

# مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية

## دراسة استكشافية لإنشاء تحالف استراتيجي بينها

د. رؤوف عيد الحفيظ هلال

هـم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات

كلية الآداب - جامعة عين شمس

### مستخلص :

تحاول الدراسة التعرف عن قرب على مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، والتي تشمل مراكز ومدارس ومعاهد الإدارية القومية، وذلك بهدف التعرف على إمكانية بناء تحالف استراتيجي بينها. فتتجه الدراسة إلى تحديد مكتبات هذه المؤسسات، ومن ثم المكتبات التي ترغب في الاشتراك في بناء التحالف، واستكشاف أهم الفرص المتاحة في هذه المكتبات لبناء التحالف، كذلك المشكلات التي يمكن أن تواجه التحالف، وأهم القيم المضافة من التحالف، وصولاً إلى وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله بناء تحالف استراتيجي بين هذه المكتبات، تراعى فيه طبيعة هذه المكتبات. كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن أن تدعم متخذي القرار عند بناء هذا التحالف .

### ٠/٠ تمهيد :

في الستينيات من القرن الماضي، اتجهت بعض الدول العربية إلى إنشاء مؤسسات للتنمية الإدارية، إدراكاً منها بأهمية الإدارة كأداة ووسيلة أساسية في كل

جهود بناء الدولة وتحقيق التنمية فيها، وأهمية دورها المحرك والمنظم والمنسق لجميع الطاقات والإمكانات .

وقد أخذ الاهتمام بإنشاء تلك المؤسسات يتزايد عام بعد عام، بغية تأمين الثورة الإدارية التي شملت معظم الدول العربية، هذه الثورة هدفت في المقام الأول إلى تأكيد القدرة الإدارية المتجددة في بناء وتنمية تطوير الهياكل والنظم والمهارات، لمقابلة الاحتياجات الماثلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة، لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

ولكي تتحقق أهداف هذه المؤسسات، فقد ألحقت بها مكاتب اهتمت بحصر وتجميع وتحليل وبث الإنتاج الفكري الإداري، وهي بذلك تساهم مساهمة فعالة في التكوين والتدريب المهني لأفراد هيئات ومؤسسات الدول العربية. وفي الوقت الحالي هناك طموحات كبيرة تنتظر هذه المكاتب لمسايرة طموحات مؤسساتها الأم نحو تحقيق أهداف ومنافع مشتركة، يمكن أن تنعكس على تنمية الإدارة العربية بشكل عام.

### ١/١ أهمية الدراسة :

تشكل فرصة تنمية الفكر الإداري العربي والإفادة من المعارف والخبرات والتخصصات العربية المتنوعة في هذا المجال، حلما يراود كل مؤسسات التنمية الإدارية، فتحقيق هذه الفرصة يمكن أن يساهم إسهاماً قوياً في القضاء على ندرة مناسط التنمية الإدارية ذات الطبيعة المشتركة بين مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية من جانب، ومن جانب آخر يساهم في الحد من هدر الطاقات والإمكانات التي يمكن توفيرها من خلال الجهود المشتركة. والحقيقة أن مكاتب هذه المؤسسات يمكنها أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق هذا الحلم، إذا ما اتفقت فيما بينها واستفادت من القدرات الذاتية لكل طرف. فهذه المكاتب بصفتها مؤسسات اخترازية متخصصة في مجال الإدارة، يمكنها إثراء الفكر الإداري العربي بكثير من النظريات والتجارب الملائمة للتبادل والتطبيق في البيئة العربية، وبالتالي تساهم مساهمة فعالة في سرعة وزيادة

فرص التنمية الإدارية العربية، وعدم تكرار الجهود المبذولة في التأليف أو التطبيق، مما يساعد على نمو هذا الفكر وتميزه واكتسابه صفة الخصوصية العربية المفقودة وتداوله بين مختلف البلدان العربية والأجنبية على السواء.

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تتركز في شقين أساسيين، أولهما الأهمية القومية والثانية الأهمية العلمية:

### **أولاً: الأهمية القومية:**

- ١- تحاول الدراسة التعرف على المشكلات التي تعيق بناء التحالف بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية، وبالتالي العمل على تذليل تلك المشكلات.
- ٢- تحاول الدراسة وضع تصور بشكل التحالف الملائم بين مكتبات المؤسسات الإدارية، لإتاحة الفرصة أمام متخذي القرار في هذه المؤسسات للمشاركة الفاعلة في بناء هذا التحالف.
- ٣- تسهم الدراسة في تنمية الفكر الإداري العربي كما ونوعاً، وهي بذلك تحقق أهداف مؤسسات التنمية الإدارية العربية.
- ٤- تسلط الدراسة الضوء على أحد الموضوعات الحيوية، وهو التحالفات الاستراتيجية التي هي أساس التنمية الشاملة المستقبلية لمختلف القطاعات العربية.
- ٥- تساهم الدراسة من خلال تحالف مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية في خلق البيئة المناسبة لإنشاء العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الإدارية العربية المأمولة، وهي أساس تطور وارتقاء شعوبنا العربية.

### **ثانياً: الأهمية العلمية:**

- ١- تعد هذه الدراسة، من أوليات الدراسات التي تتناول موضوع التحالف بين مجموعة متخصصة من المكتبات العربية تنتمي إلى مؤسسات الإدارة العربية، وبالتالي يمكن الاستئناس بنتائجها في الدراسات المثيلة المقبلة.

- ٢- تحاول هذه الدراسة الإجابة عن بعض الأسئلة، التي تمثل في مجملها مشكلة يهتم بدراستها علم المكتبات وغيره من العلوم الاجتماعية.
- ٣- يشغل موضوع التحالفات الاستراتيجية في الوقت الحالي بين المكتبات اهتمام العالم بصفة عامة والعالم العربي بصفة خاصة، فتعقد من أجله البرامج والمناقشات والملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية.

### ٢/١ مشكلة الدراسة :

تؤدي مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، دوراً مهماً في التنمية الإدارية بحكم أهدافها وأنشطتها في: الإعداد والتدريب، والاستشارات الإدارية، وإعداد البحوث النظرية والتطبيقية. غير أن فعالية هذه المؤسسات بصورة عامة قد كانت دون ما عقد عليها من مطامح وآمال لأسباب متعددة منها<sup>(١)</sup>:

- وهن العلاقات المؤسسية بينها وأجهزة التنمية الإدارية الأخرى.
- عدم التكيف والتأقلم والتوازن الديناميكي مع المتغيرات البيئية.
- الانكفاء والانغلاق على التجربة المحلية وعدم الاستفادة الكاملة من التجارب الإقليمية والعالمية.
- نقص في الكفاءات البشرية المدربة وذات الخبرة.
- شح الموارد المالية والإمكانات الفنية.
- قصور في استخدام المناهج والأساليب والوسائل الملائمة لأنشطتها والتي أثبتت جدواها في تجارب وحالات مماثلة.

وقد يكون تأثير هذه الأسباب انعكس على مكتبات هذه المؤسسات، حيث إن المكتبات تتأثر بسياسات واتجاهات مؤسساتها الأم، الأمر الذي دعا الباحث إلى التفكير في إنشاء تحالف إستراتيجي بين مكتبات هذه المؤسسات، إيماناً بدور المكتبات في

(١) حسن أبشر الطيب (١٩٨٤) . . مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وفاق المستقبل . - الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٤ . - ص ٦ .

تحقيق أهداف مؤسساتها من جانب، ومن جانب آخر، هناك عدد من المسلمات التي تدعم هذا الطرح، وهي:

- ١- عدم وجود آلية يمكن من خلالها الاستفادة الكاملة من الخبرات المتوافرة في مؤسسات التنمية الإدارية العربية.
- ٢- عدم وجود أدلة خاصة بالمستشارين الإداريين العرب والباحثين العرب في مجال الشؤون الإدارية وما يتصل بها من روافد علمية وعملية .
- ٣- فقر المكتبة الإدارية العربية للبحوث والمؤلفات والمناهج النابعة من قيم ومقومات البيئة العربية، الأمر الذي يحدث معه اعتماد مؤسسات التنمية الإدارية على المناهج الأجنبية التي لا تتلاءم مع البيئة العربية.
- ٤- صعوبة حصر وتجميع الإنتاج الفكري المتخصص في الإدارة .
- ٥- ارتفاع ثمن النظم الآلية التي يمكنها حصر وتحليل وبحث النتاج الفكري العربي.
- ٦- ندرة العمالة المدربة التي يمكنها القيام بتجميع وتحليل وبحث الإنتاج الفكري العربي في مجال الإدارة.

#### ٢/١ تساؤلات الدراسة:

من خلال تتبع مشكلة البحث ومسلماته- إضافة إلى الأسباب التي تحول دون تنفيذ مؤسسات التنمية الإدارية لأهدافها- يدفع الباحث إلى طرح التساؤل التالي للبحث العلمي وهو: ما الفرص المتاحة لمكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية، وكذلك التهديدات التي يمكن أن تواجهها عند بناء تحالف استراتيجي بينها ؟ . هذا التساؤل يمكن تفتيته إلى الأسئلة الفرعية التالية، التي يمكن أن نعتبرها أحد مصادر تساؤل الدراسة الرئيس، وهي:

- ١- ما الاتجاهات العالمية نحو التحالفات الإستراتيجية ؟.
- ٢- ما أهداف مؤسسات التنمية الإدارية العربية ؟.
- ٣- ما العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية العربية ؟.

- ٤- ما المقومات المتوافرة لمكثبات مؤسسات التنمية الإدارية لإنشاء تحالف بينها؟.
  - ٥- ما دوافع مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية نحو بناء التحالف؟.
  - ٦- ما العوامل المسببة لنجاح التحالف المتوافرة لمكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
  - ٧- ما المخاطر والمشكلات التي يمكن أن تهدد بناء التحالف بين مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
  - ٨- ما القيمة المضافة المتوقعة من تحالف مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
  - ٩- ما الإطار التنظيمي الملائم لبناء التحالف بين مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
- ٤/١ أهداف الدراسة :**

يهدف هذا البحث إلى التحقق من الفرص المتاحة وغير المتاحة في مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية لبناء تحالف استراتيجي بينها . وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الرئيس تسعى الدراسة إلى التحقق من وجود مكثبات في مؤسسات التنمية الإدارية محل الدراسة، ومن ثم التعرف على المقومات المتوافرة لها التي تدعم التحالف، ودوافعها نحو بناء التحالف. كما تبحث عن وجود عوامل في هذه المكثبات تسهم في نجاح التحالف، وأيضاً عن مخاطر أو مشكلات يمكن أن تواجه بناء التحالف، وكذلك استنباط القيمة المضافة المتوقعة من التحالف، وصولاً إلى وضع إطار مقترح للتحالف يمكن تنفيذه بين مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية .

#### **٥/١ مجال وحدود الدراسة :**

سوف تتناول الدراسة موضوع التحالفات الاستراتيجية بين المكثبات المتخصصة في مجال الإدارة، وقد حددت الدراسة بالذات المكثبات الملحقة بمؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، وهو ما يطلق عليه : مراكز ومدارس ومعاهد الإدارة العربية. وقد تم حصرها في عدد ١٩ مركزاً ومعهداً ومدرسة تقريباً ينتشرون في أنحاء الدول العربية باستثناء الصومال وجزر القمر، وتمت إضافة المنظمة العربية للتنمية الإدارية إليها، على أساس أن المنظمة تعتبر بيت خبرة عربياً لها اتصال مباشر

مع هذه المراكز والمدارس والمعاهد . وبالتالي أصبح عدد الجهات المرشحة للدخول في التحالف ٢٠ جهة. ولقد تم إرسال خطاب لمديري هذه الجهات لإقرار موافقتهم من عدمها على بناء التحالف، وفي حالة الموافقة، يتم تعبئة الاستقصاء المرفق مع الخطاب من قبل مسئولي المكتبات في مؤسساتهم (انظر ملحق الدراسة). وعلى ذلك يكون المجال الموضوعي لهذه الدراسة هو المكتبات المتخصصة في التنمية الإدارية، والنطاق الجغرافي هو الدول العربية، أما النطاق الزمني فإن الدراسة سوف تدرس مكتبات هذه المؤسسات بوضعها الحالي منذ بداية شهر ديسمبر عام ٢٠٠٨ حتى نهاية شهر أبريل ٢٠٠٩.

#### ٦/١ منهج الدراسة:

من المعروف أن المنهج الملائم للبحث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من موضوع البحث من جهة وأهدافه من جهة أخرى، لذا استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي بطريقة الحصر للأسباب التالية:

- ١- إن هذه الدراسة وصفية ويفيد معها استخدام المنهج المسحي.
- ٢- يتناسب هذا المنهج مع هدف الدراسة، حيث يساعد في التعرف على الفرص المتاحة وغير المتاحة في مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.
- ٣- يعتمد المنهج المسحي على الاتصال المباشر بالناس، وهذا يفيد الباحث في اتصاله بالمكتبات والجهات المستفيدة من أنشطتها.
- ٤- يسمح هذا المنهج باستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث التي منها المقابلة، والاستبيان، وهي أدوات استخدمت في البحث.
- ٥- يسمح المنهج المسحي باستخلاص نتائج من جزء في مجتمع الدراسة يمكن أن تصدق على المجتمع كله أو يمكن تعميمها.

وقد حصل الباحث على بيانات الدراسة باستخدام أدوات تناسب أهداف الدراسة وطبيعة المنهج المستخدم وهي:

- ١- الاستقصاء: لمكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.
- ٢- المقابلات: أتيح للباحث إجراء مقابلات مع مديري بعض مدارس ومعاهد الإدارة في الاجتماع السنوي العاشر الذي عقد في فندق تريونف في الفترة من ٢٨ - ٢٩ ديسمبر ٢٠٠٨ بمدينة القاهرة .
- ٣- دراسة مصادر المعلومات المختلفة الخاصة بالتحالف الاستراتيجي بين المكتبات.

### ٧/١ الدراسات السابقة والمثيلة :

لقد تبين من خلال مسح الإنتاج الفكري في أدبيات الموضوع أنه لا توجد دراسة اهتمت بالتحالف الاستراتيجي بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية، و لكن وجدت عدة دراسات مثيلة في موضوع التحالفات الاستراتيجية بين المكتبات بصف عامة على المستويين العربي والعالمى، من أهم هذه الدراسات التي تدعم محاور الدراسة وعناصرها المختلفة ما يلي :

#### أولاً: على المستوى العربي:

دراسة تحمل عنوان : التعاون والتنسيق بين مراكز المعلومات القطاعية والشبكة القومية للمعلومات في مصر، هذه الدراسة اهتمت بتوضيح مفهوم الاتحادات وبينت أهميته، وكذلك تناولت الدراسة الجوانب التاريخية الخاصة بظاهرة الاتحادات والتعاون بين المكتبات، وهي في مجملها يمكن أن يستعين بها الباحث في توضيح كثير من المفاهيم الخاصة بالدراسة<sup>(١)</sup>.

وهناك دراسة بعنوان : الانتلافات المكتبية وتطبيقاتها على المكتبات المصرية، اهتمت هذه الدراسة بتعريف مصطلح الانتلاف والمصطلحات ذات الصلة به، كذلك

---

(١) خالد عبد الفتاح(١٩٩٩) . - التعاون والتنسيق بين مراكز المعلومات القطاعية والشبكة

القومية للمعلومات في مصر: دراسة ميدانية. - أطروحة ماجستير: إشراف محمد

فتحي عبد الهادي، ثناء إبراهيم فرحات. - جامعة القاهرة فرع بني سويف، كلية الآداب،

. ١٩٩٩



نشأة الائتلافات المكتبية وتطورها، وأسباب التعاون بين المكتبات، والشكل القانوني والإداري والمالي للائتلاف، ومتطلبات إنشاء ائتلاف مع التطبيق على التجربة المصرية في هذا الصدد. الدراسة بهذا الشكل يمكنها إرساء مفاهيم التحالف بين المكتبات، كذلك دعم جانب الدراسة الخاص بالمتطلبات اللازمة لإنشاء التحالف<sup>(١)</sup>.

وظهرت مؤخرًا دراسة بعنوان : تجمعات المصادر الإلكترونية: دراسة ميدانية على تجمع المكتبات الجامعية المصرية<sup>(٢)</sup>. هذه الدراسة غنيت بمصادر المعلومات الإلكترونية، وكيفية توفيرها من خلال التجمعات، مع التطبيق على شبكة الجامعات المصرية. فتناولت مفهوم التجمعات ونشأة المصطلح واستخدامه في مجال المكتبات. كذلك أسباب ظهور التجمعات وأنواعها والفوائد التي تعود على المشتركين فيها. وتناولت أيضًا عرضًا لنماذج من تجمعات المصادر الإلكترونية في الولايات المتحدة، وبريطانيا، وكندا، والصين، وفرنسا، وإدارة المصادر الإلكترونية ومعاييرها. ثم يأتي الشق الميداني للدراسة الذي تناول تجمع المكتبات الجامعية المصرية التابع للمجلس الأعلى للجامعات من حيث نشأته وأعضائه، والمشروعات التي ينفذها مثل مشروع المكتبة الرقمية، ومشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية وهذه الدراسة يمكنها دعم أحد محاور الدراسة الخاص بحصر وتجميع مصادر المعلومات الإدارية العربية.

### ثانيًا: على المستوى الأجنبي:

Plan for the establishment of a library network or consortium of Management & Engineering libraries ( MELC) in western India : Preliminary investigation and formulations.<sup>(٣)</sup>

(١) أماني جمال (٢٠٠٧) . - الائتلافات المكتبية وتطبيقاتها على المكتبات المصرية . - في :  
المجلة العربية ٣٠٠٠ - ١٤ ، ٢٠٠٧ .

(٢) ثناء إبراهيم فرحات (٢٠٠٩) . - تجمعات المصادر الإلكترونية: دراسة ميدانية على تجمع  
المكتبات الجامعية المصرية . - في : cybrarians journal - ١٨٤ ، ٢٠٠٩ . - مناح  
على:

<http://www.cybrarians.info/journal/no18/e-resources.htm>

(٣) Ghosh, Maitrayee ; Ashok, Jambekar (2003 ) . - Plan for the establishment of a  
library network or consortium of Management & Engineering libraries ( MELC) in

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأقرب تماثلاً مع موضوع البحث، فهي تحاول أن تدرس الوضع الحالي للمكتبات الهندسية والإدارية في الهند بغرض بناء نموذج لتحالف استراتيجي مناسب، كذلك دراسة إمكانية المشاركة في بناء نظام معلومات يساعد على تحقيق هذا الاتحاد، وكذلك تحديد شكل الاتحاد موضعاً إيجابياته ومثالبه وكذلك أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه الاتحاد في المستقبل. هذه الدراسة بهذا الشكل سوف يعتمد عليها الباحث في رسم شكل الاتحاد المزمع عقده وأيضاً في توقع الصعوبات التي من الممكن أن تواجهه.

#### Consortia for Management College Libraries in the e-Publishing Era A Proposal. <sup>(١)</sup>

تتشابه هذه الدراسة من حيث الموضوع والتطبيق مع البحث، حيث إنها تناولت مكتبات كليات الإدارة مجالاً للتطبيق، وقد حددت الدراسة أهدافها في تكوين اتحاد بهدف تقاسم الموارد وتقليل التكلفة من جانب، ومن جانب آخر بهدف الاعتماد على المصادر الإلكترونية كمصدر رئيس للتزويد لأنه أنسب الوسائل للتغلب على مشكلة ضعف مولزات المكتبات، وكذلك لأنه أيضاً هو سمة العصر، عصر النشر الإلكتروني . وهي من الدراسات التي يمكن أن تدعم البحث خصوصاً في جانب الاعتماد على عنصر المصادر الإلكترونية كأساس للتعاون.

#### SALUS Online Co-operation between South Australia Health Libraries. <sup>(٢)</sup>

western India : Preliminary investigation and formulations. – Available at :  
<http://dlist.sir.arizona.edu/1575/01/CALIBER%5F2003.pdf>

(١) Kumbar, M F (2004) . - Consortia for Management College Libraries in the E-Publishing Era A Proposal . - In 6th MANLIBNET National Convention, Janakpuri, New Delhi (India), 12-14 May ٢٠٠٤ [ Conference Paper] . – 9 p. . - Available at :  
<http://eprints.relis.org/3978/1/consortia.pdf>

(٢) Peterson, Mary & Harris, Lindsay . - ( 2002. ) . - SALUS: online co-operation between South Australian health libraries. - Available at :  
<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118963723/HTMLSTART>

هذه الدراسة من الدراسات التي تتماثل مع موضوع البحث في جانب تناول موضوع المكتبات المتخصصة، فهي تتناول مشروع بناء اتحاد بين المكتبات الطبية في جنوب استراليا من خلال الربط المباشر بين هذه المكتبات، الذي يهدف إلى اقتسام المعلومات الطبية وقواعد البيانات التي تفتتها هذه المكتبات، واهتمت هذه الدراسة بإبراز أهمية جانب التخطيط الجيد للمشروع وخلق الموارد اللازمة له، ليس فقط لغرض بنائه، ولكن أيضاً لاستمرار عمله بكفاءة. وهذه الدراسة تدعم البحث في جانب تدبير الموارد المالية والتخطيط لإنجاح التحالف في المستقبل.

Law Library Consortia.

كذلك تعد هذه الدراسة متماثلة مع موضوع البحث في جانب أنها تهتم بالمكتبات المتخصصة وهي المكتبات القانونية، ويمكن أن تدعم بعض محاور البحث، خصوصاً في جانب الأهمية التي يمكن أن تعود على المكتبات من الدخول في تحالفات، وأيضاً في جانب التمييز بين نجاح الاتحاد وفشله.

Consortium Building and Licensing by University Libraries in the Netherlands<sup>(1)</sup>

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي يمكن الاسترشاد بها في بناء الاتحادات التي تهدف إلى تكامل المعلومات القومية، ومن ثم اقتسام خدمات المعلومات، وبالتالي توفيرها لكل من يحتاج إليها في الدولة. وكذلك تعالج مشكلة المصادر الإلكترونية وكيفية الوصول إلى اتفاق يتناسب مع طموح الناشرين من حيث وضع سياسة لتسعير هذه المصادر.

(1) Sexton, Nicky A (2005). - Law Library Consortia. - Available at: <http://eprints.rclis.org/archive/00000668/01/23.pdf>

(2) Klugkist, Alex C. (2002). - Consortium Building and Licensing by University Libraries in the Netherlands. - In: LIBER QUARTERLY, 11.- pp. 80-86.

## ٨/١ مصطلحات الدراسة :

استخدمت الدراسة بعض المصطلحات تعددت مفاهيمها وحملت أكثر من معنى، لذلك استلزم الأمر هنا توضيح مفاهيمها، وأسباب اختيارها :

### ١- مصطلح التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances :

مصطلح التحالفات الاستراتيجية، من المصطلحات التي تعددت تعريفاته. وعلى الرغم من هذا التعدد، لكن تعريفات هذا المصطلح عندما يتكامل بعضها مع بعض، تشكل مفهوم التحالفات الاستراتيجية. ومن أكثر التعريفات ملاءمة لهذه الدراسة، التعريف العام التالي الذي يصف التحالف الاستراتيجي Strategic Alliances بأنه يعني " اتفاق اختياري بين عدد من الشركاء، يتضمن تبادل أو تقاسم أو تنمية منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا <sup>(١)</sup> ". هذا التعريف يبين العلاقة الرسمية بين طرفين أو أكثر بغرض متابعة مجموعة من الأهداف المتفق عليها، أو إتمام الأعمال ذات الحاجة الماسة إليها من كلا الطرفين أو الأطراف المشاركة. كذلك يبين أن التحالف شكل من أشكال التعاون يهدف إلى تعبئة الجهود وتضافرها لتحقيق مجموعة من الفوائد المأمولة، التي لا يستطيع أحد الأطراف تحقيقها بمفرده، نظراً لاحتياجها إلى جهد كبير <sup>(٢)</sup>.

ومن الأسباب التي دعت إلى تبني مصطلح التحالفات الاستراتيجية لأغراض

هذه الدراسة، هي:

١- دلالة معناه وتطابق مفهومه مع أهداف الدراسة .

٢- لا يقتصر مفهومه على حد التشارك في عنصر معين من شتى أنواع العناصر التي يمكن المشاركة على أساسها، فهو مصطلح جامع لشتى أنواع التعاون.

<sup>(١)</sup> Gulati, Ranjay (1998) . - Alliances and Networks. – In : Journal of Strategic Studies. - Vol.19. - p.293.

<sup>(٢)</sup> Todeva, Emanuela . Knok, David (2003) . Strategic alliances and models of collaboration – In Management Decision – Vol 43, No 1, 2003 – p 140

٣- إن تعبير التحالفات الاستراتيجية كما ذكره لهتونن Lehtonen عام ٢٠٠٣ يدل على عمق وطول العلاقة بين المؤسسات المتحالفة<sup>(١)</sup>. ووصفه كل من داس وتنج Teng & Das عام ٢٠٠٢ بأنه يدل على الأهداف الاستراتيجية لأعضاء التحالف<sup>(٢)</sup>. فهو يستخدم للتعبير عن مشروع طويل الأجل يشتمل على موضوعات كثيرة ذات علاقات متعددة.

٤- تشكل المصطلحات الأخرى في مجموعها مصطلح التحالفات الاستراتيجية، فمن الصعب تشكيل التحالفات بدون المرور بتابعينا على الأنواع الأخرى التالية : الرفقة Companionship، التعاون Collaboration، الاتحاد Association، المشاركة Cooperation، التأخي Fratremization<sup>(٣)</sup>.

٥- يعد مصطلح تجمع Consortium من المصطلحات التي شاع استخدامها للدلالة على المشاركة في المصادر بصفة عامة والمصادر الإلكترونية بصفة خاصة<sup>(٤)</sup>. أو للتعبير عن مشروع صغير محدد لا يتعدى الموضوع الواحد .

## ٢- مصطلح مؤسسات التنمية الإدارية :

المقصود بمؤسسات التنمية الإدارية في هذه الدراسة، مؤسسات التكوين والتدريب التي تتمثل في المدارس الوطنية للإدارة، ومعاهد الإدارة العامة، ومراكز التطوير الإداري، والكفاية الإنتاجية. هذه المؤسسات بدأت نشأتها الأولى في معظم الدول العربية في مطلع الستينيات أو بعد استقلالها، بغرض تحقيق رسالة هي: تنمية

(١) رفعت سيد العوضي، إسماعيل علي يسونني (2007) . - الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية . - القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . - ط ٢ . - ص ١٧٨ - ١٧٩ .

(٢) المصدر السابق نفسه . - ص ١٧٥ .

(٣) Anglada, I.luts M.(2007). - Collaborations and alliances: social intelligence applied to academic libraries. - In : Library Management . - Vol. 28, No.6/7,2007.-p.406.

(٤) Kumbur, M F (2004 ). - Op. Cit. . - P. 2.

الكوادر الوطنية التي يمكن أن تقوم بمهام العمل الإداري والفني في مختلف الخدمات وعناصر الإنتاج.

## ٢/٠ اتجاهات التحالف الاستراتيجي:

مما لا يدع مجالاً للشك أن التحالف الاستراتيجي أصبح له دور فاعل في الاقتصاد العالمي، فلقد أشار بيتر دركر أبو الإدارة Peter Drucker أن " التغيير العظيم في ثقافة الشراكة، واستمرار سريان الأعمال في طريقها، ربما يكون سببه النمو المتسارع في العلاقات التي لا تعتمد على الفردية، بل الشراكة " (١).

ومن يبحث في شبكة المعلومات الدولية عن موضوع التحالف الاستراتيجي، يفاجأ بحجم المواد الصحفية والإعلامية عن هذا الموضوع، فسوف يجد شركات تعلن عن تشكيل تحالف بينها، أو عناوين شركات استشارية يمكنها تقديم المشورة في التحالف الاستراتيجي. كل هذا إن دل عن شيء، فإنه يدل على مدى اهتمام العالم بهذا الموضوع .

وقد تضاعف عدد حالات التحالفات الإستراتيجية في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات العشر الماضية، ومن المتوقع أن يتزايد أكثر من ذلك في المستقبل . \* فلقد سجلت أكثر من ٢٠ ألف حالة تعاون استراتيجي حول العالم خلال العامين الماضيين، وأن عدد التحالفات الاستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ينمو كل سنة منذ ١٩٨٧ بنسبة ٢٥% \* . وأشار مسح ميداني تم نشره في مجلة إدارة الأعمال الأمريكية Electronic Business أن ٨٠% من المؤسسات الإلكترونية قائمة على التحالف الاستراتيجي، وأن الأغلبية تخطط أو تفاوض على اتفاقيات إضافية . وتبعاً لدراسة حديثة متعلقة بهذا الموضوع أجراها المستشار أندرسون Consulting Anderson أن ٨٢% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن التحالف هو المحرك الأول

(١) Elmuti, Dean , Kathawala , Ynus (2001). – An overview of strategic alliances. – In: Management Decision . –Vol 39, Issue 3, 2001. - p205.

نحو نمو المستقبل " . وتوقعت الدراسة أيضًا أنه خلال السنوات الخمس القادمة سوف يزيد التحالف الاستراتيجي من قيمة الشركات المتوسطة ما بين ١٦% - ٢٥%، و ٤٠% من قيمة السوق بالنسبة لربع الشركات تقريبًا . وهذا يعني أنه في السنوات الخمس القادمة سوف يمثل التحالف الاستراتيجي ما قيمته ٢٥ - ٤٠ تريليون دولار<sup>(١)</sup>. التحالف الاستراتيجي كما هو معروف عبارة عن شراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات أو وحدات الأعمال، وذلك للعمل معًا بغرض تنفيذ أو إنجاز مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المهمة ذات الفائدة المتبادلة على طرفي الشراكة. بناءً على هذا المفهوم تعد الإمكانيات التي يتيحها التحالف الاستراتيجي متعددة، وخصوصًا إذا ما تم تطبيقها بشكل صحيح. بعض المهتمين بهذا الموضوع أكدوا على أن التحالف الاستراتيجي بوسعه أن يحسن عمليات المنظمة والمنافسة بصورة دراماتيكية. وتبعًا لمسح ميداني أجري بواسطة كل من كوبيرس ولايبراند Coopers & Lybrand أن ٥٤% من المؤسسات التي شكلت تحالفات كان هدفها وحدة السوق، وتفعيل أهدافها . وبصفة عامة فإن المؤسسات تشكل التحالفات للحصول على التكنولوجيا، والدخول إلى أسواق محددة، وخفض نسبة المخاطرة المالية، وتخفيض نسبة المخاطرة السياسية، وإنجاز وتعزيز المنافسة<sup>(٢)</sup>.

كل هذه الأسباب دعت إلى زيادة الخطاب العالمي نحو التعاون بين المكتبات، وبالتالي انتشاره والعمل على تكوينه. وأكد على ذلك كل من ألين Barbara Allen وهيرشون Arnold Hirshon بقولهما " إن أهم تطور حدث للمكتبات في العقد الحالي ربما يتمثل في تحول تنظيمها، من التنظيم المبني على الفردية إلى التنظيم المبني على التعاون، وذلك كأساس للبقاء على حياة ونمو المكتبة " <sup>(٣)</sup>.

(١) loc. Cit.

Ibid. . - Pp205-206. (٢)

(٣) Kumbar, M F (2004 ). - Op. Cit. . - P.1.

