



Strategic Performance Management for Egyptian public libraries as a portal for national sustainable development: Greater Cairo library as a model

Ayman Mohamed Ibrahim Aldosoky

Manager of Library of Al-Azhar Al-Sharif Mosque

Aymanaldosoky@gmail.com

The interest of public libraries, a symbol of civilization in developed countries, because of their prominent and active role in upgrading the cultural, social and creative side of individuals and communities, and takes interest in manage of the Egyptian public libraries manage and develop a vision, mission and objectives of each library, which calls for action at the Strategic Performance Management of public libraries management as a cognitive and cultural capable of shaping the spirit and thought and conscience of society and culture, so as to strategic performance management advantages and aspects of positive may provide Egyptian public libraries in an effort to develop the performance to cope with regional and international developments, and in line with the public beneficiaries, to help the formation of personality conscious inhabitants and the times in which we live, as well as to contribute to the provision of knowledge and systematic organization a high degree of precision and clarity, as a serious step national sustainable development in accordance with the Egyptian strategic vision 2030.

إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى نموذجاً

إعداد

أيمن الدسوقي

مدير مكتبة الجامع الأزهر الشريف

Aymanaldosoky@gmail.com

المستخلص

يعد الاهتمام بالمكتبات العامة رمزا حضاريا في البلدان المتقدمة، لما لها من دور بارز وفعال في الإرتقاء بالجانب الثقافي والاجتماعي والإبداعي للأفراد والمجتمعات، ويأخذ الاهتمام صورا عديدة من قبل القائمين على إدارة المكتبات العامة المصرية ووضع رؤية ورسالة وأهداف كل مكتبة على حدة، الأمر الذي يستدعي العمل على إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة كقوة معرفية وثقافية قادرة على تشكيل روح وفكر ووجدان المجتمع وثقافته، وذلك لما لإدارة الأداء الاستراتيجي من مزايا ونواحي إيجابية تستطيع توفيرها للمكتبات العامة المصرية سعيا لتطوير الأداء بما يتواءم مع المتغيرات الإقليمية والدولية، وبما يتناسب مع جمهور المستفيدين، للمساعدة في تكوين الشخصية الواعية بمجريات العصر الذي نعيشه، بالإضافة إلى الإسهام في تقديم معرفة منظمة وممنهجة على درجة عالية من الدقة والوضوح، كخطوة جادة للتنمية الوطنية المستدامة وفق الرؤية الإستراتيجية المصرية 2030.

الاستشهاد المرجعي

أيمن الدسوقي. إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى نموذجاً. - Cybrarians Journal. - العدد 47، سبتمبر 2017. - تاريخ الاطلاع > سجل تاريخ الاطلاع على البحث <. - متاح في: <سجل رابط الصفحة الحالية>

1. مشكلة البحث

بات من الضروري أن تقوم المكتبات العامة المصرية- اذا كانت تريد القيام بالدور المنوط بها- بالعمل بالفكر الاستراتيجي لإدارة الأداء الاستراتيجي من خلال امتلاك قدرات في مجالات الإدارة والتخطيط تمكنها من تنفيذ أهدافها وتحقيق تطلعاتها، وكسب ثقة مجتمع المعرفة من خدماتها وأنشطتها. مما يدفع نحو بناء منظومة إدارية متميزة، وصياغة خطة استراتيجية تضمن لها الوفاء بمتطلبات التنمية الوطنية، وكسب ثقة الممولين، مع تفعيل استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، ورفع مستوى أداء جميع العاملين بما يتلاءم والظروف المحيطة مع تدريب الكوادر القادرة لضمان جودة الأداء لتقديم الخدمات المعرفية المتميزة لمجتمع المعرفة المصري.

الأمر الذي يستدعي فهم وتطبيق منهجية العمل الخاصة بإدارة الأداء الاستراتيجي، بداية من صياغة الرؤية والرسالة والملاحم العامة والملاحم الأساسية مروراً بالتحليل الاستراتيجي الرباعي للبيئة، ثم تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة، وسياسة أمن المعرفة، ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجيات، والإلتزام بالموازنات الموضوعية، والبرامج الزمنية، وجداول التنفيذ، ويمر ذلك كله بعمليات التقييم والرقابة والمتابعة وتحديد القيم والقضايا الاستراتيجية المرتبطة.

هذا وتنحصر مشكلة البحث في التعرف على: إسهام مكتبة القاهرة الكبرى في المساهمة في تحقيق

التنمية الوطنية المستدامة، من خلال إدارة الأداء الاستراتيجي.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

أ- هل هناك أسس لإدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبات العامة المصرية تساعد على الرقي في الأداء؟

ب- هل هناك أسس لتقويم الأداء الاستراتيجي في المكتبات العامة المصرية وفق معايير دقيقة تضمن التحسين المستمر للأداء؟

ج- هل تعمل إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبات العامة المصرية على تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة؟

2. فروض البحث

- يؤدي تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي إلى تطوير الأداء للمكتبات العامة المصرية كخطوة جادة في التحسين المستمر للأداء الاستراتيجي.
- تقوم المكتبات العامة المصرية في العصر الحديث بدور ريادي في ثقافة وتعليم ورفاهية المجتمع بصفة عامة.
- تلتزم المكتبات العامة المصرية بتلبية احتياجات المعرفة المصري بما يتناسب مع تحقيق رؤية وأهداف التنمية الوطنية المستدامة.

3. أهداف البحث

- تهيئة بيئة محفزة للأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية من خلال إدارة أهم مظاهر الأداء الاستراتيجي.
- المساهمة في توفير متطلبات تحقيق مجتمع المعرفة المصري، كركيزة أساسية لتحقيق التنمية الوطنية المستدامة.
- إرساء ثقافة إنتاج ونشر وتوطين المعرفة، من خلال تعظيم الإنتاج المعرفي عبر تهيئة العوامل والإجراءات اللازمة لإدارة المعرفة.
- إبراز الدور الحيوي للمكتبات العامة المصرية في تحقيق التنمية الوطنية، من خلال التعريف بالنشاطات والإجراءات والمهام المسؤولة عنها المكتبات العامة المصرية.

4. أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط الأساسية التالية:

- تشخيص واقع إدارة الأداء الاستراتيجي في المكتبات العامة المصرية، والذي يعبر عن إمكانات وقدرات المكتبات العامة، وانعكاسه على الأداء الكلي للمكتبات العامة.
- رفع كفاءة المكتبات العامة المصرية بصفقتها إحدى المؤسسات الثقافية، من خلال تعظيم دورها وتوسيع نطاق وصولها لمختلف فئات المجتمع.
- تعزيز دور المكتبات العامة المصرية حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهداف التنمية الشاملة وفق الرؤية الاستراتيجية المصرية للثقافة.
- دعم الصناعات الثقافية كمصدر قوة للاقتصاد المعرفي المصري، لتصبح مصدر قوة لتحقيق التنمية الشاملة، بما يجعلها أساساً لقوة مصر الناعمة إقليمياً ودولياً.
- التنظير المعرفي لمتغيرات البحث والعلاقات بينها والتي تظهر من خلال المخطط الوارد في أنموذج البحث.

5. منهج البحث

تأسيساً على ما سبق سوف يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بغرض تحديد متطلبات إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية، من خلال الأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجمع وتحليل ومراجعة البيانات والمعلومات، وتحديد ركائز وأبعاد التنمية الوطنية المستدامة، للإفادة منها في تطوير المكتبات العامة المصرية، كذلك الحصول على إجابات حول المهارات والأساليب ومؤشرات تقييم الأداء المستخدمة لمعرفة واقع تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال الدراسة الميدانية التي سيجريها الباحث على مكتبة القاهرة الكبرى.

أدوات البحث

في ضوء طبيعة البحث الحالي سيتم استخدام الأدوات التالية:

• مصادر المعلومات الرقمية.

• الاستبيانات.

عينة البحث:

سيتم إجراء الدراسة التطبيقية على مكتبة القاهرة الكبرى.

6. حدود البحث

• **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية.

• **الحدود المكانية:** طبق البحث على مكتبة القاهرة الكبرى.

• **الحدود الزمانية:** تم البحث في شهر أغسطس 2016م.

7. البحوث والدراسات السابقة

1- دراسة سمية الزاحي (2006)¹

استهدفت الدراسة التعرف على تعميق الفهم لواقع ووضعية المكتبة العامة بالجزائر عامة وبولاية سكيكدة بصفة خاصة، وإثراء المعرفة العلمية لتخصص علم المكتبات بمعطيات واقعية عن مؤسسة شديدة الأهمية والحساسية في بنية النظام الوطني للمعلومات، وكشف أسباب ركود المكتبات العامة، وتحديد علل الفشل في أدائها لوظائفها، حتى يمكن وضع أنسب الحلول لها والعمل على تطويرها وترقيتها.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يشتمل على جمع البيانات للتأكد من صحة الفرضيات المتصلة بالوضع الحالي للظاهرة موضع الدراسة، وبعبارة أخرى فالمنهج الوصفي يقوم أولاً بتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة، ومن ثم يعتمد إلى تحليل البيانات المحصلة وإعطاء تقرير وصفي تحليلي للظاهرة محل الدراسة مع استخلاص النتائج ومحاولة تعميمها.

توصلت الدراسة بشكل عام إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- إن غياب قانون خاص يسيّر المكتبة العامة، ويحدد إنشاءها وإدارتها وميزانيتها، وموظفيها ومختلف الوظائف المنوطة بها والخدمات التي يجب أن تؤديها، أدى إلى انعدام هيئة أو مجلس يشرف على إدارة المكتبة بطريقة إدارية صحيحة، وإسناد الإدارة والتنظيم الفني إلى موظفين ينقصهم العلم والمعرفة بالتقنيات والنظريات المكتبية، ونقص وأحياناً انعدام اعتمادات مالية مخصصة لتسيير المكتبة وتوفير مستلزمات العمل اليومية.

ب- إن تسيير المكتبة وإدارتها من طرف عاملين غير متخصصين أدى إلى اعتماد أساليب عشوائية في العمل وانعدام العمليات التوثيقية بالمفهوم العلمي.

ج- عدم ملائمة الأثاث المتوفر على مستوى هذه المكتبات، مع ما يجب أن يكون عليه التأثيث المكتبي.

د- انعدام التعاون بين المكتبات العامة المتواجدة في نفس الولاية وحتى المتواجدة على تراب نفس البلدية.

¹ سمية الزاحي (2006). المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجاً. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات.

2- دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010)¹

تناولت الدراسة إلقاء الضوء على معرفة مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والتعرف على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء مقارنة بالمنافسين، والتعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك منهج دراسة الحالة وبعد هذا المنهج مناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة ولملائمته الدراسات الاستراتيجية، وكذلك أسلوب المقارنة، وأسلوب التحليل الإحصائي، وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

تبين من الدراسة أن شركات الاتصالات السودانية لديها اهتمام بالتدريب عموماً سواء كان داخلياً أو خارجياً في جميع المجالات التي تتعلق بنشاط هذه الشركات. إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتبين أيضاً من الدراسة أظهرت الدراسة أن الغالبية العظمى من العاملين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات. وأن نسبة 90 % من العاملين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية، وتبين من الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة الإدارة العليا والوسطى بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتبين من الدراسة ضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية، وتبين من الدراسة أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السودانية.

3- دراسة حجاوي أحمد (2011)²

استهدفت الدراسة التعرف على مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، والتعرف على مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترسيخ أهداف التنمية المستدامة، والوقوف على إمكانية التوفيق بين نشاطات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والقيود التي تفرضها التنمية المستدامة.

استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي الذي يتناسب والدراسة والذي يسمح باستعراض استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وموقعها في عملية التنمية المستدامة من خلال استعمال الإحصائيات المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية). رسالة دكتوراه. السودان: جامعة النيلين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

² حجاوي أحمد (2011). إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

التنمية المستدامة لا تعتبر مقيدة لنشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنما يجب مساعدتها من أجل إدماج أهداف التنمية المستدامة في صلب استراتيجيتها، دفعت الضغوط التي تتعرض لها المؤسسات من قبل المجتمع بهذه المؤسسات بإعادة صياغة مخططاتها بعيدة المدى بإعادة النظر في نمط إدارتها مع اهتمامها بالتزاماتها تجاه البيئة والاقتصاد والمجتمع.

4- دراسة ابتسام عبدالسلام علي شتا (2011)¹

هدفت الدراسة التعرف على المتطلبات اللازمة لإنشاء المكتبات في قطاع المعاهد العليا ومدى توافرها بمكتبات المعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى، والوقوف على مدى تلبية مقتنيات مكتبات الدراسة (التقليدية – الالكترونية) لاحتياجات المستفيدين ومواكبتها لعصر ثورة المعلومات، ودراسة العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات المكتبية بمكتبات الدراسة، والتعرف على مواطن القوة ونقاط الضعف بمكتبات الدراسة ووضع الحلول لمعالجتها، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تساهم في النهوض بمكتبات الدراسة وزيادة كفاءتها وتطويرها.

اعتمدت الباحثة على المنهج الميداني وذلك للتعرف على الأوضاع القائمة بمكتبات المعاهد العليا الخاصة بالقاهرة الكبرى من خلال الدراسة التطبيقية لمكتبات الدراسة وما تقدمه تلك المكتبات من خدمات وأنشطة لتطويرها والنهوض بها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال دراسة واقع مكتبات المعاهد العليا الخاصة الموجودة بمحافظة القاهرة الكبرى والتي تضم المحافظات (القاهرة- الجيزة - القليوبية) والتي تم تحديدها في عدة محاور أهمها:

أ- مباني مكتبات الدراسة وتجهيزاتها والتي أشارت إلى النقص الشديد في المساحات وعدم خضوعها للمعايير الدولية، وعدم قدرة المباني على استيعاب فئات الأثاث والمقتنيات الحديثة.

ب- التنظيم الإداري والعاملون والميزانية والتي أشارت إلى افتقار جميع مكتبات الدراسة إلى وجود هياكل تنظيمية بها مما قد يسبب قصورا في أداء الإدارة بالمكتبة، عدم توفر اللوائح والقوانين وخريطة سير العمل في معظم مكتبات الدراسة.

ج- خدمة المعلومات والتي أشارت إلى أن جميع مكتبات الدراسة تقدم خدمات المعلومات الآتية (الإطلاع الداخلي- الإعارة الخارجية- الخدمة المرجعية- التدريب والإرشاد) بإستثناء مكتبة الدراسات التعاونية بالمنيرة فإنها لا تقدم خدمة الإعارة الخارجية، كما لا تتوافر خدمة التدريب والإرشاد في مكتبتين وهما مكتبة الخدمة الاجتماعية بمدينة نصر ومكتبة العلوم الإدارية والتجارة الخارجية بالقاهرة الجديدة، عدم توافر الخدمات التالية في جميع مكتبات الدراسة وهي (الاستخلاص -البحث في الفهارس الآلية -الترجمة)، تتوافر خدمة البحث في الانترنت بنسبة بلغت 67% من مكتبات الدراسة.

¹ ابتسام عبدالسلام علي شتا (2011). مكتبات المعاهد العليا بالقاهرة الكبرى: دراسة ميدانية لحاضرها والتخطيط لمستقبلها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: كلية الدراسات الإنسانية- فرع البنات، قسم الوثائق والمكتبات.

5- دراسة (2012) Awadh Alharbi¹

استهدفت الدراسة استعراض العلاقة بين استخدام المكتبات والأداء الواقعي المحسوس من خلال: تفسير التوجهات العملية للمكتبة الجامعية من خلال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وأيضاً تحديد درجة رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتعريف إحتياجات مكتبة الجامعة لتطوير البرامج اللازمة لتحسين الأداء الأكاديمي لدى الطلاب، واقتراح توصيات لتمكين مكتبات الكويت لجعلها أكثر فاعلية من خلال تقديم خدمات المكتبة المتطورة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل الواقع الكمي من خلال إيجاد العلاقة بين استخدام المكتبات والأداء المطور، ولقياس تأثير المكتبات الجامعية قام الباحث باستخدام أدوات منها الملاحظة والاستبيانات وقام بعمل استبيانات مختلفة باللغة الأجنبية ومترجمة باللغة العربية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، من خلال تحليل واقع المكتبات الجامعية في الكويت متضمنة معرفة رضا المستفيدين حيث شملت عينة الدراسة (792 طالب ، و 143 عضو هيئة تدريس، و 126 إداري)

توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها:

أ- ضرورة مشاركة ومساهمة المكتبات الجامعية لتقديم خدمات معلومات للمستفيدين من خلال الأداء العالي الواقعي.

ب- أشارت الدراسة إلى أهمية تقييم كفاءة وفعالية الأداء للمكتبات الجامعية في الكويت.

ج- تعد مجموعات المكتبة أهم خدمة يمكن أن تقدم في المكتبات الجامعية الكويتية. الدراسة التطبيقية.

6- دراسة حنيش فتحي (2013)²

تهدف هذه الدراسة الى محاولة تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية من خلال التزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة وكذلك إبراز أهمية التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية ودوره في حماية البيئة لأجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وتتلخص الأهداف التي تسعى إليها الدراسة في البحث عن مفهوم التنمية المستدامة ومحاولة شرح أبعادها، وإبراز أهمية تطبيق التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد دراستها، فحاول من خلال المنهج الوصفي وصف التأهيل البيئي والتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات، والمنهج التحليلي أدى إلى شرح وتفسير بعض المؤشرات و الإحصائيات وطرق القياس والتطورات التي تم معالجتها خلال البحث.

