نحو موازنة سنوية لمكتبة جامعة الخرطوم

د. عمر حسن عبد الرحمن

قسم علوم المكتبات والمعلومات – كلية الأداب - جامعة الخرطوم

omhass@hotmail.com

مستخلص

هدفت هذه الورقة إلى دراسة واقع التمويل بمكتبة جامعة الخرطوم الرئيسة وفروعها , وخاصة فى جانب الموازنة السنوية , وذلك على ضوء المعايير العالمية المعمول بها فى هذا الشأن. عرفت هذه الدراسة أنواع الموازنات المختلفة المعمول بها فى المكتبات الجامعية ثم وضحت دور أمين المكتبة فى تقدير وإعداد الموازنة السنوية. كذلك استعرضت الورقة النسب المعيارية العالمية المعمول بها فى تخصيص موازنة للمكتبات الجامعية من المؤسسة الأم. ثم استعرضت المصادر الأخري لدعم موازنة المكتبات وخاصة سياسة جمع الأموال والتبرعات Fundraising التى أصبحت من النشاطات المهمة فى هذا المجال. تناولت الورقة جانب إدارة الموازنة بالتركيز على طريقة الصيغة فى توزيع موازنة التزويد بمصادر المعلومات على الكليات والأقسام الأكاديمية المختلفة بالجامعة. كشفت الورقة عن عدم تخصيص موازنة سنوية لمكتبة جامعة الخرطوم خلال فترة العشرين عاما الماضية. وأخيرا وضعت الورقة مجموعة من التوصيات لمعالجة

مشكلة التمويل والموازنة السنوية لمكتبة جامعة الخرطوم حتى تتمكن من أداء وظيفتها الاساسية فى توفير خدمات المعلومات لمجنمع الجامعة. .

تمهيد

تعرف الموازنة بأنها خطة تشغيلية تستخدم من اجل التخطيط والمواءمة ما بين الإيرادات والنفقات. وتعتبر الموازنة أداة قوية ومهمة فى توزيع الموارد المالية المحدودة على الأولويات التى يتم تحديدها من بين خيارت متعددة. ويجب أن تشتمل موازنة المكتبة على الجوانب الآتية:

- النشاطات والمشروعات والخدمات المخطط لها,
- تقديرات الإيرادات المتاحة.
- تقديرات النفقات اللازمة لتسهيل تنفيذ الخدمات والنشاطات المخطط لها خلال العام.

تعتمد المكتبات الجامعية فى ميزانيتها على المؤسسة الأم وهى الجامعة , وتختلف طرق حصول المكتبات الجامعية على الدعم المالى وذلك حسب نوع الموازنة المعمول بها فى المؤسسة الأم.

أتواع الموازنات فى المكتبات الجامعية

يمكن تقسيم انواع الموازنات المعمول بها فى المكتبات الجامعية كالآتى:

1. ***موازنة الدفعة الواحدة Lump Sum Budget :*** وفى هذا النوع من الموازنة تقوم ادارة الجامعة بدفع مبلغ إجمالى لأمين المكتبة دفعةً واحدة وعلى أمين المكتبة بعد ذلك أن يحدد أوجه الصرف المختلفة حسب الأولويات والاحتياجات.
2. ***موازنة الصيغة Formula Budget*** : وهنا يتم تخصيص مبلغ من المال وفقا لصيغة ما غالبا ما ترتبط بقيم رقمية مثل عدد الطلاب بالجامعة مضروباً فى مبلغ محدد من الجنيهات.
3. ***موازنة قائمة على البنود Line – Item Budget*** : وتُعتبر موازنة البنود أكثر أنواع الموازنات استخداماً فى المكتبات الجامعية. وفى هذه الموازنة يتم وضع كل نشاطات واحتياجات المكتبة فى بنود منفصلة كل على حدة مع تحديد المبلغ المقدر لكل بند. ويتميز هذا النوع من الموازنات بسهولة إعداده وإمكانية استخدامه لمقارنة الأداء المالى لسنوات مالية مختلفة.
4. ***موازنة البرنامج Program Budget*** : وتركز هذه الموازنة على الخدمات المقدمة من المكتبة لروادها, كذلك تركز على النتائج المتوقعة لهذه الخدمات والنشاطات التى تقوم المكتبة بتنفيذها على المدى البعيد. ومن مميزات هذا

النوع من الموازنة أنه يمكن من ربط الموازنة بسهولة بأهداف المكتبة التى تسعى إلى تحقيقها. وتُعتبر موازنة البرنامج امتدادا للموازنة القائمة على البنود. ونادرا ما يتم استخدام هذا النوع من الموازنات فى المكتبات.