لقد تعقد العالم، وكان لازماً أن يتغير دور المكتبات ليناسب هذا التعقد والتشابك. فإنجاز الأهداف أصبح يتطلب مقداراً أكبر من التخصص في العمل، فلقد تنوعت الوظائف في مجال المكتبات لتشمل ثقافة الحاسوب، والمساهمة في إعداد المواد التعليمية، ووضع المحتوى على الإنترنت ... إلخ . كل هذا أدى إلى الدخول في شراكة لاستكمال التخصصات الجديدة . هذا إلى جانب زيادة وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من أن تاريخ التعاون بين المكتبات يعتبر قديماً نسبياً مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فإن شكل ومفهوم التعاون بين المكتبات تأثر تأثراً كبيراً بمؤسسات ومنظمات الأعمال. فلقد كانت البدايات الأولى لإنشاء تعاون وشبكات بين المكتبات، ترجع إلى عام ١٩٧٠م في كل من الولايات المتحدة وإنجلترا وهولندا. وفي عام ١٩٩٠ تطور مفهوم مصطلح التعاون بين المكتبات إلى مصطلح تجمع Consortia، وكان يهدف إلى الترخيص للمصادر الإلكترونية، وسرعان ما امتد هذا المفهوم إلى كل البلاد تقريباً . وفي مرحلة لاحقة تم فرض هذا الشكل من الاتحاد على الجمعيات المحلية المتخصصة في نطاق جغرافي معين، وذلك بهدف زيادة دعمه، ومن ثم تستمد المكتبات المتحالفة قوتها من خلال هذه الجمعيات. وقد نضجت هذه التجربة بعد إعادة تنظيمها والخروج بها خارج نطاق المنطقة الجغرافية الواحدة، والتأكد من الاستفادة من خدمات الآخرين، وبالتالي زيادة الخدمات وجودتها<sup>(٢)</sup>.

تطورت التحالفات بهذا الشكل وأصبحت وجهاً من أنشطة الجمعيات، فعندما يتطور نشاط جمعية، فإنها تتطلع إلى حدود أعلى لا يمكن الوصول إليه وحدها دون التحالف مع جمعيات أخرى تشترك معها في الأهداف، فامتد التحالف بين الجمعيات ليخرج من نطاق منطقة جغرافية واحدة إلى نطاق أكبر يشمل الدولة ككل. ومن التطورات النوعية في الاتحادات، الاتجاه الدولي في السنوات القليلة الماضية نحو

(١) Anglada, Lluís M.(2007). – Op. Cit. . – p.410 .

(٢) Loc. Cit.



إنشاء اتحادات بين قطاعات الأرشيف والمتاحف. وأخيراً توج الإنترنت تطور التحالف، حيث ساعد على نمو العلاقات وزيادتها عبر الحدود فأدى ذلك إلى ظهور الاتحادات الدولية<sup>(1)</sup>.

وفي خضم هذا السباق نحو التحالفات الاستراتيجية من قبل المؤسسات المختلفة لتحقيق نجاحات ولو قليلة، هناك من يتوقع نسبة فشل في مثل هذه التحالفات بنسبة تفوق ٧٠%، مما دعا كثيراً من الدوريات الرائدة في مجال الإدارة إلى مناقشة أسباب هذا الفشل<sup>(2)</sup>.

وذلك يمكن أن يؤكد هدف الدراسة ويدعمه، من خلال توجه الدراسة نحو استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة لبناء التحالف بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.

### ٣/٠ مؤسسات التنمية الإدارية العربية:

تؤدي مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي دوراً بارزاً في بناء وتنمية وتطوير الهياكل والنظم والمهارات الإدارية، وذلك لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

### ٣/١ أهداف مؤسسات التنمية الإدارية :

وضعت مؤسسات التنمية الإدارية مجموعة من الأهداف بغرض تحقيق

رسالتها يمكن إجمالها في فئتين، كما يلي<sup>(3)</sup>:

الفئة الأولى تمثل الأهداف الأساسية لمؤسسات التنمية الإدارية:

- أ- الإعداد التكويني التأهيلي للكوادر الإدارية .
- ب- التدريب التجديدي والتأهيلي والإنعاشي لمختلف الكوادر الإدارية .
- ج- القيام بالبحوث الإدارية .

(1) Ipid. . - pp.410 - 411 .

Elmuti,Dean , Kathawala ,Ynus (2001). - Op. Cit. . - Pp205-206 .<sup>124</sup>

(٣) حسن أبشر الطيب (١٩٨٤) . - مصدر سابق . - ص ١٢ - ١٣ .

- د- تقديم الاستشارات الإدارية لكل مؤسسات الدولة .
- لفتة الثانية تمثل الأهداف الثانوية الفرعية لمؤسسات التنمية الإدارية:
- أ- التوثيق، يشمل إلى جانب حفظ وتصنيف الوثائق الإدارية، إنشاء مكتبة متخصصة في الإدارة العامة وما يتصل بها من روافد المعرفة.
- ب- بث الوعي الإداري عن طريق نشر الدوريات والحواليات والبحوث الإدارية.
- ج- المشاركة في عمليات الاختيار لبعض الكوادر الإدارية المطلوبة للمؤسسات الحكومية.
- د- إعداد الندوات والمؤتمرات في جوانب الإصلاح الإداري وتنمية وتطوير الأجهزة الإدارية.
- هـ- بث الوعي بأهمية الجمعيات المهنية الإدارية والعمل على تنميتها وتطويرها .
- والحقيقة أن البعض من المؤسسات يجمع بين معظم هذه الأهداف الأساسية والفرعية، والبعض القليل منها محصور في أهداف محدودة تلم بجزء من هذه الأهداف الأساسية والفرعية. انظر (الجدول رقم: ١) الذي يبين الأهداف الأساسية والفرعية لكل مؤسسة في الوطن العربي.





### ٢/٣ العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية :

تعد العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية ومثيلاتها العربية والإقليمية والدولية، مطلبنا مهما وضرورياً لتحقيق ما عقد على هذه المؤسسات من مطامح وآمال . في هذا الصدد تؤكد دراسة " أن فاعلية مؤسسات التنمية الإدارية تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تبني نظام مفتوح يوفر لها المناخ الملائم للتفاعل والتعاون مع المؤسسات المماثلة إقليمياً وعالمياً، ويعنيها بذلك في الاقتباس الذكي والاستفادة الكاملة من التجارب الإنسانية المعاصرة"<sup>(١)</sup>. وتشير هذه الدراسة أن هناك بعض الجهد الذي بذل في تنمية هذه العلاقة، لكنه يظل دون المأمول، حيث إن جوانب العلاقات بين مؤسسات التنمية الإدارية ومثيلاتها عربياً وإقليمياً وعالمياً تبين التالي<sup>(٢)</sup> :

١- إن العلاقات الثنائية بين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي قليلة ومحدودة. باستثناء تجربة معهد الإدارة العامة بالرياض الذي أثبت أن له علاقات وظيفية مع معاهد الإدارة والجامعات في الدول العربية. وأن العلاقات الثنائية للمؤسسات الأخرى لا تتجاوز في أحسن الحالات معهدين.

٢- إن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تمثل قاسماً مشتركاً أعظم في العلاقات الوظيفية مع معظم مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، فهي بمثابة الدائرة وقطب الرحى. لقد تحققت هذه الوضعية المميزة للمنظمة بفضل تقدير دورها الرائد والمتجدد والكبير في إكمال ودعم مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية العربية، فاستطاعت بروافد متعددة متمثلة في برامجها التدريبية، والدراسات الاستثمارية، والبحوث الإدارية النظرية والتطبيقية، وتنمية نظم التوثيق والمعلومات، أن تغذي وتعزز وتنسق الجهود العربية الهادفة لإحداث تنمية إدارية عربية فعالة.

(١) حسن أبشر الطيب (١٩٨٤) . - مصدر سابق . - ص ص ٤٠ - ٤١ .

(٢) المصدر السابق نفسه و الصفحات نفسها.

وتتكون أجهزة المنظمة العربية للتنمية الإدارية من<sup>(١)</sup>:

أ- جمعية عمومية: تتكون من ممثلي حكومات جميع الدول العربية على قدم المساواة، وينتخب منها رئيساً ونائباً للرئيس لدورة واحدة فقط. ويراعى تخصص أعضاء الوفود الممثلة في الجمعية العمومية بحيث يكونوا في مجالات عمل المنظمة نفسها، فهم معظمهم من وزراء التنمية الإدارية أو رؤساء دواوين الخدمة المدنية في الدول العربية. وبالتالي يمكن أن يكون للمنظمة صوت مؤثر على مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، وخصوصاً لأنها مؤسسات تابعة مباشرة لوزارات الخدمة المدنية في الدول العربية.

ب- مجلس تنفيذي: يتشكل المجلس التنفيذي من سبعة أعضاء، تقوم الجمعية العمومية بانتخابهم من بين أعضائها من ممثلي الدول لمدة سنتين، ويتوجب أن يكون عضو المجلس التنفيذي من أعلى المراتب الوظيفية في دولته ومتخصصاً في مجالات عمل المنظمة، وكذلك ينتخب المجلس التنفيذي رئيساً له ونائباً للرئيس لمدة سنتين.

ج- مديرية عامة: تعتبر المديرية العامة الجهاز التنفيذي للمنظمة، والمدير العام هو المسئول الأول عن هذا الجهاز، كما يعتبر مسئولاً أمام المجلس التنفيذي والجمعية العمومية عن حسن سير العمل في المنظمة. يتم تعيين المدير العام والمدراء العاملين بالمساعدية لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة بترشيح من الدول الأعضاء.

٣- إن العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي والمؤسسات المماثلة في الدول النامية محدودة جداً، الأمر الذي يحد من فرصة الاستفادة من تجارب تلك المؤسسات التي تتماثل بعض تجاربها مع تجاربنا في الوطن العربي. إضافة إلى حقيقة أن بعض هذه المؤسسات قد وصل إلى درجة مميزة من الكفاءة

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (١٩٩٠). - اتفاقية المنظمة العربية للتنمية الإدارية . -

المنظمة : الأردن ، ١٩٩٠ . - ص ص ١ - ١٠ .

- والفاعلية، لاسيما في مجال التدريب بمختلف مستوياته وأساليبه، وبالإمكان الاقتباس الواعي من هذه التجارب على اختلافها .
- من خلال العرض السابق، ومن خلال تحليل إجابات (السؤال رقم: ١٣) بالاستقصاء، يتبين أن هناك نوعاً من الإدراك لبعض المؤسسات بأهمية التعاون، كذلك يتضح مدى الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة العربية للتنمية الإدارية في دعم التعاون بين مؤسسات التنمية الإدارية. وبصفة عامة يمكن القول: إن هناك وهنا في العلاقات بين مؤسسات التنمية الإدارية، هذا الوهن تؤكد الدراسة السابقة أنه انعكس على أدائها وفعاليتها، وخصوصاً في الجوانب التالية:
- ١- قصور في التصور المؤسسي اللازم لاستمرارية وفاعلية هذه المؤسسات .
  - ٢- عدم التأقلم والتوازن الديناميكي مع المتغيرات البيئية .
  - ٣- الانكفاء والانغلاق على التجربة المحلية وعدم الاستفادة الكاملة من التجارب الإقليمية والعالمية .
  - ٤- نقص في الكفاءات البشرية المدربة ذات الخبرة.
  - ٥- شح في الموارد المالية والإمكانات الفنية .
  - ٦- قصور في استخدام المناهج والأساليب والوسائل الملائمة لأنشطتها التي أثبتت جدواها في تجارب وحالات مماثلة.

#### ٤/٠ المقومات اللازمة لإنشاء التحالف بين المكتبات :

تعد المقومات من الأمور المهمة التي ينبغي مراعاتها عند بناء التحالف الاستراتيجي، فهي تعرف بأنها مجموعة العناصر التي تتميز بها مؤسسة عن أخرى أو الكفاءات Competencies، التي تشكل عامل جذب للتحالف يجذب الشريك لبناء التحالف، وتخلق الدوافع والنوايا نحو التحالف، ويمكن من خلالها تحديد الخيارات المتاحة للتحالف<sup>(١)</sup>. وعلى ذلك يمكن أن تتمثل هذه المقومات في :

(١) Todeva, Emanuela, Knoke, David (2005). - Op. Cit - pp. 124- 128.

- الأهداف المحددة للمكتبة التي تستمد من أهداف المؤسسة الأم وتعمل المكتبة على تحقيقها، بغية تحقيق أهداف مؤسساتها.
  - العمالة الواعية القادرة على فهم متطلبات العمل المختلفة والسعي نحو تطويره.
  - الإدراك من قبل القائمين على المكتبات بأهمية التحالف.
  - الاستعداد بالمشاركة المالية في التحالف التي من شأنها استمرار بقاء التحالف.
  - توافر المناخ السياسي والقانوني المتسئّل في العلاقات السياسية والقرارات والتشريعات القانونية التي تشجع إقامة التحالفات .
- ومن أهم هذه الكفاءات ما يتعلق منها بالمصادر التي تشمل على المواد المتاحة إلكترونياً، سواء أكانت هذه المواد عبارة عن: قواعد بيانات، أو مستخلصات، أو استعراضات، أو دوريات إلكترونية، أو مجموعات كاملة، أو بنوك معلومات، أو مشروعات للنصوص الكاملة<sup>(١)</sup>.

#### ١/٤ المقومات المتوافرة في المكتبات محل الدراسة لإنشاء تحالف بينها :

قام الباحث من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستقصاء التي تقع بين (رقم: ٢) و (رقم: ٥)، ببناء الجدول التالي (جدول رقم: ٢) الذي يبين أهم السمات البارزة في المكتبات محل الدراسة، ومن خلال تحليل بيانات هذا الجدول توصل الباحث إلى ما يلي :

#### ١/١/٤ أهداف المكتبات ومدى دعمها لأهداف مؤسساتها :

سعت كل المكتبات محل الدراسة بدون استثناء أن يكون لها أهداف، لكن هذه المكتبات اختلفت فيما بينها في مدى علاقة أهدافها بأهداف مؤسساتها، فهناك مكتبات حاولت أن تفلسف أهدافها بحيث تعبر عن أهداف مؤسساتها بالكامل، وهناك مكتبات استمدت بعض أهدافها من أهداف مؤسساتها، وأخيراً هناك مكتبات لم تعبر أهدافها عن أهداف مؤسساتها.

(١) Klugkist, Alex C. (2002) . Op Cit . - p. 8٤



ويقصد بتلك المكتبات التي تحاول أن تفسف أهدافها بحيث تعبر عن أهداف مؤسساتها، تلك المكتبات التي تحاول من خلال مقتنياتها المتخصصة في مجال الإدارة دعم المتدربين بالمادة العلمية التي تساعد على إعداد وتدريب الكوادر الإدارية، وكذلك مساعدة الباحثين في إعداد البحوث والخبراء في تقديم الاستشارات الإدارية . فهذه المكتبات وهذه الحالة من خلال وظائفها المختلفة يمكنها العمل على تحقيق الأهداف الأساسية لمؤسسات التنمية الإدارية. ولم يقتصر الأمر على ذلك بل يمتد دورها لتحقيق الأهداف الفرعية، التي تنص صراحة على إنشاء مكتبات متخصصة في الإدارة العامة وما يتصل بها من روافد المعرفة، والتوثيق، وبث الوعي الإداري، وهي بذلك تقابل الوظائف الرئيسة للمكتبات التي تتمثل في الاختيار والاقتناء، والتحليل والتنظيم، والاسترجاع والبث. وكذلك تحاول تحقيق الهدف الخاص بعملية الاختيار لبعض الكوادر الإدارية المطلوبة للمؤسسات الحكومية، من خلال بناء قواعد البيانات المتخصصة في خبراء الإدارة، وكذلك المتخصصين والمهنيين في الإدارة. وتحاول تلك المكتبات أيضا أن يكون لها دور كبير في التجهيز للمؤتمرات والندوات والملفات، من خلال المساهمة الفاعلة في إعداد وتجهيز أوراق عمل هذه المؤتمرات. وتحاول المكتبات من خلال المساهمة في إنشاء قواعد بيانات خاصة بعناوين الأفراد والجهات المهتمة بالإدارة، تسهيل الاتصال بهم، وبالتالي بث الوعي بأهمية الجمعيات المهنية الإدارية. هكذا تمثل هذه المكتبات أهمية خاصة لمؤسساتها، وتعتبر العمود الفقري في هيكل بنائها.

فمن خلال دراسة أهداف مؤسسات التنمية الإدارية التي تم تناولها مسبقاً، ومن خلال تحليل إجابات (السؤال رقم : ٢ ) الخاص بأهداف المكتبات في الاستقصاء، يمكن تصنيف المكتبات محل الدراسة تبعاً لمدى استمداد أهدافها من أهداف مؤسساتها الأم إلى ما يلي :

### ١ - مكّبات استمدت أهدافها من أهداف مؤسساتها:

استطاعت تسع مكّبات أن تستمد رؤيتها ورسالتها من رؤية ورسالة مؤسساتها فجاءت أهدافها مستمدة من أهداف مؤسساتها، هذه المكّبات، هي: معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومكّبة المدرسة الوطنية بتونس، ومكّبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ومكّبة معهد الإدارة بسلطنة عمان، ومكّبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، ومكّبة المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري بالعراق، ومكّبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، ومكّبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكّبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

### ٢ - مكّبات استمدت بعض أهدافها من أهداف مؤسساتها:

لم تستطع ثلاث مكّبات أن تستمد رؤيتها ورسالتها بالكامل من رؤية ورسالة مكّباتها، وبالتالي جاءت بعض الأهداف بعيدة عن أهداف مؤسساتها، ولكنها تتعلق بالمكّبات بصفة عامة، هذه المكّبات، هي: مكّبة المعهد الوطني للإدارة بلبنان، ومكّبة مركز إعداد القادة بمصر، ومكّبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن.

### ٣ - مكّبات لم تستمد أهدافها من أهداف مؤسساتها:

بعدت أهداف مكّبة معهد التنمية الإدارية بقطر عن أهداف مؤسساتها، فجاءت متعلقة كلها بأهداف المكّبات بصفة عامة، ولذلك فهي تحتاج إلى مراجعة أهدافها، ووضعها في قالب يحقق رؤية ورسالة وأهداف مؤسساتها.

مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية  
[ جدول رقم : 2 ]

رقم المكتبة	المصنف		المطالون		نوع	ملاحظات
	الكتاب	عدد	الكتاب	عدد		
1	10	2	3581	3	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
2	20	2	1507	6	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
3	43	140	70000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
4	2	34	38158	40	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
5	2	35	4375	2	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
6	1	30	2000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
7	1	8	5107	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
8	1	40	5300	5	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
9	1	9	6000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
10	1	24	1000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
11	1	2	62	2	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
12	1	2	10000	2	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية

## ٢/١/٤ مدى إدراك المكتبات محل الدراسة أهمية الدخول في التحالف:

أسفر تحليل الاستقصاء الذي أرسل إلى مؤسسات التنمية الإدارية، التوصل إلى بعض الحقائق التي يمكن على ضوئها تحديد عدد المشاركين في التحالف المفترض بنواؤه، هذه الحقائق يمكن إجمالها فيما يلي :

### ١- مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية التي ترغب في التحالف :

وصل عدد المؤسسات التي يتوافر بها مكتبات، وأكدت رغبتها في التحالف إلى اثنتي عشرة نولة، إضافة إلى مكتبة المنظمة، فيصبح عدد المكتبات التي أبدت رغبتها في التحالف ثلاث عشرة مكتبة كما هو موضح في الجدول التالي ( جدول رقم ٣ ):

### ( جدول رقم : ٣ )

#### مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية التي ترغب في التحالف

الدولة أو المقر	مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية	تسلسل
مقرها مصر	مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية	١
الأردن	مكتبة المعهد الوطني للتدريب	٢
تونس	مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة	٣
السعودية	مكتبة معهد الإدارة العامة	٤
السودان	مكتبة مركز تطوير الإدارة	٥
سورية	مكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة	٦
العراق	مكتبة المركز الوطني للاستشارات	٧
عمان	مكتبة معهد الإدارة العامة	٨
قطر	مكتبة معهد للتنمية الإدارية	٩

## مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية

١٠	مكتبة ديوان الخدمة المدنية	الكويت
١١	مكتبة المعهد الوطني للإدارة والإتماء	لبنان
١٢	مكتبة مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي	مصر
١٣	مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية	اليمن

٢- مؤسسات لم تتوافر بها مكتبات وأبدت رغبتها في التحالف:

هناك مؤسسات لا تتوافر بها مكتبات، كما هو الحال في كل من دولة الإمارات، والبحرين، وفلسطين. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الجهات ترغب في الاستفادة من التحالف، كذلك أكنت موافقتها على المساهمة المالية في حالة دخولها ومشاركتها في التحالف، مقابل الاستفادة من عائد عملية التحالف .

٣- مكتبات متوافرة في مؤسسات التنمية الإدارية ولم تبد رغبتها بعد في

التحالف:

لم تبد أربع مؤسسات حتى الآن موقفها من التحالف، في كل من الدول التالية: الجزائر، وليبيا، والمغرب، وموريتانيا. هذه المؤسسات لم يتلق منهم الباحث ردًا قاطعًا للمشاركة في التحالف، أو حتى ما يثبت توافر مكتبات لديهم .

١/٢/١/٤ مدى اهتمام المؤسسات ومكتباتها تجاه التحالف:

من خلال البيانات السابقة، يمكن بناء الشكل التوضيحي التالي ( شكل رقم : ١ ) الذي يبين مدى رغبة أفراد العينة محل الدراسة في الدخول في التحالف .



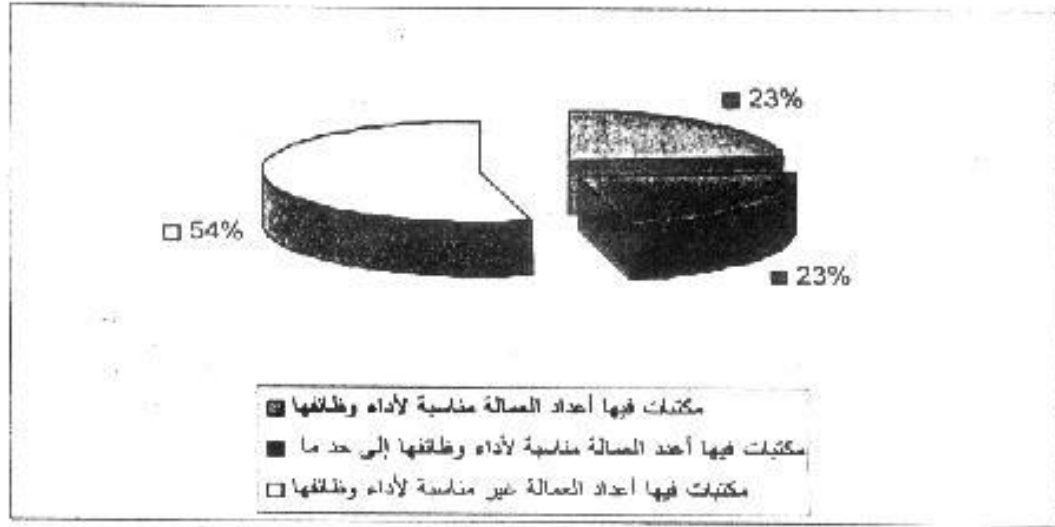
(شكل رقم : ١)

#### قياس رغبة المكتبات محل الدراسة تجاه التحالف

من خلال الشكل السابق، يتضح أن هناك إدراك من جانب معظم المؤسسات ومكتباتها بأهمية التحالف، فكما هو موضح في الشكل، وصلت نسبة المكتبات الراضية في التحالف إلى 65% من مجموع عينة الدراسة. وإذا ما تمت إضافة المؤسسات التي ترغب في التحالف ولم تتوفر بها مكتبات، نجد أن هذه النسبة يمكن أن تقفز إلى 80%. وهو رقم يعد كبيراً ويبرر بإمكانية إجراء التحالف.

#### ٣/١/٤ سمات العاملين في المكتبات محل الدراسة :

إن أعداد العاملين في معظم المكتبات محل الدراسة بوضعهم الحالي، غير مناسبة لأداء وظائف مكتباتهم المختلفة. ويتبين ذلك من خلال الشكل التالي (شكل رقم : ٢) الذي يوضح ما يلي:



(شكل رقم : ٢)

قياس مدى مناسبة العمالة المتوافرة في المكتبات محل الدراسة

#### ١- مكتبات فيها أعداد العمالة مناسبة لأداء وظائفها:

وتصل نسبتها حوالي 23% من مجموع المكتبات الثلاث عشرة، وتمثل هذه النسبة أعداد العمالة في كل من مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومكتبة المدرسة الوطنية بتونس، ومكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية. والجدير بالذكر هنا أن أعداد العمالة بمعهد الإدارة العامة في السعودية هو مجموع العاملين في أفرع معهد الإدارة العامة، والذي يشمل أفرع الرياض، وجدة، والدمام.

#### ٢- مكتبات فيها أعداد العمالة مناسبة لأداء وظائفها إلى حد ما :

تصل نسبتها أيضًا حوالي 23% من مجموع المكتبات الثلاث عشرة محل الدراسة، وهي تمثل أعداد العمالة في كل من مكتبة مركز إعداد القادة في مصر، ومكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، ومكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية في اليمن.

### ٣- مكتبات فيها أعداد العمالة غير مناسبة لأداء وظائفها:

تصل نسبتها حوالي 54% من مجموع المكتبات الثلاث عشرة محل الدراسة، وتمثل هذه النسبة أعداد العمالة في كل من مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ومكتبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، ومكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكتبة المركز الوطني للاستشارات بالعراق، ومكتبة معهد التنمية الإدارية بقطر، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، ومكتبة المعهد الوطني للإدارة والإنماء بلبنان. نخلص مما سبق إلى أن مجموع نسبة المكتبات التي تتوافر فيها أعداد من العمالة يمكنها القيام بوظائفها المختلفة هي 46% مقابل نسبة 54% من المكتبات لا تتوافر فيها أعداد مناسبة من العمالة يمكنها القيام بوظائف تلك المكتبات المختلفة.

### ٤/١/٤ سمات مصادر المعلومات المتوافرة في المكتبات محل

#### الدراسة :

أظهر التحليل للسؤال (رقم: ٥) بالاستقصاء الذي تم توزيعه على المكتبات، والذي يبينه (الجدول رقم: ٢)، أنه توجد في معظم المكتبات محل الدراسة مجموعات مقتناة، عبارة عن منفردات ونوريات، وعند قليل من هذه المكتبات هي التي تقتني قواعد بيانات. وهذه المجموعات لا تمتلك المكتبات حقوق ملكيتها، وبالتالي هناك صعوبة في تحويلها رقمياً وتبادلها بين المكتبات، إضافة إلى أن غالبية هذه المصادر كتبت بأقلام غير عربية مما لا يحقق الهدف الخاص بحصر الإنتاج الفكري العربي في مجال الإدارة.

أما العناصر البارزة في مقتنيات هذه المكتبات ويقصد بها المصادر المنتجة، فهي غير متوافرة في معظم المكتبات محل الدراسة. على الرغم من أن هذه المصادر من شأنها دفع الأطراف نحو التحالف أو يمكن أن تكون سبباً له، لأهميتها واحتياج بقية الأطراف لها.



وعلى كل الأحوال يمكن التعرف على سمات مقتنيات المكتبات محل الدراسة بالتفصيل من خلال التقسيم التالي:

#### ١ - المكتبات الأكثر اقتناءً لمصادر المعلومات :

يقصد بمصادر المعلومات المقتناة تلك المصادر التي يتم تزويد المكتبات بها من خلال قنوات التزويد المختلفة. والحقيقة أن غالبية المكتبات تتوافر لديها مثل هذه المقتنيات، وإن اختلفت في أعداد مقتنياتها كما هو مبين في (الجدول رقم : ٢)، الذي من خلاله يتضح أن هناك عشر مكتبات يمكن اعتبارها أكثر المكتبات اقتناءً لمصادر المعلومات، وهي: مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس، مكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، مكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، مكتبة مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر، ومكتبة المركز الوطني للاستشارات بالعراق، ومكتبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، وأخيراً مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ومن هذا الترتيب يمكن اختيار أكثر مكتبتين اقتناءً لمصادر المعلومات، وهما : مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس.

#### ٢ - المكتبات الأكثر تنوعاً في مقتنياتها من مصادر المعلومات:

تعد مكتبة كل من معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، وديوان الخدمة المدنية بالكويت، ومركز تطوير الإدارة بالسودان، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، أكثر المكتبات تنوعاً في مقتنياتها من مصادر المعلومات، فكما هو مبين في (الجدول رقم : ٢) تشتمل مقتنياتها على ثلاثة أنواع، المنفردات والنوريات وقواعد البيانات. وتعتبر أكثر مكتبتين من هذه المكتبات تنوعاً في مقتنياتها، هما مكتبة كل من: معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان.

### ٣- المكتبات الأكثر إنتاجاً من مصادر المعلومات :

من خلال ( الجدول رقم : ٢ ) يمكن ترتيب أكثر المكتبات التي تنتج مؤسساتها مصادر معلومات وفقاً للترتيب التالي: مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، مكتبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، مكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ثم تأتي كل من مكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان في آخر الترتيب. وتعد مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ومكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، أكثر مكتبتين تنتج مؤسساتهما مصادر معلومات.

### ٤- المكتبات الأكثر تنوعاً لمصادر المعلومات المنتجة داخلياً :

يتوافر أكثر من مخرج في مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، وهما يعدان أكثر المكتبات تنوعاً في إنتاج مصادر المعلومات وفقاً لبيانات ( الجدول رقم : ٢ ) فهاتان المكتبتان تنتج مؤسساتهما المنفردات، والدوريات، وقواعد الدوريات، وكذلك هناك مشروعات للتحويل الرقمي فيهما، إما لكل منتجاتها، كما هو الحال في مكتبة المنظمة، أو لجزء من منتجاتها كما هو الحال في مكتبة ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت. وكما هو واضح تتميز مكتبة المنظمة بكثرة تنوع مخرجات مؤسساتها.

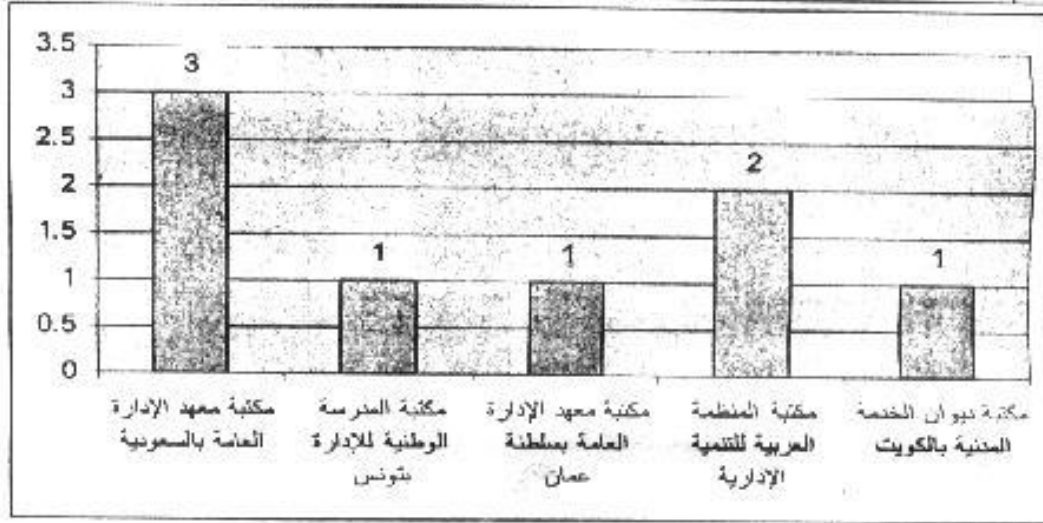
### ٥- المكتبات التي تشكل مقتنياتها أكثر أهمية للتحالف :

من خلال العرض السابق، يمكن حساب المكتبات الأكثر أهمية للتحالف، من خلال حساب عدد نقاط تكرارات المكتبات ضمن أكثر مكتبتين كما هو مبين في الفقرات من ١- ٤ والذي يبينه (الجدول رقم : ٤ )، ومن خلال هذا الجدول يمكن الخروج بالموشرات التالية التي يوضحها ( الشكل رقم : ٣ ) الذي يبين المكتبات التي تشكل مقتنياتها أهمية أكثر للتحالف.