¹ Awadh Alharbi (2012). The relationship between academic library usage and perceived personal performance in Kuwait. Doctor of philosophy degree.Australia: Queensland University of Technology, Faculty of Science and Technology.

² حنيش فتحي (2013). التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في التنمية المستدامة. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

توصل الباحث من خلال الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

أ- أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وبانت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير نمط تسييرها وذلك بتطبيق المعايير الدولية لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية.

ب- يعتبر نموذج التنمية المستدامة أحدث وأبرز ما توصلت إليه النماذج التنموية حيث يركز على جملة من المبادئ والأبعاد والمؤشرات المتداخلة والمتكاملة مع بعض.

ج القيام بتأهيل المحيط الداخلي والخارجي لأية مؤسسة اقتصادية يعتبر من بين أهم متطلبات التأهيل.

7- دراسة عماد محمد أبو عيد (2014)¹

استهدفت الدراسة تقييم تطبيق واستخدام مؤشرات الأداء في قياس أداء الخدمات المكتبية في المكتبات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتشخيص الصعوبات التي تواجه المكتبات العامة في استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء الخدمات المكتبية، ومعرفة موقف المكتبات العامة من استخدام وتبني مواصفة أيزو 11620 كنموذج معياري لقياس وتقييم الخدمات المكتبية.

وقام الباحث باختيار المنهج التقييمي لخدمة أغراض الدراسة تقييم تطبيق واستخدام مؤشرات الأداء في قياس أداء الخدمات المكتبية، واقتصرت حدود الدراسة التي قام بها الباحث اقتصر على الخدمات الالكترونية في المكتبات العامة الحكومية الاتحادية والمحلية في دولة الإمارات العربية المتحدة وعددها 30 مكتبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أ- بلغت نسبة المكتبات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة مؤشرات التي تطبق مؤشرات أداء لقياس أداء الخدمات الالكترونية منذ أكثر من خمس سنوات 80% من إجمالي عينة الدراسة، والأسباب الرئيسية المشتركة لجميع المكتبات موضوع الدراسة لتطبيق مؤشرات الأداء هي لمعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء ولتحسين الأداء ولزيادة مستوى رضا المستفيدين عن هذه المكتبات وهذا دلالة واضحة على وجود ثقافة قياس الأداء لدى المكتبات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ب- كما بلغت نسبة المكتبات العامة التي تطبق مؤشرات الأداء 63% من المكتبات العامة موضوع الدراسة بالاعتماد على مدرائها وتنفيذها للقيام بالأنشطة الخاصة بقياس الأداء ومؤشرات الأداء، بينما 37 % من المكتبات العامة موضوع الدراسة لديها فريق عمل من الموظفين المدربين تم تعيينهم لإدارة الأداء المؤسسي ومن ضمنه المكتبات.

¹ Emad Mohammad Abu Eid (2014). Library Key performance indicators: Application Of KPIs In The UAE Libraries: Assess Study. (Studies in the Emirates Library; 3).1 st edition. Abu Dhabi: Ministry of Culture, Youth & Community.

ج- جميع المكتبات العامة موضوع الدراسة تستخدم أدوات قياس يدوية وإلكترونية لجمع البيانات اللازمة لقياس الأداء، وجميع المكتبات العامة موضوع الدراسة لديها مستويات مستهدفة مبنية على البيانات التاريخية والمقارنات المعيارية.

وهناك الكثير من الأبحاث التي تتناول مثل هذه الأفكار ولكننا نكتفي بما تم عرضه سابقا.

التمهيد

تعد المكتبات العامة وسيلة المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء في تحقيق الوعي العقلي، وتعتبر المكتبات العامة المصرية رافدا أساسيا من روافد العلم والمعرفة والثقافة وركيزة أساسية من ركائز التطور الفكري في جمهورية مصر العربية، والتي تقع عليها مسؤولية إتاحة المعرفة الموثوقة والمعتمدة بالإضافة لكونها مركزا لتوعية مجتمع المعرفة بصفتها إحدى الجهات المسؤولة عن تشكيل فكر ووجدان الفرد بالشكل الذي يعمل على تحقيق السلام والاطمئنان المجتمعي والقيمي، ولترقية السلوك المدني والذوق الفني للمواطنين على اختلاف مستوياتهم العلمية، وليقوم المواطنون بأدوارهم في دعم مختلف قطاعات ونشاطات الدولة، كان لزاما على المكتبات العامة المصرية أن تعمل على تحسين الأداء والخدمات التي تقوم بها.

الأمر الذي يتطلب العمل على إدارة الأداء الاستراتيجية للمكتبات العامة المصرية بالشكل الذي يحقق التناسق والتكامل بين الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية الموضوعية، وبما يعزز تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة من خلال ضمان المؤسسة تحقيق مستويات الأداء المرتفعة على جميع المستويات ومختلف الفئات. لذا تحرص المكتبات العامة المصرية على تطوير أساليب إدارة الأداء الاستراتيجي بما يتواءم مع المتغيرات الإقليمية والدولية، للمساعدة في تكوين الشخصية القادرة والواعية بمجريات ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتقديم معرفة منظمة وممنهجة على درجة عالية من الدقة والوضوح، كخطوة جادة في تحقيق التنمية الوطنية المستدامة.

وفي هذا الإطار فإن البحث يتضمن الأقسام التالية:

القسم الأول: التحديات العالمية والمحلية المؤثرة على مجتمع المعرفة المصري.

القسم الثاني: إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية.

القسم الثالث: المكتبات العامة المصرية والتنمية المستدامة الوطنية.

القسم الرابع: مكتبة القاهرة الكبرى كنموذج لتطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي.

القسم الأول: التعريف بالتحديات المؤثرة على مجتمع المعرفة المصري

مجتمع المعرفة المصري

مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يعتمد على المعرفة لحل المشاكل والإجابة على الأسئلة كما يتمتع بمهارات البحث والتواصل والتقييم ويتميز بالفاعلية لاستخدام المعلومات والمعرفة لتلبية احتياجاته¹، ويشمل مجتمع المعرفة المصري مجموع الأفراد المصريين والمؤسسات المصرية بمختلف فئاتهم ومستوياتهم ممن لديهم قدرة التعامل مع معطيات العصر بصورة عقلية وعمل معرفي متطور قائم على الإدراك والتفكير والإبداع، بهدف إيجاد قيمة مضافة لمجموعة المعارف الضمنية أو الصريحة المنتجة أو المحفوظة أو المنقولة والمنشورة، بشكل متكامل يستهدف الإرتقاء بنوعية الحياة بصفة مستمرة لتلبية احتياجات مجتمع المعرفة.

ويتميز مجتمع المعرفة بعدد من المميزات والخصائص، منها:²

1. توافر مستوى عال من التعليم.
2. نمو متزايد في قوة العمل التي تملك المعرفة وتستطيع التعامل معها.
3. القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحول مؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى هيئات ومنظمات (ذكية).
4. الإحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعلومات.
5. إمكان إعادة صياغة أشكال المعرفة وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية.
6. وجود مراكز للبحوث القادرة على إنتاج المعرفة والإستفادة من الخبرات المتراكمة والمساعدة في خلق وتوفير المناخ الثقافي الذي يمكنه فهم مغزى هذه التغييرات والتجديدات وبتقبلها ويتجاوب معها.

دعائم مجتمع المعرفة:³

- وجود اقتصاد معرفي أو قائم على المعرفة.
- مركزية مكان المعلومات في نسق الحياة المجتمعية.
- الإعتماد على تكنولوجيا الإتصالات.
- تحول الفرد إلى مواطن رقمي.
- توافر نظام معرفة يحقق الجودة، ويمنح الفرصة للحصول على خبرات معرفية تلبي الحاجات الآنية والمستقبلية⁴، ومحفز للإبتكار ودعمه هو الأساس في تحقيق مجتمع المعرفة الذي تستهدف رؤية مصر 2030 التوجه له كأداة لتحقيق أهداف الرؤية، فالإبتكار هو محدد رئيسي للتنافسية الدول⁵، وأحد أهم

¹ Sandra Nelson (2008). Strategic Planning for Results. PLA Results series. Chicago: American Library Association. P 207.

² أحمد أبوزيد (2005). المعرفة وصناعة المستقبل. (سلسلة الكتاب العربي؛ 61). الكويت: وزارة الإعلام، مطبعة حكومة الكويت. ص 101.

³ أعمر يوسف (ديسمبر، 2013). الحقوق الفردية ومبدأ الحرية في الإعلام الجديد. المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3. العدد 1.

⁴ رضا أحمد علي المحمدي (2010). تصور مقترح لدور الجامعة بمصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الأزهر: كلية التربية، قسم أصول التربية. ص 48.

⁵ مجلس الوزراء المصري- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2013). رؤية مصر 2030. مصر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. ص 32.

خصائص مجتمع المعرفة الديناميكي الذي يتميز بالحراك الدؤوب نحو التطور والتطلع إلى مستقبل أكثر إشراقاً¹، لخلق معارف جديدة وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ذات قيمة².

- القدرة علي استثمار رأس المال البشري: فتنمية رأس المال البشري تمثل أحد أهم عوامل النمو الاقتصادي، حيث يمكن الأفراد من معايشة العمل الإنتاجي، من خلال التعلم والتكنولوجيا، مع الدمج بينهما دون الاقتصار على التركيز على أحدهما³.
- المحتوى القابل للاستخدام: فلا تكفي المعلومات لإقامة مجتمع المعرفة، بل ينبغي أن تكون أيضاً رخيصة ومتاحة في كل وقت ومناسبة ومفهومة ومتخصصة وقيمة، بمعنى أن تكون هذه المعلومات مناسبة لاحتياجات المستفيدين⁴.
- التعلم المستمر: فالعاملين في حاجة ماسة لاكتساب المهارات الجديدة باستمرار وهنا يبدو التعلم عملية مستمرة لتحقيق مجتمع المعرفة، فالتعلم يتضمن تطوير المعرفة في سياق الحياة المهنية يوميا⁵، من أجل ذلك ينبغي التركيز علي التعلم مدي الحياة كنتيجة للتطورات الكبيرة التي ستحدث في المهن بحيث يصبح التعلم المستمر ملازماً للتعليم النظامي، فالمعارف والمهارات هي أهم ما ينبغي علي الفرد اكتسابه، وذلك لعدة أسباب منها:⁶

- القدرة علي أداء الوظائف والمهام المنوط بها الفرد.
- القدرة علي مواصلة الحياة ومواجهة مشكلات البيئة المختلفة.
- تحقيق السعادة والمشاركة الكافية والفعالة في كافة مجالات الحياة اليومية.

فجوة المعرفة Knowledge Gap

إن توافر المعرفة وآليات إنتاجها وعميق انتشارها واستخدامها الفعلي واحتضانها لبيئة تمكينية قادرة على دمج المعلومات ومعالجتها في تفاعل مع البنى الاقتصادية والمجتمعية والقيمية العامة وأنظمة التعليم والتدريب⁷، غير أن غياب المعرفة وندرة آليات إنتاجها وقلة انتشارها يؤدي إلى ظهور فجوة معرفية تؤثر بالسلب على قيم وأهداف المجتمعات، وتتنوع فجوات المعرفة حيث توجد فجوات المعرفة بين الشعوب، وبين الشمال والجنوب، والفجوة الرقمية، والفجوة الاجتماعية بين طبقات المجتمع الواحد، وفجوة المعرفة التنظيمية⁸، وتتجلى أقوى مظاهر

¹ مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). منهاج تحويل المعرفة إلى ابتكار. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز. ص 140.

² مركز الدراسات الاستراتيجية (2013). التخطيط المعرفي. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز ص 61.

³ J. J. Britz, P. J. Lor, I. E. M. Coetzee, & B. C. Bester (2006). Africa as a knowledge society: A reality check. The International Information & library Review, Vol.38. p.29.

⁴ J. J. Britz, P. J. Lor. Ibid .P28.

⁵ Tom.J.van weert (2006). Education of the twenty first century: New professionalism in lifelong learning, knowledge development, and knowledge sharing. Edu Inf.Techol, Vol.11,P 220.

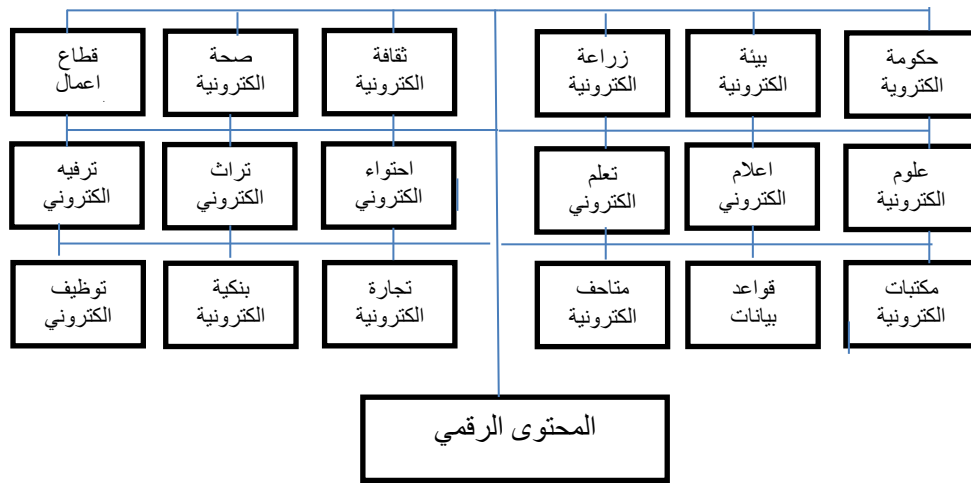
⁶ Philip Barker (2005, May). Knowledge management for e-learning. Innovation in Education and Teaching International. Vol.42, No.2.P P 111-112.

⁷ مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، والمكتب الإقليمي للدول العربي/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014). الشباب وتوطين المعرفة: دولة الإمارات العربية المتحدة/ تقرير المعرفة العربي للعام 2014. الإمارات: دار الغرير. ص 17.

⁸ مركز الإنتاج الإعلامي (2012). فجوة المعرفة. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 30). جدة: جامعة الملك عبد العزيز. ص 30.

الفجوة المعرفية في الفجوة الرقمية حيث تتمثل عناصر هذه الفجوة في: النفاذ إلى مصادر المعرفة، استيعاب هذه المعرفة، الإبداع وتوليد المعرفة الجديدة.

ويقصد بالفجوة الرقمية تلك الفجوة التي تفصل بين من يملك المعرفة وأدوات استغلالها، وبين من لا يملكها وتعوزه أدواتها، إن الفجوة الرقمية تتردد أصدائها في أرجاء المجتمع الإنساني، وقد بدأ يترنح بفعل المتغير المعلوماتي، ويعاني اضطراباً شديداً يكاد يصل إلى حد الفوضى العارمة، وهكذا أصبحت الفجوة الرقمية شاغل الجميع، وتحظى حالياً باهتمام كبير: سياسي واقتصادي وتكنولوجي وعلامي¹، لذا يأتي الاهتمام بضرورة تنمية المحتوى المعرفي الرقمي للاستفادة من تطبيقاته في شتى المجالات، ويشير الشكل التالي إلى تطبيقات المحتوى الرقمي ومجالاته الأكثر شيوعاً.



شكل رقم (1) تطبيقات المحتوى الرقمي ومجالاته الأكثر شيوعاً

المصدر: رامي عبود (2013). نحو استراتيجية عربية لصناعة المحتوى الرقمي. ط1. لبنان: مركز دراسات الوحدة. ص 74 بتصرف.

ويمكن رصد وقياس فجوة المعرفة في المجتمع المصري من خلال مجموعة من المؤشرات الصادرة في عدد من التقارير العالمية والإقليمية ومنها:²

مؤشرات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية MCI Indicators، مؤشرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء المصري CAPMS Indicators، مؤشر المعرفة العربي، مؤشر اقتصاد المعرفة العربي Arab Knowledge Economy Indicator Indicator، مؤشر التنافسية العالمية The

¹ نبيل على، نادية حجازي (2005). الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة. (سلسلة عالم المعرفة؛ 318). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مطابع السياسة. ص 12- 119.

² نبيل على. المرجع السابق. ص 29 بتصرف.

Global Competitiveness Indicator، مؤشر التنمية البشرية Human Development Indicator، مؤشر الكثافة الاتصالية TDI: the Tele-Density Indicator، مؤشر التقدم التكنولوجي TPI: Technical Progress Indicator، مؤشر الإنجاز التكنولوجي TA: Technical Achievement Indicator، مؤشر الجاهزية الشبكية NRI: Network Readiness Indicator، مؤشر استخدام وسائل الإعلام MUS: Media Usage Indicator، مؤشر مقياس الذكاء المعلوماتي IIQ: Information Intelligence Quotien، الرقم القياسي للنفاد الرقمي SNDA: Standard Number of Digital Access، مؤشر تكنولوجيا المعلومات العالمي The Global Information Technology Indicator.

