

الفصل الثاني

مقترح لتطبيق الإدارة
الإستراتيجية
بالمكتبات المركزية
الجامعية

oboi.kandi.com

تمهيد:

تتضمن العملية الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي إعداد الطريقة الأحسن للاستجابة لظروف بيئة المكتبة أو منظمة المعلومات المعينة، سواء كانت هذه الظروف معروفة مقدماً أو متواجدة في بيئات تقاوم التطوير. وعلى هذا الأساس، فإن المعنى المرتبط بأن يكون التخطيط استراتيجياً؛ أي أن يكون واضحاً فيما يتعلق بأهداف ورسالة المكتبة وملماً بمواردها حتى تصبح مستجيبة للبيئة الديناميكية المتغيرة على الدوام والتي تتواجد فيها.

أما ما يرتبط بالعملية في التخطيط الاستراتيجي فإنها تختص بتحديد ووضع الغرض أو الأغراض، واختيار المستقبل المرغوب فيه، وتطوير مدخل معين لتحقيق الغرض أو الأغراض، وتدعو العملية في التخطيط الاستراتيجي إلى نظام ونظم معين؛ حتى يمكن جعلها محورية وإنتاجية، وينبع من العملية تتابع معين من الأسئلة التي تساعد الإجابة عنها المخططين من فحص الخبرة، واختيار المسلمات، وجمع وتضمين المعلومات عن بيئة الحاضر وتوقعات البيئة التي سوف تكون فيها المكتبة في المستقبل.

وتحدد العملية الإستراتيجية القرارات والأفعال الأساسية التي يجب اتخاذها والقيام بها، حيث يجب اتخاذ الخيارات الملائمة التي توجب عن التساؤلات المطروحة مسبقاً. أما الخطوة المطلوب القيام بها فما هي إلا مجموعة من القرارات التي توجب على أسئلة مثل: ماذا يعمل؟ لماذا يعمل ذلك؟ وكيف يؤدي العمل؟ وفي هذا الصدد، يلاحظ أنه من الصعب في كثير من الحالات أداء وعمل كل شيء يحتاج للإنجاز في الواقع الفعلي. وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعني أن بعض القرارات والأفعال التنظيمية تعتبر أكثر عملية من قرارات وأفعال أخرى، وأن الإستراتيجية تكمن في القرارات المحددة التي تتخذ وتوجب عن التساؤل عن القرارات والأفعال الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المكتبة أو مرفق المعلومات؟⁽¹⁾.

(1) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008. (علم المكتبات والمعلومات المعاصر) ص ص 103-104.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن القيادة والإدارة الإستراتيجية تستطيع أن تحدث تحولات هامة بخدمات المكتبات الجامعية بالدول النامية، على الرغم من الأموال المحدودة ونقص الموارد المادية والبشرية⁽²⁾.

أولاً: المسح البيئي Environmental Scanning: وتتضمن تحليل: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لكي تحقق المؤسسة رسالتها وأهدافها، لا يكفي أن يتم تحديد الفرص أو القيود والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المؤسسة على دراية كافية بجوهر تلك الفرص والقيود أو التهديدات أو تضيقها أو التكيف معها بالتوافق مع استراتيجيات مناسبة للتعامل ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف بشكل يؤدي إلى تعظيم وتنمية الإمكانات والموارد لكي تتمكن المنظمة من إنجاز وتحقيق الأهداف⁽³⁾.

جدول رقم (23)

مصفوفة التهديدات/ الفرص – نقاط الضعف/ نقاط القوة (SWOT)
وتطبيقاتها على الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان

نقاط القوة (ق)	نقاط الضعف (ض)	الفرص (ص)	التهديدات (ت)
1-نوعية العمالة : شابة، طموحة، لديها مهارات حاسوبية وفنية، تتكيف مع ضغوط العمل.	1-محدد العمالة : عجز متنام بسبب طبيعة جنس وسن العاملين (حمل، رعاية طفل، عمل لنصف الوقت . .) + قلة المعينين الجدد.	1-إنشاء مركز خدمات المكتبات والمعلومات بجامعة حلوان . . .	1-وجود مراكز معلومات أجنبية داخل البيئة المحلية تقدم خدمات معلومات بجودة عالية . . .
2-مقتنيات متخصصة وحديثة : عن طريق الرسائل العلمية المجازة في تخصصات تتميز بها ج. حلوان، أو عن	2-قلة عدد المقتنيات (المطبوعة) : بسبب حداثة الانتقال، ضخامة المبنى، محدودية ميزانيات الشراء. كل	2-تدريب أخصائيي المكتبات والمعلومات بالمصانع والشركات والمدارس المحيطة وتفصيل برامج	2-الزيادة المستمرة في أسعار قواعد البيانات العالمية . . .

(2) Wei Wei, Sue O'Neill Johnson, Sylvia E. A. Piggott. Leadership and Management Principles in Libraries in Developing Countries. Haworth Press, 2004.
<http://books.google.com/books?id=Vqh6-BRRQncC&printsec=frontcover>
[cited 20/10/2008]

(3) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم. الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات : في المؤسسات المعاصرة. الدار الجامعية : الإسكندرية، 2008. ص ص 239-240

طريق الإهداء (اتحاد الدارسين المصريين بأميركا) .	فئة .	تناسب واحتياجات	
3-بيئة مشابكة إلكترونية: حواسيب، نقاط إنترنت، برمجيات، خوادم، تجهيزات تكنولوجية .	3-مركزية الإدارة .	3-مشاريع إصلاح التعليم العالي .	
4-مبنى يلبي الاحتياجات المعلوماتية، الحالية والمستقبلية، وعنصر تسويقي متميز .	4-حساسية التنسيق للعمل الجماعي سواء على المستوى: إداري/ إداري، أو إداري/ أكاديمي .	4-مستفيدون جدد: محتملون (طلاب، باحثين، أعضاء هيئة تدريس) مع افتتاح جامعات مصرية جديدة .	
5-الثقة والتفاهم مع القيادات الإدارية الأعلى .			
6-تطبيق مبادئ إدارية غير تقليدية: تسويق خدمات المعلومات، الإدارة بالأهداف، الإدارة الإستراتيجية .			
7-تنامي قوة القسم الأكاديمي المخصص في مجال المكتبات وتركيزه على تكنولوجيا المعلومات .			
8-علاقات مهنية وإدارية جيدة داخلية وخارجية .			
9-صورة ذهنية مبشرة يمكن البناء عليها .			
10-تجهيزات ومعدات			

حدیة .			
11-قاعدة بيانات بكل الرسائل العلمية المجازة داخل الجامعة منذ إنشائها حتى تاريخه، تتضمن مستخلصاتها (تعدت 11 ألف رسالة)			

نماذج من الاستراتيجيات المستخدمة لتعظيم الفرص واحتواء نقاط الضعف

داخل قطاع المكتبات بجامعة حلوان

جدول رقم (24)

استراتيجية ق/ص (استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص)

استراتيجيات ق/ص (استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص)	استراتيجيات ض/ص (تغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص)
1. تفعيل دور مركز خدمات المكتبات والمعلومات في زيادة الإنتاجية وتقليل الكلفة.	1. سد العجز في العمالة من خلال التعاقد المؤقت، ومشاركة مركز خدمات المكتبات والمعلومات في تغطية كلفة هذا التعاقد.
2. تصميم برامج تدريبية لرفع مهارات أخصائيي المكتبات والمعلومات الحاليين والمحتملين بما يشبع احتياجاتهم، وذلك بالتعاون مع القسم الأكاديمي بالجامعة واستغلال إمكانيات الإدارة البشرية والمادية.	2. التعاون مع فريق مشروع تطوير المكتبات والمعلومات لتطوير المهارات الحاسوبية لدى العاملين، وتطوير البرمجيات والتجهيزات ذات الصلة بالخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.
3. فتح قنوات اتصال جديدة مع الجهات المانحة وتشجيعها على الإهداء بإطلاق أسمائها على القاعات.	3. التعاون مع فريق مشروع التطوير الإداري لتعديل "ثقافة المنظمة".
4. دعم المقتنيات المطبوعة وغير المطبوعة لتلبية احتياجات المستفيدين الجدد من طلاب الجامعات الجديدة.	4. إقامة مشروعات مشتركة (ذات ربحية) بين الإدارة والقسم الأكاديمي: برامج تدريبية، استضافة ورش وملتقيات علمية، استشارات.

