

واقع التخطيط الاستراتيجي بالكتبات الجامعية السعودية : دراسة ميدانية

د. سامح زينهم عبد الجواد

أستاذ علم المعلومات المساعد - كلية الآداب

- جامعة بنها

١. مقدمة:

يتعين على القادة والمدراء في المؤسسات أن يفكروا ويعملوا بصورة استراتيجية لتحقيق التزاماتهم المهنية، وليحدثوا التأثير الكبير المتوقع منهم في المجتمعات التي يقدمون لها الخدمات. بدون وجود إطار عمل استراتيجي فإن المؤسسة لن يكون بمقدورها معرفة الوجهة التي تسير إليها، ولماذا تسير في ذلك الاتجاه، وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك.

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تركيز جهود المؤسسة، وأن يصبح لدى كافة أعضائها وضوحاً لرؤيته او مهمتها باتجاه تحقيق نفس الأهداف. كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعدك في توقع ما ستكون عليه مؤسستك في المستقبل خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة وكيفية الوصول إلى ذلك، إضافة إلى ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي يعطيك صورة شاملة عما تقوم به من أعمال والى أين أنت سائر؟.

وقد تم تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية أيضاً مثل: مؤسسات المعلومات بعد أن كانت الفكرة السائدة أن التخطيط يمكن تطبيقه على المؤسسات الربحية، والشركات الكبيرة الحجم في التعاملات مع أصحاب العلاقة، وبالرغم أن مؤسسات المعلومات لا تقدم منتجات ربحية فهي تقدم في المقابل خدمات لفئات من المستفيدين لذلك فمن الضروري أن تحزو حزو المؤسسات الربحية في دراسة احتياجات هؤلاء المستفيدين، والبيئة الداخلية

والخارجية المحيطة بها. وإعداد خطة استراتيجية تحدد أهم أهدافها وأولوياتها بناء على ذلك.

وبالفعل اتجه عدد من المكتبات الأكاديمية العربية والأجنبية في الفترة الأخيرة نحو استخدام مفاهيم ومبادئ التخطيط الاستراتيجي لإعداد خطط استراتيجية والتي تم نشر معظمها على المواقع الإلكترونية لهذه المكتبات ، مثل العديد من المكتبات الجامعية السعودية؛ وهذا ما لفت انتباه الباحث؛ الذي يحاول - من خلال هذه الدراسة - التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.

٢. الإطار المنهجي للدراسة:

١ / ٢. مشكلة الدراسة:

النقاط التالية توضح أهم الأسباب التي دفعت الباحث نحو إعداد هذه الدراسة:-

١. ارتبطت المكتبات الجامعية في الآونة الأخيرة بأنشطة ومفاهيم جديدة قد تكون بعيدة عن خبرة أمناء المكتبات بها، ومن هذه الأنشطة إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية التي تحكم عملها في المستقبل، وهذه الدراسة تحاول التعرف على مدى قدرة المكتبات الجامعية السعودية على إعداد خطة استراتيجية وفقاً للأسس العلمية السليمة.

٢. من غير المعتاد أن تقوم المكتبات عامة والمكتبات الجامعية خاصة بإعداد خطط إستراتيجية في عملها، ويتساءل الباحث هنا عن الأسباب والمبررات الأساسية التي دفعت هذه المكتبات نحو استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي في هذه الفترة، بالرغم أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المكتبات لم يكن حديثاً كما يعتقد البعض.

٣. لم يدرس العديد من أمناء المكتبات في كثير من أقسام المكتبات والمعلومات أساليب الإدارة المختلفة والمفاهيم المتصلة بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي ما هي الخبرات التي اعتمدت عليها هذه المكتبات لإعداد خططها الاستراتيجية.

٤. قامت الإدارة العليا بجامعة تبوك التي يعمل فيها الباحث بالطلب من عمادة شؤون المكتبات إعداد خطة استراتيجية متصلة بالعمادة، وبالتالي يحاول الباحث هنا التعرف على مدى تأثير الإدارة العليا في الجامعات على المكتبات الجامعية لإعداد خططها الاستراتيجية، ومدى تأثير خطة الجامعة الاستراتيجية على تطوير، وإعداد خطة عمادة المكتبات الاستراتيجية، ومدى توافر دوافع أخرى غير تلبية طلبات الإدارة العليا بالجامعة والتي قد تدفع المكتبات الجامعية السعودية إلى التخطيط الاستراتيجي.

٢/٢. أهداف الدراسة:

النقاط التالية توضح الأهداف التي يهدف الباحث نحو تحقيقها من خلال هذه الدراسة:-

١. التعرف على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.

٢. التعرف على أهم المتطلبات اللازمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.

٣. التعرف على أهم الأسباب والمبررات التي دفعت المكتبات الجامعية السعودية نحو إعداد خطط استراتيجية في الوقت الحالي.

٤. التعرف على مدى إعداد الخطط الاستراتيجية في المكتبات الجامعية السعودية وفقاً للأسس والخطوات العلمية المتفق عليها في إعداد الخطط الاستراتيجية في مؤسسات المعلومات.

٥. التعرف على أهم التحديات والعقبات التي واجهت المكتبات الجامعية السعودية عند إعداد خططها الاستراتيجية، وكيفية التغلب على هذه التحديات.

٦. تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي توضح للمكتبات الجامعية السعودية الأسس السليمة لإعداد الخطط الاستراتيجية المناسبة لطبيعة عمل المكتبات الجامعية.

٣ / ٢. أهمية الدراسة:

١. ندرة الدراسات العربية والدراسات الأجنبية أيضاً؛ والتي تناولت موضوع الدراسة من قبل، وخاصة فيما يتعلق بالدراسات العملية الميدانية على المكتبات الجامعية.

٢. تنبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي نفسه للمكتبات الجامعية، ولأبي مؤسسة تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أداؤها، وهذه الدراسة توضح كيفية إعداد الخطط الاستراتيجية في المكتبات الجامعية على أسس علمية للاستفادة منها في المكتبات العربية.

٣. تلقى الدراسة الضوء - وبشكل عملي - على أهم التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية عند تطوير الخطط الاستراتيجية، وتوضح بشكل عملي كيفية مواجهة هذه التحديات مما قد يساعد المكتبات الجامعية الأخرى في تجنب هذه التحديات أو وضع حلول عملية لها.

٤. الاستبيان المعد لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أنه معتمد على العديد من أدلة التخطيط الاستراتيجي وعلى مشاريع عدد من المكتبات الأكاديمية العالمية؛ فهو يسلسل خطوات إعداد الخطط الاستراتيجية في مؤسسات المعلومات، ويمكن استخدامه كدليل للتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية.

٤ / ٢. حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على: أهمية، ومبررات، وطرق، وكيفية التخطيط الاستراتيجي، وأهم التحديات المتصلة بإعداد الخطط الاستراتيجية.

٢- الحدود المكانية: المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية.

٣- الحدود الزمنية: واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية في فترة إعداد البحث ٢٠١٥ م.

٥ / ٢ . منهج الدراسة:

- منهج الدراسة: الجانب العملي للدراسة اعتمد على المنهج الميداني الملائم لموضوع الدراسة؛ والذي يسمح بتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة من الجامعات المستهدفة بالدراسة.
- أداة جمع البيانات: قام الباحث ببناء على ذلك باستخدام أداة الاستبيان؛ والتي تم تصميمها لتحقيق النتائج المذكورة في بداية الدراسة.
- تصميم وهدف الاستبيان: اشتمل الاستبيان على مجموعة محددة من الأسئلة تحاول التعرف على الآتي :-
 - لماذا: تمت عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.
 - كيف: تمت عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.
 - من: قام بعملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.
 - ما: هي التحديات التي واجهت المكتبات الجامعية السعودية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.
- صياغة أسئلة الاستبيان: استخدم الباحث الصيغة المغلقة أي الأسئلة التي لها عدة إجابات. ويتم اختيار واحد أو عدة اختيارات منها، وهي طريقة ستسهل على المكتبات الوقت والجهد في الإجابة، كما ستساهم هذه الصياغة في تسهيل عملية حساب الإجابات واستخراج النسب المئوية.
- موثوقية أسئلة الاستبيان: اعتمد الباحث في صياغة أسئلة الاستبيان على الآتي :-
 - العديد من الدراسات التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية مثل دراسة Allison, Michael^(١)، ودراسة Bryson, John M^(٢)، ودراسة Shapiro, Janet^(٣)، ودراسة Mittenthal, Richard A^(٤).
 - العديد من الأدلة المتاحة على شبكة الإنترنت؛ وتتناول كيفية التخطيط الاستراتيجي العلمي في المؤسسات غير الربحية، ومن أهم هذه الأدلة هو دليل مؤسسة الملك خالد للتخطيط الاستراتيجي، فنظرًا لأن هذا الدليل تم إعداده خصيصًا لكي يعمل كمرجع عملي

-
- 1- Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005
 - 2- Bryson, John M. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004
 - 3- Shapiro, Janet. Strategic Planning Toolkit. Civicus: World Alliance for Citizen Participation. <http://onlinelibrary.wiley>
 - 4- Mittenthal, Richard A. Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. TCC Group, 2002. <http://works.bepress.com/>

موجهًا إلى المؤسسات غير الربحية التي تعمل في بيئة المملكة العربية السعودية؛ فقد تم الاعتماد عليه في تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام^(٥).

- كما تم الاعتماد على العديد من الخطط الاستراتيجية المنشورة على الإنترنت للعديد من المكتبات الجامعية العربية والأجنبية.

■ تحكيم الاستبيان: قام الباحث بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان بإرساله للتحكيم من قبل بعض الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ومجال المكتبات والمعلومات أيضًا، وقد استغرقت عملية التحكيم حوالي شهرين، وقد استفاد الباحث من التعديلات التي استقبلها والتي أضافت أبعادًا أخرى لأسئلة الاستبيان.

■ كيفية توزيع الاستبيانات وتلقى الإجابات: قام الباحث بإرسال الاستبيان بشكل إلكتروني إلى جميع عمادات المكتبات الجامعية بالسعودية التي تم حصرها من شبكة الإنترنت وعددها (٢٧) عمادة، وقد استغرقت عملية إرسال الاستبيانات واستعادتها ما يقرب من أربعة أشهر، ويوضح الجدول المرفق أسماء عمادات المكتبات التي قامت بالرد على الاستبيان :-

م	اسم عمادة المكتبات	م	اسم عمادة المكتبات
١	عمادة المكتبات بجامعة تبوك	٩	عمادة المكتبات بجامعة الطائف
٢	عمادة المكتبات بجامعة حائل	١٠	عمادة المكتبات بجامعة الجوف
٣	عمادة المكتبات بجامعة طيبة	١١	عمادة المكتبات بجامعة الباحة
٤	عمادة المكتبات بجامعة أم القرى	١٢	عمادة المكتبات بجامعة نجران
٥	عمادة المكتبات بجامعة الإمام محمد	١٣	عمادة المكتبات بجامعة الأميرة نورة
٦	عمادة المكتبات بجامعة الملك سعود	١٤	عمادة المكتبات بجامعة الملك خالد
٧	عمادة المكتبات بالجامعة الإسلامية	١٥	عمادة المكتبات بجامعة القصيم
٨	عمادة المكتبات بجامعة الملك عبد العزيز	١٦	عمادة المكتبات بجامعة الملك فيصل

شكل (١) عمادات المكتبات السعودية التي أجابت على استبيان الدراسة

■ كيفية عرض بيانات الدراسة الميدانية: قام الباحث بإدخال بيانات الدراسة في الحاسب الآلي وتمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS، واستخرج الباحث النسب المئوية، النهائية، وعرضها في شكل رسوم بيانية، وفي القسم العملي للدراسة سيهتم الباحث بعرض النسب المئوية للإجابات على الأسئلة المختلفة، وسيوضح الباحث أهم الملاحظات والنتائج التي قد تظهر من خلال هذه الإجابات في قسم نتائج الدراسة.

(٥) مؤسسة الملك خالد الخيرية . - دليل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. <http://ideas.repec.org>

٢ / ٦. الدراسات السابقة:

٢ / ٦ / ١. الدراسات العربية:

١. دراسة احمد السعيدى. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان^(٦):

• تهدف الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات، والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تقنية المعلومات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم والتعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطط الاستراتيجية، والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات.

٢. دراسة حمد مرضى وحازم على. معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها^(٧):

• تهدف الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (١٤٣) عضواً هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبيان تكون بالصورة النهائية من (١٨) فقرة، وبعد تطبيقها عرض الباحث عدداً من النتائج التي توضح أهم هذه المعوقات.

٣. وهبة معانى. واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها^(٨):

• تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، وإلى التعرف على سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية فيها واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتوزيع استبيان على ٨٨ رئيس قسم أكاديمي يعملون في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وتكون الاستبيان من ٤٥ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التحليل البيئي، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة.

(٦) أحمد السعيدى. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان. http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_10.pdf

(٧) حمد بن مرضى الكلثم و حازم علي أحمد بدارنه . معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. <http://www.alazhar.edu.ps.pdf>

(٨) وهبة، معانى. واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. <http://www.ercim.org>

٤. إيباد على الدجنى. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة^(٩):

• تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من ١١٧ عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن حوالي ٧٩% من أفراد الدراسة يرون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن هناك ضعفًا في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة، ورؤيتها، وأهدافها.

٥. دراسة رشدي عبد اللطيف وإبراهيم الأشقر. واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة^(١٠):

• تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؛ وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم.

٦. دراسة عصام محمد عبيد. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة^(١١):

• تتناول تلك الدراسة مفاهيم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، والسمات المطلوبة في تنفيذ وتصميم، وإعداد الرؤية والرسالة بناءً على أسس ومعايير مقترحة لها وخطوات صياغة الرؤية والرسالة، وتبين من الدراسة افتقار مؤسسات المعلومات السعودية بأنواعها المختلفة للأسس والمعايير العلمية السليمة التي تبنى عليها الرؤية والرسالة؛ لذا تحاول الدراسة وضع تخطيط مقترح لهذه الأسس والمعايير لتصميم بيان الرؤية والرسالة في مؤسسات المعلومات العربية في مجتمع المعرفة.

(٩) إيباد على الدجنى. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. <http://www.openarchives.org>

(١٠) رشدي عبد اللطيف وادي وإبراهيم الأشقر. دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة. <http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Straregic.pdf>

(١١) عصام محمد عبيد. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسة المعلومات، العدد الرابع، يناير ٢٠٠٩. <http://informationstudies.net>

٧. دراسة شايلا كورول. التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات ومراكز المعلومات^(١٢):

- تتناول تلك الدراسة سياق التخطيط الاستراتيجي من حيث: الأهداف، والمزايا، والتخطيط للمكتبات، واستراتيجيات المؤسسات، كما بينت تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات ومراكز المعلومات، وأهمية الرؤية، والرسالة، والقيم، والاستراتيجيات التي يجب أن تستخدم في خدمات المعلومات.

٨. دراسة أحلامي احمد إبراهيم . التخطيط الاستراتيجي لإدارة مراكز المعلومات^(١٣):

- تهتم الدراسة بتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي الجيد في تجنب الأزمات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وتوضح الدراسة أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في أنه يحاكي المستقبل، ويعالج أعمال مراكز المعلومات في نظام متكامل، وينشط الأولويات وبحفز العاملين كما أنه يزود صانع القرار بإطار شامل لما بداخل مراكز المعلومات؛ وبذلك يضمن توحيد الاتجاهات مع قرارات جميع المديرين.

٢/٦/٢ الدراسات الأجنبية:

9. Peter Lyman. Strategic Planning for Library Collection and Information Resources⁽¹⁴⁾.

- تهدف الدراسة إلى البحث عن التخطيط الاستراتيجي لمصادر المعلومات، والعمل على توظيف التمويل اللازم لشراء المجموعات المناسبة من خلال تحديد الأهداف المطلوبة بكل دقة؛ وطبقاً لأولويات المكتبات واحتياجات المستخدمين - والمحددة سلفاً - وفق عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح.

10. Lisa schulz. Strategic Planning in university Library⁽¹⁵⁾.

- وتتناول الدراسة التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية من حيث: أهميته، والدوافع الأساسية له، وفرق العمل التي تتجاوز مع التخطيط ممثلاً بتجربة مكتبة لويس بجامعة مارفيل بالقيام بالتخطيط الاستراتيجي للمكتبة، كما تناولت الدراسة عناصر التخطيط الشامل للمكتبات الجامعية بداية من: الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف بعيدة المدى، والتغيرات الجوهرية التي أحدثها التخطيط الاستراتيجي للمكتبة.

(١٢) شايلا كورول. التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات ومراكز المعلومات، ترجمة حشمت قام .- الإسكندرية: مركز الوسائط المتعددة، ١٩٩٨.

(١٣) أحلامي أحمد إبراهيم . التخطيط الاستراتيجي لإدارة مراكز المعلومات. الملتقى العربي الأول للمكتبات والمعلومات حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. مكتبة الإسكندرية: ديسمبر ٢٠٠٥.

(14) Peter Lyman. Strategic Planning for Library Collection and Information Resources. <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic>

(15) Lisa schulz. Strategic Planning in university Library. <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf>.

11. Michael Lorenzen. Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming :an overview ⁽¹⁶⁾.

- تحتوي الدراسة على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في المكتبات العامة، والتأثير الذي يحدثه فيها، والتخطيط للمتغيرات والتوقعات الجديدة التي تطرأ على المكتبات العامة في المستقبل، كما ناقشت الدراسة باختصار أهم الدراسات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات العامة أو الأكاديمية، وما يمكن أن تقدمه تلك الدراسات في تطوير الخدمات والبرامج التي تمارسها هذه المكتبات، واختتم الباحث بقائمة مختارة من تلك الدراسات المرتبطة بالموضوع.