(جدول رقم : ٤ )

عدد تكرارات أكثر مكتبتين اقتناءً وإنتاجاً وتنوعاً في الاقتناء والإنتاج

مجموع النقاط	أكثر مكتبتين تنوعاً في الإنتاج	أكثر مكتبتين إنتاجاً	أكثر مكتبتين تنوعاً في مقتنياتها	أكثر مكتبتين اقتناءً	اسم المكتبة	معدل
٣		√	√	√	مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية	١
١				√	مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس	٢
١			√		مكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان	٣
٢	√	√			مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية	٤
١	√				مكتبة نيوز الخدمة المدنية بالكويت	٥



(شكل رقم : ٣)

المكتبات التي تشكل مقتنياتها أهمية أكثر للتحالف

من خلال الجدول السابق ( جدول رقم : ٤ ) والشكل السابق ( شكل رقم :

٣ )، يتبين أن مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية تتميز بكثرة مقتنياتها وكذلك تنوع

مصادرهما وكثرة إنتاجها. ويأتي في المركز الثاني مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية التي تتميز بكثرة إنتاجها لمصادر المعلومات وكذلك تنوعه. وتأتي في المرتبة الثالثة في الأهمية مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس التي تتميز بكثرة مقتنياتها، ومكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان لكثرة تنوع مصادرهما، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت لكثرة تنوع إنتاجها لمصادر المعلومات.

#### ٥/١/٤ سمات نظم المعلومات المتوافرة في المكتبات محل الدراسة :

من خلال بيانات الجدول السابق ( جدول رقم : ٢ ) يتضح أن هناك عدد (٩) مكتبات يتوافر بها نظم آلية، وتحليل إجابات (السؤال رقم : ٥ ) بالاستقصاء، تبين ما يلي:

#### ١- مكتبات تتوافر فيها نظم آلية عالمية مجانية:

يتوافر نظام CDS ISIS في كل من مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ومركز تطوير الإدارة بالسودان . وهو نظام مفتوح المصدر مبني على قالب CCF FORMAT وليس MARC FORMAT، ويستخدم في المكتبتين لضبط مصادر المعلومات المختلفة في المكتبتين. والجدير بالذكر هنا أنه يتوافر أيضاً نظام Web LIS في مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية وهو نسخة متقدمة من النظام السابق، وتستخدمه مكتبة المنظمة لضبط مصادر المعلومات التي لا تمتلك حقوق ملكيتها الفكرية.

#### ٢- مكتبات تتوافر فيها نظم آلية محلية معيارية:

يتوافر في مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية نظام NMA وهو نظام رقمي يمكن الاعتماد عليه في التحول الرقمي، وهو يستخدم في معهد الإدارة العامة وأفرعه المختلفة في عمليات الضبط والحفظ الرقمي لمصادر المعلومات المختلفة، وعلى الرغم من اعتماده، فإن إدارة المكتبة تفضل استخدام أي نظام آخر دولي معياري إذا ما أتاح لها الفرصة في التغيير. وتستخدم مكتبة مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر

نظام ALIS نظام المكتبة المتطور، وهو نظام تم بناؤه في مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار في مصر، وقد خرجت منه عدة إصدارات آخرها e-aLIS وهي نسخة مبنية على الويب، ويتيح النظام عموماً البيانات الببليوجرافية لمصادر المعلومات التي تفتنيها المكتبة. وكذلك تستخدم مكتبة المنظمة نظاماً آلياً رقمياً، خصص في الوقت الحالي لضبط وإتاحة النصوص الكاملة لمصادر المعلومات التي تمتلك حقوق ملكيتها الفكرية، وقد نجحت مكتبة المنظمة من خلال هذا النظام أن تنتج مخرجات المنظمة من مصادر المعلومات المختلفة للعالم العربي من خلال موقع على الشبكة الدولية للمعلومات سمي بالبوابة العربية للمعلومات الإدارية (إيداع). فهذا النظام يتميز بالخصائص التالية<sup>(١)</sup>:

#### أولاً: مكونات النظام :

- نظام الي متكامل للمكتبات تم بناؤه من خلال شركة خاصة في مصر، وهو نسخة معدلة من نظام تسوقه الشركة يطلق عليه نظام ACLIB:
- يتميز النظام بالبحث في النص الكامل وفي الوقت نفسه يساعد على التجول الهرمي في مصادر المعلومات.
- يدعم النظام مفهوم المكتبة الرقمية ويعمل بمعايير عالمية ( مارك بأنواعه الخمسة - بروتوكول z39.50 النسخة الثالثة - أيزو للحروف العربية Unicode - بروتوكول EDIFACT - بروتوكول x12 ) .
- يدعم النظام الاشتراك في عضوية المكتبة عبر الإنترنت.
- يحتوي النظام على مجموعة من النظم الفرعية التالية ( الضبط الببليوجرافي - الفهرس المتاح للجمهور - الإعارة - الترويد الإلكتروني والتقليدي - مكتب الاستعلامات - خدمات المعلومات - المكتبة الرقمية - الجرد ) .

مشروعات المكتبات الرقمية العربية: دراسة حالة على المكتبة الرقمية<sup>(١)</sup> زين الدين عبد الهادي (٢٠٠٨) .  
للمنظمة العربية للتنمية الإدارية . - في: مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات . - ١٤ ، يوليو ٢٠٠٨ .  
ص ص ٨٥ - ٨٦ .

- التقارير الكاملة.
  - يتميز النظام بخاصية الربط بكشاف الاستشهاد المرجعية في علوم الإدارة.
- ثانياً : مخرجات النظام :**
- الرد على الاستفسارات يدويًا وآليًا وعبر الإنترنت.
  - تقديم خدمات معلوماتية من إحاطة جارية وبحث انتقائي للمعلومات عبر الإنترنت.
  - تحميل النصوص الكاملة من موقع المكتبة عبر الإنترنت.
  - الوصلات Links، النصوص الكاملة المجانية من على المواقع الأخرى على الإنترنت ووضعها في النظام.
  - دعم البحوث الجارية في مجال الإدارة عبر الإنترنت.
  - تقديم خبرات المنظمة في مجال المكتبات الرقمية إلى الدول العربية الأعضاء في المنظمة.

### ٣- مكتبات تتوافر فيها نظم آلية محلية غير معيارية:

تتوافر في بعض المكتبات محل الدراسة نظم محلية تم بناؤها داخليًا، وهي نظم مؤقتة تستخدم لضبط محتويات المكتبات، من هذه المكتبات التي تستخدم مثل هذه النظم المؤقتة مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس، ومكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكتبة المركز الوطني للاستشارات، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت .

### ٤- مكتبات لا تتوافر فيها نظم آلية :

على الرغم من توافر العديد من النظم الآلية المتكاملة مفتوحة المصدر على شبكة المعلومات الدولية، فإنه إلى وقتنا هذا، توجد مكتبات لا تستخدم أو تتوافر بها نظم آلية، من هذه المكتبات : مكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مكتبة معهد التنمية الإدارية بقطر، مكتبة المعهد الوطني للإدارة والإتماء بلبنان، مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن .

## ٥/٠ دوافع المكتبات نحو بناء التحالف الاستراتيجي:

ازداد الضغط حديثاً على المكتبات في مختلف القطاعات للدخول في اتحادات، وذلك لإجماع الرأي على أنه لا تستطيع مكتبة بمفردها جمع كل المواد البحثية في موضوع معين في ظل انفجار نشر المعرفة، وارتفاع التكلفة على المكتبات وتقلص ميزانياتها، وطبيعة نقل تكنولوجيا النظم الآلية المتكاملة في المكتبات<sup>(١)</sup>. وكذلك توقع زيادة المستفيدين من المكتبات وزيادة الطلب على المصادر الجديدة، والاستخدام العادل للمحفوظات، وعدم وجود سياسة للتسعير موحدة، أو وجود آلية فاعلة لتقييم المصادر<sup>(٢)</sup>. ويضاف إلى ذلك حب السيطرة على بيئة التحالف للهروب من المنافسة، سواء أكانت هذه المنافسة تتعلق بالمستفيدين أو الكائنات القوية التي لها تأثير على السوق، وكذلك تحسين التنظيم الداخلي للكيانات من خلال السيطرة والاستفادة من الخبرات النادرة وتأكيد المخرجات المطلوبة التي تحتاج إلى اكتساب المعرفة من المشاركين، مما يولد ما يعرف بالإبداع في اتجاهات فاعلة<sup>(٣)</sup>.

وقد حددت سارة مك نيكول Sarah McNicol في بحث عام ٢٠٠٣ مجموعة من الدوافع التي تُرغب مكتبتين أو أكثر في الاندماج، من هذه الدوافع<sup>(٤)</sup>:

١- زيادة استخدام المصادر أو الموارد .

- (١) McNicol, Sarah, et. al (2002) - Collaboration between Libraries and .  
- Centre for Information Research, Education: Supporting the Learner  
University of Central England: Birmingham, 2002 . - p. 24.  
(٢) Park, Yeon-Hee ( 2007 ) . - A study of consortium models for e-books in  
university libraries in Korea . - In : Collection Building . - Vol.26, No 3, 2007.  
- p.77.

(٣) Drago, William A. ( 1997 ) . - When strategic alliances make sense. - In : Industrial Management & Data Systems Journal . - Vol.97, No.2 . - p.54.  
Dalton, Pete , et. Al (2006). - Joint Use Libraries as Successful Strategic (٤)  
Alliances . - In : LIBRARY TRENDS . - Vol.54.4, Spring 2006 .- p536 .

- ٢- زيادة نطاق عدد المستعملين أو المستفيدين .
  - ٣- التمويل المشترك ( للمصادر والموظفين والمباني ) .
  - ٤- جذب المزيد من مجموعات المستفيدين .
  - ٥- العمل على الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين، أو توظيف مهارات الموظفين التوظيف الأمثل .
- وقد حددت الجامعات الهولندية مجموعة من الاهتمامات التي تعد منصة للانطلاق منها نحو التحالف وتشكيل رابطة لمناقشة وتطوير سياسة مشتركة في مجال توفير المعلومات وخدمات المعلومات العلمية في هولندا، من هذه الاهتمامات<sup>(١)</sup> :
- ١- تقييم بنية النظام القومي للمعلومات .
  - ٢- تفعيل الإعارة بين المكتبات .
  - ٣- تطوير خدمات المعلومات الرقمية .
  - ٤- منح تراخيص النفاذ للمعلومات لأعضاء الاتحاد .
  - ٥- الاتفاق على سياسة للتسعير تحقق الاحترام المتبادل بين الأعضاء والناشرين .
  - ٦- التعاون من أجل ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات متخصصة في هذا الشأن .
  - ٧- التنسيق المشترك لتنمية المجموعات واقتسام الفهارس والكشافات .
- ومن أهم الدوافع الشاملة التي تجمع الكثير من الدوافع السابقة، فضلاً على أنها يمكن أن تنسحب على الاتحاد المفترض بناؤه، تلك الدوافع التي تؤثر في بناء أو تشكيل الاتحادات المتخصصة بصفة عامة ومجال الإدارة والهندسة بصفة خاصة، وهي<sup>(٢)</sup> :
- ١- حق الوصول المباشر لجميع المكتبات المشاركة إلى مصادر المعلومات الرقمية .
  - ٢- سد الفجوة بين المكتبات التي تمتلك مصادر معلومات غنية والأخرى التي لا تمتلك مثل هذه المصادر أو التي تفقر إلى مصادر معلومات .

(١) Klugkist, Alex C. (2002) - Op. Cit. - p.80.

(٢) Ghosh, Maitrayee, Ashok, Jamhekar (2003) - Op. Cit. - p.3.



٣- العمل بمبدأ المساواة في الحقوق والواجبات لكل المشتركين أو الأعضاء في الاتحاد، وذلك عند الحصول أو النفاذ للمعلومات ، فلكل الأعضاء الحق في نفاذ متساوٍ للمعلومات في وقت واحد .

٤- تقاسم تكاليف الاتصال والوقت بين المكتبات المشاركة، وتحقيق الكفاءة في التكلفة والوقت.

من العرض السابق، يمكن استخلاص مجموعة شاملة من الدوافع التي تحتاج إليها المكتبات العربية في الوقت الراهن، لسد حاجة مستخدميها من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة تطلعاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، هذه الدوافع يمكن إجمالها فيما يلي :

١- ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات متخصصة في هذا الشأن .

٢- التنسيق المشترك لتنمية المجموعات الإدارية العربية واقتسام فهارسها وكشافاتها بين المكتبات الأعضاء في التحالف .

٣- تطوير خدمات المعلومات الرقمية.

٤- حق الوصول المباشر لأعضاء التحالف إلى مقتنيات جميع المكتبات المتحالفة من مصادر المعلومات الرقمية .

٥- تقاسم تمويل المصادر والموظفين والمباني.

٦- جذب المزيد من مجموعات المستخدمين، بغرض نشر الثقافة الإدارية .

٧- الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين.

٨- توحيد آليات العمل وأنواته وفقاً للمعايير المهنية في المكتبات.

١/٥ دوافع مكتبات ومؤسسات التنمية الإدارية نحو بناء التحالف :

أعتمد الباحث على الدوافع السابقة التي تم استخلاصها في تشكيل السؤال (رقم ٧) بالاستقصاء. ومن خلال تحليل إجابات هذا السؤال، استطاع الباحث الخروج

بأهم احتياجات المكتبات محل الدراسة من التحالف، كما هو موضح في الجدول التالي (جدول رقم : ٥) الذي يبين النسب المنوية لاتجاهات دوافع المكتبات محل الدراسة نحو التحالف.

من خلال هذا الجدول يتضح أن اتجاه المكتبات نحو التحالف يميل أكثر إلى الرغبة في تكامل المصادر، وهذا يؤدي إلى تقليل التكلفة من جانب، ومن جانب آخر تجميع أكبر للمصادر ومحاولة السيطرة عليها. كذلك ترغب المكتبات بالقدر نفسه في ضبط الإنتاج الفكري في مجال الإدارة من خلال الفهارس الموحدة أو الكشافات، وتعمل أيضاً على تنمية هذا الإنتاج. والحقيقة أن هذين الاتجاهين يدلان على تمسك المكتبات بأهدافها، ومن ثم فإنها تعمل على تحقيق أهداف مؤسساتها.

(جدول رقم: ٥)

النسب المنوية لاتجاهات دوافع المكتبات محل الدراسة نحو التحالف

الترتيب	الدوافع	عدد المكتبات الراضية	النسبة المنوية
١	حق الوصول المباشر لأعضاء التحالف إلى مقتنيات جميع المكتبات المتحالفة من مصادر المعلومات الرقمية.	١٣	%١٠٠
١	التنسيق المشترك لتنمية المجموعات الإدارية العربية واقتسام فهارسها وكشافاتها بين المكتبات الأعضاء في التحالف .	١٣	%١٠٠
٢	ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات متخصصة في هذا الشأن .	١٢	%٩٢,٣
٣	تطوير خدمات المعلومات الرقمية.	١١	%٨٤,٦
٤	جذب المزيد من مجموعات المستفيدين، بغرض	١٠	%٧٧

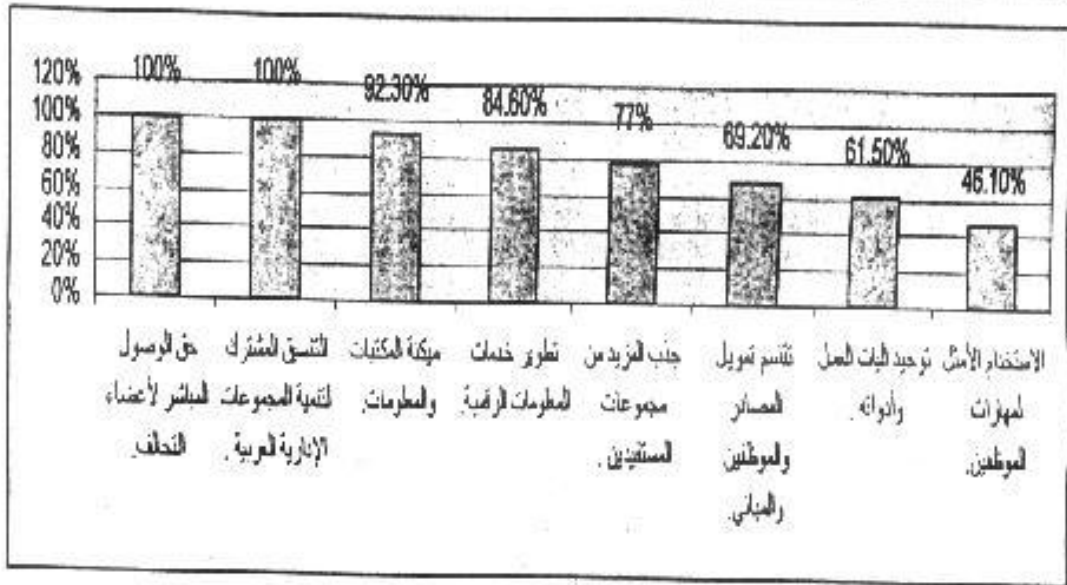
مكتبات مؤسعات التنمية الإدارية العربية

نشر الثقافة الإدارية .		
٥	٩	تقاسم تمويل المصادر والموظفين والمباني . ٦٩,٢%
٦	٨	توحيد آليات العمل وأدواته وفقاً للمعايير المهنية في المكتبات . ٦١,٥%
٧	٦	الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين . ٤٦,١%

كذلك نجد ميل المكتبات نحو الميكنة والرقمنة، وهو مطلب رئيس لتفعيل التحالف، فبدونهما يستحيل تنفيذ الرغبات السابقة، والرغبة التالية . فمن خلال تطوير الخدمات الرقمية يمكن جذب المزيد من مجموعات المستفيدين، حيث إن الإتاحة الرقمية تستهدف أعداداً أكبر أو جمهوراً كبيراً من المستفيدين .

والأمر الغريب أن تقاسم التمويل جاء في المرتبة السادسة من الرغبات، ويمكن تبرير ذلك بأن هناك بعض المكتبات ميزانيتها كبيرة ولا تشكل عملية التمويل أهمية كبيرة لها، وخصوصاً أن هناك دولاً غنية .

ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة توحيد آليات العمل، على الرغم من أهمية هذا الدافع في تفعيل وكفاءة عمليات المكتبات . وكذلك الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين جاء في المرتبة الأخيرة، ولم ينل الاهتمام من كل المكتبات على الرغم من أن جانب الموارد البشرية وعملية تنميتها تعد أساس نجاح أي عمل . والحقيقة أن تسدني نسب اختيار الدافعين الأخيرين يعكس عدم اهتمام بعض المكتبات بالأمور الفنية في المكتبات ، وهذا قد ينعكس على وظائفها، وبالتالي ينعكس على تحقيق أهداف مؤسساتها، انظر (الشكل رقم : ٤ ) الذي يبين اتجاهات دوافع المكتبات محل الدراسة .



(شكل رقم : ٤ )

اتجاهات دوافع مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية محل الدراسة

#### ٦/٠ العوامل المسببة لنجاح التحالف:

حدد فولكنر Foulkner أربعة عوامل رئيسة، يمكنها تسهيل نجاح عملية

التحالف بين المكتبات . هذه العوامل هي (١) :

١- المواقف الإيجابية بين الشركاء : يقصد بها المتطلبات القومية أو السياسية التي تفرضها المصلحة العليا . كذلك المتطلبات المالية التي تفرضها الظروف الاقتصادية . وأيضاً تعني الالتزام القومي من جانب الشركاء، الناتج عن توحيد الرؤية نحو الاستفادة من المشروع.

٢- وضوح الأدوار التنظيمية للشركاء في الاتحاد : ويتعلق هذا العامل بالخطوط التنظيمية التالية :

- الإدارة .

- نموذج التكامل بين وظائف المكتبة والتكامل في الخدمات والموارد .

- الموظفون : يقصد بهم هنا دورهم في تحقيق التناغم في العمل والفهم الكامل بالوظائف.
- الخدمات والموارد: يقصد بها الاتفاق الواضح في توزيع الخدمات والحصول على الموارد.
- ٣- فلسفة التعليم أو التعلم التنظيمي: يقصد بها تكامل المعرفة من خلال تعلم الشركاء وتبادل الخبرات بين الشركاء.
- ٤- تطابق الأهداف طويلة المدى: يقصد بها هنا الأهداف الاستراتيجية التي يسعى الشركاء للوصول إليها، من خلال عدد من البرامج والأنشطة التي قد تختلف من جهة إلى أخرى تبعاً للمدرسة التي تتبعها هذه الجهة.
- ومن العوامل التي يوجد شبه اتفاق عليها في أدب الموضوع ويعتقد أنها مفتاح النجاح لعبور أي تحالف نحو النجاح، هي<sup>(١)</sup>: الرؤية والفلسفة المشتركة، والتوجه الاستراتيجي المشترك، والالتزام من جانب الإدارة العليا، ومهارات العاملين ومواقفهم وتعليقاتهم وتكيفهم ومعايشتهم، والاتفاقيات الرسمية، والاهتمام بإدارة تنسيق التحالف، والاتصال الجيد، والتقدم المرني الواضح.
- وهناك تقرير نشرته مؤسسة بيرتلسمان Bertelsmann Foundation تحت عنوان "التعاون مقابل المنافسة في تطوير الخدمات الإلكترونية في المكتبات" كتبته كل من دوبي Dobbie وليسون Lison عام ٢٠٠٢، من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من الدانمرك وألمانيا ونيوزيلاند، تبين للمؤلفين، أن العوامل الرئيسية لنجاح التعاون بين المكتبات أو ما يطلق عليها العوامل الحاسمة، تشتمل على: قيادة تتميز بالقوة والإقدام والمبادأة، ثم ماهية شكل الاتحاد، ثم العمل نحو بناء وتنفيذ الاتحاد وهو من الأمور الحاسمة، وأخيراً البناء التنظيمي الواضح، وهو ضروري

لتأكيد الأهداف المشتركة. فكما هو واضح أن نجاح التحالف يحتاج إلى قيادة قوية، ومجموعة من الشركاء حوله يشكلون الاتحاد، يؤمنون بهدف واحد يعتبر إكسبير حياة هذا الاتحاد، وأخيراً هيكل تنظيمي واضح يعمل على تحقيق هدف هذه المجموعة<sup>(١)</sup>. نستخلص مما سبق أن هناك مجموعتين من العوامل المسببة لنجاح التحالف، مجموعة من العوامل يمكن رصدها في مرحلة قبل بداية التحالف أو مرحلة دراسة بناء التحالف، وهي ناتجة عن إيجابيات في سمات أو توجهات أو الظروف المحيطة للمكتبات المتحالفة، وأخرى لا يمكن رصدها إلا بعد بناء التحالف، وهي غالباً ناتجة عن الإدارة الجيدة للتحالف، ويمكن الوصول إليها من خلال التخطيط الجيد للتحالف. ويمكن توزيع أهم العوامل السابقة المسببة للنجاح على المجموعتين كما يلي :

**المجموعة الأولى وتشمل :**

١- الرؤية أو الفلسفة المشتركة : يقصد بها توحد الرؤية نحو الاستفادة من المشروع، وما يدعمها من مواقف إيجابية بين الشركاء، أو متطلبات قومية وسياسية تفرضها المصلحة العامة.

٢- التوجه الاستراتيجي المشترك : يقصد به تطابق الأهداف طويلة المدى.

٣- القيادة: ويقصد بها المسئول عن الإدارة واتفاق الآراء عليه.

٤- العاملون: أي مدى توافر العمالة ذات المهارة القادرة على فهم الوظائف المختلفة وخصوصاً النظم الآلية.

**المجموعة الثانية وتشمل:**

١- ماهية شكل الاتحاد: أي الاتصال الجيد من أعلى مستوى من التنظيم غير المركزي، إلى أعلى مستوى من التنظيم المركزي.

(٢) Sayers, Richard . - (2004) . - A smart place in the sun: future-proofing the

Queensland Government Libraries Consortium . - In: Library

Management Journal . - Vol.25 , No. 6/7, 2004 . - pp. 28

٢- العمل نحو بناء وتنفيذ الاتحاد : يقصد به الخطوات الإيجابية التي تمت لإنشاء الاتحاد.

٣- البناء التنظيمي الواضح: يقصد به وضوح الأدوار التنظيمية للشركاء في الاتحاد، والتي تشمل: الإدارة أو مركز التحالف، والموظفون وتدريبهم، والمتطلبات المالية اللازمة للتحالف، والنظام الآلي المناسب للتحالف، وكذلك التنظيم القانوني.

والجدير بالذكر هنا أن الباحث سوف يضع في الاعتبار المجموعة الثانية من عوامل النجاح عند تصميم الإطار التنظيمي المقترح للتحالف، حيث إنها يمكن أن تسهم في نجاح التحالف في المرحلة اللاحقة لاستكشاف فرص وتهديدات بناء التحالف بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.

#### ١/٦ العوامل المسببة لنجاح التحالف المتوافرة في المكتبات محل الدراسة :

سوف يحاول الباحث هنا أن يبحث في المكتبات محل الدراسة عن وجود أي من العوامل المسببة للنجاح والتي تقع ضمن المجموعة الأولى التي سبق ذكرها، حيث إنها تدخل في نطاق اهتمام هذه الدراسة، وذلك اعتماداً على تحليل إجابات الاستقصاء، والظروف الراهنة المحيطة بالمكتبات محل الدراسة، وكذلك التحليلات والدراسات النظرية السابقة. فمن خلال كل ذلك يمكن الوصول إلى ما يلي :

#### ١- الرؤية أو الفلسفة المشتركة بين المكتبات محل الدراسة:

تتفق جميع المكتبات الثلاث عشرة محل الدراسة، وكذلك المؤسسات الثلاث التي لا توجد بها مكتبات، على أن مشروع التحالف سوف يعود عليهم بالنفع والفائدة، إضافة إلى كون هذا المشروع مشروعاً قومياً تفرضه المصلحة العامة، وأبدت غالبية الدول استعدادها لدعمه سياسياً واقتصادياً. فهناك توحيد واضح في الرؤية نحو الاستفادة من المشروع.

#### ٢- التوجه الاستراتيجي المشترك بين المكتبات محل الدراسة:

تتطابق الأهداف طويلة المدى في تسع مكاتب من المكاتب محل الدراسة، فهذه المكاتب تشترك في رؤية واحدة تقريبًا، وهي: تأمل أن تكون رائدة في تخصص الإدارة، يمكنها دعم توجه مؤسساتها نحو التنمية الإدارية. وهناك ثلاث مكاتب شبيهة متطابقة مع هذه المكاتب وهي: مكتبة المعهد الوطني للإدارة بלבنا، ومكتبة مركز إعداد القادة بمصر، ومكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن. أما مكتبة معهد التنمية الإدارية بقطر فهي الوحيدة التي بعدّ توجهها عن توجه المكاتب محل الدراسة. وبذلك يمكن القول إن هناك تطابقًا إلى حد كبير بين الأهداف طويلة المدى بين المكاتب المتحالفة، وهذا يبشر بنجاح التحالف بينها.

### ٣- القيادة:

هناك شبه إجماع بين غالبية المكاتب محل الدراسة، على أن المنظمة تقوم بدور قيادي في التحالف، وذلك لدورها الريادي في مجال التنمية الإدارية، واعتبارها بيت خبرة عربيًا في هذا المجال، إضافة إلى العلاقة الوظيفية الجيدة بينها وغالبية مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، فهي تلعب دورًا محوريًا بين جميع مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي. ولم يختلف عن هذا الإجماع سوى مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، فهي ترى إنه بإمكان أية مكتبة أخرى من المكاتب محل الدراسة أن تقوم بإدارة المشروع. والحقيقة، إذا تم اختيار مكتبة أخرى غير مكتبة المنظمة لتقوم بدور الإدارة، فإن مكتبة معهد الإدارة العامة هي الأقدر على هذا الدور نظراً للعلاقة الوظيفية بين مؤسساتها الأم وبين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، وأيضاً لنورها الريادي في مجال التنمية الإدارية. والباحث يرى أن معهد الإدارة بهذا الوصف يمكنه مباركة الاتفاق عند البدء الفعلي لإنشاء التحالف. وعلى كل الأحوال يمكن القول إن هناك إجماعاً على القيادة، وهذا من شأنه أيضاً أن يساهم في نجاح التحالف.

### ٧/٠ المخاطر والمشكلات التي يمكن أن تهدد التحالف :



تناول الإنتاج الفكري في أدبيات الموضوع، موضوع التهديدات التي يمكن أن تواجه تحالفات المكتبات بصفة عامة من عدة جوانب مختلفة، وبتعبيرات مختلفة تختلف من كاتب إلى كاتب. ولكي يمكن الوصول إلى مجموعة من التهديدات أو المشكلات المنطقية التي يمكن أن تواجه تحالف مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية ومن ثم اختبارها، لابد من عرض بعض وجهات النظر الفاعلة في هذا الموضوع. ومن أهم وجهات النظر التي قدمت في هذا الصدد، ما قدمه هيت Hitt وآخرون، فلقد حدد العثرات والمشكلات في<sup>(١)</sup> : صعوبة التكامل بين الشركاء، وعدم كفاية التقييم، والديون الكبيرة التي قد يتعرض لها بعض الشركاء، وعدم القدرة على تحقيق التآزر والترابط، كذلك العمل في جزر منعزلة، وعدم مركزية الأمور المالية، والتنوع الكبير بين الشركاء، واتساع المرونة.

وعرف ويلسون Wilson تسعة عوائق يمكن أن تؤثر على التعاون، يتفق البعض منها مع ما ذكره هيت، هذه العوائق هي<sup>(٢)</sup> : نقص في الوقت وأيضاً الاجتماعات، ونقص في المعرفة بالأهداف والأنوار وعمل الوكالات الأخرى، وعدم رغبة أو استعداد وضع المصالح الجماعية أمام المصالح الشخصية، ونقص في التنسيق الجماعي، والقيادة غير الملائمة، ونقص المعايير المهنية العامة، ونقص رأس المال، وقلة الموظفين المدربين، والمنافسة بين الأطراف المتحالفة .

---

(١) - Dalton, Pete , et. al. (2006)

- p. 536 .Op. Cit.

(٢) McNicol, Sarah, et. al (2002)

- p. 25 – Op. Cit. .

وذكر كل من ليسون Lison و دوبي Dobbie عدداً من المنزلقات الخطرة التي يمكن أن تقع فيها المكتبات المتحالفة أو حديثة التحالف، هذه المنزلقات أو كما أطلقا عليها "الجهد الخطر" هي<sup>(١)</sup>:

- ١- عدم القناعة بأن تكاليف المشاركة يمكن أن تكون أكبر من عدم المشاركة أو العمل الفردي، وخصوصاً إذا وضعت في الاعتبار تكلفة الحفاظ على العلاقة بالاتحاد.
- ٢- سياسياً، ويقصد بها النظر إلى الفوائد التي تعود على جميع الأطراف المشاركة في مختلف البلدان، و ينبغي أن تكون متساوية وليست لطرف على حساب آخر، وكذلك الحال بالنسبة للتكلفة.
- ٣- صعوبة تحديد الفوائد من الاتحاد .
- ٤- عدم القدرة على الاستمرار في بذل الجهد والمشاركة في التمويل والبناء ( الهيكل) وتطوير المنتجات الجارية أو المخرجات.
- ٥- مراعاة اختلاف مستويات توفير الموارد .
- ٦- هياكل الاتصال، وسرعة اتخاذ القرارات المشتركة.

ولقد عدد بيتر توماس Thomas A. Peters اثني عشر تحدياً يواجهه الاتحادات في مقاله التي تحمل عنوان " الاتحادات ومساوئها " وقد خرج بملاحظة تفيد أن " التعاون أبواق المنافسة"، ولقد أدت هذه المقالة إلى جدل واسع في أوساط المهتمين بأدبيات الموضوع في كل من الولايات المتحدة وأوروبا وأستراليا، وقد أدى ذلك إلى مناقشة ضرورة " أن لا تتوقف غالبية المكتبات عن تقييم مواطن القوة والضعف في الاتحادات، سواء بشكل عام أو لمؤسساتها"<sup>(٢)</sup>.

ومن الصعوبات التي ينبغي أن توضع في الاعتبار أيضاً ولم يتطرق إليها الكثير من المهتمين بأدبيات الموضوع، القضية المتعلقة بالفهارس وكيفية دمجها باستخدام تقنية Z39.50، وكذلك الثقافات المختلفة، سواء أكانت تتعلق ببيئة العمل أو

(٢) - (2004) - p. 285 Sayers, Richard - Op. Cit.

(١) Loc. Cit.

الموظفين أنفسهم، أو ثقافة البلد المتواجدة فيها المكتبة، وآخر صعوبة هي الأعمال الإضافية التي يمكن أن تنشأ عن المشروع<sup>(1)</sup>.