5. تعظيم دور قطاع المكتبات في العملية التعليمية من خلال التفاعل مع مشاريع التطوير .	
---	--

إستراتيجية ض/ ص (تغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص)

نماذج من الاستراتيجيات المستخدمة لتفادي التهديدات

داخل قطاع المكتبات بجامعة حلوان

جدول رقم (25)

إستراتيجية ق/ت (استخدام نقاط القوة لتفادي التهديدات)

إستراتيجية ض/ص/ت (قلل إلى الحد الأدنى نقاط الضعف تفادي التهديدات)

إستراتيجيات ق/ت (استخدام نقاط القوة لتفادي التهديدات)	إستراتيجيات ض/ص/ت (قلل إلى الحد الأدنى نقاط الضعف تفادي التهديدات)
1. تفعيل الميزة النسبية للمقتنيات من الرسائل العلمية وتسويقها محلياً وإقليمياً .	1. الاتصال المباشر بالقسم الأكاديمي، والسعي لإيجاد مشروعات مشتركة .
2. الاشتراك الجماعي (العادل) في قواعد البيانات مع الجامعات المصرية .	2. توضيح أضرار المركزية للمقاومين للتغيير، مع السعي لتقديم نموذج اللامركزية المقبول .

الخلاصة:

ليست ميزة مطلقة أن تكون لدى المؤسسة نقاط قوة وفيرة وأمامها عديد من الفرص ، وليست كارثة أو مشكلة أن يكون لدى المؤسسة عديد من نقاط الضعف وكثير من القيود والتهديدات ، وإنما الأمر يتوقف أساساً على إمكانية بناء القدرة الذاتية للتعامل مع كل ذلك .

ثانياً: صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation : وتتضمن تحديد: الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها، وأهدافها وإستراتيجيتها وسياساتها .

وكما سبق الإشارة إليه في الفصل الأول من هذه الدراسة ، فلا بد لهذه المرحلة أن تنطوي على صياغة أو وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم من اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصور أو تهديدات وتحديات .

كما تتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة (Vision) ورسالتها أو مهمتها (Mission) وأهدافها (Objectives) واستراتيجيتها (Strategy) وسياساتها (Policy)⁽⁴⁾.

ويجب التأكيد على أن عملية صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية ليس مجرد سبق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

وترجع أهمية دقة ووضوح الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى أنه عندما تنجح إدارة المؤسسة من خلال الرسالة والرؤية لإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المؤسسة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها، فإن الرسالة والرؤية الإستراتيجية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجيات المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي تدار بها الأنشطة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق قيمة تنظيمية وإدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة بالأطراف ذوي العلاقة⁽⁵⁾.

الرؤية:

شركاء في إدارة المعرفة

شركاء:

تعني أن هناك قدرًا متساويًا بين احتياجات الأطراف سواء داخل الإدارة العامة للمكتبات (بما فيها إدارة المكتبة المركزية) أو خارجها، في مختلف الدوائر التالية:

S دائرة أسرة العاملين: بالإدارة العامة للمكتبات (بما فيها إدارة المكتبة المركزية)

(4) عبد العزيز جميل خمير . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004 . ص 6.

(5) مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات : في المؤسسات المعاصرة . . الدار الجامعية : الإسكندرية ، 2008 . ص ص 457_458.

- S دائرة أسرة العاملين الأوسع: أعضاء هيئة التدريس وأسرة العاملين بجامعة حلوان
- S دائرة المستفيدين: من داخل جامعة حلوان
- S دائرة المستفيدين الأوسع: من خارج جامعة حلوان (سواء من داخل مصر أو من خارجها)
- إدارة:

تعني القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بواسطة تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة، وبالتالي فإن كل الشركاء يتعاونون في تحقيق "أهدافهم" من خلال تعاونهم في تعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لكل طرف منهم "في تناغم".

المعرفة:

تنقسم إلى:

1. معرفة موضوعية: وهي المسجلة على مختلف الوسائط التقليدية (كتب، دوريات، رسائل جامعية.. إلخ من الأشكال المطبوعة)، وغير التقليدية مثل قواعد البيانات، الدوريات الإلكترونية، الأقراص المدمجة.. إلخ من الأشكال الغير مطبوعة.
2. معرفة ضمنية: وهي حاصل الخبرات والقيم والتجارب والاتجاهات.. إلخ والمحفوظة داخل أدمغة البشر.

إدارة المعرفة:

تعني القدرة على حصر وجمع وتخزين وإعادة استخدام البيانات والمعلومات سواء كانت موضوعية أو ضمنية والمزج بينهما بشكل يتيح تعظيم الاستفادة منهما في ذات الموقف المعلوماتي الواحد.

وبالتالي فإن بيان "الرؤية"

شركاء في إدارة المعرفة

يلخص توجه الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان بشكل عام وإدارة المكتبة المركزية بشكل خاص- نحو الانفتاح على جميع الدوائر السابق ذكرها "بذهنية التشاركية" في جميع مصادر المعرفة، مع التأكيد على أن نجاح المستفيد (أو المتلقي للخدمة) في الحصول على ما يريده من معلومات هو نجاح للعاملين بها (أو لمقدمي الخدمة).

الرسالة :

نظراً لصعوبة التمييز بين الرسالة والرؤية والقيم ، فإن الطريقة المثلى التي نوصي بها هي قذح الذهن لاستحضار الكلمات المفتاحية اللازمة لمختلف البيانات معاً في نفس الوقت ، ثم تقسيمها إلى مجموعات تبعاً لموقعها المناسب في النموذج .

والأسئلة الأساسية التي تثار في هذا الصدد هي :

الرسالة Mission :

§ لماذا توجد المكتبة؟ ما دورها وما طبيعة نشاطها؟

§ من هم المستفيدون؟ ما هي الاحتياجات التي تعمل المكتبة على تلبيتها؟⁽⁶⁾

وتعتبر عملية تطوير وإعداد رسالة المنظمة من أهم الخطوات الأساسية التي تتبناها الإدارة العليا في إطار تفكيرها الاستراتيجي ، وتمثل رسالة المنظمة وثيقة يتم الرجوع إليها باستمرار لاستلهاام اتجاهات العمل والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى ، وتوجد وجهات نظر متعددة في أسلوب تطوير وإعداد رسالة المنظمة والأشخاص المشاركين في هذه العملية . وتتركز بعض وجهات النظر هذه بقيام الإدارة العليا بوضع رسالة المنظمة في ضوء اعتبارات المنظور القيمي لهذه الإدارة واتجاهات التطور المستقبلي للمنظمة . في حين يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جميع العاملين بالإضافة إلى الإدارة العليا وبإمكانية أساليب وآليات مختلفة ، مثل أسلوب دلفي Delphi Method أو غيرها لغرض تطوير الرسالة ، فيما يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جهات خارجية أخرى ذات معرفة وعلاقة بأعمال المنظمة خاصة وإن هذا الأسلوب يوسع من المدارك ويجعل من رسالة المنظمة أكثر شمولية ودقة وصدقاً في التعبير عن اتجاهات عملها اللاحقة وأساليب تطويرها⁽⁷⁾ .

(6) شايل كورول؛ حشمت قاسم (مترجم) . التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات .

الإسكندرية : مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات (أكمل-مصر) ، 1998 . ص 31 .

(7) طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس . الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل .

عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007 . ص 195 .

وانطلاقاً من مبدأ الشراكة والعمل الجماعي ، فإن الباحث يعتبر أن تواجد العاملين في عملية صياغة الرسالة والتي ستكون فيما بعد إقرارها ، المنهاج والإطار الذي يحكم الأداء العام لهم .