وعلى سبيل المثال لا الحصر حسب النشرات السنوية للإحصاءات الثقافية الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء:¹ بلغ عدد الكتب والكتيبات المؤلفة والمترجمة المودعة إيداعاً قانونياً بدار الكتب والوثائق القومية 11,1 ألف كتاباً وكتيباً عام 2013، مقابل 10,7 ألف كتاباً وكتيباً عام 2012، مقابل 12,3 ألف كتاباً وكتيباً عام 2011، مقابل 12,5 ألف كتاباً وكتيباً عام 2010، مقابل 14,4 ألف كتاباً وكتيباً عام 2009.

وبلغ عدد النسخ المطبوعة 111 ألف نسخة عام 2013، مقابل 107 ألف نسخة عام 2012، مقابل 123 ألف نسخة عام 2011، مقابل 125 ألف نسخة عام 2010، مقابل 144 ألف نسخة عام 2009.

كما حققت مصر مركزاً متوسطاً في دليل التنمية البشرية الصادر من البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة حيث جاءت في الترتيب برقم 108 من بين 188 دولة شملها التقرير²، وحققت مصر مركزاً متأخراً نسبياً في تقرير التنافسية العالمي الصادر من منتدى الإقتصاد العالمي حيث جاءت في الترتيب برقم 116³، وحسب ما ذكره تقرير إقتصاد المعرفة العربي عن مصر فإن مصر جاءت في الترتيب برقم 7 عربياً عن مؤشر النظام الإقتصادي المحفز، وجاءت في الترتيب برقم 7 عربياً عن مؤشر الابتكار، وجاءت في الترتيب برقم 9 عربياً عن مؤشر التعليم، وجاءت في الترتيب برقم 12 عربياً عن مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجاءت في الترتيب برقم 11 عربياً و96 عالمياً عن مؤشر إقتصاد المعرفة⁴.

تحديات مجتمع المعرفة

ونرصد أهم التحديات المؤثرة على مجتمع المعرفة المصري، وأول تلك التحديات

العولمة: Globalization

إن هذا العصر يعيش مرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري، التي اصطُح على تسميتها بالعولمة، قد فرضت علينا تحديات عديدة يتعين علينا التعرف عليها أولاً، ثم التعامل معها بالطرق العلمية

¹ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. النشرة السنوية للإحصاءات الثقافية. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

²United Nations Development Programme UNDP (2015). Work for Human Development \Human Development Report 2015. United Nations Development Programme. P 267.

³ World Economic Forum (2015). The Global Competitiveness Report 2015–2016. Geneva: World Economic Forum. P 7.

⁴ MADAR Research and Development (2014). Arab Knowledge Economy Report 2014. Dubai, UAE: MADAR Research and Development, Orient Planet PR & Marketing Communications. pp 16- 27.

وبأساليب العصر، وتتطلب مواجهة هذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للإقتصاد العالمي، وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.¹

والظاهر أن المعنى القوي للمصطلح نفسه يحيل إلى فكرة وجود إرادة وتصميم من لدن صناع الظاهرة والفاعلين فيها، على ألا يتركوا للمستهلكين والمفعول بهم فيها، وسى فرصة وحيدة هي قبول الصنيع جملة وتفصيلاً، ولا يهم كثيراً إن جاء ذلك عن رضا أو عن إكراه. إن النظر المتمعن في هذه العناصر متضافرة يدفع إلى التفكير في كون ظاهرة العولمة هي سمة بارزة تتميز بها المرحلة المعاصرة من تطور النظام الرأسمالي على الصعيد العالمي. ونلاحظ اليوم أن مفهوم عولمة قد اتسع وامتد اليوم ليشمل مجالات السياسة والفكر والثقافة أيضاً، بمعنى أن هذه الظاهرة أصبحت قادرة على تخطي الحدود الجغرافية والثقافية الوطنية والقومية للدول، مستبدلة إياها بحدود أخرى غير مرئية، ترسمها شبكات الهيمنة الإعلامية الغربية على الإقتصاد والثقافة والأذواق.²

أما العولمة الحقيقية- الخفية - فهي عملية مقننة، يراد بها فرض وتعميم نمط الحضارة الغربية، وتصديرها بصيغة عالمية بهدف انفتاح الأسواق المحلية، وتصريف المنتجات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإعلامية؛ حيث يصبح كل شيء عبارة عن سلعة، تحت غطاء سوق المنافسة غر المتكافئة، وهيمنة ثقافة الأقوى، الشيء الذي يعي مضاعفة فرص الأطراف القوية التي تسيطر على عناصر القوة الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والعسكرية.³

وعصر السرعة والعولمة يتطلب استثمار الطاقات البشرية من خلال توظيف الموارد الإقتصادية بكفاءة عالية، إذ بدأت تتطور وتتغير في هذا العصر ملامح الموارد الإقتصادية التي كانت محصورة في الأرض ورأس المال والعمل وظهرت مزايا وآفاق جديدة لقوة العمل ورأس المال بسبب ظهور العولمة وتطور مفاهيمها وصولاً إلى اقتصاد المعرفة⁴، وتتجلى سلبات العولمة في المغالطات الشائعة والنتائج التي قد تؤثر بالسلب على المجتمعات ومنها:⁵

ندرة المخترعين، الاعتقاد بأن الابتكار وليد الصدفة، والإيمان بتعارض الابتكار مع الدين، والتسليم بخصوصية الابتكار العرقي، والمعتقدات الزائفة التي تعرقل تفعيل الخصوصيات التي هي سر تقدم الأمم وسبقها في مجال الفكر والتقنية والحضارة، وهي الدافع وراء شيوع ثقافة التقليد والتبعية التي تكمن وراء سريان روح الإحباط التي أملت بالشعوب العربية والإسلامية وانعدام الهمة عن الأخذ بزمام المعرفة وتولي قيادة المسيرة الحضارية، سوء إدارة الموارد والبيئة التي تشجع على الابتكار والتحسين، عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير في المجالات

¹ مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). أمن المعرفة. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 35). السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز. ص ل.

² عبدالرازق الدواي (2013). في الثقافة والخطاب عن حرب الثقافات: حوار الهويات الوطنية في زمن العولمة. بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. ص 161.

³ عبدالحليم عمار غربي (2013). العولمة الإقتصادية: رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرين. سوريا: مجموعة دار أبي الفداء العالمية. ص 24-25.

⁴ إبراهيم البيضاني، ناهدة علي (2012). عولمة الإدارة في عصر المعرفة: القيم المجتمعية في ظل عصر العولمة وإدارة المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة. لبنان: جامعة الجنان، طرابلس. ص 5.

⁵ مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). منهاج تحويل المعرفة إلى ابتكار. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز ص 81-82 بتصرف.

المختلفة، غياب دور الأجهزة الرقابية لتقييم ومتابعة وإصلاح الأعمال ورفع مستوى الأنشطة والخدمات التي تقوم بها المؤسسات لمختلف الفئات وكافة المستويات. وتأتي ثاني أهم التحديات المؤثرة على مجتمع المعرفة المصري في

ثورة التكنولوجيا: The Technological Revolution

يتجلى تأثير الثقافة الالكترونية على التكوين المجتمعي في افضل صوره في ارتباطه الوثيق وتأثيره الكبير في ميدان المعرفة الموثوقة والمعتمدة الذي يلقي بظلاله على المجتمع. وبعد ان أصبح نشر الثقافة الالكترونية أمراً لا مفر منه وضرورة قصوى وحاجة ملحة لأي تطور في المجتمع، انعكس هذا الاهتمام على المعرفة الموثوقة والمعتمدة، اذ لا بد من مراعاة ضرورة مواكبة التطورات السريعة العصرية التي تتسم بثورة هائلة في مجال المعلومات والتكنولوجيا وأصبح استخدام الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت ضرورة حتمية أحدثت تغييرا في أنماط المعرفة ووسائلها الحديثة، الأمر الذي يحتم على صانعي ومتخذي القرار أن يضعوا الخطط الكفيلة بشأن التعامل مع أحدث التطورات والآليات الحديثة والتعامل مع مشكلاتها المعقدة. حيث توفر هذه التقنيات والتكنولوجيا المتطورة في مجال المعرفة الموثوقة والمعتمدة عبر الإنترنت وتقديم شبكة التعلم الالكتروني وقواعد البيانات والمكتبات ومراكز المعلومات ومراكز البحث العلمي وشبكة المدارس الافتراضية، فضلا عن ان هذه الخدمات توفر الجهد والوقت المبذولان في العملية المعرفية، فالعلاقة وثيقة بين التكنولوجيا والمعرفة. فالمعرفة الموثوقة والمعتمدة هي المناخ والبيئة التي تنمو فيها القيم وتترسخ بها العلاقات الثقافية والمجتمعية¹، وأصبح من حكم المؤكد أنه لا تغيير بدون التكنولوجيا وهذا سوف يكون الطريق إلى أن الناس تحصر نظم الإتصال ودورها في تحديد العلاقات والأوامر فيما بينهم مستقبلاً وأن الإعتماد على التكنولوجيا مستقبلاً لكافة الأنشطة الديمقراطية السياسية وأن السياسة لها دور مهم في عولمة وسائل الإعلام ونظام الإعلام².

هذا وبعد مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أولى المجالات الواعدة التي تعتمد عليها مصر كآلية من آليات تحقيق رؤية مصر 2030 والتي يمكن أن تدعم المكتبات العامة المصرية بشكل كبير من خلال³:

وضع رؤية لها بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قطاع متشابك مع كافة قطاعات الاقتصاد بما يعزز انتاجيتها ويدعم تنافسيتها عالمياً، ويهيئ التحول إلى اقتصاد المعرفة، وصياغة الأهداف لها، ودمج هذا القطاع مع كافة قطاعات الاقتصاد (E- Tourism, E- Learning, E- Governance)، وزيادة حجم الصادرات القائمة على هذا القطاع، وذلك لتهيئة مصر لتولي مركزا عالمياً للإبداع التكنولوجي، ومركز جذب إقليمي للشركات العالمية في هذا المجال، ونرصد هنا بعض المؤشرات الدالة على التوسع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل الطلب المتزايد على الوسائل التي من خلالها يستطيع المستفيد الحصول على

¹ إبراهيم البيضاني (2012). مرجع سابق. ص 11 بتصرف.

² John Street, Mass Meoe (2004). Politice and democracy New York. N, X. America. P763.

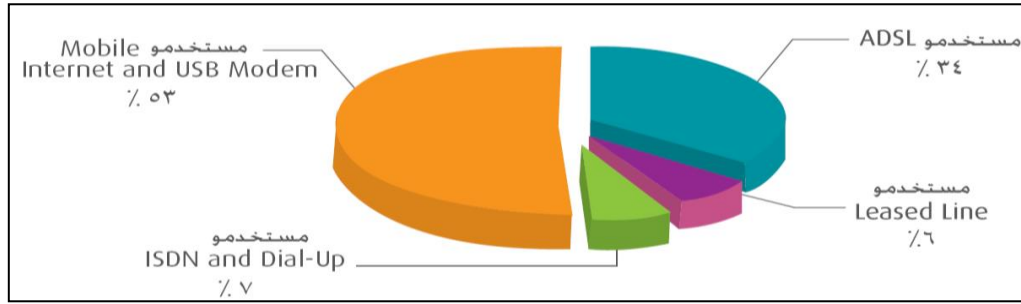
³ مجلس الوزراء المصري- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2013). مرجع سابق. ص 54.

المعرفة في مصر وهو ما توضحه المؤشرات في الجدول التالي عن الهاتف المحمول والإنترنت ومستخدمو الإنترنت في العام 2014:¹

البيان	الوحدة	أغسطس 2013	يوليو 2014	أغسطس 2014	معدل النمو الشهري %	معدل النمو السنوي %
مشتركو الهاتف المحمول	مليون خط	96,74	97,66	95,84	-1,87	-,94
نسبة انتشار الهاتف المحمول	%	115,40	114,51	112,19	-2,32	-3,21
مستخدمو الإنترنت	مليون مستخدم	37,21	44,52	46,29	3,98	24,40
نسبة انتشار الانترنت	%	44,39	52,20	54,19	1,99	9,81
السعة الدولية للإنترنت	مليار نبضة / ث	242,57	406,50	406,50	---	67,58
نسبة الأسر التي لديها نفاذ للإنترنت من المنزل	%	47,33	54,94	55,63	0,69	8,3
مشتركو الانترنت فائق السرعة ADSL	مليون مشترك	2.45	2.89	2.93	1.39	19.81
مشتركو الانترنت عن طريق الهاتف المحمول	مليون مشترك	14.23	18.91	20,28	7.23	42.50
نسبة مستخدمي الانترنت عن طريق المحمول من إجمالي مشتركى المحمول	%	14.71	19.37	21.16	1.80	6.45
نسبة مستخدمي الانترنت من إجمالي مستخدمي الانترنت	%	38.25	42.5	43.85	1.33	5.60
مشتركو ال USB Modem	مليون مشترك	3.62	3.84	4.02	4.76	10.93

ويوضح الشكل التالي التوزيع النسبي لمستخدمي الإنترنت

¹ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (سبتمبر، 2014). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مصر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات



شكل رقم (2) التوزيع النسبي لمستخدمي الإنترنت

المصدر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (سبتمبر، 2014). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مصر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

ونرصد أيضا مؤشرات¹ الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الصادر من وزارة الاتصالات عن العام 2016 من خلال الجدول التالي:

البيان	الوحدة	يناير - مارس 2015	أكتوبر - ديسمبر 2015	يناير - مارس 2016	معدل النمو ربع السنوي %	معدل النمو السنوي %
إجمالي المشتركين في الهاتف المحمول	مليون مشترك	95,99	94,02	95,62	1,32	-0,77
مشتركو الهاتف لكل 100 من السكان	%	111.18	107.41	108.33	0.93	-2.84
إجمالي المشتركين في الهاتف الثابت	مليون مشترك	6.17	6.24	5.90	-5.34	-4.35
مشتركو الهاتف الثابت لكل 100 من السكان	%	7.26	7.23	6.81	-0.42	-0.45
مستخدمو الإنترنت عن طريق المحمول	مليون	23.31	26.30	25.88	-1.60	11.03
مشتركو USB Modem	مليون	4.22	3.82		-7.92	-16.64
مشتركو الإنترنت فائق السرعة ADSL	مليون وصلة	3.27	3.79	4.00	5.57	22.5
السعة الدولية للإنترنت	مليار نبضة/ثانية	493,632	652,350	829,774	27.20	68.10

¹ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (مارس، 2016). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مصر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. ص 1.

عدد مكاتب البريد الحكومية	مكتب بريد	3904	3918	3924	0.15	0.51
---------------------------	-----------	------	------	------	------	------

مؤشرات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ودوره في التنمية¹

نسبة الجامعات التي تستخدم الانترنت نحو: 94.9 %، ونسبة الجامعات التي لديها موقع الكتروني شبكة أنترنت: 88.90 %، ونسبة الجامعات التي تستخدم الحاسب الالي في إدارة البيانات الخاصة بالطلاب: 94.2 %، ونسبة استخدام الجامعات التي تستخدم الانترنت في ارسال واستقبال البريد الالكتروني: 88.4 %، ونسبة الجامعات التي تتصل بالأنترنت عن طريق ADSL : 73.20 %، ونسبة الجامعات التي تستخدم الحاسب الالي في إدارة البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس: 89.5 %، ونسبة الجامعات التي لديها فيس بوك: 68 %، وأعداد المتدربين في مجال البرمجيات حتى نهاية الفترة يناير - مارس 2016: 19.4 ألف متدرب.

وتوضح لنا مؤشرات التنمية والبنية الأساسية:²

بلغت نسبة الجامعات التي تستخدم الكمبيوتر نحو 86.5 % في حين بلغت نسبة الجامعات التي تستخدم ال laptop نحو 72.07 %، وبلغت نسبة الجامعات التي تستخدم الحاسب الالي لإدارة البيانات الخاصة بالعاملين 93.5 %، بينما بلغت نسبة الجامعات التي تستخدم الحاسب الالي في إدارة البيانات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس 89.5 %، وبلغت نسبة الجامعات التي تتعامل مع الحكومة الالكترونية نحو 47.8 %، بينما بلغت نسبة الجامعات التي تتعامل مع التجارة الالكترونية نحو 8.8 %، وبلغ إجمالي الحاصلين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الألى ICDL 22178 خريج بلغ إجمالي عدد المتدربين في مجال البرمجيات 19.4 ألف متدرب حتى نهاية الفترة يناير - مارس 2016، وبلغ إجمالي مشتركى الهاتف المحمول إلى 95.26 مليون مشترك بنهاية الفترة يناير - مارس 2016 مقارنة بنحو 95.99 مليون مشترك بنهاية الفترة يناير - مارس 2015 بمعدل تغير سنوي - 0.77 %، وبلغ معدل انتشار التليفون المحمول إلى 108.33 % بنهاية الفترة يناير - مارس 2016 مقارنة بنحو 111.18 % بنهاية الفترتين يناير - مارس 2015 بمعدل تغير سنوي - 2.84 %، وارتفع إجمالي مستخدمي الانترنت عن طريق المحمول 25.88 مليون مستخدم بنهاية الفترة يناير - مارس 2016 مقارنة بنحو 23.31 مليون مستخدم بنهاية الفترة يناير - مارس 2015 بمعدل نمو سنوي 11.03 %، وبلغ إجمالي مستخدمي USB Modem إلى 3.52 بنهاية الفترة يناير - مارس 2016 و ذلك مقارنة بنحو 4.22 بنهاية الفترة يناير - مارس 2015 بمعدل تغير سنوي - 16.64 %، وارتفع إجمالي وصلات الانترنت فائق السرعة ADSL إلى 4.00 مليون وصلة نهاية الفترة يناير - مارس 2016 مقارنة بنحو 3.27 مليون وصلة بنهاية الفترة يناير - مارس 2015 بمعدل نمو سنوي 22.5 %.

