مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية

اسم المقال: التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجاً
اسم الكاتب: د. قيس صالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/2943
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 13:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجاً

د. قيس صالح*

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم ومبادئ التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية، وإلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية لجامعة تشرين، حيث درس الباحث هذا الواقع عن طريق تطبيق عدد من الاستراتيجيات العالمية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، مثل تحليل استراتيجية الأسئلة الحرجة، واستراتيجية SWOT واعتمد الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة مستعملاً عدة أدوات كقائمة المراجعة كأداة رئيسية والملاحظة وأدوات تحليل التخطيط الاستراتيجي. وشملت الأسئلة جميع المعنيين بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المكتبة المركزية، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج الهامة أهمها عدم وجود خطة استراتيجية واضحة مبنية على أسس علمية متينة في مكتبة جامعة تشرين المركزية. وغياب الرؤية الواضحة المتمثلة في تطوير خطط مستقبلية لدعم المكتبة وخدماتها. واقترح الباحث بناء على ذلك استراتيجية بحث شاملة تعتمد مجموعة من المعايير العربية والعالمية وذلك كمقترح لتفعليها في المكتبة المركزية لجامعة تشرين.

الكلمات مفتاحية: استراتيجية – تخطيط استراتيجي – إدارة – أساليب التخطيط

* مدرس. قسم المكتبات. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة دمشق

Strategic Planning for University Libraries: The Central Library of Tishreen University is a model

Dr. kais Saleh*

Abstract

The study aimed at introducing the concept and principles of strategic planning in the university libraries, and shed light on the reality of strategic planning in the central library of Tishreen University. The researcher in his study on the case study methodology using several tools such as the checklist as the main tool, observation and analysis tools of strategic planning the questions included all those directly or indirectly concerned with the administration of the Central Library. The absence of a clear vision to develop future plans to support the library and its services. Based on this, the researcher suggested a comprehensive research strategy based on a set of Arab and international standards as a suggestion to activate it in the central library of Tishreen University.

Keywords: Strategy - Strategic Planning - Management - Planning Methods

* Dr. kais Saleh. Teacher. Department of Libraries. Faculty of Arts and Humanities. university of Damascus

المقدمة:

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة هي وظيفة التخطيط، وحالياً تعمل كافة المؤسسات في بيئة حيث التغير هو القاعدة، وهذا التغيير يحدث في كل جانب وقد يكون فجائياً وشاملاً، و يؤدي إلى ظهور مشكلات تقف أمامها هذه المؤسسات عاجزة، مما دعا إلى اعتماد التخطيط باعتباره القاعدة الأساسية التي تستند إليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة، وبناء على ذلك تحددت استراتيجيات توضح التحركات الفورية لمسار المنظمة وطريقة استعمال الموارد والعمليات التشغيلية والإجراءات الملائمة لتحقيق هذا المستقبل، وهذا يمكن الوصول إليه من خلال ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي، ومع التطورات الهائلة التي يشهدها قطاع المكتبات ومؤسسات المعلومات في العصر الراهن كان لا بد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية عن طريق تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بها، هذا بالإضافة إلى ضرورة التأكد من وضوح النتائج التي تسعى هذه المكتبات لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها المادية والبشرية من أجل حدوث التغيير المنشود والوصول إلى الأهداف المرجوة . (عبيد، 2016)

وفي هذا البحث يسعى الباحث للتعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه ثم التعريف بأهميته بالنسبة للمكتبات، ومبررات تطبيقه في المكتبات، ثم التعريف بالتنبؤ كعامل رئيسي ومهم. وفي القسم العملي أُعدت منهجية الخطة الاستراتيجية دُرس واقع التخطيط الاستراتيجي بمكتبة جامعة تشرين المركزية، عن طريق استعمال بعض الأساليب العالمية. ثم اقترح الباحث نموذجاً عالمياً للتخطيط الاستراتيجي في مكتبة جامعة تشرين المركزية.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في تركيزها على دور التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية؛ ودوره الفعال في إنجاح وزيادة كفاءة وفعالية العاملين فيها؛ واستغلال كل الموارد المتوفرة

والمتاحة في تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة وكذلك التوصل إلى الحلول المبتكرة والمبدعة للمشكلات. وتأتي أهمية الدراسة كونها أداة تمكننا من معرفة ماهية وظيفة التخطيط الاستراتيجي والذي يجعل الأهداف العامة للمكتبة واضحة وفعالة.

أهداف الدراسة:

1. تعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ودوره الفعال في المكتبات الأكاديمية.
2. تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبة المركزية بجامعة تشرين.
3. معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية وجودة العملية الإدارية في المكتبة المركزية بجامعة تشرين.
4. تحديد وكشف الصعوبات والمشاكل التي تواجهها إدارة مكتبة لمركزية بجامعة تشرين لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
5. اقتراح استراتيجية بحث شاملة معتمدة معايير عربية وعالمية لتفعيلها في المكتبة المركزية للجامعة.

مشكلة الدراسة:

تحرص اليوم كافة المكتبات باختلاف أنواعها، على القيام بأعمالها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، لتحقيق استمراريتها والمحافظة على كيانها وضرورة تكيفها مع البيئة التي تتواجد فيها، ومما لا شك فيه أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، ويتوقف نجاح وفشل المنظمة على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والعمل من أجل تنفيذها أو تعديلها وقيامها بالتخطيط الصحيح. وتكمن مشكلة الدراسة الرئيسية بعدم وجود تخطيط استراتيجي فعال في المكتبة المركزية بجامعة تشرين؛ ومن ثمّ تفرعت عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات ألا وهي:

1. ماهي الأسباب الرئيسية التي حالت دون وجود تخطيط استراتيجي فعال في المكتبة المركزية بجامعة تشرين؟
2. هل للتخطيط الاستراتيجي دور في زيادة فعالية العملية الإدارية للمكتبة؟

3. ما هو الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في زيادة جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة؟
4. هل زيادة فعالية العاملين مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي؟ وكيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في ذلك الأمر؟

فروض الدراسة:

1. يعود عدم وجود تخطيط استراتيجي فعال بالمكتبة المركزية لجامعة تشرين، إلى ضعف الوعي بأهمية التخطيط وآثاره على المدى البعيد على مستوى الإدارة العليا.
2. عدم وجود تخطيط استراتيجي فعال بالمكتبة المركزية لجامعة تشرين، بسبب غياب المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات على مستوى الإدارة العليا.
3. يعود عدم وجود تخطيط استراتيجي فعال بالمكتبة المركزية لجامعة تشرين، إلى نقص الإمكانيات المادية واللوجستية التي تدعم عملية التخطيط.
4. يعود عدم وجود تخطيط استراتيجي فعال بالمكتبة المركزية لجامعة تشرين، إلى ضعف في إدراك أهمية دور المكتبة المركزية في دعم العملية التعليمية والأكاديمية.
5. إن وجود تخطيط استراتيجي سيمكن المكتبة من أداء دورها وتحقيق أهدافها في خدمة المجتمع الجامعي.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمد الباحث في دراسته منهج دراسة الحالة، واستعمل "قائمة المراجعة" كأداة رئيسية في بحثه؛ كما اعتمد أدوات أخرى لجمع البيانات كالملاحظة وأدوات تحليل التخطيط الاستراتيجي.

وسيتم توجيه أسئلة البحث إلى عدد من المدراء المعنيين:

1–مدير المكتبة المركزية.

