

التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت

اعداد

د. عبدالله حمود مويهان

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

قسم علوم المكتبات والمعلومات ، الكويت

almwihan@hotmail.com

ملخص الدارسة :

يهدف الباحث في هذه الدارسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت من خلال تصميم استبانة خصيصاً لهذا النظر والتعرف من خلالها عن وضع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت وقد تكون مجتمع الدارسة من العاملين في المكتبات جامعة الكويت وقد بلغ عدده (٩٨) موظفاً وموظفة. وقد بينت نتائج الدارسة أن هناك نسبة ٤٤,٩% من الأفراد يرون أن التخطيط الاستراتيجي يحقق أهداف مؤسسة المعلومات يحقق رسالة المكتبة وقد أوصي الباحث مؤسسات المعلومات في دولة الكويت وتحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف مؤسسة المعلومات والتحول من نموذج الأداء اللي النموذج الأداء الحديث ومشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في عملية التخطيط.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط – التخطيط الاستراتيجي - مؤسسات المعلومات.

المقدمة:

إن **التخطيط** من أهم وظائف الإدارة ومن غير الممكن تصور أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أن تمارس نشاطها في هذه العصر بدون ممارسة الوظيفة الأساسية معتمده على عشوائيات أو الارتجال الذي يجعلها أمام العديد من المفاجأة والمواقف التي ليست بالحسبان تقف أمامها المؤسسة عاجزة عن تحقيق أهدافها. لذا فإن تجنب المواقف الحرجة يتوجب الحاجة إلى **التخطيط**: باعتبار أن التخطيط عملية منسقة تتضمن لاتخاذ مجموعة من الإجراءات او القرارات للوصول إلى أهداف محددة فالمكتبات وعلى رأسها المكتبات الجامعية تعتبر بمثابة الانتفاع الثقافي للنهوض بالبحث العلمي ونشر القراءة وهي بذلك تشكل مدخلا حقيقا لولوج مجتمع المعرفة. وأصبحت المكتبات في عالمنا اليوم فضاءات مفتوحة تتواصل مع محيطيها المباشر مع العالم الخارجي من خلال التوظيف المتزايد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ويعتبر قطاع المكتبات بهذا لمعنى دافع أساسي للتنمية البشرية بحيث يندرج في قلب المشروع التنموي لأي بلد كان.

مشكلة الدارسة:

يعد التخطيط الاستراتيجي في عصرنا الحاضر من الدارسات المتقدمة في مجال المؤسسات ويتطلب ذلك خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها وأنشطتها. وتتبلور مشكلة الدارسة في عدم وجود دارسة حديثة يمكن من خلالها رصد التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المعلومات في دولة الكويت حيث تعاني من قصورٍ شديداً في هذا المجال

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة التي تسعى لبيان الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت بداية في إعداد بيان الرؤية والرسالة والقيم لها وهذا لن يتحقق إلا عن طريق الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات المستقبل وما يحمله من إشكاليات متعددة ومتشابكة لمواجهة مؤسسات المعلومات

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات.
2. التعريف على مقومات التخطيط الاستراتيجي ف إعداد بيان الرؤية ورسالة في مؤسسات المعلومات.
3. التعرف عن مبررات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات.
4. تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت.
5. التعرف عن عناصر التخطيط الاستراتيجي الجيد.
6. التعرف عن النتائج والتوصيات لتأكيد من أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت.

تساؤلات الدراسة:

1. ما المقصود بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وما أهمية طبيعته.
2. ماهي مقومات التخطيط الاستراتيجي في إعداد بيان الرؤية والرسالة في مؤسسات المعلومات في دولة الكويت.
3. ماهي المبررات التي تدعو إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات.
4. ماهي عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات.
5. ما هو دافع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات بدولة الكويت.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تغطي موظفين ورؤساء مكاتب جامعة الكويت ومكاتب الكليات.
2. الحدود الزمنية: الفترة من مارس ٢٠١٩ إلى أكتوبر ٢٠١٩.
3. الحدود النوعية: إدارة مكاتب جامعة الكويت.
4. الحدود المكانيّة: دولة الكويت.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث علي منهج الوصفي التحليلي وذلك جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بأهداف الدراسة. وقد اعتمد الباحث على جمع البيانات من الصفحات الرئيسية والفرعية لهذه المؤسسة وكان معتمداً على ثلاث عناصر رئيسية وهي هل هناك رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمؤسسة وقد قام الباحث بالزيارة الميدانية لمؤسسة وذلك للتأكد من جود الثلاث العناصر السابقة داخل المؤسسة.