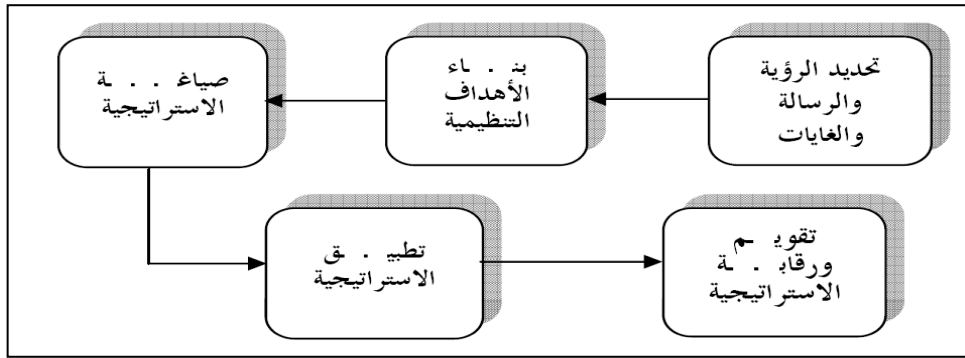
¹ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. المرجع السابق. ص 6.

² وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. المرجع السابق. ص 10.

القسم الثاني: إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية.

- الإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة بأنها العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة¹، وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والاجراءات الادارية التي تحدد اداء طويل المدى للمنظمات. وتشمل التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) وصياغة الاستراتيجيات (الاستراتيجية او التخطيط طويل المدى)، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة. ودراسة الإدارة الاستراتيجية تؤكد رصد وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء اوجه القوة والضعف في المنظمات. كان سياسة الاعمال، الإدارة الاستراتيجية تتضمن مواضيع مثل التخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي والمنظمي²، وتعد المظلة الكبرى التي تحمل بين طياتها التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الجانب النظري والاستراتيجية التي تمثل الجانب العملي³، وتهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل التالي:



شكل رقم (3) ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الاستراتيجية

المصدر: عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي، صفاء الشربيني (2004). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية.

ط 1 البنك الإسلامي للتنمية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، بحث رقم 66. ص 219.

مهام وعمليات الإدارة الاستراتيجية:

من التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية تشمل مهام رئيسية منها:

1. تحديد الرؤية وصياغة الرسالة والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
2. تحديد أهداف المنظمة والسعي إلى تحقيقها.
3. توثيق الخطط والأعمال المنفذة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

¹ سيد محمود السيد الخولي (2014). المفاهيم الحديثة في الإدارة. القاهرة: جامعة عين شمس. ص 55.

² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability. Pearson. P 5..

³ فائق محمد عبد المنعم عزازي (2009). التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع. ص 33.

4. إجراء تحليل استراتيجي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة والمرتبطة بالمنظمة.
5. تشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
6. مناقشة القضايا والمشكلات التي تهم المنظمة.
7. دعم العاملين بالتدريب والتعليم المستمر والإفادة من العمل الجماعي.
8. إجراء تحليل بيئي لتحديد جوانب القوة والضعف وجوانب الفرص والتهديدات في المنظمة .
9. إعطاء مشاريع التطوير أولوية عند صياغة استراتيجية المنظمة.
10. تخصيص جميع الإمكانيات اللازمة لدعم عملية التطوير بالمنظمة.
11. تنفيذ العمليات والأنشطة التي لها الأولوية الاستراتيجية بالمنظمة.
12. تقديم الخدمات الهادفة بشكل يعزز قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع.
13. ممارسة دور رقابي تقييمي عند تنفيذ جميع الأعمال الاستراتيجية.

ركائز الإدارة الاستراتيجية:

- تعتمد الإدارة الاستراتيجية على جانبين مهمين، الجانب الأول مجموعة مفاهيم متناسقة (أسلوب تفكير عقلي)، والجانب الثاني مجموعة آليات أو إجراءات تركز على المفاهيم، ولا بد من إعمال الجانبين حتى تتحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات، من خلال ركائز الإدارة الاستراتيجية التي تشمل ما يلي:¹
1. الإدارة الاستراتيجية عنصر مهم في منظومة الإدارة العصرية.
 2. الإدارة الاستراتيجية أسلوب تفكير أكثر منها تقنية مجردة.
 3. التفكير الاستراتيجي نقطة الانطلاق في البناء الاستراتيجي المتكامل.
 4. تعتمد الإدارة الاستراتيجية اعتماداً محورياً على تقنيات الاتصالات والمعلومات.
 5. تتطلب الإدارة الاستراتيجية إطاراً تنظيمياً متطوراً (غير تقليدي).
 6. القرارات الاستراتيجية ترتبط بأحداث تغييراً رئيسياً في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.²

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

كثرت المفاهيم والتقنيات لمعالجة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتي استخدمت بنجاح من خلال المنظمات والممارسين والباحثين الأكاديميين، وللمحافظة على المنافسة في بيئة متقلبة وعالم متغير ومتطور بشكل كبير نجد أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي:³

¹ ختيم محمد العبد (2009). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية ص 23.

² محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010). مرجع سابق. ص 30.

³ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2012). Op.Cit. P 5- 6.

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي:

يتم التخطيط الجاد للميزانية المالية من خلال اهتمام المنظمة بإعداد و تنفيذ الموازنة السنوية، من خلال طلب المديرين بالإضافة إلى المشروعات المقترحة وتقديم تحليل معظم المعلومات المرتبطة.

المرحلة الثانية: التخطيط طويل المدى:

حيث يوضع في الاعتبار التخطيط طويل المدى لمدة تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات بشكل يسمح للمديرين جمع كل البيانات والمعلومات المطلوبة وإجراء التحليل اللازم للمنظمة داخلياً وخارجياً، وبذلك يتم التغلب على عيوب الخطط قصيرة المدى، لذا يجب مراعاة الدقة في التحضير للخطط طويلة المدى.

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي:

يجب الأخذ في الاعتبار العمل بالتخطيط الاستراتيجي حتى تستطيع المنظمة السعي للمنافسة القوية وسط البيئات والظروف المتغيرة، ولزيادة قدرتها على الإستجابة لمطالب مجتمع المستفيدين، وفي ضوء التخطيط الاستراتيجي يقوم المديرين بوضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، ويوفر الاستشاريون التقنيات المتطورة المبتكرة اللازمة لقياس الأداء وجمع البيانات والمعلومات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتعقد اجتماعات دورية على مستوى القيادات والمديرين لمتابعة وتقييم وتحديث الأعمال والخطط الاستراتيجية، ويلتزم جميع أعضاء المنظمة بتنفيذ الخطط بمساعدة الخبراء والاستشاريين بشكل ديناميكي فعال.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية:

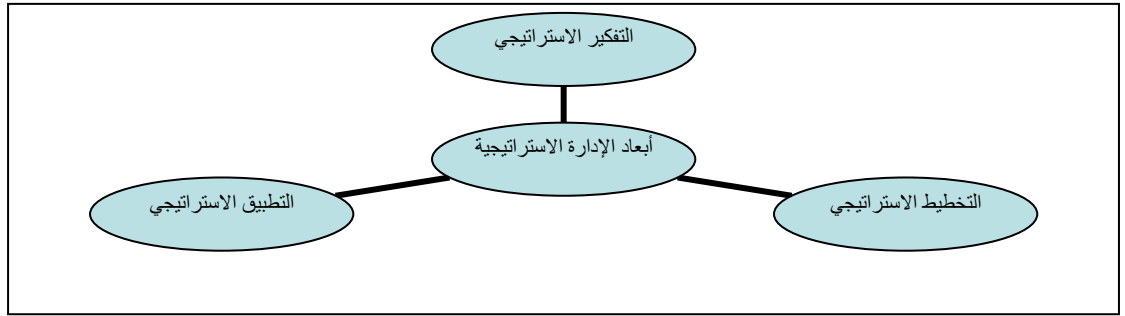
تشير الإدارة الاستراتيجية إلى فن تخطيط العمل على أعلى مستوى ممكن بواسطة رئيس أو رؤساء المؤسسة¹، فهي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ و متابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى امكانات المنظمة الداخلية²، ويجب إدراك أن أفضل الخطط الاستراتيجية لا يعتد بها إلا إذا تم دعمها من المديرين المساعدين للإدارات العليا مع مساهماتهم والتزامهم، وكذلك جميع أشكال مجموعات التخطيط للإدارات العليا، ومختلف فئات ومستويات الموظفين من مختلف الأقسام.

الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية يوضحها الشكل التالي وفيما يلي نبذة عن كل ركيزة منها:

¹ مركز الدراسات الاستراتيجية (2013). دليل التخطيط الاستراتيجي. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 45). السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز. ص 13.

² منير محمد حسين علقم (2013). الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. رسالة ماجستير. فلسطين: جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال. ص 46.



شكل رقم (4) الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية

المصدر: عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية. ص 47 بتصريف.

التفكير الاستراتيجي: Strategic Thinking

يركز التفكير الاستراتيجي على إيجاد وتطوير فرص المنظمة، وتعزيز أهدافها، فهو إبداعي تكميلي متشعب¹، ويقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها المستقبلية إلى واقع².

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي³:

- ١- القدرة على بناء الغايات والأهداف.
- ٢- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- ٣- الاستشعار البيئي.
- ٤- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- ٥- مهارة الاختيار الاستراتيجي.
- ٦- مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- ٧- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- ٨- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- ٩- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ١٠- الاهتمام الموجه عبر وضع الأهداف وتحديد الأولويات⁴.

¹ Linda Parker Gates (2010). Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. U.S : Carnegie Mellon University. :SEI Administrative Agent. P 21.

² مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). القيادة والتفكير الاستراتيجي. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 46). السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز. ص 231.

³ عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية. ص 48.

⁴ سكوت دبلو فنترلا (2003). قوة التفكير الإيجابي في الأعمال. الطبعة العربية الأولى. السعودية: مكتبة العبيكان. ص 112.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي مهم للغاية لكل من الأفراد وفرق العمل والمنظمات بغض النظر عن الدور المطلوب منهم أو المستوى أو المسؤولية التي يتحملونها أو الخدمات التي يقدمونها¹ ، وهو وسيلة لتقييم الوضع الراهن وتحديد مسار للمستقبل²، وهو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة وللتفكير قبل العمل، وللعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين³.

مهام التخطيط:⁴

تنقسم عملية التخطيط إلى عشرة مهام رئيسية، وتنقسم كل مهمة إلى سلسلة من الخطوات المتتالية، وتمثل المهمة الأولى في عملية التخطيط مهمة التصميم والتي على أثرها يتم تحديد القرارات التي سوف يتم تنفيذها في باقي المهام التسعة الآخرين:

المهمة الأولى: تصميم عملية التخطيط.

المهمة الثانية: بدء عملية التخطيط.

المهمة الثالثة: تحديد احتياجات المجتمع المحيط.

المهمة الرابعة: توفير الخدمات المطلوبة.

المهمة الخامسة: الإعداد للتعديل.

المهمة السادسة: كتابة القيم والمهمة الخاصة بالخطوة.

المهمة السابعة: كتابة الأهداف والأغراض.

المهمة الثامنة: تحديد الكفاءات التنظيمية وفرص المنظمة.

المهمة التاسعة: كتابة الخطة الاستراتيجية والحصول على الموافقة.

المهمة العاشرة: رصد نتائج عملية التخطيط.

ثالثاً: التطبيق الاستراتيجي

يأتي تطبيق الاستراتيجية من خلال تهيئة البيئة المناسبة للمنظمة وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب مع الالتزام بالبرامج الزمنية والموازنات، ويتحقق ذلك عبر عدد من المراحل أهمها تحديد وقت إجراء عملية التخطيط، وتحديد المسؤولين عن عملية التنفيذ، وترجمة أعمال الخطة الاستراتيجية من خلال توصيف الوظائف

¹ Byron Keith Simerson (2011). Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution. California Prager. P 1 .

² Bardwell, Rebecca. (2008). Transformational Assessment: A Simplified Model of Strategic Planning (EJ831154) AASA, Journal of Scholarship & Practice, (5)2.P 30-37.

³ سيد محمود السيد الخولي (2014). المفاهيم الحديثة في الإدارة. القاهرة: جامعة عين شمس. ص 150.

⁴ Sandra Nelson (2008). Ibid. P 5.

وتقويم أداء الموظفين، وتنظيم الخطة العامة في خطط عمل صغير، ومتابعة التنفيذ والتأكد من توثيق وتوزيع الخطة، والدعم المستمر من خلال المراجعة المستمرة لأهداف الخطة.¹ من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية ما يلي:² الأهداف السنوية، صياغة السياسات، توزيع وتخصيص الموارد، بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب، الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية، تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية، مراقبة وتقييم الأداء.

مستويات مؤشرات الأداء:

الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويضم كل من المستويات الآتية:³

1. أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
2. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
3. أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

ويوضح الشكل التالي مستويات مؤشرات الأداء



شكل رقم (5) مستويات مؤشرات الأداء

المصدر: عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (2015). مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية. (سلسلة مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي؛ 4). السعودية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ص 15.

¹ محمود عبد المجيد رشيد عساف (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، قسم أصول التربية. ص 85 بتصرف.

² عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (2006). مرجع سابق. ص 58-59.

³ عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (2015). مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية. (سلسلة مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي؛ 4). السعودية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ص 15.

منهجيات إدارة الأداء الاستراتيجي:

تسعى المنظمات لتحسين أدائها من خلال تقليل عدد الأخطاء في العمليات، وتستخدم هذه العملية القياسات الإحصائية للعثور على مكان وقوع الأخطاء وكيف يمكن للمنظمات أن تعالج تلك الأخطاء من أجل تحقيق دقة عالية في جميع العمليات المطلوبة، وتشمل إدارة الأداء الاستراتيجي عدة منهجيات مختلفة منها ستة سيجما هي منهجية إدارية تستخدمها المنظمات لجعل كل مجالاتها تتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة والتي تتكون من خمس خطوات أساسية هي التعريف والقياس والتحليل والتحسين والمراقبة¹، والمقارنة المرجعية التي تعد عملية منظمة ومتمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل²، وبطاقة الأداء المتوازن التي ينظر إليها على أنها نظام للإدارة حيث تتضمن المقاييس المالية وغير المالية مثل رضا العملاء والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي³، وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة رؤية المنظمة إلى وضع مؤشرات الأداء من خلال البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو⁴، وإدارة الجودة الشاملة التي تعتبر فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيدا وإلى التغيير والتحسين⁵.

ومفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي معني بالتعريف والتقييم والتنفيذ والتحسين المستمر لاستراتيجية المنظمة، اذ ان تحول المنظمة اليوم من منظمة تقليدية إلى منظمة معرفة تمثل نقلة وجوهية في نشاطات منظمات الأعمال، والتي تأخذ شكل وحدة إجتماعية تفاعلية تبلور بناؤها وفق نموذج معين يتفق مع الرؤية والرسالة والأهداف المحددة⁶، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود وفق استراتيجية مرشدة لجميع الوظائف والمهام التي تحدد طبيعة واتجاه المنظمة، وتتصل تلك الوظائف والمهام بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد للمنظمة⁷.

مظاهر الأداء الاستراتيجي:

توجد العديد من المظاهر التي تساهم في تميز الأداء الاستراتيجي عن غيره من أنواع الأداء الأخرى مثل الالتزام والتمكين ومن المظاهر الإستراتيجية للأداء ما يلي:

الالتزام COMMITMENT

¹ محمد بن صالح محمد الزهراني (2010). إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. ص 18.

² عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (2015). مرجع سابق. ص 41.

³ ماهر موسى درغام (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل. ص 28.

⁴ Richard H. Hopf , David J. Litman. Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology. Procurement Executives Association. p 7.

⁵ محمود عبدالفتاح رضوان (2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص 25.

⁶ خضير كاظم حمود (2010). منظمة المعرفة: الأردن، عمان. ط1: دار صفاء. ص 30.

⁷ منير وديع غبريال (2010). التخطيط الاستراتيجي للإدارة. ط 1. القاهرة: مؤسسة طيبة. ص 15.