من خلال العرض السابق يتبين أيضاً أن هناك مجموعتين من المخاطر أو المشكلات التي يمكن أن تواجه التحالف، مجموعة من المخاطر يمكن رصدها في مرحلة قبل بداية التحالف أو مرحلة دراسة بناء التحالف، وهي ناتجة عن سلبيات في سمات أو توجهات المكتبات المتحالفة، وأخرى تحدث بعد بناء التحالف، وتتمسب إدارة التحالف في حدوثها الذي يمكن التنبؤ به وتجنبه عند التخطيط الجيد للتحالف - ويمكن توزيع أهم هذه التهديدات والمخاطر على المجموعتين كما يلي :

المجموعة الأولى تشمل :

- ١- صعوبة التكامل بين المكتبات المتحالفة.
- ٢- نقص المعايير المهنية.
- ٣- ضعف المشاركات المالية اللازمة للمشروع.
- ٤- عدم مركزية الأمور المالية.
- ٥- نقص العمالة المدربة.
- ٦- اختلاف مستويات المساهمات في التحالف.

المجموعة الثانية تشمل:

- ١- عدم الاستفادة المتساوية من المشروع .
- ٢- عدم وجود آلية للتقييم المنتظم لمواطن القوة والضعف في المشروع.

١/٧ المخاطر والمشكلات التي يمكن أن تهدد بناء التحالف بين المكتبات

محل الدراسة:

سوف يحلل الباحث هنا أهم المخاطر والمشكلات التي تقع في نطاق المجموعة الأولى، وهي الناتجة عن سلبيات في سمات أو توجهات أو الظروف

(1) Ghosh, Maitreyee, Ashok, Jambekar (2003) . - Op. Cit . - pp. 4-5.

المحيطة بالمكتبات المتحالفة، وذلك اعتماداً على تحليلات إجابات الاستقصاء، والظروف الراهنة المحيطة بالمكتبات محل الدراسة، وكذلك التحليلات والدراسات النظرية التي تناولها الباحث، وفقاً لما يلي:

### ١- صعوبة التكامل بين المكتبات المتحالفة :

وقد تتأني هذه الصعوبة نتيجة بُعد المسافات بين المكتبات المتحالفة، وبالتالي صعوبة وجود الوقت الكافي لمناقشة كثير من أمور التحالف، ونقص المعرفة بأهداف وأدوار عمل المكتبات الأخرى، فيؤدي إلى عمل المكتبات في جزر منعزلة. ويكمن حل هذه المشكلة في القيادة، ومدى قدرتها على إدارة الاتحاد، وتحقيق التآزر والترابط ووضع المصلحة العامة أمام المصالح الشخصية، والتنسيق الجماعي، من خلال قنوات الاتصال المفتوحة مع هذه المكتبات، ويعني الباحث هنا العلاقات الوظيفية التي تربط بين القيادة وبقية المكتبات المتحالفة.

### ٢- نقص المعايير المهنية :

قد تواجه بعض المكتبات محل الدراسة مشكلة في نقص المعايير المهنية، نتيجة ضعف حجم العمالة المتخصصة بها، فهذا النقص قد يؤثر على استخدام النظام الآلي المستخدم إذا كان مبنياً على قوالب مارك، أو نقل الفهارس باستخدام تقنية Z39.50، أو استخدام نظم معيارية للتحليل الموضوعي ... وغير ذلك من الأمور الفنية التي تستخدم قواعد أو معايير عالمية. ويكمن الخروج من هذه المشكلة من خلال التدريب، وتبادل الخبرات، وأخيراً زيادة العمالة المتخصصة.

### ٣- ضعف المشاركات المالية اللازمة للمشروع :

من خلال تحليل إجابات (السؤال رقم : ١١) تبين أن عدد المكتبات محل الدراسة التي أبدت استعدادها للمساهمة المالية هو عدد ( ٦ ) وهي تمثل نسبة ( ٤٦ ) من العدد الإجمالي للمكتبات محل الدراسة، وهي نسبة تهدد بناء التحالف بين المكتبات، وخصوصاً أن التحالف يحتاج إلى ميزانية، لتمويل مشروعات الشراء الإلكتروني،

استقصاء موجه

إلى

مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية

لدراسة إنشاء تحالف استراتيجي بينها

إعداد

د. رؤوف عبد الحفيظ هلال

مدرس بقسم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب

جامعة عين شمس

٢٠٠٩ \_ ٢٠٠٨

يهدف هذا الاستقصاء إلى التحقق من الإمكانيات المتاحة وغير المتاحة في مكاتب مؤسسات التنمية الإدارية في البلدان العربية لبناء تحالف استراتيجي بينها، والكشف عن القيمة المضافة التي يمكن أن تعود على المكاتب من هذا التحالف، والتعرف على الإطار المناسب لبناء هذا التحالف .

ويرجو الباحث من السادة المسؤولين عن مكاتب مؤسسات التنمية الإدارية في البلدان العربية، أن تتم الإجابة عن أسئلة هذا الاستقصاء بشفافية مطلقة، حتى يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة، التي - مما لا شك فيه - سوف تعود بالنفع على مكباتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنوطة بها مؤسساتهم الأم.

الباحث

السؤال الأول : معلومات عامة عن المكتبة :

- ١- أسم المكتبة :
- ٢- أسم المسئول عن المكتبة :
- ٣- تاريخ إنشاء المكتبة :

السؤال الثاني : أهداف المكتبة ومؤسساتها الأم وعلاقتها مع الوظيفة:  
أولاً : أهداف المكتبة :

١- هل المكتبة تعمل في ظل أهداف محددة لها ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٢- ما هي رؤية المكتبة ؟

.....  
.....  
.....

٣- ما هي رسالة المكتبة ؟

.....  
.....  
.....

٤- ما هي أهداف المكتبة ؟

.....  
.....  
.....

ثانياً : أهداف المؤسسة الأم :

٥- ما هي أهداف المؤسسة الأم ؟

ثالثاً: العلاقات الوظيفية بين المؤسسات الأم ومكاتبها :

٦- هل يوجد أي نوع من العلاقات بين جهة عملك الأم والجهات العربية المثيلة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٧- ما هو نوع هذه العلاقة ؟

٨- هل انعكست هذه العلاقة على مكتبك ومكتبه الجهة المثيلة في صورة تعاون؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم



٩- ما هي مجالات هذا التعاون ؟

.....

.....

.....

السؤال الثالث: العمالة:

١- كم عدد مجموع العاملين في المكتبة ؟

.....

٢- كم عدد العاملين المتخصصين ؟

.....

٣- كم عدد العاملين غير المتخصصين ؟

.....

السؤال الرابع: المصادر:

١- كم مجموع المصادر التي تفتتها المكتبة ؟

.....

٢- ما هي أنواع وأعداد المصادر المكتناة سنويًا ؟

- منفردات =

- دوريات =

- قواعد بيانات -

٣- هل توجد مطبوعات تنتجها المؤسسة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- كم عدد المطبوعات التي تنتجها المؤسسة سنويًا ؟

.....

- ما هي أنواع وأعداد المطبوعات المنتجة سنويًا ؟

- منفردات -

- دوريات -

- قواعد بيانات =

٤- هل توجد مشروعات رقمنة لمصادر المكتبة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- ما هي أهدافها ؟

.....  
.....  
.....

السؤال الخامس: النظام الآلي:

١- هل يوجد بالمكتبة نظام آلي ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٢- ما هو اسم هذا النظام ؟

.....  
.....

٣- هل تم شراؤه أم بناؤه داخليًا ؟

.....

٤- هل كل مصادر المكتبة تم إدخالها في النظام ؟

لا

نعم

٥- كم عدد العاملين على النظام في عملية البحث ؟

.....

٦- كم عدد العاملين على النظام في عملية الفهرسة ؟

.....

السؤال السادس: الميزانية :

١- ما هي ميزانية المكتبة ؟

.....

السؤال السابع: أهمية التحالف:

أولاً : توجه المكتبة :

١- هل يدرك المسئولون عن المكتبة أهمية التحالف مع المكتبات المثيلة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٢- أي من الفوائد التالية يمكن أن يدفع مكتبك إلى الدخول في التحالف ؟

- ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات

متخصصة في هذا الشأن

- التنسيق المشترك لتنمية المجموعات الإدارية العربية واقتسام فهارسها

وكشافاتها بين المكتبات الأعضاء في التحالف

- تطوير خدمات المعلومات الرقمية

- حق الوصول المباشر لأعضاء التحالف إلى مقتنيات جميع المكتبات المتحالفة

من مصادر المعلومات الرقمية

- تقاسم تمويل المصادر والموظفين والمباني

- جذب المزيد من مجموعات المستخدمين، بغرض نشر الثقافة الإدارية

- الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين
- توحيد آليات العمل وأدواته وفقاً للمعايير المهنية في المكتبات
- فوائد أخرى لم تذكر :

ثانياً: توجه الدولة :

- ١- هل توجد قرارات أو تشريعات تشجع على إقامة التحالفات بين الكيانات في الدول المختلفة ؟

نعم  لا

• إذا كان الجواب بنعم

- ٢- هل العلاقات السياسية بين الدول العربية يمكن أن تنعكس على بناء التحالفات بين المكتبات ؟

نعم  لا

• إذا كان الجواب بنعم

- ٣- هل توجد مكتبة في دولة عربية معينة تجد أن هناك حرجاً في التعامل معها ؟

نعم  لا

• إذا كان الجواب بنعم

- ٤- اذكر هذه المكتبة أو الدولة التي هناك حرج في التعامل معها ؟

السؤال الثامن: تنفيذ التحالف:

١- كيف يمكن تنفيذ التحالف من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال التاسع: شكل التحالف:

١- ما هو أنسب شكل للتحالف من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال العاشر: القيمة المضافة:

١- من وجهة نظرك ما هي القيمة التي يمكن أن يضيفها التحالف سواء على المستوى القطري أو القومي؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الحادي عشر: المساهمة في التحالف بحصص مالية:

١- هل في إمكان مكتبكم المساهمة بحصة مالية لدعم موازنة التحالف؟

لا

نعم

السؤال الثاني عشر: مركز التحالف :

١- هل توافق أن تكون مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية هي مقر المركز

الرئيس لإدارة التحالف؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا

٢- ما هو المكان المناسب من وجهة نظرك ليكون مقر المركز الرئيس، مع ذكر

المبررات؟

.....

.....

.....

السؤال الثالث عشر: التنبؤ بنجاح أو فشل فكرة التحالف :

١- هل ترى أن مثل هذا التحالف يمكن أن يكتب له النجاح؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم أو لا

٢- اذكر المبررات التي جعلتك تختار هذه الإجابة؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع عشر: إضافات فاعلة :

١- هل توجد أية إضافة لم يتم تناولها وترى أنها تفيد الموضوع ؟

.....

.....

.....

.....

# مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية

## دراسة استكشافية لإنشاء تحالف استراتيجي بينها

د. رؤوف عيد الحفيظ هلال

هـم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات

كلية الآداب - جامعة عين شمس

### مستخلص :

تحاول الدراسة التعرف عن قرب على مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، والتي تشمل مراكز ومدارس ومعاهد الإدارية القومية، وذلك بهدف التعرف على إمكانية بناء تحالف استراتيجي بينها. فتتجه الدراسة إلى تحديد مكتبات هذه المؤسسات، ومن ثم المكتبات التي ترغب في الاشتراك في بناء التحالف، واستكشاف أهم الفرص المتاحة في هذه المكتبات لبناء التحالف، كذلك المشكلات التي يمكن أن تواجه التحالف، وأهم القيم المضافة من التحالف، وصولاً إلى وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله بناء تحالف استراتيجي بين هذه المكتبات، تراعى فيه طبيعة هذه المكتبات. كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن أن تدعم متخذي القرار عند بناء هذا التحالف .

### ٠/٠ تمهيد :

في الستينيات من القرن الماضي، اتجهت بعض الدول العربية إلى إنشاء مؤسسات للتنمية الإدارية، إدراكاً منها بأهمية الإدارة كأداة ووسيلة أساسية في كل



جهود بناء الدولة وتحقيق التنمية فيها، وأهمية دورها المحرك والمنظم والمنسق لجميع الطاقات والإمكانات .

وقد أخذ الاهتمام بإنشاء تلك المؤسسات يتزايد عام بعد عام، بغية تأمين الثورة الإدارية التي شملت معظم الدول العربية، هذه الثورة هدفت في المقام الأول إلى تأكيد القدرة الإدارية المتجددة في بناء وتنمية تطوير الهياكل والنظم والمهارات، لمقابلة الاحتياجات الماثلة والمتطلبات المستقبلية المتوقعة، لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

ولكي تتحقق أهداف هذه المؤسسات، فقد ألحقت بها مكاتب اهتمت بحصر وتجميع وتحليل وبث الإنتاج الفكري الإداري، وهي بذلك تساهم مساهمة فعالة في التكوين والتدريب المهني لأفراد هيئات ومؤسسات الدول العربية. وفي الوقت الحالي هناك طموحات كبيرة تنتظر هذه المكاتب لمسايرة طموحات مؤسساتها الأم نحو تحقيق أهداف ومنافع مشتركة، يمكن أن تنعكس على تنمية الإدارة العربية بشكل عام.

### ١/١ أهمية الدراسة :

تشكل فرصة تنمية الفكر الإداري العربي والإفادة من المعارف والخبرات والتخصصات العربية المتنوعة في هذا المجال، حلما يراود كل مؤسسات التنمية الإدارية، فتحقيق هذه الفرصة يمكن أن يساهم إسهاماً قوياً في القضاء على ندرة مناسبات التنمية الإدارية ذات الطبيعة المشتركة بين مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية من جانب، ومن جانب آخر يساهم في الحد من هدر الطاقات والإمكانات التي يمكن توفيرها من خلال الجهود المشتركة. والحقيقة أن مكاتب هذه المؤسسات يمكنها أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق هذا الحلم، إذا ما اتفقت فيما بينها واستفادت من القدرات الذاتية لكل طرف. فهذه المكاتب بصفتها مؤسسات اخترازية متخصصة في مجال الإدارة، يمكنها إثراء الفكر الإداري العربي بكثير من النظريات والتجارب الملائمة للتبادل والتطبيق في البيئة العربية، وبالتالي تساهم مساهمة فعالة في سرعة وزيادة

فرص التنمية الإدارية العربية، وعدم تكرار الجهود المبذولة في التأليف أو التطبيق، مما يساعد على نمو هذا الفكر وتميزه واكتسابه صفة الخصوصية العربية المفقودة وتداوله بين مختلف البلدان العربية والأجنبية على السواء.

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تتركز في شقين أساسيين، أولهما الأهمية القومية والثانية الأهمية العلمية:

### **أولاً: الأهمية القومية:**

- ١- تحاول الدراسة التعرف على المشكلات التي تعيق بناء التحالف بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية، وبالتالي العمل على تذليل تلك المشكلات.
- ٢- تحاول الدراسة وضع تصور بشكل التحالف الملائم بين مكتبات المؤسسات الإدارية، لإتاحة الفرصة أمام متخذي القرار في هذه المؤسسات للمشاركة الفاعلة في بناء هذا التحالف.
- ٣- تسهم الدراسة في تنمية الفكر الإداري العربي كما ونوعاً، وهي بذلك تحقق أهداف مؤسسات التنمية الإدارية العربية.
- ٤- تسلط الدراسة الضوء على أحد الموضوعات الحيوية، وهو التحالفات الاستراتيجية التي هي أساس التنمية الشاملة المستقبلية لمختلف القطاعات العربية.
- ٥- تساهم الدراسة من خلال تحالف مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية في خلق البيئة المناسبة لإنشاء العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الإدارية العربية المأمولة، وهي أساس تطور وارتقاء شعوبنا العربية.

### **ثانياً: الأهمية العلمية:**

- ١- تعد هذه الدراسة، من أوليات الدراسات التي تتناول موضوع التحالف بين مجموعة متخصصة من المكتبات العربية تنتمي إلى مؤسسات الإدارة العربية، وبالتالي يمكن الاستئناس بنتائجها في الدراسات المثيلة المقبلة.

- ٢- تحاول هذه الدراسة الإجابة عن بعض الأسئلة، التي تمثل في مجملها مشكلة يهتم بدراستها علم المكتبات وغيره من العلوم الاجتماعية.
- ٣- يشغل موضوع التحالفات الاستراتيجية في الوقت الحالي بين المكتبات اهتمام العالم بصفة عامة والعالم العربي بصفة خاصة، فتعقد من أجله البرامج والمناقشات والملتقيات والندوات والمؤتمرات العلمية.

### ٢/١ مشكلة الدراسة :

تؤدي مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، دوراً مهماً في التنمية الإدارية بحكم أهدافها وأنشطتها في: الإعداد والتدريب، والاستشارات الإدارية، وإعداد البحوث النظرية والتطبيقية. غير أن فعالية هذه المؤسسات بصورة عامة قد كانت دون ما عقد عليها من مطامح وآمال لأسباب متعددة منها<sup>(١)</sup>:

- وهن العلاقات المؤسسية بينها وأجهزة التنمية الإدارية الأخرى.
- عدم التكيف والتأقلم والتوازن الديناميكي مع المتغيرات البيئية.
- الانكفاء والانغلاق على التجربة المحلية وعدم الاستفادة الكاملة من التجارب الإقليمية والعالمية.
- نقص في الكفاءات البشرية المدربة وذات الخبرة.
- شح الموارد المالية والإمكانات الفنية.
- قصور في استخدام المناهج والأساليب والوسائل الملائمة لأنشطتها والتي أثبتت جدواها في تجارب وحالات مماثلة.

وقد يكون تأثير هذه الأسباب انعكس على مكتبات هذه المؤسسات، حيث إن المكتبات تتأثر بسياسات واتجاهات مؤسساتها الأم، الأمر الذي دعا الباحث إلى التفكير في إنشاء تحالف إستراتيجي بين مكتبات هذه المؤسسات، إيماناً بدور المكتبات في

(١) حسن أبشر الطيب (١٩٨٤) . . مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وفاق المستقبل . - الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٤ . - ص ٦ .

تحقيق أهداف مؤسساتها من جانب، ومن جانب آخر، هناك عدد من المسلمات التي تدعم هذا الطرح، وهي:

- ١- عدم وجود آلية يمكن من خلالها الاستفادة الكاملة من الخبرات المتوافرة في مؤسسات التنمية الإدارية العربية.
- ٢- عدم وجود أدلة خاصة بالمستشارين الإداريين العرب والباحثين العرب في مجال الشؤون الإدارية وما يتصل بها من روافد علمية وعملية .
- ٣- فقر المكتبة الإدارية العربية للبحوث والمؤلفات والمناهج النابعة من قيم ومقومات البيئة العربية، الأمر الذي يحدث معه اعتماد مؤسسات التنمية الإدارية على المناهج الأجنبية التي لا تتلاءم مع البيئة العربية.
- ٤- صعوبة حصر وتجميع الإنتاج الفكري المتخصص في الإدارة .
- ٥- ارتفاع ثمن النظم الآلية التي يمكنها حصر وتحليل وبحث النتاج الفكري العربي.
- ٦- ندرة العمالة المدربة التي يمكنها القيام بتجميع وتحليل وبحث الإنتاج الفكري العربي في مجال الإدارة.

#### ٢/١ تساؤلات الدراسة:

من خلال تتبع مشكلة البحث ومسلماته- إضافة إلى الأسباب التي تحول دون تنفيذ مؤسسات التنمية الإدارية لأهدافها- يدفع الباحث إلى طرح التساؤل التالي للبحث العلمي وهو: ما الفرص المتاحة لمكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية، وكذلك التهديدات التي يمكن أن تواجهها عند بناء تحالف استراتيجي بينها ؟ . هذا التساؤل يمكن تفتيته إلى الأسئلة الفرعية التالية، التي يمكن أن نعتبرها أحد مصادر تساؤل الدراسة الرئيس، وهي:

- ١- ما الاتجاهات العالمية نحو التحالفات الإستراتيجية ؟.
- ٢- ما أهداف مؤسسات التنمية الإدارية العربية ؟.
- ٣- ما العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية العربية ؟.

- ٤- ما المقومات المتوافرة لمكثبات مؤسسات التنمية الإدارية لإنشاء تحالف بينها؟.
  - ٥- ما دوافع مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية نحو بناء التحالف؟.
  - ٦- ما العوامل المسببة لنجاح التحالف المتوافرة لمكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
  - ٧- ما المخاطر والمشكلات التي يمكن أن تهدد بناء التحالف بين مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
  - ٨- ما القيمة المضافة المتوقعة من تحالف مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
  - ٩- ما الإطار التنظيمي الملائم لبناء التحالف بين مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية؟.
- ٤/١ أهداف الدراسة :**

يهدف هذا البحث إلى التحقق من الفرص المتاحة وغير المتاحة في مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية لبناء تحالف استراتيجي بينها . وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الرئيس تسعى الدراسة إلى التحقق من وجود مكثبات في مؤسسات التنمية الإدارية محل الدراسة، ومن ثم التعرف على المقومات المتوافرة لها التي تدعم التحالف، ودوافعها نحو بناء التحالف. كما تبحث عن وجود عوامل في هذه المكثبات تسهم في نجاح التحالف، وأيضاً عن مخاطر أو مشكلات يمكن أن تواجه بناء التحالف، وكذلك استنباط القيمة المضافة المتوقعة من التحالف، وصولاً إلى وضع إطار مقترح للتحالف يمكن تنفيذه بين مكثبات مؤسسات التنمية الإدارية .

#### **٥/١ مجال وحدود الدراسة :**

سوف نتناول الدراسة موضوع التحالفات الاستراتيجية بين المكثبات المتخصصة في مجال الإدارة، وقد حددت الدراسة بالذات المكثبات الملحقة بمؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، وهو ما يطلق عليه : مراكز ومدارس ومعاهد الإدارة العربية. وقد تم حصرها في عدد ١٩ مركزاً ومعهداً ومدرسة تقريباً ينتشرون في أنحاء الدول العربية باستثناء الصومال وجزر القمر، وتمت إضافة المنظمة العربية للتنمية الإدارية إليها، على أساس أن المنظمة تعتبر بيت خبرة عربياً لها اتصال مباشر

مع هذه المراكز والمدارس والمعاهد . وبالتالي أصبح عدد الجهات المرشحة للدخول في التحالف ٢٠ جهة. ولقد تم إرسال خطاب لمديري هذه الجهات لإقرار موافقتهم من عدمها على بناء التحالف، وفي حالة الموافقة، يتم تعبئة الاستقصاء المرفق مع الخطاب من قبل مسئولي المكتبات في مؤسساتهم (انظر ملحق الدراسة). وعلى ذلك يكون المجال الموضوعي لهذه الدراسة هو المكتبات المتخصصة في التنمية الإدارية، والنطاق الجغرافي هو الدول العربية، أما النطاق الزمني فإن الدراسة سوف تدرس مكتبات هذه المؤسسات بوضعها الحالي منذ بداية شهر ديسمبر عام ٢٠٠٨ حتى نهاية شهر أبريل ٢٠٠٩.

#### ٦/١ منهج الدراسة:

من المعروف أن المنهج الملائم للبحث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من موضوع البحث من جهة وأهدافه من جهة أخرى، لذا استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي بطريقة الحصر للأسباب التالية:

- ١- إن هذه الدراسة وصفية ويفيد معها استخدام المنهج المسحي.
- ٢- يتناسب هذا المنهج مع هدف الدراسة، حيث يساعد في التعرف على الفرص المتاحة وغير المتاحة في مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.
- ٣- يعتمد المنهج المسحي على الاتصال المباشر بالناس، وهذا يفيد الباحث في اتصاله بالمكتبات والجهات المستفيدة من أنشطتها.
- ٤- يسمح هذا المنهج باستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث التي منها المقابلة، والاستبيان، وهي أدوات استخدمت في البحث.
- ٥- يسمح المنهج المسحي باستخلاص نتائج من جزء في مجتمع الدراسة يمكن أن تصدق على المجتمع كله أو يمكن تعميمها.

وقد حصل الباحث على بيانات الدراسة باستخدام أدوات تناسب أهداف الدراسة وطبيعة المنهج المستخدم وهي:

- ١- الاستقصاء: لمكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.
- ٢- المقابلات: أتيح للباحث إجراء مقابلات مع مديري بعض مدارس ومعاهد الإدارة في الاجتماع السنوي العاشر الذي عقد في فندق تريونف في الفترة من ٢٨ - ٢٩ ديسمبر ٢٠٠٨ بمدينة القاهرة .
- ٣- دراسة مصادر المعلومات المختلفة الخاصة بالتحالف الاستراتيجي بين المكتبات.

### ٧/١ الدراسات السابقة والمثيلة :

لقد تبين من خلال مسح الإنتاج الفكري في أدبيات الموضوع أنه لا توجد دراسة اهتمت بالتحالف الاستراتيجي بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية، و لكن وجدت عدة دراسات مثيلة في موضوع التحالفات الاستراتيجية بين المكتبات بصف عامة على المستويين العربي والعالمى، من أهم هذه الدراسات التي تدعم محاور الدراسة وعناصرها المختلفة ما يلي :

#### أولاً: على المستوى العربي:

دراسة تحمل عنوان : التعاون والتنسيق بين مراكز المعلومات القطاعية والشبكة القومية للمعلومات في مصر، هذه الدراسة اهتمت بتوضيح مفهوم الاتحادات وبينت أهميته، وكذلك تناولت الدراسة الجوانب التاريخية الخاصة بظاهرة الاتحادات والتعاون بين المكتبات، وهي في مجملها يمكن أن يستعين بها الباحث في توضيح كثير من المفاهيم الخاصة بالدراسة<sup>(١)</sup>.

وهناك دراسة بعنوان : الانتلافات المكتبية وتطبيقاتها على المكتبات المصرية، اهتمت هذه الدراسة بتعريف مصطلح الانتلاف والمصطلحات ذات الصلة به، كذلك

---

(١) خالد عبد الفتاح (١٩٩٩) . - التعاون والتنسيق بين مراكز المعلومات القطاعية والشبكة

القومية للمعلومات في مصر: دراسة ميدانية. - أطروحة ماجستير: إشراف محمد

فتحي عبد الهادي، ثناء إبراهيم فرحات. - جامعة القاهرة فرع بني سويف، كلية الآداب،

. ١٩٩٩

نشأة الائتلافات المكتبية وتطورها، وأسباب التعاون بين المكتبات، والشكل القانوني والإداري والمالي للائتلاف، ومتطلبات إنشاء ائتلاف مع التطبيق على التجربة المصرية في هذا الصدد. الدراسة بهذا الشكل يمكنها إرساء مفاهيم التحالف بين المكتبات، كذلك دعم جانب الدراسة الخاص بالمتطلبات اللازمة لإنشاء التحالف<sup>(١)</sup>.

وظهرت مؤخرًا دراسة بعنوان : تجمعات المصادر الإلكترونية: دراسة ميدانية على تجمعات المكتبات الجامعية المصرية<sup>(٢)</sup>. هذه الدراسة عنيت بمصادر المعلومات الإلكترونية، وكيفية توفيرها من خلال التجمعات، مع التطبيق على شبكة الجامعات المصرية. فتناولت مفهوم التجمعات ونشأة المصطلح واستخدامه في مجال المكتبات. كذلك أسباب ظهور التجمعات وأنواعها والفوائد التي تعود على المشتركين فيها. وتناولت أيضًا عرضًا لنماذج من تجمعات المصادر الإلكترونية في الولايات المتحدة، وبريطانيا، وكندا، والصين، وفرنسا، وإدارة المصادر الإلكترونية ومعاييرها. ثم يأتي الشق الميداني للدراسة الذي تناول تجمعات المكتبات الجامعية المصرية التابع للمجلس الأعلى للجامعات من حيث نشأته وأعضائه، والمشروعات التي ينفذها مثل مشروع المكتبة الرقمية، ومشروع ميكنة المكتبات الجامعية المصرية وهذه الدراسة يمكنها دعم أحد محاور الدراسة الخاص بحصر وتجميع مصادر المعلومات الإدارية العربية.

### ثانيًا: على المستوى الأجنبي:

Plan for the establishment of a library network or consortium of Management & Engineering libraries ( MELC) in western India : Preliminary investigation and formulations.<sup>(٣)</sup>

(١) أماني جمال (٢٠٠٧) . - الائتلافات المكتبية وتطبيقاتها على المكتبات المصرية . - في :  
المجلة العربية ٣٠٠٠ - ١٤ ، ٢٠٠٧ .

(٢) ثناء إبراهيم فرحات (٢٠٠٩) . - تجمعات المصادر الإلكترونية: دراسة ميدانية على تجمعات المكتبات الجامعية المصرية . - في : cybrarians journal - ١٨٤ ، ٢٠٠٩ . - مناح على:

<http://www.cybrarians.info/journal/no18/e-resources.htm>

(٣) Ghosh, Maitrayee ; Ashok, Jambekar (2003 ) . - Plan for the establishment of a library network or consortium of Management & Engineering libraries ( MELC) in



تعد هذه الدراسة من الدراسات الأقرب تماثلاً مع موضوع البحث، فهي تحاول أن تدرس الوضع الحالي للمكتبات الهندسية والإدارية في الهند بغرض بناء نموذج لتحالف استراتيجي مناسب، كذلك دراسة إمكانية المشاركة في بناء نظام معلومات يساعد على تحقيق هذا الاتحاد، وكذلك تحديد شكل الاتحاد موضعاً إيجابياته ومثالبه وكذلك أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه الاتحاد في المستقبل. هذه الدراسة بهذا الشكل سوف يعتمد عليها الباحث في رسم شكل الاتحاد المزمع عقده وأيضاً في توقع الصعوبات التي من الممكن أن تواجهه.

#### Consortia for Management College Libraries in the e-Publishing Era A Proposal. <sup>(١)</sup>

تتشابه هذه الدراسة من حيث الموضوع والتطبيق مع البحث، حيث إنها تناولت مكتبات كليات الإدارة مجالاً للتطبيق، وقد حددت الدراسة أهدافها في تكوين اتحاد بهدف تقاسم الموارد وتقليل التكلفة من جانب، ومن جانب آخر بهدف الاعتماد على المصادر الإلكترونية كمصدر رئيس للتزويد لأنه أنسب الوسائل للتغلب على مشكلة ضعف مولزات المكتبات، وكذلك لأنه أيضاً هو سمة العصر، عصر النشر الإلكتروني . وهي من الدراسات التي يمكن أن تدعم البحث خصوصاً في جانب الاعتماد على عنصر المصادر الإلكترونية كأساس للتعاون.

#### SALUS Online Co-operation between South Australia Health Libraries. <sup>(٢)</sup>

western India : Preliminary investigation and formulations. – Available at :  
<http://dlist.sir.arizona.edu/1575/01/CALIBER%5F2003.pdf>

(١) Kumbar, M F (2004) . - Consortia for Management College Libraries in the E-Publishing Era A Proposal . - In 6th MANLIBNET National Convention, Janakpuri, New Delhi (India), 12-14 May ٢٠٠٤ [ Conference Paper] . – 9 p. . - Available at :  
<http://eprints.relis.org/3978/1/consortia.pdf>

(٢) Peterson, Mary & Harris, Lindsay . - ( 2002. ) . - SALUS: online co-operation between South Australian health libraries. - Available at :  
<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118963723/HTMLSTART>

هذه الدراسة من الدراسات التي تتماثل مع موضوع البحث في جانب تناول موضوع المكتبات المتخصصة، فهي تتناول مشروع بناء اتحاد بين المكتبات الطبية في جنوب استراليا من خلال الربط المباشر بين هذه المكتبات، الذي يهدف إلى اقتسام المعلومات الطبية وقواعد البيانات التي تفتتها هذه المكتبات، واهتمت هذه الدراسة بإبراز أهمية جانب التخطيط الجيد للمشروع وخلق الموارد اللازمة له، ليس فقط لغرض بنائه، ولكن أيضاً لاستمرار عمله بكفاءة. وهذه الدراسة تدعم البحث في جانب تدبير الموارد المالية والتخطيط لإنجاح التحالف في المستقبل.

Law Library Consortia.

كذلك تعد هذه الدراسة متماثلة مع موضوع البحث في جانب أنها تهتم بالمكتبات المتخصصة وهي المكتبات القانونية، ويمكن أن تدعم بعض محاور البحث، خصوصاً في جانب الأهمية التي يمكن أن تعود على المكتبات من الدخول في تحالفات، وأيضاً في جانب التمييز بين نجاح الاتحاد وفشله.

