتقييم سير العمل بها، وأن 46% ليس لديه هذه الوسيلة.

§ 36% من المكتبات المركزية تكون خطط أعمالها سنوية، أو شهرية وهذه نسبتها 18% من مجتمع الدراسة، أما أغلبية المكتبات المركزية فخطط عملها غير ثابتة بفترة زمنية محددة ونسبتها 46%، فقد تكون أكثر من سنة.

§ 36% من المكتبات المركزية ترى الاكتفاء بالفئات التي تخدمها حالياً داخل الجامعات، و64% من المكتبات المركزية يرى ضرورة تغيير تشكيلة المستفيدين "المحتملين".

§ 82% من المكتبات المركزية تقيم خدماتها وأنشطتها المقدمة للمستفيدين يتم وفقاً لمدى رضاهم.

§ تتعدد الجهات المسؤولة عن تقييم المكتبة المركزية وذلك تبعاً للهيكل التنظيمي للجامعة التي تنتسب لها المكتبة المركزية، وتبعاً لموقع المكتبة المركزية بهذا الهيكل.

§ 82% من المكتبات المركزية يمكنها التعديل في تشكيلة الخدمات والأنشطة المقدمة سواء بالإضافة أو بالحذف.

§ 54% من المكتبات المركزية لديها وسيلة ما للتعرف على التغذية الراجعة، وأن 46% ليس لديه هذه الوسيلة.

§ 91% من المكتبات المركزية لديها وسيلة ما لتعريف المستفيدين بخدماتها وأنشطتها، وأن 46% ليس لديه هذه الوسيلة.

§ 45% من المكتبات المركزية لديها آلية لتنمية مواردها الذاتية، وأن 55% ليس لديه هذه الوسيلة.

§ 64% من المكتبات المركزية لديها هيكل تنظيمي معتمد ومكتوب، وأن 36% ليس لديه هذا الهيكل.

§ 45% من المكتبات المركزية لديها "دليل عمل" لتوحيد الأداء في المواقع المتماثلة، وأن 55% ليس لديه هذه الوسيلة.

§ 48% من العاملين بالمكتبات المركزية حاصلين على مؤهل جامعي تخصص المكتبات والمعلومات، و52% منهم حاصلين على مؤهل جامعي آخر غير تخصص المكتبات والمعلومات.

§ 64% من المكتبات المركزية لا يناسبها حجم العمالة بها، وأن 36% يناسبها حجم العمالة.

- § 73٪ من المكتبات المركزية لديها تصور باحتياجاتها من الموارد البشرية على المدى الطويل ، وأن 27٪ ليس لديها هذا التصور .
- § 73٪ من المكتبات المركزية يقوم مدير عام الإدارة العامة للمكتبات بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، وأن 27٪ تتعدد فيها السلطات المختصة بمثل تلك المهام .
- § 36٪ من المكتبات المركزية لديها نظم للمعلومات والاتصالات تتيح إدارة تدفق وتداول المعلومات بيسر ، وأن 64٪ ليس لديها مثل هذه النظم .
- § 54٪ من المكتبات المركزية لديها " ثقافة مؤسسية " تمنحهم الإحساس بالذاتية والانتماء والتميز ، وأن 46٪ ليس لديها مثل هذه الثقافة .
- § 45٪ من المكتبات المركزية لديها أدواتها في التعرف على احتياجات العاملين بها ، وأن 55٪ ليس لديها مثل هذه الأدوات .
- § 45٪ من المكتبات المركزية تقوم بتوزيع المكافآت والحوافز وفقاً لمعدلات الإنتاج ، وأن 55٪ لديها معايير أخرى .
- § 70٪ من مدراء المكتبات المركزية يقوم المدير العام للإدارة العامة للمكتبات بتفويض بعضاً من سلطاته لهم ، وأن 30٪ لا ينالون هذا التفويض .
- § 60٪ من المكتبات المركزية لديها معايير ومؤشرات للأداء ، وأن 40٪ ليس لديها مثل هذه المعايير .