واقع التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات الجامعية السعودية : دراسة ميدانية

**د.سامح زينهم عبد الجواد**

**أستاذ على المعلومات المساعد - كلية الآداب – جامعة بنها**

1. **مقدمة**

**يتعين على القادة والمدراء في المؤسسات أن يفكروا ويعملوا بصورة إستراتيجية 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 الاستراتجي في تركيز جهود المؤسسة ، وأن يصبح لدى كافة أعضائها وضوحاً لرؤيتها ومهمتها باتجاه تحقيق نفس الأهداف . كما أن التخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي 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 إستراتيجية تحدد أهم أهدافها وأولوياتها بناء على ذلك.**

**وبالفعل اتجهت العديد من المكتبات الأكاديمية العربية والأجنبية في الفترة الأخيرة نحو استخدام مفاهيم ومبادئ التخطيط الإستراتيجي لأعداد خطط إستراتيجية 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 الإستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.**

1. **الإطار المنهجي للدراسة**

**2/1.مشكلة الدراسة**

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

1. **ارتبطت المكتبات الجامعية في الآونة الأخيرة بأنشطة ومفاهيم جديدة قد تكون بعيدة عن خبرة أمناء المكتبات بها ، ومن هذه الأنشطة إعداد وتطوير الخطط الإستراتيجية التي تحكم عملها في المستقبل ، وهذه الدراسة تحاول التعرف على مدى قدرة المكتبات الجامعية السعودية على إعداد خطة إستراتيجية وفقاً للأسس العلمية السليمة.**
2. **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 الإستراتيجي في هذه الفترة ، بالرغم أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المكتبات لم يكن حديثاً كما يعتقد البعض.**
3. **لم يدرس العديد من أمناء المكتبات في كثير من أقسام المكتبات والمعلومات أساليب الإدارة المختلفة والمفاهيم المتصلة بالتخطيط الإستراتيجي ، وبالتالي ما هي الخبرات التي اعتمدت عليها هذه المكتبات لإعداد خططها الإستراتيجية.**
4. **قامت الإدارة العليا بجامعة تبوك التي يعمل فيها الباحث بالطلب من عمادة شؤون المكتبات إعداد خطة إستراتيجية متصلة بالعمادة ، وبالتالي يحاول الباحث هنا التعرف على مدى تأثير الإدارة العليا في الجامعات على المكتبات الجامعية لإعداد خططها الإستراتيجية ومدى تأثير خطة الجامعة الإستراتيجية على تطوير وإعداد خطة عمادة المكتبات الإستراتيجية ، ومدى توافر دوافع أخرى غير تلبية طلبات الإدارة العليا بالجامعة والتي قد تدفع المكتبات الجامعية السعودية إلى التخطيط الإستراتيجي.**

**2/2.أهداف الدراسة**

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

1. **التعرف على مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.**
2. **التعرف على أهم المتطلبات اللازمة لنجاح التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.**
3. **التعرف على أهم الأسباب والمبررات التي دفعت المكتبات الجامعية السعودية نحو إعداد خطط إستراتيجية في الوقت الحالي.**
4. **التعرف على مدى إعداد الخطط الإستراتيجية في المكتبات الجامعية السعودية وفقاً للأسس والخطوات العلمية المتفق عليها في إعداد الخطط الإستراتيجية في مؤسسات المعلومات.**
5. **التعرف على أهم التحديات والعقبات التي واجهت المكتبات الجامعية السعودية عند إعداد خططها الإستراتيجية ، وكيفية التغلب على هذه التحديات.**
6. **تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي توضح للمكتبات الجامعية السعودية الأسس السليمة لإعداد الخطط الإستراتيجية المناسبة لطبيعة عمل المكتبات الجامعية.**