5. ***الموازنة القائمة على الأداء Performance Budget*** : وهى شبيهة بموازنة البرنامج ولكنها تركز على المهام التى يقوم بتنفيذها موظفو المكتبة وليس على البرامج , وهى موازنة تقوم على ربط التمويل المخصص بنتائج يمكن قياسها. وبكلمات أخرى يتم تخصيص الموارد المالية بناءً على النتائج التى تم تحقيقها سابقا ..ومن بين المهام التى يمكن عرضها فى الموازنة القائمة على الأداء مهام الخدمات الفنية مثل الفهرسة والتصنيف, ومهام التخطيط مثل اختيار الموظفين , الحوسبة .....الخ. فمثلا عدد الكتب التى تم فهرستها فى العام السابق تحدد المبلغ الذى سوف يخصص للفهرسة فى العام القادم ، ويمكن هذا النوع من الموازنة أمين المكتبة من رصد وتقييم المهام التى يقوم بها الموظفون ثم تقدير تكلفتها.

6. ***موازنة تبدأ من الصفرZero-Based Budget*** : تركز هذه الموازنة على تقديرات تعتمد على الأهداف والبرامج المستقبلية للمؤسسة الأم, ولا ترتبط بمقارنة الاداء أو البرامج التى تم تنفيذها فى الماضى او التى تنفذ الأن. وتعتبر هذه الموازنة أداة مناسبة لترتيب برامج المكتبة حسب التكلفة أو الأهمية بالنسبة لأهداف المؤسسة الأم. كما تساعد فى تحديد واستبعاد البرامج قليقلة القيمة.

من أهم مزايا نظام الموازنة التى تبدأ من الصفر أنها تركز على تحديد البرامج التى تساعد فى تحقيق اهداف المؤسسة الأم (الجامعة) المستقبلية. أما اهم سلبياته فتتمثل فى أن هذا النوع من الموازنة يستهلك الكثير من الوقت فى الإعداد وذلك لان كل جوانب العمل بالمكتبة يجب ان تخضع للفحص والمراجعة والتبرير.وقد تتضرر منها العمليات المكتبية المستمرة مثل تجديد الإشتراكات فى الدوريات ومتابعة الطلبات الدائمة Standing Orders.

دورأمين المكتبة فى تقدير و إعداد الموازنة

يقع العبء الأكبر فى تقدير وإعداد موازنة المكتبة الجامعية على أمين المكتبة والذى يتمثل دوره فى الآتى:

- أن يقوم بإعداد وإدارة موازنة تتناسب مع أهداف المكتبة.
- أن يكون قادرا على تقديم تبريرات مقنعة للميزانية والدفاع عنها أمام إدارة الجامعة.
- أن يكون مخولا بتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد أوجه الصرف والإنفاق طبقا للأولويات والموجهات العامة بالجامعة.
- أن يعمل على ضمان استخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة وفعالية.
- أن يقوم بمتابعة ومراقبة دفعيات الفواتير بالنسبة لمصادر المعلومات التى تم اقتناؤها والتأكد من مطابقتها للوائح والنظم المالية والمحاسبية المعمول بها.

وتتضمن تقديرات وتوصيات الميزانية بالإضافة إلى مصادر المعلومات جوانب أخرى وهى العاملين, المعدات, والخدمات. وبالنسبة للعاملين فقد تحتاج المكتبة إلى زيادة عدد العاملين والموظفين فى الحالات الآتية:

- زيادة عدد الطلاب المستوعبين بالجامعة.
- اعتماد ميزانية كبيرة للكتب واقتناء هذه الكتب.
- الدخول فى مشروعات ضخمة مثل إعادة تنظيم المجموعات المكتبية والتى تشتمل على عمليات التعشيب والفهرسة والتصنيف.