كما اعتمد في صياغة الاستشهادات والمصادر على أسلوب APA .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام وموظفي المكتبات بكليات الجامعة الموجودين بالفعل على رأس العمل وقت إجراء هذه الدراسة ، وقد بلغ عددها (٩٨) ويوضحهم الجدول التالي رقم (١)

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

| م | مكان العمل | العدد | النسبة |
|---|------------------------------|-------|--------|
| 1 | مكتبة كلية الآداب | 9 | 9.2% |
| 2 | مكتبة كلية العلوم الاجتماعية | 20 | 20.4% |
| 3 | مكتبة كلية التربية | 11 | 11.2% |
| 4 | مكتبة كلية الهندسة والبتترول | 12 | 12.2% |
| 5 | مكتبة كلية العلوم | 10 | 10.2 % |
| 7 | مكتبة جابر الأحمد | 29 | 29.6% |
| 7 | مكتبة الشريعة | 7 | 7.2% |
| | الإجمالي | 98 | 100% |

مصطلحات الدراسة:**١- التخطيط:**

التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل وإمكانيات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة.

٢- التخطيط الاستراتيجي:

تعرف موسوعة ويكيبيديا التخطيط الاستراتيجي عن أي عملية منظمة ومتكاملة وتقوم بتحديد مصالح المؤسسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بشكل دقيق.

٣- مؤسسات المعلومات:

مؤسسات المعلومات مراكز المعلومات أو المكتبات أو بنوك المعلومات أو قواعد البيانات سواء كانت هذه المؤسسات عامة أو متخصصة أو وطنية أو مدرسية أو أكاديمية والتي تهتم بإنتاج أو حصر مصادر المعلومات بمختلف أنواعها أشكالها بهدف حفظها ومعالجتها أو تنظيمها أجمع ما سبق وإتاحتها للمستخدمين.

الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات العربية:**

١. دراسة مزهود رشدي (2016) التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين بالمكتبات الجامعية: وتهدف هذا الدراسة إلي زيادة فعالية العاملين بالمكتبات الجامعية من خلال التخطيط الاستراتيجي واعتمد المنهج في مادة الدراسة الأوضاع الراهنة من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك وتوصلت الدراسة أن استعداد التخطيط كان له دور في ضبط العاملين على

التجاوز الأعمال الموكلة إليهم ويحدد نقاط القوة وأماكن الضعف التي كانت سببا في تمكين العامل في بلوغ النتائج الفعلية.

٢. دراسة سوها مبادي (2014) التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودورة في دعم قطاع المكتبات في الجزائر وتستخدم الدراسة لمنهج المسعي كمنهج أساسي وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الوطنية والتي معرفة المعوقات التي توجهها المكتبة الوطنية وتم التركيز في هذه الدراسة عن الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي تساعد عن نجاح المكتبة وقد توصلت الدراسة إلى الكثير من النتائج.

- للتخطيط الاستراتيجي للمعلومات أثر كبير في تكوين رصيد معلوماتي.
- للتخطيط الاستراتيجي إثر في الإدارة الفعالة.
- للتخطيط الاستراتيجي أثر في بناء أنظمة خدمات معلوماتية.
- أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية القدرة الفعلية والخبرات.

الدراسات الأجنبية

١. دراسة Lisa Schulz بعنوان "strategic planning in a university library"

الدراسة التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية من حيث أهمية التخطيط للمكتبات الجامعية والدوافع الأساسية لعملية التخطيط وفرق العمل التي تجاوب مع التخطيط ممثلا بتجربة مكتبة لويس بجامعة مارفيل بالقيام بالتخطيط الاستراتيجي للمكتبة طلابا وعاملين وإدارة وأعضاء وهيئة تدريس والنتائج المرجوة من تلك العملية كما تناولت الدراسة عناصر التخطيط الشامل للمكتبات الجامعية بداية من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف بعيدة المدى والتغيرات الجوهرية التي أحدثه التخطيط الاستراتيجي للمكتبة. ١

٢. Michael Loren Zen بعنوان Strategic Planning for Academi

احتوت هذه الدراسة على "Library Instructional Programming: An Overview"