بيان "الرسالة" :

المكتبة المركزية بجامعة حلوان مركز إشعاع معرفي للمستفيدين من داخلها أو من خارجها (الحاليين والمحتملين) ، وتسعى للتواصل مع الهيئات والأفراد لتنمية البيئة المحلية ، ولإشباع الاحتياجات المعلوماتية لجمهورها ، مع تفعيل مبدأ التمويل الذاتي .

الغايات والأهداف :

يحدد بيان الرسالة الهدف الأساسي للمكتبة والسياق الذي تعمل فيه ، إلا أن هذا البيان بحاجة لأن تصحبه بعض البيانات العريضة العامة التي تدل على البرامج الرئيسة أو مجالات النشاط التي ينبغي النظر إليها باعتبارها طويلة المدى نسبياً في طبيعتها ، وهذه غالباً ما تسمى بالطموحات أو الأهداف وكذلك الأغراض ، ويكفل بيان الأهداف مزيداً من التحديد للطموحات العريضة التي تم الإعراب عنها في الرسالة ، حيث يجب عن السؤال : لماذا نحن هنا؟ ومثل هذه الأهداف ينبغي أن تكون محدودة العدد ، ويفضل ألا تزيد عن خمسة أو ثمانية في مجموعها⁽⁸⁾ .

الغايات (Goals):

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة ، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدماتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها .

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهدافاً عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق أو الزيادة في المشاركة والمسؤولية الاجتماعية ، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات .

(8) شايفلا كورول ؛ حشمت قاسم (مترجم) . التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات . مرجع سابق . ص 38 .

وبصفة عامة ، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها ، كما تساهم في تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسئولياتهم⁽⁹⁾ .

الأهداف (Objectives):

هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها ، وتحدد الأهداف ما يجب تحقيقه ومتى يجب أن يتحقق ، وتشق الأهداف من رؤية المنظمة ورسالتها . وهناك جدل فلسفي حول معاني المصطلحات الإنجليزية : Aim و Target و Goal و Objective ومدى قربها أو بعدها من "الأهداف"⁽¹⁰⁾ .

إلا أنه في جميع الأحوال يجب أن تتسم الغايات والأهداف الموضوعية بعوامل تشكل منها الحروف الأولى للكلمة الإنجليزية SMARTER وهي :

§ معينة Specific حيث يكون من الصعب معرفة ما يؤديه شخص ما عندما لا يتتبع الغاية المحددة للعمل في وثيقة العمل .

§ ممكنة القياس Measurable يصعب في الواقع معرفة مجال توثيق الخططة ، إن لم تكن العبارات المحددة قابلة وممكنة القياس عند التطبيق .

§ مقبولة Acceptable يجب أن يتقبل مسئولية تتبع الغاية المعنية .

§ واقعية Realistic حتى ولو قبلت المسئولية لتتبع الغاية المعنية ، فيجب أن تكون واقعية ويمكن قياسها فالغاية تكون مفيدة عندما يمكن تحقيقها بالفعل .

§ إطار الوقت Time Frame يعني الكثير عند الإلتزام بإطار الوقت المحدد مسبقاً لتحقيق غاية محددة .

§ الامتداد والتوسع Expanding أي يجب أن توسع الغاية المحققة قدرات من يؤديها .

(9) مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم . الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات : في المؤسسات المعاصرة . مرجع سابق . ص 520 .

(10) عبد العزيز جميل خيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . مرجع سابق . ص 7 .

§ الثواب أو المكافأة Rewarding قد يتغاضى الشخص عن القيام بمهمة ما أو جهد معين يساهم في تحقيق الغاية أو الهدف إن لم يُكافأ عليها، أو يُثاب على أدائه بكفاءة⁽¹¹⁾.

كما ينبغي أن تلتزم الأهداف بالمعايير التالية :

§ التوافق مع الرؤية والرسالة .

§ الوضوح والإيجاز وتجنب الغموض في الصياغة .

§ الواقعية والقابلية للتحقق في حدود المدى الزمني للخطوة .

§ الإقرار بأهداف مرتقبة لا كأشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

§ إمكان القبول من جانب أولئك الذين يمكن أن يشاركوا في إنجازها .

§ القابلية للترجمة إلى أهداف مرحلية محددة (قابلية للمعالجة الكمية والقياس)⁽¹²⁾.

بيان " الغايات " :

1. تمكين جمهور المستفيدين من الاستفادة من خدمات المكتبة المركزية وإتاحة الوصول لمصادر المعلومات في أي وقت ومن أي مكان .
2. توفير الخدمات والأنشطة التي تلبي احتياجات الجامعة والمجتمع المحلي ، وتمكين الطلاب ليصبحوا متعلمين مدى الحياة .
3. توفير مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بالجامعة .
4. تعزيز وتطوير مكتبات الكليات بالشكل الذي يعكس تميز الجامعة ومدى اشباعها لاحتياجات المستفيدين من المعلومات .
5. التثقيف المعلوماتي لجمهور المستفيدين من المكتبة لضمان حصولهم على المهارات والمعارف اللازمة لدعم التدريب والتعلم والبحث العلمي .

(11) محمد محمد الهادي . توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل . مصدر سابق . ص ص 113-114 .

(12) شايفلا كورول ؛ حشمت قاسم (مترجم) . التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات . مرجع سابق . ص 40 .

البيان التفصيلي للغايات والأهداف:

1- تمكين جمهور المستفيدين من الاستفادة من خدمات المكتبة المركزية وإتاحة الوصول لمصادر المعلومات في أي وقت ومن أي مكان .

الأهداف:

- § تفعيل وتطوير وصول المستخدمين لموارد المكتبة الرقمية .
 - § زيادة فعالية المكتبة كمصدر للمعلومات على شبكة الإنترنت .
 - § تيسير الوصول والاستفادة للمستفيدين من الفهرس الآلي لمقتنيات المكتبة .
 - § زيادة عدد وقدرات نقاط الإنترنت اللاسلكية بمبنى المكتبة المركزية .
- 2- توفير الخدمات والأنشطة التي تلبي احتياجات الجامعة والمجتمع المحلي ، وتمكين الطلاب ليصبحوا متعلمين مدى الحياة .

الأهداف:

- § توفير الدعم الفني والاستشارات المرجعية للاستفادة من المعلومات المتاحة .
- § زيادة إمكانية الوصول إلى المراجع والبحوث المساعدة .
- § توسيع نطاق الاستفادة من خدمات وأنشطة المكتبة المركزية لزيادة فعالية استخدام الموارد المتاحة بواسطة جمهور المستفيدين .

3- توفير مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بالجامعة .

الأهداف:

- § التعرف على أولويات البحوث والمناهج الدراسية على مستوى كليات الجامعة .
- § توفير أوعية المعلومات الملائمة للبرامج والمقررات بشكل مستمر .
- § تنمية المجموعات الخاصة التي تخدم قطاعات بحثية متميزة في الجامعة .
- § صيانة وتنمية المواد غير التقليدية (سمعية/ بصرية)
- § توسيع وتحسين فرص الوصول للمجموعات الخاصة .

4- تعزيز وتطوير مكتبات الكليات بالشكل الذي يعكس تميز الجامعة ومدى إشباعها لاحتياجات المستفيدين من المعلومات .

الأهداف:

- § تطوير أدوات الاستبيان وتقييم أداء مكتبات الكليات .
 - § زيادة الاهتمام بالخدمات المخصصة للباحثين وطلاب الدراسات العليا .
 - § رفع مهارات العاملين بمكتبات الكليات الفنية والإدارية .
 - § توطين " ثقافة المنظمة " .
 - § تنمية الوارد المالية المخصصة لقطاع المكتبات .
- 5- التثقيف المعلوماتي لجمهور المستفيدين من المكتبة لضمان حصولهم على المهارات والمعارف اللازمة لدعم التدريب والتعلم والبحث العلمي .