**2/3. أهمية الدراسة**

1. **ندرة الدراسات العربية والدراسات الأجنبية أيضاً والتي تناولت موضوع الدراسة من قبل ، وخاصة فيما يتعلق بالدراسات العملية الميدانية على المكتبات الجامعية.**
2. **تنبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الإستراتيجي نفسه للمكتبات الجامعية وﻷﻱ ﻣﺆﺳﺴﺔ ﺗﺘﻄﻠﻊ نحو ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ والإبداع ﻭﺍﻟﺘﻤﻴﺰ في ﺃﺩﺍﺋﻬﺎ ، وهذه الدراسة توضح كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية في المكتبات الجامعية على أسس علمية للاستفادة منها في المكتبات العربية.**
3. **تلقى الدراسة الضوء وبشكل عملي على أهم التحديات التي تواجها المكتبات الجامعية عند تطوير الخطط الإستراتيجية وتوضح بشكل علمي كيفية مواجهة هذه التحديات مما قد يساعد المكتبات الجامعية الأخرى في تجنب هذه التحديات أو وضع حلول عملية لها.**
4. **الاستبيان المعد لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى أنه معتمد على العديد من أدلة التخطيط الإستراتيجي وعلى مشاريع العديد من المكتبات الأكاديمية العالمية ، فهو يسلسل خطوات إعداد الخطط الإستراتيجية في مؤسسات المعلومات ، ويمكن استخدامه كدليل للتخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية.**

**2/4. حدود الدراسة**

1. **الحدود الموضوعية : تركز الدراسة على : أهمية ومبررات وطرق وكيفية التخطيط الإستراتيجي ، وأهم التحديات المتصلة بإعداد الخطط الإستراتيجية.**
2. **الحدود المكانية : المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية.**
3. **الحدود الزمنية : واقع التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية في فترة إعداد البحث 2015 م.**

**2/5. منهج الدراسة**

* **منهج الدراسة : الجانب العملي للدراسة أعتمد على المنهج الميداني الملائم لموضوع الدراسة** **والذي يسمح بتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة من الجامعات المستهدفة بالدراسة.**
* **أداة جمع البيانات : قام الباحث بناء على ذلك باستخدام أداة الاستبيان والتي تم تصميمها لتحقيق النتائج المذكورة في بداية الدراسة.**
* **تصميم وهدف الاستبيان : أشتمل الاستبيان على مجموعة محددة من الأسئلة تحاول التعرف على الآتي :-**
* **لماذا : تمت عملية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.**
* **كيف : تمت عملية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.**
* **من : قام بعملية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية السعودية.**
* **ما : هي التحديات التي واجهت المكتبات الجامعية السعودية أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي.**
* **صياغة أسئلة الاستبيان : استخدم الباحث الصيغة المغلقة أي الأسئلة التي لها عدة إجابات ويتم اختيار واحد أو عدة اختيارات منها ، وهى 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 الإستراتيجي في المؤسسات غير الربحية مثل دراسة Allison, Michael ([[1]](#footnote-1))، ودراسة Bryson, John M ([[2]](#footnote-2)) ، ودراسة Shapiro, Janet ([[3]](#footnote-3)) ، ودراسة Mittenthal, Richard A ([[4]](#footnote-4)) .**
	+ **العديد من الأدلة المتاحة على شبكة الإنترنت وتتناول كيفية التخطيط الإستراتيجي العلمي في المؤسسات غير الربحية ، ومن أهم هذه الأدلة هو دليل مؤسسة الملك خالد للتخطيط الإستراتيجي ، فنظراً لأن هذا الدليل تم إعداده خصيصاً لكي يعمل كمرجع عملي موجهة إلى المؤسسات غير الربحية التي تعمل في بيئة المملكة العربية السعودية ، فقد تم الاعتماد عليه في تحديد خطوات التخطيط الإستراتيجي بشكل عام ([[5]](#footnote-5)).**
	+ **كما تم الاعتماد على العديد من الخطط الإستراتيجية 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 الإستراتيجي ومجال المكتبات والمعلومات أيضاً ، وقد استغرقت عملية التحكيم حوالي شهرين ، وقد استفاد الباحث من التعديلات التي استقبالها والتي أضافت أبعاداً 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 (27) 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 |
| 1 | عمادة المكتبات بجامعة تبوك | 9 | عمادة المكتبات بجامعة الطائف |
| 2 | عمادة المكتبات بجامعة حائل | 10 | عمادة المكتبات بجامعة الجوف |
| 3 | عمادة المكتبات بجامعة طيبة | 11 | عمادة المكتبات بجامعة الباحة |
| 4 | عمادة المكتبات بجامعة أم القرى | 12 | عمادة المكتبات بجامعة نجران |
| 5 | عمادة المكتبات بجامعة الإمام محمد | 13 | عمادة المكتبات بجامعة الأميرة نورة |
| 6 | عمادة المكتبات بجامعة الملك سعود | 14 | عمادة المكتبات بجامعة الملك خالد |
| 7 | عمادة المكتبات بالجامعة الإسلامية | 15 | عمادة المكتبات بجامعة القصيم |
| 8 | عمادة المكتبات بجامعة الملك عبد العزيز | 16 | عمادة المكتبات بجامعة الملك فيصل |