12. Douglas G . Birdsall. Strategic Planning in Academic Library Political perspective ⁽¹⁷⁾.

- تتناول الدراسة أوجه التشابه بين التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الناجحة والتطور التنظيمي لأي مؤسسة، ودور المديرين داخل المكتبات في تبنى سياسات إدارية هادفة مع المؤسسة الأم التابعة لها المكتبات الأكاديمية، وإحداث تفاعل فيما بينهم بشكل عام، وأهمية هذا التفاعل في اتخاذ قرارات تجعل من تلك المكتبات أن تغير وضعها للشكل الأفضل، وتتناول الدراسة تاريخ نشأة التخطيط الاستراتيجي ونجاحه في المكتبات الجامعية مع إعطاء أمثلة على المكتبات التي طبقت عمليات التخطيط الاستراتيجي لديها.

13. Sarah McNicol. The Challenges of Strategic planning In Academic Libraries ⁽¹⁸⁾.

- من الدراسات الميدانية التي تهدف إلى التحقق من عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية في المملكة المتحدة؛ وهي تهدف في الأساس إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجهها المكتبات الأكاديمية في المملكة المتحدة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، وأدوار أمناء المكتبات في هذه العملية، ومدى اتصال الخطط الاستراتيجية للمكتبات مع الأهداف الاستراتيجية للجامعات ككل.

(16) Michael Lorenzen. Strategic Planning for Academic Library. <http://www.libraryinstruction.com>

(17) Douglas G .Birdsall. Strategic Planning for Academic Library Institutional Programming :an overview. <http://www.libraryinstruction.com/strategic-planning.html>

(18) Sarah McNicol. The Challenges of Strategic planning In Academic Libraries. <http://www.ifm.eng.cam>

٣. الجانب النظري للدراسة:

١ / ٣. مصطلحات الدراسة:

١. التخطيط Planning : أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج^(١٩).

٢. الاستراتيجية Strategy: خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد نوع من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية^(٢٠).

٣. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: عملية تقوم بها المؤسسات لتحديد استراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص^(٢١). ويعرف أيضاً بأنه : تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة^(٢٢).

٤. الإدارة الاستراتيجية Strategic Management^(٢٣): هي علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛ حيث تركز على تحقيق التكامل بين: وظائف الإدارة، والتسويق، والتمويل، والإنتاج والبحوث والتطوير، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي؛ وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن جوهر الإدارة الاستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.

٥. الخطة الاستراتيجية Strategic Plan : هي ناتج عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فهي أداة للقيادة والإدارة وتعمل على توفير الإرشادات المطلوبة لتحقيق مهمة مؤسسة لتحقيق أفضل مستوى من الفعالية والتأثير.

(١٩) رويش، عبد الكريم وليلى ت كلا . أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠، ص ٢٣٧
(٢٠) السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الاستراتيجية -. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠، ص ٢
(٢١) مفهوم التخطيط الاستراتيجي. ويكيبيديا . <http://ar.wikipedia.org/wiki>
(٢٢) ماهر، أحمد. دليل الإداريين إلى التخطيط الاستراتيجي -. الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٩ .
(٢٣) المرسي، وآخرون. التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي -. الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٢.

وإذا كنت تريد أن تكون الخطة قصيرة وفعالة ومفيدة فيجب أن ترسم أهدافاً محددة وتشرح الخطوات الإجرائية والموارد المالية وغيرها من الموارد الأخرى المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

٦. رؤية المؤسسة Vision: الرؤية هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المؤسسة إلى تحقيقه. أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.

٧. رسالة المؤسسة Mission: الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، وتسهم رسالة المؤسسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجه المسؤولين وهو: ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا، وهو بمعنى إجرائي: وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً.

٨. الأهداف والسبل Goals- Objective: إن كلمة الهدف هو تعبير عام لما تود أن تقوم بإنجازه. السبيل هو بيان محدد وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، وموجه لتحقيق النتائج، ومحصور بوقت محدد للكيفية التي ستحقق بها الأهداف.

٩. القيم Values : وهي المعتقدات الرئيسية المتعلقة بالغرض المذكور في رسالة المؤسسة؛ حيث يشترك في تبنيتها أعضاء المؤسسة، حيث تدعم استراتيجياتها ويفخر بها أعضاء المؤسسة.

١٠. الفرص والتهديدات Threats&Opportunities: الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة التي تؤثر إيجابياً عليها، أما التهديدات فهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبياً. وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف في المؤسسة.

١١. نقاط القوة والضعف Weaknesses&Strengths : فنقاط القوة هي المزايا، والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون. أما نقاط الضعف فتتمثل في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

١٢. البيئة الداخلية للمؤسسة InternalEnvironment: مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها ؛ ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية، إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

١٣. البيئة الخارجية للمؤسسة External Environment: مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال المؤسسة، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها.

٣/٢. التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية:

التخطيط الاستراتيجي هو جهد من ضبط لإصدار قرار واتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل وتوجيه المؤسسة من حيث التعريف بها وماتقوم به من أعمال وكيف تقوم بذلك، ولماذا تقوم به؟ مع التركيز على المستقبل. وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ومن بينها مؤسسات المعلومات، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً. فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن علاقة إيجابية تربط بينهما، حيث المؤسسات التي تدار استراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً، ونتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات يعتبر مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في هذا الوقت، ونتائج هذه الدراسات هي التي دفعت الخبراء والمتخصصين نحو تشجيع المكتبات الجامعية نحو استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية لتحديد أهدافها ورؤيتها المستقبلية، والصورة التالية توضح عملية التخطيط الاستراتيجي^(٢٤).



شكل (٢) عملية التخطيط الاستراتيجي

(24) Carter McNamara. basic Description of Strategic Planning . [http:// managementhelp. Org / strategicplanning/ basics.htm](http://managementhelp.org/strategicplanning/basics.htm)

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية؛ والذي يصيغ هويتها ويبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كلاً من الإدارة العليا، والمخططين، والمؤسسة الأم المشرفة على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، الأمر الذي يساعد مؤسسات المعلومات على صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، وإرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط بها من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجة ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية. والنقاط التالية توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المعلومات^(٢٥)^(٢٦) :-

١. أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
٢. يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل.
٣. يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
٤. يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاية الأداء في مؤسسة المعلومات.
٥. يساعد في تطوير النتائج المرجوة في مؤسسات المعلومات.
٦. يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد المتاحة وتحديد طريق استخدامها.
٧. يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر وما هو مطلوب منها إنجازها وما هي إمكاناتها.
٨. التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف على التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثارها.
٩. يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسية التي تواجه مؤسسة المعلومات.
١٠. يساعد في تحسين نوعية القرارات التي تتخذها مؤسسات المعلومات، من خلال التركيز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجهها مؤسسات المعلومات.
١١. يساعد المديرين على الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل إدارة الجامعة.
١٢. يتيح لجميع منسوبي المكتبة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف المكتبة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.

(25) Rollier, Bruce, (1992) Creativity in Strategic Planning: the Influence of Temporal Perspective (January). Information Systems Working Papers Series, Vol. , pp. Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=1288482>. Date posted: October 23, 2008

(٢٦) عصام محمد عبيد . التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسة المعلومات ، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠٩ . <http://informationstudies.net>.

١٣ . يساعد على خلق هوية لمؤسسات المعلومات وتلبية احتياجات المستفيدين مما يزيد من كفاءة العمل.

١٤ . يمكن الإدارة العليا والهيئة العاملة ككل القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر؛ حيث يكون لديهم رؤية واستراتيجيات تم صنعها بالمشاركة، ومن ثم يساعد ذلك مؤسسات المعلومات على أن تستجيب بفاعلية للاحتياجات والمطالب الداخلية والخارجية.

١٥ . يساهم في حل المشاكل التي تواجه مؤسسات المعلومات من خلال تحديد إمكانياتها الداخلية وأن يتوافر لديها من عوامل القوة وأوجه الضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها.

١٦ . يزيد وعى وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة، مع وضع التغيير في الحسبان في إطار بيئة ذات طابع آخذ في التعقيد.

١٧ . تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة مؤسسات المعلومات، وتوفير المرونة لديها للتكيف مع المتغيرات، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير التي تساعد على توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

١٨ . يضع التخطيط الاستراتيجي أهدافاً للتنفيذ ويدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم كما يرسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة بالفعل، بالإضافة إلى وضع الميزانيات بشكل أفضل.

وهناك العديد من النماذج المختلفة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية مثل مؤسسات المعلومات. ولكن من أكثر النماذج انتشاراً وذكرًا في الأدب هو الذي يشير بأن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تمر بالمراحل التالية (٢٧)(٢٨)(٢٩) :-

أ- المرحلة الأولى الإعداد: العمل على جعل المؤسسة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي؛ وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط .

ب- المرحلة الثانية التقدير: في هذه المرحلة يتم تقدير تاريخ المؤسسة، ومشاريعها، وهيكلها، وثقافتها، ونقاط القوى والضعف، وكذلك تحديد الفرص والمخاطر.

(27) Carter McNamara. How to Start Strategic Planning. <http://www.52825.authorworld.com>

(28) Michael G. Dolence, Daniel James Rowley, and Herman D. Lujan , Feb 13, 1997, Working Toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process , USA, Jossey Bass Higher

(٢٩) مؤسسة الملك خالد الخيرية . - دليل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. <http://ideas.repec.org>

ت- المرحلة الثالثة التصور: وهنا يتم الاتفاق على العبارات الإرشادية للمؤسسة وهي: الرؤية، والمهمة، والقيم.

ث- المرحلة الرابعة التكوين (الخطة الاستراتيجية): وهنا يتم تحديد أولويات للاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة والأهداف، والأغراض المحددة لها، وستساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب مؤسستك أن تذهب فيه وإيجاد خارطة طريق لعمل مؤسستك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة.

ج- المرحلة الخامسة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ والعمل؛ وهنا يجب أن تقوم بإيجاد خطة عمل أو تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها، وهذه الخطط تتضمن مهام محددة يتم تنفيذها خلال جدول زمني محدد مع تحديد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

ح- المرحلة السادسة التقييم: أي القيام بإجراء تقييم لمدى جوده الخطة وتنفيذها للعمل، والاستفادة من استخدام بيانات التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.

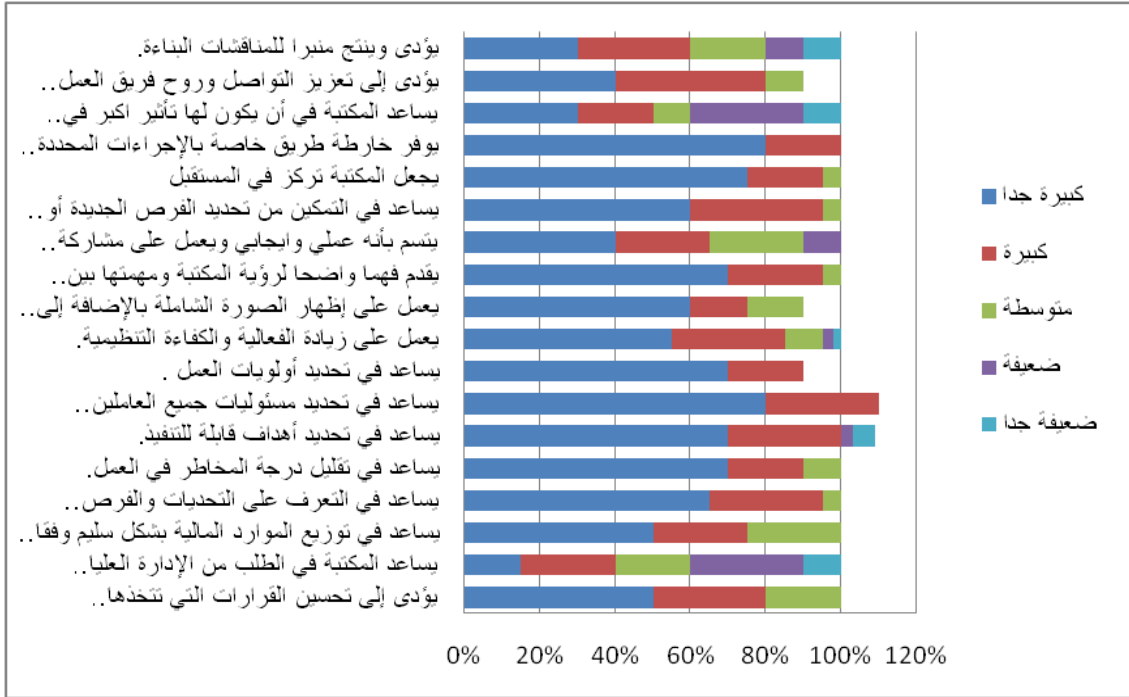
وخلال القسم العملي للدراسة سيحاول الباحث التعرف على كيفية تنفيذ هذه الخطوات من جانب المكتبات الجامعية السعودية كما ذكرنا سابقاً.

٤. الجانب العملي للدراسة

يتناول الباحث في هذا القسم نتائج تطبيق الاستبيان الذي قام بإعداده وتطبيقه على المكتبات الجامعية السعودية للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بهذه المكتبات:-

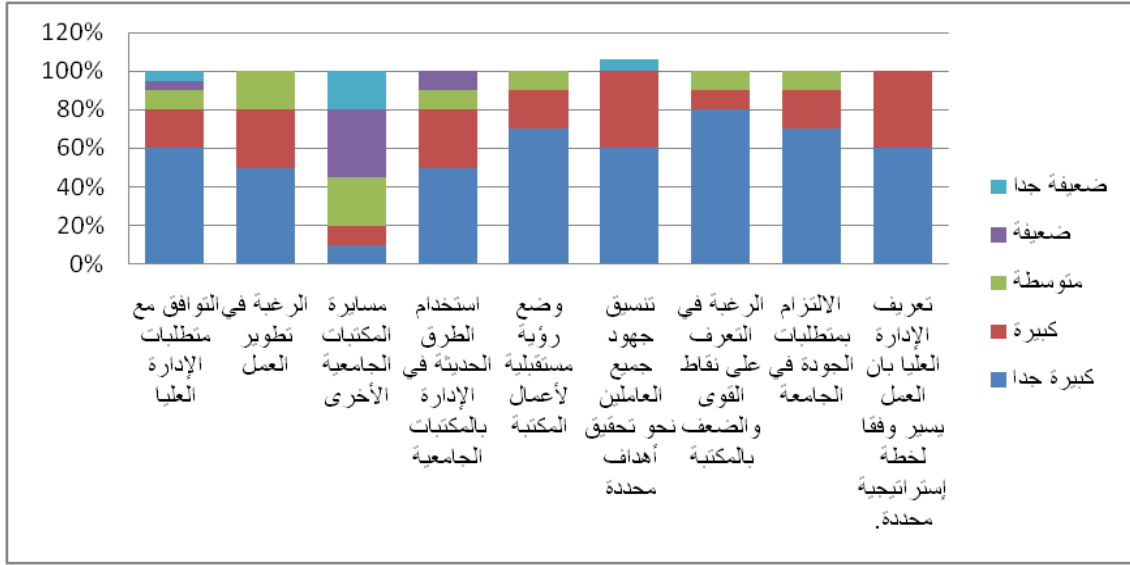
١. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية:-

النسب المئوية الموضحة في الرسم البياني التالي توضح درجة موافقة المكتبات الجامعية السعودية على بعض الفقرات التي توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي، ونلاحظ من هذه النتائج بشكل عام أن هناك نظرة ايجابية لدى المكتبات الجامعية السعودية لعملية التخطيط الاستراتيجي وأهميتها خاصة فيما يتعلق بتحسين القرارات والتعرف على نقاط القوى والضعف في بيئة العمل وتقليل درجة المخاطر وتحديد مسؤوليات العاملين وتحديد أهداف محددة وألويات العمل وتوفير خارطة طريق لأعمال المكتبة في المستقبل، ولم يكن هناك اتفاق تام بين المكتبات الجامعية السعودية حول درجة أهمية التخطيط الاستراتيجي المتصلة بالقدرة على طلب موارد أكثر من الإدارة العليا، أو المتصلة بزيادة تأثير المكتبة في الجامعة وتعزيز روح التعاون وفريق العمل بين العاملين وأن التخطيط ينتج منبراً للمناقشات البناءة.



٢. فيما يتعلق بالسؤال الخاص بأهمية بعض الدوافع نحو التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية :-

النسب المئوية الموضحة في الرسم البياني التالي توضح أهمية دوافع التخطيط الاستراتيجي لدى المكتبات الجامعية السعودية التي شملتها الدراسة، ونلاحظ من هذه النسب أن معظم مكتبات الدراسة تجد أن الدوافع المذكورة لها أهمية كبيرة لدفعها نحو التخطيط الاستراتيجي وخاصة تلك المتصلة بالرغبة في التعرف على نقاط القوى والضعف بالمكتبة والالتزام بمتطلبات الجودة في الجامعة ووضع رؤية مستقبلية لأعمال المكتبة والتوافق مع متطلبات الإدارة العليا وتعريفها بأن العمل يسير وفقاً لخطة محكمة، ولم يكن هناك اتفاق عام بين مكتبات الدراسة حول أهمية دافع مساندة المكتبات الجامعية الأخرى التي قامت بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.