2–نائب مدير المكتبة.

3–رؤساء الدوائر الأربعة في المكتبة.

4–نائب رئيس الجامعة لشؤون البحث العلمي.

5-نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية.

6-أمين الجامعة.

حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية: التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية.
- ❖ الحدود الزمنية: 2019
- ❖ الحدود المكانية: جامعة تشرين – اللاذقية.

الدراسات السابقة:

1- **عبد اللطيف، مشيرة إبراهيم صابر. (2018).** توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الزقازيق بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة: دراسة مقارنة. أطروحة دكتوراه. جامعة الزقازيق كلية التربية النوعية. قسم العلوم التربوية والنفسية.

جاءت فكرة هذه الدراسة لتحليل الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق من الأعوام 2013-2022 من مبدأ أن التطورات والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي، تحتاج إدارة استراتيجية فعالة وبما يلبي احتياجات الفرد والمجتمع، وتحقيق ذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية والقيادات الفكرية في المجالات كافة ، وقد قامت الباحثة بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مكتبة جامعة الزقازيق، وذلك للوقوف على مدى واقعيتها وقابليتها للتنفيذ في ضوء الدروس المستفادة من خبرات بعض الجامعات الأجنبية صاحبة الخبرة في هذا المجال، وكذلك في ضوء آراء بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وأعضاء هيئه التدريس بالكليات المختلفة ، والموظفين المسؤولين عن التنفيذ بإدارة جامعة الزقازيق، معتمدة بذلك منهج دراسة الحالة، وأداة قائمة المراجعة، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن الخطة الاستراتيجية في مكتبة جامعة الزقازيق تعاني مجموعة نقاط ضعف، وبأنها غير محدثة منذ وقت طويل، وتفتقر إلى عدة معايير عالمية لتكون بالجودة المناسبة.

2–**مزهود، رشيدة. (2014).** التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعية والحياة. رسالة دكتوراه. تبسة: جامعة العربي التبسي.

تناول الباحث في دراسته موضوع التخطيط الاستراتيجي كمطلب أساسي لتحقيق أهداف المكتبات، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط وتعقيداته، وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاحها. ومن أهم أهداف البحث التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبة عينة الدراسة ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فعالية العاملين فيها، وتحديد وكشف الصعوبات والمشاكل التي تواجهها إدارة المكتبة. واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية للبحث. وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي داخل مكتبة كلية الدارسة له دور في زيادة فعالية العاملين وذلك من خلال ضبط العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم خلال مدة زمنية معينة، حيث تسمح معايير تقييم الخطة الاستراتيجية بتحديد الفرق بين النتائج المحققة والأهداف المخططة المعدة مسبقا، أملا في اكتشاف مواطن القوة في سلوك عامل في العمل وكذلك بتحديد نقاط الضعف التي كانت سببا في تمكين العامل في بلوغ النتائج الفعلية.

3–بادي، سوهام. (2014). التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاعات المكتبات في الجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية. رسالة دكتوراه. قسنطينة: جامعة قسنطينة.

تناولت الباحثة في موضوعها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي يسعى إليها التخطيط في مجال العمل المعلوماتي. وتحديد العوامل التي تساهم في التطبيق الصحيح للتخطيط الاستراتيجي وتساعد على نجاحه في الإدارات المختلفة وتحديد أهم التحديات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الصحيح

للتخطيط الاستراتيجي. وهدفت الباحثة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الوطنية. والتعرف على واقع العملية التخطيطية للمعلومات في المكتبة والتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمعلومات فيها. واستعملت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، واعتمدت الاستبانةَ كوسيلة أساسية لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن المكتبة الوطنية بنيتها المعلوماتية تحتاج لبناء أنظمة أكثر فعالية، وأن 79% من كوادرها مؤهلون بخبرات علمية في مجال المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق دراسة الباحث مع الدارسات السابقة في عدة نقاط من أهمها ضرورة تفعيل الخطط الاستراتيجية في المكتبات الجامعية باعتماد المعايير العالمية في هذا المجال. وذلك لمواجهة أي مشاكل أو عقبات قد تواجه هذه المكتبات مستقبلاً، كما تتفق مع الدراسات السابقة في ضرورة وضع خطط طويلة الأمد قابلة للتحديث دورياً وذلك بما يتفق مع سياسة المكتبة ورسالتها، وتتفق أيضاً في مبدأ مشاركة جميع الكادر الإداري والوظيفي في وضع هذه الخطط وتطويرها. إلا أن الباحث انفرد في دراسة واقع المكتبة الجامعية لمكتبة جامعة تشرين بأسلوبين عالميين من أساليب التخطيط الاستراتيجي ألا وهي أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وأسلوب SWOT وقد وضع مقترحاً لخطة استراتيجية شاملة بناء على تجارب عربية وعالمية سابقة.

1-الإطار النظري:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن أسلوب عمل مبني على التحليل الجيد لبيئة المنظمة (داخلية وخارجية) لغرض تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بالمنظمة (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف) والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها. (عبد العال، 2018، ص22)

كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها، وما الذي يريدون تحقيقه من خلالها ومتى وكيف لتقرير الاتجاه الكلي لها عبر المدى الطويل من خلال تحديد الأهداف والوسائل الشاملة لتحقيقها.

ويعرف ايضاً بأنه اختبار لبيئة المنظمة تتضمن مجموعة من النشاطات الذهنية التحليلية والعمل على التدبير المسبق الذي يحدد مسار المنظمة في المستقبل لأجل إحداث التوافق الاستراتيجي بين أهداف المنظمة وفرصها.

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومعقدة ووظيفة من وظائف الادارة تتعلق بأعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية توضع بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به. (مزهود، 2014)

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

1. نشاط عام، يعمل على تحديد المسار المستقبلي للمنظمة ككل ويوفر إطاراً للتخطيط الأكثر تفصيلاً.
2. سعته الزمنية طويلة الأمد.
3. نظام متكامل لعملية ديناميكية مستمرة تتسم بالمرونة.
4. سمة المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي أي مشاركة الإدارة والعاملين على حد سواء.
5. إنها عملية متفاعلة ومتأثره بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
6. إنها عملية تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
7. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسة وتعتمد مجموعة من المعايير والمؤشرات.
8. أنها عملية مستمرة وليست عملية عرضية. (عبد العال، 2018، ص41)

2-أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمكتبات:

قبل بدء عملية التخطيط الاستراتيجي لأي مكتبة فلا بد من مراجعة المعطيات والإحصائيات المتوفرة عن هذه المكتبة وغير ذلك من مقاييس ومعايير تمثل مدخلا رئيسا قيما ومساعدا للتخطيط، إلا أن الباحثة كورول شددت على ضرورة الإجابة على بعض الأسئلة الهامة قبيل عملية التخطيط لوضع تصور مسبق من أجل البناء عليه أثناء وضع الخطة، سواء الأسئلة المتعلقة بالموارد البشرية في المكتبة أو الإمكانات والتمويل والخدمات والمستفيدين من الخدمات المكتبية. وللتعرف على هذه الأسئلة للتحقق من الاحتياجات المستقبلية لا بد لنا من الاجابة على ما يلي:

1-الموارد البشرية:

-ماهي المهارات التي يجيدها العاملون وهل هناك حاجة مطلوبة لتطوير مهاراتهم مستقبلا؟