**شكل (1) 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 المؤوية النهائية وعرضها في شكل رسوم بيانية ، وفى القسم العملي للدراسة سيهتم الباحث بعرض النسب المؤوية للإجابات على الأسئلة المختلفة ، وسيوضح الباحث أهم الملاحظات والنتائج التي قد تظهر من خلال هذه الإجابات في قسم نتائج الدراسة.**

**2/6.الدراسات السابقة**

**2/6/1. الدراسات العربية**

1. **دراسة احمد السعيدى .التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان ([[6]](#footnote-6)).**
* **هدفت الدراسة ﺇﻟﻰ ﺍﻟﺘﻌﺭﻑ ﻋﻠﻰ ﺨﺼﺎﺌﺹ ﺍﻟﺘﺨﻁﻴﻁ الإستراتيجي ﻓﻲ ﺸﺭﻜﺎﺕ ﺘﻘﻨﻴﺔ ﺍﻟﻤﻌﻠﻭﻤﺎﺕ وﺍﻟﻜﺸﻑ ﻋﻥ ﻤﻌﺎﻴﻴﺭ ﻨﺠﺎﺡ ﺍﻟﺘﺨﻁﻴﻁ الإستراتيجي ﻟﺩﻯ ﺸﺭﻜﺎﺕ ﺘﻘﻨﻴﺔ ﺍﻟﻤﻌﻠﻭﻤﺎﺕ ﻭﺍﻟﻤﺅﺜﺭﺓ ﻋﻠﻰ ﻜﻔﺎﺀﺓ ﺇﻨﺘﺎﺠﻴﺘﻬﻡ وﺍﻟﺘﻌﺭﻑ ﻋﻠﻰ ﻤﺩﻯ ﻤﺸﺎﺭﻜﺔ ﺍﻟﻘﻴﺎﺩﺍﺕ ﻓﻲ ﻫﺫﻩ ﺍﻟﺸﺭﻜﺎﺕ ﻓﻲ ﻭﻀﻊ ﺍﻟﺨﻁﻁ الإستراتيجية وﺍﻟﻜﺸﻑ ﻋﻥ ﺃﺒﺭﺯ ﻤﻌﻭﻗﺎﺕ ﺍﻟﺘﺨﻁﻴﻁ الإستراتيجي ﻓﻲ ﺸﺭﻜﺎﺕ ﺘﻘﻨﻴﺔ ﺍﻟﻤﻌﻠﻭﻤﺎﺕ.**
1. **دراسة حمد مرضى وحازم على. معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها(**[[7]](#footnote-7)**).**
* **ﻫﺪﻓﺖ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ إلى ﺍﻟﺘﻌﺮﻑ ﻋﻠﻰ ﻣﻌﻮﻗﺎﺕ تطبيق ﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ الإستراتيجي في ﺟﺎﻣﻌﺔ ﺃﻡ ﺍﻟﻘﺮﻯ ﻣﻦ ﻭﺟﻬﺔ ﻧﻈﺮ ﺃﻋﻀﺎﺀ ﻫﻴﺌـﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺲ ﻓﻴﻬﺎ ، ﻭﻗﺪ ﺗﻜﻮﻥ مجتمع ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ من جميع ﺃﻋﻀﺎﺀ ﻫﻴﺌﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺲ في ﻛﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺮﺑﻴﺔ بجامعة ﺃﻡ ﺍﻟﻘﺮﻯ ﺍﻟﺒﺎﻟﻎ ﻋﺪﺩﻫﻢ (143) ﻋﻀﻮ ﻫﻴﺌﺔ ﺗﺪﺭﻳﺲ ، ﻭﻟﺘﺤﻘﻴﻖ ﺃﻫﺪﺍﻑ ﺍﻟﺪﺭﺍﺳﺔ ﺃﻋﺪ ﺍﻟﺒﺎﺣﺜﺎﻥ استبيان ﺗﻜﻮﻧﺖ بالصورة ﺍﻟﻨﻬﺎﺋﻴﺔ ﻣـﻦ (18) ﻓﻘـﺮﺓ ، وبعد تطبيقها عرض الباحث عدد من النتائج التي توضح أهم هذه المعوقات.**
1. **وهبة معانى . واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها** ([[8]](#footnote-8)).
* **هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة ، وإلى التعرف على سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية فيها واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتوزيع استبيان على 88 رئيس قسم أكاديمي يعملون في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى ، وتكون الاستبيان من 45 فقرة ﻣﻮﺯﻋﺔ ﻋﻠﻰ أربعة مجالات ﻫﻲ : ﺍﻟﺘﺤﻠﻴﻞ ﺍﻟﺒﻴﺌﻲ ، ﻭﺗﻜﻮﻳﻦ الإستراتيجية ، ﻭﺗﻨﻔﻴـﺬ الإستراتيجية ، ﻭﺍﻟﺘﻘﻴـﻴﻢ ﻭﺍﻟﺮﻗﺎﺑـﺔ.**
1. **إياد على الدجنى. واقع التخطيط الإستراتيجي فئ الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة([[9]](#footnote-9)) .**