٣. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة:-

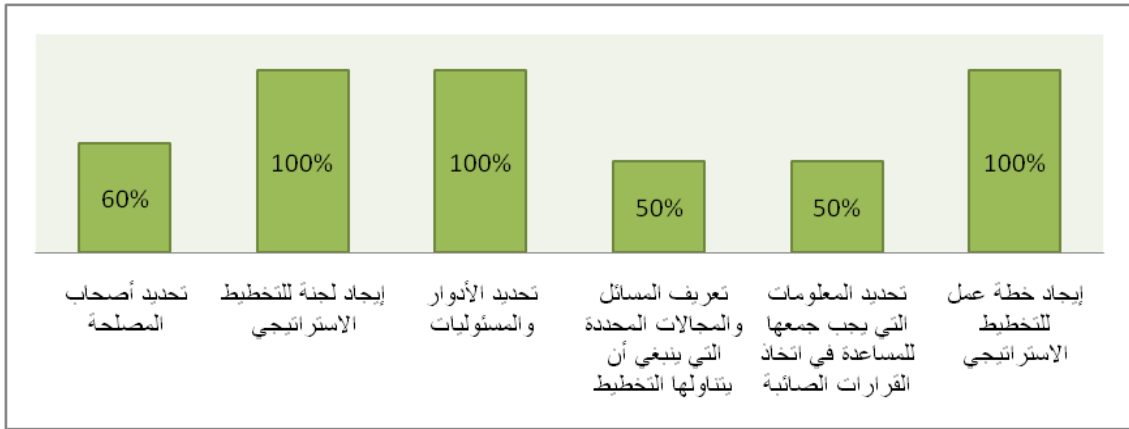
يتضح من الرسم البياني التالي أن حوالي (٦٠%) فقط من المكتبات الجامعية السعودية التي اهتمت بمرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، وأن جميع المكتبات التي شملتها الدراسة قامت بتنفيذ مرحلة التقدير وكذلك مرحلة التصور، حيث قامت جميع المكتبات بتحديد بياناتها الإرشادية (الرؤية والمهمة والقيم)، ونظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يهدف في النهاية إلى كتابة خطة استراتيجية تتضمن الأهداف التي ترغب المكتبة في تحقيقها خلال الفترة القادمة فإن معظم مكتبات الدراسة أنشأت خطأً استراتيجية تضمنت أهداف الفترة القادمة، ولكن مع الأسف أكثر من نصف المكتبات الجامعية السعودية اكتفت بإعداد الخطط الاستراتيجية فقط دون وضعها موضع التنفيذ، كما اكتشف الباحث أن (٢٠%) من المكتبات السعودية التي اهتمت بتقييم جودة خططها الاستراتيجية ومدى تنفيذها للعمل المطلوب.



٤. فيما يتعلق بالسؤال الخاص بالخطوات التي اتخذتها المكتبة لكي تكون مستعدة جيداً وجاهزة لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي :-

توضح النقاط التالية الخطوات التي يجب أن تتخذها المكتبة لكي تكون مستعدة بشكل جيد لعملية التخطيط الاستراتيجي (خطوات عملية الإعداد للتخطيط الاستراتيجي)، ونسب مكتبات الدراسة التي قامت بهذه الاستعدادات (٣٠):-

- أ- تحديد أصحاب المصلحة، وقد قامت (٦٠%) من مكتبات الدراسة بذلك.
- ب- إيجاد لجنة للتخطيط الاستراتيجي، وقد قامت جميع مكتبات الدراسة بذلك.
- ت- تحديد الأدوار والمسئوليات وقد قامت جميع مكتبات الدراسة بذلك.
- ث- تعريف المسائل والمجالات المحددة التي ينبغي أن يتناولها التخطيط، وقد قامت (٥٠%) من مكتبات الدراسة بذلك.
- ج- تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة، وقد قامت (٥٠%) من مكتبات الدراسة بذلك.
- ح- إيجاد خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي (خطة للتخطيط)، وقد قامت جميع مكتبات الدراسة بذلك.



٥. فيما يتعلق بالسؤال الخاص بتحديد أصحاب المصلحة الذين يستخدمون خدمات المكتبات ويتأثرون بأعمالها قبل إعداد الخطة الاستراتيجية :-

خلال الاجتماع الأول للتخطيط الاستراتيجي من قبل المدير التنفيذي ومجلس الإدارة يكون

(30) Robinson, Richard B. (2009) Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning (1984). Academy of Management Review, Vol. 9, Issue 1, p. 128-137 1984. Available at SSRN:. Date posted: November 17, <http://ssrn.com/abstract=1505890>

مهما أن يتم تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة وكيف يمكن أن يساهموا في نجاح هذه العملية. وعند هذه النقطة سيكون من المهم تعريف أصحاب المصلحة لدى المؤسسة ولكن يجب الوضع في الاعتبار أنه خلال مرحلة التقدير سيكون من المهم تحليل وفهم أصحاب المصلحة لديك وما هي احتياجاتهم.

صاحب المصلحة هو أي شخص أو مجموعة تتم خدمة مصالحهم على أفضل وجه من قبل مؤسستك أو الذي يتلقون أو يستخدمون موارد مؤسستك أو خدماتها، أصحاب المصلحة هم أيضاً أي شخص أو مجموعة لديهم مصلحة مكتسبة في مؤسستك أو الذين يمكنهم أن يتوقعوا مستوى معين من الأداء أو الالتزام من مؤسستك ، ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة داخليين أو خارجيين. وعادة ما يكون أصحاب المصلحة من داخلها كالموظفين أو مجلس الإدارة.. الخ أما أصحاب المصلحة من الخارج فيمكن أن يكونوا الحكومة أو وسائل الإعلام أو شركاء أو مؤسسات منافسة أو جهات تنظيمية وتشريعية أو مؤسسات غير ربحية.. الخ. وقد تضم مؤسسات المعلومات عدداً متنوعاً من أصحاب المصالح وليس بالضرورة أن يستخدم أصحاب المصلحة موارد المؤسسة أو يتلقوا خدمات برامجها ويمكن أن يكونوا داعمين أو أعضاء من المجتمع الذين يتأثرون بخدمات المؤسسة⁽³¹⁾.

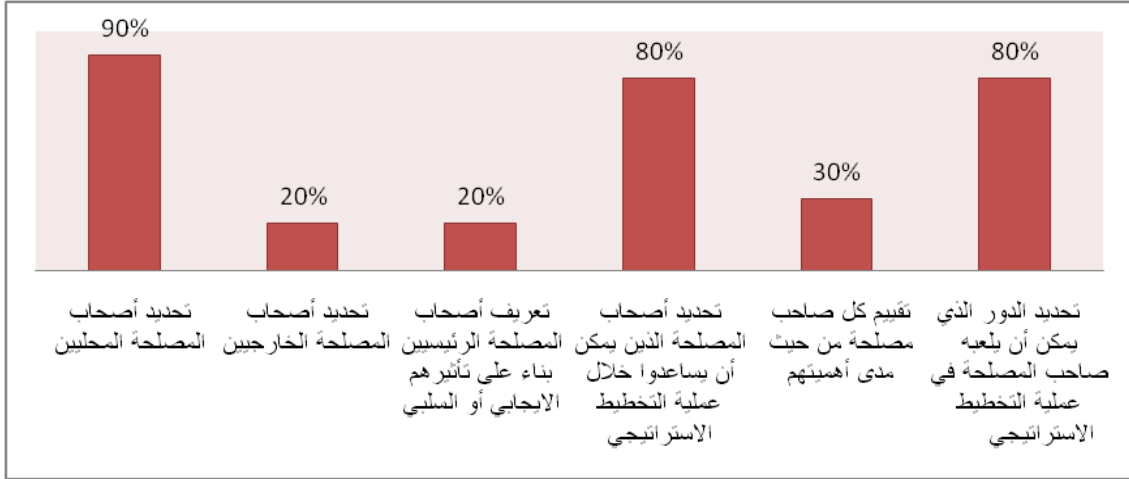
وللبدء في تعريف صاحب المصلحة يجب وضع قائمة بكل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المؤسسة مع جعلها تشتمل على الكل أن أمكن، وبعد ذلك قم بتعريف أصحاب المصلحة الرئيسيين بناء على تأثيرهم الإيجابي أو السلبي على المؤسسة وكذلك قدرتهم على التأثير في عملك ثم حدد من هو صاحب المصلحة الذي يمكن أن يساعدك خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

قم بتقييمك لصاحب مصلحة من حيث مدى أهميتهم (مثلاً: هام للغاية أو هام بشكل معقول أو ليس ذو أهمية على الإطلاق) وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه صاحب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي إن وجد مثلاً (عضو في لجنة التخطيط ، مشارك في العملية، مراجع للخطة، خبير. مورد.. الخ).

ومن بين مكاتبات الدراسة (٦٠%) التي قامت بتحديد أصحاب المصلحة استعداداً للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي فان حوالي (٩٠%) التي اهتمت بتحديد أصحاب المصلحة المحليين، وحوالي (٢٠%) منها التي حددت أصحاب المصلحة الخارجيين، وحوالي (٨٠%) التي حددت

(31) Douglas G. Birdsall and Oliver D. Hensley. A New Strategic Planning Model for Academic Libraries. <http://ssrn.com/abstract=1505890>

أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يساعدوا خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وحوالي (٣٠%) منها التي قامت بتقييم أهمية كل صاحب مصلحة، وحوالي (٨٠%) منها التي حددت الدور الذي يمكن أن يلعبه صاحب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي.



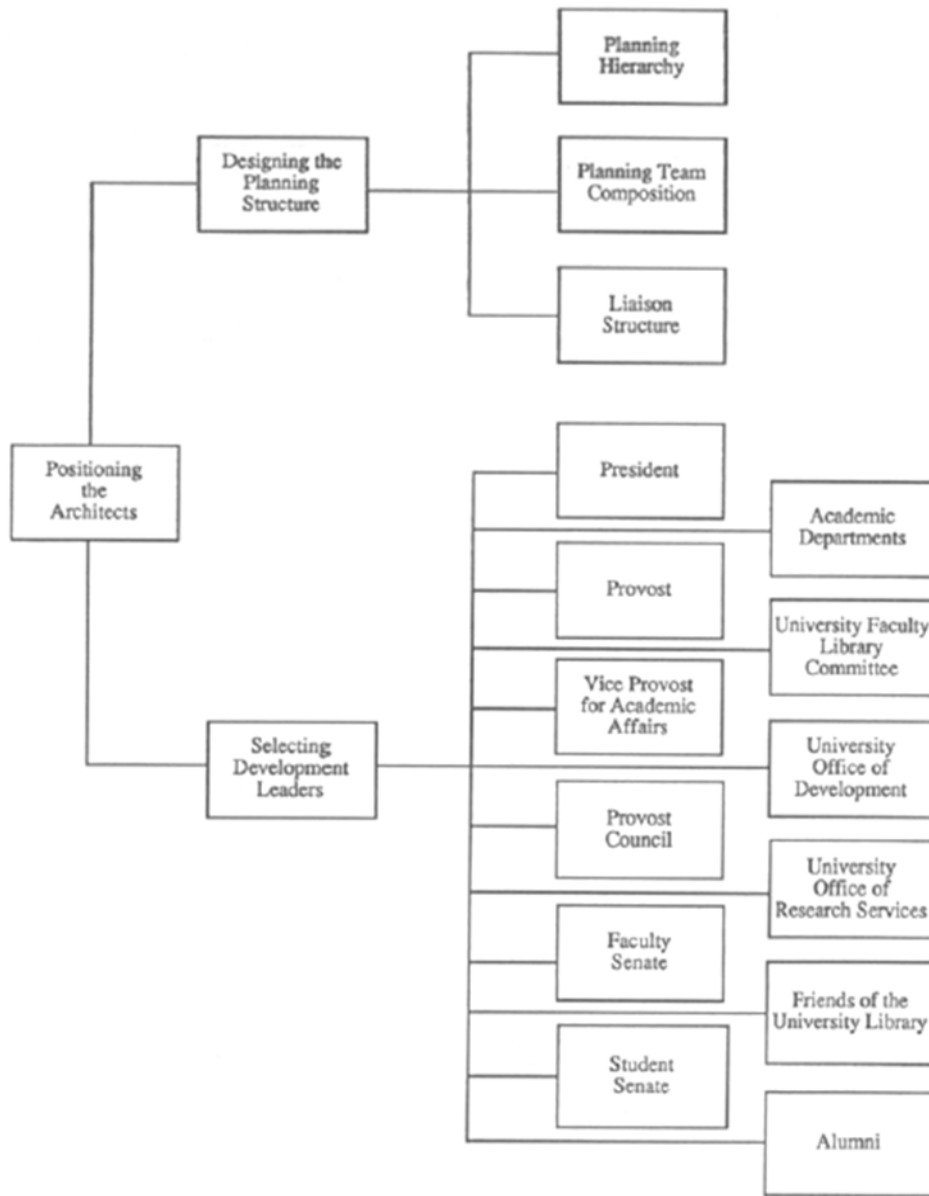
٦. فيما يتعلق بالسؤال الخاص بتشكيل فريق العمل المسئول عن التخطيط الاستراتيجي :-

بعد أن قوم بتعريف أصحاب المصلحة الرئيسيين، فإن الخطوة التالية في الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي، يمكن أن يتم اختيار الأعضاء أما بإعداد قائمة قصيرة من قائمة أصحاب المصلحة لديك والطلب من كل الموظفين التصويت على هؤلاء الأعضاء أو الطلب من المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة أن يختاروا لجنة التخطيط ويعتبر الخيار الأول المفضل لأنه يجعل مجلس الإدارة وجميع الموظفين يشاركون في العملية وينظر للأعضاء على أنهم ممثلون من مختلف مستويات المؤسسة⁽³²⁾.

أعضاء من ذوي التخطيط الاستراتيجي لخلق الخطة الاستراتيجية في المكتبة الجامعية موضحة في الشكل التالي، وهذا يتضمن على سبيل المثال ممثلين من الإدارة العليا للكلية أو الجامعة ومن مجالس الكليات والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والأقسام الأكاديمية ولجنة المكتبات ومكتب الجامعة للتطوير ومكتب الجامعة للخدمات البحثية وأصدقاء للمكتبة الجامعية والخريجين، ويجب الإشارة أن الاهتمام باختيار أفضل الأعضاء لعملية التخطيط أمر حيوي لنجاح العملية بالكامل، يجب أن تتخيل إدارة المكتبة هيكل التخطيط المؤسسي الأساسي وبعد ذلك تختار أفضل المخططين الموجودين، كما يجب التعهد بإعطاء المخططين السلطة المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

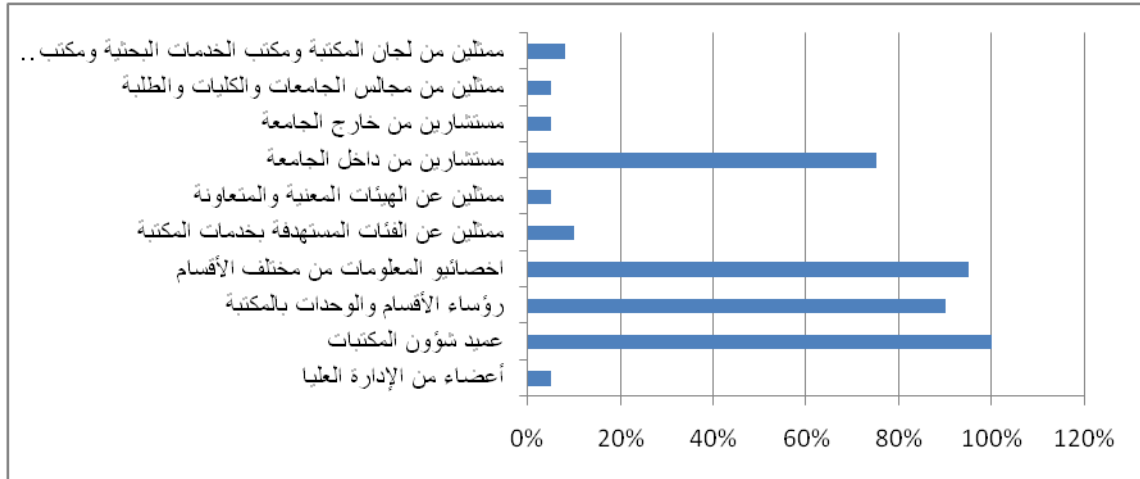
(32) Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005

الأزمة المالية الحالية في التعليم العالي وبدائل الوسيط المطبوع والملكية المحلية غيرت طبيعة المجموعات والخدمات في المكتبات الأكاديمية، وهذه القضايا لها أهمية كبيرة لأعضاء هيئة التدريس والإداري ينفي الجامعة والطلبة والخريجين. التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية يجب أن يتضمن كل أصحاب الحقوق لأن الفهم المتبادل عن المشاكل والعقبات يمكن أن يؤدي إلى الأهداف والتي تخاطب احتياجات المعلومات المتنوعة لمجتمع الجامعة.



شكل (٣) تحديد المشاركين في التخطيط الاستراتيجي

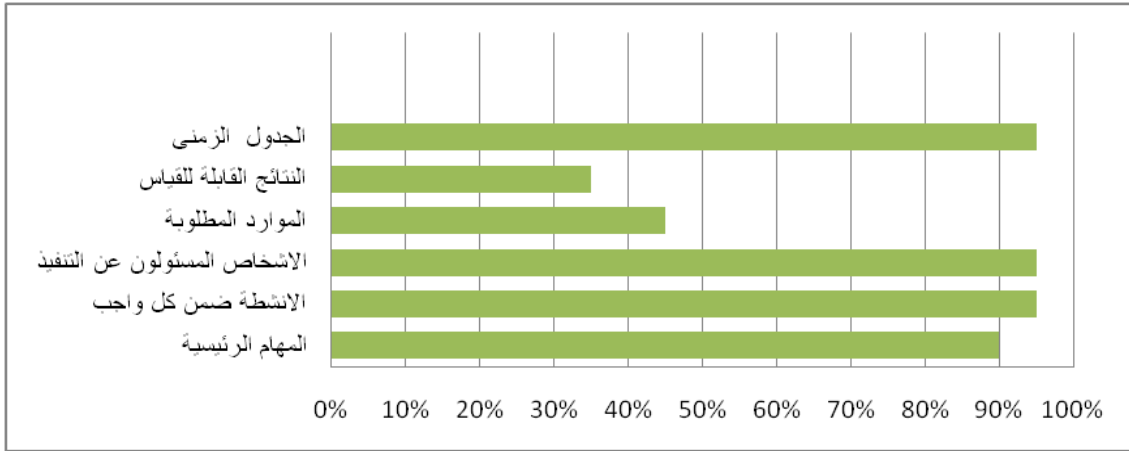
وقد لاحظ الباحث أن معظم المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية شكلت لجنة التخطيط من عميد شؤون المكتبات ومن رؤساء الأقسام بالمكتبة وبعض أمناء المكتبات ومستشارين من داخل الجامعة، ولكن لم يكن هناك اهتمام في معظم المكتبات الجامعية السعودية بتضمين ممثلين من الإدارة العليا أو من الهيئات المعنية والمتعاونة مع المكتبة أو مستشارين من خارج الجامعة أو ممثلين من فئات المستخدمين التي تخدمها المكتبات مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والخريجين أو ممثلين من اللجان والمجالس والمكاتب المختصة بالجامعة.