-ما عدد العاملين في المكتبة؟

-هل ستتغير الاحتياجات المستقبلية؟

2- **الإمكانات:**

-هل تتوفر البنية التحتية من مبان وأثاث وتجهيزات وتكنولوجيا؟

-كيف نقارن مكتبتنا بالآخرين؟

-هل ستتغير الاحتياجات مستقبلا؟

3-**التمويل:**

-هل تتوفر لدينا الميزانيات اللازمة للتطوير؟

-ما هي التغيرات المالية التي يمكن توقعها في المستقبل؟

-ماذا سنحتاج للمستقبل؟

4- **الخدمات:**

-ماهي الأقسام والخدمات التي يزداد عليها العبء؟

–ما هو مدى المنافسة والتميز؟

–هل هناك مجال للتعاون؟

5– **المستفيدون:**

–من هم المستفيدون الحاليون؟

–من هم المستفيدون المحتملون؟

–هل تلبى احتياجاتهم؟

–هل ستتغير هذه الاحتياجات مستقبلا؟ (جبر، 2012)

3– **المبررات التي تدعو إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات:**

1_التقدم العلمي والتكنولوجي:

نعيش اليوم في عصر ملئ بالتغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي ومن ثم هناك تحولات علمية وتكنولوجية هائلة ستؤثر على المجتمع والأفراد من خلال المؤسسات التعليمية والتربوية، ومن المفترض أن يتأثر البحث العلمي بتلك التغيرات التي حدثت والتي ستحدث مستقبلاً، كما ستتأثر بالطبع مدخلات التعليم، ومن ثم أصبح من المفترض أن تعدّ مؤسسات المعلومات أفراداً يستطيعون بل يجيدون التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

2–الانفجار المعرفي:

إن التدفق الهائل في الاتجاهات العددية والنوعية للمعرفة وسرعة تولدها وتوظيفها في مختلف مجالات الحياة يفرض على العملية التعليمية والبحثية أن تصبح مستمرة، وذلك لكون النظام التعليمي مهما كانت مدته لن يستطيع تزويد الفرد بالقدر الكافي من المقومات اللازمة للمستقبل، كما أن التغير المعرفي قد زاد من صعوبة التنبؤ بالتغيير والاستعداد له، فنجد مؤسسات المعلومات تجد صعوبة بالغة في تحديد ما سوف يحتاج إليه الفرد على المستوى البعيد.

2– التعلم الالكتروني والتعليم عن بُعد:

لقد تطورت البرمجيات التعليمية تطوراً ملحوظاً وأصبحت الأساس الهام في استراتيجية تطوير العملية التعليمية، ويهدف ذلك التطوير إلى الوصول بعملية التعليم إلى أقصى حدود ممكنة من الفاعلية والمرونة؛ لكي تساند التعلم الذاتي للمتعلم، بحيث يتاح له التقدم في عملية التعلم حسب سرعته واحتياجاته الخاصة، وتعتبر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من أهم هذه التطورات. (عبيد، 2016)

4- التنبؤ كعامل أساسي من عوامل التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط كما يعدّها الكثير هي عملية اتخاذ قرارات لما سيُعمل في المستقبل ولا يمكن اتخاذ مثل هذه القرارات دون أن يكون هناك تخطيط سليم يعتمد كثيراً من المعلومات الدقيقة حتى يُقدّر المستقبل بصورة جيدة بمعنى التنبؤ وكلمة التنبؤ لا تعني العلم بالغيب ولكن يقصد به تلمس أحوال المستقبل بناء على تفكير منطقي يقود إلى توقعات معقولة. ولكن لا ننسى أن هذا التنبؤ لا يقود إلى الجزم بوقوع حدث ما في المستقبل إذ لا يخرج عن كونه افتراضات وتوقعات لما سيحدث، وعلى هذا الأساس أيضاً فإن التنبؤ يرتبط بالماضي والتي يستطيع المدير من خلاله التنبؤ بصورة أفضل بأحداث المستقبل، لذلك نستطيع تعريف التنبؤ بأنه " النظر إلى المستقبل وافتراض ظهور بعض الظواهر (الظروف) وتقدير مدى تأثيرها على المشروع.

وتتأثر علمية التنبؤ بعدد من الظروف الخارجية والداخلية:

- ويقصد بالظروف الخارجية هي تلك التي تقع خارج المشروع ولا يمكن السيطرة عليها أو التأثير فيها. وبما أن التنبؤ يقوم على معرفة المستقبل إلا أنه يهتم بمعرفة الماضي ليستهدي به بمعرفة المستقبل وإن مقدرة المدير وفعاليته تتوقف على مقدرته على التنبؤ بالمستقبل وتعرّف العوائق والعقبات التي قد تقف في وجه تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع ولذلك عليه تعرف هذه العقبات التي تتمثل بالبيئة المحيطة بالمشروع والتي لا يستطيع المشروع أن يعمل بمعزل عنها وهي تتمثل

بالعوامل التربوية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية ومادام أنه لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن البيئة الخارجية إذن فهو يؤثر فيها وتؤثر فيه.

- ❖ أما الظروف الداخلية هي تلك التي تحدث داخل المشروع ويمكن السيطرة عليها والتأثير والتعديل فيها وهي تمثل البيئة الداخلية للمشروع. (عبد العال، 2018، ص62)

2– الإطار العملي:

1–نبذة عامة عن المكتبة المركزية بجامعة تشرين:

مديرية المكتبات أو (المكتبة المركزية) في جامعة تشرين هي صرح حضاري ومنارة ثقافة وعلم وضعت تحت تصرف الطالب (مرحلة جامعية أولى – دراسات عليا) و(أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والعاملين في الجامعة) من أجل تحقيق هذا الغرض السامي والنبيل.

تتألف المكتبة المركزية من أربع دوائر هي: دائرة الإعارة – ودائرة التصنيف والفهرسة – ودائرة التزويد – ودائرة الخدمات الإدارية.

– **دائرة الإعارة:** وهي المحور الرئيسي لعمل المكتبة، حيث تقوم بالإعارة الداخلية والخارجية للكتاب باللغتين العربية والأجنبية (الإنكليزية والفرنسية) وبتوجيه من إدارة الجامعة تعمل المكتبة على التزود بأحدث العناوين والإصدارات العلمية من شتى المناهل الأدبية والعلمية والتاريخية والمعلوماتية والفكرية، حيث يوجد في المكتبة / 105,500 آلاف / عنواناً باللغة العربية و/ 42918 / عنوانا ًباللغة الأجنبية. كما يتبع لدائرة الإعارة شعبة الدوريات والمراجع العربية والأجنبية والإعارة فيها داخلية.

وعلاوة على ذلك مكتبة الأديب والمؤرخ الأستاذ جبرائيل سعادة الذي أهدى مكتبته إلى جامعة تشرين وخصصت لها قاعة باسمه وتضم / 6251 / عنوان.

كافة العناوين مؤتمتة ضمن برنامج للتصنيف والفهرسة وأيضاً للإعارة.

تتم عملية الإعارة خلال الدوام الرسمي وحتى الساعة الثالثة بعد الظهر.

أما قاعة المطالعة – قاعة الانترنت ومكتبة شيراز فالدوام مستمر حتى الساعة السادسة مساءً.