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

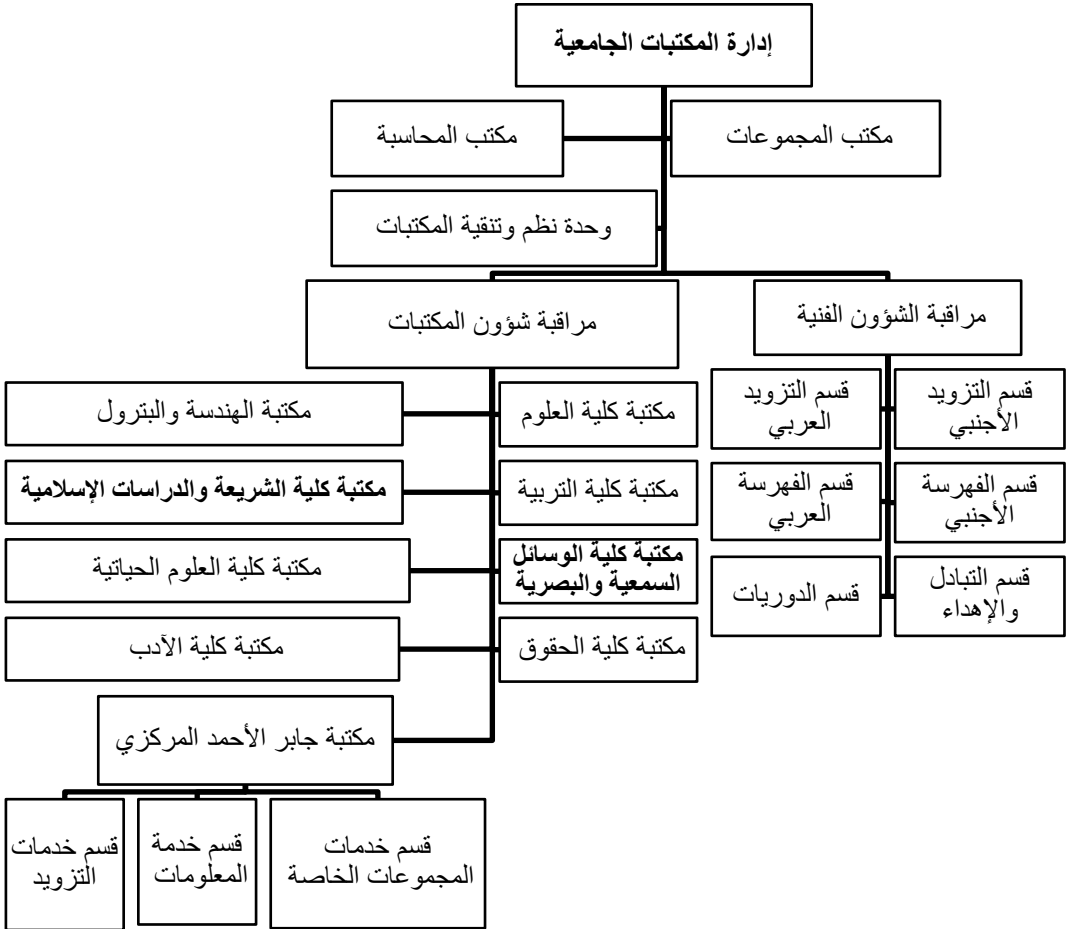
-نشأة المكتبات الجامعية بدولة الكويت

تعتبر إدارة المكتبات الجهاز الإداري والفني والذي يشرف على جميع شؤون المكتبات الجامعية، وأحد الركائز الأساسية للنشاط العلمي والبحثي في جامعة الكويت وقد نشأت جامعة الكويت منذ تأسيسها عام 1966 المكتبات الجامعية فتأسست المكتبة المركزية بموقع الجامعة في الخالدية كأول مكتبة من المكتبات الجامعية وكانت تضم الدوريات ومكتبة التراث القومي ومكتوب مطبوعات الأمم المتحدة ثم توالي إنشاء مكتبات الكليات في مختلف مواقع الجامعة في كل من الشويخ والخالدية وكيفان والعديلية إلي إن توجت إنجازاتها بتأسيس مكتبة جابر الأحمد المركزية في العام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢ والإدارة الأقسام الفنية التي تتولى مركزيا عمليات التزويد والفهرسة المختلف مصادر المعلومات، كما تضم المكتبات التي تقدم خدمات المعلومات لكليات الجامعة و مكتب تنمية المجموعات ووحدة نظام وتنقية المكتبات، حيث

يقوم مكتب تنمية المجموعات بالمشاركة مع المكتبات في عملية بناء المجموعات وتقم وحدة نظم وتنقية المكتبات بالعمل في المهام والتكنولوجيا لأعمال الإدارة وتتولى إدارة المكتبات جامعة الكويت اهتماما خاصا بتنمية مصادر المعلومات المطبوعة وغير مطبوعة وذلك لبناء مجموعات قوية متكاملة تخدم وتتلاءم مع احتياجات البرامج الدراسية والبحثية في الجامعة ويتم تحديث وتطوير هذه المجموعات بصفه مستمرة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام العلمية في كليات الجامعة.

رسالة المكتبات: وتتمحور رسالة مكتبات جامعة الكويت حول توفير المعلومات وتقديم خدمات المعلومات اللازمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع الأكاديمي في الجامعة والدعم.