Consortium Building and Licensing by University Libraries in the Netherlands<sup>(1)</sup>

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي يمكن الاسترشاد بها في بناء الاتحادات التي تهدف إلى تكامل المعلومات القومية، ومن ثم اقتسام خدمات المعلومات، وبالتالي توفيرها لكل من يحتاج إليها في الدولة. وكذلك تعالج مشكلة المصادر الإلكترونية وكيفية الوصول إلى اتفاق يتناسب مع طموح الناشرين من حيث وضع سياسة لتسعير هذه المصادر.

(1) Sexton, Nicky A (2005). - Law Library Consortia. - Available at: <http://eprints.rclis.org/archive/00000668/01/23.pdf>

(2) Klugkist, Alex C. (2002). - Consortium Building and Licensing by University Libraries in the Netherlands. - In: LIBER QUARTERLY, 11.- pp. 80-86.

## ٨/١ مصطلحات الدراسة :

استخدمت الدراسة بعض المصطلحات تعددت مفاهيمها وحملت أكثر من معنى، لذلك استلزم الأمر هنا توضيح مفاهيمها، وأسباب اختيارها :

### ١- مصطلح التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances :

مصطلح التحالفات الاستراتيجية، من المصطلحات التي تعددت تعريفاته. وعلى الرغم من هذا التعدد، لكن تعريفات هذا المصطلح عندما يتكامل بعضها مع بعض، تشكل مفهوم التحالفات الاستراتيجية. ومن أكثر التعريفات ملاءمة لهذه الدراسة، التعريف العام التالي الذي يصف التحالف الاستراتيجي Strategic Alliances بأنه يعني " اتفاق اختياري بين عدد من الشركاء، يتضمن تبادل أو تقاسم أو تنمية منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا (١) ". هذا التعريف يبين العلاقة الرسمية بين طرفين أو أكثر بغرض متابعة مجموعة من الأهداف المتفق عليها، أو إتمام الأعمال ذات الحاجة الماسة إليها من كلا الطرفين أو الأطراف المشاركة. كذلك يبين أن التحالف شكل من أشكال التعاون يهدف إلى تعبئة الجهود وتضافرها لتحقيق مجموعة من الفوائد المأمولة، التي لا يستطيع أحد الأطراف تحقيقها بمفرده، نظراً لاحتياجها إلى جهد كبير (١).

ومن الأسباب التي دعت إلى تبني مصطلح التحالفات الاستراتيجية لأغراض

هذه الدراسة، هي:

١- دلالة معناه وتطابق مفهومه مع أهداف الدراسة .

٢- لا يقتصر مفهومه على حد التشارك في عنصر معين من شتى أنواع العناصر التي يمكن المشاركة على أساسها، فهو مصطلح جامع لشتى أنواع التعاون.

(١) Gulati, Ranjay (1998) . - Alliances and Networks. – In : Journal of Strategic Studies. - Vol.19. - p.293.

(٢) Todeva, Emanuela . Knok, David (2003) . Strategic alliances and models of collaboration – In Management Decision – Vol 43, No 1, 2003 – p 140

٣- إن تعبير التحالفات الاستراتيجية كما ذكره لهتونن Lehtonen عام ٢٠٠٣ يدل على عمق وطول العلاقة بين المؤسسات المتحالفة<sup>(١)</sup>. ووصفه كل من داس وتنج Teng & Das عام ٢٠٠٢ بأنه يدل على الأهداف الاستراتيجية لأعضاء التحالف<sup>(٢)</sup>. فهو يستخدم للتعبير عن مشروع طويل الأجل يشتمل على موضوعات كثيرة ذات علاقات متعددة.

٤- تشكل المصطلحات الأخرى في مجموعها مصطلح التحالفات الاستراتيجية، فمن الصعب تشكيل التحالفات بدون المرور بتابعينا على الأنواع الأخرى التالية : الرفقة Companionship، التعاون Collaboration، الاتحاد Association، المشاركة Cooperation، التأخي Fratemization<sup>(٣)</sup>.

٥- يعد مصطلح تجمع Consortium من المصطلحات التي شاع استخدامها للدلالة على المشاركة في المصادر بصفة عامة والمصادر الإلكترونية بصفة خاصة<sup>(٤)</sup>. أو للتعبير عن مشروع صغير محدد لا يتعدى الموضوع الواحد .

## ٢- مصطلح مؤسسات التنمية الإدارية :

المقصود بمؤسسات التنمية الإدارية في هذه الدراسة، مؤسسات التكوين والتدريب التي تتمثل في المدارس الوطنية للإدارة، ومعاهد الإدارة العامة، ومراكز التطوير الإداري، والكفاية الإنتاجية. هذه المؤسسات بدأت نشأتها الأولى في معظم الدول العربية في مطلع الستينيات أو بعد استقلالها، بغرض تحقيق رسالة هي: تنمية

(١) رفعت سيد العوضي، إسماعيل علي يسونني (2007) . - الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية . - القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . - ط ٢ . - ص ١٧٨ - ١٧٩ .

(٢) المصدر السابق نفسه . - ص ١٧٥ .

(٣) Anglada, I.luts M.(2007). - Collaborations and alliances: social intelligence applied to academic libraries. - In : Library Management . - Vol. 28, No.6/7,2007.-p.406.

(٤) Kumbur, M F (2004 ). - Op. Cit. . - P. 2.

الكوادر الوطنية التي يمكن أن تقوم بمهام العمل الإداري والفني في مختلف الخدمات وعناصر الإنتاج.

## ٢/٠ اتجاهات التحالف الاستراتيجي:

مما لا يدع مجالاً للشك أن التحالف الاستراتيجي أصبح له دور فاعل في الاقتصاد العالمي، فلقد أشار بيتر دركر أبو الإدارة Peter Drucker أن " التغيير العظيم في ثقافة الشراكة، واستمرار سريان الأعمال في طريقها، ربما يكون سببه النمو المتسارع في العلاقات التي لا تعتمد على الفردية، بل الشراكة " (١).

ومن يبحث في شبكة المعلومات الدولية عن موضوع التحالف الاستراتيجي، يفاجأ بحجم المواد الصحفية والإعلامية عن هذا الموضوع، فسوف يجد شركات تعلن عن تشكيل تحالف بينها، أو عناوين شركات استشارية يمكنها تقديم المشورة في التحالف الاستراتيجي. كل هذا إن دل عن شيء، فإنه يدل على مدى اهتمام العالم بهذا الموضوع .

وقد تضاعف عدد حالات التحالفات الإستراتيجية في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات العشر الماضية، ومن المتوقع أن يتزايد أكثر من ذلك في المستقبل . \* فلقد سجلت أكثر من ٢٠ ألف حالة تعاون استراتيجي حول العالم خلال العامين الماضيين، وأن عدد التحالفات الاستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ينمو كل سنة منذ ١٩٨٧ بنسبة ٢٥% . \* وأشار مسح ميداني تم نشره في مجلة إدارة الأعمال الأمريكية Electronic Business أن ٨٠% من المؤسسات الإلكترونية قائمة على التحالف الاستراتيجي، وأن الأغلبية تخطط أو تفاوض على اتفاقيات إضافية . وتبعاً لدراسة حديثة متعلقة بهذا الموضوع أجراها المستشار أندرسون Consulting Anderson أن ٨٢% من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن التحالف هو المحرك الأول

(١) Elmuti, Dean , Kathawala , Ynus (2001). – An overview of strategic alliances. – In: Management Decision . –Vol 39, Issue 3, 2001. - p205.

نحو نمو المستقبل " . وتوقعت الدراسة أيضًا أنه خلال السنوات الخمس القادمة سوف يزيد التحالف الاستراتيجي من قيمة الشركات المتوسطة ما بين ١٦% - ٢٥%، و ٤٠% من قيمة السوق بالنسبة لربع الشركات تقريبًا . وهذا يعني أنه في السنوات الخمس القادمة سوف يمثل التحالف الاستراتيجي ما قيمته ٢٥ - ٤٠ تريليون دولار<sup>(١)</sup>. التحالف الاستراتيجي كما هو معروف عبارة عن شراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات أو وحدات الأعمال، وذلك للعمل معًا بغرض تنفيذ أو إنجاز مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المهمة ذات الفائدة المتبادلة على طرفي الشراكة. بناءً على هذا المفهوم تعد الإمكانيات التي يتيحها التحالف الاستراتيجي متعددة، وخصوصًا إذا ما تم تطبيقها بشكل صحيح. بعض المهتمين بهذا الموضوع أكدوا على أن التحالف الاستراتيجي بوسعه أن يحسن عمليات المنظمة والمنافسة بصورة دراماتيكية. وتبعًا لمسح ميداني أجري بواسطة كل من كوبيرس ولايبراند Coopers & Lybrand أن ٥٤% من المؤسسات التي شكلت تحالفات كان هدفها وحدة السوق، وتفعيل أهدافها . وبصفة عامة فإن المؤسسات تشكل التحالفات للحصول على التكنولوجيا، والدخول إلى أسواق محددة، وخفض نسبة المخاطرة المالية، وتخفيض نسبة المخاطرة السياسية، وإنجاز وتعزيز المنافسة<sup>(٢)</sup>.

كل هذه الأسباب دعت إلى زيادة الخطاب العالمي نحو التعاون بين المكتبات، وبالتالي انتشاره والعمل على تكوينه. وأكد على ذلك كل من ألين Barbara Allen وهيرشون Arnold Hirshon بقولهما " إن أهم تطور حدث للمكتبات في العقد الحالي ربما يتمثل في تحول تنظيمها، من التنظيم المبني على الفردية إلى التنظيم المبني على التعاون، وذلك كأساس للبقاء على حياة ونمو المكتبة " <sup>(٣)</sup>.

(١) loc. Cit.

Ibid. . - Pp205-206. (٢)

(٣) Kumbar, M F (2004 ). - Op. Cit. . - P.1.

لقد تعقد العالم، وكان لازماً أن يتغير دور المكتبات ليناسب هذا التعقد والتشابك. فإنجاز الأهداف أصبح يتطلب مقداراً أكبر من التخصص في العمل، فلقد تنوعت الوظائف في مجال المكتبات لتشمل ثقافة الحاسوب، والمساهمة في إعداد المواد التعليمية، ووضع المحتوى على الإنترنت ... إلخ . كل هذا أدى إلى الدخول في شراكة لاستكمال التخصصات الجديدة . هذا إلى جانب زيادة وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من أن تاريخ التعاون بين المكتبات يعتبر قديماً نسبياً مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فإن شكل ومفهوم التعاون بين المكتبات تأثر تأثراً كبيراً بمؤسسات ومنظمات الأعمال. فلقد كانت البدايات الأولى لإنشاء تعاون وشبكات بين المكتبات، ترجع إلى عام ١٩٧٠م في كل من الولايات المتحدة وإنجلترا وهولندا. وفي عام ١٩٩٠ تطور مفهوم مصطلح التعاون بين المكتبات إلى مصطلح تجمع Consortia، وكان يهدف إلى الترخيص للمصادر الإلكترونية، وسرعان ما امتد هذا المفهوم إلى كل البلاد تقريباً . وفي مرحلة لاحقة تم فرض هذا الشكل من الاتحاد على الجمعيات المحلية المتخصصة في نطاق جغرافي معين، وذلك بهدف زيادة دعمه، ومن ثم تستمد المكتبات المتحالفة قوتها من خلال هذه الجمعيات. وقد نضجت هذه التجربة بعد إعادة تنظيمها والخروج بها خارج نطاق المنطقة الجغرافية الواحدة، والتأكد من الاستفادة من خدمات الآخرين، وبالتالي زيادة الخدمات وجودتها<sup>(٢)</sup>.

تطورت التحالفات بهذا الشكل وأصبحت وجهاً من أنشطة الجمعيات، فعندما يتطور نشاط جمعية، فإنها تتطلع إلى حدود أعلى لا يمكن الوصول إليه وحدها دون التحالف مع جمعيات أخرى تشترك معها في الأهداف، فامتد التحالف بين الجمعيات ليخرج من نطاق منطقة جغرافية واحدة إلى نطاق أكبر يشمل الدولة ككل. ومن التطورات النوعية في الاتحادات، الاتجاه الدولي في السنوات القليلة الماضية نحو

(١) Anglada, Lluís M.(2007). – Op. Cit. . – p.410 .

(٢) Loc. Cit.

إنشاء اتحادات بين قطاعات الأرشيف والمتاحف. وأخيراً توج الإنترنت تطور التحالف، حيث ساعد على نمو العلاقات وزيادتها عبر الحدود فأدى ذلك إلى ظهور الاتحادات الدولية<sup>(1)</sup>.

وفي خضم هذا السباق نحو التحالفات الاستراتيجية من قبل المؤسسات المختلفة لتحقيق نجاحات ولو قليلة، هناك من يتوقع نسبة فشل في مثل هذه التحالفات بنسبة تفوق ٧٠%، مما دعا كثيراً من الدوريات الرائدة في مجال الإدارة إلى مناقشة أسباب هذا الفشل<sup>(2)</sup>.

وذلك يمكن أن يؤكد هدف الدراسة ويدعمه، من خلال توجه الدراسة نحو استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة لبناء التحالف بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.

### ٣/٠ مؤسسات التنمية الإدارية العربية:

تؤدي مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي دوراً بارزاً في بناء وتنمية وتطوير الهياكل والنظم والمهارات الإدارية، وذلك لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

### ٣/١ أهداف مؤسسات التنمية الإدارية :

وضعت مؤسسات التنمية الإدارية مجموعة من الأهداف بغرض تحقيق

رسالتها يمكن إجمالها في فئتين، كما يلي<sup>(3)</sup>:

الفئة الأولى تمثل الأهداف الأساسية لمؤسسات التنمية الإدارية:

أ- الإعداد التكويني التأهيلي للكوادر الإدارية .

ب- التدريب التجديدي والتأهيلي والإنعاشي لمختلف الكوادر الإدارية .

ج- القيام بالبحوث الإدارية .

(1) Ipid. . - pp.410 - 411 .

Elmuti,Dean , Kathawala ,Ynus (2001). - Op. Cit. . - Pp205-206 .<sup>124</sup>

(٣) حسن أبشر الطيب (١٩٨٤) . - مصدر سابق . - ص ص ١٢ - ١٣ .



- د- تقديم الاستشارات الإدارية لكل مؤسسات الدولة .
- لفتة الثانية تمثل الأهداف الثانوية الفرعية لمؤسسات التنمية الإدارية:
- أ- التوثيق، يشمل إلى جانب حفظ وتصنيف الوثائق الإدارية، إنشاء مكتبة متخصصة في الإدارة العامة وما يتصل بها من روافد المعرفة.
- ب- بث الوعي الإداري عن طريق نشر الدوريات والحواليات والبحوث الإدارية.
- ج- المشاركة في عمليات الاختيار لبعض الكوادر الإدارية المطلوبة للمؤسسات الحكومية.
- د- إعداد الندوات والمؤتمرات في جوانب الإصلاح الإداري وتنمية وتطوير الأجهزة الإدارية.
- هـ- بث الوعي بأهمية الجمعيات المهنية الإدارية والعمل على تنميتها وتطويرها .
- والحقيقة أن البعض من المؤسسات يجمع بين معظم هذه الأهداف الأساسية والفرعية، والبعض القليل منها محصور في أهداف محدودة تلم بجزء من هذه الأهداف الأساسية والفرعية. انظر (الجدول رقم: ١) الذي يبين الأهداف الأساسية والفرعية لكل مؤسسة في الوطن العربي.



الصفحة	الموضوع	التاريخ	الملاحظات
1	مقدمة	1/1/2023	تمت
2	المبحث الأول	1/2/2023	تمت
3	المبحث الثاني	1/3/2023	تمت
4	المبحث الثالث	1/4/2023	تمت
5	المبحث الرابع	1/5/2023	تمت
6	المبحث الخامس	1/6/2023	تمت
7	المبحث السادس	1/7/2023	تمت
8	المبحث السابع	1/8/2023	تمت
9	المبحث الثامن	1/9/2023	تمت
10	المبحث التاسع	1/10/2023	تمت
11	المبحث العاشر	1/11/2023	تمت
12	المبحث الحادي عشر	1/12/2023	تمت
13	المبحث الثاني عشر	2/1/2024	تمت
14	المبحث الثالث عشر	2/2/2024	تمت
15	المبحث الرابع عشر	2/3/2024	تمت
16	المبحث الخامس عشر	2/4/2024	تمت
17	المبحث السادس عشر	2/5/2024	تمت
18	المبحث السابع عشر	2/6/2024	تمت
19	المبحث الثامن عشر	2/7/2024	تمت
20	المبحث التاسع عشر	2/8/2024	تمت
21	المبحث العشرون	2/9/2024	تمت
22	المبحث الحادي والعشرون	2/10/2024	تمت
23	المبحث الثاني والعشرون	2/11/2024	تمت
24	المبحث الثالث والعشرون	2/12/2024	تمت
25	المبحث الرابع والعشرون	3/1/2025	تمت
26	المبحث الخامس والعشرون	3/2/2025	تمت
27	المبحث السادس والعشرون	3/3/2025	تمت
28	المبحث السابع والعشرون	3/4/2025	تمت
29	المبحث الثامن والعشرون	3/5/2025	تمت
30	المبحث التاسع والعشرون	3/6/2025	تمت
31	المبحث الثلاثين	3/7/2025	تمت
32	المبحث الحادي والثلاثين	3/8/2025	تمت
33	المبحث الثاني والثلاثين	3/9/2025	تمت
34	المبحث الثالث والثلاثين	3/10/2025	تمت
35	المبحث الرابع والثلاثين	3/11/2025	تمت
36	المبحث الخامس والثلاثين	3/12/2025	تمت
37	المبحث السادس والثلاثين	4/1/2026	تمت
38	المبحث السابع والثلاثين	4/2/2026	تمت
39	المبحث الثامن والثلاثين	4/3/2026	تمت
40	المبحث التاسع والثلاثين	4/4/2026	تمت
41	المبحث الأربعين	4/5/2026	تمت
42	المبحث الحادي والأربعين	4/6/2026	تمت
43	المبحث الثاني والأربعين	4/7/2026	تمت
44	المبحث الثالث والأربعين	4/8/2026	تمت
45	المبحث الرابع والأربعين	4/9/2026	تمت
46	المبحث الخامس والأربعين	4/10/2026	تمت
47	المبحث السادس والأربعين	4/11/2026	تمت
48	المبحث السابع والأربعين	4/12/2026	تمت
49	المبحث الثامن والأربعين	5/1/2027	تمت
50	المبحث التاسع والأربعين	5/2/2027	تمت
51	المبحث الخمسين	5/3/2027	تمت

### ٢/٣ العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية :

تعد العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية ومثيلاتها العربية والإقليمية والدولية، مطلبنا مهما وضرورياً لتحقيق ما عقد على هذه المؤسسات من مطامح وآمال . في هذا الصدد تؤكد دراسة " أن فاعلية مؤسسات التنمية الإدارية تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تبني نظام مفتوح يوفر لها المناخ الملائم للتفاعل والتعاون مع المؤسسات المماثلة إقليمياً وعالمياً، ويعنيها بذلك في الاقتباس الذكي والاستفادة الكاملة من التجارب الإنسانية المعاصرة"<sup>(١)</sup>. وتشير هذه الدراسة أن هناك بعض الجهد الذي بذل في تنمية هذه العلاقة، لكنه يظل دون المأمول، حيث إن جوانب العلاقات بين مؤسسات التنمية الإدارية ومثيلاتها عربياً وإقليمياً وعالمياً تبين التالي<sup>(٢)</sup> :

١- إن العلاقات الثنائية بين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي قليلة ومحدودة. باستثناء تجربة معهد الإدارة العامة بالرياض الذي أثبت أن له علاقات وظيفية مع معاهد الإدارة والجامعات في الدول العربية. وأن العلاقات الثنائية للمؤسسات الأخرى لا تتجاوز في أحسن الحالات معهدين.

٢- إن المنظمة العربية للتنمية الإدارية تمثل قاسماً مشتركاً أعظم في العلاقات الوظيفية مع معظم مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، فهي بمثابة الدائرة وقطب الرحى. لقد تحققت هذه الوضعية المميزة للمنظمة بفضل تقدير دورها الرائد والمتجدد والكبير في إكمال ودعم مؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية العربية، فاستطاعت بروافد متعددة متمثلة في برامجها التدريبية، والدراسات الاستثمارية، والبحوث الإدارية النظرية والتطبيقية، وتنمية نظم التوثيق والمعلومات، أن تغذي وتعزز وتنسق الجهود العربية الهادفة لإحداث تنمية إدارية عربية فعالة.

(١) حسن أبشر الطيب (١٩٨٤) . - مصدر سابق . - ص ص ٤٠ - ٤١ .

(٢) المصدر السابق نفسه و الصفحات نفسها.

وتتكون أجهزة المنظمة العربية للتنمية الإدارية من<sup>(١)</sup>:

أ- جمعية عمومية: تتكون من ممثلي حكومات جميع الدول العربية على قدم المساواة، وينتخب منها رئيساً ونائباً للرئيس لدورة واحدة فقط. ويراعى تخصص أعضاء الوفود الممثلة في الجمعية العمومية بحيث يكونوا في مجالات عمل المنظمة نفسها، فهم معظمهم من وزراء التنمية الإدارية أو رؤساء دواوين الخدمة المدنية في الدول العربية. وبالتالي يمكن أن يكون للمنظمة صوت مؤثر على مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، وخصوصاً لأنها مؤسسات تابعة مباشرة لوزارات الخدمة المدنية في الدول العربية.

ب- مجلس تنفيذي: يتشكل المجلس التنفيذي من سبعة أعضاء، تقوم الجمعية العمومية بانتخابهم من بين أعضائها من ممثلي الدول لمدة سنتين، ويتوجب أن يكون عضو المجلس التنفيذي من أعلى المراتب الوظيفية في دولته ومتخصصاً في مجالات عمل المنظمة، وكذلك ينتخب المجلس التنفيذي رئيساً له ونائباً للرئيس لمدة سنتين.

ج- مديرية عامة: تعتبر المديرية العامة الجهاز التنفيذي للمنظمة، والمدير العام هو المسئول الأول عن هذا الجهاز، كما يعتبر مسئولاً أمام المجلس التنفيذي والجمعية العمومية عن حسن سير العمل في المنظمة. يتم تعيين المدير العام والمدراء العاملين بالمساعدين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة بترشيح من الدول الأعضاء.

٣- إن العلاقات الوظيفية بين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي والمؤسسات المماثلة في الدول النامية محدودة جداً، الأمر الذي يحد من فرصة الاستفادة من تجارب تلك المؤسسات التي تتماثل بعض تجاربها مع تجاربنا في الوطن العربي. إضافة إلى حقيقة أن بعض هذه المؤسسات قد وصل إلى درجة مميزة من الكفاءة

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (١٩٩٠). - اتفاقية المنظمة العربية للتنمية الإدارية . -

المنظمة : الأردن ، ١٩٩٠ . - ص ص ١ - ١٠ .

والفاعلية، لاسيما في مجال التدريب بمختلف مستوياته وأساليبه، وبالإمكان الاقتباس الواعي من هذه التجارب على اختلافها .  
من خلال العرض السابق، ومن خلال تحليل إجابات (السؤال رقم: ١٣) بالاستقصاء، يتبين أن هناك نوعاً من الإدراك لبعض المؤسسات بأهمية التعاون، كذلك يتضح مدى الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمة العربية للتنمية الإدارية في دعم التعاون بين مؤسسات التنمية الإدارية. وبصفة عامة يمكن القول: إن هناك وهنا في العلاقات بين مؤسسات التنمية الإدارية، هذا الوهن تؤكد الدراسة السابقة أنه انعكس على أدائها وفعاليتها، وخصوصاً في الجوانب التالية: .

- ١- قصور في التصور المؤسسي اللازم لاستمرارية وفاعلية هذه المؤسسات .
- ٢- عدم التأقلم والتوازن الديناميكي مع المتغيرات البيئية .
- ٣- الانكفاء والانغلاق على التجربة المحلية وعدم الاستفادة الكاملة من التجارب الإقليمية والعالمية .
- ٤- نقص في الكفاءات البشرية المدربة ذات الخبرة .
- ٥- شح في الموارد المالية والإمكانات الفنية .
- ٦- قصور في استخدام المناهج والأساليب والوسائل الملائمة لأنشطتها التي أثبتت جدواها في تجارب وحالات مماثلة.

#### ٤/ . المقومات اللازمة لإنشاء التحالف بين المكتبات :

تعد المقومات من الأمور المهمة التي ينبغي مراعاتها عند بناء التحالف الاستراتيجي، فهي تعرف بأنها مجموعة العناصر التي تتميز بها مؤسسة عن أخرى أو الكفاءات Competencies، التي تشكل عامل جذب للتحالف يجذب الشريك لبناء التحالف، وتخلق الدوافع والنوايا نحو التحالف، ويمكن من خلالها تحديد الخيارات المتاحة للتحالف<sup>(١)</sup>. وعلى ذلك يمكن أن تتمثل هذه المقومات في :

(١) Todeva, Emanuela , Knoke, David (2005). – Op. Cit - pp. 124- 128.

- الأهداف المحددة للمكتبة التي تستمد من أهداف المؤسسة الأم وتعمل المكتبة على تحقيقها، بغية تحقيق أهداف مؤسساتها.
  - العمالة الواعية القادرة على فهم متطلبات العمل المختلفة والسعي نحو تطويره.
  - الإدراك من قبل القائمين على المكتبات بأهمية التحالف.
  - الاستعداد بالمشاركة المالية في التحالف التي من شأنها استمرار بقاء التحالف.
  - توافر المناخ السياسي والقانوني المتشئ في العلاقات السياسية والقرارات والتشريعات القانونية التي تشجع إقامة التحالفات .
- ومن أهم هذه الكفاءات ما يتعلق منها بالمصادر التي تشمل على المواد المتاحة إلكترونياً، سواء أكانت هذه المواد عبارة عن: قواعد بيانات، أو مستخلصات، أو استعراضات، أو دوريات إلكترونية، أو مجموعات كاملة، أو بنوك معلومات، أو مشروعات للنصوص الكاملة<sup>(١)</sup>.

#### ١/٤ المقومات المتوافرة في المكتبات محل الدراسة لإنشاء تحالف بينها :

قام الباحث من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستقصاء التي تقع بين (رقم: ٢) و (رقم: ٥)، ببناء الجدول التالي (جدول رقم: ٢) الذي يبين أهم السمات البارزة في المكتبات محل الدراسة، ومن خلال تحليل بيانات هذا الجدول توصل الباحث إلى ما يلي :

#### ١/١/٤ أهداف المكتبات ومدى دعمها لأهداف مؤسساتها :

سعت كل المكتبات محل الدراسة بدون استثناء أن يكون لها أهداف، لكن هذه المكتبات اختلفت فيما بينها في مدى علاقة أهدافها بأهداف مؤسساتها، فهناك مكتبات حاولت أن تفلسف أهدافها بحيث تعبر عن أهداف مؤسساتها بالكامل، وهناك مكتبات استمدت بعض أهدافها من أهداف مؤسساتها، وأخيراً هناك مكتبات لم تعبر أهدافها عن أهداف مؤسساتها.

(١) Klugkist, Alex C. (2002) . Op Cit . - p. 8٤

ويقصد بتلك المكتبات التي تحاول أن تفسف أهدافها بحيث تعبر عن أهداف مؤسساتها، تلك المكتبات التي تحاول من خلال مقتنياتها المتخصصة في مجال الإدارة دعم المتدربين بالمادة العلمية التي تساعد على إعداد وتدريب الكوادر الإدارية، وكذلك مساعدة الباحثين في إعداد البحوث والخبراء في تقديم الاستشارات الإدارية . فهذه المكتبات وهذه الحالة من خلال وظائفها المختلفة يمكنها العمل على تحقيق الأهداف الأساسية لمؤسسات التنمية الإدارية. ولم يقتصر الأمر على ذلك بل يمتد دورها لتحقيق الأهداف الفرعية، التي تنص صراحة على إنشاء مكتبات متخصصة في الإدارة العامة وما يتصل بها من روافد المعرفة، والتوثيق، وبث الوعي الإداري، وهي بذلك تقابل الوظائف الرئيسة للمكتبات التي تتمثل في الاختيار والاقتناء، والتحليل والتنظيم، والاسترجاع والبث. وكذلك تحاول تحقيق الهدف الخاص بعملية الاختيار لبعض الكوادر الإدارية المطلوبة للمؤسسات الحكومية، من خلال بناء قواعد البيانات المتخصصة في خبراء الإدارة، وكذلك المتخصصين والمهنيين في الإدارة. وتحاول تلك المكتبات أيضا أن يكون لها دور كبير في التجهيز للمؤتمرات والندوات والملتقيات، من خلال المساهمة الفاعلة في إعداد وتجهيز أوراق عمل هذه المؤتمرات. وتحاول المكتبات من خلال المساهمة في إنشاء قواعد بيانات خاصة بعناوين الأفراد والجهات المهتمة بالإدارة، تسهيل الاتصال بهم، وبالتالي بث الوعي بأهمية الجمعيات المهنية الإدارية. هكذا تمثل هذه المكتبات أهمية خاصة لمؤسساتها، وتعتبر العمود الفقري في هيكل بنائها.

فمن خلال دراسة أهداف مؤسسات التنمية الإدارية التي تم تناولها مسبقاً، ومن خلال تحليل إجابات (السؤال رقم : ٢ ) الخاص بأهداف المكتبات في الاستقصاء، يمكن تصنيف المكتبات محل الدراسة تبعاً لمدى استمداد أهدافها من أهداف مؤسساتها الأم إلى ما يلي :



### ١ - مكّبات استمدت أهدافها من أهداف مؤسساتها:

استطاعت تسع مكّبات أن تستمد رؤيتها ورسالتها من رؤية ورسالة مؤسساتها فجاءت أهدافها مستمدة من أهداف مؤسساتها، هذه المكّبات، هي: معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومكّبة المدرسة الوطنية بتونس، ومكّبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ومكّبة معهد الإدارة بسلطنة عمان، ومكّبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، ومكّبة المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري بالعراق، ومكّبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، ومكّبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكّبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

### ٢ - مكّبات استمدت بعض أهدافها من أهداف مؤسساتها:

لم تستطع ثلاث مكّبات أن تستمد رؤيتها ورسالتها بالكامل من رؤية ورسالة مكّباتها، وبالتالي جاءت بعض الأهداف بعيدة عن أهداف مؤسساتها، ولكنها تتعلق بالمكّبات بصفة عامة، هذه المكّبات، هي: مكّبة المعهد الوطني للإدارة بلبنان، ومكّبة مركز إعداد القادة بمصر، ومكّبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن.

### ٣ - مكّبات لم تستمد أهدافها من أهداف مؤسساتها:

بعدت أهداف مكّبة معهد التنمية الإدارية بقطر عن أهداف مؤسساتها، فجاءت متعلقة كلها بأهداف المكّبات بصفة عامة، ولذلك فهي تحتاج إلى مراجعة أهدافها، ووضعها في قالب يحقق رؤية ورسالة وأهداف مؤسساتها.

مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية  
(جدول رقم : 2)

رقم المكتبة	المصنف		المطالون		نوع	ملاحظات
	الكتاب	المطالون	الكتاب	المطالون		
1	10	2	3581	3	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
2	20	2	1507	6	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
3	140	140	70000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
4	43	54	38158	40	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
5	2	35	4375	2	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
6	1	30	2000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
7	1	8	510	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
8	1	40	5300	5	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
9	1	9	6000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
10	1	24	1000	1	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية
11	1	2	6000	2	مكتبة	مكتبة تنمية إدارية

## ٢/١/٤ مدى إدراك المكتبات محل الدراسة أهمية الدخول في التحالف:

أسفر تحليل الاستقصاء الذي أرسل إلى مؤسسات التنمية الإدارية، التوصل إلى بعض الحقائق التي يمكن على ضوئها تحديد عدد المشاركين في التحالف المفترض بنواؤه، هذه الحقائق يمكن إجمالها فيما يلي :

### ١- مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية التي ترغب في التحالف :

وصل عدد المؤسسات التي يتوافر بها مكتبات، وأكدت رغبتها في التحالف إلى اثنتي عشرة نولة، إضافة إلى مكتبة المنظمة، فيصبح عدد المكتبات التي أبدت رغبتها في التحالف ثلاث عشرة مكتبة كما هو موضح في الجدول التالي ( جدول رقم ٣ ):

### ( جدول رقم : ٣ )

مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية التي ترغب في التحالف

الدولة أو المقر	مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية	تسلسل
مقرها مصر	مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية	١
الأردن	مكتبة المعهد الوطني للتدريب	٢
تونس	مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة	٣
السعودية	مكتبة معهد الإدارة العامة	٤
السودان	مكتبة مركز تطوير الإدارة	٥
سورية	مكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة	٦
العراق	مكتبة المركز الوطني للاستشارات	٧
عمان	مكتبة معهد الإدارة العامة	٨
قطر	مكتبة معهد للتنمية الإدارية	٩

## مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية

١٠	مكتبة ديوان الخدمة المدنية	الكويت
١١	مكتبة المعهد الوطني للإدارة والإتماء	لبنان
١٢	مكتبة مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي	مصر
١٣	مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية	اليمن

٢- مؤسسات لم تتوافر بها مكتبات وأبدت رغبتها في التحالف:

هناك مؤسسات لا تتوافر بها مكتبات، كما هو الحال في كل من دولة الإمارات، والبحرين، وفلسطين. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الجهات ترغب في الاستفادة من التحالف، كذلك أكنت موافقتها على المساهمة المالية في حالة دخولها ومشاركتها في التحالف، مقابل الاستفادة من عائد عملية التحالف .

٣- مكتبات متوافرة في مؤسسات التنمية الإدارية ولم تبد رغبتها بعد في

التحالف:

لم تبد أربع مؤسسات حتى الآن موقفها من التحالف، في كل من الدول التالية: الجزائر، وليبيا، والمغرب، وموريتانيا. هذه المؤسسات لم يتلق منهم الباحث ردًا قاطعًا للمشاركة في التحالف، أو حتى ما يثبت توافر مكتبات لديهم .

١/٢/١/٤ مدى اهتمام المؤسسات ومكتباتها تجاه التحالف:

من خلال البيانات السابقة، يمكن بناء الشكل التوضيحي التالي ( شكل رقم : ١ ) الذي يبين مدى رغبة أفراد العينة محل الدراسة في الدخول في التحالف .



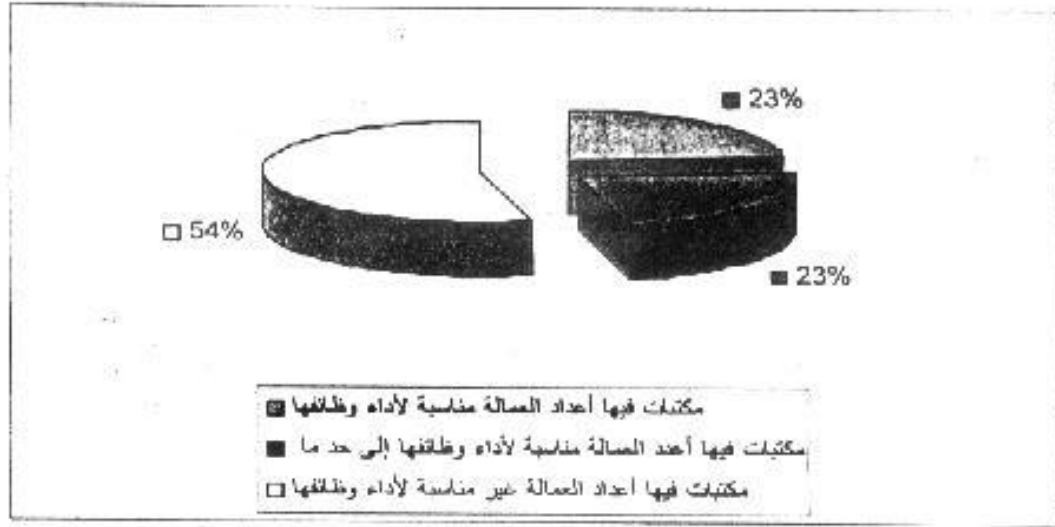
(شكل رقم : ١)

#### قياس رغبة المكتبات محل الدراسة تجاه التحالف

من خلال الشكل السابق، يتضح أن هناك إدراك من جانب معظم المؤسسات ومكتباتها بأهمية التحالف، فكما هو موضح في الشكل، وصلت نسبة المكتبات الراغبة في التحالف إلى ٦٥% من مجموع عينة الدراسة. وإذا ما تمت إضافة المؤسسات التي ترغب في التحالف ولم تتوفر بها مكتبات، نجد أن هذه النسبة يمكن أن تقفز إلى ٨٠%. وهو رقم يعد كبيراً ويبرر بإمكانية إجراء التحالف.

#### ٣/١/٤ سمات العاملين في المكتبات محل الدراسة :

إن أعداد العاملين في معظم المكتبات محل الدراسة بوضعهم الحالي، غير مناسبة لأداء وظائف مكتباتهم المختلفة. ويتبين ذلك من خلال الشكل التالي (شكل رقم : ٢) الذي يوضح ما يلي:



(شكل رقم ٢)

قياس مدى مناسبة العمالة المتوافرة في المكتبات محل الدراسة

#### ١- مكتبات فيها أعداد العمالة مناسبة لأداء وظائفها:

وتصل نسبتها حوالي 23% من مجموع المكتبات الثلاث عشرة، وتمثل هذه النسبة أعداد العمالة في كل من مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومكتبة المدرسة الوطنية بتونس، ومكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية. والجدير بالذكر هنا أن أعداد العمالة بمعهد الإدارة العامة في السعودية هو مجموع العاملين في أفرع معهد الإدارة العامة، والذي يشمل أفرع الرياض، وجدة، والدمام.

#### ٢- مكتبات فيها أعداد العمالة مناسبة لأداء وظائفها إلى حد ما :

تصل نسبتها أيضًا حوالي 23% من مجموع المكتبات الثلاث عشرة محل الدراسة، وهي تمثل أعداد العمالة في كل من مكتبة مركز إعداد القادة في مصر، ومكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، ومكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية في اليمن.

### ٣- مكتبات فيها أعداد العمالة غير مناسبة لأداء وظائفها:

تصل نسبتها حوالي 54% من مجموع المكتبات الثلاث عشرة محل الدراسة، وتمثل هذه النسبة أعداد العمالة في كل من مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ومكتبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، ومكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكتبة المركز الوطني للاستشارات بالعراق، ومكتبة معهد التنمية الإدارية بقطر، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، ومكتبة المعهد الوطني للإدارة والإنماء بلبنان. نخلص مما سبق إلى أن مجموع نسبة المكتبات التي تتوفر فيها أعداد من العمالة يمكنها القيام بوظائفها المختلفة هي 46% مقابل نسبة 54% من المكتبات لا تتوفر فيها أعداد مناسبة من العمالة يمكنها القيام بوظائف تلك المكتبات المختلفة.

### ٤/١/٤ سمات مصادر المعلومات المتوافرة في المكتبات محل

#### الدراسة :

أظهر التحليل للسؤال (رقم: ٥) بالاستقصاء الذي تم توزيعه على المكتبات، والذي يبينه (الجدول رقم: ٢)، أنه توجد في معظم المكتبات محل الدراسة مجموعات مقتناة، عبارة عن منفردات ونوريات، وعند قليل من هذه المكتبات هي التي تقتني قواعد بيانات. وهذه المجموعات لا تمتلك المكتبات حقوق ملكيتها، وبالتالي هناك صعوبة في تحويلها رقمياً وتبادلها بين المكتبات، إضافة إلى أن غالبية هذه المصادر كتبت بأقلام غير عربية مما لا يحقق الهدف الخاص بحصر الإنتاج الفكري العربي في مجال الإدارة.

أما العناصر البارزة في مقتنيات هذه المكتبات ويقصد بها المصادر المنتجة، فهي غير متوافرة في معظم المكتبات محل الدراسة. على الرغم من أن هذه المصادر من شأنها دفع الأطراف نحو التحالف أو يمكن أن تكون سبباً له، لأهميتها واحتياج بقية الأطراف لها.

وعلى كل الأحوال يمكن التعرف على سمات مقتنيات المكتبات محل الدراسة بالتفصيل من خلال التقسيم التالي:

#### ١ - المكتبات الأكثر اقتناءً لمصادر المعلومات :

يقصد بمصادر المعلومات المقتناة تلك المصادر التي يتم تزويد المكتبات بها من خلال قنوات التزويد المختلفة. والحقيقة أن غالبية المكتبات تتوافر لديها مثل هذه المقتنيات، وإن اختلفت في أعداد مقتنياتها كما هو مبين في (الجدول رقم : ٢)، الذي من خلاله يتضح أن هناك عشر مكتبات يمكن اعتبارها أكثر المكتبات اقتناءً لمصادر المعلومات، وهي: مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس، مكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، مكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، مكتبة مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر، ومكتبة المركز الوطني للاستشارات بالعراق، ومكتبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، وأخيراً مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ومن هذا الترتيب يمكن اختيار أكثر مكتبتين اقتناءً لمصادر المعلومات، وهما : مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس.

#### ٢ - المكتبات الأكثر تنوعاً في مقتنياتها من مصادر المعلومات:

تعد مكتبة كل من معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، وديوان الخدمة المدنية بالكويت، ومركز تطوير الإدارة بالسودان، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، أكثر المكتبات تنوعاً في مقتنياتها من مصادر المعلومات، فكما هو مبين في (الجدول رقم : ٢) تشتمل مقتنياتها على ثلاثة أنواع، المنفردات والنوريات وقواعد البيانات. وتعتبر أكثر مكتبتين من هذه المكتبات تنوعاً في مقتنياتها، هما مكتبة كل من: معهد الإدارة العامة بالسعودية، ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان.



### ٣- المكتبات الأكثر إنتاجاً من مصادر المعلومات :

من خلال ( الجدول رقم : ٢ ) يمكن ترتيب أكثر المكتبات التي تنتج مؤسساتها مصادر معلومات وفقاً للترتيب التالي: مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، مكتبة مركز تطوير الإدارة بالسودان، مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، مكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ثم تأتي كل من مكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان في آخر الترتيب. وتعد مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ومكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، أكثر مكتبتين تنتج مؤسساتهما مصادر معلومات.

### ٤- المكتبات الأكثر تنوعاً لمصادر المعلومات المنتجة داخلياً :

يتوافر أكثر من مخرج في مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت، وهما يعدان أكثر المكتبات تنوعاً في إنتاج مصادر المعلومات وفقاً لبيانات ( الجدول رقم : ٢ ) فهاتان المكتبتان تنتج مؤسساتهما المنفردات، والدوريات، وقواعد الدوريات، وكذلك هناك مشروعات للتحويل الرقمي فيهما، إما لكل منتجاتها، كما هو الحال في مكتبة المنظمة، أو لجزء من منتجاتها كما هو الحال في مكتبة ديوان الخدمة المدنية بدولة الكويت. وكما هو واضح تتميز مكتبة المنظمة بكثرة تنوع مخرجات مؤسساتها.

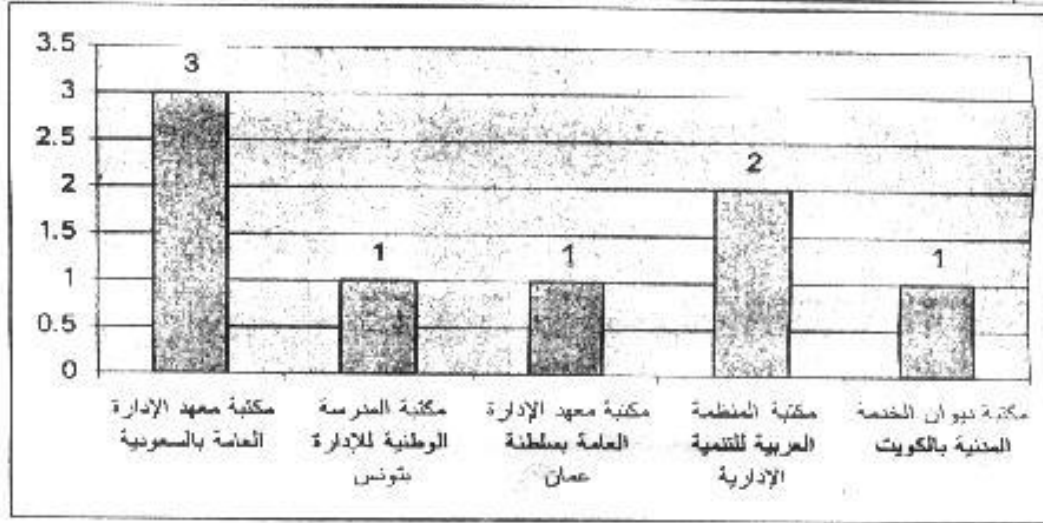
### ٥- المكتبات التي تشكل مقتنياتها أكثر أهمية للتحالف :

من خلال العرض السابق، يمكن حساب المكتبات الأكثر أهمية للتحالف، من خلال حساب عدد نقاط تكرارات المكتبات ضمن أكثر مكتبتين كما هو مبين في الفقرات من ١- ٤ والذي يبينه (الجدول رقم : ٤ )، ومن خلال هذا الجدول يمكن الخروج بالموشرات التالية التي يوضحها ( الشكل رقم : ٣ ) الذي يبين المكتبات التي تشكل مقتنياتها أهمية أكثر للتحالف.

(جدول رقم : ٤ )

عدد تكرارات أكثر مكتبتين اقتناءً وإنتاجاً وتنوعاً في الاقتناء والإنتاج

مجموع النقاط	أكثر مكتبتين تنوعاً في الإنتاج	أكثر مكتبتين إنتاجاً	أكثر مكتبتين تنوعاً في مقتنياتها	أكثر مكتبتين اقتناءً	اسم المكتبة	معدل
٣		√	√	√	مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية	١
١				√	مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس	٢
١			√		مكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان	٣
٢	√	√			مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية	٤
١	√				مكتبة نيوز الخدمة المدنية بالكويت	٥



(شكل رقم : ٣)

المكتبات التي تشكل مقتنياتها أهمية أكثر للتحالف

من خلال الجدول السابق ( جدول رقم : ٤ ) والشكل السابق ( شكل رقم :

٣ )، يتبين أن مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية تتميز بكثرة مقتنياتها وكذلك تنوع

مصادرهما وكثرة إنتاجها. ويأتي في المركز الثاني مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية التي تتميز بكثرة إنتاجها لمصادر المعلومات وكذلك تنوعه. وتأتي في المرتبة الثالثة في الأهمية مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس التي تتميز بكثرة مقتنياتها، ومكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان لكثرة تنوع مصادرهما، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت لكثرة تنوع إنتاجها لمصادر المعلومات.

#### ٥/١/٤ سمات نظم المعلومات المتوافرة في المكتبات محل الدراسة :

من خلال بيانات الجدول السابق ( جدول رقم : ٢ ) يتضح أن هناك عدد (٩) مكتبات يتوافر بها نظم آلية، وتحليل إجابات (السؤال رقم : ٥ ) بالاستقصاء، تبين ما يلي:

#### ١- مكتبات تتوافر فيها نظم آلية عالمية مجانية:

يتوافر نظام CDS ISIS في كل من مكتبة المعهد الوطني للتدريب بالأردن، ومركز تطوير الإدارة بالسودان . وهو نظام مفتوح المصدر مبني على قالب CCF FORMAT وليس MARC FORMAT، ويستخدم في المكتبتين لضبط مصادر المعلومات المختلفة في المكتبتين. والجدير بالذكر هنا أنه يتوافر أيضاً نظام Web LIS في مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية وهو نسخة متقدمة من النظام السابق، وتستخدمه مكتبة المنظمة لضبط مصادر المعلومات التي لا تمتلك حقوق ملكيتها الفكرية.

#### ٢- مكتبات تتوافر فيها نظم آلية محلية معيارية:

يتوافر في مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية نظام NMA وهو نظام رقمي يمكن الاعتماد عليه في التحول الرقمي، وهو يستخدم في معهد الإدارة العامة وأفرعه المختلفة في عمليات الضبط والحفظ الرقمي لمصادر المعلومات المختلفة، وعلى الرغم من اعتماده، فإن إدارة المكتبة تفضل استخدام أي نظام آخر دولي معياري إذا ما أتاح لها الفرصة في التغيير. وتستخدم مكتبة مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بمصر

نظام ALIS نظام المكتبة المتطور، وهو نظام تم بناؤه في مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار في مصر، وقد خرجت منه عدة إصدارات آخرها e-aLIS وهي نسخة مبنية على الويب، ويتيح النظام عموماً البيانات الببليوجرافية لمصادر المعلومات التي تفتنيها المكتبة. وكذلك تستخدم مكتبة المنظمة نظاماً آلياً رقمياً، خصص في الوقت الحالي لضبط وإتاحة النصوص الكاملة لمصادر المعلومات التي تمتلك حقوق ملكيتها الفكرية، وقد نجحت مكتبة المنظمة من خلال هذا النظام أن تنتج مخرجات المنظمة من مصادر المعلومات المختلفة للعالم العربي من خلال موقع على الشبكة الدولية للمعلومات سمي بالبوابة العربية للمعلومات الإدارية (إيداع). فهذا النظام يتميز بالخصائص التالية<sup>(١)</sup>:

#### أولاً: مكونات النظام :

- نظام الي متكامل للمكتبات تم بناؤه من خلال شركة خاصة في مصر، وهو نسخة معدلة من نظام تسوقه الشركة يطلق عليه نظام ACLIB:
- يتميز النظام بالبحث في النص الكامل وفي الوقت نفسه يساعد على التجول الهرمي في مصادر المعلومات.
- يدعم النظام مفهوم المكتبة الرقمية ويعمل بمعايير عالمية ( مارك بأنواعه الخمسة - بروتوكول z39.50 النسخة الثالثة - أيزو للحروف العربية Unicode - بروتوكول EDIFACT - بروتوكول x12 ) .
- يدعم النظام الاشتراك في عضوية المكتبة عبر الإنترنت.
- يحتوي النظام على مجموعة من النظم الفرعية التالية ( الضبط الببليوجرافي - الفهرس المتاح للجمهور - الإعارة - الترويد الإلكتروني والتقليدي - مكتب الاستعلامات - خدمات المعلومات - المكتبة الرقمية - الجرد ) .

مشروعات المكتبات الرقمية العربية: دراسة حالة على المكتبة الرقمية<sup>(١)</sup> زين الدين عبد الهادي (٢٠٠٨) .  
للمنظمة العربية للتنمية الإدارية . - في: مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات . - ١٤ ، يوليو ٢٠٠٨ .  
ص ص ٨٥ - ٨٦ .

- التقارير الكاملة.
  - يتميز النظام بخاصية الربط بكشاف الاستشهاد المرجعية في علوم الإدارة.
- ثانياً : مخرجات النظام :**
- الرد على الاستفسارات يدوياً وآلياً وعبر الإنترنت.
  - تقديم خدمات معلوماتية من إحاطة جارية وبحث انتقائي للمعلومات عبر الإنترنت.
  - تحميل النصوص الكاملة من موقع المكتبة عبر الإنترنت.
  - الوصلات Links، النصوص الكاملة المجانية من على المواقع الأخرى على الإنترنت ووضعها في النظام.
  - دعم البحوث الجارية في مجال الإدارة عبر الإنترنت.
  - تقديم خبرات المنظمة في مجال المكتبات الرقمية إلى الدول العربية الأعضاء في المنظمة.

### ٣- مكتبات تتوافر فيها نظم آلية محلية غير معيارية:

تتوافر في بعض المكتبات محل الدراسة نظم محلية تم بناؤها داخلياً، وهي نظم مؤقتة تستخدم لضبط محتويات المكتبات، من هذه المكتبات التي تستخدم مثل هذه النظم المؤقتة مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة بتونس، ومكتبة المعهد الوطني للإدارة العامة بسورية، ومكتبة المركز الوطني للاستشارات، ومكتبة ديوان الخدمة المدنية بالكويت .

### ٤- مكتبات لا تتوافر فيها نظم آلية :

على الرغم من توافر العديد من النظم الآلية المتكاملة مفتوحة المصدر على شبكة المعلومات الدولية، فإنه إلى وقتنا هذا، توجد مكتبات لا تستخدم أو تتوافر بها نظم آلية، من هذه المكتبات : مكتبة معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مكتبة معهد التنمية الإدارية بقطر، مكتبة المعهد الوطني للإدارة والإتماء بلبنان، مكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن .

## ٥/٠ دوافع المكتبات نحو بناء التحالف الاستراتيجي:

ازداد الضغط حديثاً على المكتبات في مختلف القطاعات للدخول في اتحادات، وذلك لإجماع الرأي على أنه لا تستطيع مكتبة بمفردها جمع كل المواد البحثية في موضوع معين في ظل انفجار نشر المعرفة، وارتفاع التكلفة على المكتبات وتقلص ميزانياتها، وطبيعة نقل تكنولوجيا النظم الآلية المتكاملة في المكتبات<sup>(١)</sup>. وكذلك توقع زيادة المستفيدين من المكتبات وزيادة الطلب على المصادر الجديدة، والاستخدام العادل للمحفوظات، وعدم وجود سياسة للتسعير موحدة، أو وجود آلية فاعلة لتقييم المصادر<sup>(٢)</sup>. ويضاف إلى ذلك حب السيطرة على بيئة التحالف للهروب من المنافسة، سواء أكانت هذه المنافسة تتعلق بالمستفيدين أو الكائنات القوية التي لها تأثير على السوق، وكذلك تحسين التنظيم الداخلي للكيانات من خلال السيطرة والاستفادة من الخبرات النادرة وتأكيد المخرجات المطلوبة التي تحتاج إلى اكتساب المعرفة من المشاركين، مما يولد ما يعرف بالإبداع في اتجاهات فاعلة<sup>(٣)</sup>.

وقد حددت سارة مك نيكول Sarah McNicol في بحث عام ٢٠٠٣ مجموعة من الدوافع التي تُرغب مكتبتين أو أكثر في الاندماج، من هذه الدوافع<sup>(٤)</sup>:

١- زيادة استخدام المصادر أو الموارد .

- (١) McNicol, Sarah, et. al (2002) - Collaboration between Libraries and .  
- Centre for Information Research, Education: Supporting the Learner  
University of Central England: Birmingham, 2002 . - p. 24.  
(٢) Park, Yeon-Hee ( 2007 ) . - A study of consortium models for e-books in  
university libraries in Korea . - In : Collection Building . - Vol.26, No 3, 2007.  
- p.77.

(٣) Drago, William A. ( 1997 ) . - When strategic alliances make sense. - In : Industrial Management & Data Systems Journal . - Vol.97, No.2 . - p.54.  
Dalton, Pete , et. Al (2006). - Joint Use Libraries as Successful Strategic (٤)  
Alliances . - In : LIBRARY TRENDS . - Vol.54.4, Spring 2006 .- p536 .

- ٢- زيادة نطاق عدد المستعملين أو المستفيدين .
  - ٣- التمويل المشترك ( للمصادر والموظفين والمباني ) .
  - ٤- جذب المزيد من مجموعات المستفيدين .
  - ٥- العمل على الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين، أو توظيف مهارات الموظفين التوظيف الأمثل .
- وقد حددت الجامعات الهولندية مجموعة من الاهتمامات التي تعد منصة للانطلاق منها نحو التحالف وتشكيل رابطة لمناقشة وتطوير سياسة مشتركة في مجال توفير المعلومات وخدمات المعلومات العلمية في هولندا، من هذه الاهتمامات<sup>(١)</sup> :
- ١- تقييم بنية النظام القومي للمعلومات .
  - ٢- تفعيل الإعارة بين المكتبات .
  - ٣- تطوير خدمات المعلومات الرقمية .
  - ٤- منح تراخيص النفاذ للمعلومات لأعضاء الاتحاد .
  - ٥- الاتفاق على سياسة للتسعير تحقق الاحترام المتبادل بين الأعضاء والناشرين .
  - ٦- التعاون من أجل ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات متخصصة في هذا الشأن .
  - ٧- التنسيق المشترك لتنمية المجموعات واقتسام الفهارس والكشافات .
- ومن أهم الدوافع الشاملة التي تجمع الكثير من الدوافع السابقة، فضلاً على أنها يمكن أن تنسحب على الاتحاد المفترض بناؤه، تلك الدوافع التي تؤثر في بناء أو تشكيل الاتحادات المتخصصة بصفة عامة ومجال الإدارة والهندسة بصفة خاصة، وهي<sup>(٢)</sup> :
- ١- حق الوصول المباشر لجميع المكتبات المشاركة إلى مصادر المعلومات الرقمية .
  - ٢- سد الفجوة بين المكتبات التي تمتلك مصادر معلومات غنية والأخرى التي لا تمتلك مثل هذه المصادر أو التي تفقر إلى مصادر معلومات .

(١) Klugkist, Alex C. (2002) - Op. Cit. - p.80.

(٢) Ghosh, Maitrayee, Ashok, Jamhekar (2003) - Op. Cit. - p.3.

٣- العمل بمبدأ المساواة في الحقوق والواجبات لكل المشتركين أو الأعضاء في الاتحاد، وذلك عند الحصول أو النفاذ للمعلومات ، فلكل الأعضاء الحق في نفاذ متساوٍ للمعلومات في وقت واحد .

٤- تقاسم تكاليف الاتصال والوقت بين المكتبات المشاركة، وتحقيق الكفاءة في التكلفة والوقت.

من العرض السابق، يمكن استخلاص مجموعة شاملة من الدوافع التي تحتاج إليها المكتبات العربية في الوقت الراهن، لسد حاجة مستخدميها من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة تطلعاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، هذه الدوافع يمكن إجمالها فيما يلي :

١- ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات متخصصة في هذا الشأن .

٢- التنسيق المشترك لتنمية المجموعات الإدارية العربية واقتسام فهارسها وكشافاتها بين المكتبات الأعضاء في التحالف .

٣- تطوير خدمات المعلومات الرقمية.

٤- حق الوصول المباشر لأعضاء التحالف إلى مقتنيات جميع المكتبات المتحالفة من مصادر المعلومات الرقمية .

٥- تقاسم تمويل المصادر والموظفين والمباني.

٦- جذب المزيد من مجموعات المستخدمين، بغرض نشر الثقافة الإدارية .

٧- الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين.

٨- توحيد آليات العمل وأنواته وفقاً للمعايير المهنية في المكتبات.

١/٥ دوافع مكتبات ومؤسسات التنمية الإدارية نحو بناء التحالف :

أعتمد الباحث على الدوافع السابقة التي تم استخلاصها في تشكيل السؤال (رقم ٧) بالاستقصاء. ومن خلال تحليل إجابات هذا السؤال، استطاع الباحث الخروج



بأهم احتياجات المكتبات محل الدراسة من التحالف، كما هو موضح في الجدول التالي (جدول رقم : ٥) الذي يبين النسب المنوية لاتجاهات دوافع المكتبات محل الدراسة نحو التحالف.

من خلال هذا الجدول يتضح أن اتجاه المكتبات نحو التحالف يميل أكثر إلى الرغبة في تكامل المصادر، وهذا يؤدي إلى تقليل التكلفة من جانب، ومن جانب آخر تجميع أكبر للمصادر ومحاولة السيطرة عليها. كذلك ترغب المكتبات بالقدر نفسه في ضبط الإنتاج الفكري في مجال الإدارة من خلال الفهارس الموحدة أو الكشافات، وتعمل أيضاً على تنمية هذا الإنتاج. والحقيقة أن هذين الاتجاهين يدلان على تمسك المكتبات بأهدافها، ومن ثم فإنها تعمل على تحقيق أهداف مؤسساتها.

(جدول رقم: ٥)

النسب المنوية لاتجاهات دوافع المكتبات محل الدراسة نحو التحالف

الترتيب	الدوافع	عدد المكتبات الراضية	النسبة المنوية
١	حق الوصول المباشر لأعضاء التحالف إلى مقتنيات جميع المكتبات المتحالفة من مصادر المعلومات الرقمية.	١٣	%١٠٠
١	التنسيق المشترك لتنمية المجموعات الإدارية العربية واقتسام فهارسها وكشافاتها بين المكتبات الأعضاء في التحالف .	١٣	%١٠٠
٢	ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات متخصصة في هذا الشأن .	١٢	%٩٢,٣
٣	تطوير خدمات المعلومات الرقمية.	١١	%٨٤,٦
٤	جذب المزيد من مجموعات المستفيدين، بغرض	١٠	%٧٧

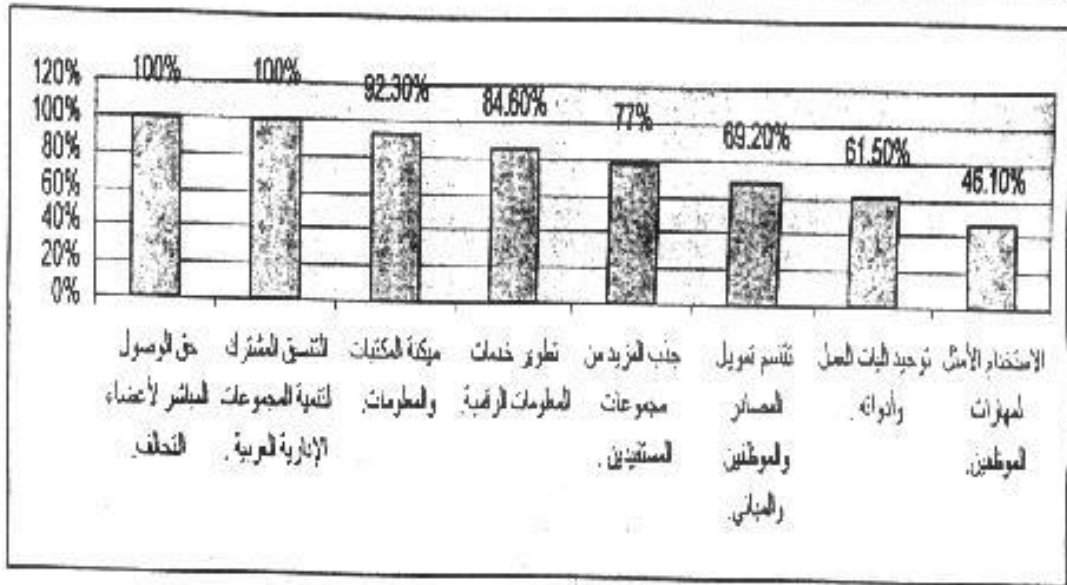
مكتبات مؤسعات التنمية الإدارية العربية

نشر الثقافة الإدارية .		
٥	٩	تقاسم تمويل المصادر والموظفين والمباني .
٦	٨	توحيد آليات العمل وأدواته وفقاً للمعايير المهنية في المكتبات .
٧	٦	الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين .

كذلك نجد ميل المكتبات نحو الميكنة والرقمنة، وهو مطلب رئيس لتفعيل التحالف، فبدونهما يستحيل تنفيذ الرغبات السابقة، والرغبة التالية . فمن خلال تطوير الخدمات الرقمية يمكن جذب المزيد من مجموعات المستفيدين، حيث إن الإتاحة الرقمية تستهدف أعداداً أكبر أو جمهوراً كبيراً من المستفيدين .

والأمر الغريب أن تقاسم التمويل جاء في المرتبة السادسة من الرغبات، ويمكن تبرير ذلك بأن هناك بعض المكتبات ميزانيتها كبيرة ولا تشكل عملية التمويل أهمية كبيرة لها، وخصوصاً أن هناك دولاً غنية .

ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة توحيد آليات العمل، على الرغم من أهمية هذا الدافع في تفعيل وكفاءة عمليات المكتبات . وكذلك الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين جاء في المرتبة الأخيرة، ولم ينل الاهتمام من كل المكتبات على الرغم من أن جانب الموارد البشرية وعملية تنميتها تعد أساس نجاح أي عمل . والحقيقة أن تسدني نسب اختيار الدافعين الأخيرين يعكس عدم اهتمام بعض المكتبات بالأمور الفنية في المكتبات ، وهذا قد ينعكس على وظائفها، وبالتالي ينعكس على تحقيق أهداف مؤسساتها، انظر (الشكل رقم: ٤) الذي يبين اتجاهات دوافع المكتبات محل الدراسة .