٧. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بوضع خطة عمل شاملة لإدارة جهود التخطيط: في المكتبات :

- لجنة التخطيط ستحتاج إلى تطوير خطة عمل شاملة لإدارة جهود التخطيط ويجب أن تحدد خطة العمل هذه ما يلي (٣٣) :-
- المهام الرئيسية المطلوبة طوال مدة عملية التخطيط الاستراتيجي، وحوالي (٩٥%) من مكتبات الدراسة حددت مهام خطة العمل.
 - الأنشطة ضمن كل واجب (مقابلات واجتماعات واستبيانات.. الخ)، وحوالي (٩٥%) من المكتبات حددت مهام الأنشطة ضمن كل واجب.
 - الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، وحوالي (٩٥%) من المكتبات حددت الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ مهام خطة العمل.
 - الموارد المطلوبة، وحوالي (٤٥%) من المكتبات التي حددت الموارد المطلوبة.
 - النتائج القابلة للقياس، وحوالي (٣٥%) من مكتبات الدراسة التي حددت نتائج قابلة للقياس.
 - الجدول والإطار الزمني، ومعظم مكتبات الدراسة (٩٥%) وضعت جدول زمني لتنفيذ المهام.

(33) Feigenbaum, Armand V. No pain, no gain (strategic planning and management). Chief Executive no. 121(March 1997): 36+.

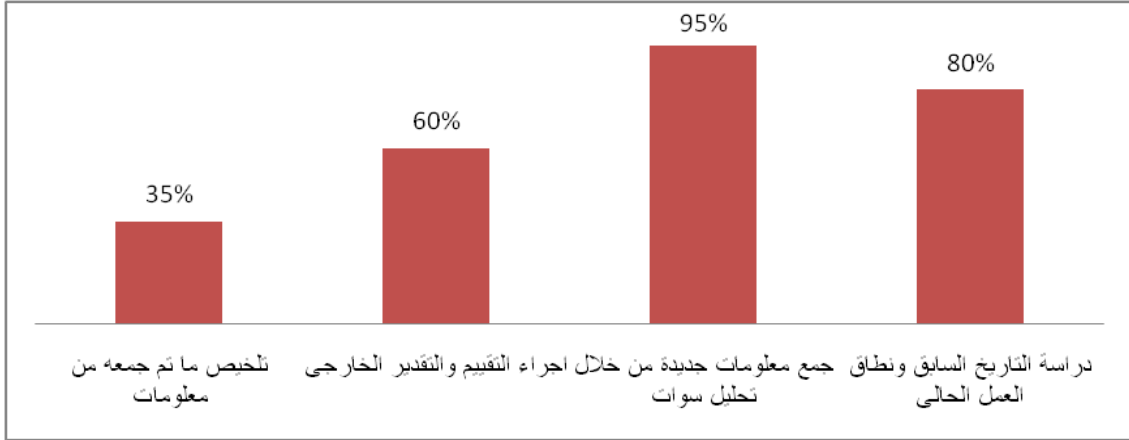


٨. فيما يتعلق بالسؤال عن المهام التي تم إنجازها في مرحلة التقدير (فهم البيئة الحالية الخارجية والبيئة الداخلية التي ستقوم بالعمل فيها) :-

إن عملية التقييم أو التقدير تمكن المكتبة من فهم البيئة الحالية الخارجية والبيئة الداخلية التي ستقوم بالعمل فيها من أجل تطوير استراتيجيات فعالة. أن مرحلة التقدير في عملية التخطيط الاستراتيجي تمثل مرحلة جمع المعلومات وتحليلها والتي ينتج عنها قاعدة بيانات تتضمن المعلومات الصحيحة الملموسة، وسيتم استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات بشأن أولويات البرامج والأولويات الإدارية ولتطوير استراتيجيات شامل، كما أنها تسمح لفريق التخطيط الاستراتيجي برؤية المؤسسة ككل وبشكل شامل وفيما له علاقة بالبيئة التي حولها، وهنا أيضاً يجب مراجعة جميع الأعمال والانجازات التي تمت في المكتبة سابقاً، ومراجعة الموارد المتاحة والخبرات الموجودة لدى الموظفين بالمكتبة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة فيها، وخلال مرحلة التقدير يتم القيام بالمهام التالية^(٣٤) :-

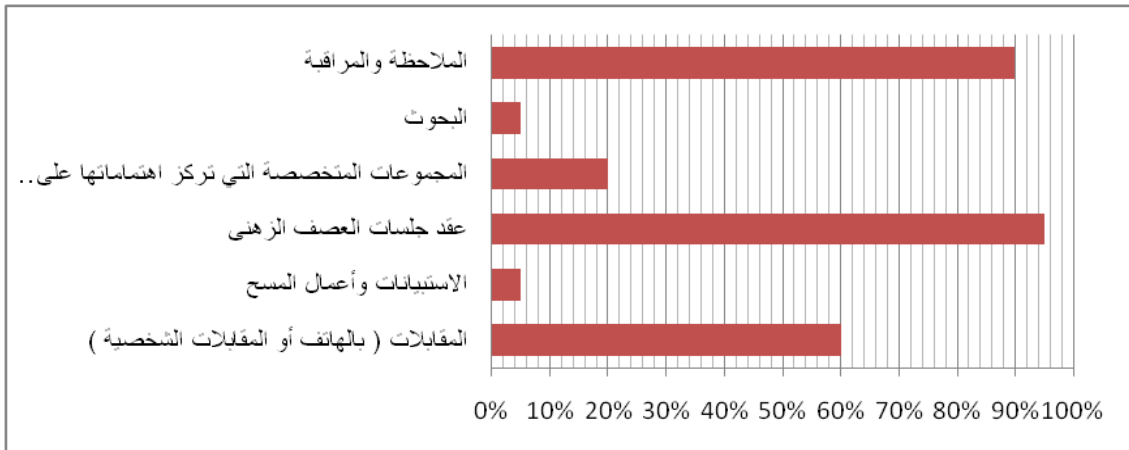
- أ- دراسة التاريخ السابق ونطاق العمل الحالي للمكتبة (مسح البيئة الداخلية)، وحوالي (٨٠%) من مكاتب الدراسة التي قامت بهذه الخطوة.
- ب- جمع معلومات جديدة من خلال تحليل سوات SWOT (تحليل نقاط القوى والضعف والتهديدات والفرص)، وحوالي (٩٥%) من المكتبات قامت بهذا التحليل .
- ت- إجراء التقييم والتقدير الخارجي (مسح البيئة الخارجية)، وحوالي (٦٠%) من مكتبات الدراسة التي قامت بإجراء تقييم لبيئة العمل الخارجية للمكتبة.
- ث- تلخيص ما تم جمعه من معلومات، وحوالي (٣٥%) من المكتبات التي قامت بعمل تلخيص للمعلومات المجمع بعد مسح البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة.

(34) Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005



٩. فيما يتعلق بمدى استخدام مناهج جمع البيانات في مرحلة التقدير (فهم البيئة الحالية الخارجية والبيئة الداخلية التي ستقوم بالعمل فيها):-

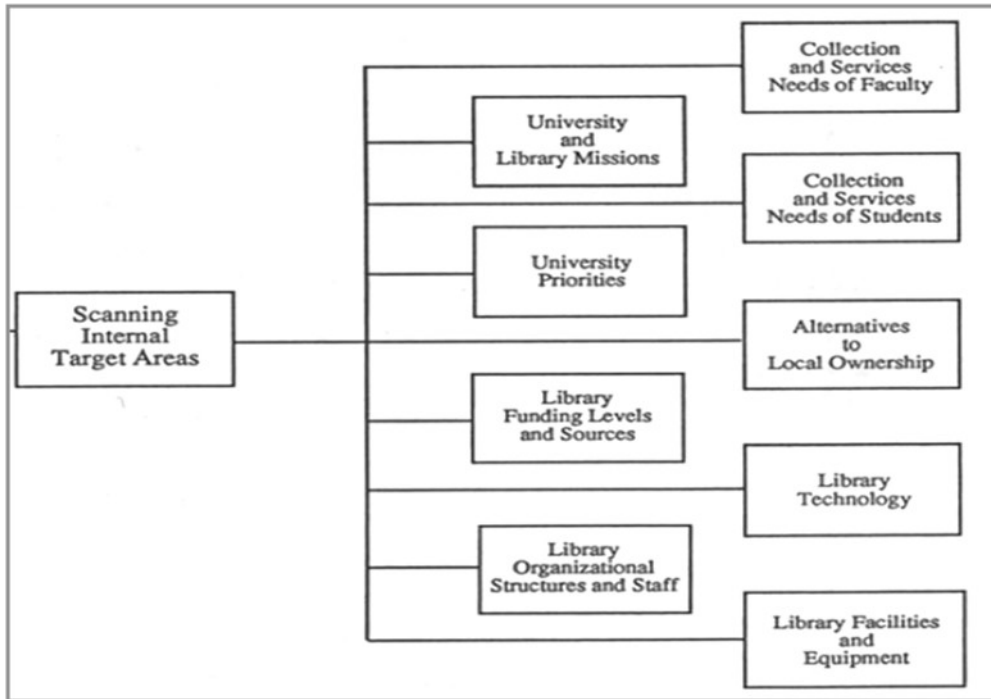
خلال مرحلة التقدير يتم تجميع المعلومات من أصحاب المصلحة الداخليين (الإداريون وأمناء المكتبات والمتطوعين) ومن أصحاب المصلحة الخارجيين (المستفيدين والممولين والمؤسسات ذات العلاقة) ومن الإحصائيات والدراسات البحثية ومقابلات مع خبراء، وقد لاحظ الباحث أن المناهج الأساسية التي تم استخدامها لتجميع المعلومات في مرحلة تقدير البيئة الداخلية والخارجية في معظم مكتبات الجامعات السعودية (٩٥%) كانت جلسات العصف الذهني، وتأتي أداة الملاحظة والمراقبة في المرتبة الثانية (٩٠%) ثم المقابلات الشخصية (٦٠%)، ولكن لم يتم الاعتماد بشكل كبير على الاستبيانات وأعمال المسح أو على البحوث أو المجموعات المتخصصة^(٣٥).



(35) Bryson, John M. and Farnum K. Alston. Creating and Implementing Your Strategic Plan, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2005

١٠. فيما يتعلق بالسؤال عن طبيعة المعلومات التي تم جمعها خلال دراسة التاريخ السابق ونطاق العمل الحالي والإمكانيات التشغيلية خلال مرحلة (التقدير) وذلك للمكتبات التي قامت بهذه الخطوة بالفعل :-

مسح البيئة يعد ملمح معياري للتخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الأكاديمية، فهو يحدد مجالات التأثير بالإضافة إلى الظروف الحالية والعوامل المستقبلية والتي من المحتمل أن تؤثر على المكتبة. والشكل التوضيحي التالي يوضح مسح البيئة الداخلية خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات الأكاديمية. مسح البيئة يجب أن يركز على المجالات المتصلة بتطوير مهمة الجامعة والمكتبة، والمعلومات المجمعّة يمكن أن تساعد في بناء إطار عمل تخطيطي بواسطة تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين والتركيز على احتياجاتهم وقضاياهم وافتراساتهم وفرصهم، والمعلومات يتم الحصول عليها من عدد من المصادر وهذا يتضمن أمناء المكتبات والإداريين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، ويتم سؤالهم عن وضع المكتبة في الوقت الحالي، وما الذي يجب أن تحققه خلال خمس سنوات قادمة، والتغيرات المطلوبة للتحرك في الاتجاه المرغوب^(٣٦).

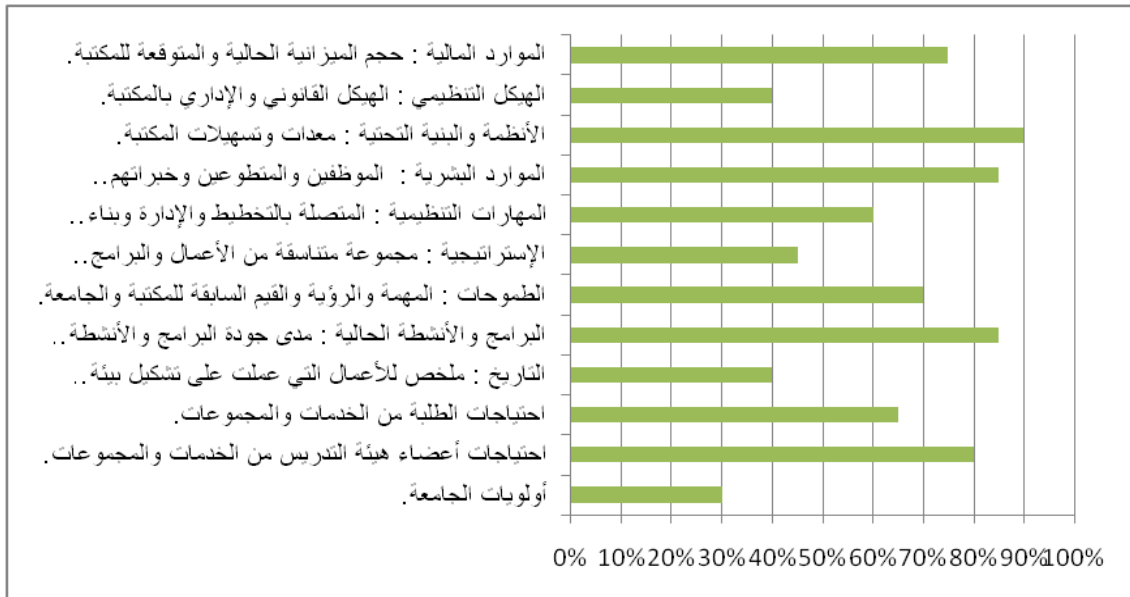


شكل (٤) مسح المجالات المستهدفة داخلياً

(36) James Newsome; Claire McInerney. Environmental Scanning and the Information Manager. <http://www.businessdictionary.com/>

وكما ذكرنا سابقاً فإن (٨٠%) من مكتبات الدراسة التي اهتمت بمسح البيئة الداخلية، والنقاط التالية توضح أنواع المعلومات التي تم تجميعها خلال مسح البيئة الداخلية والنسبة المئوية للمكتبات التي قامت بتجميع هذه المعلومات :-

- أ- أولويات الجامعة، (٣٠%) .
- ب- احتياجات أعضاء هيئة التدريس من الخدمات والمجموعات، (٨٠%).
- ت- احتياجات الطلبة من الخدمات والمجموعات (٧٥%).
- ث- التاريخ: ملخص للأعمال التي عملت على تشكيل بيئة العمل الحالية بالمكتبة (٤٠%).
- ج- البرامج والأنشطة الحالية: مدى جودة البرامج والأنشطة الحالية بالمكتبة (٨٥%).
- ح- الطموحات: المهمة والرؤية والقيم السابقة للمكتبة والجامعة (٧٠%).
- خ- الاستراتيجية: مجموعة متناسقة من الأعمال والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العليا للمكتبة (٤٥%).
- د- المهارات التنظيمية: المتصلة بالتخطيط والإدارة وبناء العلاقات الخارجية (٦٠%).
- ذ- الموارد البشرية: الموظفين والمتطوعين وخبراتهم ومهاراتهم (٨٥%).
- ر- الأنظمة والبنية التحتية: معدات وتسهيلات المكتبة (٩٠%).
- ز- الهيكل التنظيمي: الهيكل القانوني والإداري بالمكتبة (٤٠%).
- س- الموارد المالية: حجم الميزانية الحالية والمتوقعة للمكتبة (٧٥%).



١١. فيما يتعلق بالسؤال عن الخطوات التي تم اتخاذها في عملية تحليل سوات خلال مرحلة (تقدير البيئة الداخلية):-

هناك طريقة أخرى ضرورية لتقييم وتقدير عمل المكتبة وهي أن تطلب من مجموعة التخطيط لديك إجراء تحليل للموقف وهو ما يعرف بتحليل سوات نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. إن تحليل سوات هو نظرة عامة على أكثر نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية أهمية وكذلك أهم الفرص والتهديدات الخارجية، كما هو محدد في النقاط التالية (٣٧):-

أ- تحديد نقاط القوى الداخلية في المكتبة: ما الذي تقوم المكتبة به الآن بشكل جيد (مثلا أمناء مكتبات مؤهلون بشكل جيد، إمكانيات جيدة .. الخ)

ب- تحديد نقاط الضعف الداخلية في المكتبة: ما هي المشاكل الحالية بالمكتبة، وما هي المجالات التي يمكن تحسينها.

ت- تحديد الفرص: ما الفرص الخارجية المتوفرة فيما يتعلق بتنفيذ مهام المكتبة، وما هي التغيرات التي تحدث في بيئة المكتبة والتي يمكن أن تتيح إعداد مهام المكتبة بشكل أفضل.

ث- التهديدات: ما هي التهديدات الخارجية والتي يمكن أن تعوق السعي في سبيل تحقيق مهمة المكتبة؟ وما التغيرات التي تحتاج إليها في البيئة والوقاية منها أو الاستعداد لها في أثناء القيام بأعمال المكتبة (مثل التغير في سياسات الجامعة والأزمات الاقتصادية..).