الأهداف:

- § تقديم المساعدات الأساسية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى ومهارات استخدام المكتبة .
- § إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير المقررات الدراسية .
- § زيادة الوعي بالقضايا الأكاديمية والبحثية .

الإستراتيجية:

طورت سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي فيما يتصل بالدراسات البسيطة والمعقدة عن بيئات الماضي والحاضر والمستقبل ، التي تصحب بالتساؤل عن " ماذا إذا What If " لتطوير مجموعة من الأنماط والصور عن الواقع المستقبلي ، أو مجموعة من السلوكيات المخططة لتحقيق الأهداف المستقبلية .

وعند أداء مخطط التصميم بطريقة جيدة من خلال الحقائق المجمعة من البحوث الجادة والمعقدة ، يصبح في الإمكان الحصول على صورة واضحة وشاملة تتفق مع مرفق المعلومات المعين ، وتتأثر السيناريوهات المختلفة تأثيراً كبيراً بالفرص والأحداث التحويلية التي قد يتصورها المخطط الاستراتيجي أو دارس المستقبل ، حيث تجمع معاً لإنشاء نمط جديد من أحداث المستقبل لاختيار الأحسن ملائمة من بينها .

وتمثل القيمة الرئيسية لسيناريو التخطيط في أنه يسمح لمرفق المعلومات على سبيل المثال بأن يُنشئ خططاً إستراتيجية، وأن يضع ميزانيات ونماذج مالية تتوافق مع كل سيناريو جوهري. وبذلك يمكن الحصول على قيمة عظمى ورأس مال ضروري يحتاج إليه في مراحل التطوير المرتبطة بالمستقبل. وحتى تصبح السيناريوهات المعدة مفيدة وفعالة لمرفق المعلومات والمكتبات، يجب أن يراعي معدوها علاقات كثير من العوامل المتضمنة غير المتنبأ بها كالكنولوجيا والسياسات الحكومية واتجاهات القوى العاملة المتاحة والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بتغيير نمط الحياة والتغيرات المتصلة بالتكاليف والقيم الشخصية، والمجالات التي تؤثر على مستقبل مرفق المعلومات، وتحديد المستقبل المتوقع لخدماته أو منتجاته⁽¹³⁾.

وبالرجوع إلى بيانات الاستبيان السابق توزيعه على مدراء المكتبات المركزية، سنجد أنه من بين النتائج ذات الصلة، وتحديدًا إجابة السؤال رقم 11: تسعى المكتبة المركزية إلى:

تثبيت تشكيلة المستفيدين الحاليين من خدماتها وأنشطتها (%36)

تغيير تشكيلة المستفيدين المحتملين من خدماتها وأنشطتها (%64)

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

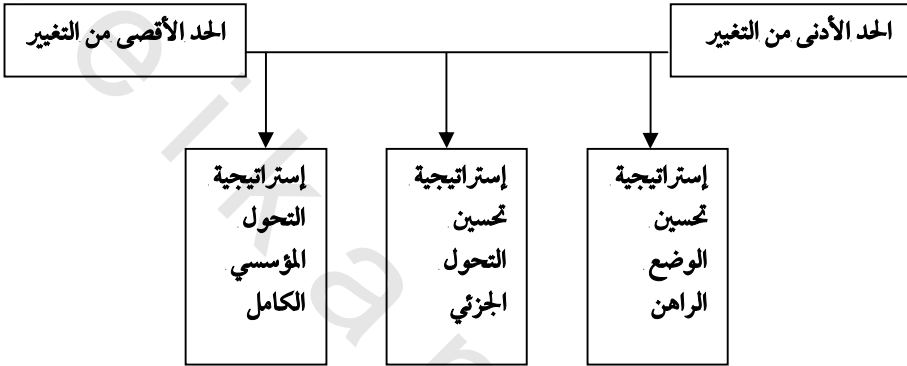
عكس ذلك، نجد هناك توجهاً عريضاً يستحوذ على أغلبية - بسيطة - تعادل 64% من المكتبات المركزية يرى ضرورة تغيير تشكيلة المستفيدين "المحتملين"، مما يعني "الانفتاح" على البيئة المحيطة بالمكتبة المركزية وتسويق خدماتها وأنشطتها خارج أسوار الجامعات التي تنتسب لها.

(13) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرفق المعلومات وتحديات المستقبل. مصدر سابق. ص 138-139.

وبالتالي فعند صياغة الإستراتيجية ، يجب أن يوضع في الاعتبار هذه التوجهات ، ومدى الرغبة والقدرة على إحداث تغيير ما بالمكتبات المركزية بالجامعات .

شكل رقم (27)

نموذج افتراضي للاستراتيجيات البديلة فيما بين حدي التغيير (9)



وهذه البدائل الإستراتيجية ، يمكن تلخيصها على النحو التالي :

- 1 . إستراتيجية تحسين الوضع الراهن: لا يتضمن هذا السيناريو الاستراتيجي أي تغييرات جوهرية في هيكل برامج الأداء للأنشطة الحالية الذي تقدمه منشأة المعلومات أو المكتبة؛ بافتراض أن قيادته لا تود الخروج عن الإطار القائم الراهن ، وإنما القيام بمجرد إدخال التحسينات الممكنة بغرض الارتقاء بمستوى الأداء وزيادة الجودة والنهوض بمستوى الخدمات والمخرجات ، بما يرفع من سمعة مرفق المعلومات أو المكتبة المعينة ويسهم في تدعيم موقفها التنافسي النسبي في بيئتها ، ويتطلب هذا السيناريو الاستراتيجي أقل قدر من التعاون من القوى العاملة مقارنة بالبدائل الإستراتيجية الأخرى ؛ نظراً لأن الوظائف الرئيسية تبقى كما هي ، ومن ثم لا يوجد أي تهديد مهني على أي مجموعة وظائفية . لذا . فإن مقاومة هذا البديل تكون في حدود محسومة يمكن التغلب عليها وربما توجيهها لصالح جهود التغيير والتطوير .

2. **إستراتيجية التحول والتحول الجزئي:** تراعي هذه الإستراتيجية البديل الاستراتيجي السابق خطوة أبعد مما توصل إليه؛ بعدم الاكتفاء بإجراء التحسينات الممكنة على ما هو قائم ومستمر فحسب، وإنما تحاول إدخال بعض التعديلات المهمة والجوهرية في هيكل التنظيم القائم ذاته، وما يصاحب ذلك من تغييرات أساسية في النظام القائم، وتتمحور نقطة الارتكاز لهذا البديل الاستراتيجي حول محاولة الخروج من المنحنى الوظيفي في الخدمات وإدخال مبدأ العمل الجماعي من خلال فرق عمل أو مجموعات اهتمام معينة، مع إدخال مجالات تخصص جديدة تستند إلى هذا المدخل التعاوني في أداء الأعمال.

3. **إستراتيجية التحول المؤسسي الكلي:** يمثل هذا البديل الاستراتيجي الحد الأقصى من التغيير، الذي يمكن أن تقوم به قيادة مرفق المعلومات أو المكتبة، ويتطلب هذا البديل مدى زمنياً أوسع لتحقيقه، وربما يمكن النظر إليه باعتباره بديلاً إستراتيجياً طموحاً بعيد المدى، يعمل على توجيه جهود الإصلاح والتطوير إلى مراحلها المتلاحقة القادمة. ويشتمل هذا السيناريو على إجراء التحولات الجذرية والشاملة في الأدوار والمهام، والأداء الحالي الذي يتعلق بالخدمات والمنتجات المقدمة⁽¹⁴⁾.

وعلى ضوء ما سبق عرضه ببيانات الاستبيان ورغبة المكتبة المركزية في إحداث قدر من التغيير المرحلي، فإنه يمكن تبني البديل الاستراتيجي الساعي للتحول الجزئي (على المدى القريب)، وإستراتيجية التحول المؤسسي الكلي (على المدى البعيد)، وبالتالي يمكن صياغة بيان "الإستراتيجية" على النحو التالي:

إستراتيجية التحسين والتحول الجزئي:

السياسة:

هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية، وتتضمن السياسات: التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة.