إن المنظمات حديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد للعمل في المنظمة، وتوفر فرص التدريب والحوافز التشجيعية المادية والمعنوية المناسبة، لذا تسعى المنظمات المتطورة من وراء ذلك إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم وولائهم لها، من خلال تقديم الأداء المتميز والعمل لتحقيق أهداف هذه المنظمات، نتيجة لذلك برز مفهوم الإلتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة والتوافق بين المتطلبات الإنسانية والمتطلبات التنظيمية والإدارية في المنظمات.¹

التمكين EMPOWERMENT

التمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منهما مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية الموظفة أو الموظف وشعورهما بالأهمية في المؤسسة وباعتبار والتقدير، لأن التمكين وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من المستفيدين وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية تقديم الخدمة، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد التقديم أو بعد البيع والخدمات المكملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء للعملاء والمستفيدين ولمؤسسته على حد سواء.²

الثقافة CULTURE

فالثقافة للمنظمات تعتبر سمة غير ظاهرة، حيث تتضمن كيف يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيف يتخذ القرار، وفي كل يوم يعتمد هذا الإجراء على قيم المؤسسة، إذا فتحدد قيم المؤسسة التي يمكن الحفاظ عليها تحت أي ظرف يعتبر أمراً في غاية الأهمية³، ويشمل ذلك القيم التنظيمية الجوهرية، والقيم الشخصية، والقيادات، والطرق المتبعة في تنمية المهارات والتعلم بالمؤسسة.⁴

التعلم LEARNING

تلك العملية التي تسعى إدارة المنظمة من خلالها تحسين قدرتها وتطوير ذاتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتهيئة العوامل التي تساعد العاملين فيها على اكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.⁵

المرونة FLEXIBILITY

يتمثل الإبداع الإداري في المرونة التي توفرها الإدارة الحديثة، حيث تتجه الإدارة الحديثة نحو المزيد من المرونة في إدارة المنظمة على الصعيد العالمي، في ظل تغير السيناريوهات في بيئة معقدة مليئة بالتحديات،

¹ رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012). أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال. ص 14 - 15.

² يحيى ملحم (2009). التمكين مفهوم إداري معاصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص 20.

³ برفين جويثا، ترجمة أحمد المغربي (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص 335.

⁴ مركز الدراسات الاستراتيجية (2013). دمج تمثيل المعرفة في عملية إدارة الأعمال. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 49). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز. ص 49.

⁵ سعود ذياب الذياب (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية. ص 7 بتصرف.

والمرونة تعمل على تعزيز عوامل البقاء والنجاح للمديرين الأكفاء، ولتحقيق المرونة العالية في المنظمات في ظل التغيرات المحتملة يجب على المديرين فهم الأهمية العملية للمرونة لتحقيقها وتطبيقها بنجاح وذلك لخدمة المنظمات والحكومات، وتعزيز فرص المنافسة لإستقرار واستدامة المنظمات وللتغلب على عوامل عدم اليقين في بيئة الأعمال المتغيرة وعلاج مشكلات الإدارة التقليدية مثل:¹ عدم الاستجابة للتغيرات بسرعة، ونقص الابتكار، وضعف الاتصالات والتنسيق، وعدم الاهتمام بوضع رؤية واضحة للمنظمة، والعمل بهياكل تنظيمية قديمة وتقليدية، عدم الاهتمام بعمليات التفكير الإبداعي، ضعف الرقابة على عمليات العمل، وتراجع فرص التطوير الوظيفي.

القيادة. LEADERSHIP.

القيادة هي عملية تفاعل تهدف الى التأثير الإيجابي في الآخرين لتحريكهم باتجاه محدد ومخطط، وذلك عن طريق حثهم وتحفيزهم على العمل، ودفعهم إليه باقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح.²، وتتمحور قيادة المهام حول:³

إصدار الأوامر الإدارية بأسلوب يضمن فهم مضمون وأهداف الأوامر، مع تحديد حجم العمل المنوط بكل فرد وكل إدارة، وتوفير الموارد المساعدة في تنفيذ المهام، مع وضع نظام معياري لتقييم الأداء، وإعطاء الحرية لفريق العمل اختيار أفضل الوسائل لإنجاز المهام المحددة.

القسم الثالث: المكتبات العامة المصرية والتنمية المستدامة الوطنية

مفهوم المكتبات العامة

المكتبات العامة هي مؤسسات ثقافية تعليمية وتنشئة الدولة وتمولها من الميزانية العامة لها، تعمل على حفظ التراث الثقافي والإنساني والفكري ليكون في خدمة القراء والمواطنين من كافة الطبقات الاجتماعية والمهنية على اختلاف أعمارهم ومهنهم وثقافتهم، وتساعد في إثراء المناهج الدراسية بالقراءة الحرة لروادها، وتساند في جهود محو الأمية، وتسهم بدور فعال في التعليم المستمر، وتساعد في تربية الأطفال وتنشئتهم التنشئة الاجتماعية السليمة كما تسهم في التكوين السياسي والثقافي للمواطنين، فضلا عن هذا تعمل على إبراز القيم والعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع.⁴

وهي جامعات شعبية تعطي العلم حرا لكل من يقصدها فهي تخدم كل فئات الشعب عمالا وفلاحين وصناع وتجار، طبيا ومهندسا وعالما ومتعلما؛ طفلا وشابا وكهلا، الخ.⁵

¹ Sushil, Kanika T. Bhal, Surya Prakash Singh (2016). Managing Flexibility: People, Process, Technology and Business.(Flexible System management). Springer. p p 6- 13.

² مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). القيادة والتفكير الاستراتيجي. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 46). مرجع سابق. ص 24.

³ ميشيل سايريت (2011). التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل. القاهرة: مؤسسة هنداوي. ص 40 بتصرف.

⁴ ناجية قموح، سمية الزاوي، خديجة بوخالفة (2013). المعيار العربي الموحد للمكتبات العامة. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. ص 20 - 21.

⁵ هاني محمد (2014). خدمات المعلومات في المكتبات ومرافق المعلومات.(سلسلة كتب البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية) مصر: دار العلم والإيمان. ص 113.

مبادئ المكتبات العامة

وبذلك فإن هناك أربعة مبادئ أساسية تتوافر في المكتبات العامة وهي:¹

- 1- تقدم خدماتها إلى جميع فئات المجتمع كبارا وصغارا، ولكافة المستويات الثقافية، دون تمييز للون أو جنس أو دين أو ما سوى ذلك.
- 2- تقدم خدماتها مجانا دون مقابل مالي سواء كانت تمول من جهات حكومية عامة أم خاصة.
- 3- ترتبط بالبيئة التي توجد فيها سواء أكانت قرية أم مدينة، أم حيا، أم غير ذلك. وتسعى لتلبية احتياجات تلك البيئة من أوعية المعلومات بمختلف أشكالها.
- 4- إنها تمثل مكانا يرتاده المستفيد من تلقاء نفسه دون أن يكون مكرها على ذلك.

أهداف المكتبة العامة

تتمثل المكتبة العامة في عدد من الأهداف العامة في المجالات التعليمية والثقافية والاجتماعية والتي تؤدي إلى تحقيق رسالة المكتبة العامة في المجتمع، وذلك كالتالي:²

التثقيف، الإعلام، التعليم، الترويج، جمع التراث المحلي الشفاهي والمسجل وحفظه وإتاحته، محو الأمية، خدمة تعدد الثقافات، الربط بين الأجيال، حماية التراث المحلي، فهي تدور حول ثلاث أهداف رئيسية:³ أهداف تعليمية وتربوية، أهداف ثقافية، أهداف اجتماعية.

إدارة الأداء الاستراتيجي في مكتبات العامة

تعد إدارة الأداء الاستراتيجي من أهم ركائز تحديث وتطوير أداء المنظمات، وذلك لتحقيق الإرتقاء بالأداء وتصحيح المسار الاستراتيجي للمنظمات الأمر الذي يتطلب توافر الأدوات التي تمكن المنظمات من القيام بتلك الطفرة في مجال تحول المنظمات من منظمة تقليدية إلى منظمة معرفة.

وإدارة الأداء الاستراتيجي تعني مجموعة العمليات التي يقوم بها القادة والمدراء لتصميم ومراجعة نظام الأداء الاستراتيجي، وهو ناتج دمج أنشطة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء من خلال رسم الهياكل التنظيمية وتوصيف استراتيجيات ووظائف المنظمة، والافادة من الموارد المتاحة أفضل إفادة، وتحقيق الفاعلية والانتاجية المنشودة، وتقييم الأداء.⁴

وتمثل إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة منهجية فكرية متطورة ومعاصرة تنفيذية تشكل سياسة المكتبة، بصورة تناسب متطلبات ومتغيرات العصر، وبالشكل الذي يضمن قيام المكتبة بأداء رسالتها وفق آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها.

¹ فانتن سعيد بامفلح (2005). المكتبات العامة في مكة المكرمة ومقومات تحقيق التعاون فيما بينها: بحث مقدم ضمن فعاليات الاحتفال بمكة المكرمة عاصمة الثقافة الإسلامية. المغرب: المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم. ص 6.

² ناجية قموح، سمية الزاحي، خديجة بوخالفة (2013). مرجع سابق. ص ص 20-25.

³ أحمد غنمان الماجدي، منى حافظ العبد الله، سليمان عيسى العتال (2010). المكتبات العامة في دولة الكويت. الكويت: وزارة التربية، إدارة المكتبات. ص 7.

⁴ Sam Redding and Allison Layland (2015). Strategic Performance Management: Organizing People and Their Work in the SEA of the Future. US: Building State Capacity and Productivity Center at Edvance Research, Inc. P 61.

ويمكن بلورتها في عدد من العمليات الرئيسية داخل المكتبات العامة التي تقوم على تصميم ومراجعة نظام إدارة الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء من خلال إنشاء هيكل تنظيمي على أساس الاستراتيجيات والوظائف والموارد المتاحة وتنمية رأس المال المعرفي ووضع مقاييس الأداء:¹

1- وضع الرؤية

تلتزم المنظمة باعتماد رؤية موثقة محددة قابلة للقياس، كما تتضمن رسالة المنظمة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها وتحديد المهام وتحديد الأهداف والرسالة والقيم والأهداف.

2- قيادة المهام

تسعى المنظمة إلى إحداث تكامل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة، من خلال خطة متكاملة تتضمن احتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة بما يتسق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية وخطة متكاملة تتضمن احتياجاتها المادية من الأجهزة والمعدات والنظم بما يتسق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة.

3- تقييم الوضع الراهن

تحلل إدارة المنظمة عملياتها الحالية بصورة منتظمة بهدف تطويرها من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة وتحليل جوانب الفرص والتهديدات في المنظمة وتحليل فرص النمو المتوقع حال تنفيذ مقترحات التطوير.

4- تحديد الاستراتيجيات

تقوم المنظمة بتحري الدقة عند اختيار الاستراتيجيات المقترحة للتنفيذ، لانتقاء الخطوات التنفيذية للأعمال المقترحة بعد اعتماد الاستراتيجيات، وتوصيف الوظائف، وعرض الخدمات وتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.

5- إرساء واعتماد مقاييس الأداء

تستخدم المنظمة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتتحقق هذه العملية عبر تحديد المقاييس الكمية والمقاييس النوعية واستمرارية عملية القياس ووضع نظام صارم لعمليات التقييم والتقويم.

6- تحليل السلوك الوظيفي

تتعرف المنظمة على وضعها التنافسي عن طريق المقارنة المرجعية النموذجية، وتشمل هذه العملية تحليل السلوك على مستوى المنظمة والوحدة والأفراد.

7- تحليل السلوك العام

يتضمن تحليل SWOT تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، كما يتضمن تحليل PEST تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية.

¹ Sam Redding .Ibid. P 8.

8- التنسيق بين فرق العمل

التنسيق يتم من خلال إجراء عمليات التواصل وإقامة العلاقات على مستوى الأفراد والوحدات وحتى ما بين المنظمات بعضها مع بعض، بالإضافة إلى مد جسور التعاون الداعم للاستمرار مع ترتيب الأولويات.

9- اعتماد موارد التمويل

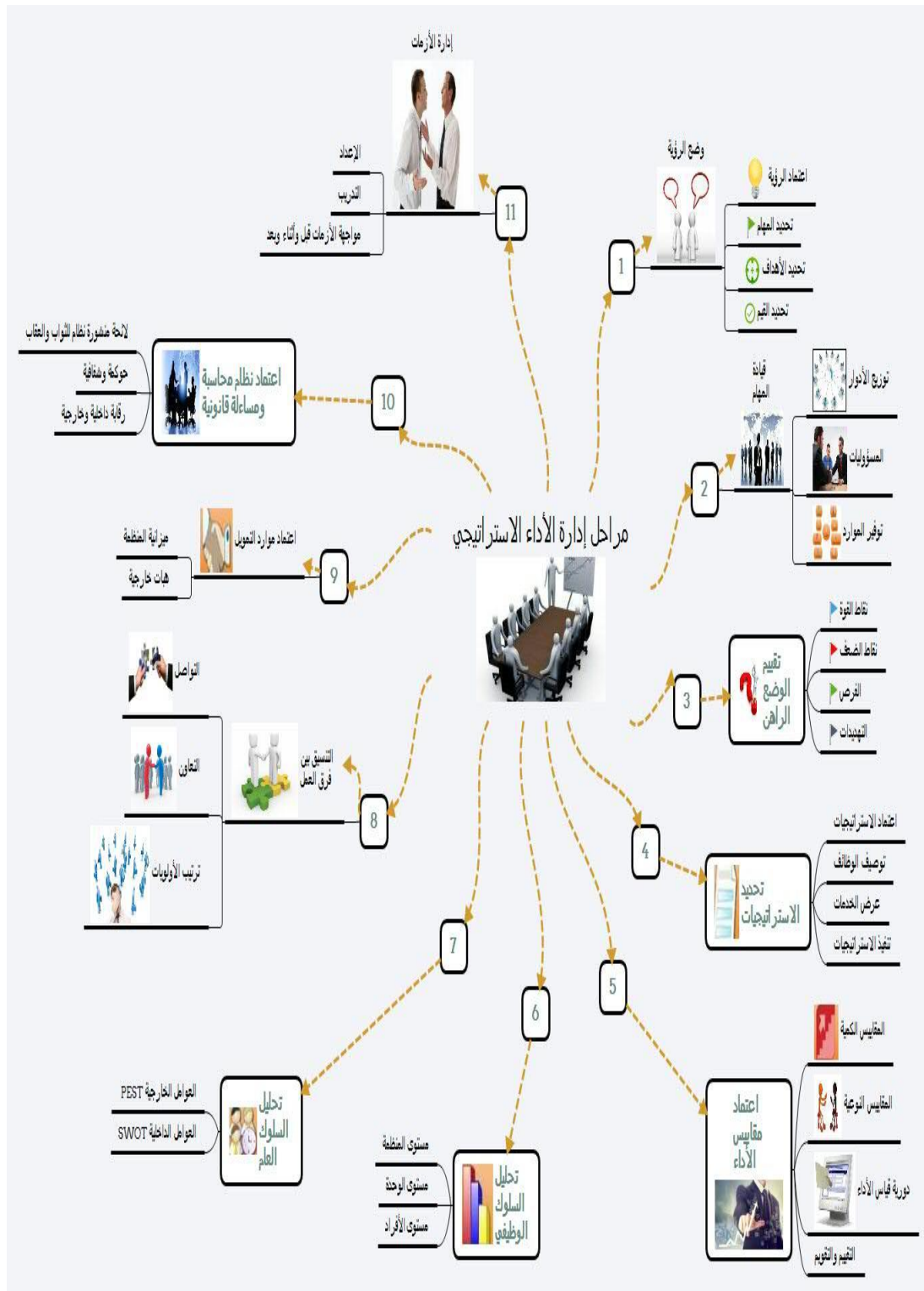
تخصص إدارة المنظمة الموارد المالية لإنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي وعند اعتماد موارد التمويل يجب إجراء دراسات الجدوى لجميع العمليات والوظائف والمشروعات التي يفترض أن تقوم بها المنظمة، مع تخصيص الموارد المالية الكافية لكل عملية ووظيفة ومشروع وذلك عبر إدارة الشؤون المالية والإدارية التابعة للمنظمة أو بالاعتماد على الهبات الخارجية المعتمدة والموثوقة.

10- اعتماد نظام محاسبة ومساءلة

يلزم لنجاح إدارة الأداء الاستراتيجي ممارسة المنظمة دوراً رقابياً في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن يكون لدى المنظمة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب، وأن تقوم المنظمة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية مع الاستفادة من نتائج التقييم الخارجي في تطوير عملها.

11- إدارة الأزمات

تأخذ المنظمة دراسة إدارة الأزمات بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية، مع مشاركة العاملون بالمنظمة في إعداد خطط إدارة الأزمات، لذا يتوجب الإعداد الرصين لإدارة الأزمات التي قد تواجه المنظمة مع تدريب العاملين على كيفية مواجهة الأزمات المختلفة سواء قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها أو بعد حدوثها.



شكل رقم (6) عمليات إدارة الأداء الاستراتيجي بالمكتبات العامة
المصدر: إعداد الباحث.

إحصائيات المكتبات في مصر

بلغت عدد دور الكتب والمكتبات العامة والمتخصصة ومكتبات الجامعات والمعاهد حسب النشرات السنوية للإحصاءات الثقافية الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء:¹ 1144 مكتبة (331 مكتبات عامة، 349 مكتبات متخصصة، 464 مكتبات جامعية ومعاهد) عام 2013 مقابل 1133 مكتبة (337 مكتبات عامة، 340 مكتبات متخصصة، 456 مكتبات جامعية ومعاهد) عام 2012، مقابل 1186 مكتبة (361 مكتبات عامة، 332 مكتبات متخصصة، 493 مكتبات جامعية ومعاهد) عام 2011، مقابل 1150 مكتبة (345 مكتبات عامة، 324 مكتبات متخصصة، 481 مكتبات جامعية ومعاهد) عام 2010، مقابل 1232 مكتبة (355 مكتبات عامة، 366 مكتبات متخصصة، 511 مكتبات جامعية ومعاهد) عام 2009.