ومن المهم عمل تحليل سوات قبل تناول الاستراتيجيات الأساسية لأنه إذا لم يكن هناك فهم جيد لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات فإن المسائل الاستراتيجية سيتم تعريفها بشكل خاطئ ولن تتناول الاستراتيجيات المسائل الحقيقية. والنقاط التالية توضح كيفية القيام بتحليل سوات ونسب مكتبات الدراسة التي قامت بهذه المهام (٣٨):-

أ- تحديد من سيشارك في عملية تحليل سوات: مجلس الإدارة و/ أو الموظفين، (٨٠%).

ب- ترتيب اجتماع لإجراء تحليل سوات (٨٠%).

ت- جمع الآراء عن طريق الاستبيانات والمقابلات أو بالهاتف في حالة صعوبة عمل اجتماع (١٠%).

(37) James Newsome; Claire McInerney (1990).“Environmental Scanning and the Information Manager”.Special Libraries.(vol. 4, núm. 81, pág. 285-293). Washington DC.A

(38) Pflaum, Ann and Timothy Delmont. “External Scanning –A Tool For Planners,” APA Journal 53: 58-68 (Winter 1987). See p. 65 for quote in text

ث- توزيع أوراق العمل الخاصة بتحليل سوات على المشاركين قبل وقت كافي لإعطاء فرصة لهم للتفكير (٨٠%).

ج- إجراء عصف ذهني وتسجيل الأفكار (٩٠%).

ح- مراجعة تحليل سوات وتصنيف الفئات واختيار أكثر البنود أهمية وتلخيص النتائج (٩٠%).

خ- مشاركة النتائج مع كل أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي (٩٠%).

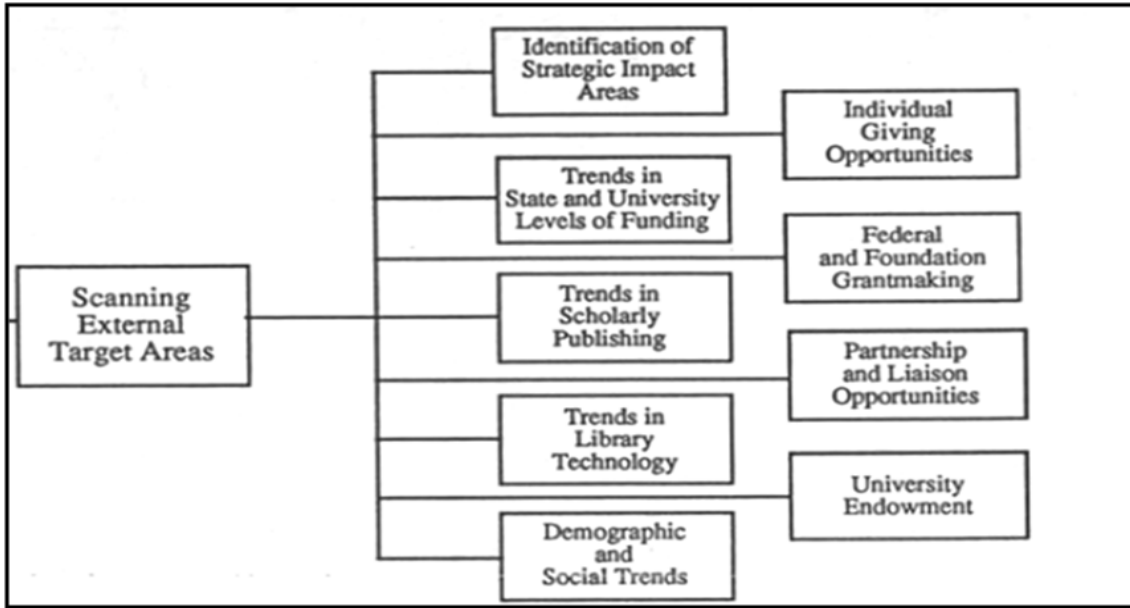


١٢. فيما يتعلق بالسؤال عن مستويات عملية تحليل البيئة الخارجية خلال مرحلة (التقدير) للمكتبات التي قامت بتقدير البيئة الخارجية بالفعل^(٣٩):-

يتم إجراء تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المكتبة، وتجدر الإشارة أنه تم عمل التقدير الخارجي خلال عملية تحليل سوات، وبناء على معلومات هذه التحليل يستطيع أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي أن يحصلوا على ملاحظات ومدخلات من الأطراف الخارجية، وسواء كان ذلك تأكيداً لما يقرره ويحدده أصحاب المصلحة الداخليين أو كانت أفكار ورؤى جديدة منهم يمكن أن تصنع فرقا وتقدم في تطوير خطط منطقية جيدة. والتقدير الخارجي يمكن القيام به عن طريق عمل بحث للبيانات المتوفرة أو بالهاتف وكذلك عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو المسح بالإضافة إلى المجموعة المختصة مع

(39) Douglas G. Birdsall. Strategic planning in academic libraries: a political perspective. www.ifla.org/iv/ifla6

الوكلاء أو أعضاء المجتمع أو أصحاب المصلحة أو الخبراء (أصحاب المصلحة الخارجيين) الذين لديهم المعرفة المناسبة والخبرة الواسعة. ويشير الرسم التوضيحي التالي أنواع المجالات المستهدفة خلال تحليل البيئة الخارجية للمكتبة مثل التعرف على الاتجاهات المالية المتصلة بالجامعة والدولة واتجاهات في النشر الأكاديمي واتجاهات في تكنولوجيا المكتبات واتجاهات اجتماعية وفرص المشاركة والمنح وغيرها.



شكل (٥) المجالات المستهدفة عن مسح البيئة الخارجية للمكتبة

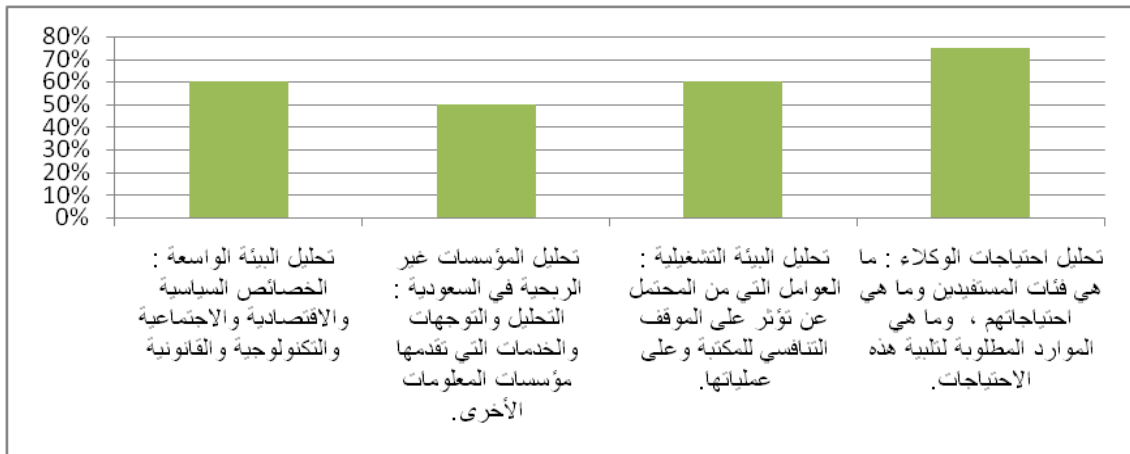
وتشير الدراسات أنه يمكن تجميع المعلومات المطلوب معرفتها من البيئة الخارجية في المستويات الأربعة التالية^(٤٠):-

- أ- تحليل البيئة الواسعة : الخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية للبيئة المحيطة بالمكتبة، وحوالي (٦٠%) من المكتبات السعودية التي قامت بالفعل بتقدير البيئة الخارجية التي اهتمت بهذا التحليل.
- ب- تحليل مؤسسات المعلومات الأخرى في السعودية: التحليل والتوجهات والخدمات التي تقدمها مؤسسات المعلومات الأخرى، وحوالي (٥٠%) من المكتبات السعودية التي قامت بالفعل بتقدير البيئة الخارجية التي اهتمت بهذا التحليل.

(40) Burack, Elmer H. And Nicholas J. Mathys. "Environmental Scanning Improves Strategic Planning," Personnel Administrator 34 (no. 4): 82, 84, 87 (April 1989).

ت- تحليل البيئة التشغيلية: العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على الموقف التنافسي للمكتبة وعلى عملياتها، وحوالي (٦٠%) من المكتبات السعودية التي قامت بالفعل بتقدير البيئة الخارجية التي اهتمت بهذا التحليل.

ث- تحليل احتياجات الوكلاء: ما هي فئات المستفيدين وما هي احتياجاتهم، وما هي الموارد المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات، وحوالي (٧٥%) من المكتبات السعودية التي قامت بالفعل بتقدير البيئة الخارجية التي اهتمت بهذا التحليل.



١٣. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بطبيعة البيانات التي تمت تحديدها في عملية التصور خلال عملية التخطيط الاستراتيجي:-

بعد مرحلة تقدير المؤسسة، يجب تحديد الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه، ويتمثل ذلك ويتم توضيحه في البيانات الخاصة بمهمة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها والمعروفة باسم البيانات الإرشادية^(٤١):-

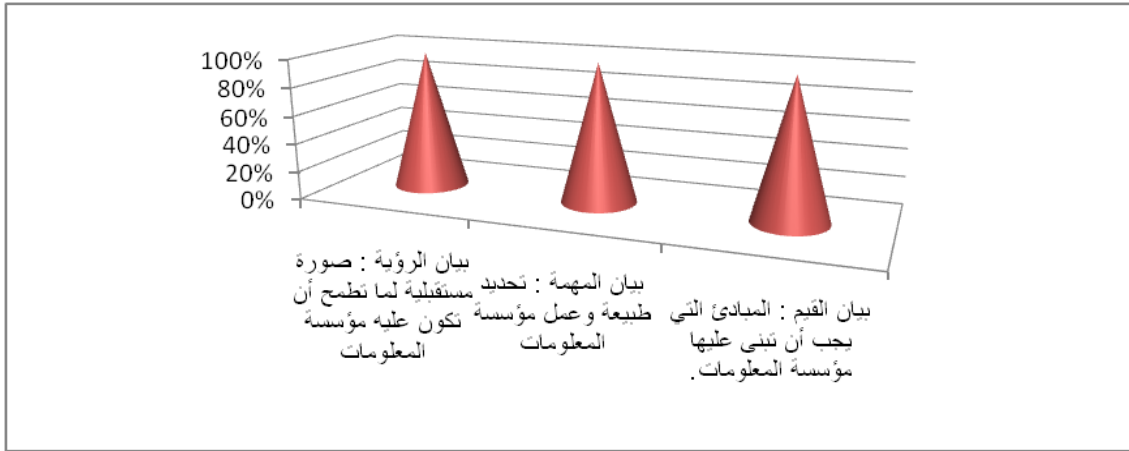
أ- بيان الرؤية: صورة للمستقبل التي تسعى المؤسسة لإيجاده.

ب- بيان المهمة: بيان للغرض وللأعمال.

ت- بيان القيم: المفاهيم الإرشادية والمعتقدات والمبادئ.

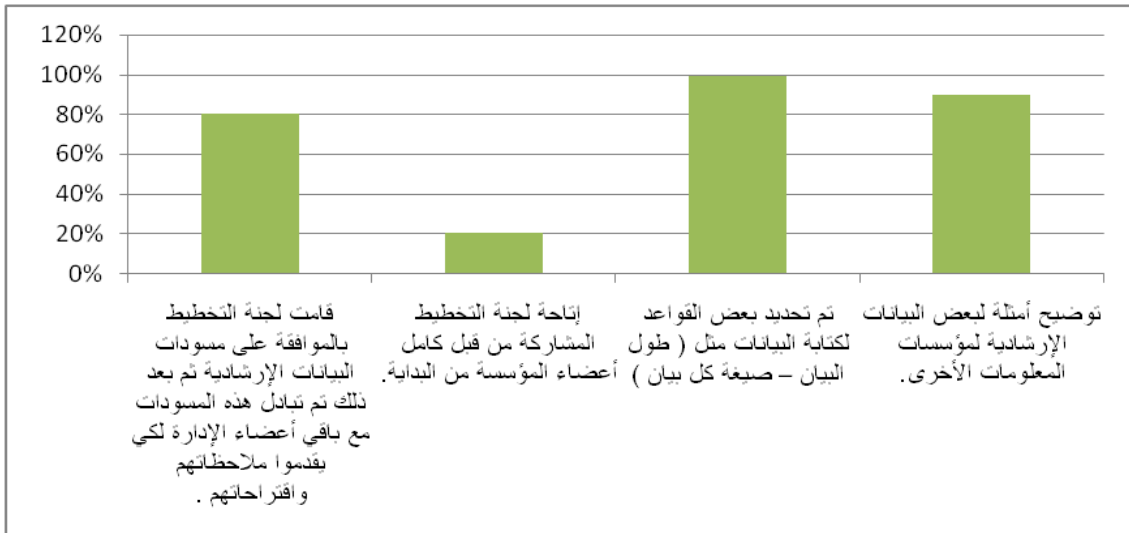
وجميع المكتبات الجامعية السعودية التي شملتها الدراسة وضعت البيانات الإرشادية السابقة في إطار تخطيطها الاستراتيجي.

(41) Carter McNamara. Developing Your Strategic Plan. <http://www.surveymonkey.com/s/5FSHZF6>



١٤. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بطبيعة الإجراءات التي تم اتخاذها خلال مرحلة تحديد بيانات الرؤية والمهمة والقيم:-

يجب أن يتم صياغة بيانات الرؤية والمهمة والقيم بعد التأكد من اتفاق جميع أعضاء لجنة التخطيط عليها ومن جميع أصحاب الحقوق داخل المؤسسة، وقد اكتشفت الدراسة أن (٨٠%) من المكتبات الجامعية تم فيها كتابة البيانات الإرشادية من خلال لجنة التخطيط مع اخذ الملاحظات من باقي أعضاء الإدارة العليا بالمكتبة، وأن (٢٠%) من المكتبات أتاحت مشاركة كافة العاملين في المكتبات في كتابة البيانات الإرشادية، كما أن معظم المكتبات حددت قواعد لكتابة هذه البيانات وعرضت أمثلة لأفضل البيانات الإرشادية للمكتبات الجامعية الأخرى^(٤٢).



(42) Bryson, John M. and Farnum K. Alston. Creating and Implementing Your Strategic Plan, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

١٥. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بالخطوات التي تم سلكها خلال مرحلة التكوين في عملية التخطيط الاستراتيجي:-

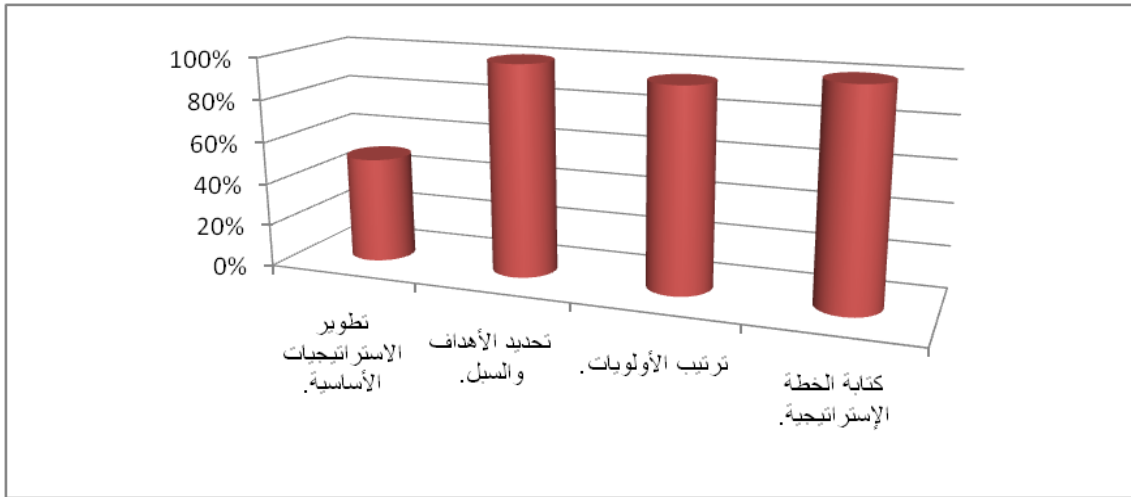
في المراحل السابقة جمعت المكتبة الكثير من المعلومات المطلوبة، وحددت نقاط القوى والضعف، وحددت أيضًا بياناتها الإرشادية، وفي مرحلة التكوين يجب تطوير الاستراتيجيات الأساسية لما تريد أن تحققها لمكتبة خلال الثلاث سنوات القادمة وما الموارد التي تحتاجها. حيث تسلك عملية التخطيط الاستراتيجي الخطوات التالية في مرحلة التكوين^(٤٣):-

أ- تطوير الاستراتيجيات الأساسية، وحوالي (٥٠%) من مكتبات الدراسة التي قامت بتطوير هذه الاستراتيجيات الأساسية.

ب- إيجاد الأهداف والسبل، وجميع مكتبات الدراسة قامت بتحديد الأهداف والسبل.

ت- ترتيب الأولويات: وحوالي (٩٥%) من مكتبات الدراسة التي قامت بترتيب الأولويات.

ث- كتابة الخطة الاستراتيجية، وجميع مكتبات الدراسة قامت بكتابة الخطط الاستراتيجية.