(شكل رقم : ٤ )

اتجاهات دوافع مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية محل الدراسة

#### ٦/٠ العوامل المسببة لنجاح التحالف:

حدد فولكنر Foulkner أربعة عوامل رئيسة، يمكنها تسهيل نجاح عملية

التحالف بين المكتبات . هذه العوامل هي (١) :

١- المواقف الإيجابية بين الشركاء : يقصد بها المتطلبات القومية أو السياسية التي تفرضها المصلحة العليا . كذلك المتطلبات المالية التي تفرضها الظروف الاقتصادية . وأيضاً تعني الالتزام القومي من جانب الشركاء، الناتج عن توحيد الرؤية نحو الاستفادة من المشروع.

٢- وضوح الأدوار التنظيمية للشركاء في الاتحاد : ويتعلق هذا العامل بالخطوط التنظيمية التالية :

- الإدارة .

- نموذج التكامل بين وظائف المكتبة والتكامل في الخدمات والموارد .

- الموظفون : يقصد بهم هنا دورهم في تحقيق التناغم في العمل والفهم الكامل بالوظائف.
- الخدمات والموارد: يقصد بها الاتفاق الواضح في توزيع الخدمات والحصول على الموارد.
- ٣- فلسفة التعليم أو التعلم التنظيمي: يقصد بها تكامل المعرفة من خلال تعلم الشركاء وتبادل الخبرات بين الشركاء.
- ٤- تطابق الأهداف طويلة المدى: يقصد بها هنا الأهداف الاستراتيجية التي يسعى الشركاء للوصول إليها، من خلال عدد من البرامج والأنشطة التي قد تختلف من جهة إلى أخرى تبعاً للمدرسة التي تتبعها هذه الجهة.
- ومن العوامل التي يوجد شبه اتفاق عليها في أدب الموضوع ويعتقد أنها مفتاح النجاح لعبور أي تحالف نحو النجاح، هي<sup>(١)</sup>: الرؤية والفلسفة المشتركة، والتوجه الاستراتيجي المشترك، والالتزام من جانب الإدارة العليا، ومهارات العاملين ومواقفهم وتعليقاتهم وتكيفهم ومعايشتهم، والاتفاقيات الرسمية، والاهتمام بإدارة تنسيق التحالف، والاتصال الجيد، والتقدم المرني الواضح.
- وهناك تقرير نشرته مؤسسة بيرتلسمان Bertelsmann Foundation تحت عنوان "التعاون مقابل المنافسة في تطوير الخدمات الإلكترونية في المكتبات" كتبته كل من دوبيي Dobbie وليسون Lison عام ٢٠٠٢، من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من الدانمرك وألمانيا ونيوزيلاند، تبين للمؤلفين، أن العوامل الرئيسية لنجاح التعاون بين المكتبات أو ما يطلق عليها العوامل الحاسمة، تشتمل على: قيادة تتميز بالقوة والإقدام والمبادأة، ثم ماهية شكل الاتحاد، ثم العمل نحو بناء وتنفيذ الاتحاد وهو من الأمور الحاسمة، وأخيراً البناء التنظيمي الواضح، وهو ضروري

لتأكيد الأهداف المشتركة. فكما هو واضح أن نجاح التحالف يحتاج إلى قيادة قوية، ومجموعة من الشركاء حوله يشكلون الاتحاد، يؤمنون بهدف واحد يعتبر إكسبير حياة هذا الاتحاد، وأخيراً هيكل تنظيمي واضح يعمل على تحقيق هدف هذه المجموعة<sup>(١)</sup>. نستخلص مما سبق أن هناك مجموعتين من العوامل المسببة لنجاح التحالف، مجموعة من العوامل يمكن رصدها في مرحلة قبل بداية التحالف أو مرحلة دراسة بناء التحالف، وهي ناتجة عن إيجابيات في سمات أو توجهات أو الظروف المحيطة للمكتبات المتحالفة، وأخرى لا يمكن رصدها إلا بعد بناء التحالف، وهي غالباً ناتجة عن الإدارة الجيدة للتحالف، ويمكن الوصول إليها من خلال التخطيط الجيد للتحالف. ويمكن توزيع أهم العوامل السابقة المسببة للنجاح على المجموعتين كما يلي :

#### المجموعة الأولى وتشمل :

١- الرؤية أو الفلسفة المشتركة : يقصد بها توحد الرؤية نحو الاستفادة من المشروع، وما يدعمها من مواقف إيجابية بين الشركاء، أو متطلبات قومية وسياسية تفرضها المصلحة العامة.

٢- التوجه الاستراتيجي المشترك : يقصد به تطابق الأهداف طويلة المدى.

٣- القيادة: ويقصد بها المسئول عن الإدارة واتفاق الآراء عليه.

٤- العاملون: أي مدى توافر العمالة ذات المهارة القادرة على فهم الوظائف المختلفة وخصوصاً النظم الآلية.

#### المجموعة الثانية وتشمل:

١- ماهية شكل الاتحاد: أي الاتصال الجيد من أعلى مستوى من التنظيم غير المركزي، إلى أعلى مستوى من التنظيم المركزي.

(٢) Sayers, Richard . - (2004) . - A smart place in the sun: future-proofing the

Queensland Government Libraries Consortium . - In: Library

Management Journal . - Vol.25 , No. 6/7, 2004 . - pp. 28

٢- العمل نحو بناء وتنفيذ الاتحاد : يقصد به الخطوات الإيجابية التي تمت لإنشاء الاتحاد.

٣- البناء التنظيمي الواضح: يقصد به وضوح الأدوار التنظيمية للشركاء في الاتحاد، والتي تشمل: الإدارة أو مركز التحالف، والموظفون وتدريبهم، والمتطلبات المالية اللازمة للتحالف، والنظام الآلي المناسب للتحالف، وكذلك التنظيم القانوني.

والجدير بالذكر هنا أن الباحث سوف يضع في الاعتبار المجموعة الثانية من عوامل النجاح عند تصميم الإطار التنظيمي المقترح للتحالف، حيث إنها يمكن أن تسهم في نجاح التحالف في المرحلة اللاحقة لاستكشاف فرص وتهديدات بناء التحالف بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية.

#### ١/٦ العوامل المسببة لنجاح التحالف المتوافرة في المكتبات محل الدراسة :

سوف يحاول الباحث هنا أن يبحث في المكتبات محل الدراسة عن وجود أي من العوامل المسببة للنجاح والتي تقع ضمن المجموعة الأولى التي سبق ذكرها، حيث إنها تدخل في نطاق اهتمام هذه الدراسة، وذلك اعتماداً على تحليل إجابات الاستقصاء، والظروف الراهنة المحيطة بالمكتبات محل الدراسة، وكذلك التحليلات والدراسات النظرية السابقة. فمن خلال كل ذلك يمكن الوصول إلى ما يلي :

#### ١- الرؤية أو الفلسفة المشتركة بين المكتبات محل الدراسة:

تتفق جميع المكتبات الثلاث عشرة محل الدراسة، وكذلك المؤسسات الثلاث التي لا توجد بها مكتبات، على أن مشروع التحالف سوف يعود عليهم بالنفع والفائدة، إضافة إلى كون هذا المشروع مشروعاً قومياً تفرضه المصلحة العامة، وأبدت غالبية الدول استعدادها لدعمه سياسياً واقتصادياً. فهناك توحيد واضح في الرؤية نحو الاستفادة من المشروع.

#### ٢- التوجه الاستراتيجي المشترك بين المكتبات محل الدراسة:

تتطابق الأهداف طويلة المدى في تسع مكاتب من المكاتب محل الدراسة، فهذه المكاتب تشترك في رؤية واحدة تقريبًا، وهي: تأمل أن تكون رائدة في تخصص الإدارة، يمكنها دعم توجه مؤسساتها نحو التنمية الإدارية. وهناك ثلاث مكاتب شبيهة متطابقة مع هذه المكاتب وهي: مكتبة المعهد الوطني للإدارة ببلبنان، ومكتبة مركز إعداد القادة بمصر، ومكتبة المعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن. أما مكتبة معهد التنمية الإدارية بقطر فهي الوحيدة التي بُعدَ توجهها عن توجه المكاتب محل الدراسة. وبذلك يمكن القول إن هناك تطابقًا إلى حد كبير بين الأهداف طويلة المدى بين المكاتب المتحالفة، وهذا يبشر بنجاح التحالف بينها.

### ٣- القيادة:

هناك شبه إجماع بين غالبية المكاتب محل الدراسة، على أن المنظمة تقوم بدور قيادي في التحالف، وذلك لدورها الريادي في مجال التنمية الإدارية، واعتبارها بيت خبرة عربيًا في هذا المجال، إضافة إلى العلاقة الوظيفية الجيدة بينها وغالبية مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، فهي تلعب دورًا محوريًا بين جميع مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي. ولم يختلف عن هذا الإجماع سوى مكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، فهي ترى إنه بإمكان أية مكتبة أخرى من المكاتب محل الدراسة أن تقوم بإدارة المشروع. والحقيقة، إذا تم اختيار مكتبة أخرى غير مكتبة المنظمة لتقوم بدور الإدارة، فإن مكتبة معهد الإدارة العامة هي الأقدر على هذا الدور نظراً للعلاقة الوظيفية بين مؤسساتها الأم وبين مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي، وأيضاً لنورها الريادي في مجال التنمية الإدارية. والباحث يرى أن معهد الإدارة بهذا الوصف يمكنه مباركة الاتفاق عند البدء الفعلي لإنشاء التحالف. وعلى كل الأحوال يمكن القول إن هناك إجماعاً على القيادة، وهذا من شأنه أيضاً أن يساهم في نجاح التحالف.

### ٧/٠ المخاطر والمشكلات التي يمكن أن تهدد التحالف :

تناول الإنتاج الفكري في أدبيات الموضوع، موضوع التهديدات التي يمكن أن تواجه تحالفات المكتبات بصفة عامة من عدة جوانب مختلفة، وبتعبيرات مختلفة تختلف من كاتب إلى كاتب. ولكي يمكن الوصول إلى مجموعة من التهديدات أو المشكلات المنطقية التي يمكن أن تواجه تحالف مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية ومن ثم اختبارها، لابد من عرض بعض وجهات النظر الفاعلة في هذا الموضوع. ومن أهم وجهات النظر التي قدمت في هذا الصدد، ما قدمه هيت Hitt وآخرون، فلقد حدد العثرات والمشكلات في<sup>(١)</sup> : صعوبة التكامل بين الشركاء، وعدم كفاية التقييم، والديون الكبيرة التي قد يتعرض لها بعض الشركاء، وعدم القدرة على تحقيق التآزر والترابط، كذلك العمل في جزر منعزلة، وعدم مركزية الأمور المالية، والتنوع الكبير بين الشركاء، واتساع المرونة.

وعرف ويلسون Wilson تسعة عوائق يمكن أن تؤثر على التعاون، يتفق البعض منها مع ما ذكره هيت، هذه العوائق هي<sup>(٢)</sup> : نقص في الوقت وأيضاً الاجتماعات، ونقص في المعرفة بالأهداف والأنوار وعمل الوكالات الأخرى، وعدم رغبة أو استعداد وضع المصالح الجماعية أمام المصالح الشخصية، ونقص في التنسيق الجماعي، والقيادة غير الملائمة، ونقص المعايير المهنية العامة، ونقص رأس المال، وقلة الموظفين المدربين، والمنافسة بين الأطراف المتحالفة .

(١) - Dalton, Pete , et. al. (2006) .

- p. 536 .Op. Cit.

(٢) McNicol, Sarah, et. al (2002)

- p. 25 – Op. Cit. .



وذكر كل من ليسون Lison و دوبي Dobbie عدداً من المنزلاقات الخطرة التي يمكن أن تقع فيها المكتبات المتحالفة أو حديثة التحالف، هذه المنزلاقات أو كما أطلقا عليها "الجهد الخطر" هي<sup>(١)</sup>:

- ١- عدم القناعة بأن تكاليف المشاركة يمكن أن تكون أكبر من عدم المشاركة أو العمل الفردي، وخصوصاً إذا وضعت في الاعتبار تكلفة الحفاظ على العلاقة بالاتحاد.
- ٢- سياسياً، ويقصد بها النظر إلى الفوائد التي تعود على جميع الأطراف المشاركة في مختلف البلدان، و ينبغي أن تكون متساوية وليست لطرف على حساب آخر، وكذلك الحال بالنسبة للتكلفة.
- ٣- صعوبة تحديد الفوائد من الاتحاد .
- ٤- عدم القدرة على الاستمرار في بذل الجهد والمشاركة في التمويل والبناء ( الهيكل) وتطوير المنتجات الجارية أو المخرجات.
- ٥- مراعاة اختلاف مستويات توفير الموارد .
- ٦- هياكل الاتصال، وسرعة اتخاذ القرارات المشتركة.

ولقد عدد بيتر توماس Thomas A. Peters اثني عشر تحدياً يواجهه الاتحادات في مقاله التي تحمل عنوان " الاتحادات ومساوئها " وقد خرج بملاحظة تفيد أن " التعاون أبواق المنافسة"، ولقد أدت هذه المقالة إلى جدل واسع في أوساط المهتمين بأدبيات الموضوع في كل من الولايات المتحدة وأوروبا وأستراليا، وقد أدى ذلك إلى مناقشة ضرورة " أن لا تتوقف غالبية المكتبات عن تقييم مواطن القوة والضعف في الاتحادات، سواء بشكل عام أو لمؤسساتها"<sup>(٢)</sup>.

ومن الصعوبات التي ينبغي أن توضع في الاعتبار أيضاً ولم يتطرق إليها الكثير من المهتمين بأدبيات الموضوع، القضية المتعلقة بالفهارس وكيفية دمجها باستخدام تقنية Z39.50، وكذلك الثقافات المختلفة، سواء أكانت تتعلق ببيئة العمل أو

(٢) - (2004) - p. 285 Sayers, Richard - Op. Cit.

(١) Loc. Cit.

الموظفين أنفسهم، أو ثقافة البلد المتواجدة فيها المكتبة، وآخر صعوبة هي الأعمال الإضافية التي يمكن أن تنشأ عن المشروع<sup>(1)</sup>.

من خلال العرض السابق يتبين أيضاً أن هناك مجموعتين من المخاطر أو المشكلات التي يمكن أن تواجه التحالف، مجموعة من المخاطر يمكن رصدها في مرحلة قبل بداية التحالف أو مرحلة دراسة بناء التحالف، وهي ناتجة عن سلبيات في سمات أو توجهات المكتبات المتحالفة، وأخرى تحدث بعد بناء التحالف، وتتمسب بإدارة التحالف في حدوثها الذي يمكن التنبؤ به وتجنبه عند التخطيط الجيد للتحالف - ويمكن توزيع أهم هذه التهديدات والمخاطر على المجموعتين كما يلي :

المجموعة الأولى تشمل :

- ١- صعوبة التكامل بين المكتبات المتحالفة.
- ٢- نقص المعايير المهنية.
- ٣- ضعف المشاركات المالية اللازمة للمشروع.
- ٤- عدم مركزية الأمور المالية.
- ٥- نقص العمالة المدربة.
- ٦- اختلاف مستويات المساهمات في التحالف.

المجموعة الثانية تشمل:

- ١- عدم الاستفادة المتساوية من المشروع .
  - ٢- عدم وجود آلية للتقييم المنتظم لمواطن القوة والضعف في المشروع.
- ١/٧ المخاطر والمشكلات التي يمكن أن تهدد بناء التحالف بين المكتبات

محل الدراسة:

سوف يحلل الباحث هنا أهم المخاطر والمشكلات التي تقع في نطاق المجموعة الأولى، وهي الناتجة عن سلبيات في سمات أو توجهات أو الظروف

(1) Ghosh, Maitreyee, Ashok, Jambekar (2003) . - Op. Cit . - pp. 4-5.

المحيطة بالمكتبات المتحالفة، وذلك اعتماداً على تحليلات إجابات الاستقصاء، والظروف الراهنة المحيطة بالمكتبات محل الدراسة، وكذلك التحليلات والدراسات النظرية التي تناولها الباحث، وفقاً لما يلي:

### ١- صعوبة التكامل بين المكتبات المتحالفة :

وقد تتأني هذه الصعوبة نتيجة بُعد المسافات بين المكتبات المتحالفة، وبالتالي صعوبة وجود الوقت الكافي لمناقشة كثير من أمور التحالف، ونقص المعرفة بأهداف وأدوار عمل المكتبات الأخرى، فيؤدي إلى عمل المكتبات في جزر منعزلة. ويكمن حل هذه المشكلة في القيادة، ومدى قدرتها على إدارة الاتحاد، وتحقيق التآزر والترابط ووضع المصلحة العامة أمام المصالح الشخصية، والتنسيق الجماعي، من خلال قنوات الاتصال المفتوحة مع هذه المكتبات، ويعني الباحث هنا العلاقات الوظيفية التي تربط بين القيادة وبقية المكتبات المتحالفة.

### ٢- نقص المعايير المهنية :

قد تواجه بعض المكتبات محل الدراسة مشكلة في نقص المعايير المهنية، نتيجة ضعف حجم العمالة المتخصصة بها، فهذا النقص قد يؤثر على استخدام النظام الآلي المستخدم إذا كان مبنياً على قوالب مارك، أو نقل الفهارس باستخدام تقنية Z39.50، أو استخدام نظم معيارية للتحليل الموضوعي ... وغير ذلك من الأمور الفنية التي تستخدم قواعد أو معايير عالمية. ويكمن الخروج من هذه المشكلة من خلال التدريب، وتبادل الخبرات، وأخيراً زيادة العمالة المتخصصة.

### ٣- ضعف المشاركات المالية اللازمة للمشروع :

من خلال تحليل إجابات (السؤال رقم : ١١) تبين أن عدد المكتبات محل الدراسة التي أبدت استعدادها للمساهمة المالية هو عدد ( ٦ ) وهي تمثل نسبة ( ٤٦ ) من العدد الإجمالي للمكتبات محل الدراسة، وهي نسبة تهدد بناء التحالف بين المكتبات، وخصوصاً أن التحالف يحتاج إلى ميزانية، لتمويل مشروعات الشراء الإلكتروني،

وشراء النظم الآلية، وإجراءات وأجهزة التحول الرقمي، والتدريب ... وغيره من الأمور الفنية والإجرائية .

#### ٤- عدم مركزية الأمور المالية :

هناك تخوف من عدم مركزية الأمور المالية، فهناك سبع من المكتبات محل الدراسة، لم تبد رأيها صراحة في شكل الاتحاد المفترض بناؤه، وذلك من خلال (السؤال رقم: ٩) بالاستقصاء، وهذه المكتبات تمثل نسبة (٥٣%) من مجموع المكتبات محل الدراسة، من هنا يمكن التكهن بحدوث مشكلة في إدارة الميزانية، إذا لم يتم اختيار جهة معينة تتولى إدارة الميزانية .

#### ٥- نقص العمالة:

على الرغم من أن غالبية العمالة المتوافرة في المكتبات محل الدراسة، هي عمالة متخصصة ( انظر الجدول رقم : ٢ ) يمكنها فهم الأدوار الجديدة التي سوف يفرضها بناء التحالف، إضافة إلى وظائف المكتبة، فإن أعداد هذه العمالة يعد قليلاً نسبياً مقارنة بالوظائف المنوطة بها المكتبات محل الدراسة، وذلك في حوالي ٥٤% منها ( انظر الشكل رقم : ٢ ) . وعلى ذلك ينبغي مراعاة هذا الضعف عند بناء التحالف المفترض، حتى ينتقل هذا العامل من العوامل المهددة للنجاح إلى عوامل النجاح.

#### ٦- اختلاف مستويات المساهمات في التحالف :

تبين من خلال تحليل إجابات السؤالين ( رقم: ٤، ورقم: ١١ ) أن هناك اختلافاً في مستويات المساهمات في التحالف، سواء أكانت موارد مالية أم مصادر معلومات. وقد يسبب ذلك مشكلة بالشعور بعدم الرضا والظلم من جانب من يساهم بقيم أكبر. ولذلك ينبغي أن يكون هناك توضيح واتفاق سابق يرضي جميع الأطراف، ويعظم المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية، وخصوصاً أن مثل هذا التحالف يعتبر

تحالفا قوميا، ويمكن سد الفجوات أو نقاط العجز من خلال التبرعات أو الهبات التي يمكن أن تساهم بها بعض الجهات الحكومية أو الخاصة لدعم ميزانية المشروع .

#### ٨/٠ القيمة المضافة من تحالف المكتبات:

تتفق غالبية الدراسات في أدبيات الموضوع، على أن التحالف بين المكتبات، يشكل قيمة مضافة إليها، وتتفاوت هذه القيمة من تحالف إلى آخر تبعاً لقدرة التحالف على التصدي للعقبات التي تحول دون نجاح التحالف. فمن خلال دراسة مشروعات التحالف في مجال المكتبات المختلفة، وجد الباحث أن التحالف يمكن أن يؤثر على التكلفة، وسهولة الوصول لمصادر المعلومات المتخصصة، كذلك تجميع المصادر المتخصصة وتكاملها، ومن شأنه أن يلقي الضوء على المكتبات المشاركة ويشهرها على المستوى الإقليمي أو الدولي، ويشجع الجهات المتخصصة على اتخاذ خطوات شبيهة نحو التحالف، وأيضاً يشجع على نشر ثقافة التفاوض بغرض تراخيص استخدام المواد الإلكترونية وقواعد البيانات، وكذلك تبادل المشكلات والمشاركة في تقديم حلول لها، كذلك القضاء على مختلف المشكلات التي تواجهها المكتبات لتقديم مختلف الخدمات للمستخدمين، ومقابلة الطلب على المعلومات الموثوق فيها في ظل النمو السريع للسكان<sup>(١)</sup>.

(١) أعتمد الباحث على المصادر التالية:

- Harjevschi , M. (2003) Review of: Marc B. Silverman -ed .-Teamwork and collaboration in libraries: tools for theory and practice - Available at :<http://informationr.net/ir/reviews/tevs105.html>
- Kirlidog, Melih Bayir, Dedar (٢٠٠٢). - The effects of electronic access to scientific literature in the consortium of Turkish university libraries. In The Electronic Library - Vol. 25, No 1. - p. 109.
- McNicol, Sarah, et. al (2002) -Op Cit - p ٢٢
- Peterson, Mary & Harris, Lindsay - ( 2002 ) - Op. Cit.
- Kumbar, M F (2004 ). -Op. Cit. - p.3

## ١/٨ القيمة المضافة المتوقعة من تحالف مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية:

إن ما تم استعراضه من دراسة الاتجاهات العالمية للتحالف، ومقومات التحالف المتوافرة في المكتبات محل الدراسة، وكذلك دوافعها نحو التحالف ومعرفة عوامل النجاح المتوافرة فيها، والمخاطر والمشكلات المحتمل حدوثها، وأيضاً تحليل إجابات (السؤال رقم : ١٠)، يشجع كل ذلك الباحث التوقع بتحقيق المزايا التالية للتحالف :

١- فاعلية التكلفة، حيث يمكن الاستفادة الكاملة من المعلومات وتطبيق مجموعة واسعة من العمليات عليها، عبر الإنترنت.

٢- ضمان تنفيذ حلول واضحة لمؤسسات التنمية الإدارية، والعمل على الاقتصاد والتوفير في التكاليف.

٣- حق النفاذ المباشر لجميع العاملين في مؤسسات التنمية الإدارية في الوطن العربي .

٤- ضمان توائم مبادرات التحالف مع مبادرات المؤسسات الأم .

٥- الاتفاق مع الجمعيات العلمية والناشرين غير الهادفين للربح، وذلك في ضوء سياسة لجمع الإنتاج العلمي العربي في مجال الإدارة.

٦- تقاسم المشكلات وتوفير مساحة واسعة من الخبرات التي تزيد من نسبة الوصول إلى حلول لهذه المشكلات وتقديم الإجابات.

٧- تعزيز مفهوم المعلومات الإدارية في شكل إلكتروني، وتسهيل عملية التجول من الورقية إلى الرقمية .

٨- تنمية وتطوير الوعي بمكتبات مؤسسات التنمية الإدارية والارتقاء بها .

٩- ضمان الاستمرار في اعتراف الحكومات بأهمية مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية بما تشكله من قيمة من خلال ما تقدمه من خدمات للمعلومات.

- ١٠- العمل على تخصيص الوقت والموارد والبناء، لتحقيق الهدف المتمثل في العمل معًا بشكل تعاوني، وإدارة المعلومات وتلبية احتياجات كل عضو في الاتحاد وأيضًا في مختلف المكاتب والبرمجيات الموجودة بداخل الإدارات.
- ١١- تدريب الموظفين والمستفيدين على شكل جديد من أشكال الاستفادة من المعلومات .

١٢- بناء نموذج رسمي يعد نموذجًا يحتذى به، ويشجع الجهات الرسمية القومية على تطبيقه في المجالات الأخرى المتخصصة كالصحة والتعليم والصناعة...إلخ.

## ٩/٠ الإطار التنظيمي لبناء التحالف بين مكاتب مؤسسات التنمية الإدارية:

من أهم التطورات التي حدثت في المكاتب في العقد الحالي هو التنظيم، فلقد انتشرت ظاهرة تحول المكاتب من الاكتفاء التنظيمي الذاتي إلى الأسلوب التعاوني، بهدف الحفاظ على البقاء<sup>(١)</sup>. وقد تطلب ذلك وضع خطوط تنظيمية معينة تمثل البنية التحتية المناسبة لشكل التعاون أو الاتحاد بين المكاتب. من هنا تأتي أهمية وضع الإطار التنظيمي الذي تجتمع فيه هذه الخطوط بطريقة مناسبة تلائم التحالف المفترض عقده بين مكاتب مؤسسات التنمية الإدارية.

### ٩/١ شكل التحالف :

خلال العقود الثلاثة الأخيرة طورت المكاتب نماذج تنظيمية متنوعة لدعم الاتحادات بمختلف اتجاهاتها وأهدافها. وهذا ما يبرر وجود أكثر من نموذج من نماذج التحالف. ومن التقسيمات المميزة، ذلك التقسيم المبني على الاتصال بين أعضاء

(١) Ibid - P.1

الاتحاد، الذي يتراوح ما بين الاتصال الواسع على أعلى مستوى من التنظيم غير المركزي، وأعلى مستوى من التنظيم المركزي، وهو يشتمل على الأنواع التالية<sup>(1)</sup>:

- ١- الاتحادات ضعيفة (مهلهة) الترابط .
- ٢- الأنواع المتعددة / شبكات متعددة الولايات أو المحافظات.
- ٣- الاتحادات محكمة الترابط .
- ٤- اتحاد الولايات الممولة مركزياً .

كل نموذج من هذه الاتحادات يتم بناؤه وفقاً لتقسيم وأهداف مختلفة وتبعاً للعلاقات السياسية بين الأعضاء. ويمكن للاتحاد أن يتطور من شكل إلى آخر بناءً على مدى تكيف الأعضاء بعضهم مع بعض، وتطور برنامجهم الجماعي.

وقد أشار Potter بوتر إلى اتحادات الولايات الممولة مركزياً، بأن هناك عناصر تؤثر على تشكيلها، وهي: المكتبات المشاركة، البرامج الأساسية، أسباب التشكيل، التمويل، الإدارة والحكم. ولاحظ بوتر أنه على الرغم من أن هذه العناصر مهمة ومكونة للتعاون، تكن عنصر التمويل والإدارة يعدان من أهم العناصر المؤثرة، إذ اعتبرهما بوتر الدعامتين اللتين يقوم عليهما هذا الشكل من الاتحاد، ويمكن أن يشكلا عائقاً في إنشائه أو قيامه من الأصل.

ووصف ألين Allen وهيرشون Hirshon الاتحادات ضعيفة الترابط، أن الإدارة فيها تقوم من خلال الأعضاء، وهي لا تعتمد على مركزية الموظفين أو التمويل. وعلى ذلك تتميز بالمرونة العالية، وانخفاض النفقات العامة، وينشأ مستوى منخفض من العودة إلى الأعضاء أو المشورة، فمع قليل من الاتفاق على شراء المواد الإلكترونية ترسل الطلبات مباشرة إلى الناشرين أو غيرهم من مزودي المعلومات، وبالتالي يتحقق الحد الأدنى من العودة أو المشورة.

(1) Nels, Reason Baathui, Darko-Ampem, Kwasi (2002) - Developments in academic library consortia from the 1960s through to 2000. a review of the literature - In - Library Management Journal. - Vol. 24, No4/5 - pp. 207-208.



وأشارا أيضا إلى الاتحادات ذات الأنواع المتعددة (الشبكة متعددة الولايات)، بأنها تعتمد على مركزية الموظفين، إذ يشكلون قيمة مضافة للشبكة، ولكن هذا يتم غالباً بصفة تطوعية، وبالتالي يحدث انخفاض في مستوى التعاون بين الأعضاء. ومزودي المعلومات وقواعد البيانات، ففي هذا الشكل لا يقدمون تخفيضات تذكر، كذلك برنامج الاتحاد غالباً يكون مجزأً تجاه تقاسم المصادر، وربما يكون السبب في ذلك هو عدم وجود فهرس افتراضي للاتحاد.

وفي الشكل الأخير من أشكال الاتحاد وهو الاتحاد محكم الترابط، أتى كل من ألين، وهيرشون على هذا النوع، إذ أشارا إلى أنه يتميز بنوع من المرونة مقارنة بالاتحاد ضعيف الترابط. وربما تكون تلك الميزة جاءت من خلال تركيز الاتحاد على سمات الأعضاء المتجانسة (مكتبات البحث) أو السمات غير المتجانسة (تعدد الولايات أو المحافظات). وأيضاً هذا النوع من الاتحاد يتميز بتشجيع الموظفين على التفاني في العمل، وخصوصاً في تنسيق وتطوير البرنامج، بدون السيطرة عليه. ويعتمد التنظيم هنا على التمويل التأسيسي، أو يمكن أن يستكمل التمويل من الاتحاد أو من مصادر التمويل الخارجية. ويعتمد الاتحاد على المشاركة من خلال الخط المباشر أو الافتراضي على الفهرس الموحد. ويتمتع هذا النوع بمزيد من التخفيضات من الناشرين ومزودي المعلومات، مقارنة بالأشكال الأخرى.

وعلى كل الأحوال ينبغي عند تشكيل الاتحاد أن يراعى الاعتبارات التالية<sup>(١)</sup>:

- ١- لا يوجد نموذج فردي للاتحاد .
- ٢- التنوع التنظيمي من اللامركزية العالية إلى المركزية العالية.
- ٣- درجة مركزية الاتحاد، تعتبر عاملاً أساسياً مؤثراً، ليس فقط في تفاعل أعضاء الاتحاد بعضهم مع بعض ولكن أيضاً مع العملاء الخارجيين، مثل الموزعين، والناشرين... إلخ.

(١)Kumar, M F (2004) .- Op. Cit - p 3

٤- مزيد من المركزية في الاتحاد، ودرجة أكبر من الحكم الذاتي يحتفظ بها كل

عضو.

٥- الارتباط بين مقدار الحكم الذاتي الذي تحتفظ به المؤسسات الأعضاء كأفراد،

وقدرة الاتحاد ككل على إنجاز مجموعة الأهداف الموضوعية للمجموعة ككل

كاتحاد.

٦- إذا كانت المسؤولية مركزية بدرجة كبيرة، يستحب في هذه الحالة أن يحدد

الاتحاد الموظفين اللازمين لإنجاز الأعمال المطلوبة الجارية .

بناءً على ما سبق يقترح الباحث أن يكون الاتحاد المزمع عقدة على شكل

شبكة محكمة الترابط، حيث إنها تتميز بما يلي :

١- وجود نوع من المرونة .

٢- تجانس المكتبات في التخصص، وعدم تجانسها في الجنسية أو الدولة.

٣- تزايد الاهتمام العام أو المشترك.

٤- عدم مركزية الموظفين.

٥- عدم التركيز على التمويل المركزي.

٦- القليل من القدرة على المساومة.

٧- المشاركة من خلال الخط المباشر أو الافتراضي .

#### ١/١/٩ تشكيل الهيكل التنظيمي للتحالف:

بناءً على ما سبق يمكن تشكيل الهيكل التنظيمي للتحالف وفقاً لما يلي :

يؤسس التحالف باسم: 'مركز الفكر الإداري العربي' - على سبيل المثال -

ويكون مقره المنظمة العربية للتنمية الإدارية والتي مقرها جمهورية مصر العربية .