الهيكل التنظيمي الإداري بالمكتبات محل الدراسة :



لمحة تاريخية في التخطيط الاستراتيجي:

في عصر النبي محمد (ص) كلن هناك خطط ورؤى استراتيجية تشمل خطط تموين الجيوش الإسلامية من النواحي الروحية والثقافية والعسكرية وقدا بالطبع يعد تخطيطا لان من مقومات التخطيط وجود المدة ثم شمول كل الجوانب فالخطة التي لا يعمل كل الجوانب لا نسمي تخطيطا استراتيجيا بل يسمي تخطيطاً مرحلياً أو تشكلياً.

وفي عام ١٩٦١م - ١٩٦٥م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية وأحدث نجاحا كبيرا مما دعا ليندون جونسون " أصدر تعليمات بتطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية. عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية السبعينات تعدي حدود الولايات المتحدة الأمريكية إلى كل من أوروبا والدول النامية.

التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات.

يعتبر التخطيط في مؤسسات المعلومات جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية مؤسسات المعلومات ويبرز وجودها هو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة على المكتبة إلى التفكير والتصرف بشكل استراتيجي. الأمر الذي يساعد مؤسسات المعلومات علي صنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط مؤسسات المعلومات فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية. كما يمكن النظر إلى التخطيط على انه عملية تقوم من خلالها مؤسسات المعلومات بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها هذا بالإضافة إلى ضرورة التأكيد من وضوح النتائج التي تسعى مؤسسات المعلومات لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من اجل حدوث التغيير المنشود كما يعرف التخطيط على انه خلق واقع جديد بتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة وقيم أو أفكار ليس فقط للمكتبة أو العاملين بها ولكن أيضا للبيئة المحيطة التي تتواجد فيها مؤسسات المعلومات.

- أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات

١. يساعد في تحديد مسار العمل في مؤسسة المعلومات.
٢. يساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود مؤسسة.
٣. يساعد على خلق هوية للمكتبة وتلبية احتياجات المستفيدين ومن مساندهم داخل مؤسسة مما يزيد من كفاءة العمل. (احمد، ٢٠١١)

- من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي: إن التخطيط هو جهد فريق العمل وبالرغم من أن التخطيط يبدأ من لقمة فانه يتعين على الرؤساء تدعيم الهيئة العاملة الذين هم على داريه أكبر بالخدمات والمستفيدين. (عمر، ٢٠١٤)

مبررات استخدام التخطيط في مؤسسات المعلومات:

- ١- يساعد مؤسسة المعلومات حول ما لذي تسعى لتحقيقه ويزود المسؤولين بها بأسلوب وملاح التفكير في المكتبة ككل.
- ٢- يساعد مؤسسة المعلومات علي توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها
- ٣- يساعد مؤسسة المعلومات على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ٤- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة. (نادية، ٢٠١٠)

عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات:

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية او داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
٣. تحديد الأهداف والغايات.
٤. وضع الاستراتيجيات والمقارنة بينها. (عبد الرزاق، ٢٠١٦)

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات المعلومات:

١. تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط.
٢. توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي.
٣. توفير أخصائي المعلومات الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
٤. القدرة على صياغة رسالة مؤسسة المعلومات. (محمود، ٢٠٠٠)
٥. استمرارية التفكير الاستراتيجي.
٦. إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدي الإدارة العليا. تناسب هيكل مؤسسة المعلومات مع عملية التخطيط الاستراتيجي.

المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة المعلومات:

١. مقاومة التغيير التي تبديها بعض الإدارات العليا ومدراء الإدارات الأخرى والأقسام.
٢. غياب الربطة والتنسيق بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الاستراتيجية الفرعية في المؤسسة وذلك لان عملية التخطيط الاستراتيجي. (سعد، ٢٠٠٢)
٣. الموارد المالية للمؤسسة إن أي خطة استراتيجية مهما كانت طموحه وسليمة الصياغة فإنها قد تصدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على إدارة المؤسسة التفكير بها منذ البداية لان توافر الأموال اللازمة وسيلة لتغطية نفقات الخطة واستمرارها وبالعكس ذلك يجعل إدارة المؤسسة غير قادرة على الاستقرار في تنفيذ الخطة وفق ما هو مرسوم لها وربما يؤدي بها إلى الفشل.
٤. عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي إن عدم توزيع المسؤوليات بشكل يناسب حجم العمال وعدم تناسب منح الصلاحيات للمستويات بشكل يناسب حجم العمال وعدم تناسب منح الصلاحيات الإدارية المختلفة. (سامي، ٢٠٠٧)
٥. انشغال الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية بالمشكلات الروتينية واليومية.