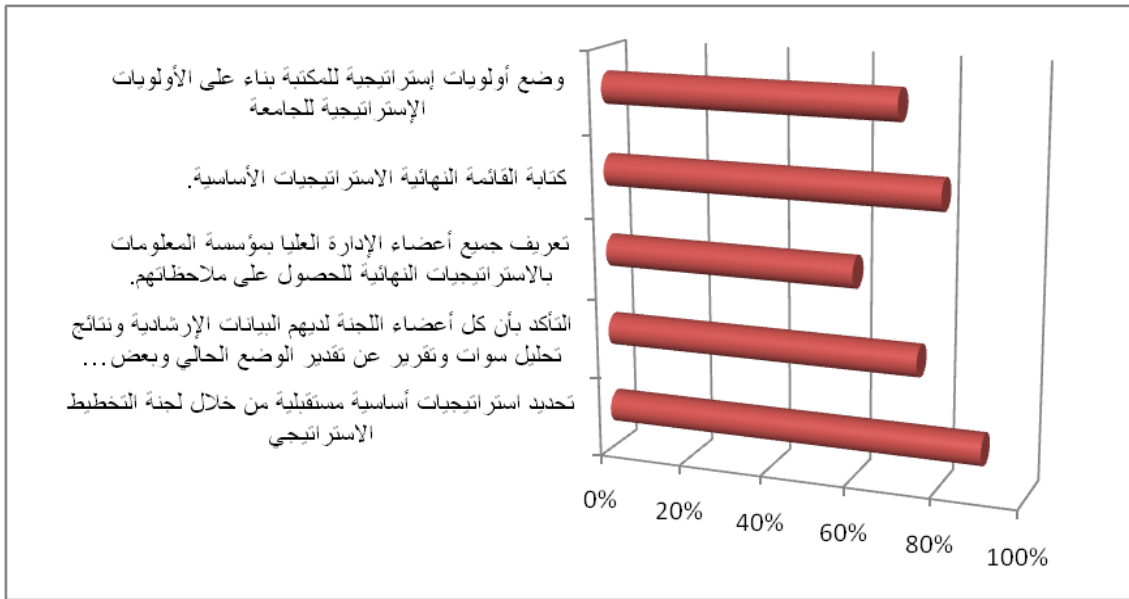
١٦. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بالخطوات التي تم اتخاذها خلال إعداد الاستراتيجيات الأساسية في المكتبات الجامعية السعودية :-

خلال هذه المرحلة يأتي دور أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي لكي يجتمعوا ويناقشوا ويتخذوا قرارهم بشأن ثلاث إلى خمس استراتيجيات أساسية مستقبلية سوف تخدم على اعتبارها موضع التركيز الرئيسي لموارد المكتبة خلال السنوات الثلاثة القادمة ، ويتم إدارة هذه المرحلة عن طريق الخطوات التالية^(٤٤) :-

(43) Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005

(44) Library of Congress (1999).The Mission and Strategic Priorities of the Library of Congress FY 1997-2004.(<http://www.loc.gov/ndl/mission.html>).

- أ- تحديد استراتيجيات أساسية مستقبلية من خلال لجنة التخطيط الاستراتيجي، وقد قامت حوالي (٩٠%) من المكاتب التي قامت بتحديد الاستراتيجيات الأساسية بذلك.
- ب- التأكد بأن كل أعضاء اللجنة لديهم البيانات الإرشادية ونتائج تحليل سوات وتقرير عن تقدير الوضع الحالي وبعض الاستراتيجيات لمؤسسات المعلومات الأخرى، وقد قامت حوالي (٩٠%) من المكاتب التي قامت بتحديد الاستراتيجيات الأساسية بذلك.
- ت- تعريف جميع أعضاء الإدارة العليا بمؤسسة المعلومات بالاستراتيجيات النهائية للحصول على ملاحظاتهم، وقد قامت حوالي (٩٠%) من المكاتب التي قامت بتحديد الاستراتيجيات الأساسية بذلك.
- ث- وضع أولويات استراتيجية للمكتبة بناء على الأولويات الاستراتيجية للجامعة، وقد قامت حوالي (٧٠%) من المكاتب بذلك.
- ج- كتابة القائمة النهائية للاستراتيجيات الأساسية: وقد قامت حوالي (٩٩%) من المكاتب التي قامت بتحديد الاستراتيجيات الأساسية بذلك.



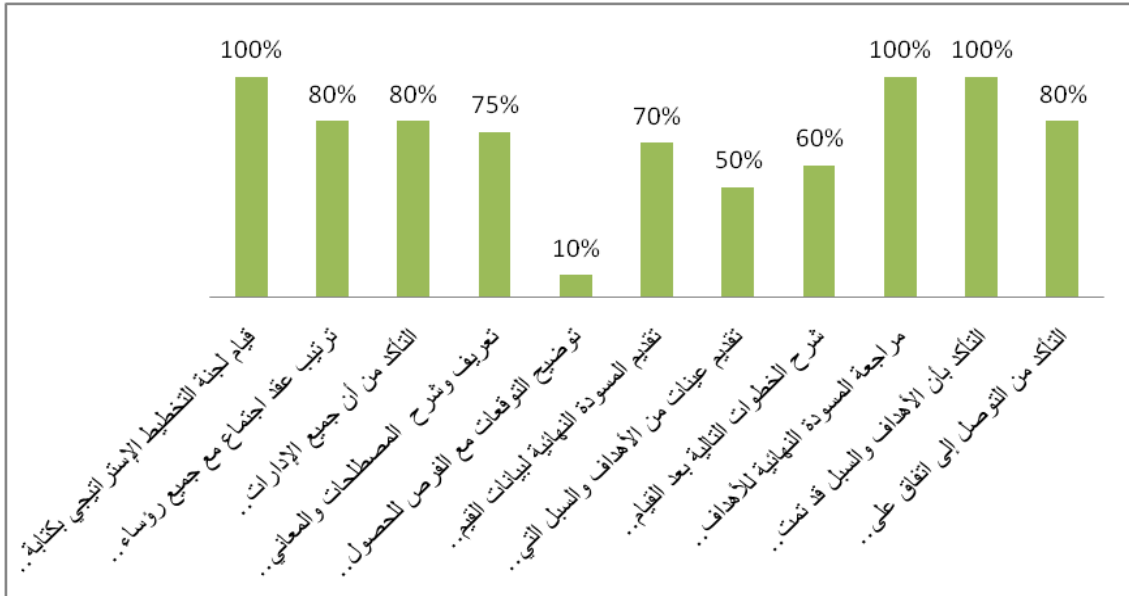
١٧. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بالخطوات التي اتخذتها لجنة التخطيط أثناء إعداد الأهداف والسبل الأساسية:-

بالنسبة لمؤسسات المعلومات الكبيرة يجب أن تقوم كل إدارة بالمبادرة والاتجاه إلى كتابة مسودة بالأهداف والسبل لتلك الإدارة، وبالنسبة لمؤسسات المعلومات الصغيرة قد يتولى أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي المسؤولية لكتابة الأهداف والسبل لكامل المؤسسة. والنقاط التالية

توضح الخطوات التي يجب اتخاذها لتحديد الأهداف والسبل عن طريق لجنة التخطيط الاستراتيجي (٤٥):

- أ- قيام لجنة التخطيط الاستراتيجي بكتابة مسوده الأهداف والسبل وتوزيعها على كافة أعضاء المكتبة للحصول على التغذية الراجعة، وقد قامت كل مكتبات الدراسة بذلك.
- ب- ترتيب عقد اجتماع مع جميع رؤساء الإدارات والوحدات وموظفيهم في المكتبة، وقد قامت (٨٠%) من المكتبات بذلك.
- ت- التأكد من أن جميع الإدارات والوحدات بالمكتبة تم إبلاغها جيداً بالعملية ومساهمتها فيها، وقد قامت (٨٠%) من المكتبات بذلك.
- ث- تعريف وشرح المصطلحات والمعاني في تحديد الأهداف والسبل، وقد قامت (٧٥%) من المكتبات بذلك.
- ج- توضيح التوقعات مع الفرص للحصول على الأسئلة والتغذية الراجعة، وقد قامت (١٠%) من المكتبات بذلك.
- ح- تقديم المسودة النهائية لبيانات القيم والرؤية والمهمة، وقد قامت (٧٠%) من المكتبات بذلك.
- خ- تقديم عينات من الأهداف والسبل التي تمت كتابتها بنجاح في مكتبات مماثلة، وقد قامت (٥٠%) من المكتبات بذلك.
- د- شرح الخطوات التالية بعد القيام بوضع الأهداف والسبل، وقد قامت (٦٠%) من المكتبات بذلك.
- ذ- مراجعة المسودة النهائية للأهداف والسبل لعمل أي مراجعات إضافية وقد قامت كل مكتبات الدراسة بذلك.
- ر- التأكد بأن الأهداف والسبل تمت كتابتها بشكل جيد وواضح ويمكن فهمها بوضوح، وقد قامت كل مكتبات الدراسة بذلك.
- ز- التأكد من التوصل إلى اتفاق على الأهداف والسبل بين كل إدارة من الإدارات بالمكتبة، وقد قامت (٨٠%) من المكتبات بذلك.

(45) Smith, Perry M., Jerrold P. Creating strategic vision: long-range planning for national security. Washington: National Defense University Press, 1987. 133 pp.



١٨. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بعناصر الخطة الاستراتيجية النهائية للمكتبة :-

تضمنت الخطط الاستراتيجية لجميع المكتبات الجامعية السعودية التي شملتها الدراسة على مقدمة من عميد شؤون المكتبات وملخص تنفيذي وبيانات المهمة والرؤية والقيم والأهداف والسبل، وحوالي (٧٥%) من خطط المكتبات تضمنت ملاحق في نهاية الخطة الاستراتيجية، وحوالي (٦٠%) من الخطط تضمنت نقاط القوى والضعف والفرص والتحديات، ولكن (٣٠%) من خطط المكتبات التي تضمنت قسم لتقييم الوضع الحالي، و(٤٠%) من خطط المكتبات التي تضمنت قسم لملخص الاستراتيجيات الأساسية.



١٩. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بالخطوات التي تم اتخاذها بعد الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية:-

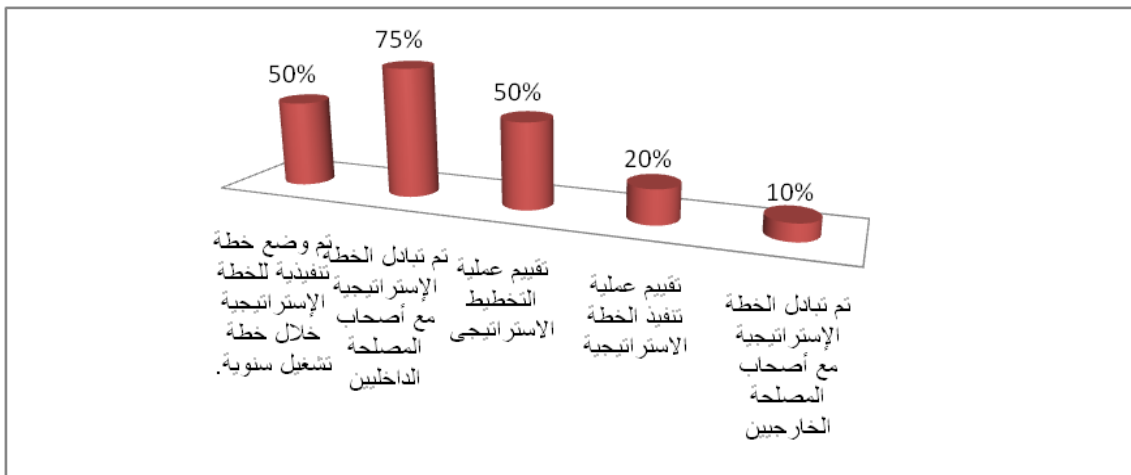
لا تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي بعد انتهاء المكتبة من إعداد الخطة الاستراتيجية حيث يجب القيام بالخطوات الهامة التالية^(٤٦):-

أ- تنفيذ الخطة: وهنا يجب وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ والعمل، وبالرغم من أهمية هذه الخطوة فإن حوالي (٥٠%) فقط من المكتبات التي وضعت خطة تنفيذ سنوية للخطة الاستراتيجية.

ب- توصيل أو تبليغ الخطة: حيث يجب تبادل خطة المكتبة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وقد قامت (٧٥%) من المكتبات بتبادل الخطة مع أصحاب المصلحة الداخليين، ولكن (١٠%) من المكتبات التي وصلت الخطة الاستراتيجية إلى أصحاب المصلحة الخارجيين.

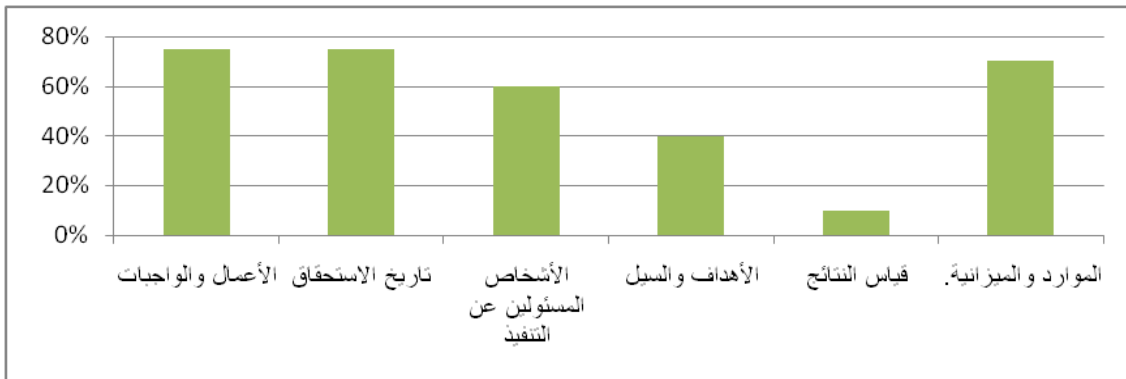
ت- تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي: وهنا يجب أن تعقد لجنة التخطيط الاستراتيجي اجتماعات لتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي، ما الذي تم عمله وانجازه بالنسبة للخطة، وما الذي تم تعلمه والذي يمكن أن يساعدنا في المستقبل، وحوالي (٥٠%) من مكتبات الدراسة التي قامت بتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي.

ث- تقييم عملية تنفيذ الخطة: يجب أن تقوم المكتبة بمراقبة وتقييم ومراجعة خطة العمل وتحديثها على الأقل مرة في السنة، بعد أن يكون قد تم البدء في تنفيذها، وحوالي (٢٠%) من المكتبات التي قامت بتقييم عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.



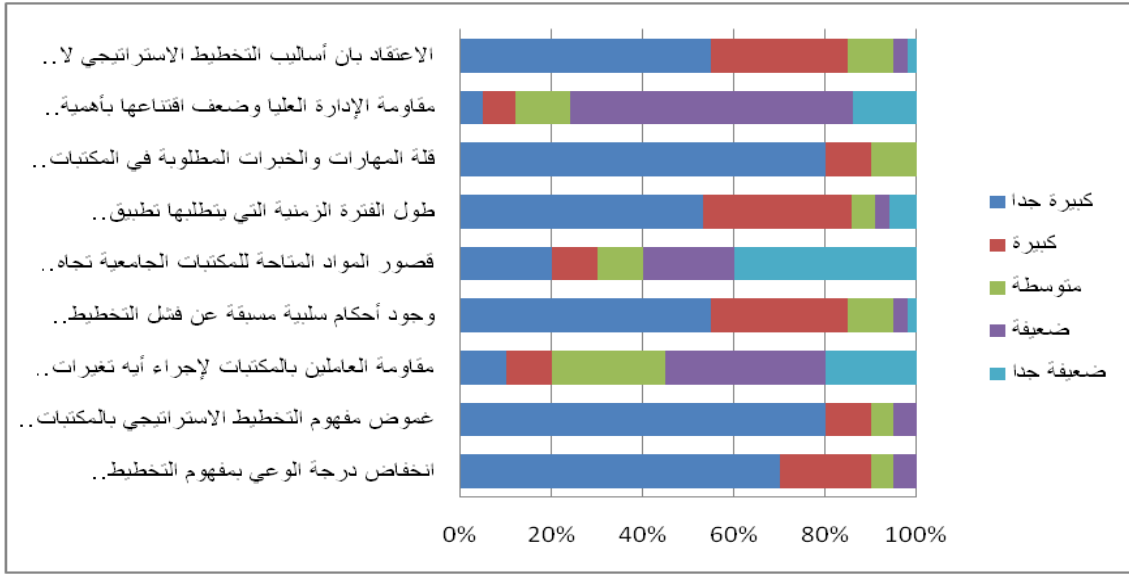
٢٠. فيما يتعلق بالسؤال المتصل بعناصر خطة التشغيل السنوية التي قامت المكتبة بإعدادها بناء على الخطة الاستراتيجية:-

تتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في إعداد خطة الإجراءات أو خطة التشغيل والميزانية للسنة الأولى بناء على الخطة الاستراتيجية، ويجب أن يتم تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيل سنوية وميزانية مساندة لها حتى يتم تنفيذها، وتعتبر الخطة عديمة الفائدة لأي شخص إذا تم وضعها فقط على الرف بدون العمل بها. وقد ذكرنا أن فقط (٥٠%) من مكاتبات الدراسة التي وضعت الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، ومن بين هذه المكاتبات فإن (٧٥%) من المكاتبات التي حددت الأعمال والواجبات وتاريخ الاستحقاق في خطة التنفيذ، وحوالي (٦٠%) التي حددت الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، وحوالي (٤٠%) التي حددت الأهداف والسبل، وحوالي (١٠%) التي حددت قياس النتائج وحوالي (٧٠%) التي حددت الموارد والميزانية ضمن عناصر خطط التشغيل.