كما يوجد في المكتبة: – قاعة للإنترنت تحتوي على / 23 / جهاز كومبيوتر لخدمة الطالب في عملية البحث العلمي من خلال الدوريات العالمية المشتركة بها جامعة تشرين عن طريق وزارة التعليم العالي وهي:

Gale - Hinari - Science direct

– مكتبة شيراز التي تحتوي على قاعدة بيانات غنية لخدمة طلاب الدراسات العليا من كافة الاختصاصات في عملية البحث العلمي. وهي ثمرة للتعاون الثقافي والعلمي بين جامعة تشرين وجمهورية إيران الإسلامية.

– قاعة للمطالعة تتسع لـ (600) طالب مزودة بكافة المستلزمات التي تؤمن للطالب بيئة للدراسة.

كما يوجد بهو للمعارض والأنشطة الفنية والثقافية وحدد موعدين ثابتين لمعرض الكتاب في شهري نيسان وتشرين الثاني من كل عام.

إضافة إلى قاعة للمحاضرات تتسع لـ (350) مدعو مزودة بأحدث الأجهزة الصوتية والبصرية لاستضافة كافة المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تقام في الجامعة.

وكما هي العلوم والتكنولوجيا في تطور دائم ومستمر فإن إدارة المكتبة تلحظ في خططها المستقبلية ذلك التطور إن كان ذلك من خلال التزود بأحدث العناوين والإصدارات أو تطوير برامج الأتمتة الموجودة في المكتبة ليتمكن زوار المكتبة من معرفة ما يوجد من كتب وعناوين جديدة على موقع الجامعة وزيادة سرعة خطوط الانترنت وتفعيل لقواعد البيانات التي تشترك بها الجامعة. (جامعة تشرين، 2018)

2–منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية:

بدأت عملية التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية للجامعة بطلب رسمي من السيد الدكتور رئيس الجامعة بأن تقوم المديريات بإعداد خطط استراتيجية بأسلوب علمي مدروس يعتمد تحديد الأولويات الهامة والطرق الأكثر فعالية لإنجازها، وعلى ذلك فقد شرع المدراء في عمادة شؤون المكتبات بإعداد (الخطة الاستراتيجية للمكتبات جامعة تشرين من عام 2018 إلى عام 2022) ، ودُعي جميع العاملين بالمكتبات للمشاركة

في التخطيط خلال جلسات المناقشة عن الموضوعات المتصلة بمستقبل المكتبات الأكاديمية وعن أنشطة تقييم المكتبات والأنماط الجديدة لنشر الأبحاث الإلكترونية وعن الأولويات الحالية وكيفية تنفيذها، هذا بالإضافة إلى تحليل بيئة المكتبات بجامعة تشرين وتحديد عوامل القوى والضعف وأهم التحديات والصعوبات التي تواجهه تطويرها وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على المدى القصير والمدى البعيد، وجُمعت وحُللت هذه المعلومات المتصلة ببيئة المكتبة الأكاديمية والتعليم العالي الحالية وبدأت عمليات إعداد الخطة النهائية والتي تساهم في توجيه جميع العاملين بالمكتبات نحو تحقيق الأهداف والأولويات المطلوب تحقيقها حاليا بعمادة شؤون المكتبات. ومن أهم العوامل المفتاحية التي وُضعت في الاعتبار عند تطوير الخطة الاستراتيجية ما يلي:

- الانحياز لأولويات الجامعة: تؤكد الخطة الاستراتيجية على تخصيص خدمات المكتبات ومجموعاتها والعاملين بها للمساهمة في دعم أولويات الجامعة والتي تتمثل في دعم عمليات البحث والتدريس وتوفير المعرفة وتسهيل استخدامها لخدمة المجتمع.
- التوافق مع الميزانيات المحددة: تسعى مديرية المكتبات إلى مسايرة الأولويات الاقتصادية للجامعة، وخاصة أن الجامعة في مرحلة التطوير والبناء، ولضمان أن مصادر المكتبة تستعمل بشكل أكثر فاعلية.
- تعرّف احتياجات المستفيدين وخبراتهم: يملك أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملون نماذج جديدة في التعليم والتدريس والتعلم. سوف تكون العمادة أكثر نجاحا عند تعرّف مستخدمي المكتبة بصورة جيدة، وإدراك الاختلافات بين مجموعات المستفيدين، ليُخطط للخدمات والأماكن والبرامج التي تعكس احتياجات المستفيدين واهتماماتهم وأنماط عملهم.
- أهمية التقييم: يجب أن تملك المكتبات أهدافاً مفهومة وواضحة لعملها لتضع مؤشرات لتحديد ما إذا كانت تحققت هذه الأهداف أم لا.

- النظر إلى العمل المشترك: سوف تستفيد المكتبات من الارتباط الوثيق مع كليات وأقسام الجامعة ومع المكتبات والمؤسسات الأخرى لإنجاز الأهداف الاستراتيجية في السنوات القادمة من خلال العمل المشترك مع الجهات المختلفة.
- التركيز على الخدمات والمواد الرقمية: هذا النوع من الخدمات أصبح الطلب عليه كبيراً لأن الأبحاث الأكاديمية امتدت أبعد من النص الرقمي – فهي تتضمن نسبة متنوعة من الأشكال مثل الصور والصوت والفيديو . ومع الاستمرار في تجميع المواد المطبوعة فالمكتبات أيضا سوف تحتاج إلى إدارة جزء متنامٍ من المواد الرقمية، وتنوع واسع من الأشكال والأدوات الرقمية الجديدة.
- التدريب المستمر للعاملين: نحن ندرك أهمية التطوير المهني المستمر للعاملين بالمكتبات، والخطة الاستراتيجية يجب أن تدعم فرص التعلم واستعمال الأدوات الجديدة والدعم المستمر للعاملين حتى يتكيفوا مع تدفقات العمل المتغيرة والأدوار الجديدة والمتغيرة. (عبيد، 2016)

3- دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة المركزية في جامعة تشرين:

يختلف معنى التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة من شخصٍ لآخر، أو من منظمة لأخرى، أو من بلدٍ لآخر ومن مكتبة لأخرى، وما يمكن اعتماده في التخطيط الاستراتيجي والتميز بين مؤسسة وأخرى هو تحديد هويتها عن طريق الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الخاصة بالمؤسسة، وهذه المحاور الثلاثة، تقودنا إلى تحديد عناصر الخطة الاستراتيجية، وهي تعرف الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم تعرّف السياسات والصلاحيات الممنوحة لها، وأخيراً وضع البرامج والآليات التي من الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، ومن ثمّ يدرس الباحث واقع التخطيط الاستراتيجي لمكتبة جامعة تشرين المركزية وفق ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: الرؤية (Vision) وهي تصف مستقبل المؤسسة، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة، وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وأن تتسق مع ثقافة وقيم المؤسسة.

أما المحور الثاني: فهو الرسالة (Mission) وفيه تُحدد رسالة المؤسسة، هل هي تعليمية وأين موقعها من التعليم، أو تجارية وأين موقعها من التنافس التجاري، إلى آخره.

المحور الثالث: القيم الخاصة بالمؤسسة (Guiding Principles): وهي تساعد المؤسسة على تحقيق الرؤية والرسالة من خلال تعرف السياسات واللوائح والأنظمة والإمكانيات والأهداف ومؤهلات العاملين في المؤسسة.