* **هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من 117 عضو هيئة تدريس وأظهرت النتائج أن حوالي 79 % من أفراد الدراسة يرون أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة وأن هناك ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها.**
1. **دراسة رشدى عبد اللطيف وإبراهيم الأشقر . واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة (**[[10]](#footnote-10)**).**
* **ﻫﺩﻓﺕ ﻫﺫﻩ ﺍﻟﺩﺭﺍﺴﺔ ﺇﻟﻰ ﺍﻟﺘﻌﺭﻑ ﻋﻠﻰ ﻭﺍﻗﻊ ﺍﻟﺘﺨﻁﻴﻁ الإستراتيجي ﻓﻲ ﺍﻟﻤﻨﻅﻤﺎﺕ ﻏﻴـﺭ ﺍﻟﺤﻜﻭﻤﻴﺔ ﻓﻲ ﻗﻁﺎﻉ ﻏﺯﺓ ، ﻭﺫﻟﻙ ﻤﻥ ﺨﻼل ﺍﻟﺘﻌﺭﻑ ﻋﻠﻰ ﻤﺩﻯ ﻭﻀﻭﺡ ﺍﻟﻤﻔﻬﻭﻡ ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ ﻟﻠﺘﺨﻁـﻴﻁ الإستراتيجي ﻟﺩﻯ ﻤﺩﻴﺭﻱ ﻫﺫﻩ ﺍﻟﻤﻨﻅﻤﺎﺕ ، ﻭﻤﺩﻯ ﺍﻟﻤﻤﺎﺭﺴﺔ ﻭﺍﻟﺘﻁﺒﻴﻕ ﻟﻬﺫﺍ ﺍﻟﻤﻔﻬـﻭﻡ ، ﻭﺍﻟﺘﻌـﺭﻑ ﻋﻠﻰ ﺍﻟﻤﻌﻭﻗﺎﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﻗﺩ ﺘﻭﺍﺠﻪ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺍﻟﺘﺨﻁﻴﻁ الإستراتيجي ﻜﻤﺎ ﻴﺭﺍﻫﺎ ﺍﻟﻤﺩﻴﺭﻭﻥ ، ﻭﺍﻟﺘﻌﺭﻑ ﻋﻠﻰ ﺃﺜﺭ ﺒﻌﺽ ﺍﻟﺨﺼﺎﺌﺹ ﺍﻟﺸﺨﺼﻴﺔ ﻭﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻤﻴﺔ ﻓﻲ ﻭﻀﻭﺡ ﺍﻟﻤﻔﻬﻭﻡ.**
1. **دراسة عصام محمد عبيد . التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة ([[11]](#footnote-11)).**
* **تناولت تلك الدراسة مفاهيم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في  مؤسسات المعلومات والسمات المطلوبة في تنفيذ وتصميم وإعداد الرؤية والرسالة بناء 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.**
1. **دراسة شايلا كورول. التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات ومراكز المعلومات ([[12]](#footnote-12)).**
* **تناولت تلك الدراسة سياق التخطيط الإستراتيجي من حيث الأهداف والمزايا والتخطيط للمكتبات واستراتيجيات المؤسسات ، كما بينت تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات ومراكز المعلومات وأهمية الرؤية والرسالة والقيم والإستراتيجيات التي يجب أن تستخدم في خدمات المعلومات.**
1. **دراسة أحلامي احمد إبراهيم . التخطيط الاستراتيجي لإدارة مراكز المعلومات (**[[13]](#footnote-13)**).**
* **اهتمت الدراسة بتوضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي الجيد في تجنب الأزمات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والكبيرة ، ووضحت الدراسة بأن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في أنه يحاكى 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 توحد الاتجاهات مع قرارات جميع المديرين.**