تبعية المكتبات العامة المصرية

لا تنتسب المكتبات في مصر الى هيئة بعينها أوجهه محددة بل تنوعت الجهات التي تنتسب إليها المكتبات العامة، فهناك وزارة الثقافة والهيئة العامة لقصور الثقافة وصندوق التنمية الاجتماعية وغيرها، والبعض يذكر أن هذا يعكس مدى اهتمام الدولة بأجهزتها المتعددة بانتشار المكتبات العامة ووعيتها بأهمية كل قطاع لنشر خدمات المكتبات العامة، الا أن هذا التشتت لا يجعل الموضوع محدد الميزانية أو محدد الإدارة والمسئولية وحيث أن عدم وجود هيئة أو جهة محددة تتبع لها جميع المكتبات العامة أدى الى تشتت الجهود وتكرارها دون إعداد خطة تنظيمية توضع بها المكتبات العامة كهيئة في منظومة وطنية واحدة للمعلومات ونرصد هنا الجهات التي تتبعها المكتبات العامة في مصر منها:²

- 1-وزارة الثقافة تتبعها مكتبة القاهرة الكبرى بفرعيها.
- 2-الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق والتي تتبعها المكتبات الفرعية لدار الكتب.
- 3-الهيئة العامة لقصور الثقافة والتي تتبعها مكتبات قصور الثقافة وبيوت الثقافة.
- 4-وزارة الإدارة المحلية تتبعها مكتبات الأحياء والمديريات المحلية.
- 5-المجلس الأعلى لرعاية الشباب والرياضية وتتبعه مكتبات مراكز الشباب المنتشرة على مستوى المحافظات.
- 6-الهيئة العامة للاستعلامات بعض المكتبات في المحافظات.
- 7-وزارة التربية والتعليم تتبعها مكتبات المديريات وغيرها.
- 8- صندوق التنمية الثقافية وتتبعه مكتبة مبارك حاليا. [تم تغيير اسم المكتبة لتصبح مكتبة مصر العامة وتضم المكتبة مكتبة رئيسية بالحيزة وفرعين بالقاهرة و 13 مكتبة اقليمية تضم 11 مكتبة قائمة و 2 مكتبة قيد الانشاء على مستوى جمهورية مصر العربية³].

¹ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. مرجع سابق.
² أماني جمال مجاهد (2008) تقييم دور المكتبة العامة في ظل المعطيات العصرية الحالية. بحث مقدم للمؤتمر القومي الثاني عشر لأخصائيي المكتبات والمعلومات. برعاية الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات. متاح على موقع أكاديميا <http://soo.gd/s0JH>
(تاريخ الوصول: 30-8-2016) بتصرف
³ من موقع مكتبة مصر العامة

9- جمعية الرعاية المتكاملة تتبعها عدد من المكتبات داخل القاهرة الكبرى والجيزة. [تم تغيير اسم الجمعية لتصبح جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع ولها فروع على مستوى جمهورية مصر العربية وعددها 10 مكتبات¹].

10- جهات أخرى.

ونلاحظ أن هناك جهات تنشئت تحتها المكتبات العامة في مصر وكان أولى أن تكون لها هيئة عليا مسئولة عنها من الناحية الإدارية والمالية والفنية حتى لا تنشئت الجهود والمسااعي وتتوحد الأهداف، وفي جميع الحالات فإن هذه المكتبات لها توجهات وأهداف بعضها يعلن عنها وبعضها غير معلن وتسعى لتواكب الاحتياجات البيئة المحيطة وترفع من مستوى فئات المستفيدين.

بيان الإفلا عن المكتبات والتنمية²

يعد الحصول على المعلومات حسب ما جاء في بيان الإفلا عن المكتبات والتنمية هو حق من حقوق الإنسان يواجه مشكلة الفقر ويدعم التنمية المستدامة، وتعد المكتبات المكان الوحيد في كثير من المجتمعات الذي يوفر المعلومات لأفراد المجتمع؛ لتطوير التعليم واكتساب المهارات الجديدة و توفير فرص العمل وإقامة المشروعات الاقتصادية وإتخاذ القرارات الصائبة و التي تتعلق بالزراعة و الصحة ومعالجة المشاكل البيئية، حيث تلعب المكتبات دورا فريدا كشريك تنموي مهم من خلال توفير المعلومات بكافة صورها و تقديم البرامج و الخدمات التي تتعلق بالمعرفة في مجتمعات تشهد تغيرا سريعا. كما تؤكد الإفلا في نفس البيان على أن المكتبات: تمنح فرص للجميع، تمكن الأفراد من تحقيق تنميتهم الذاتية، تمنح إتاحة المعرفة العالمية، تمنح المكتبيون إرشادا خبيرا، تعد جزء من مجتمع متعدد المساهمين.

ويشير مضمون التنمية المستدامة إلى الترشيح في توظيف الموارد المتجددة بصورة لا تؤدي إلى تلاشيها أو تدهورها أو تنقص من فائدة تجنيها أجيال المستقبل، كما أنها تتضمن الحكمة في استخدام الموارد التي لا تتجدد بحيث لا تحرم الأجيال القادمة من الاستفادة منها، كذلك فإن التنمية المستدامة تتطلب استهلاك مصادر الطاقة غير المتجددة بمعدل بطيء لضمان انتقال سلس وتدرجي إلى مصادر الطاقة المتجددة، وتشمل مجموعة من المتطلبات منها:³

القصد في استهلاك الثروات والموارد الطبيعية، وسد الاحتياجات البشرية مع ترشيح الاستهلاك، والعناية بالتنمية البشرية في المجتمع، والتنمية الاقتصادية الرشيدة، والحفاظ على البيئة، والشراكة في العلاقات الخارجية والداخلية.

<http://www.mpl.org.eg/default.html>

(تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)

http://escdtest.byethost10.com/escdtest/images/img_mod/last/ESCDBrochureArabic2014.pdf¹

(تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)

² من موقع الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات

<http://www.ifla.org/node/8498>

(تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)

³ مركز الإنتاج الإعلامي (2007). التنمية المستدامة في الوطن العربي: بين الواقع والمأمول. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 11). جدة: جامعة الملك عبدالعزيز. ص 40 - 41.

أبعاد التنمية المستدامة:¹

تعد التنمية المستدامة تنمية ثلاثية الأبعاد مترابطة ومتداخلة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والترشيد للموارد وتتمثل في البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي.

استراتيجية التنمية الوطنية المستدامة: رؤية مصر 2030²

وحسب استراتيجية التنمية المستدامة المصرية تمثل استراتيجية التنمية الوطنية المستدامة: رؤية مصر 2030 محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر تسوده العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية. كما تمثل خريطة الطريق التي تستهدف تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا التنافسية وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لاأفة كريمة، وتعد أيضا تجسيدا لروح دستور مصر الحديثة الذي وضع هدفا أساسيا للنظام الاقتصادي تبلور في تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية وأكد على ضرورة إلزام النظام الاقتصادي بالنمو المتوازن جغرافيا وقطاعيا وبيئيا، وتعتبر أول استراتيجية يتم صياغتها وفقا لمنهجية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والتخطيط بالمشاركة حيث تم اعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة راعت مرئيات المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والهيئات الحكومية كما لاقت دعما ومشاركة فعالة من شركاء التنمية الدوليين الأمر الذي جعلها تتضمن أهدافا شاملة لكافة مرتكزات وقطاعات الدولة المصرية.

وتأتي أهمية هذه الاستراتيجية خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها مصر بأبعادها المحلية والإقليمية والعالمية والتي تتطلب إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات ووضع أفضل السبل للتعاطي معها بما يمكن المجتمع المصري من النهوض من عثرته والانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق الغايات التنموية المنشودة للبلاد، ومن هذا المنطلق فقد حددت الاستراتيجية رؤيتها المتمثلة في:

" أن تكون مصر بحلول عام 2030 ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام إيكولوجي متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقي بجودة حياة المصريين، كما تهدف الحكومة من خلال هذه الاستراتيجية أن تكون مصر ضمن أفضل 30 دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد، والتنمية البشرية، وتنافسية الأسواق، وجودة الحياة"

¹ حنيش فتحي (2013). مرجع سابق. ص 77.

² وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2016). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. مصر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. ص 9.

الرؤية الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030¹

تتبلور الرؤية الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي في أن تكون مصر - بحلول عام 2030 - مجتمع مبدع ومبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا والمعارف، يتميز بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية لابتكار والمعرفة، ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية.

والأهداف الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030

الهدف	التعريف
تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة	تعظيم الإنتاج المعرفي من خلال تهيئة البيئة التشريعية والاستثمارية والتمويلية وتوفير البنية الأساسية
تفعيل وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار	رفع كفاءة إنتاج الابتكار من خلال تشجيع الإنتاج الإبداعي وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات التنموية وتطوير التعليم الأساسي والتعليم العالي والبحث والتطوير
ربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات	تحديد الأولويات والتحديات القطاعية وكيفية مواجهتها من خلال العمل على زيادة المنتج المعرفي للقطاعات ذات الأولوية واستهداف رفع كفاءة المكون المحلي

الرؤية الاستراتيجية للثقافة حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030²

تتمثل الرؤية الاستراتيجية للثقافة في مصر حتى عام 2030 في بناء منظومة قيم ثقافية إيجابية في المجتمع المصري تحترم التنوع والاختلاف وعدم التمييز. وتستهدف الرؤية تمكين المواطن المصري من الوصول إلى وسائل اكتساب المعرفة وفتح آفاق أمامه للتفاعل مع معطيات عالمه المعاصر، وإدراك تاريخه وتراثه الحضاري المصري، وإكسابه القدرة على الاختيار الحر، وتأمين حقه في ممارسة وإنتاج الثقافة. على أن تكون العناصر الإيجابية في الثقافة مصدر قوة لتحقيق التنمية، وقيمة مضافة لاقتصاد القومي، وأساس لقوة مصر الناعمة إقليمياً وعالمياً.

والأهداف الاستراتيجية للثقافة حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030

تتبلور هذه الرؤية الاستراتيجية للثقافة في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية خلال الخمس عشر عاما القادمة وذلك على النحو التالي:

الهدف	التعريف
دعم الصناعات الثقافية كمصدر	تمكين الصناعات الثقافية لتصبح مصدر قوة لتحقيق التنمية، وقيمة مضافة للاقتصاد المصري بما يجعلها أساسا لقوة مصر الناعمة إقليمياً ودولياً

¹ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. المرجع السابق. ص 88 - 89.

² وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. المرجع السابق. ص 172.

قوة للاقتصاد	
رفع كفاءة المؤسسات الثقافية والعاملين بالمنظومة الثقافية	رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات الثقافية وتعظيم دورها وتأثيرها وتوسيع نطاق وصولها لمختلف فئات المجتمع وكذا رفع كفاءة العاملين بالمنظومة الثقافية بما يتلاءم مع واقعنا وظروف المرحلة
حماية وتعزيز التراث بكافة أنواعه	ضمان حماية وصيانة التراث الحضاري ورفع الوعي الخارجي والداخلي به

ويتعلق بالهدف الأول بالنهوض بالصناعات الثقافية والتي تشمل السينما، والمسرح، والموسيقى والغناء والفن التشكيلي، والإذاعة والتلفزيون، والنشر والكتاب، والحرف التراثية، أما الهدف الثاني فممنوط به تطوير كفاءة المؤسسات الثقافية والعاملين بها، وتقليص الفجوات الجغرافية في الخدمات المقدمة، وزيادة دعم النشاط الثقافي الأهلي، ويختص الهدف الثالث بالتراث من خلال صيانتة وحمايته وزيادة الوعي به وجذب زيارته محليا ودوليا.

مؤشرات قياس أداء الثقافة حتى عام 2030

تتضمن مؤشرات قياس الأداء تلك المؤشرات المتوافرة بالفعل، على مستوى المدخلات والمخرجات والنتائج الاستراتيجية، ومن ثم تم تحديد قيم حالية لها وأخرى مستهدفة في 2020، وفي عام 2030، بالإضافة إلى تلك المؤشرات المستحدثة والتي سيتم وضع الإطار اللازم لتقديرها بالتعاون مع الأطراف المعنية، وذكرت مؤشرات قياس أداء الثقافة حسب رؤية مصر 2030 على النحو التالي:¹ بلغت قيمة الوضع الحالي لمؤشر الفجوة الجغرافية في عدد المكتبات العامة لكل 100 ألف نسمة (0,35)، والمستهدف في عام 2020 (0,2)، والمستهدف في عام 2030 (0,1) والجهة المسؤولة عن القياس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، والجهة المسؤولة عن المستهدف وزارة الثقافة (دار الكتب والوثائق القومية - هيئة قصور الثقافة - مكتبات مصر العامة - صندوق التنمية الثقافية)، والجهات المشاركة: مكتبة الإسكندرية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (المكتبات المدرسية)، المحليات، وزارة الشباب والرياضة، وزارة التضامن الاجتماعي، الجمعيات الأهلية.

¹ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. المرجع السابق. ص 173.

القسم الرابع: مكتبة القاهرة الكبرى كنموذج لتطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي.

دوافع اختيار مكتبة القاهرة الكبرى

يعود اختيار مكتبة لعدة عوامل أهمها:

- عمر المكتبة الذي اكتسبت من خلاله خبرة جيدة ، والذي يقارب 21 سنة، مما يجعلنا أمام فرضيات وجود تصور استراتيجي في المنظمة.
- تبعية المكتبة لقطاع شؤون الانتاج الثقافي التابع لوزارة الثقافة.
- شهرتها على المستوى الوطني في مجال التدريب والتعليم المستمر وورش العمل.
- سمعتها الطيبة في مجال نشر المعرفة وتنمية الثقافة المعرفية والمعلوماتية.
- اقدام المكتبة ادارة وموظفين على تطبيق الإجراءات والخطوات التي تحقق ميزة تنافسية محليا ودوليا بجانب العمل في مجال تطوير المكتبة على مختلف المستويات.
- سعي المكتبة الحثيث والدؤوب على إقامة الفعاليات في العديد من المجالات كالعلم والثقافة والفنون.
- موقع المكتبة الذي يتميز بقرية من كلية الفنون الجميلة وكلية التربية الموسيقية وبعض مدارس اللغات والسفارات المختلفة مما يساهم في تنوع فئات المستفيدين.
- تبعية المكتبة لقطاع شؤون الانتاج الثقافي التابع لوزارة الثقافة المصرية والمعنية بتنقيف وتنمية الفكر والوعي المجتمعي.

بطاقة تعريفية بمكتبة القاهرة الكبرى

حسب ما ذكره موقع شبكة المكتبات المصرية:¹

اسم المكتبة باللغة العربية "مكتبة القاهرة الكبرى"، واسم المكتبة باللغة الإنجليزية "Great Cairo Library"، والجهة التابعة لها قطاع شؤون الانتاج الثقافي التابعة لوزارة الثقافة، وتقع في محافظة القاهرة، ونوع المكتبة عامة، ووسائل الاتصال من خلال التليفون 27362278 - 27362271، والفاكس 27362280 والبريد الالكتروني greatercairolibrary@yahoo.com

وتم تأسيسها عام 1995 ، بالعنوان التالي 15 شارع محمد مظهر - الزمالك - القاهرة، وعنوان موقع المكتبة علي الانترنت cailib@idsc.gov.eg، ومن الشهادات التي حصلت عليها المكتبة شهادات تقدير من المجلس الأعلى للثقافة، والموضوعات الموجودة بالمكتبة موضوعات عامة، واللغات الموجودة بالمكتبة العربية، والانجليزية، والفرنسية، والالمانية، وأشكال الفهارس المتوفرة بالمكتبة آلي، والنظام الآلي المستخدم هو برنامج المكتبات المتطورة وسنة تحميل النظام 2000م [عام 2014م تم تغيير نظام ALIS وتحميل نظام KOHA والعمل بأحدث الوسائل لتأمين مقتنيات المكتبة التعريف بموجات الراديو RFID] ،

¹ موقع شبكة المكتبات المصرية

<http://www.egyptlib.net.eg/Site/Library/LibraryDetails.aspx?LibraryID=130>
(تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)

وخطة التصنيف بالمكتبة ديوى العشرى، وأنواع الفهارس الموجودة بالمكتبة فهرس مؤلف، وفهرس عنوان، وفهرس موضوعي، وفهرس مصنف.

ويتوفر بالمكتبة عدد (1) آلة تصوير مستندات، وعدد (7) تليفزيون، وعدد (1) جهاز قراءة ميكروفيش، وعدد (6) جهاز فيديو، وعدد (46) حاسب آلى ، وعدد (2) شبكة حاسبات. وبيانات العاملين كانت كالتالي بيانات العاملين

اسم المدير ياسر مصطفى عثمان، وعدد العاملين خريجي مكتبات 18، وعدد العاملين خريجي غير مكتبات 32، وعدد العاملين بمؤهلات متوسطة 30، وعدد العاملين بدون مؤهلات 6، وإجمالي عدد العاملين 86 . ويذكر موقع وزارة الثقافة قطاع شؤون الانتاج الثقافي معلومات عن المكتبة:¹

دور المكتبة في دعم الثقافة

تعد مكتبة القاهرة الكبرى أكبر مكتبة عامة فى مصر بعد دار الكتب ومن أبرز مراكز الإشعاع الثقافى والحضارى التى أنشأتها وزارة الثقافة لخدمة الباحثين والدارسين والجمهور العام من مختلف الفئات والأعمار وتضم مركز معلومات متخصص للقاهرة الكبرى.