والخطوة التي تلي خطوات تحديد المحاور الثلاثة السابقة داخل منظومة التخطيط الاستراتيجي، تكمن في تعرف الفجوة بين واقع المؤسسة في الفترة الحالية، وماذا تريد المؤسسة أن تكون من خلال الرسالة المحددة سلفاً. وهذه الفجوة كلما كانت كبيرة احتاجت إلى جهود وإمكانيات كبيرة ومختلفة، لتقليل الاختلافات بين الواقع والمأمول، وهذه الاختلافات بالمؤسسة يحتاج إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الرسالة من خلال تقليل الفجوة بأكبر قدر ممكن، ومن ثم وضع البرامج والآليات الممكن تطبيقها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

سوف يُدرس تحديد الخطة الاستراتيجية للمكتبة المركزية بجامعة تشرين. عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب العالمية المعتمدة في هذا المجال.

أولاً: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

من خلال هذا الأسلوب تحدد مجموعة من الأسئلة ويُجاب على هذه الأسئلة والإجابات ستشمل على الخطة التي يجب السعي في تنفيذها ومن هذه الاسئلة

- ✓ ما هي القيمة المضافة والمهمة التي تسعي المؤسسة في تنفيذها؟

تركزت الأجوبة في خدمة أكبر شريحة من المستفيدين من خدمات المكتبة، ورفع سوية البحث العلمي في الجامعة.

- ✓ ما الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها وتحقيقها؟

تركزت الأجوبة في أن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول لها هي تقديم خدمات ذات جودة عالية لمجتمع المستفيدين؛ بالإضافة إلى تسهيل عملية البحث العلمي.

- ✓ ما هو واقع المؤسسة الأن – الموقف الحالي للمؤسسة مقارنة بالمهمة والأهداف العامة؟

تركزت الأجوبة أن المؤسسة حالياً حققت معظم أهدافها السابقة عن طريق تأمين أكبر عدد من المراجع؛ بالإضافة لتقديم عدة فعاليات ونشاطات علمية وأكاديمية

- ✓ ما نوعية البيئات التي تتعامل معها المؤسسة – ونوعية الشرائح التي تخاطبها وتستهدفها؟

تبين من خلال الأجوبة أن هذه المؤسسة تتعامل مع جميع المؤسسات والجهات الأكاديمية والتعليمية بشكل خاص، بالإضافة مع تعاملها مع فعاليات ومؤسسات أخرى تساهم في تحقيق أهداف التعليم العالي؛ ومن أهم الشرائح المستهدفة هي مجتمع المستفيدين الأكاديميين من طلاب مرحلة أولى وطلاب دراسات عليا ومدرسين ومحاضرين وغيرهم.

- ✓ ما نوعية البيئات المستقبلية المتوقع التعامل معها قريبا سواء عن عمد أو اضطراري؟

تباينت الأجوبة حول هذا السؤال، فبعض الإجابات جاءت أنه ستقصر الخدمة فقط على الفئات المحددة حالياً، وبعض الإجابات ترى أنه من الضروري توسيع فئة المستفيدين إلى شرائح تشمل جميع الباحثين سواء أكاديميين أو باحثين لمؤسسات أخرى أو مبادرات تطوعية وغيرها.

- ✓ ما العقبات التي تعيق تحقيق لأهداف بشكل أسرع وبدرجة أكبر؟ وما الذي يمكن فعله للوصول إلى تحقيق الرؤية بشكلها الأمثل المرجو؟

تركزت الإجابات أن أهم العقبات هو العامل الاقتصادي والمادي، وعدم امتلاك ميزانية كافية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، ومن الحلول المقترحة من قبل الإدارة العليا تمويل ميزانية

المكتبة عن طريق مردود تخصيص جزء من الواردات المالية للفعاليات والمؤتمرات المقامة في المكتبة والتي يمكن أن تستفيد منها الجامعة.

ثانياً: أسلوب تحليل سوات S W O T (نقاط قوة – ضعف – تهديدات – فرص)

سوات (S W O T) تحليل سوات يتكون من أربعة أحرف اختصار لأربعة كلمات وهي :

Strengths (نقاط القوة)

Weaknesses (نقاط الضعف)

Opportunities (الفرص والمحاولات)

Threats (التهديدات والمخاطر)

يعتمد هذا الأسلوب بشكل مباشر الدراسة والتحليل للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتحديد النقاط الظاهرة في كل جانب من جوانب المؤسسة في الجهات الأربعة نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص المتوقعة – المخاطر أو التهديدات المتوقعة

وبعد تحديد الجوانب تُحول إلى أهداف ووضع وسائل ومتطلبات وجدول زمني وتوزيع المهام لتنفيذ هذه الأهداف وتوضع الأهداف باستراتيجيات مختلفة.

والهدف من إجرائه هو تحليل عناصر المؤسسة بصورة واقعية وفعالة ومعرفة الموارد التي تمتلكها المؤسسة.

ودُرست المكتبة المركزية عن طريق هذا الأسلوب وعن طريق إجابات المدراء المعنيين.

- ✓ **نقاط القوة:** أو عناصر القوة وهي النقاط التي تمتلكها المؤسسة والتي تميز هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى.
- ✓ **نقاط الضعف:** وهي النقاط التي لابد للمؤسسة أن تمتلكها ولكن لا تمتلكها في الوقت الحالي أو تمتلكها ولكنها ليست مكتملة.
- ✓ **الفرص:** هي الفرص غير الموجودة الآن ولكن من الممكن أن تُوجد مستقبلاً.

مثلاً: بالإضافة إلى وجود عدة اقتراحات من رئاسة الجامعة أن تكون المكتبة المركزية مركزاً للحفظ الرقمي للمحتوى الأكاديمي للجامعة، بالإضافة لأن وجود خطط مستقبلية بالتعاون مع مراكز الأبحاث الخارجية.

- ✓ **التهديدات:** هي المخاطر الخارجية التي ممكن أن تهدد المؤسسة مستقبلياً.

مثل مشكلة التحول من الكتب الورقية للإلكترونية، وانخفاض الدعم المالي، ومشاكل خاصة بالمساحات المخصصة للمباني، ومشكلة تأمين طلبيات الكتب التي تنشر خارج الجمهورية العربية السورية.

بعد تحديد العناصر الخاصة بكل جانب من الجوانب الأربعة: تُكتب الخطة الاستراتيجية فكل ما سبق هو عملية التجهيز للخطة الاستراتيجية بتحليل عناصر المؤسسة، وتبدأ كتابة الخطة بتحويل تلك العناصر التي كُتبت إلى أهداف للمؤسسة ورؤية عامة مستقبلية للمؤسسة، ويتم هذا عن طريق أربع قواعد سريعة:

1- العناصر الخاصة بجانب نقاط القوة تُحول إلى هدف الحفاظ عليها وتطويرها.

2- العناصر الخاصة بنقاط الضعف يكون الهدف الخاص بها هو معالجتها وتحويلها لنقاط قوة.

3- العناصر الخاصة بالفرص يكون الهدف الخاص بها كيفية الاستعداد واستغلال هذه الفرص.

4- العناصر الخاصة بالتهديدات يكون الهدف الخاص بها كيفية وضع برنامج وقائي للحماية من هذه المخاطر.

ويرى الباحث أن تحليل سوات يفيد بشكل أكبر في التخطيط التشغيلي (الخطط أقل من سنة) لأنه يهتم بالتفاصيل جدا وبالواقع الحالي ويسهل توقع مخاطر وفرص المستقبل القريب.

ولكنه في التخطيط الاستراتيجي (الخطط أكثر من ثلاث سنوات) تكون نتيجته أضعف ولكن مازالت مؤسسات كبيرة تستعمله وتعتمده بشكل كلي لسهولة ومرونة النموذج.