**2/6/2. الدراسات الأجنبية**

1. **Peter Lyman. Strategic Planning for Library Collection and Information Resources([[14]](#footnote-14)).**
* **تهدف الدراسة إلى البحث عن التخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي الناجح.**
1. **Lisa schulz. Strategic Planning in university Library([[15]](#footnote-15)).**
* **وتتناول الدراسة التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية من حيث أهميته والدوافع الأساسية له وفرق العمل التي تتجاوب مع التخطيط ممثلاً بتجربة مكتبة لويس بجامعة مارفيل بالقيام بالتخطيط الإستراتيجي للمكتبة ، كما تناولت الدراسة عناصر التخطيط الشامل للمكتبات الجامعية بداية من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف بعيدة المدى والتغيرات الجوهرية التي أحدثه التخطيط الإستراتيجي للمكتبة.**
1. **Michael Lorenzen. Strategic Planning for Academic Library instructional Programming :an overview ([[16]](#footnote-16)).**
* **احتوت الدراسة على مفهوم التخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي في المكتبات العامة أو الأكاديمية وما يمكن أن تقدمة تلك الدراسات في تطوير الخدمات والبرامج التي تمارسها هذه المكتبات ، واختتم الباحث بقائمة مختارة من تلك الدراسات المرتبطة بالموضوع.**
1. **Douglas G . Birdsall. Strategic Planning in Academic Library Political perspective ([[17]](#footnote-17)).**
* **تناولت الدراسة أوجه التشابه بين التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الناجحة والتطور التنظيمي لأي مؤسسة ، ودور المديرين داخل المكتبات في تبنى سياسات إدارية هادفة مع المؤسسة الأم التابعة لها المكتبات الأكاديمية وأحداث تفاعل فيما بينهم بشكل عام ، وأهمية هذا التفاعل في اتخاذ قرارات تجعل من تلك المكتبات أن تغير وضعها للشكل الأفضل ، وتناولت الدراسة تاريخ نشأة التخطيط الإستراتيجي ونجاحه في المكتبات الجامعية مع إعطاء أمثلة على المكتبات التي طبقت عمليات التخطيط الإستراتيجي لديها.**
1. **Sarah McNicol. The Challenges of Strategic planning In Academic Libraries([[18]](#footnote-18)).**
* **من الدراسات الميدانية التي تهدف إلى التحقق من عملية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الأكاديمية في المملكة المتحدة ، وهى تهدف في الأساس إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجهه المكتبات الأكاديمية في المملكة المتحدة أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي ، وأدوار أمناء المكتبات في هذه العملية ، ومدى اتصال الخطط الإستراتيجية للمكتبات مع الأهداف الإستراتيجية للجامعات ككل .**