تاريخ المكتبة

ينسب مبنى المكتبة إلى قصر الأميرة (سميحة) بنت السلطان (حسين كامل) أول سلطان لمصر فى الفترة من 1914-1917 وحفيدة الخديوى (إسماعيل). ولقد عرف عنها حبها الشديد للفنون والموسيقى والأدب والغناء وكتابة الشعر بالعديد من اللغات منها العربية والتركية والفرنسية، وأوصت قبل وفاتها أن يخصص هذا القصر لخدمة الأغراض الثقافية، واستمر العمل فى تجديد القصر فى الفترة من سبتمبر 1992 حتى تم افتتاحه فى 24 يناير عام 1995.

استراتيجية العمل:

الرؤية: تتمثل رؤية المكتبة فى أن تتبو مصر دورها الثقافى الطبيعى بين دول العالم عن طريق قواتها الثقافية الناعمة، لتصل بالمجتمع لأعلى مستوى ثقافى وتحرض على الابداع فى شتى مجالات المعرفة البشرية. الرسالة: تكمن رسالة المكتبة فى إثراء الحياة الثقافية والعلمية والتفاعل بين الثقافات والحضارات وأن تكون مركز إشعاع ثقافى لمصر والقاهرة من خلال جمع وحفظ التراث الإنسانى والحضارى بمختلف أشكاله، وأن تكون بيت خبرة فى تقديم الدعم الفنى وإدارة المكتبات.

¹ من موقع وزارة الثقافة قطاع شؤون الإنتاج الثقافى
<http://www.docp.gov.eg/CairoLibrary.aspx>
(تاريخ الوصول 2016-8-30)

أهداف المكتبة

1. مركز إشعاع واستقطاب لكل من يقصد القاهرة من جميع أنحاء العالم فى الفن والأدب والتاريخ.
2. حصر الإنتاج الفكرى الذى يتحدث عن مدينة القاهرة بشتى أشكاله التقليدية والإلكترونية.
3. تتبنى وتشجع المواهب الشابة فى الفنون والآداب والعلوم من خلال (ورش العمل - المسابقات - المعارض - الحفلات).
4. رفع مستوى البحث العلمى بين طلاب الجامعات والمعاهد والمدارس من خلال المشاركة بالمؤتمرات المحلية والدولية المتعلقة بمجال المكتبات والمعلومات عن طريق تقديم أبحاث مميزة فى تلك المجالات.
5. تدريب طلاب أقسام المكتبات بالجامعات المصرية والعربية.
6. خلق جيل جديد قادر على البحث والإستقراء واستخدام التكنولوجيا الحديثة عن طريق قاعة أطفال مميزة.
7. التعاون مع الهيئات والمؤسسات الثقافية والتعليمية ومنظمات المجتمع المدنى للارتقاء بالمستوى الفكرى والثقافى.
8. إتاحة منبر فكرى لكل الاتجاهات التى تعمل لرفع المستوى الفكرى والعلمى داخل المجتمع (الندوات - اللقاءات الثقافية - المؤتمرات).
9. الارتقاء بالمجتمع من خلال إتاحة دورات تعليمية فى شتى المجالات (كمبيوتر - إنترنت - قواعد بيانات - تعليم لغات - تنمية بشرية - لغة عربية لغير الناطقين - فن الإتيكيت - تعلم موسيقى - مسرح - رسم وزخرفة - خط عربى - العلوم - العلوم المرححة).

خدمات المكتبة

1. خدمة الإطلاع الداخلى بقاعات البحث المختلفة.
2. البحث فى قواعد البيانات الالكترونية من خلال شبكة الإنترنت بالمكتبة.
3. خدمة المراجع والإرشاد المرجعى.
4. خدمة الإحاطة الجارية.
5. خدمة البث الانتقائى للمعلومات.
6. خدمة المعلومات بالتليفون.
7. إعداد قوائم ببليوجرافية فى مختلف الموضوعات.
8. خدمة التصوير الضوئى.

قاعات المكتبة

الواجهة الرئيسية (المدخل الرئيسى) يضم:

مكتب مدير المكتبة، وحجرة السكرتارية والعلاقات العامة، وحجرة الاجتماعات (قاعة رفاعة الطهطاوى) ، وحجرة كبار الزوار.

الدور الأرضى (البادروم) ويضم:

قسم الفهارس، و قسم التزويد، وحجرة الشئون الإدارية، وحجرة التصوير، وحجرة الفنيين والخدمات المعاونة.

قاعات البحث بالمكتبة

القاعة الرئيسية وتضم:

قسم المعارف العامة، وقسم الفلسفة وعلم النفس، وقسم الديانات، وقسم العلوم الاجتماعية، وقسم اللغة العربية واللغات الأخرى، وقسم الإدارة، وقسم الأدب، وقسم التاريخ والجغرافيا والترجم، وقسم المراجع، وبالإضافة إلى القسم الأجنبى (وهو يضم جميع الأقسام السابقة باللغات الأجنبية).

قاعة الطفل: وهى قاعة مخصصة للأطفال من عمر 6 سنوات إلى 15 سنة وهى تضم كتب باللغة العربية واللغات الأجنبية فى مختلف الموضوعات، وتقدم للأطفال العديد من الأنشطة الفنية والتعليمية والترفيهية، كما تنظم حفلات لمشاهدة بعض الأفلام، ومسابقات فى الرسم والقصة والتمثيل وتقدم العديد من الجوائز وشهادات التقدير للأطفال الفائزين لتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد.

الدور الأوسط (القاعات المتخصصة) ويضم:

قاعة الدوريات، وقاعة العلوم البحتة، و قاعة العلوم التطبيقية، وقاعة الفنون، وقاعة الخرائط، وقاعة الميكروفيلم.

الدور الثالث ويضم:

قاعة القاهرة: وتسمى أيضاً مركز أبحاث تاريخ مصر وتضم كتب ومراجع متخصصة عن مدينة القاهرة (تاريخها - جغرافيتها - شخصيتها - طبوغرافيتها - آثارها) لخدمة العلماء والباحثين فى هذا المجال، وقاعة المواد السمعية والبصرية : وتضم أفلام وشرائط كاسيت علمية ووثائقية وفنية.

بيانات أساسية عن المكتبة:

عدد قاعات المطالعة (11)، وجملة عدد المقاعد بها (156)، وعدد قاعات المحاضرات (2)، وجملة عدد المقاعد بها (166)، وعدد قاعات عرض الأفلام (1)، وجملة عدد المقاعد بها (6)، وعدد قاعات الاستماع (1)، وجملة عدد المقاعد بها (12)، وعدد قاعات الإطلاع للصغار (1)، وجملة عدد المقاعد بها (40)، وقاعة الميكروفيلم والمصغرات الفيلمية (وبها جهاز قارئ طابع)، وقاعة الخرائط (خرائط عن القاهرة القديمة)

اهم الانجازات

خلال السنوات القليلة الماضية تحققت إنجازات متميزة، إذ تضاعف عدد المترددين (600 مستفيداً) يومياً [أشار السيد مدير مكتبة القاهرة خلال لقاء تليفزيوني في عام 2014 إلى أن عدد عناوين التي تحتويها

المكتبة 150 ألف عنوان في شتى فروع المعرفة، ولكن المكتبة في حاجة إلى تنمية مجموعاتها، كما أشار إلى أن أعداد المترددين على المكتبة عام 2010 تراوحت ما بين 600-800 يومياً، وفي عام 2014 وصلت أعداد المترددين إلى حوال 580 خلال شهر ويرجع تدني أعداد المترددين بعد ذلك ترجع لأسباب أمنية]. وحسب موقع وزارة الثقافة فقد استحدثت خدمات جديدة مثل:

- تم إصدار سلسلة كتب ودراسات، وتنظيم برنامج للنشاط الثقافي والفني للكبار والصغار يجرى تغطيته بوسائل الإعلام المختلف.
- خدمة البث الإلكتروني للمعلومات والإحاطة الجارية وإنشاء مكتبة رقمية DIGITAL library
- تقديم خدمة المعلومات بالتليفون والفاكس
- تم ربط المكتبة بشبكة الإنترنت العالمية

ويوضح الجدول التالي فقرات الاستبيان الموجه إلى إدارة مكتبة القاهرة الكبرى

في هذا الجزء من قائمة الاستقصاء، نأمل من سيادتكم إبداء رأيكم وتصورككم للوضع الحالي القائم بشأن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منظماتكم، برجاء الإجابة عن جميع العبارات بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب من وجهة نظركم، علماً بأن الخيارات تدرج من (5) وتعني موافق تماماً إلى (1) وتعني غير موافق تماماً.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
		5	4	3	2	1
1.	لدى المكتبة معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية					
2.	لدى المكتبة معرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي					
3.	لدى المكتبة معرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية					
4.	تضع المكتبة الآليات المناسبة التي تضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
5.	تمارس المكتبة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياتها وأنشطتها وبطريقة علمية منظمة					
6.	تشجع إدارة المكتبة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي					
7.	لدى المكتبة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة					
8.	لدى المكتبة قناعة بضرورة تطبيق إدارة الأداء					

					الاستراتيجي
					9. تخصص إدارة المنظمة الموارد المالية اللازمة لإنجاز المهام
					10. لدى المكتبة أهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة
					11. لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل الاستراتيجي
					12. الهيكل التنظيمي للمكتبة يساعد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية
					13. تقوم المكتبة بتشجيع التفكير الاستراتيجي الإبداعي من جانب العاملين
					14. تُصمم استراتيجية المكتبة من خلال مشاركة العاملين
					15. تتناسب إدارة الأداء الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية للمكتبة
					16. تتوافق الرؤية الاستراتيجية للمكتبة مع الرؤية الاستراتيجية للثقافة حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030
					17. تتوافق الأهداف الاستراتيجية للمكتبة مع الأهداف الاستراتيجية للثقافة حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030
					18. تتوافق الرؤية الاستراتيجية للمكتبة مع الرؤية الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030
					19. تتوافق الأهداف الاستراتيجية للمكتبة مع الأهداف الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030
					20. تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء المكتبة
					21. تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة
					22. تهتم إدارة المكتبة بتدريب العاملين في جميع مجالات المكتبة
					23. هنالك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الإدارة الاستراتيجية.
					24. تمارس المكتبة الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها
					25. يتسم الأداء الاستراتيجي للمكتبة بالكفاءة
					26. يتسم الأداء الاستراتيجي للمكتبة بالفعالية

					27. تسعى المكتبة إلى التحسين المستمر للأداء الاستراتيجي
					28. تتيح المكتبة دورات تعليمية لجمهور المستفيدين
					29. تتيح المكتبة منبر فكري لكل الاتجاهات التي تعمل على رفع المستوى الفكري والعلمي داخل المجتمع
					30. تحصر المكتبة الانتاج الفكري عن مدينة القاهرة بشتى أشكاله التقليدية والالكترونية
					31. تتبنى المكتبة وتشجع المواهب الشابة فى الفنون والآداب والعلوم من خلال (ورش العمل - المسابقات - المعارض - الحفلات)
					32. تسعى المكتبة إلى رفع مستوى البحث العلمى بين طلاب الجامعات والمعاهد والمدارس من خلال المشاركة بالمؤتمرات المحلية والدولية المتعلقة بمجال المكتبات والمعلومات عن طريق تقديم أبحاث مميزة فى تلك المجالات
					33. تقوم المكتبة بتدريب طلاب أقسام المكتبات بالجامعات المصرية والعربية.
					34. المكتبة ناجحة في جذب جمهور المستفيدين لها
					35. تضمن المكتبة توفير مراجع ومصادر معلومات حديثة تتلاءم مع احتياجات الشرائح المختلفة من رواد المكتبات العامة
					36. تتعرف المكتبة على مستويات الرضى لدى فئات الجمهور المختلفة سواء الرواد أو المشتركين
					37. تحقق المكتبة ضمان الجودة الذي يلبي الاحتياجات الفعلية لرواد المكتبة أو المشتركين
					38. تقيم المكتبة نوعية مجموعات المكتبة
					39. لدى المكتبة مؤشرات أداء لقياس جودة خدمات المكتبة
					40. تستخدم المكتبة مؤشرات الأداء لتحسين أداء المكتبة
					41. تستخدم المكتبة مؤشرات الأداء لزيادة مستوى رضا المستفيدين
					42. تراجع إدارة المكتبة قياس مؤشرات الأداء بشكل دوري
					43. تستخدم إدارة المكتبة أدوات يدوية لقياس مؤشرات الأداء
					44. تستخدم إدارة المكتبة أدوات الكترونية لقياس مؤشرات الأداء
					45. تستخدم إدارة المكتبة مواصفة أيزو 11620 لمؤشرات الأداء لقياس أداء المكتبة

46.	تستخدم إدارة المكتبة بطاقة الأداء المتوازن لمؤشرات الأداء لقياس أداء المكتبة				
47.	تستخدم المكتبة مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات				
48.	تستخدم المكتبة بمقارنة معيارية من خلال مؤشرات أداء خاصة بمكتبة القاهرة الكبرى				
49.	تقيم المكتبة نتائج الأداء بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية				
50.	توجد خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات المتوقع حدوثها				

النتائج

اتضح من خلال البحث النتائج التالية:

1- تتبع مكتبة القاهرة الكبرى قطاع شئون الانتاج الثقافي - وزارة الثقافة، وهي بذلك غير مستقلة ماديا، مما يعيق احيانا القيام بمهامها الاجتماعية والادارية والتنظيمية والاستراتيجية، التي تتطلب الانفاق المادي المباشر والسريع الذي يعطى للمكتبة القدرة في مواجهة التطور التكنولوجي السريع والمتلاحق، كما يعيقها في القيام بعمليات التدريب للاخصائيين والمستفيدين علي قدر سواء، رغم ما قامت ادارة المكتبة الجديدة من تحويلها من قطاع خدمات لا يهدف الي الربح، الي قطاع منتج دون الاخلال بخدماتها المجانية أو ذات المقابل المادى البسيط، واستغلال الموقع ومكانة المكتبة في تقديم خدماتها للمنظمات الدولية (منظمة العمل الدولية وغيرها) وكذلك السفارات، مما اعطى للمكتبة مكانه فوق مكانتها، وزخما اعلاميا وسط المحيط الثقافي والمدنى التي تعمل من خلاله.

2- تأثر مكتبة القاهرة الكبرى بالمواقف والمناسبات التي يمر بها المجتمع المصري بالشكل الذي جعلها تقوم بدور ريادي في ثقافة وتعليم ورفاهية المجتمع بصفة عامة، وبصفة خاصة تتيح المكتبة دورات تعليمية لجمهور المستفيدين، وتتيح المكتبة منبر فكري لكل الاتجاهات التي تعمل على رفع المستوى الفكري والعلمي داخل المجتمع، وتحصر المكتبة الانتاج الفكري عن مدينة القاهرة بشتى أشكاله التقليدية والالكترونية ، وتبنى المكتبة وتشجع المواهب الشابة فى الفنون والآداب والعلوم من خلال (ورش العمل - المسابقات - المعارض - الحفلات)، كما تسعى المكتبة إلى رفع مستوى البحث العلمى بين طلاب الجامعات والمعاهد والمدارس، وتقوم المكتبة بتدريب طلاب أقسام المكتبات بالجامعات المصرية والعربية، وتتعرف المكتبة على مستويات الرضى لدى فئات الجمهور المختلفة سواء الرواد أو المشتركين، وتحقق المكتبة ضمان الجودة الذي يلبي الاحتياجات الفعلية لرواد المكتبة أو المشتركين.

3- تضمن مكتبة القاهرة الكبرى التزامها بتلبية احتياجات مجتمع المعرفة المصري بما يتناسب مع تحقيق رؤية وأهداف التنمية الوطنية المستدامة، من خلال توافق الرؤية والأهداف الاستراتيجية لمكتبة القاهرة الكبرى مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للثقافة حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030، كما تتوافق

وبشكل كبير الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمكتبة مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي حتى عام 2030 حسب رؤية مصر 2030.

4- تولي المكتبة الاهتمام بإدارة الأداء الاستراتيجي كخطوة جادة في التحسين المستمر للأداء الاستراتيجي، من خلال المعرفة الجيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، ومعرفة جيدة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة جيدة بكيفية استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما تشجع إدارة المكتبة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ولدى المكتبة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة، وقناعة بضرورة تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي، كما تقوم المكتبة بتشجيع التفكير الاستراتيجي الإبداعي من جانب العاملين، ويتم تصميم استراتيجية المكتبة من خلال مشاركة العاملين، كما تهتم المكتبة ببرامج تدريب كل مستويات الإدارة العليا والوسطي في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتمارس المكتبة الرقابة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها، وتقيم المكتبة نتائج الأداء بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية حيث تستخدم إدارة المكتبة أدوات الكترونية لقياس مؤشرات الأداء من خلال مقارنة معيارية بمؤشرات أداء خاصة بمكتبة القاهرة الكبرى ولا تمنع في أن تستخدم (مواصفة أيزو 11620 لمؤشرات الأداء أو بطاقة الأداء المتوازن أو مؤشرات اعلم) لقياس أداء المكتبات.