(14) المصدر السابق. ص ص 140-141.

وكثيراً ما تصاغ السياسات من منطلق أنشطة الإدارة والتسويق والتمويل / المحاسبة والإنتاج / العمليات والبحوث والتطوير ونظم المعلومات الإلكترونية . ويمكن وضع السياسات على مستوى المنشأة وتطبيقها على المنظمة ككل ، أو على مستوى الوحدة أو الإدارة وتطبيقها على وحدة واحدة أو على المستوى الوظيفي وتطبق على أنشطة أو إدارات معينة .

والسياسات مثل الأهداف السنوية ، ذات أهمية خاصة عند تطبيق الاستراتيجية لأنها تحدد توقعات المنظمة من العاملين والمديرين . وتتيح السياسات فرصة تحقيق التجانس والتنسيق داخل كل إدارة من إدارات المنظمة وفيما بينها⁽¹⁵⁾ .

كما يمكن اعتبارها مرشداً عاماً 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 . وعلى سبيل المثال فقد تكون سياسة إحدى المنظمات عدم الموافقة على مقترحات لتخفيض التكلفة إذا ترتب على ذلك تخفيض مستوى الجودة ، فهذه السياسة تدعم إستراتيجية المنظمة بأنها تنافس على أساس الجودة وليس السعر .

وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب ، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار ، فإنها قد تضع قيوداً على التصرف [على سبيل المثال : عند القيام بتنمية المقننات فإنه يراعى عدم اقتناء أكثر من خمس نسخ من العنوان الواحد⁽¹⁶⁾] . ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تتوافر فيها شروط المرونة والشمول والتنسيق والوضوح والأخلاقيات⁽¹⁷⁾ .

ثالثاً: تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation : وتتضمن وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال : البرامج والمشروعات ، والموازنات ، والإجراءات

(15) نادية العارف . التخطيط الاستراتيجي والعولمة . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 . ص ص 24-25 .

16- ما بين المعقوفتين [] للباحث .

17- عبد العزيز جميل خمير . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . مرجع سابق . ص 7

- البرنامج عبارة عن مجموعة من المشروعات ، وبالتالي فالمشروع أقل حجماً ونطاقاً من البرنامج . ويمر إعداد البرنامج بست خطوات أساسية هي :
- أ- تقسيم الأعمال المطلوبة إلى أجزاء أو مشروعات .
 - ب- تحديد العلاقة بين الأجزاء أو المشروعات وتحديد تتابعها (Sequence) .
 - ج- تحديد الأشخاص أو الجهات المسؤولة عن كل جزء أو مشروع .
 - د- تحديد كيف يتم تنفيذ كل جزء أو مشروع والموارد المطلوبة له .
 - هـ- تحديد الوقت المطلوب لإتمام كل جزء أو مشروع .
 - و- وضع جدول زمني لوقت بدء وانتهاء كل جزء أو مشروع .

ويكون للبرامج الموازنات (Budgets) الخاصة بها ، والموازنة عبارة عن قائمة تحدد الموارد المالية المطلوبة لدعم المشروعات التي يحتويها البرنامج ، والموازنة لا تخدم فقط كخطة أو قائمة تفصيلية بتكاليف المشروع ، بل تفيد أيضاً من خلال القوائم المالية الأولية في التعرف على تأثير البرنامج على المستقبل المالي للمنظمة ، كما أنها تستخدم كمعيار في قياس وتقييم الأداء .

ولدى المكتبة المركزية أربعة برامج لتغطية الجوانب الرئيسة لعملية التطوير وتنمية مواردها ، وهي :

§ أولاً: برنامج للتطوير التنظيمي: ويتضمن المشروعات التالية :

1. مشروع تطوير الموارد البشرية كمياً ونوعياً .
2. مشروع تطوير الهيكل التنظيمي .
3. مشروع تطوير المعينات التكنولوجية المستخدمة في تقديم خدمات وأنشطة المكتبة المركزية .

§ ثانياً: برنامج لتنمية المقتنيات وضبطها ببيبوجرافياً: ويتضمن المشروعات التالية :

1. مشروع توسيع مساري الإهداء والتبادل .
2. مشروع توطین نظام " المستقبل " الآلي وإحلاله مكان نظام eLIS .
3. مشروع استكمال الفهرس الآلي الموحد لقطاع المكتبات بجامعة حلوان .

§ ثالثاً: برنامج لتحسين وتطوير الخدمات والأنشطة المقدمة للمستخدمين: ويتضمن

المشروعات التالية :

1. مشروع الخدمة المرجعية عبر الخط المباشر .
2. مشروع تفعيل الاستفادة من المكتبة الرقمية .
3. مشروع تطوير خدمة التصوير .

§ رابعاً: برنامج لتنمية الموارد المالية وتعظيم الاستفادة من البنى التحتية المتاحة: ويتضمن

المشروعات التالية :

1. مشروع تدريب أخصائيي المكتبات بالمجتمع المحلي برسوم رمزية .
2. مشروع تدريب واختبار المشاركين ببرنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL .
3. مشروع " سور الأزبكية " لبيع الكتب المستهلكة والمستنزلة من رصيد المكتبات ضمن فعاليات المعرض السنوي للكتاب والوسائط الحديثة ، وإيداع متحصلات البيع بحساب مركز خدمات المكتبات والمعلومات .

جدول رقم (26)

نموذج مبسط للخطة الإستراتيجية

البرنامج	الشرح	النشاط	مؤشر	2009				2010				2011			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
التطوير التطبيقي	تطوير الموارد البشرية	حصر الاحتياجات المركزية	إدارة المكتبات المركزية												
		وضع معايير	الإدارة العامة للمكتبات												
		طلب تعيين/ تعاقد	الإدارة العامة للمكتبات												
		الإعلان عن شغل وظائف للأفراد	الإدارة العامة												
		اختبار المتقدمين	إدارة المكتبة المركزية												
		إجراءات التميين/ تعاقد	الإدارة العامة للأفراد												
		تدريب للجدد والقدامى	الإدارة العامة للتنظيم												
		تسكين حسب الهيكل	إدارة المكتبة المركزية												
		فترة الاختبار	إدارة المكتبة المركزية												

243

244

245

246

247

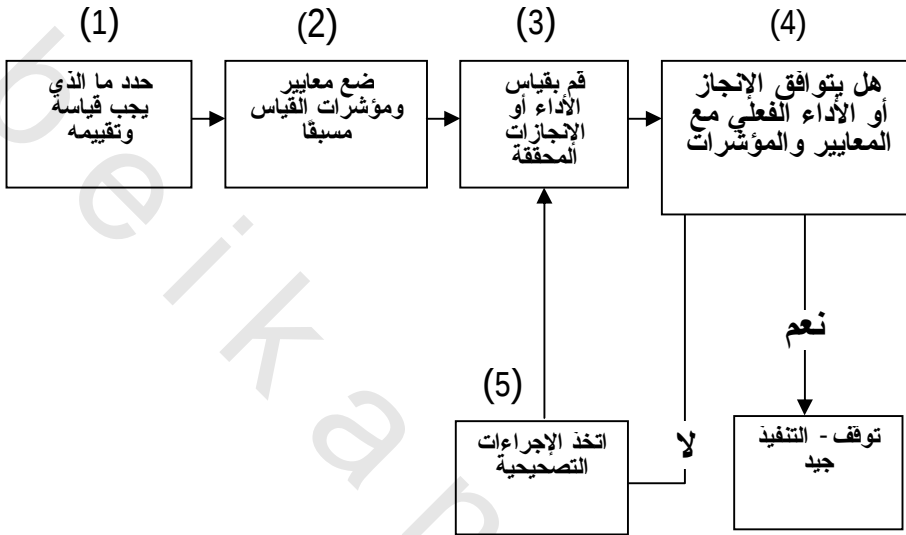
تنمية الموارد المالية									
تدريب إخصائي المكتبات		ICDL برنامج		سور الأريكة					
إجراءات الاستلام والتركيب		تدريب وتشغيل		فترة ضمان		الإدارة العامة الهندسية			
الشركات المورد									
الشركات المورد									
حصر ومكاتبة المعنيين		استقبال الردود والتخطيط		تدريب		تقييم دوري			
إدارة المكتبة المركزية				إدارة المكتبة المركزية		إدارة المكتبة المركزية			