التحليل والتحسين والمراقبة

أُلقيت نظرة عامة للوضع الحالي لمكتبة جامعة تشرين المركزية وذلك عن طريق استعمال تحليل SWOT (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص – التحديات) والذي يوضح الأساسيات القوية التي يمكن أن تبنى عليها المكتبات والفرص الحالية التي تمكن من توفير الاحتياجات المعلوماتية للمستفيدين، وأيضاً سنلقي الضوء على التحديات الهامة التي تواجهها المكتبات بجامعة تشرين في حالة قيامها بتنفيذ الخطة الاستراتيجية معتمدة مجموعة من الأسئلة نلخصها في ما يلي:

- ✓ ما هي أهم نقاط القوة التي تتمتع بها المكتبة المركزية بجامعة تشرين؟
- ✓ ما هي نقاط الضعف التي تعانيها المكتبة المركزية بجامعة تشرين وإدارتها؟
- ✓ ما أهم الفرص المتاحة لإحداث التغيير المرجو في المكتبة المركزية بجامعة تشرين؟
- ✓ ما هي التهديدات التي تواجه المكتبة المركزية بجامعة تشرين والتي تحول دون تطورها بالشكل المناسب؟
- ✓ كيف يمكن تحسين هذه العقبات والمشاكل؟ وماهي الطرق المناسبة لذلك؟
- ✓ كيف يمكن تفعيل عملية المراقبة لتطوير الخطة الاستراتيجية في مكتبة جامعة تشرين؟

وبالتالي نلخص إجابات هذه الأسئلة في الجدول التالي:

الجدول (1) – استراتيجية SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
دعم الإدارة العليا لمديرية المكتبات امتلاك مبنى ضخم مجهز بتجهيزات حديثة توفر عدد كبير من المراجع وجود مكان واسع لإقامة المعارض والفعاليات والنشاطات توفير خدمات متنوعة لفئة واسعة من الباحثين سمعة المؤسسة الأم المتمثلة في جامعة تشرين في المجال الأكاديمي.	عدم توفر الخبرة الفنية الكافية للكثير من أمناء المكتبات ندرة أمناء المكتبات العاملين المتخصصين الصيانة الضعيفة للبنية التكنولوجية نقص الهيكل الإداري المتكامل عدم ملاءمة مباني المكتبات الفرعية عدم توفر اللوائح المنظمة لعمل المكتبات عدم توافر نظام آلي حديث متكامل لإدارة المكتبات. غياب إبداع العاملين في المؤسسة.
الفرص	**التهديدات**
فرصة الدعم الحالي من قبل الجامعة فرصة الدعم الحالي من وزارة التعليم العالي للمكتبات الجامعية فرصة لتطوير استراتيجية معلومات متكاملة لدعم بيئة المعلومات الجامعية فرصة لتوصيل خدمات ابتكارية ومد الدعم للتعليم والتدريس والبحث فرصة توافر دوريات الإتاحة الحرة الأكاديمية توفير قسم للتدريب وقسم لتسويق خدمات المكتبات فرصة تحويل المكتبة المركزية لمركز وطني أكاديمي	التغير التكنولوجي السريع التغير الكبير في مجال الاتصال الأكاديمي ودور المكتبات التكاليف الكبيرة في الاشتراك في المقتنيات الرقمية خوف العاملين وأمناء المكتبات من التغير تنوع احتياجات المستخدمين المستمرة صعوبة إدارة المشروعات الكبيرة نتيجة نقص الخبرة. ضعف خبرة بعض المستخدمين لاستعمال خدمات ومصادر المكتبة وجود اشتراكات أوسع مع جامعات أخرى من قبل أعضاء هيئة التدريس.

التحسين: تحرص المكتبة على الالتزام بمبدأ تحسين وتطوير العمل في الخطة الاستراتيجية من خلال القيام بالآتي:

- ميكنة جميع عمليات المكتبات الفنية باستعمال أحدث النظم الآلية المتكاملة
- استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تقديم خدمات المستفيدين.
- ربط جميع مكتبات جامعة تشرين بشبكة واحدة لتيسير العمل ومنع تكرار الجهود.

- ربط جميع مكتبات جامعة تشرين بشبكة الإنترنت.
- الاهتمام بمتابعة التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال المكتبات والمعلومات لتطبيق هذه التطورات بمجرد ظهورها.

المراقبة:

تهدف عملية المراقبة إلى التأكد من اتخاذ الخطوات السليمة لتحقيق الأهداف الواردة في الخطة والتي تسعى إلى تحقيقها مديرية المكتبات بجامعة تشرين عن طريق المسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف وذلك في الفترة الزمنية المحددة لتنفيذها، ويتأتى ذلك من خلال المتابعة المستمرة لتنفيذ الأعمال والأنشطة التي تقوم بها العمادة بصفة دورية، ومن أجل تسهيل عملية المراقبة وضعت مديرية المكتبات خطة مراقبة لكافة الأعمال والأنشطة التي تشتمل على العناصر التالية:

1- تحديد الأعمال والأنشطة والأهداف المطلوب تحقيقها طوال العام الأكاديمي.
2- تحديد العاملين المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة والأهداف.
3- تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ كل هدف او مهمة على حدة.
4- تحديد المسؤول عن متابعة تنفيذ بنود الخطة وفقا للجدول الزمني الذي اعتمده عميد شؤون المكتبات.

ويوضح الجدول التالي النموذج المتبع من أجل متابعة ومراقبة تنفيذ المهام

الجدول (2) – نموذج متابعة وتنفيذ مهام الخطط الاستراتيجية

م	النشاط	الهدف	إجراءات التنفيذ	الجهات ذات العلاقة	المدة المقترحة	مراحل التنفيذ	مسؤول التنفيذ	ملاحظات المتابعة

4–نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مكتبة جامعة تشرين المركزية:

ذكر الباحث سابقاً أن هناك ثلاثة محاور رئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة؛ وبإسقاط هذه المفاهيم المحددة لهذه المحاور على مكتبة جامعة تشرين المركزية يتبين ما يلي

- **الرؤية:** الارتقاء بمستوى المكتبات بجامعة تشرين حتى تنافس مثيلاتها في الجامعات العالمية، ولتصبح مراكز متطورة لنشر المعلومات والمعرفة الحديثة لتحقيق أهداف الجامعة التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- **الرسالة:** تقديم خدمات فنية ومعلوماتية عالية الجودة بأساليب تقنية حديثة لتلبية جميع الاحتياجات المعلوماتية والبحثية لمنسوبي الجامعة وأفراد المجتمع المحلي.
- **القيـم:**

1. السعي لخدمة وإرضاء جميع مستخدمي المكتبات.
2. تقديم الخدمات للجميع بالمستوى نفسه دون تفرقة بين المستفيدين.
3. مراعاة الاحتياجات المعلوماتية والبحثية لكافة فئات المستفيدين.
4. عدم إغفال الاحتياجات البحثية والمعلوماتية لأفراد المجتمع المحلي.

الأهداف الاستراتيجية:

من أجل تحقيق رؤية ورسالة مديرية المكتبات بجامعة تشرين فلابد من تحقيق الأهداف التالية:

1. توفير مجموعات وخدمات عالية الجودة لأفراد مجتمع الجامعة.
2. المعالجة الفنية لجميع المقتنيات وفقا للمعايير العالمية.
3. تعيين أمناء المكتبات والعاملين ورفع كفاءتهم للعمل بفاعلية في بيئة إيجابية.
4. اعتماد التكنولوجيات الحديثة لخدمة المكتبة والمستفيدين.
5. توفير التسهيلات التي توفر بيئة مريحة وجاذبة للمستفيدين.
6. إعداد اللوائح والسياسات التي تنظم سير العمل بمكتبات جامعة تشرين.
7. التسويق الفعال لجميع الخدمات التقليدية والإلكترونية بمكتبات جامعة تشرين.