**3.الجانب النظري للدراسة**

**3/1.مصطلحات الدراسة**

1. **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 ﺒﺈﺘﺒﺎﻉ ﺴﻴﺎﺴﺎﺕ ﻤﺩﺭﻭﺴﺔ ﻤﺤﺩﺩﺓ ﺍﻷﻫﺩﺍﻑ ﻭﺍﻟﻨﺘﺎﺌﺞ ([[19]](#footnote-19)).**
2. **الإستراتيجية 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([[20]](#footnote-20)).**
3. **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning : عملية تقوم بها المؤسسات لتحديد إستراتيجيتها ، أو اتجاهها ، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الإستراتيجية بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص ([[21]](#footnote-21)). 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 ، ﻭﻳﺘـﻀﻤﻦ ﻛﺬﻟﻚ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﻣﻬﻤﺔ المؤسسة ﻭﺭﺳﺎﻟﺘﻬﺎ ، ﻭﺻﻴﺎﻏﺔ ﺍﻷﻫﺪﺍﻑ الممكن تحقيقها ، ﻭﺗﻄﻮﻳﺮ ﻭﺗﺸﻜﻴﻞ الإستراتيجيات ، ﻭﻭﺿﻊ ﺗﻮﺟﻬﺎﺕ ﺍﻟﺴﻴﺎﺳﺔ ﺍﻟﻌﺎﻣﺔ ﻟﻠﻤﺆﺳﺴﺔ([[22]](#footnote-22)).**
4. **الإدارة الإستراتيجية Strategic Management ([[23]](#footnote-23)) : 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 الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة.**
5. **الخطة الإستراتيجية Strategic Plan : هي ناتج عملية التخطيط الإستراتيجي ؛ فهي أداة للقيادة والإدارة وتعمل على توفير الإرشادات المطلوبة لتحقيق مهمة مؤسستك وتحقيق أفضل مستوى من الفعالية والتأثير. 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.**
6. **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.**
7. **رسالة المؤسسة Mission : الخصائص الفريدة للمؤسسة التي تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى ، وتسهم رسالة المؤسسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجه المسئولين وهو: ما هو عملنا الجوهري تجاه عميلنا ومجتمعنا ، وهي بمعنى إجرائي : وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود ، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيًا.**
8. **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.**
9. **القيم Values : وهى المعتقدات الرئيسية المتعلقة بالغرض المذكور في رسالة المؤسسة، حيث يشترك في تبنيها أعضاء المؤسسة، حيث تدعم استراتيجياتها ويفخر بها أعضاء المؤسسة.**
10. **الفرص والتهديدات Opportunities & Threats: الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة التي تؤثر إيجابيًا عليها ، أما التهديدات فهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبيًا. وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف في المؤسسة.**
11. **نقاط القوة والضعف Strengths & Weaknesses : فنقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون ، أما نقاط الضعف فتتمثل في قصور الإمكانات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.**
12. **البيئة الداخلية للمؤسسة Internal Environment: 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.**
13. **البيئة الخارجية للمؤسسة External Environment: مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال المؤسسة ، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها.**
1. **Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and**

**Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005** [↑](#footnote-ref-1)
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** [↑](#footnote-ref-2)
3. **Shapiro, Janet. Strategic Planning Toolkit. Civicus: World Alliance for Citizen Participation. http:/ /onlinelibrary .wiley** [↑](#footnote-ref-3)
4. **Mittenthal, Richard A. Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. TCC Group,2002.** [**http://works**](http://works)**. bepress.com/** [↑](#footnote-ref-4)
5. **مؤسسة الملك خالد الخبرية . - دليل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. http://ideas.repec.org** [↑](#footnote-ref-5)
6. **أحمد السعيدى .التخطيط الإستراتيجي وﻋﻼﻗﺘﻪ ﺑﻔﻌﺎﻟﯿﺔ اﻷداء المؤسسي : دراﺳﺔ ﺗﻄﺒﯿﻘﯿﺔ ﻋﻠﻰ ﺷﺮﻛﺎت تكنولوجيا المعلومات بﺴﻠﻄﻨﺔ عمان.** [**http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe\_10.pdf**](http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_10.pdf) [↑](#footnote-ref-6)
7. **ﲪﺪ ﺑﻦ ﻣﺮﺿﻲ ﺍﻟﻜﻠﺜﻢ و ﺣﺎﺯﻡ ﻋﻠﻲ ﺃﲪﺪ ﺑﺪﺍﺭﻧﻪ . معوقات ﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ الإستراتيجي ﰲ ﺟﺎﻣﻌﺔ ﺃﻡ ﺍﻟﻘﺮﻯ ﻣﻦ ﻭﺟﻬﺔ ﻧﻈﺮ ﺃﻋﻀﺎﺀ ﻫﻴﺌﺔ ﺍﻟﺘﺪﺭﻳﺲ ﻓﻴﻬﺎ. http://www.alazhar.edu.ps.pdf** [↑](#footnote-ref-7)
8. **ﻭﻫﺒﺔ، معانى . ﻭﺍﻗﻊ ﺍﻹﺩﺍﺭ ﺓ الإستراتيجية في الجامعات ﺍﻟﻔﻠﺴﻄﻴﻨﻴﺔ في محافظات ﻏﺰﺓ ﻭﺳﺒﻞ ﺗﻄﻮﻳﺮﻫـﺎ. رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية. http://www.ercim.org** [↑](#footnote-ref-8)
9. **اياد على الدجنى. واقع التخطيط الإستراتيجي فى الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية. http://www.openarchives.org** [↑](#footnote-ref-9)
10. **رﺸﺩﻱ ﻋﺒﺩ ﺍﻟﻠﻁﻴﻑ ﻭﺍﺩﻱ وﺇﺒﺭﺍﻫﻴﻡ ﺍﻷﺸﻘﺭ. ﺩﺭﺍﺴﺔ ﻭﺍﻗﻊ ﻤﻤﺎﺭﺴﺔ ﺍﻟﺘﺨﻁﻴﻁ الإستراتيجي ﻟﺩﻯ ﻤﺩﻴﺭﻱ ﺍﻟﻤﻨﻅﻤﺎﺕ ﺍﻟﻐﻴﺭ ﺤﻜﻭﻤﻴﺔ ﺍﻟﻤﺤﻠﻴﺔ ﻓﻲ ﻗﻁﺎﻉ ﻏﺯﺓ. http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Straregic.pdf** [↑](#footnote-ref-10)
11. **عصام محمد عبيد . التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسة المعلومات ، العدد الرابع ، يناير 2009 . http://informationstudies.net** [↑](#footnote-ref-11)
12. **شايلا كورول. التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات ومراكز المعلومات، ترجمة حشمت قام .- الإسكندرية : مركز الوسائط المتعددة ، 1998.** [↑](#footnote-ref-12)
13. **أحلامي احمد إبراهيم . التخطيط الإستراتيجي لإدارة مراكز المعلومات.الملتقى العربي الأول للمكتبات والمعلومات حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة . مكتبة الإسكندرية : ديسمبر 2005.** [↑](#footnote-ref-13)
14. **Peter Lyman. Strategic Planning for Library Collection and Information Resources. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic** [↑](#footnote-ref-14)
15. **Lisa schulz. Strategic Planning in university Library. http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/mcn/pdf.** [↑](#footnote-ref-15)
16. **Michael Lorenzen. Strategic Planning for Academic Library. http://www.libraryinstruction.com** [↑](#footnote-ref-16)
17. **Douglas G . Birdsall. Strategic Planning for Academic Library Insitituational Programming :an overview. http://www.libraryinstruction.com/strategic-planning.html** [↑](#footnote-ref-17)
18. **Sarah McNicol. The Challenges of Strategic planning In Academic Libraries. http://www.ifm.eng.cam** [↑](#footnote-ref-18)
19. **روﯾﺶ، ﻋﺒﺪ اﻟﻜﺮﯾﻢ وﻟﯿﻠﻰ ﺗﻜﻼ . أﺻﻮل اﻹدارة اﻟﻌﺎﻣﺔ، القاهرة: ﻣﻜﺘﺒﺔ اﻷﻧﺠﻠﻮ اﻟﻤﺼﺮﯾﺔ، 1980 ، ص 237** [↑](#footnote-ref-19)
20. **السيد، إﺳﻤﺎﻋﯿﻞ ﻣﺤﻤﺪ . اﻹدارة اﻻﺳﺘﺮاﺗﯿﺠﯿﺔ .- الإسكندرية : اﻟﻤﻜﺘﺐ العربي اﻟﺤﺪﯾﺚ، 1990 ، ص 2** [↑](#footnote-ref-20)
21. **. مفهوم التخطيط الاستراتيجي. ويكبيديا . http://ar.wikipedia.org/wiki** [↑](#footnote-ref-21)
22. **ﻣﺎﻫﺮ، أحمد . ﺩﻟﻴﻞ الإداريين إلى ﺍﻟﺘﺨﻄﻴﻂ الإستراتيجي .- ﺍﻹﺳﻜﻨﺪﺭﻳﺔ: ﺍﻟﺪﺍﺭ الجامعية، 2009 .** [↑](#footnote-ref-22)
23. **المرسي، وآخرون. التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي .- الدار الجامعية، مصر ، 2002.** [↑](#footnote-ref-23)