												الإدارة العامة للمكتبات	البيع بالمعرض السنوي		
												الإدارة العامة للمكتبات	تقييم دوري		

رابعاً: متابعة وتقييم الإستراتيجية Strategy Evaluation & Control : وتتضمن تلك/ الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل تمثل متابعة وتقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وتنطوي هذه المرحلة على متابعة التقدم في الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف والنتائج المرغوبة أو المحددة سلفاً، وذلك لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. وتوفر هذه المرحلة المعلومات المطلوبة لمختلف المستويات الإدارية، وبخاصة الإدارة العليا والإدارة الوسطى، لتقرر ما إذا كان بالإمكان القيام بتنفيذ الإستراتيجية بشكل أفضل أم لا، وما إذا كانت الخطط الإستراتيجية ذاتها قد وضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تعديل، وأيضاً ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفيرها بشكل جيد من عدمه. وبدون شك لا يمكن لمتابعة وتقييم الإستراتيجية أن تكون انعكاساً دقيقاً للأداء الفعلي بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلي والمشكلات التي صادفته، وكيف تم التعامل معها⁽¹⁸⁾.

(18) عبد العزيز جميل خيمر. دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق. ص 177.

شكل رقم (28)

مراحل متابعة وتقييم الإستراتيجية⁽¹⁹⁾

ويتضح من الشكل السابق أن مراحل أو خطوات تقييم ومتابعة الإستراتيجية تتلخص فيما يلي:

أولاً- تحديد مجالات المتابعة والتقييم Areas of Evaluation & Control :

ينبغي على الإدارة العليا والإدارة الوسطى أو التنفيذية أن تحدد الأنشطة المطلوب متابعتها والنتائج المطلوب تحقيقها وتقييمها. وبرغم اختلاف مسميات وطبيعة الأنشطة ومجالات النتائج المطلوب متابعتها وتقييمها من منظمة لأخرى، فإنه يمكن القول: إن متابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية يتم على مستويين هما الأفراد والوحدات التنظيمية أو المشروعات الاستراتيجية. وفي معظم الأحيان تتم متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في خمسة مجالات أساسية هي:

(19) المرجع السابق. ص 178.

- 1- النتائج .
- 2- الفعالية .
- 3- التقدم أو الإنجاز .
- 4- الوسائل والإجراءات .
- 5- عادات العمل .

1- **النتائج:** تمثل النتائج محور اهتمام أية منظمة وغرضها الأساسي . وتأخذ النتائج في أية منظمة شكل سلعة أو خدمة تقدم لفئة أو أكثر من فئات العملاء أو المواطنين المستهدفين بها . ويتم تحقيق النتائج من خلال إدارة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية ، وبقدر المهارة والجودة في إدارة هذه الموارد يكون النجاح في تحقيق النتائج .

وبغض النظر عن طبيعة ونوعية السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة فإنه يمكننا القول بأن هناك نتيجتين أساسيتين تسعى إليهما أية منظمة ، هما زيادة الإنتاجية التي هي بدورها مقياس لدرجة النجاح في تقديم السلعة أو الخدمة التي توجد المنظمة من أجلها ، وتحسين مستوى الرضا الذي يحصل عليه العاملون من أعمالهم ، والذي يؤثر بدوره تأثيراً مباشراً على الإنتاجية⁽²⁰⁾ .

ومن ثم فإن متابعة وتقييم النتائج الاستراتيجية يجب أن يغطي كحد أدنى عدة جوانب ، أهمها ما يلي :

- أ - حجم أو كمية مخرجات Outputs الأنشطة المختلفة .
- ب - نوعية المخرجات .
- ج - الزمن المحدد للإنجاز .
- د - الإيرادات أو التكاليف .

2- **الفعالية:** إذا كانت الكفاءة Efficiency تهتم بقياس درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية ، فإن الفعالية Effectiveness تهتم بقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية . ومن ثم فإن قياس الفعالية يمثل تقييماً لكل من مدخلات الاستراتيجية ومخرجاتها أو نتائجها . وتختلف مقاييس الفعالية باختلاف المنظمة

(20) المرجع السابق . ص 179 .

(تجارية-صناعية - خدمية) وأيضاً باختلاف أهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة . وهناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن من خلالها تقييم فعالية تطبيق الإستراتيجية ، نذكر منها : الإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار وتكاليف أداء الأنشطة المختلفة ، ومعدلات الدوران الخاصة بكل من العاملين والمخزون ، ومعدلات الغياب ، ومعدلات استخدام العمالة المهنية والعمالة المساندة ، ومعدل استخدام التسهيلات المتاحة ، ومعدلات شكاوى الموظفين والعملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة وغيرها من المقاييس الخاصة بالإنتاجية والجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

3- **التقدم في العمل أو الإنجاز:** تهتم متابعة التقدم في العمل أو إنجاز نتائجه الأداء المحققة خلال فترة زمنية محددة أو في نهاية هذه الفترة . وتفيد هذه المتابعة في التعرف على كيفية سير العمل بالإستراتيجية وما ستكون عليه النتائج المحققة ، كما تفيد في تزويد الإدارة العليا والوسطى بما إذا كان مطلوباً إجراء تعديلات مرحلية على أحد جوانب أو محاور الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة منها .

4- **متابعة إجراءات وأساليب العمل:** تعتبر متابعة أساليب وإجراءات العمل في مختلف أنشطة الإستراتيجية من الوسائل المهمة في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة الإدارة في التعرف عما إذا كان العمل في هذه الأنشطة يتم تنفيذه وفقاً للإجراءات والأنظمة المحددة أم لا . كما تفيد هذه المتابعة في التعرف على مجالات التحسين أو التطوير في هذه الأنظمة والإجراءات ، بما يتلاءم مع التغيرات التقنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التشريعية المحيطة بتنفيذ الإستراتيجية .

5- **متابعة عادات العمل:** يقصد بعادات العمل الاتجاهات والسلوكيات التي يتبعها الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها ، والتي قد تسهل أو تعرقل أداء هذه الأعمال . ومن الضروري أن تتضمن متابعة تنفيذ الإستراتيجية بعض الجوانب الخاصة بتحقيق الانضباط في أداء العمل ، والتأكد من أن العاملين مشغولون فعلاً بأداء المهام المكلفين بها وتقييم مدى منطقية ما يتبع من سلوكيات ، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديلها أو تطويرها والأساليب الملائمة لذلك .

ثانياً - وضع معايير ومؤشرات الأداء Setting Measures & Criteria :

بعد الإجابة عن التساؤل الخاص بما يجب قياسه وتحديد مجالات القياس يبقى التحدي الكبير في عملية المتابعة والتقييم ، وهو تقرير كيفية القياس ، فبدون التعرف على المستوى المرغوب في الوصول إليه ، أو المحافظة عليه في تحقيق النتائج تصبح عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية بدون معنى . فالمعايير والمؤشرات تصنف المستويات المقبولة وغير المقبولة للأداء⁽²¹⁾ .

ومن المعايير الدولية الخاصة بمؤشرات أداء المكتبات ، فقد قامت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بإعداد ونشر معيار مواصفاتها ISO 11620 عن مؤشرات أداء المكتبات ومراكز المعلومات والتوثيق في تسعة وعشرين مؤشراً رتبت تحت ثلاثة مجالات أساسية ، هي :

- 1 . رضى مستخدمي وعملاء المكتبات .
- 2 . الخدمات العامة التي تشمل على مؤشرات عامة وخاصة عن مدى توفير الوثائق واسترجاعها وإعارتها وإمدادها ، بالإضافة إلى خدمات الاستفسار والتساؤل والمراجع والبحث عن المعلومات وتسهيلاتها المتوافرة .
- 3 . الخدمات الفنية المشتملة على مؤشرات التزويد والمعالجة والفهرسة .