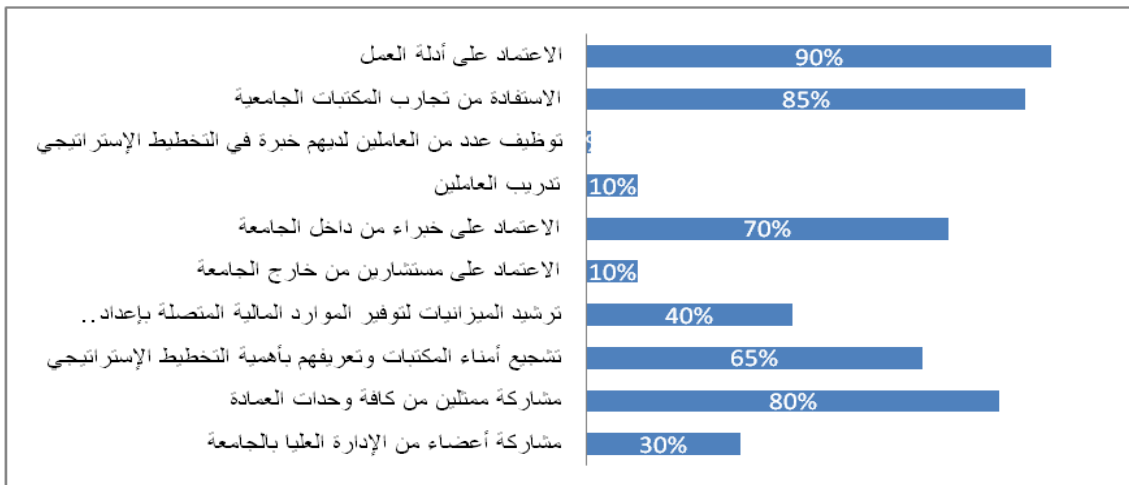
٢١. فيما يتعلق بالسؤال عن توافر معوقات التخطيط الاستراتيجي التالية في المكاتب الجامعية:-

واجهت كافة مؤسسات المعلومات معوقات وتحديات في عملية التخطيط الاستراتيجي والرسم البياني التالي يوضح مدى توافر هذه التحديات في مكاتبات الدراسة، حيث نلاحظ أن معظم المكاتبات اتفقت بأن هناك بعض التحديات كانت متوافرة بشكل كبير وهي التحديات المتصلة بانخفاض درجة الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي وقلة المهارات والخبرات المطلوبة لإعداد الخطط الاستراتيجية والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي لا يناسب المكاتب وأنه يستغرق وقتاً طويلاً، أما التحديات الأخرى فلم تكن متوافرة بشكل كبير مثل المتصلة بمقاومة العاملين لإجراء تغييرات جديدة أو وجود أحكام سلبية مسبقة عن فشل التخطيط الاستراتيجي في المكاتب أو قصور الموارد المتاحة أو ضعف اقتناع الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي.



٢٢. فيما يتعلق بالسؤال عن كيفية مواجهة معوقات التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية:

قامت العديد من المكتبات الجامعية السعودية ببعض الاستراتيجيات لمواجهة تحديات التخطيط الاستراتيجي، حيث اعتمدت حوالي (٩٠%) من المكتبات على أدلة العمل، وحوالي (٨٥%) على الاستفادة من تجارب المكتبات الجامعية الأخرى، وحوالي (٧٠%) على خبراء من داخل الجامعة، وحوالي (٨٠%) على مشاركة ممثلين من كافة وحدات المكتبة، ولكن لم يتم الاعتماد على عدد من الاستراتيجيات الهامة لمواجهة هذه التحديات حيث حوالي (٣٠%) من المكتبات قامت بمشاركة أعضاء من الإدارة العليا بالجامعة، وحوالي (١٠%) على تدريب العاملين، وحوالي (١٠%) على مستشارين من خارج الجامعة، وحوالي (١٠%) على توظيف عاملين لديهم خبرة في التخطيط الاستراتيجي.



٥. نتائج وتوصيات الدراسة:

١ / ٥. نتائج الدراسة:

بالإضافة إلى ما ذكر في القسم السابق فإن النقاط التالية توضح بعض النتائج الهامة عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية :-

١. بشكل عام لم يتم توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في معظم المكتبات الأكاديمية السعودية بشكل علمي سليم، حيث تم الاهتمام ببعض الخطوات وإغفال بعض الخطوات الهامة الأخرى.

٢. بالرغم أن معظم المكتبات الجامعية السعودية متفقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في إدارة عملياتها وأنشطتها، إلا أن الدوافع المتصلة بطلب الإدارة العليا ومتطلبات الاعتماد والجودة كانت لها أهمية كبيرة لدفع هذه المكتبات نحو اتخاذ مسار التخطيط الاستراتيجي.

٣. لم تتخذ معظم المكتبات الجامعية السعودية خطوات جادة نحو الاستعداد للتخطيط الاستراتيجي، حيث معظمها بدأ في عملية التخطيط مباشرة دون اتخاذ خطوات هامة في البداية مثل الاهتمام بتحديد كافة أصحاب المصلحة وتجميع كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات مطلعة خلال مراحل التخطيط المختلفة، واعتقد المسؤولون في معظم هذه المكتبات أن عملية الاستعداد تنطوي على تشكيل فريق التخطيط وتحديد مهامه الأساسية فقط.

٤. اقتصرت الأدوات المستخدمة سواء لتجميع المعلومات أو تحليل البيئة الداخلية والخارجية على مجرد جلسات العصف الذهني في ورش العمل فقط دون استخدام أدوات ميدانية عديدة تساهم في تجميع معلومات تساعد في التخطيط الاستراتيجي السليم، وخاصة المتصلة بمعرفة احتياجات المستفيدين من المكتبة، مثل الدراسات الميدانية والبحوث والمجموعات المتخصصة.

٥. الاعتماد على الخبراء بشكل كبير في كتابة الخطط الاستراتيجية تفادياً لعدم خبرة أمناء المكتبات في التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى مشاكل أكبر، خاصة المتصلة بعدم إشراك العاملين في العمل، وعدم ارتباطهم به سيؤدي إلى ضعف مشاركتهم في التنفيذ، وبالرغم من أهمية الاعتماد على خبراء إلا أن هذا الاعتماد لا يجب أن يطغى على مشاركة أمناء المكتبات في عملية التخطيط أيضاً.

٦. حتى المكتبات التي اهتمت بتحديد أصحاب المصلحة الأساسيين اهتمت فقط بتحديد أصحاب المصلحة الداخليين ولم تهتم معظم مكتبات الدراسة بتحديد أصحاب المصلحة الخارجيين

بالرغم أن المكتبات الأكاديمية متصلة بمجتمع واسع تؤثر فيه وتتأثر به، وإغفال هذا المجتمع يعني عدم مشاركته في التخطيط الاستراتيجي من البداية وعدم مراعاة احتياجاته ضمن الاستراتيجيات الأساسية للمكتبة.

٧. اختيار ممثلين عن جميع أصحاب المصلحة كأعضاء في لجنة التخطيط الاستراتيجي سيسهم بشكل كبير في تشكيل الاستراتيجيات والأهداف المشتركة المعبرة عن احتياجاتهم الفعلية والمطلوب تنفيذها بشكل عملي في الوقت الحالي، وهناك فئات عديدة من أصحاب المصلحة للمكتبات الأكاديمية الذين يتأثرون ويؤثرون فيها، ولم تهتم معظم المكتبات الجامعية السعودية بشكل كبير بتضمين كل هذه الفئات ضمن لجنة التخطيط وخاصة الإدارة العليا أو الطلبة أو أعضاء هيئة التدريس والخريجين.

٨. معظم المكتبات الأكاديمية اهتمت فقط بسمح البيئة الداخلية للمكتبة من خلال تجميع المعلومات المختلفة وخلال تحليل سوات، دون الاهتمام بسمح البيئة الخارجية والتي تؤثر أيضاً في عمل المكتبة، ونقص المعلومات عن البيئة الخارجية للمكتبة لا يساعد بأي حال من الأحوال في تحديد استراتيجيات مبنية على الاحتياجات الفعلية للمستخدمين، وتراعى المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية المتصلة بأعمال المكتبة، أو تحديد خدمات وبرامج منافسة لمؤسسات المعلومات الأخرى.

٩. البيانات الإرشادية (الرسالة والقيم والمهمة) ترسم حدود الإستراتيجيات والأهداف الأساسية، ويجب مشاركة جميع أمناء المكتبات في صياغتها من البداية، على عكس ما تم في معظم مكتبات الدراسة حيث تم كتابة هذه البيانات من خلال لجنة التخطيط الاستراتيجي.

١٠. اعتقدت العديد من المكتبات الجامعية السعودية أن عملية التخطيط الاستراتيجي تنتهي عند إعداد الخطة الاستراتيجية فقط حيث لم يكن هناك أهمية بأهم مرحلة وهي مرحلة التنفيذ التي تضع أهداف الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، ومعنى ذلك أن معظم هذه المكتبات لم تستفد من المميزات المتصلة بالاعتماد في العمل على خطط استراتيجية تحكم عملها في المستقبل القريب.

١١. نظرا للتغير السريع في بيئة المكتبات عامة والمكتبات الأكاديمية خاصة فوجب إجراء العديد من المراجعات على الخطط الإستراتيجية لكي تتكيف مع هذا التغير السريع ولكن معظم مكتبات الدراسة لم تهتم بمرحلة تقييم الخطة الاستراتيجية.

١٢. لا يجب تقييم الخطة الاستراتيجية فقط، فقد تكون الخطة الاستراتيجية معبرة بشكل جيد عن أهداف المكتبة ولكن خطة التنفيذ لم تنجح في تنفيذ هذه الأهداف وبالتالي يجب تقييم خطة تنفيذ الخطة الاستراتيجية أيضاً، ولم يكن هناك اهتمام كبير بين معظم مكتبات الدراسة بكتابة

خطط تنفيذية أساساً أو بمراجعة وتقييم هذه الخطة باستمرار.

١٣. اهتمت مكنتبات الدراسة بتبادل الخطة الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الداخليين فقط دون الاهتمام بأصحاب المصلحة الخارجيين، بالرغم أن جميع أصحاب المصلحة بحاجة إلى رؤية نتائج ملموسة، وهم في حاجة أيضاً أن يروا أنهم يحرزون تقدماً نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية.

١٤. واجهت العديد من المكنتبات تحديات مشتركة ولكن بدرجات متفاوتة أثناء التخطيط الاستراتيجي ولم يتم اتخاذ استراتيجيات قوية للتغلب على هذه التحديات حيث اتخذت المكنتبات استراتيجيات سريعة مثل الاعتماد على أدلة العمل والخبراء دون الاهتمام ببعض الاستراتيجيات الهامة على المدى الطويل مثل تدريب العاملين والاعتماد على مستشارين من خارج الجامعة ومشاركة أعضاء من الإدارة العليا أو توظيف متخصصين في التخطيط الإستراتيجي.

٥/٢. توصيات الدراسة:

النقاط التالية توضح أهم التوصيات التي يوصى بها الباحث وتساعد المكنتبات الجامعية السعودية على التخطيط الاستراتيجي السليم :-

١. يوصي الباحث بضرورة العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المكنتبات الجامعية بشكل عام.
٢. يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي جزء من نسيج وثقافة المكتبة نفسها، ولا يتم التخطيط الاستراتيجي نزولاً على طلب الإدارة العليا بالجامعة أو مجرد متطلب من متطلبات الجودة والاعتماد أو كمطلب تفرضه أنظمة الدولة.
٣. إن أساس النجاح في أي خطة استراتيجية يكمن في دراسة إمكانيتها ونقاط القوى والضعف فيها، ويجب جمع المعلومات سواء كانت موضوعية أو غير موضوعية من منظومة واسعة من المصادر بما فيها الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمستفيدين وقادة المجتمع والممولين والشركاء ومن غيرها من الجهات، ويجب استخدام كل أدوات جمع المعلومات مثل الدراسات المسحية واللقاءات الشخصية والمجموعات المتخصصة.
٤. استعداداً للتخطيط الاستراتيجي يوصى الباحث بضرورة إنشاء قواعد معلومات وبيانات لتفعيل النشاط التخطيطي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص حيث أن صياغة الاستراتيجية انت تطلب الكثير من المعلومات الدقيقة.
٥. لا يجب الاعتماد على المستشارين والخبراء سواء من داخل أو خارج المكتبة فقط ، وبأي حال

من الأحوال لا ينبغي السماح لهم بأن يتولوا العمل بشكل منفرد، وبدلاً من ذلك، لابد لهؤلاء المخططين التأكد من توافر المعلومات اللازمة لوضع الخطة، كما ينبغي التأكد بأن جميع عمليات التخطيط تتسم بالشفافية وأن هناك مشاركة واسعة النطاق من كافة العاملين بالمكتبة في هذه العملية.

٦. يجب الحد من المركزية الشديدة في المكتبة خاصة في مجال وضع الخطط وإتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لأهميتها في تفعيل التخطيط الاستراتيجي والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة ومناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتكون الخطط الموضوعية متفقه مع إمكانيات المكتبة والواقع الاستراتيجي.

٧. يجب أن يكون هناك انخراط حقيقي ومشاركة أصيلة في عملية التخطيط الاستراتيجي من جميع الفئات التي تخدمها المكتبات الجامعية وخاصة أعضاء هيئة التدريس والطلبة، فلا معنى لأي خطة استراتيجية تتم بمعزل عن المستفيدين الذين تخدمهم المكتبات، فبدون مشاركة ذات مغزى من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فالنتيجة ستكون مجرد خطة صورية.

٨. يجب بذل جهود استثنائية للتواصل مع أصحاب المصلحة في جميع مراحل عملية التخطيط، تحتاج الخطة الاستراتيجية لأن تكون جزءاً من نسيج مجتمع المكتبة، ابتداءً من لحظة التفكير فيها ومروراً بمراحل تطورها والوصول إلى مرحلة الإبرام وإعلانها، مع استخدام الوسائل الإلكترونية للتواصل بالإضافة إلى اللقاءات المباشرة للتعرف على مستويات الرضا حول الخطة الاستراتيجية.

٩. تحليل البيئة الخارجية من الأمور الضرورية لتنفيذ خطة واقعية، حيث يجب معرفة ما يجري إقليمياً ووطنياً ودولياً، وهناك احتياج إلى إدراك التطورات والاتجاهات الحديثة والابتكارات التكنولوجية، وتوقعات واحتياجات المستفيدين، والتفكير في مدى التغيرات التي شهدها قطاع المكتبات الأكاديمية على مدى السنوات الخمس الماضية، وأصحاب المصلحة في جميع أنحاء الحرم الجامعي بحاجة إلى فهم الصورة الكبيرة للتغيير المستمر في سياق المكتبات الأكاديمية، وهذا النوع من المشاركة يمكن أن يحدث خلال عقد ورش عمل ومناقشة الأحداث والاتجاهات والقضايا التي تواجه المكتبات الأكاديمية، وهذا لا يجب أن يحدث مرة واحدة، حيث يجب توفير فرص متعددة على مدار العام لهذه المناقشات الاستراتيجية الهامة.

١٠. لا يجب التوقف عند مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية دون اتخاذ الخطوات العملية لتنفيذها، والتنفيذ يحتاج إلى قيادة عليا ملتزمة تتابع هذه العملية، وتقوم بمكافأة والاعتراف بالإنجازات، وتوفير الموارد للخطة الاستراتيجية، التنفيذ هو الجزء الصعب من التخطيط الاستراتيجي

ولكنه ضروري لنجاحه.

١١. يجب أن يتم ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطة تشغيل سنوية مع تحديد الميزانية المطلوبة لتنفيذها على الأقل في السنة الأولى، ويجب أن تتضمن خطة التشغيل هذه الواجبات والمسئوليات والموارد والجدول الزمنية للتنفيذ حتى تتسم بالنجاح.

١٢. يجب عقد دورات تدريبية للمديرين وكافة العاملين في المكتبات الأكاديمية حول مفهوم وأهمية وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية في مؤسسات المعلومات للرقى بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.

١٣. يجب وضع العمليات والبروتوكولات التي تبقى أصحاب المصلحة على علم بما يحدث مع العمل على تحديث المعلومات ما أمكن، وكحد أدنى تحتاج القيادة العليا بالمكتبة لإصدار سلسلة من التقارير السنوية لمجتمع الحرم الجامعي حول التقدم نحو الأهداف الأساسية.

١٤. يجب مراجعة الخطط الاستراتيجية باستمرار، فلا توجد مؤسسة تستطيع أن تتحمل مسؤولية ربط نفسها بنفس الأهداف والبرامج وطرق التشغيل سنة بعد سنة، وينبغي العودة إلى الاستراتيجيات بشكل منتظم حسب احتياجات المستفيدين وظروف السوق والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر باستمرار على الطلبات الخاصة بعروضها وخدماتها، وفي بعض الأحيان فأن كل ما يحتاجه الأمر بعض التوليفات البسيطة ولكن في أحيان أخرى قد يكون من المطلوب إعادة تفكير أساسية للأهداف والفرص، وإذا أرادت المكتبة أن تبقى حيوية وفعالة فيجب عليها أن تكون مستعدة لإجراء تغييرات كبيرة حسب ما تتطلبه الظروف.

١٥. من المفضل الاعتماد على أدلة العمل وأفضل الممارسات، فهذا سيكون له أهمية كبيرة في هذه الفترة حتى يتشكل لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية الخبرة والمهارة المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي.

١٦. من المفضل أيضاً الاطلاع على تجارب والخطط الاستراتيجية للمكتبات الجامعية الأخرى حول العالم، بالرغم أن الخطة التي قد تكون مناسبة في محيط معين لا يعنى بالضرورة أنها ستكون مناسبة في وضع آخر بغض النظر عن مدى التشابه الذي قد يكون بين المؤسسات، وبالرغم من ذلك فإنه لا يزال هناك إمكانية للتعلم من النجاحات والإخفاقات والأخطاء التي يقع فيها الآخرون، وبشكل عام فإن أي مكتبة جامعية تتعامل بطريقة أو بأخرى مع بعض التحديات المشتركة، وغالباً فإن الحل الذي يصلح لجهة معينة يمكن تبنيه بنجاح لدى جهة أخرى.