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب النوع

وتعتبر القوة البشرية من أهم عناصر التخطيط ، لذا كان لابد من التعرف على توزيع هذه القوة وفقا للنوع ويوضح جدول (٢) التوزيع النوعي لأفراد العينة

جدول (٢) التوزيع النوعي للقوة البشرية

| النوع | النسبة |
|-------|--------|
| ذكر | ٥٥,١% |
| أنثى | ٤٤,٩٠% |

يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب النوع حيث بلغت نسبة الذكور (٥٥,١%) بعدد ٤٥ فرداً بينما بلغ عدد النساء العاملات في قطاع المكتبات في جامعة الكويت ٤٤ بنسبة (٤٤,٩%) نسبة جيدة للنساء في قطاع المكتبات من خريجات الجامعة وفضلت العمل بها وفي قطاع مكتبات الكليات.

- توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

| العمر | النسبة المئوية |
|------------|----------------|
| ٢٥ وأقل | ٧١% |
| ٢٦ إلى ٣٥ | ١٣,٣% |
| ٣٦ إلى ٤٥ | ٢٠,٤% |
| ٤٦ إلى ٥٥ | ٣١,٦% |
| أكثر من ٥٥ | ٢٧,٦% |

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر حيث بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٦ إلى ٥٥ سنة) من العاملين في قطاع المكتبات الجامعية بجامعة الكويت بنسبة (٣١,٦%) وهي النسبة الأعلى بينما الذين تتراوح أعمارهم (٢٥ وأقل) بنسبة (٧,١%) بينما بلغ أعمار من بلغ ٥٥ سنة بنسبة (٢٧,٦%) وهي نسبة كبيرة من أصحاب الخبرات في مجال قطاع المكتبات وأصحاب شهادات علمية بنما بلغ منهم بأعمار (٣٦ إلى ٤٥ سنة) والذين يشكلون نسبة (٢٠,٤%) في قطاع المكتبات وأما من أعمارهم (٢٦ إلى ٣٥ سنة) فهم يشكلون نسبة (١٣,٣%) من العاملين في قطاع المكتبات الجامعية في دولة الكويت.

- توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب مكان العمل

جدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب مكان العمل

| مكان العمل | النسبة المئوية |
|------------------------------|----------------|
| مكتبة كلية الهندسة والبتترول | ١٢,٢% |
| مكتبة كلية التربية | ١١,٢% |
| مكتبة كلية العلوم الحياتية | ٢٠,٤% |
| مكتبة كلية الآداب | ٧,١% |
| مكتبة كلية العلوم | ١٠,٢% |
| مكتبة كلية الشريعة | ٧,١% |
| مكتبة جابر الأحمد | ٢٩,٧% |

جدول رقم (٤) يبين توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل حيث بلغت نسبة العاملين في مكتبة جابر الأحمد (٢٩,٧%) وهي الأعلى في عينة الدراسة وتفسير ذلك بما تقدم لطلبة كلية الحقوق وطلبة كلية العلوم الاجتماعية والمكتبة تتكون من أربع أدوار وتخدم شريحة كبيرة من الطلبة وأساتذة الجامعة بينما بلغت نسبة كلية الشريعة (٧,١%) وهي الأقل لأنها تخدم طلبة الشريعة فقط، بينما بلغ عدد كلية مكتبة

العلوم الحياتية تحتوي على تخصصات كثيرة وهي الاقتصاد المنزلي والديكور والرياضة والرسم وغيرها أما طلاب كلية الهندسة بلغت نسبة (١٢,٢%) وبعدها كلية التربية (١١,٢%) وبعدها كلية مكتبة الآداب بنسبة (٧,١%) لقلة التخصصات بكلية الآداب.

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة الخاصة بالحالة الاجتماعية:**جدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية**

| النسبة المئوية | الحالة الاجتماعية |
|----------------|-------------------|
| ٩٣,٩٠% | متزوج |
| ٦,١٠% | أعزب |

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفيما لمتغير الحالة الاجتماعية حيث يبين إن (٩٢) من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون نسبة (٩٣,٣٩%) من إجمالي أفراد العينة (متزوجون) وهم الأغلبية الساحقة وهذا يدل على الاستقرار الوظيفي في قطاع المكتبات بينما (٦,١٠%) غير متزوج

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي**جدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

| النسبة المئوية | المؤهل |
|----------------|-----------|
| ٦٩,٤% | بكالوريوس |
| ٢٣,٥% | ماجستير |
| ٧,١% | دكتوراه |

يبين الجدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (٦٩,٤%) وهي أعلى نسبة بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (٧,١%) وهي الأقل وأما درجة الماجستير بلغت نسبة (٢٣,٥%) من نسبة أفراد العينة.

توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب التخصص**جدول رقم (٧) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب التخصص**

| النسبة المئوية | التخصص |
|----------------|--------|
| ٧٥,٥% | مكتبات |
| ٢٤,٥% | أخرى |

يبين الجدول رقم (٧) توزيع أفراد العينة حسب التخصص أن أغلب الموظفين في قطاع المكتبات كليات جامعة الكويت من المختصين في المكتبات ويحملون المكتبات حيث شكلوا نسبة (٧٥,٥%) ومن نسبة عالية جداً ييمناه تكلفت نسبة (٢٤,٥%) من مختلف التخصصات مثل التخصصات الاجتماعية وغيرها من التخصصات.

التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبة:**جدول (٨) التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبة**

| النسبة المئوية | التكرار | مدي الموافقة |
|----------------|---------|--------------|
| ٢,٠ | ٢ | لا أوافق |
| ١٥,٣ | ١٥ | ٣٥-١٠% |
| ١٥,٣ | ١٥ | ٦٠-٣٦% |

| النسبة المئوية | التكرار | مدي الموافقة |
|----------------|---------|--------------|
| ٤٤,٩ | ٤٤ | ٦١-٨٥% |
| ٢٢,٤ | ٢٢ | اعلي من ٨٥% |
| ١٠٠ | ٩٨ | الإجمالي |

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن معني التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبات هو أسلوب للتفكير في مستقبل المكتبة حيث ظهرت بنسبة (٢%) تليها نسبة (١٥,٣%) (تري بأن أداة التحديد المسارات المختلفة بينما تقدر نسبة (١٥,٣%) من أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبة هو أداة التحديد أهداف بعيدة الأجل تليها بنسبة (٤٤,٩%) من إجابة أفراد العينة بأنها من إجابة أفراد العينة بأنها أداة التحقيق أهداف رسالة المكتبة بينما ما يقارب (٢٢,٤%) من إجابة العاملين بأنها أسلوب لصناعة القرارات المصيرية للمكتبة ما يؤكد لنا أن التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبة هو فعلا أسلوب من أساليب التفكير في المستقبل ولا استعداد وفق استراتيجية محكمه وتحقيق أهداف المكتبة بما هو افضل وتكلفة اقل.

جدول (٩) لتوفير متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة المعلومات

| النسبة المئوية | التكرار | مدي الموافقة |
|----------------|---------|--------------|
| ٢,٠ | ٢ | لا أوافق |
| ١٥,٣ | ١٥ | ١٠-٣٥% |
| ١٥,٣ | ١٥ | ٣٦-٦٠% |
| ٤٤,٩ | ٤٤ | ٦١-٨٥% |
| ١٠٠ | ٩٨ | الإجمالي |

نلاحظ من خلال هذا الجدول (٩) أن نسبة من أفراد الدارسة والتمثلة في (٥٥,١%) والذين كان مقيدبن لتوفير الإمكانيات بمكتبة الجامعة إلي أن من بين التجهيزات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي يتناسب الهيكل التنظيمي وهو ما اكد قدرة المكتبة علي تنمية ذلك الأن الهيكل التنظيمي ملائم لحجم ونوع الأنشطة والخدمات مما يجعل عملية تنسيق الجمهور بين كافة المستويات مرنة وقابلة للتغير بينما نسبة (٢١,٤%) من أفراد العينة يرون أن تتناسب مبني المكتبة يمكنها من تبني التخطيط الاستراتيجي من حيث المساحة والموقع الاستراتيجي الهام في حين تعرف أن نسبة (١٩,٤%) من أفراد الدارسة يرون بان وجود ميزانية كافية لصيانة الأجهزة المختلفة وكذلك النفقات التي تتطلبها لشرء واقتناء المصادر والحاسب وملحقاتها. أما بالنسبة (٤,١%) من أفراد الدارسة يرون عدم جهوزية المكتبة للتخطيط الاستراتيجي فيرجع ذلك لهم أراءهم.

جدول رقم (١٠) القائمون على التخطيط الاستراتيجي.

| النسبة المئوية | التكرار | مدي الموافقة |
|----------------|---------|--------------|
| ١٦,٣ | ١٦ | ١٠-٣٥% |
| ١٢,٢ | ١٢ | ٣٦-٦٠% |
| ٤٦,٩ | ٤٦ | ٦١-٨٥% |
| ٢٤,٥ | ٢٤ | اعلي من ٨٥% |
| ١٠٠ | ٩٨ | الإجمالي |

يبين القائمون علي عملية التخطيط الاستراتيجي أن من خلال قراءتنا يتضح لنا نسبة (٤٦,٩%) من أفراد المجتمع الدارسة يرون إن القائمين بالتخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة المعلومات هم من جهد فرق