ومن الأبعاد المهمة لمعيار الأيزو هذا تركيزه القوي على رضاء المستخدمين واشتماله على مؤشرات تتعلق بفعالية التكلفة Cost-Effectiveness ، بالإضافة إلى طريقة الوضوح والتميز التي يوصف بها كل مؤشر مصحوباً باقتراحات المنهجية المطلوب إتباعها في جمع البيانات والمعلومات .

كما قام الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات والمؤسسات IFLA بتطوير مجموعة من التوجيهات Guidelines لقياس أداء المكتبات الجامعية ، وقد تضمنت هذه التوجيهات سبعة عشر مؤشراً اختيرت بالتركيز على ما يمكن تطبيقه على أساس دولي للمكتبات الأكاديمية ، ويرتكز هذا العمل على قياس فعالية Effectiveness المكتبات⁽²²⁾ .

(21) المرجع السابق . ص 182 .

(22) محمد محمد الهادي . توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل . مرجع سابق . ص ص 235-236 .

ثالثاً - قياس الأداء الفعلي Measuring Performance :

يشير لفظ القياس Measuring إلى جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم في جميع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل والتشخيص واستخلاص النتائج ، أو لحساب المؤشرات أو المعايير الموضوعية مقدماً للحكم على مدى كفاءة وجودة وفعالية ومدى مطابقة الإنجاز الفعلي للخطط الموضوعية .

وترتبط عملية قياس الأداء الفعلي بوجود مقاييس Measures أو مؤشرات Indicators أو معايير Standards أو أطر مرجعية Benchmarks ، حيث إنها تحوى على الأنشطة أو المهام والنماذج Forms المستخدمة في توفير البيانات اللازمة لتحديد قيم هذه المؤشرات أو المعايير .

أما لفظ التقييم Appraisal/Evaluation فيقصد به تحديد قيمة أو مدى أو درجة النجاح أو الجودة في الإنجاز من خلال مقارنة ما تحقق بالفعل مع المعايير أو المستويات المحدد مسبقاً . وكثيراً ما يستخدم بعض الكتاب العرب لفظ التقويم بدلاً من التقييم للإشارة إلى التصحيح ، وإزالة الاعوجاج أو الانحراف ، وما يصاحب ذلك من قرارات لتصحيح مساراته وإزالة ما قد يلاحظ به من انحرافات عن المستويات المستهدفة .

أما لفظ الأداء الفعلي Actual Performance فيقصد به مجموعة الأنشطة والفعاليات المحققة خلال فترة زمنية محددة . وهناك ثلاثة مستويات للأداء ، هي الأداء الكلي Overall Performance ، ويشير إلى الإنجاز المحقق على مستوى الإستراتيجية أو على مستوى المنظمة ككل . والأداء القطاعي Sartorial Performance ويشير إلى الأداء المحقق على مستوى القطاعات أو الإدارات أو المشروعات التي تنقسم إليها الإستراتيجية الكلية ، والأداء الفردي أو الوظيفي Functional Performance ويقصد به الإنجاز المحقق على مستوى الوظائف أو الأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة الإستراتيجية .

ومن الجدير بالذكر أن المستويات الثلاثة للأداء ترتبط وتتأثر ببعضها البعض ، فتقييم الأداء الإستراتيجي يتطلب تقييم الأداء القطاعي الذي يتطلب بدوره تقييم الأداء الوظيفي والفردي .

وبرغم علاقة التأثير المتبادل ، والترابط بين هذه المستويات الثلاثة للأداء الفعلي ، فإنها تختلف فيما بينها من حيث مجالات المعايير والمؤشرات أو المقاييس والإجراءات المتبعة في القياس .

وبصفة عامة ، يتطلب قياس الأداء توفير نظام جيد للمعلومات لتزويد القائمين بالقياس بالبيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن :

- أ- المعايير أو المؤشرات أو المقاييس التي يتم التقييم على أساسها .
- ب- مجالات القياس وأولوياتها ، وكما سبقت الإشارة فإن هذه المجالات تشمل النتائج المحققة من حيث كمية وجودة وتوقيت مخرجات الأنشطة المختلفة ، والفعالية والوسائل والإجراءات وعادات العمل وغيرها من المجالات التي تحددها الإدارة العليا والإدارة الوسطى أو التنفيذية⁽²³⁾ .

أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلي:

هناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها متابعة وقياس مستوى الأداء أو الإنجاز الفعلي لتنفيذ الأنشطة أو المشروعات الإستراتيجية ، ومن أكثر هذه الوسائل والأساليب استخداماً في الممارسات العملية ما يلي :

1- **المتابعة الميدانية لمواقع العمل:** يعتمد هذا الأسلوب على المشاهدة أو ملاحظة ما يحدث في كل موقع من مواقع تنفيذ الإستراتيجية ، وتحديد ما إذا كان ملائماً أم لا . ويمكن من خلال المتابعة الميدانية مراقبة وسائل العمل وإجراءاته ونوعيته وتقييم مدى تطابقه مع النظم الموضوعية من ناحية ، ومدى توافقه مع المعدلات أو المستويات المحددة من ناحية أخرى . كما يمكن من خلال هذا الأسلوب تقييم معنويات العاملين والتعرف على المشكلات التي تواجههم في التنفيذ ومن ثم تقديم الإرشادات أو التعليمات اللازمة لمعالجة هذه المشكلات في حينها .

ويتم إسناد هذه المهمة لإدارة شؤون مكتبات الكليات للقيام بالمتابعة الميدانية لمكتبات الكليات من خلال قسمي التوجيه والتدريب ، وتقوم إدارة المكتبة المركزية بالمتابعة الميدانية لمجريات العمل داخل المكتبة المركزية وفقاً لما تم التخطيط له .

(23) عبد العزيز جميل مخيمر . دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي . مرجع سابق . ص 186 .

2- **الاتصال بالعملاء أو المستفيدين بخدمات المنظمة:** يتم هذا الاتصال من خلال الاستبيانات الخاصة باستطلاع الرأي أو عن طريق المقابلات الشخصية مع عينات ممثلة للعملاء أو المستفيدين بالخدمة للتعرف على آرائهم بشأن مستويات الأداء الفعلية ومقترحاتهم لتطويرها، ويمكن إسناد هذه المهمة لقسم العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة المكتبة المركزية، مع التأكيد على أن عملاء المكتبة المركزية هم من داخلها وخارجها، والعاملون هم العملاء من الداخل، أما من الخارج فهم أعضاء هيئة التدريس والباحثون والطلاب على جميع مراحلهم الدراسية.

3- **السجلات والنماذج والخرائط الإيضاحية:** يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون الاهتمام منصباً على حجم أو كمية أو تكلفة أو قيمة أو توقيت أو جودة مخرجات بعض الأنشطة أو المشروعات أو الوحدات التنظيمية، ومن أمثلة أدوات هذا الأسلوب في المتابعة والتقييم السجلات المحاسبية والجداول الزمنية للتنفيذ والموازنات والرسوم البيانية وخرائط الأداء المتوقع والأداء الفعلي خلال الفترات الزمنية للتنفيذ، ويمكن إسناد هذه المهمة لقسمي الشؤون المالية والتحكم الآلي بالتعاون مع إدارة المكتبة المركزية، على أن تكون محددات العمل هي الأهداف الإستراتيجية والتي تم الاتفاق عليها ضمن الخطة الإستراتيجية للمكتبة المركزية.

4- **اللقاءات أو الاجتماعات الدورية:** يتم هنا مراجعة التقدم الفعلي لأداء العمل، مقارنة مع المعايير المحددة، وأيضاً التعرف على المشكلات التي حدثت، وإعادة ترتيب أولويات العمل من خلال اللقاءات التي يعقدها القائمون بمتابعة وقياس الأداء مع المسؤولين عن التنفيذ الفعلي. وبالإضافة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من التعرف على مجريات الأمور ومستويات الإنجاز المحققة، فإنه أيضاً يتيح الفرصة لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح الأداء المتدني، ويمكن القيام بهذه المهمة من خلال الاجتماعات الدورية للإدارة العامة للمكتبات مع مدراء إدارتها ورؤساء أقسامها.