باعتماد ما سبق يقترح الباحث النقاط التالية كمقترحات لخطة استراتيجية لمكتبة جامعة تشرين المركزية لتحقيق أهدافها السابقة.

الهدف (1): توفير مجموعات وخدمات عالية الجودة لمجتمع المستفيدين

أ. استراتيجية (1) بناء وتطوير المجموعات:

- معرفة احتياجات مجتمع المستفيدين بجامعة تشرين.
- زيارة معارض الكتب المحلية والعربية والدولية.
- رسم سياسة عامة للمكتبة تتضمن سياسة المكتبة وأهدافها وتحديثها وتطويرها باستمرار.
- تزويد جميع فروع المكتبات بالجامعة بجميع أنواع وأشكال مصادر المعلومات المطلوبة وخصوصاً الإلكترونية منها.

ب. استراتيجية (2) تحسين المجموعات والمواد خلال عملية فعالة لتطوير المجموعات.

- تفعيل عملية الاختيار، وتحسين أدوات الاختيار.
- تخصيص جزء من الميزانية للاشتراك بالمجموعات الرقمية كقواعد البيانات.

ج. استراتيجية (3) تطوير المجموعات مع توازن فعال بين المصادر الإلكترونية والمواد التقليدية.

- الاهتمام بالمصادر الرقمية إلى جانب المصادر التقليدية من أجل تحسين مجموعات المكتبة.
- توفير مجموعة كبيرة وقوية من المجموعات المطبوعة والتي تقابل الاحتياجات التعليمية والمعلوماتية لمجتمع المكتبة

د. استراتيجية (4) الاستعمال الأمثل لميزانية شراء مصادر المعلومات من خلال دعم استعمال مصادر الإتاحة الحرة.

- تفعيل الوصول الحر للمعلومات للمواقع العلمية وقواعد البيانات المجانية.
- توفير مستودعات رقمية مجانية تحتوي على كافة الرسائل الأكاديمية المنشورة ضمن جامعة تشرين.
- الاشتراك بالدوريات الالكترونية الهامة والمفيدة للباحثين.

هـ. استراتيجية (5) توفير خدمات جديدة عالية الجودة وتحسين الخدمات الحالية.

- تحديد احتياجات المستفيدين من خدمات المكتبات والمعلومات المختلفة.
- تحسين الخدمات المقدمة حاليا لجميع فئات المستفيدين.
- البحث عن خدمات معلوماتية جديدة لم تقدم من قبل للمستفيدين.
- تقديم خدمات التعلم الذاتي وتوفير المنصات التعليمية المناسبة لهذا الموضوع مع التدريب المناسب.

الهدف (2) المعالجة الفنية لجميع أنواع وأشكال مصادر المعلومات وفقا للمعايير العالمية

أ. استراتيجية (1) حصر مصادر المعلومات الحالية غير المفهرسة والمصنفة.

- حصر مصادر المعلومات غير المفهرسة حالياً لإحالتها إلى العمليات الفنية المناسبة.

- اتخاذ الخطوات اللازمة نحو فهرسة وتصنيف جميع مصادر المعلومات بقواعد الفهرسة المعاصرة
- التنسيق مع المبادرات التي يمكن أن تساهم في فهرسة هذه المصادر، كمبادرة إحياء مكتبات جامعة تشرين.

ب. استراتيجية (2) إتباع المعايير العالمية لفهرسة وتصنيف مصادر المعلومات بالمكتبات

- استعمال قواعد الفهرسة الانجلو أمريكية الحديثة.
- استعمال خطة تصنيف ديوي العشري طبعة 22 لتصنيف المصادر.
- استعمال شكل مارك العالمي للفهرسة الآلية للمصادر
- الاستعانة بالفهرس العربي الموحد من خلال الخدمات المتعددة التي يقدمها.
- محاولة تطبيق قواعد فهرسة RDA ومواكبة تطوراتها باستمرار.

ج. استراتيجية (3) الفهرسة الآلية لجميع أنواع مصادر المعلومات وأشكالها

- استعمال نظام آلي متكامل لإدارة المكتبات كنظام كوها المفتوح المصدر.
- إدخال البيانات الببليوغرافية لجميع مصادر المعلومات على النظام الآلي المتكامل المقترح.

الهدف (3) تطوير الهيكل التنظيمي ورفع كفاءة أمناء المكتبات والعاملين في لمكتبات.

أ. استراتيجية (1) تعيين أمناء مكتبات لديهم خبرات كافية للعمل في المكتبات الجامعية

- حصر أعداد العاملين بالمكتبة المركزية وتحديد تخصصاتهم وخبراتهم.
- توظيف عاملين متخصصين في مجال المكتبات والمعلومات
- تحديد العجز في التخصصات الأخرى المطلوبة.
- تقييم الاحتياجات إلى العاملين في كافة إدارات المديرية والتقييم الدوري لهم.

ب. استراتيجية (2) بناء هيكل إداري كامل يعمل تحت مديرية المكتبات

- تجميع معلومات عن الهيكل الإداري الأكثر فعالية.
- تحديد أدوار ومسؤوليات جميع العاملين والمسؤولين في هذا الهيكل.

- عمل تغيرات مستمرة مع الوقت في الأدوار والمسؤوليات الإدارية.

ج. استراتيجية (3) التطوير المهني ورفع كفاءة أمناء المكتبات والعاملين بالمكتبات

- تحديد نقاط الضعف في خبرات العاملين بالمكتبات والعمل على تقويتها.
- عقد دورات تدريبية لأمناء المكتبات والعاملين وفقا لتخصصاتهم.
- تشجيع تبادل الخبرات، وتبادل الزيارات مع المكتبات الجامعية الأخرى.

د. استراتيجية (4) تطوير بيئة عمل إيجابية والتي تدعم توفير خدمات معلوماتية فعالة

- تشجيع جميع العاملين بالمكتبات لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين خلال برامج تدريب مستمرة.
- تطوير ثقافة تنظيمية تحث على الإبداع في العمل من جانب العاملين والإدارة.
- تحسين الاتصال لضمان أن العاملين يملكون المعلومات لكي يكونوا فاعلين في وظائفهم.

الهدف (4) استخدام تكنولوجيا حديثة ومفيدة للمستخدم في كافة وظائف المكتبة

أ. استراتيجية (1) جعل التكنولوجيا المستخدمة تعمل بفاعلية وبسهولة وذلك لتقليل إحباط العاملين والمستفيدين

- تطوير جميع الأنظمة المستخدمة في المكتبة وتقييمها بشكل دوري.
- تفعيل موقع المكتبة المركزية وجعله تفاعلي وفق المعايير العالمية.

ب. استراتيجية (2) ضمان تدريب بشكل فعال لاستخدام التكنولوجيا ومساعدة المستفيدين على استعمالها

- تحديد الأولويات الحالية لتدريب العاملين لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- تطوير برامج تدريب على التكنولوجيا مستمرة للعاملين في كل المستويات، وتوفير معدات وتدريب يكون متاح وفعال للعاملين بالمكتبة.