الخاتمة

إن قضية تطوير العمل للمكتبات العامة المصرية أمر ليس بالهين ولا السهل، فنحن جميعاً نقف أمام تحديات تؤثر على مجتمعنا ومستقبلنا، لذا يجب العمل على مواجهة تلك التحديات من خلال العلم والنظام والإدارة الاستراتيجية بالشكل الذي يسهم في تحقيق تنمية وطنية مستدامة، ولعل أكثر ما يشغل العاملين في مجال المكتبات والمعلومات هو تقديم المعرفة العلمية الموثوقة والمعتمدة، بالشكل الذي يحافظ على تنمية وازدهار المجتمع، كذلك تلبية الاحتياجات التي يسعى إليها مع توفير البيئة والموارد اللازمة لتلبية احتياجات مجتمع المعرفة.

إن إبراز دور المكتبات كعضو حيوي فعال ضمن منظومة وأجهزة الدولة له المردود الايجابي الايدلوجي الذي يعود بالنفع على المجتمع لرؤية القضايا والأمور بشكل أكثر وضوحاً وشفافية وبأسلوب ونسق حضاري متماسك، وهو ما تنادي به الدولة الآن من خلال رؤية مصر 2030، الأمر الذي يستدعي الهمم والأفكار الابداعية القادرة على تخطي العقبات ومواجهة الأزمات وصنع المستقبل، من خلال الإرادة التي تكمن في روح كل فرد يسعى إلى رفعة شأن هذا الوطن، تلك الإرادة التي تشكل وعي المواطنين بشكل عام والمكتبيين بشكل خاصة.

وعلى الرغم من أن قطاع المكتبات المصرية ما زال يواجه العديد من المشاكل والصعوبات، الأمر الذي قد يؤثر بالسلب نجاح تنمية الوعي الثقافي المصري وتحقيق التنمية الوطنية المستدامة، إلا أنه توجد بوادر أمل لمستقبل أكثر إشراقاً من خلال نماذج يحتذى بها تعمل بالشكل الذي يضمن تحقيق التنمية الوطنية المستدامة،

كذلك توفر المنهجيات العلمية التي تعمل على رفع مستوى الأداء وتحسينه والتي تكفل تنفيذ المشروعات والأنشطة وفق البرامج الزمنية، لتحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة المستدامة.

التوصيات

1. تفعيل دور الرقابة الداخلية والخارجية وذلك لضمان الحوكمة والشفافية لضمان اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن تطور مجتمع المكتبات العامة من خلال جهة مسؤولة ترضاها المكتبات العامة المصرية.
2. إصدار قرار من مجلس الشعب ينص في مضمونه على الاهتمام بمجتمع المكتبات المصرية بشكل عام والمكتبات العامة المصرية بشكل خاص، ويتضمن انشاء نقابة مهنية للمكتبيين.
3. وضع خطة استراتيجية على مستوى الدولة لإنشاء وتطوير المكتبات العامة سعياً لتحقيق التنمية المستدامة التي تتادي بها الدولة مصر 2030.
4. إعداد موقع رسمي الكتروني على شبكة الانترنت عن المكتبات العامة المصرية، متضمناً رسالة ورؤية وأهداف المكتبات العامة المصرية بالإضافة إلى الخدمات المنوطة بها المكتبات، ومعلومات عن أماكن المكتبات والفعاليات والأنشطة المقدمة، ويتولى إدارة الموقع جهة رسمية معترف بها ومعتمدة مثل الجمعية المصرية للمكتبات أو النقابة المهنية للمكتبات.
5. إدراج بيانات المكتبات العامة المصرية خصوصاً المكتبات التي تتمتع بسمعة طيبة وأداء عالي على المواقع الالكترونية الحكومية المعنية بالثقافة والعلوم والاستعلامات، فعلى سبيل المثال اقتصر الموقع الرسمي للهيئة العامة للاستعلامات على ذكر بيانات 7 مكتبات فقط وهي كالتالي: مكتبة مصر العامة، ودار الكتب المصرية، ومكتبة الاسكندرية، ومكتبة المجمع العلمي، و مكتبة الأزهر الشريف، ومكتبة مركز المعلومات واتخاذ القرار، وبنك المعرفة المصري، ولم ترد مكتبة القاهرة الكبرى ضمن المكتبات المعنية بالثقافة والفنون.
6. إعداد خطط مستقبلية استراتيجية تتمتع بالفكر الابداعي حتى تتناسب مع متغيرات العصر وذلك بهدف الارتقاء المجتمع من خلال قيام المكتبات العامة المصرية بدورها الوطني تجاه المجتمع المصري.
7. الاهتمام بالاعداد الاكاديمي عالي المستوى لطلاب أقسام وشعب المكتبات والأرشيف على مستوى الجامعات المصري من خلال تطوير المناهج والمعامل وتوفير الأدوات والتجهيزات اللازمة.
8. ضرورة إيجاد استراتيجية موحدة للمعرفة تسعى إليها المكتبات العامة المصرية بشكل متدرج يمر بمراحل منهجية واضحة تعمل على التوازن بين موارد وقدرات المعرفة وموارد وقدرات مجتمع المعرفة.
9. العمل على تطوير لائحة العمل التي تتناسب كل مكتبة عامة على حدة.
10. السعي لاستحداث هياكل تنظيمية تتناسب والدور المنوط بكل مكتبة عامة.
11. الاهتمام بعامل تدريب وتنمية مهارات فرق العمل بالمكتبة كخطوة جادة لتحسين الأداء.
12. العمل من خلال منهجية موحدة للعمليات والمهام والوظائف تشمل جميع التخصصات والمستويات للمكتبات العامة المصرية وبما يتناسب مع ظروف واحتياجات كل مكتبة.

13. ضرورة إقامة التعاون بين المكتبات العامة المصرية في جميع أنواع المشاركات لعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
14. الدعوة إلى إقامة تعاون بين المكتبات العامة المصرية والمكتبات المدرسية بالشكل الذي يخدم رؤية مصر 2030.
15. إجراء شراكة بين المكتبات العامة المصرية والجهات الاقليمية والدولية التي تتمتع بسمعة طيبة في المجال مثل الفهرس العربي الموحد والفهرس العالمي والمكتبة الرقمية العالمية.
16. تطوير خدمات المعلومات بما يشمل تشغيل المواقع المكتبة الالكترونية.
17. الاهتمام بتحديث بيانات وخدمات المكتبات العامة المصرية.
18. إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار الموظفين، ونظم الحوافز، والتطوير حتى يتم تسهيل عملية تبني قيم تناسب ومتطلبات عصر المعرفة والثقافة.
19. الاهتمام بالإجراءات الخاصة بتقييم الأداء بشكل دوري وذلك لعلاج القصور الذي قد ينشأ في أداء المكتبات.
20. اعداد خطط لإدارة المخاطر والأزمات المحتملة والتي قد تواجه المكتبات العامة المصرية.
21. توفير الامكانيات المالية والمادية والبشرية التي تسهم في رفع مستوى المكتبات العامة المصرية بما يبتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية بالشكل الذي يخدم مجتمع المعرفة المصري.
22. توجيه الباحثين إلى أهمية إعداد دراسات تتعلق بعوامل تطوير المكتبات العامة مثل التخطيط والسياسة العامة، والإدارة المالية، والتسويق للخدمات، وتكنولوجيا المعلومات الذكية، استثمار رأس المال المعرفي، الخ.
23. الاهتمام بحفظ وصيانة وترميم وعرض التراث المصري من خلال توفير بيئة الحفظ المناسبة بالشكل الحضاري المعاصر الذي يليق بمكانة وتاريخ مصر.
24. استصدار قوانين وتشريعات من الجهات المعنية المصرية تلزم الهيئات والمؤسسات الناهية لمجموعات التراث المصرية بردها.

المصادر

المصادر الأجنبية

1. Awadh Alharbi (2012). The relationship between academic library usage and perceived personal performance in Kuwait. Doctor of philosophy degree. Australia: Queensland University of Technology, Faculty of Science and Technology.
2. Bardwell, Rebecca (2008). Transformational Assessment: A Simplified Model of Strategic Planning (EJ831154) AASA, Journal of Scholarship & Practice, (5)2.

3. Byron Keith Simerson (2011). Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution. California Prager.
4. Emad Mohammad Abu Eid (2014). Library Key performance indicators: Application Of KPIs In The UAE Libraries: Assess Study. (Studies in the Emirates Library; 3). 1st edition. Abu Dhabi: Ministry of Culture, Youth & Community.
5. J. J. Britz, P. J. Lor, I. E. M. Coetzee, & B. C. Bester (2006). Africa as a knowledge society: A reality check. The International Information & Library Review, Vol.38.
6. John Street, Mass Meoe (2004). Politics and democracy New York. N, X. America.
7. Linda Parker Gates (2010). Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. U.S : Carnegie Mellon University. :SEI Administrative Agent.
8. MADAR Research and Development (2014). Arab Knowledge Economy Report 2014. Dubai, UAE: MADAR Research and Development, Orient Planet PR & Marketing Communications.
9. Philip Barker (2005, May). Knowledge management for e-learning. Innovation in Education and Teaching International. Vol.42, No.2.
10. Richard H. Hopf , David J. Litman. Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology. Procurement Executives Association.
11. Sam Redding and Allison Layland (2015). Strategic Performance Management: Organizing People and Their Work in the SEA of the Future. US: Building State Capacity and Productivity Center at Edvance Research, Inc.
12. Sandra Nelson (2008). Strategic Planning for Results. PLA Results series. Chicago: American Library Association.
13. Sushil, Kanika T. Bhal, Surya Prakash Singh (2016). Managing Flexibility: People, Process, Technology and Business.(Flexible System management). Springer.
14. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability. Pearson.

15. Tom.J.van weert (2006). Education of the twenty first century: New professionalism in lifelong laerning, knowledge development, and knowledge sharing. Edu Inf.Techol, Vol.11,
16. United Nations Development Programme UNDP (2015). Work for Human Development \Human Development Report 2015. United Nations Development Programme.
17. World Economic Forum (2015). The Global Competitiveness Report 2015–2016. Geneva: World Economic Forum.

المصادر العربية

18. ابتسام عبدالسلام علي شتا (2011). مكنتات المعاهد العليا بالقاهرة الكبرى: دراسة ميدانية لحاضرها والتخطيط لمستقبلها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: كلية الدراسات الإنسانية- فرع البنات، قسم الوثائق والمكنتات.
19. إبراهيم البيضاني، ناهدة علي (2012). عولمة الإدارة في عصر المعرفة: القيم المجتمعية في ظل عصر العولمة وإدارة المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة. لبنان: جامعة الجنان، طرابلس.
20. أحمد أبوزيد (2005). المعرفة وصناعة المستقبل. (سلسلة الكتاب العربي؛ 61). الكويت: وزارة الإعلام، مطبعة حكومة الكويت.
21. أحمد غنمان الماجدي، منى حافظ العبد الله، سليمان عيسى العتال (2010). المكنتات العامة في دولة الكويت. الكويت: وزارة التربية، إدارة المكنتات.
22. أعمر يوسف (ديسمبر، 2013). الحقوق الفردية ومبدأ الحرية في الإعلام الجديد. المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3. العدد 1.
23. باسم شمس الدين (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: الأكاديمية الحديثة.
24. برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. ط1. مصر: دار الفجر.
25. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2013). النشرة السنوية للإحصاءات الثقافية. مصر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
26. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2012). النشرة السنوية للإحصاءات الثقافية. مصر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
27. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2011). النشرة السنوية للإحصاءات الثقافية. مصر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

28. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2010). النشرة السنوية للإحصاءات الثقافية. مصر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
29. حجاوي أحمد (2011). إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالتنمية المستدامة. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
30. حنيش فتحي (2013). التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في التنمية المستدامة. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.
31. ختيم محمد العيد (2009). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية.
32. خضير كاظم حمود (2010). منظمة المعرفة: الأردن، عمان. ط1: دار صفاء.
33. رامي عبود (2013). نحو استراتيجية عربية لصناعي المحتوى الرقمي. ط1. لبنان: مركز دراسات الوحدة.
34. رضا أحمد علي المحمدي (2010). تصور مقترح لدور الجامعة بمصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الأزهر: كلية التربية، قسم أصول التربية.
35. روى رشيد سعيد آل قاسم (2012). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
36. سعود ذياب الذياب (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
37. سكوت دبلو فنترلا (2003). قوة التفكير الإيجابي في الأعمال. الطبعة العربية الأولى. السعودية: مكتبة العبيكان.
38. سمية الزاحي (2006). المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع: المكتبات العامة البلدية لولاية سكيكدة نموذجا. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة منتوري -قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات.
39. سيد محمود السيد الخولي (2014). المفاهيم الحديثة في الإدارة. القاهرة: جامعة عين شمس.
40. عبدالحليم عمار غربي (2013). العولمة الاقتصادية: رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرين. سوريا: مجموعة دار أبي الفداء العالمية.

41. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
42. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، صفاء الشربيني (2004). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. ط 1 البنك الإسلامي للتنمية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، بحث رقم 66.
43. عبدالرازق الدواي (2013). في الثقافة والخطاب عن حرب الثقافات: حوار الهويات الوطنية في زمن العولمة. بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
44. عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (2015). مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية. (سلسلة مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي؛ 4). السعودية: جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
45. فائق سعيد بامفلح (2005). المكتبات العامة في مكة المكرمة ومقومات تحقيق التعاون فيما بينها: بحث مقدم ضمن فعاليات الاحتفال بمكة المكرمة عاصمة الثقافة الإسلامية. المغرب: المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم.
46. فائق محمد عبدالمنعم عزازي (2009). التخطيط الاستراتيجي للتعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
47. ماهر موسى درغام (2011). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل.
48. مجلس الوزراء المصري- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2013). رؤية مصر 2030. مصر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
49. محمد بن صالح محمد الزهراني (2010). إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
50. محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية). رسالة دكتوراة. السودان: جامعة النيلين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
51. محمود عبد المجيد رشيد عساف (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، قسم أصول التربية.
52. محمود عبدالفتاح رضوان (2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
53. مركز الإنتاج الإعلامي (2007). التنمية المستدامة في الوطن العربي: بين الواقع والمأمول. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 11). جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.

54. مركز الإنتاج الإعلامي (2012). فجوة المعرفة. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 30). جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
55. مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). القيادة والتفكير الاستراتيجي. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 46). السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز.
56. مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). أمن المعرفة. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 35). السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز.
57. مركز الدراسات الاستراتيجية (2012). منهاج تحويل المعرفة إلى ابتكار. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
58. مركز الدراسات الاستراتيجية (2013). التخطيط المعرفي. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
59. مركز الدراسات الاستراتيجية (2013). دليل التخطيط الاستراتيجي. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 45). السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز.
60. مركز الدراسات الاستراتيجية (2013). دمج تمثيل المعرفة في عملية إدارة الأعمال. (سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة؛ 49). السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
61. منير محمد حسين علقم (2013). الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. رسالة ماجستير. فلسطين: جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
62. منير وديع غبريال (2010). التخطيط الاستراتيجي للإدارة. ط 1. القاهرة: مؤسسة طيبة.
63. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، والمكتب الإقليمي للدول العربي/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014). الشباب وتوطين المعرفة: دولة الإمارات العربية المتحدة/ تقرير المعرفة العربي للعام 2014. الإمارات: دار الغرير.
64. ميشيل سايريت (2011). التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل. القاهرة: مؤسسة هنداوي.
65. ناجية قموح، سمية الزاحي، خديجة بوخالفة (2013). المعيار العربي الموحد للمكتبات العامة. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.
66. نبيل على، نادية حجازي (2005). الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة. (سلسلة عالم المعرفة؛ 318). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مطابع السياسة.
67. هاني محمد (2014). خدمات المعلومات في المكتبات ومرافق المعلومات. (سلسلة كتب البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية) مصر: دار العلم والإيمان.
68. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (سبتمبر، 2014). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مصر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

69. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (مارس، 2016). تقرير موجز عن مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. مصر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
70. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2016). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. مصر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
71. يحيى ملحم (2009). التمكين مفهوم إداري معاصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. شبكة الانترنت
72. جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع متاح على الموقع الإلكتروني على الرابط التالي
http://escdtest.byethost10.com/escdtest/images/img_mod/last/ESCDBrochureArabic2014.pdf (تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)
73. أماني جمال مجاهد (2008) تقييم دور المكتبة العامة في ظل المعطيات العصرية الحالية. بحث مقدم للمؤتمر القومي الثاني عشر لأخصائيي المكتبات والمعلومات. برعاية الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات. متاح على موقع أكاديميا على الرابط <http://soo.gd/s0JH> (تاريخ الوصول: 30-8-2016)
74. موقع شبكة المكتبات المصرية متاح على الرابط
<http://www.egyptlib.net.eg/Site/Library/LibraryDetails.aspx?LibraryID=130> (تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)
75. موقع مكتبة مصر العامة متاح على الرابط
<http://www.mpl.org.eg/default.html> (تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)
76. موقع وزارة الثقافة قطاع شؤون الإنتاج الثقافي متاح على الرابط
<http://www.docp.gov.eg/CairoLibrary.aspx> (تاريخ الوصول 30-8-2016)
77. موقع الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات متاح على الرابط
<http://www.ifla.org/node/8498> (تاريخ الوصول 30 - 8 - 2016)