العمل مكتبيين باعتبار إن الإدارة العليا يدعم فرق العمل والعمل بالمشاركة كأهم مبدا من مبادئ الإدارة في حين نلاحظ نسبة (٢٤,٥ %) من أفراد المجتمع يرون أن التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة مو جهد فريق العمل ((بل جميع الأقسام بمعنى أن الإدارة العليا تدعم العاملين في المكتبات الكليا وجميع مكنتبات داخل جامعة الكويت ومن هم علي داريه اكبر بالخدمات أما نسبة (١٦,٣ %) من أفراد المجتمع يرون أن القائمون بالتخطيط هم من المخططين الاستراتيجيين أم نسبة (١٢,٢ %) أن العاملين بالمؤسسة مؤهلين في مجال التخطيط الاستراتيجي لديهم القدار علي التقدم وتحقيق رسالة المؤسسة.

- مبررات التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (١١) مبررات التخطيط الاستراتيجي.

| النسبة المئوية | التكرار | مدي الموافقة |
|----------------|---------|--------------|
| ٢٠,٤ | ٢٠ | لا أوافق |
| ١٨,٤ | ١٨ | ١٠-٣٥% |
| ٥٣,١ | ٥٢ | ٣٦-٦٠% |
| ٨,٢ | ٨ | اعلي من ٨٥% |
| ١٠٠ | ٩٨ | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه تتضح لنا نسبة (٢٠,٤ %) يرون أن من أهم المبررات حسب العاملين جود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي كذلك إدارة العاملين بمؤسسات المعلومات لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء بعض من الوقت والجهد لزيادة الفاعلية في التخطيط الاستراتيجي في حين أن نسبة (١٨,٤ %) هي امتلاك المهارة الإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تطور المهارات الإدارية التي تمكنهم من مواجهة التحديات والعمل على حلها بينما أن (٥٣,١ %) من أفراد العينة الدارسة ترى بأن جاهزية مؤسسة المعلومات في الموارد المادية والبشرية كاملة لتبني التخطيط الاستراتيجي أما نسبة (٨,٢ %) يرون قلة في جاهزية مؤسسة المعلومات في قدرتها علي أن تؤمن بالتخطيط وجاهزية المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي .

جدول (١٢) توضيح متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات

| النسبة المئوية | التكرار | مدي الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| ٦٣,٣ | ٦٢ | غير متوفر |
| ٨,٢ | ٨ | متوفر بدرجة ضعيف |
| ١٦,٣ | ١٦ | متوفر بدرجة جيد |
| ١٢,٢ | ١٢ | متوفر بدرجة ممتاز |
| ١٠٠ | ٩٨ | الإجمالي |

يتضح من الجدول رقم (١٢) والذي يبين لنا متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة المعلومات أن (٦٣,٣ %) من أفراد مجتمع الدارسة يرون أنه بين متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي توحيد الجهود بين العاملين داخل مؤسسة المعلومات بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب العمل التشاركي في حين نسبة (١٦,٣ %) من أفراد العينة يرون تهيئة مؤسسات المعلومات للقيام بالتخطيط الاستراتيجي من المتطلبات الرئيسية أي لا بد من اقتناع العاملين داخل المكتبة بأهمية أعداد الخطة الاستراتيجية وكلك نلاحظ أن نسبة (١٢,٢ %) أن مؤسسة المعلومات قادرة على صياغة رسالة المكتبة

باعتبارها السبب الجوهري لبداية المكتبة وأساس وجودها وأن نسبة (٨,٢%) اهتمامات العاملين في مرحلة أعداد الخطة بل تتعدى لتصبح مفاهيم أساسية .

جدول (١٣) يوضح فوائد عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | مدي الموافقة |
|----------------|---------|-------------------|
| ٤٠,٨ | ٤٠ | غير متوفر |
| ٣١,٦ | ٣١ | متوفر بدرجة ضعيف |
| ٢١,٤ | ٢١ | متوفر بدرجة جيد |
| ٦,١ | ٦ | متوفر بدرجة ممتاز |
| ١٠٠ | ٩٨ | الإجمالي |

من خلال الجدول نلاحظ نسبة (٤٠,٨) من أفراد العينة وهي أكبر نسبة تؤكد أن الفائدة التي تم تحديدها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المكتبات من أنه يؤدي للتي تحسين تطور أداء العاملين داخل المؤسسة يعمل على ترشيد العاملين للمسار الصحيح أثناء العمل وهذا مقياس لتحسن أداء العاملين أما نسبة (٣١,٨%) من أفراد مجتمع الدراسة تري أن الفائدة من إدخاله إلي المؤسسة إلا انه يؤدي إلي تحسين نوعية القرارات التي تستخدمها المؤسسة وذلك من خلال زيادة فاعلية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الصحيحة في حين أن نسبة (٢١,٤%) تري أن يساعده في تطوير النتائج الموجودة من وجهد المكتبة أما نسبة (٦,١%) من أفراد العينة تري أن يساعد في تحديد المسار داخل المؤسسة وهذا راجع إلي أن أهداف المؤسسة تحدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتكثيف الأولويات وتركز على التنسيق ونقد أساس للتخطيط الفعال.