١٧. يتوجب على الإدارة العليا في الجامعة أن تحرص على أن يكون لها صورة مرئية واضحة

في عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة إدارات ووحدات الجامعة، إذا اقتنع أصحاب المصالح وذوي العلاقة في الجامعة بمشاركة الإدارة العليا، فإن التخطيط الاستراتيجي في كل وحدة وإدارة سيحظى بمشاركة أكثر فعالية، عدم الاقتناع بدور الإدارة العليا سوف يشكك في مصداقية العملية وسوف تكون المشاركة الفعالة ضئيلة للغاية.

١٨ . التحديات المرتبطة بعملية التخطيط تؤدي إلى فشل الكثير من المكتبات الجامعية في تحقيق أهداف التخطيط الأصلية، والتي قد تكون قد استثمرت فيها قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد، وبالتالي يجب الاعتماد على الكثير من الاستراتيجيات المذكورة في هذه الدراسة للتغلب على هذه التحديات.

٦. ملحق الدراسة : الاستبيان

وضح مدى موافقتك على الفقرات التالية المتصلة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية :-

م	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
١	يؤدي إلى تحسين القرارات التي تتخذها المكتبات الجامعية.					
٢	يساعد المكتبة في الطلب من الإدارة العليا تخصيص موارد أكثر.					
٣	يساعد في توزيع الموارد المالية بشكل سليم وفقا للأولويات المحددة.					
٤	يساعد في التعرف على التحديات والفرص والتغيرات ونقاط القوة والضعف في بيئة العمل.					
٥	يساعد في تقليل درجة المخاطر في العمل.					
٦	يساعد في تحديد أهداف قابلة للتنفيذ.					
٧	يساعد في تحديد مسؤوليات جميع العاملين بالمكتبة في تحقيق الأهداف المرجوة.					
٨	يساعد في تحديد أولويات العمل .					
٩	يعمل على زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية.					
١٠	يعمل على إظهار الصورة الشاملة بالإضافة إلى الإجراءات المحددة.					
١١	يقدم فهما واضحا لرؤية المكتبة ومهمتها بين أصحاب الحقوق الداخليين والخارجيين.					
١٢	يتسم بأنه عملي وايجابي ويعمل على مشاركة أصحاب الحقوق.					
١٣	يساعد في التمكين من تحديد الفرص الجديدة أو تحديد أسباب المشاكل القائمة أو المتوقعة بدقة.					
١٤	يجعل المكتبة تركز في المستقبل					
١٥	يوفر خارطة طريق خاصة بالإجراءات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق مهمة المكتبة.					
١٦	يساعد المكتبة في أن يكون لها تأثير أكبر في الجامعة					
١٧	يؤدي إلى تعزيز التواصل وروح فريق العمل بين العاملين.					
١٨	يؤدي وينتج منبرا للمناقشات البناءة.					

٢. وضح مدى أهمية الدوافع التالية التي دفعت المكتبة نحو إعداد خطة إستراتيجية لعملها:-

م	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
١	التوافق مع سياسات ومتطلبات الإدارة العليا					
٢	الرغبة في تطوير العمل					
٣	مسايرة المكتبات الجامعية الأخرى					
٤	استخدام الطرق الحديثة في الإدارة بالمكتبات الجامعية					
٥	وضع رؤية مستقبلية لأعمال المكتبة					
٦	تنسيق جهود جميع العاملين نحو تحقيق أهداف محددة					
٧	الرغبة في التعرف على نقاط القوى والضعف بالمكتبة					
٨	الالتزام بمتطلبات الجودة في الجامعة					
٩	تعريف الإدارة العليا بان العمل يسير وفقا لخطة إستراتيجية محددة.					

٣. هل مرت عملية التخطيط الإستراتيجي بمكتبتك الجامعية بالمراحل التالية :-

- أ- مرحلة الإعداد: العمل على جعل المكتبة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي.
- ب- مرحلة التقدير: تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوى والضعف.
- ت- مرحلة التصور: تحديد الرؤية والمهمة والقيم.
- ث- مرحلة التكوين: وضع أولويات للاستراتيجيات الأساسية والأهداف والأغراض المحددة لها، وكتابة الخطة الاستراتيجية النهائية.
- ج- مرحلة التنفيذ: وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ والعمل.
- ح- مرحلة التقييم: إجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل.

٤. ما هي الخطوات التي اتخذتها المكتبة لكي تكون مستعدة جيداً لعملية التخطيط الاستراتيجي:-

- أ- تحديد أصحاب المصلحة
- ب- إيجاد لجنة للتخطيط الاستراتيجي
- ت- تحديد الأدوار والمسئوليات

- ث- تعريف المسائل والمجالات المحددة التي ينبغي أن يتناولها التخطيط
- ج- تحديد المعلومات التي يجب جمعها للمساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة
- ح- إيجاد خطة عمل للتخطيط الاستراتيجي (خطة للتخطيط).
٥. فيما يتعلق بتحديد أصحاب المصلحة من المكتبة الجامعية فهل تم اتخاذ الخطوات التالية:-
- أ- تحديد أصحاب المصلحة المحليين (مجلس الإدارة - الإدارة - الموظفين - الخ).
- ب- تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين : الجهات الحكومية ، والمؤسسات العامة ، والمجتمع والعملاء والمنظمات غير الربحية والجهات المنافسة والجهات التشريعية والتنظيمية ..الخ.
- ت- تعريف أصحاب المصلحة الرئيسيين بناء على تأثيرهم الايجابي أو السلبي.
- ث- تحديد أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يساعدوا خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ج- تقييم كل صاحب مصلحة من حيث مدى أهميتهم (هام ٠ غير هام ..).
- ح- تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه صاحب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
٦. هل تم تشكيل لجنة التخطيط الاستراتيجي التي تولت مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية من الفئات التالية :-
- أ- أعضاء من الإدارة العليا.
- ب- عميد شؤون المكتبات.
- ت- رؤساء الأقسام والوحدات بالمكتبة (قسم خدمات المعلومات- قسم العمليات الفنية - قسم المجموعات الخاصة - قسم الشؤون المالية والإدارية .. وغيرها).
- ث- بعض أمناء المكتبات من مختلف الأقسام.
- ج- ممثلين عن الفئات المستهدفة التي تخدمها المكتبة الجامعية وهم المستفيدون أنفسهم (الطلبة - أعضاء هيئة التدريس - الخريجين).
- ح- ممثلين عن الهيئات المعنية والمتعاونة وغيرهم ذات العلاقة بالمكتبة الجامعية.
- خ- ممثلين من مجالس الجامعات والكليات والطلبة.
- د- ممثلين من لجان المكتبات ومكتب التطوير بالجامعة ومكتب الخدمات البحثية بالجامعة.
- ذ- مستشارين من داخل الجامعة.
- ر- مستشارين من خارج الجامعة.
٧. هل تم وضع خطة عمل شاملة لإدارة جهود التخطيط وهل وضحت خطة العمل الأمور التالية:
- أ- المهام الرئيسية (مطلوبة طوال مدى عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل كامل).
- ب- الأنشطة ضمن كل واجب (مقابلات واجتماعات واستبيانات..).
- ت- الأشخاص المسؤولون عن التنفيذ والإشراف.

- ث- الموارد المطلوبة.
- ج- النتائج القابلة للقياس.
- ح- الجدول والإطار الزمني.
٨. في مرحلة التقدير (فهم البيئة الحالية الخارجية والبيئة الداخلية التي ستقوم بالعمل فيها) هل تم القيام بالمهام التالية :-
- أ- القيام بدراسة التاريخ السابق ونطاق العمل الحالي ومقياسه وإمكانيات التشغيل المتوفرة.
- ب- جمع المعلومات الجديدة من خلال تحليل سوات (تحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات).
- ت- إجراء التقييم والتقدير الخارجي.
- ث- تلخيص ما تم جمعه من معلومات أو نتائج.
٩. في مرحلة التقدير (فهم البيئة الحالية الخارجية والبيئة الداخلية التي ستقوم بالعمل فيها) هل تم استخدام مناهج جمع البيانات التالية:-
- أ- المقابلات (بالمهاتف أو المقابلات الشخصية)
- ب- الاستبيانات وأعمال المسح
- ت- عقد جلسات العصف الذهني
- ث- المجموعات المتخصصة التي تركز اهتماماتها على جوانب محددة
- ج- البحوث
- ح- الملاحظة والمراقبة
١٠. إذا كانت المكتبة قامت بدراسة التاريخ السابق ونطاق العمل الحالي والإمكانيات التشغيلية خلال مرحلة (التقدير) فهل تم تجميع المعلومات التالية:-
- أ- أولويات الجامعة.
- ب- احتياجات أعضاء هيئة التدريس من الخدمات والمجموعات.
- ت- احتياجات الطلبة من الخدمات والمجموعات.
- ث- التاريخ: ملخص للأعمال التي عملت على تشكيل بيئة العمل الحالية بالمكتبة.
- ج- البرامج والأنشطة الحالية: مدى جودة البرامج والأنشطة الحالية بالمكتبة.
- ح- الطموحات: المهمة والرؤية والقيم السابقة للمكتبة والجامعة.
- خ- الاستراتيجية: مجموعة متناسقة من الأعمال والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العليا للمكتبة.

د- المهارات التنظيمية: المتصلة بالتخطيط والإدارة وبناء العلاقات الخارجية.

ذ- الموارد البشرية: الموظفين والمتطوعين وخبراتهم ومهاراتهم.

ر- الأنظمة والبنية التحتية: معدات وتسهيلات المكتبة.

ز- الهيكل التنظيمي: الهيكل القانوني والإداري بالمكتبة.

س- الموارد المالية: حجم الميزانية الحالية والمتوقعة للمكتبة.

١١. خلال عملية تحليل سوات في مرحلة (التقدير) فهل تم اتخاذ الخطوات التالية :-

أ- تحديد من سيشارك في عملية تحليل سوات مجلس الإدارة و/ أو الموظفين.

ب- ترتيب اجتماع لإجراء تحليل سوات.

ت- جمع الآراء عن طريق الاستبيانات والمقابلات أو بالهاتف في حالة صعوبة عمل اجتماع.

ث- توزيع أوراق العمل الخاصة بتحليل سوات على المشاركين قبل وقت كافي لإعطاء فرصة لهم للتفكير.

ج- إجراء عصف ذهني وتسجيل الأفكار.

ح- مراجعة تحليل سوات وتصنيف الفئات واختيار أكثر البنود أهمية وتلخيص النتائج.

خ- مشاركة النتائج مع كل أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي.

١٢. إذا كانت المكتبة قامت بتقدير البيئة الخارجية خلال مرحلة (التقدير) فهل تم القيام بالتحليل على المستويات الأربعة التالية:-

أ- تحليل البيئة الواسعة: الخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية للسوق المحيط بالمكتبة.

ب- تحليل المؤسسات غير الربحية في السعودية: التحليل والتوجهات والخدمات التي تقدمها مؤسسات المعلومات الأخرى.

ت- تحليل البيئة التشغيلية: العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على الموقف التنافسي للمكتبة وعلى عملياتها.

ث- تحليل احتياجات الوكلاء: ما هي فئات المستفيدين وما هي احتياجاتهم، وما هي الموارد المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.

١٣. فيما يتعلق بعملية التصور خلال عملية التخطيط الاستراتيجي فهل تم فيها تحديد البيانات الإرشادية التالية :-

أ- بيان الرؤية: صورة مستقبلية لما تطمح أن تكون عليه مؤسسة المعلومات

ب- بيان المهمة : تحديد طبيعة وعمل مؤسسة المعلومات

ت- بيان القيم: المبادئ التي يجب أن تبنى عليها مؤسسة المعلومات.

١٤ . خلال مرحلة تحديد بيانات الرؤية والمهمة والقيم فهل تم اتخاذ الإجراءات التالية:-

- أ- قامت لجنة التخطيط بالموافقة على مسودات البيانات الإرشادية ثم بعد ذلك تم تبادل هذه المسودات مع باقي أعضاء الإدارة لكي يقدموا ملاحظاتهم واقتراحاتهم .
- ب- إتاحة لجنة التخطيط المشاركة من قبل جميع أعضاء المؤسسة من البداية وذلك بالطلب من كل واحد أن يقدم رؤيته ثم تقوم اللجنة بمناقشة مختلف الرؤى التي يتم تقديمها خلال اجتماع ويتم استكمال البيانات في صيغتها النهائية.
- ت- تم تحديد بعض القواعد لكتابة البيانات مثل (طول البيان – صيغة كل بيان)
- ث- توضيح أمثلة لبعض البيانات الإرشادية لمؤسسات المعلومات الأخرى.

١٥ . هل سلكت مرحلة التكوين خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الخطوات التالية :-

- أ- تطوير الاستراتيجيات الأساسية.
- ب- تحديد الأهداف والسبل.
- ت- ترتيب الأولويات.
- ث- كتابة الخطة الاستراتيجية.

١٦ . هل تم اتخاذ الخطوات التالية أثناء إعداد الاستراتيجيات الأساسية بالمكتبة:-

- أ- تحديد استراتيجيات أساسية مستقبلية من خلال لجنة التخطيط الاستراتيجي
- ب- التأكد بأن كل أعضاء اللجنة لديهم البيانات الإرشادية ونتائج تحليل سوات وتقرير عن تقدير الوضع الحالي وبعض الاستراتيجيات لمؤسسات المعلومات الأخرى.
- ت- تعريف جميع أعضاء الإدارة العليا بمؤسسة المعلومات بالاستراتيجيات النهائية للحصول على ملاحظاتهم.
- ث- وضع أولويات استراتيجية للمكتبة بناء على الأولويات الاستراتيجية للجامعة.
- ج- كتابة القائمة النهائية للاستراتيجيات الأساسية.

١٧ . هل قامت لجنة التخطيط أثناء إعداد الأهداف والسبل الأساسية بالخطوات التالية:-

- أ- قيام لجنة التخطيط الإستراتيجي بكتابة مسوده الأهداف والسبل وتوزيعها على كافة أعضاء المكتبة للحصول على التغذية الراجعة.
- ب- ترتيب عقد اجتماع مع جميع رؤساء الإدارات والوحدات وموظفيهم في المكتبة .
- ت- التأكد من أن جميع الإدارات والوحدات بالمكتبة تم إبلاغها جيدًا بالعملية ومساهمتها فيها.

- ث- تعريف وشرح المصطلحات والمعاني في تحديد الأهداف والسبل.
ج- توضيح التوقعات مع الفرص للحصول على الأسئلة والتغذية الراجعة.
ح- تقديم المسودة النهائية لبيانات القيم والرؤية والمهمة.
خ- تقديم عينات من الأهداف والسبل التي تمت كتابتها بنجاح في مكاتب مماثلة.
د- شرح الخطوات التالية بعد القيام بوضع الأهداف والسبل.
ذ- مراجعة المسودة النهائية للأهداف والسبل لعمل أي مراجعات إضافية.
ر- التأكد بأن الأهداف والسبل قد تمت كتابتها بشكل جيد وواضح ويمكن فهمها بوضوح.
ز- التأكد من التوصل إلى اتفاق على الأهداف والسبل بين كل إدارة من الإدارات بالمكتبة.
١٨. تكونت الخطة الاستراتيجية النهائية للمكتبة من العناصر الأساسية التالية :-

- أ- مقدمة من عميد شؤون المكتبات
ب- الملخص التنفيذي
ت- تاريخ المكتبة
ث- ملخص تقييم الوضع الحالي
ج- بيانات المهمة والرؤية والقيم
ح- نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات
خ- ملخص الاستراتيجيات الأساسية
د- الأهداف والسبل الخاصة بالمكتبة
ذ- الملاحق (الميزانية السنوية - خطة التشغيل السنوية - الهيكل التنظيمي)

١٩. بعد الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية فهل تم اتخاذ الخطوات التالية :-
- أ- تم وضع خطة تنفيذية للخطة الاستراتيجية خلال خطة تشغيل سنوية.
ب- تم تبادل الخطة الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
ت- تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي.
ث- تقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٢٠. خطة التشغيل السنوية التي قامت المكتبة بإعدادها بناء على الخطة الاستراتيجية تضمنت :-
- أ- الأعمال والواجبات
ب- تاريخ الاستحقاق
ت- الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ
ث- الأهداف والسبل
ج- قياس النتائج
ح- الموارد والميزانية.

٢١. وضح مدى توافر معوقات التخطيط الاستراتيجي التالية :-

م	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
١	انخفاض درجة الوعي بمفهوم التخطيط					
٢	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي					
٣	مقاومة العاملين بالمكتبات لإجراء أيه تغييرات					
٤	وجود أحكام سلبية مسبقة عن فشل التخطيط					
٥	قصور المواد المتاحة للمكتبات الجامعية تجاه					
٦	طول الفترة الزمنية التي يتطلبها تطبيق					
٧	قلة المهارات والخبرات المطلوبة في المكتبات					
٨	مقاومة الإدارة العليا وضعف اقتناعها بأهمية					
٩	الاعتقاد بان أساليب التخطيط الاستراتيجي لا					

٢٢. وضح كيف قامت المكتبة بالتغلب على التحديات السابقة ، يمكن اختيار أكثر من إجابة :-

- أ- مشاركة أعضاء من الإدارة العليا بالجامعة في لجنة إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ب- مشاركة ممثلين من كافة وحدات العمادة في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ت- تشجيع أمناء المكتبات وتعريفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- ث- ترشيد الميزانيات لتوفير الموارد المالية المتصلة بإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ج- الاعتماد على مستشارين من خارج الجامعة للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ح- الاعتماد على خبراء من داخل الجامعة للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- خ- تدريب العاملين على مفاهيم وطرق ونماذج التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية.
- د- توظيف عدد من العاملين لديهم خبرة في التخطيط الاستراتيجي.
- ذ- الاستفادة من تجارب المكتبات الجامعية الأخرى التي قامت بالتخطيط الاستراتيجي .
- ر- الاعتماد على أدلة العمل وأفضل الممارسات والخطط الاستراتيجية للمكتبات الجامعية المنشورة على الإنترنت.