الهدف (5) توفير التسهيلات التي توفر بيئة مريحة وجاذبة للمستفيدين

أ. استراتيجية (1) تطوير بيئة العمل في جميع فروع المكتبات

- تحديد التحديثات والتوسعات المطلوبة في فروع المكتبات.
- تدريب منتظم ومجدول للعاملين على تفعيل دور المكتبة.

ب. استراتيجية (2) العمل على إتاحة وتحسين التسهيلات في فروع المكتبات

- تحديد التسهيلات المختلفة غير المتوفرة في فروع المكتبات، وتوفير الميزانيات المناسبة لها.
- التقييم الدوري في فروع المكتبات من أجل تحديث القديم منها.

الهدف (6) إعداد اللوائح والسياسات التي تنظم سير العمل بمكتبات جامعة تشرين

أ. استراتيجية (1) العمل وفقا للوائح وسياسات تنظم سير العمل في المكتبات

- مراجعة وتقييم اللوائح والسياسات المستخدمة حالياً.
- تحديد اللوائح والسياسات المستعملة في المكتبات الجامعية الأخرى.
- مراجعة اللوائح والسياسات المستعملة في المكتبات الجامعية السورية.
- متابعة كافة التغيرات في سياسات عمل المكتبات الجامعية العالمية.

ب. استراتيجية (2) اتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع لوائح وسياسات عمل بالمكتبات

- تشكيل لجنة عمل تتكون من أمناء المكتبات وموظفين من إدارات الجامعة المتصلة مثل الإدارة المالية والقانونية
- قيام اللجنة بصياغة اللوائح المطلوبة والتي تتضمن (لائحة الإعارة – التزويد – الجرد – الاستبعاد..)
- القيام بمراجعة وتقييم اللوائح باستمرار.

ج. استراتيجية (3) مسايرة السياسات العامة والعالمية للمكتبات الجامعية

- تعرف المبادرات الحديثة في مجال عمل المكتبات الأكاديمية العربية والعالمية.
- دعم الحركات والمبادرات والسياسات الملائمة لمكتبات جامعة تشرين.
- دعم وتعزيز سياسة واتجاه الإتاحة الحرة العالمية.
- المشاركة الفعالة في المبادرات والاتجاهات العالمية.

الهدف (7) التسويق الفعال لجميع الخدمات التقليدية والإلكترونية بمكتبات جامعة تشرين

أ. استراتيجية (1) إعداد ورش العمل داخل مكتبة جامعة تشرين والتي تهدف إلى تعريف وتدريب مجتمع الجامعة على خدمات المكتبات

- تحديد ورش العمل المطلوبة لتعريف وتعليم مجتمع الجامعة بخدمات المكتبات.
- تفعيل عدة عروض المناسبة والبسيطة لعرضها خلال ورش العمل.
- الاستعانة بالخبرات المناسبة المتخصصة في إعداد ورش العمل.

ج. استراتيجية (2) المشاركة في الندوات والمعارض والمؤتمرات التي تقام داخل سوريا وخارجها

- التواصل والاتصال مع الجامعات الأخرى.
- المشاركة في معارض الكتاب التي تهدف إلى عرض انجازات الجامعة داخل سوريا.
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية.
- إعداد المعارض الصغيرة التي تهدف إلى تسويق خدمات المكتبات داخل الجامعة وخارجها.

د. استراتيجية (3) تدريب مجتمع المستفيدين على استعمال خدمات المكتبات

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجتمع المستفيدين.
- تدريب المستفيدين الذين ليس لديهم خبرة في التعامل مع الخدمات الالكترونية.
- تدريب المستفيدين على كيفية التعامل مع الفهرس المباشر للمكتبة وكيفية البحث والوصول إلى المعلومات.
- تدريب المستفيدين على كيفية الاستعمال الأمثل لقواعد المعلومات العالمية.
- توفير أمناء مكتبات مدربين لمساعد المستفيدين الذين يحتاجون إلى مساعدة.

نتائج ومقترحات الدارسة:

أولاً: النتائج

1– عدم وجود خطة استراتيجية واضحة مبنية على أسس علمية متينة في مكتبة جامعة تشرين المركزية.

2– غياب الرؤية الواضحة المتمثلة في تطوير خطط مستقبلية لدعم المكتبة وخدماتها.

3– عدم وجود الاختصاصيين في الإدارات العليا سيؤدي الى عدم القيام بدورها بالشكل المطلوب.

4– غياب التخطيط الاستراتيجي أدى الى ضعف في خدمة البحث العلمي والتي تعد أساسية بالنسبة للمكتبة المركزية.

5– وجود عدد من نقاط القوة المتمثلة في امتلاك مبنى ضخم مجهز بتجهيزات حديثة وتوفر عدد كبير من المراجع ووجود مكان واسع لإقامة المعارض والفعاليات والنشاطات

6– وجود عدد من نقاط الضعف المتمثلة في ضعف الميزانية وضعف التخطيط الإداري ونقص الهيكل الإداري المتكامل وعدم ملاءمة مباني المكتبات الفرعية وعدم توفر اللوائح المنظمة لعمل المكتبات وعدم توافر نظام آلي حديث متكامل لإدارة المكتبات.

7– الافتقار لتطبيق الإدارة المركزية والإدارة العليا للمكتبة للمعايير الدولية للتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: المقترحات

1– اعتماد خطة استراتيجية مبنية على أسس ومعايير عالمية للمكتبة مثل النموذج المقترح في البحث سابقاً

2– دعم الإدارة المركزية والإدارة العليا هذه الخطة والعمل على تخطيطها وتنفيذها بالشكل السليم.

3- العمل على دعم نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف وتلافيها في حال الحاجة لذلك. باعتماد نموذج SWOT

4- مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية.

5- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.

6- تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.

7- اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها.

8- إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعة بحيث تمثل بديلاً معتمدا عند تعذر تطبيق بعضا منها.

المراجع:

1. بادي، سوهام. (2014). التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاعات المكتبات في الجزائر: دراسة ميدانية بالمكتبة الوطنية الجزائرية. رسالة دكتوراه. قسنطينة: جامعة قسنطينة.
2. بلامكس. (2019). بناء الخطط باستخدام النموذج الرباعي سوات S W O T. متاح على منصة بلامكس Plamx على الرابط التالي https://cutt.us/plamx2019 . تاريخ الاسترجاع 2019/6/19
3. جامعة تشرين. (2018). مديرية المكتبات والأنشطة الثقافية. متاح على موقع جامعة تشرين الرسمي على الرابط التالي http://91.144.21.217/ar/node/7611. تاريخ الاسترجاع 2019/6/28
4. جبر، هاني (2012). الخطة الاستراتيجية لمكتبات جامعة النجاح الوطنية 2011– 2015: بين الواقع والمتوقع. دورية Cybrarians Journal. ع 28 (آذار 2012). متوفر على الرابط التالي
5. http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=611:plan&catid=254:studies&Itemid=88 تاريخ الاسترجاع 2019/6/18
6. الدجني، إياد. (2006). الواقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
7. عبد العال، حامد. (2018). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي بمدارس التربية الخاصة وبرامج الدمج في مصر "دراسة ميدانية". رسالة دكتوراه. جامعة سوهاج.

8. عبيد، عصام. (2016). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. متاح على الرابطhttps://hrdiscussion.com/hr96065.html تاريخ الاسترجاع 2019/7/18
9. مزهود، رشيدة. (2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعية والحياة. رسالة دكتوراه. تبسة: جامعة العربي التبسي.