- نتائج الدراسة:

١. وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدي العاملين والمدرين في مؤسسات المعلومات في جامعة الكويت.
٢. نسبة (٢٢,٤%) من أفراد العينة يرون أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لصناعة القرارات المصيرية داخل المكتبة.
٣. نسبة (٤٤,٩%) من أفراد العينة يرون أن لتخطيط الاستراتيجي يحقق أهداف مؤسسة المعلومات.
٤. يتبين أن نسبة (٥٥,١%) من أفراد العينة مؤيدين أن هناك لتوفير الإمكانيات بمكتبات الجامعة والتجهيزات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي يتناسب مع الهيكل التنظيمي.
٥. تتناسب مباني المكتبات في جامعة الكويت من حيث المساحة والا مكانيات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
٦. يري نسبة (٥٣,١%) من أفراد عينة الدراسة تري بوجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتري جاهزية مؤسسة المعلومات من حيث الموارد المادية والبشرية كافة.
٧. يتضح لنا أن ما نسبته (٤٦,٩%) أفراد المجتمع يرون أن القائمين بالتخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة المعلومات هم من جهد فرق العمل باعتبار أن الإدارة العليا تدعم فرق العمل.

٨. يؤكد أفراد المجتمع نسبة الدراسة أن نسبة (٦٣,٣%) أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي يتطلب العمل التشاركي داخل مؤسسة المعلومات.
٩. يري ما نسبته (٤٠,٨%) أن من فوائد التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسة المعلومات أن يؤدي إلى تحسن وتطوير أداء العاملين ويعمل على ترشيد للمسار الصحيح أثناء العمل.

- توصيات الدراسة:

١. تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف مؤسسة المعلومات.
٢. التحول من النموذج الإداري القديم إلى النموذج الإداري الحديث.
٣. عقد الندوات وورش العمل بموضوع التخطيط الاستراتيجي وكيفية الاستفادة منه.
٤. الاستفادة من تجارب مؤسسات المعلومات العالمية والعربية في مجال التخطيط.
٥. ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية لازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
٦. مشاركة العاملين كافة في عملية التخطيط بجميع الأقسام الخاصة بمؤسسة المعلومات.

المصادر العربية

١. أبو الوفا العارف، نادية. الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: دار البيضاء، ٢٠١٠م
٢. أحمد عمر، الإدارة الحديثة: عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
٣. بادي سوهاج بعناقة سعاد. قياس فاعلية الخطة الاستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء في المكتبات. المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. معايير جودة الأداء في المكتبات ومركز المعلومات ولأرشيفات. تونس. الحمامات. دار الكتب الوطنية. ٢٠١٤م.
٤. جواد الجبوري، حسن محمد. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة: فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م
٥. رجب: أماني. السياسة الإدارية: تحديد وطموح. القاهرة: دار النور للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م - خلف السكرانة، بحلال التخطيط الاستراتيجي عمان: أدار المسرح للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٠م.
٦. رشيدة، مذهبور: التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيارة فعالية للعاملين بالمكتبات الجامعية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير. جامعة العربي اليمن. ٢٠١٦ م.
٧. السعيد أحمد. التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي: دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير: إدارة أعمال.
٨. عبد الرزاق مصطفي، القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م
٩. عمري سامي. فاعلية تسويق الخدمات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة: مذكراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير: علوم تجارية. بجامعة محمد بضيفان بالمسيلة، ٢٠٠٧م.
١٠. غالب، سعد ياسين. الإدارة الاستراتيجية. عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

١١. محمود أبو بكر مصطفى، دليل التفكير الاستراتيجي وأعداد الخطة الاستراتيجية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٠ م

١٢. المدادحة، احمد نافع مطلق، محمود حسن. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات القاهرة: المجمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١١ م.

المصادر الأجنبية

1. Schulz.L.strategic- Schulz, Lisa. "Strategic planning in a University Library". Marketing library services. Vol. 12 No. 5 July/August 1998. : Available at: <http://www.infotoday.com/mls/jul98/story.htm>
2. Lorenzen.M. Strategic – Lorenzen, Michael. Strategic Planning for academic Library collections and information resources December 8, 1995. Accessed: 7/11/2008: Available at: <http://www.lib.berkeley.edu/aboutlibrary/reports/strat95.html>