5- **التقارير التفصيلية:** نظراً لقيام كل إدارة فرعية بتقديم تقريرها الدوري للإدارة العامة للمكتبات، فقد تختلف هذه التقارير من حيث المعلومات التي تتضمنها، ومدى تكرارها والشكل الذي تعد به، لذا يجب أن تكون في شكل نماذج يتم استيفاء بياناتها وفقاً لما ترغب

الجهات المسؤولة عن متابعة وتقييم الأداء في معرفته من نتائج أو أحداث خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بالمعايير أو المؤشرات المحددة مسبقاً، على أن تقوم الإدارة العامة للمكتبات بإصدار تقرير مجمع دوري .

6- **التدقيق المالي والإداري:** يتم إنجاز هذه المهمة عبر ثلاثة مستويات، بداية على مستوى المكتبة المركزية من خلال قسم الشؤون المالية، أما المستوى الثاني فهو على مستوى الجامعة من خلال الإدارة العامة للتوجيه المالي والإداري، أما المستوى الثالث فعلى مستوى الدولة من خلال الجهاز المركزي للمحاسبات، وعادة ما يركز التدقيق أو المراجعة المالية والإدارية على الأساليب والإجراءات وليس على النتائج. ومن أكثر المجالات التي تخضع للتدقيق السجلات المالية وإجراءات الإنفاق وممارسة الصلاحيات الإدارية، إجراءات الأمن والسلامة، وعمليات الشراء والشؤون الإدارية والوظيفية. ويهدف التدقيق المالي والإداري إلى اكتشاف الممارسات التي قد تنحرف عن النظم والسياسات المحددة أو الإجراءات المعتمدة أو الممارسات الإدارية السليمة.

رابعاً- المقارنة واتخاذ القرارات : Comparison & Decision Making

إن المحصلة النهائية لعملية قياس الأداء في المرحلة السابقة هي التوصل إلى مجموعة من النتائج للمقارنة بين المعايير أو المؤشرات الموضوعية مسبقاً، والتنفيذ الفعلي لمختلف أنشطة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة في المكتبات:

يركز أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة على وجود نوعين من العملاء للمنظمة: عميلها الخارجي وهو المستهلك لمنتجاتها أو المتلقي لخدماتها (ويمكن أن نطلق عليه هنا: المستفيد من المكتبة أو المتردد على المكتبة)، و عميلها الداخلي وهو الموظف الذي ينتج ويقدم تلك المنتجات أو الخدمات (ويمكن أن نطلق عليه هنا: أخصائي المعلومات)، وبالتالي يجب عليها إبقاء هذين النوعين في حالة رضاء مستمر، وتلعب ثقافة المنظمة دوراً كبيراً في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة:

أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وأشخاصها وعملياتها وبيئاتها من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب منضبط، يركز على التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ الرضا المستمر للعميل من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب والتدريب .

محاور الإدارة بالجودة الشاملة:

1. بدون العميل لا يوجد عمل ، وبدون عمل لا توجد منظمة ، وبالتالي فإن الهدف الأساس لأي منظمة هو الإبقاء على عملائها في حالة رضا من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة لهم، إذا كانت ترغب في الوجود .

2. ليسنى بناء الجودة المطلوبة، فمدير المنظمة بحاجة لأن يستمع وينصت لمصادر معلومات غير تقليدية، وأن يكون قادراً على تبني الأفكار الصالحة ويمكن الآخرين من العمل والتفاعل داخل المنظمة .

وفي نطاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات، يجب أن تراعي عدة مبادئ أساسية تتمثل في التالي :

§ الاعتراف بالحاجة الملحة لتحسين الأداء وبالتالي ما ينتج عنه من خدمات أو منتجات مختلفة .

§ تلبية المتطلبات والتوقعات بالتركيز على المستخدم النهائي .

§ تحرير العمل من الأخطاء .

§ تحديد سعر الجودة وقياسه .

§ تبني عملية حل المشكلات والقيام بالأفعال التصحيحية .

الحصول على مساندات والتزام مرفق المعلومات وإدارة المنظمة أو القطاع المتواجد فيه .

وحتى يمكن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات يجب تحديد أسس ومؤشرات أو معايير الجودة المطلوب التوصل إليها وتطبيقها فيما يتصل بعمليات الأداء

والتصميم والتطوير المرتبطة بمشروعات وبرامج نظم المعلومات، التي تنتج خدمات ومنتجات المعلومات للمرافق المعنية. ويجب أن تتمثل عوامل أو معايير الجودة في التالي:

الصحة، والموثوقية، والكفاءة، وتكامل السلامة، وإمكانية الاستخدام، وإمكانية الصيانة، وإمكانية إعادة الاستخدام، وإمكانية النقل المتداخل بين النظم والتطبيقات، المرونة، التوسع، .. إلخ⁽²⁴⁾.

الخلاصة:

يغطي هذا الفصل المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية بشكل عام، والمركزية بشكل خاص، مع التركيز على وضع تصور تطبيقي بهذه العناصر لتوطينه بالمكتبة المركزية لجامعة حلوان، والتخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الجامعية يسعى إلى تعريف العاملين بتلك المكتبات بالأهداف التنظيمية والعمل باستمرار وبإصرار لترجمة تلك الأهداف إلى أفعال ونتائج، وهي تتطلب رؤية وبصيرة لتفسير الأحداث الماضية والاتجاهات الحالية لتحديد الاتجاهات المستقبلية، ويلزم مخططي الاستراتيجيات القدرة على الموازنة بين المصالح الفنية والإدارية الخاصة بالمكتبات الجامعية وبين المصالح العامة للجامعة والتي هي جزء أصيل فيها، بالإضافة إلى مرونة التفكير، وشمولية الرؤية، والقدرة على قيادة الناس لقبول التغيير، ووضع الاستراتيجيات، ووضع الخطط المناسبة للتنفيذ، والتخطيط غالباً ما يكون مهمة أساسية لمدراء الإدارات بالمكتبات الجامعية، ولكن فإن الإدارة الجيدة تستوجب نوعاً من المشاركة مع أصحاب المصلحة سواء على مستوى تلك المكتبات، أو على مستوى الجامعة، مما يمكن معه جني العديد من الفوائد المحتملة، فهذه المشاركة تعزز الفرص لتوفير التمويل بالميزانية للجامعة، كما تمكن المفاوضة المباشرة، الوصول لقرارات سريعة ومرنة، وتحسين مستوى الرضاء للعملاء الداخليين والخارجيين، والتخطيط الاستراتيجي يوحى بالثقة في الخدمة من خلال إظهار فهم القضايا الرئيسية وتبيان كيف معالجتها بالشكل الذي يستحوذ على رضاء

(24) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. مرجع سابق. ص ص 205-206.

المستفيدين من المكتبات الجامعية ، كما أنه ضروري للمستقبل والالتزام لعمل أشياء جديدة ،
وتسهيل قبول التغيير من جانب إعطاء المستفيدين الشعور بالملكية .

وظائف التخطيط الاستراتيجي:

- توضيح الغرض والأهداف التنظيمية .
- إنشاء الاتجاهات والقيم المشتركة والمسوحات البيئية للتعرف على الفرص ونقاط القوة .
- تحديد القضايا الحرجة والضغوط
- تحديد وتخصيص الموارد المادية والبشرية ، والتوظيف الأمثل لاستخدامها .
- تحسين التماسك الداخلي والتنسيق بين المستويات الإدارية
- وضع القرارات والإجراءات التنفيذية ، ووضع آليات المتابعة والتقييم⁽²⁵⁾ .

(25) Corral, Sheila. Strategic Planning in Academic Libraries, 2003
<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a713531872~db=ai~order=title>
 [cited 20/10/2008]