ويتم إنشاؤه بناء على مذكرة تفاهم موقعة من جميع المؤسسات الأم للمكتبات، وذلك

بقرار من رئيس المجلس التنفيذي للمنظمة - وهو أحد وزراء التنمية الإدارية العرب

- يكلف فيه المنظمة العربية للتنمية الإدارية بتأسيس المركز، والذي يتشكل هيكله مما يلي :

#### ١- مجلس الإدارة :

يتكون مجلس الإدارة من مديري المكاتب الأعضاء في التحالف، ويرأس مجلس الإدارة أحد مديري المكاتب بالانتخاب لدورة لا تتجاوز سنتين، ويطبق على المركز مجموعة من القوانين والأنظمة يمكن إنشاؤها، أو تطبيق الأنظمة والقوانين الخاصة بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية عليه .

#### ٢- مركز التحالف :

وهو المنوط به إدارة التحالف، ويعتبر وكيل أعمال مجلس الإدارة ( في الاشتراكات والمفاوضات). كذلك يتولى المركز إدارة الميزانية والحسابات، وأيضا حفظ الملفات والمراسلات والسجلات والأعمال الأخرى. والمركز مسئول عن اتفاقيات الأسعار وعقود الموردين والخدمات المتعلقة بالتحالف .

#### ٣- أعضاء التحالف :

هي المكاتب الموافقة على دخول التحالف، وكل مكتبة تتمتع بصوت واحد في مداورات مجلس الإدارة.

#### ٢/٩ مركز التحالف:

يعرف مركز التحالف بأنه إحدى المكاتب المشاركة في التحالف، والتي يمكنها أن تعمل كمنسق كتعريف المكاتب الأخرى الأعضاء لكل ناشر، كذلك التفاوض باسم المكاتب، وحل المشكلات وتفسير المسائل القانونية<sup>(١)</sup>، والحقيقة أن مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من أنسب الجهات التي يمكن أن تقوم بدور فعال كمركز للمكاتب المتحالفة، نظراً لما تتميز به من عدد من السمات، التي من أهمها أنها تقع في مؤسسة تهدف إلى دعم الاتصال والتعاون بين المؤسسات العربية، كذلك لما

(١) Ibid. . - p. 2.

تتميز به المكتبة من مقومات تؤهلها بمثل هذا الدور ومساعدة المكتبات الأخرى المشاركة . وكذلك بحكم ثقل ووزن المنظمة يمكن لمكتبتها القيام بدور حيوي في إبرام اتفاقيات الوصول إلى المعلومات مع مختلف موردي المعلومات، وتحقيق مبادرات الوصول الحر للمعلومات مع الجهات العربية والدولية.

### ٣/٩ المهام والمسئوليات في التحالف :

الحقيقة أنه يوجد العديد من المهام التي تتعلق بإنشاء الاتحادات بين المكتبات، من أهم هذه المسئوليات تلك التي تتعلق بما يلي<sup>(١)</sup>: تقييم بنية النظام القومي أو الوطني للمعلومات، تنظيم الإعارة بين المكتبات، تطوير خدمات المعلومات الرقمية، منح التراخيص الخاصة بدخول الاتحاد، الاتفاق مع الناشرين على سياسة للتسعير تؤكد على الاحترام المتبادل، التنسيق المشترك لتنمية المجموعات واقتسام الفهارس والكشافات، توسيع مجال الاتحاد ليشمل شركاء جدد، ميكنة المكتبات والمعلومات .

ووفقاً لشكل ومركز التحالف الذي تم اختيارهما مسبقاً، فإنه ينبغي تقسيم المهام والمسئوليات لتلائم هذا الاختيار، وبالتالي ينبغي أن تقسم المهام والمسئوليات على الشكل التنظيمي المقترح كما يلي :

#### ١- مهام ومسئوليات مجلس الإدارة :

- تطوير وصيانة اللوائح التي تحكم خدمات التجمع .
- تحديد الأولويات الاستراتيجية .
- وضع سياسات التجمع وعلاقته مع المكتبات الأعضاء .
- تشكيل اللجان الدائمة والموقفة والاستشارات حسب الحاجة .
- استحداث وظائف جديدة في المركز حسب الحاجة .

#### ٢- مهام ومسئوليات مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ( مركز التحالف ) :

(١) Klugkist, Alex C. ( 2002 ) . - Op. Cit. - p. 80 .

- إدارة نظام معلومات المكتبات مركزياً لتخفيف عبء إدارة النظام عن كل مكتبة .
- إنشاء الفهرس الموحد وصيانته لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات التراكمية المتوافرة في المكتبات الأعضاء في التحالف .
- تقديم المشورة والنصح في مجالي رقمنة المكتبات والنظم المتكاملة في المكتبات.
- المساعدة في جمع مصادر المعلومات الإدارية، وإتاحة الوصول إليها، من خلال إيجاد روابط إلكترونية بين هذه المصادر والمكتبات.
- تقديم التعليم والإرشاد والتدريب في مجال المكتبات والمعلومات، ومنح شهادات باسم المكتبة الرقمية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- تصميم الواجهات التطبيقية لنظم معلومات المكتبات المحلية والإقليمية.
- إدارة ملفات الاستناد وضمان الجودة لقواعد البيانات الببليوجرافية.
- تسهيل الإعارة التعاونية بين المكتبات الأعضاء وخدمات توصيل الوثائق.
- تسويق الخدمات التي يقدمها المركز على المستويين المحلي والإقليمي .
- دعم التفاوض الجماعي لشراء مصادر المعلومات الإلكترونية أو الاشتراك فيها، وشراء أية منتجات أخرى تهتم المكتبات الأعضاء.
- تمويل ورش العمل والمؤتمرات وأية فرص أخرى للتطوير المهني .
- دعم أية أنشطة أخرى يقرها مجلس الإدارة .

#### ٤- مهام ومسئوليات أعضاء التحالف :

- تلتزم كل جهة عضو في التجمع بدفع اشتراكات العضوية التي يقرها مجلس الإدارة .
- تساهم كل مكتبة بسجلاتها الببليوجرافية بغرض إنشاء الفهرس الموحد وصيانته. كما تشارك كل مكتبة في الإعارة التعاونية بين المكتبات وفقاً

لما يقره مجلس الإدارة، وتكون هذه المساهمة والمشاركة شرطاً أساسياً للعضوية في التحالف .

- تلتزم كل مكتبة في التحالف بالمشاركة في تقديم خدمة توصيل الوثائق التي تدعم الإعارة التعاونية بين المكتبات .
- تلتزم كل مكتبة في التحالف بالمساهمة في إدارة أنشطة التحالف، من خلال المشاركة الفاعلة في مجلس الإدارة، فضلاً عن فرق العمل المشكلة لصيانة الفهرس الموحد ودعم الإعارة التعاونية بين المكتبات.
- تلتزم كل مكتبة عضو بمسئولية حماية الملكية الفكرية والاستخدام العادل للمقتنيات وفقاً لقوانين حماية الملكية الفكرية.

#### ٤/٩ النظام الآلي المناسب للتحالف :

من خلال مراجعة أدبيات الموضوع، لم يتبين للباحث وجود نظام آلي معين مفضل يمكن أن يكون أساسياً في بناء التحالف بين المكتبات، لكن أساس التفضيل في تعاون النظم الآلية، هو إمكان التقاسم أو التشاطر للمصادر بين الأعضاء المشاركين، سواء أكان بشكل بيبليوجرافي ونصي في الوقت نفسه، أو بشكل بيبليوجرافي فقط . كذلك وجد الباحث أن اختلاف النظم في المكتبات المتحالفة، لم يشكل عائقاً على المكتبات المتحالفة، طالما أن هناك فهرساً موحدًا يمكن من خلاله معرفة مقتنيات هذه المكتبات، أو أية وسيلة يمكن من خلالها التعرف على مقتنيات هذه المكتبات المتحالفة والبحث في فهارسها، والمشاركة في بناء فهرس موحد يتيح البحث فيه لكل مكتبة مشاركة<sup>(١)</sup>. وعلى كل الأحوال يمكن للباحث على ضوء القراءات والمراجعات لأدبيات الموضوع تحديد الأساسيات الضرورية التي ينبغي تواجدها في اختيار النظام الآلي المرشح كأداة من أدوات التحالف، وهي:

١- معيارية النظام .

(١) Nli4a. Reason Baathui, Darku-Ampem, Kwasi (2002). -- Op. Cit -- p 238.

- ٢- النظام يسمح بتصدير واستيراد البيانات بين المكتبات مبني على بروتوكول نقل البيانات Z39.50 .
- ٣- يسمح بتشاطر البيانات الببليوجرافية والنصية بين المكتبات.
- ٤- يتوافر له الدعم الفني المستمر وأيضا التطوير المستمر .
- ٥- مناسبة التكلفة أو السعر، أي يمكن أن تغطي موازنة الاتحاد بنود مصاريفه المقررة.

وعلى الرغم من كل ذلك فإن الباحث يشرح أن يبدأ التحالف بين المكتبات محل الدراسة باستخدام نظام مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وهي البوابة العربية للمعلومات الإدارية إيداع، هذه البوابة بنيت على نظام مكتبات محلي معياري هو نظام ACLIB ، وهذا النظام يمكنه إتاحة البيانات الببليوجرافية وكذلك النصية للمكتبات المتحالفة، ولكن يحتاج إلى بعض التعديلات البسيطة التي تمكنه من تحقيق الأهداف المنوطة للتحالف، يمكن إجمال هذه التعديلات فيما يلي:

- ١- إضافة عنصر في البحث المركب يحدد المكتبات المتحالفة، بحيث يمكن من خلاله تحديد البحث في مجموعة مكتبة بعينها فقط.
- ٢- إمكانية كل مكتبة أن تضيف البيانات الببليوجرافية أو النصية من المنفذ المخصص لها، بحيث يكون الإدخال لا مركزياً.
- ٣- الرقابة المركزية للمدخلات، بمعنى إمكانية مراجعة مدخلات كل مكتبة من قبل المكتبة المركزية أو المركز، وهو مكتبة المنظمة، ومن ثم اعتماد مدخلات كل مكتبة وظهورها على الموقع.

## ٥/٩ المتطلبات المالية اللازمة للتحالف :

بناءً على ما سبق يتضح أن شكل الاتحاد هو الذي يحدد طريقة التمويل، أو مصدر التمويل للاتحاد، لكن عملية اقتسام الموازنة أو التمويل بين الأعضاء المشاركين في الاتحاد لم تحدد في شكل الاتحاد. ولذلك من المفيد لهذه الدراسة أن نعرض للكيفية التي يمكن بها تحديد نصيب مشاركة كل عضو في الاتحاد، أو معرفة نصيبه من التمويل في حالة حصول الاتحاد على تمويل خارجي. والحقيقة أن هناك نموذجًا يمكن الاعتماد عليه في هذه العملية، هذا النموذج يعتمد على معادلة مالية تحدد نصيب مساهمة أعضاء الاتحاد في تمويل الاتحاد، وهي تعد بناءً على الأهداف السنوية التي يضعها أعضاء الاتحاد، وبناءً على تقدير التمويل اللازم لإنجاز تلك الأهداف، ثم تأتي بعد ذلك خطوة تقدير مشاركة كل عضو كما يلي<sup>(١)</sup>:

١- مشاركة العضو : ٢٥% من المطلوب إنجازه، مقسم على أعضاء المكتبات المشتركة.

٢- مشاركة الموقع ( عدد أفرع المكتبة) : ٢٥% من المطلوب إنجازه، مقسم على مواقع المكتبات المشاركة.

٣- مشاركة المسارات ( نقاط الإتاحة ) : ٥٠% من المطلوب إنجازه مقسم على المسارات الفعالة.

وعلى ذلك إذا كانت هناك ميزانية مقتررة لإنجاز عدد من الأهداف لاتحاد معين هو ٥٠٠,٠٠٠ دولار، وأن هناك عدد ٢٠ مكتبة، وأن هذه المكتبات عدد مواقعها هي ٣٥ موقعًا، وأن مجموع مسارات العمل التي تشتمل عليها ( نقاط الإتاحة ) هي ٤٠٠ مسار، فإن تقدير الأهداف المخطط لها = \$ ٥٠٠,٠٠٠ موزعة كما يلي :

مشاركة عضوية (٢٥%) = ١٢٥,٠٠٠ / ٢٠ مكتبة = ١٦٢٥٠ / مكتبة

مشاركة موقع (٢٥%) = ١٢٥,٠٠٠ / ٣٥ موقع = ١٣٥٧١ / موقع

(١)Kumar, M.F (2004) - Op. Cit - pp. 7-8



مشاركة مسار (50%) 250,000 / 400 مسار = 1625 / مسار  
الاشتراك يعني أن أية مكتبة أو مجموعة من المكتبات يمكنها النفاذ من خلال النظام الألي، ولكي نقيس الاشتراك بناءً على المثال السابق نجد أن مقياس الاشتراك ليس على مستوى النشاط، ولا على عدد الوظائف النافذة، أو الخدمات المتاحة، ولكن بعدد المسارات المستعملة أو المستخدمة من خلال هذه المكتبة أو مجموعة المكتبات .

### ٦/٩ تدريب الموظفين :

إن تنمية مهارات العاملين في المكتبات هي من أساسيات نجاح التحالف، ولذلك فإن الاهتمام بتشجيعهم على التعليم، يعد من المبادئ التي ينبغي أن يهتم بها التحالف. كذلك من المهم تحديد أنواع البرامج التي يمكن أن تفيد العاملين في المكتبات الإدارية بالذات، لأن هذا النوع من المكتبات يحتاج إلى برامج ذات طبيعة خاصة يتراوح فيها الفكر الإداري مع المعلومات لينسج لنا في النهاية مجموعة من المهارات التي يمكن أن تسهم إسهامًا كبيرًا في تنمية الفكر الإداري العربي من خلال الخدمات المتميزة التي يمكن أن يقدمها العاملون بعد صقلهم بهذه المهارات. فينبغي أن يشتمل البرنامج على المجالات التي نتناول : مفهوم المعرفة، ومهارات ثقافة المعلومات التي يقصد بها مجموعة المهارات اللازمة للبحث والاسترجاع وتحليل استخدام المعلومات، وأيضًا دراسة محركات البحث المستخدمة أو التي تناسب مجال الإدارة، وكذلك بعض القراءات الخارجية التي من شأنها تنمية الوعي الإداري، وخصوصًا تلك التي تتعلق ببحوث إدارة الأعمال، والإحاطة بمصادر الإنترنت المتاحة مثل خدمات قواعد البيانات التي تتعلق بمجالات الإدارة المختلفة<sup>(١)</sup>.

(١) Ellis, Patricia , Beck , Maureen (2003) . - Collaboration Between the Library and Business Faculty. - Available at:  
<http://www.rapidintellect.com/AEQweb/mo2294w3.htm>

## ٧/٩ التنظيم القانوني :

يقصد به هنا كل ما يتعلق بإنشاء عقد الاتحاد، وكذلك تنظيم النفاذ واستخدام المصادر داخل الاتحاد، وأيضاً تنظيم المسائل القانونية التي تتعلق بحق التراخيص والتفاوض مع الناشرين والشراء الإلكتروني. كل هذه المسائل ينبغي أن يتم الاتفاق عليها في إطار قانوني ينظم العلاقات بين الأطراف المختلفة. كذلك ينبغي أن يشتمل العقد على جميع العناصر التي تم ذكرها في الإطار التنظيمي للاتحاد. ويتم إجراء ذلك من خلال إنشاء مذكرة تفاهم، تكلف بها مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بقرار من معالي رئيس المجلس التنفيذي للمنظمة، لمدير المنظمة، ويوقع عليها بعد ذلك جميع الأطراف المشاركة في الاتحاد.

## ١٠/٠ أهم النتائج:

- من خلال العرض السابق يمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هذه النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:
- ١- تتجه غالبية الكيانات في العالم إلى الدخول في شراكة لاستكمال مواطن الضعف وتنمية أوجه القوة بها .
  - ٢- تتميز مؤسسات التنمية الإدارية العربية بنشابه أهدافها إلى حد كبير.
  - ٣- على الرغم من تشابه أهداف مؤسسات التنمية الإدارية، فإنها تعاني من ضعف للعلاقات الوظيفية فيما بينها .
  - ٤- تعد المنظمة العربية للتنمية الإدارية همزة الوصل بين مؤسسات التنمية الإدارية .
  - ٥- يتوافر في معظم المكتبات محل الدراسة مقومات تدعم بناء التحالف، من أهمها توافق أهدافها مع أهداف مؤسساتها، وإدراك معظمها أهمية التحالف، وتوافر النظم الآلية التي تتراوح ما بين العالمية والمحلية. وتعد مقومات كل من مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ومكتبة معهد الإدارة العامة بالسعودية، أكثر أهمية للتحالف.

- ٦- من أهم الدوافع التي تدفع المكتبات محل الدراسة للدخول في تحالف: حق الوصول المباشر لأعضاء التحالف إلى مقتنيات جميع المكتبات المتحالفة من مصادر المعلومات الرقمية، والتنسيق المشترك لتنمية المجموعات الإدارية العربية، واقتسام فهرسها وكشافاتها بين المكتبات الأعضاء في التحالف.
- ٧- تتميز المكتبات محل الدراسة بمجموعة من العوامل التي تدفعها نحو النجاح من أهمها، الرؤية والفلسفة المشتركة، والتوجه الاستراتيجي المشترك، والاتفاق على قيادة يمكنها إدارة التحالف إلى بر النجاح .
- ٨- هناك مجموعة من المشكلات، ينبغي تجنب مخاطرها عند التخطيط لبناء التحالف، من أهمها: صعوبة التكامل بين المكتبات نتيجة بعد المسافات بين المكتبات محل الدراسة، وكذلك نقص المعايير المهنية، وقلة المكتبات التي أبدت استعدادها للمشاركة المالية، والتخوف من مركزية الأمور المالية، إضافة إلى نقص العمالة، واختلاف مستويات المساهمات في التحالف وانعكاساتها على العلاقات بين المكتبات نتيجة الشعور بعدم الرضا .
- ٩- توقع الباحث من التحالف مجموعة من الفوائد، تشكل بعدًا إضافيًا للتحالف على المكتبات.
- ١٠- في ضوء ما تم بحثه توصل الباحث إلى وضع إطار تنظيمي يمكن الاستعانة به في بناء التحالف المفترض بناؤه بين مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية .

## قائمة المصادر

- ١- أماني جمال (٢٠٠٧) . - الائتلافات المكتبية وتطبيقاتها على المكتبات المصرية . - في : المجلة العربية ٣٠٠٠ . ع ١٤ ، ٢٠٠٧ . - متاحة على :  
[http://www.arabcin.net/al\\_arabia\\_mag/modules.php?name=AvantGoo&op=ReadStory&sid=283](http://www.arabcin.net/al_arabia_mag/modules.php?name=AvantGoo&op=ReadStory&sid=283)
- ٢- ثناء إبراهيم فرحات ( ٢٠٠٨ ) . - تجمعات المصادر الإلكترونية: دراسة ميدانية على تجمع المكتبات الجامعية المصرية. - في : cybrarians journal . ع ١٨ ، ٢٠٠٩ . - متاح على :  
<http://www.cybrarians.info/journal/no18/e-resources.htm>
- ٣- حسن ابشر الطيب (١٩٨٤) . - مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل. - الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٤ . - ١٠٨ ص .
- ٤- خالد عبد الفتاح ( ١٩٩٩ ) . - التعاون والتنسيق بين مراكز المعلومات القطاعية والشبكة القومية للمعلومات في مصر: دراسة ميدانية. - أطروحة ماجستير: إشراف محمد فتحى عبد الهادي، ثناء إبراهيم فرحات. - جامعة القاهرة فرع بني سويف، كلية الآداب، ١٩٩٩ .
- ٥- زين الدين عبد الهادي (٢٠٠٨) . - مشروعات المكتبات الرقمية العربية: دراسة حالة على المكتبة الرقمية للمنظمة العربية للتنمية الإدارية. - في: مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات. - ع ١٤ ، يوليو ٢٠٠٨ . - ص ص ٦٥ - ١٠٩ .

- ٦- رفعت سيد العوضي، إسماعيل علي بسميوني (2007) . — الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية . — القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ط ٢ . — 406 ص.
- ٧- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ( ١٩٩٠ ) . — اتفاقية المنظمة العربية للتنمية الإدارية . - المنظمة : الأردن، ١٩٩٠ . — 13 ص .
- 8- Anglada, Lluís M.(2007) . - Collaborations and alliances: social intelligence applied to academic libraries . - In : Library Management . - Vol. 28, No.6/7,2007 .-pp.406 – 415 . Available at: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150280611.pdf>
- 9- Dalton, Pete , et al. (2006) . - Joint Use Libraries as Successful Strategic Alliances . - In : LIBRARY TRENDS . - Vol.54.4, Spring2006 .- pp. 535 -558 .- Available at: <https://www.ideals.uiuc.edu/bitstream/handle/2142/3645/DaltonFlkinHannaford544.pdf?sequence=2>
- 10- Drago, William A ( 1997) . – When strategic alliances make sense . – In :Industrial Management & Data Systems Journal . – Vol.97,No.2 . – pp. 53- 57. – Available at : <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=5C2DBF8A358D1857091B014896613B9F?contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contentId=849851&dType=SUB&history=false>
- 11- Ellis, Patricia , Beck , Maureen (2003) . – Collaboration Between the Library and Business Faculty . – In : Academic Exchange Quarterly . - Vol. 7, Issue 1, Spring 2003 . -

Available at:

<http://www.rapidintellect.com/AEQweb/mo2294w3.htm>

- 12- Elmuti, Dean , Kathawala ,Ynus (2001). – An overview of strategic alliances. – In: Management Decision . – Vol. 39, Issue 3, 2001. – Pp205-216. Available at: <http://www.emerald-library.com/fl>
- 13- Ghosh, Maitrayee ; Ashok, Jambekar (2003 ) . – Plan for the establishment of a library network or consortium of Mangement &Engineering libraries ( MELC) in western India : Preliminary investigation and formulations. – Available at : <http://dlist.sir.arizona.edu/1575/01/CALIBER%5F2003.pdf>
- 14- Gulati, Ranjay (1998) . - Alliances and Networks . – In : Journal of Strategic Studies. - Vol.19 . - pp.293-317.
- 15- Harjevschi, M. (2003). - Review of: Marc B. Silverman (ed) . . - Teamwork and collaboration in libraries: tools for theory and practice . – In : Information Research (٤) ^ review no. R105 . - Available at :<http://informationr.net/ir/reviews/revs105.html>
- 16- Kirlidog. Melih , Bayir, Didar (2007 ) . - The effects of electronic access to scientific literature in the consortium of Turkish university libraries . – In : The Electronic Library . - Vol. 25 ,No.1. - pp. 102-113 . - Available at : <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2630250108.pdf>
- 17- Klugkist, Alex C. ( 2002 ) . - Consortium Building and Licensing by University Libraries in the Netherlands . – In : LIBER QUARTERLY, 11.- pp. 80-86 .- Aвалиable at : <http://bibliotheek.eldoc.ub.rug.nl/FILES/root/UB/2001/consortiumbuilding/consortiumbuilding13Klugkist-2001.pdf>

- 18- Kumbar, M F (2004) . - Consortia for Management College Libraries in the E-Publishing Era A Proposal . - In 6th MANLIBNET National Convention, Janakpuri, New Delhi (India), 12-14 May 2004 [ Conference Paper] . - 9 p. . - Available at : <http://eprints.rclis.org/3978/1/consortia.pdf>
- 19- McNicol, Sarah, et. al. (2002) . - Collaboration between Libraries and Education: Supporting the Learner .- Centre for Information Research, University of Central England: Birmingham, 2002 .- 25p. - Available at:  
[www.mla.gov.uk/resources/assets//1/id364\\_rep\\_pdf\\_6808.pdf](http://www.mla.gov.uk/resources/assets//1/id364_rep_pdf_6808.pdf)
- 20- Nfila, Reason Baathuli , Darko-Ampem, Kwasi (2002) . - Developments in academic library consortia from the 1960s through to 2000: a review of the literature . - In : Library Management Journal . - Vol 24 , No4/5 . - pp. 203-212.- Available at:  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150230404.pdf>
- 21- Park, Yeon-Hee ( 2007 ) . - A study of consortium models for e-books in university libraries in Korea . - In : Collection Building . - Vol.26, No 3, 2007. - pp.77 -83. - Available at : <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1710260302.pdf>
- 22- Peterson, Mary & Harris, Lindsay. - (2002). - SALUS: online co-operation between South Australian health libraries. - Available at :

- <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/118963723/HTMLSTART>
- 23- Sayers, Richard. – (2004). - A smart place in the sun: future-proofing the Queensland Government Libraries Consortium . – In: Library Management Journal. – Vol.25, No. 6/7, 2004. – pp. 283 - 292. - Available at :  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150250605.pdf>
- 24- Sexton, Nicky A (2005). - Law Library Consortia . - Available at:  
<http://eprints.rclis.org/archive/00000668/01/23.pdf>
- 25- Todeva, Emanuela, Knoke, David (2005). - Strategic alliances and models of collaboration . – In: Management Decision . – Vol. 43, No.1, 2005. – pp. 123- 148.- Available at :  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010430110.pdf>



## ملحق الدراسة

استقصاء موجه

إلى

مكتبات مؤسسات التنمية الإدارية العربية

لدراسة إنشاء تحالف استراتيجي بينها

إعداد

د. رؤوف عبد الحفيظ هلال

مدرس بقسم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب

جامعة عين شمس

٢٠٠٩ \_ ٢٠٠٨

يهدف هذا الاستقصاء إلى التحقق من الإمكانيات المتاحة وغير المتاحة في مكاتب مؤسسات التنمية الإدارية في البلدان العربية لبناء تحالف استراتيجي بينها، والكشف عن القيمة المضافة التي يمكن أن تعود على المكاتب من هذا التحالف، والتعرف على الإطار المناسب لبناء هذا التحالف .

ويرجو الباحث من السادة المسؤولين عن مكاتب مؤسسات التنمية الإدارية في البلدان العربية، أن تتم الإجابة عن أسئلة هذا الاستقصاء بشفافية مطلقة، حتى يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة، التي - مما لا شك فيه - سوف تعود بالنفع على مكباتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنوطة بها مؤسساتهم الأم.

الباحث

السؤال الأول : معلومات عامة عن المكتبة :

- ١- أسم المكتبة :
- ٢- أسم المسئول عن المكتبة :
- ٣- تاريخ إنشاء المكتبة :

السؤال الثاني : أهداف المكتبة ومؤسساتها الأم وعلاقتها مع الوظيفة:

أولاً : أهداف المكتبة :

- ١- هل المكتبة تعمل في ظل أهداف محددة لها ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- ٢- ما هي رؤية المكتبة ؟

.....

.....

.....

- ٣- ما هي رسالة المكتبة ؟

.....

.....

.....

- ٤- ما هي أهداف المكتبة ؟

.....

.....

.....

ثانياً : أهداف المؤسسة الأم :

٥- ما هي أهداف المؤسسة الأم ؟

ثالثاً: العلاقات الوظيفية بين المؤسسات الأم ومكاتبها :

٦- هل يوجد أي نوع من العلاقات بين جهة عملك الأم والجهات العربية المثيلة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٧- ما هو نوع هذه العلاقة ؟

٨- هل انعكست هذه العلاقة على مكتبك ومكتبة الجهة المثيلة في صورة تعاون؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٩- ما هي مجالات هذا التعاون ؟

.....  
.....  
.....

السؤال الثالث: العمالة:

١- كم عدد مجموع العاملين في المكتبة ؟

.....

٢- كم عدد العاملين المتخصصين ؟

.....

٣- كم عدد العاملين غير المتخصصين ؟

.....

السؤال الرابع: المصادر:

١- كم مجموع المصادر التي تفتتها المكتبة ؟

.....

٢- ما هي أنواع وأعداد المصادر المكتناة سنويًا ؟

- منفردات =

- دوريات =

- قواعد بيانات -

٣- هل توجد مطبوعات تنتجها المؤسسة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- كم عدد المطبوعات التي تنتجها المؤسسة سنويًا ؟

.....

- ما هي أنواع وأعداد المطبوعات المنتجة سنويًا ؟

- منفردات -

- دوريات -

- قواعد بيانات =

٤- هل توجد مشروعات رقمنة لمصادر المكتبة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- ما هي أهدافها ؟

.....  
.....  
.....

السؤال الخامس: النظام الآلي:

١- هل يوجد بالمكتبة نظام آلي ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٢- ما هو اسم هذا النظام ؟

.....  
.....

٣- هل تم شراؤه أم بناؤه داخليًا ؟

.....

٤- هل كل مصادر المكتبة تم إدخالها في النظام ؟

لا

نعم

٥- كم عدد العاملين على النظام في عملية البحث ؟

.....

٦- كم عدد العاملين على النظام في عملية الفهرسة ؟

.....

السؤال السادس: الميزانية :

١- ما هي ميزانية المكتبة ؟

.....

السؤال السابع: أهمية التحالف:

أولاً : توجه المكتبة :

١- هل يدرك المسئولون عن المكتبة أهمية التحالف مع المكتبات المثيلة ؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم

٢- أي من الفوائد التالية يمكن أن يدفع مكتبك إلى الدخول في التحالف ؟

- ميكنة المكتبات والمعلومات من خلال الدخول في مبادرات مع جهات

متخصصة في هذا الشأن

- التنسيق المشترك لتنمية المجموعات الإدارية العربية واقتسام فهارسها

وكشافاتها بين المكتبات الأعضاء في التحالف

- تطوير خدمات المعلومات الرقمية

- حق الوصول المباشر لأعضاء التحالف إلى مقتنيات جميع المكتبات المتحالفة

من مصادر المعلومات الرقمية

- تقاسم تمويل المصادر والموظفين والمباني

- جذب المزيد من مجموعات المستخدمين، بغرض نشر الثقافة الإدارية



- الاستخدام الأمثل لمهارات الموظفين
- توحيد آليات العمل وأدواته وفقاً للمعايير المهنية في المكاتب
- فوائد أخرى لم تذكر :

ثانياً: توجه الدولة :

- ١- هل توجد قرارات أو تشريعات تشجع على إقامة التحالفات بين الكيانات في الدول المختلفة ؟

لا  نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- ٢- هل العلاقات السياسية بين الدول العربية يمكن أن تنعكس على بناء التحالفات بين المكاتب ؟

لا  نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- ٣- هل توجد مكتبة في دولة عربية معينة تجد أن هناك حرجاً في التعامل معها ؟

لا  نعم

• إذا كان الجواب بنعم

- ٤- اذكر هذه المكتبة أو الدولة التي هناك حرج في التعامل معها ؟

السؤال الثامن: تنفيذ التحالف:

١- كيف يمكن تنفيذ التحالف من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال التاسع: شكل التحالف:

١- ما هو أنسب شكل للتحالف من وجهة نظرك؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال العاشر: القيمة المضافة:

١- من وجهة نظرك ما هي القيمة التي يمكن أن يضيفها التحالف سواء على المستوى القطري أو القومي؟

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الحادي عشر: المساهمة في التحالف بحصص مالية:

١- هل في إمكان مكتبكم المساهمة بحصة مالية لدعم موازنة التحالف؟

لا

نعم

السؤال الثاني عشر: مركز التحالف :

١- هل توافق أن تكون مكتبة المنظمة العربية للتنمية الإدارية هي مقر المركز

الرئيس لإدارة التحالف؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بلا

٢- ما هو المكان المناسب من وجهة نظرك ليكون مقر المركز الرئيس، مع ذكر

المبررات؟

.....

.....

.....

السؤال الثالث عشر: التنبؤ بنجاح أو فشل فكرة التحالف :

١- هل ترى أن مثل هذا التحالف يمكن أن يكتب له النجاح؟

لا

نعم

• إذا كان الجواب بنعم أو لا

٢- اذكر المبررات التي جعلتك تختار هذه الإجابة؟

.....  
.....  
.....  
.....

السؤال الرابع عشر: إضافات فاعلة :

١- هل توجد أية إضافة لم يتم تناولها وترى أنها تفيد الموضوع ؟

.....  
.....  
.....

.....