وكذلك تشتمل تقديرات الموازنة على جوانب المعدات والأثاثات ومعدات الحوسبة من أجهزة وبرامج .

المعايير العالمية لتخصيص موازنة المكتبات الجامعية

تتراوح النسبة المئوية التى تطالب بها جمعيات المكتبات الأكاديمية والبحثية فى الدول الافريقية والأسيوية معياراً لنصيب المكتبة الجامعية ما بين 5% إلى 10% من الميزانية السنوية للجامعة.ولكن طبقا لدراسات أجريت فى هذا الشأن فإن متوسط ما تتحصل عليه المكتبات الجامعية الإفريقية يعادل حوالى 5% من موازنة الجامعات الأفريقية. ويشار إلى أن هذه النسبة مستمدة من تجارب الجامعات الأمريكية والتى لم تتعد ما تتخصصه لمكتباتها نسبة ال 6% من موازنتها السنوية.ويشير الباحثون هنا إلى أن مكتبات الجامعات الأمريكية مؤسسة تأسيساً جيداً وشبه مكتملة من حيث العاملين ومصادر

المعلومات على النقيض من الجامعات الأفريقية, ولذلك يطالب هؤلاء الباحثون والمهتمون فى مجال المكتبات الجامعية بتخصيص نسبة لا تقل عن 10% من موازنة الجامعات الأفريقية والأسيوية لمكتباتها وذلك نسبة لحاجة هذه المكتبات للتنمية فى مجالات مصادر المعلومات والخدمات الأخرى.

ويشير الباحثون الى ثلاثة أسباب رئيسة تعوق تخصيص نسبة اعلى من موازنة الجامعات لمكتباتها على نطاق العالم, وتتمثل هذه الاسباب فى الآتى:

- إن إدارة الجامعات تنظر للمكتبات بمثابة جهة مستهلكة للأموال وكثيرة المنصرفات وإن مطالبها لا حد لها.
- لا تملك المكتبات قوة ضغط على إدارة الجامعة تساعدها على الحصول على نسبة أعلى من الموازنة.
- لم يتم حتى الآن إجراء دراسات لتحليل مردود التكلفة فى المكتبات بالنسبة لاهداف الجامعات.

مصادر أخرى لموازنة المكتبة الجامعية

تملك معظم المكتبات الجامعية مصادر دخل أخرى تتمثل فى الآتى:

- الأوقاف والتى يمكن أن تكون فى شكل أموال أو ممتلكات عينية
- المنح والهبات والتى يمكن أن تشكل دعماً مهماً لميزانية المكتبة

- مصادر أخرى مثل خدمات التصوير والغرامات على تأخير المصادر المستعارة ورسوم بطاقات استخدام المكتبة ولكنها تمثل نسبة ضئيلة من ميزانية المكتبة.
- مشروعات أخرى : هنالك اتجاه جديد فى المكتبات الجامعية يتمثل فى استكشاف طرق مبتكرة للحصول على دخل إضافى للمكتبة مثل تأجير القاعات وتقديم الخدمات الاستشارية.

جمع الاموال والتبرعات Fundraising

واجهت المكتبات الجامعية على نطاق العالم فى السنوات الأخيرة مصاعب جمة فى التمويل وذلك بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية المستمرة مما أدى إلى تخفيض المبالغ المخصصة للجامعات وبالتالى تخفيض موازنة المكتبات الجامعية. وقد دفع هذا الوضع المكتبات الجامعية للبحث عن مصادرخارجية للتمويل تساعدها فى القيام بمهامها ووظائفها الأساسية فى الجامعات. كذلك أدى التطور المتواصل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ضرورة مواكبة المكتبات الجامعية لهذا التطور مما أدى إلى حاجتها إلى المزيد من الأموال من أجل استيعاب هذه التطورات والاستفادة منها فى تقديم خدماتها . واصبحت الكثير من المكتبات تستخدم طريقة جمع الأموال والتبرعات أو ما يطلق عليه Fundraising بديلاً للموازنة وليس دعما لها كما كان فى السابق.ومن المهم لأمين المكتبة والذى تقع عملية جمع الأموال والتبرعات على عاتقه أن يقوم يتحديد الأولويات التى يقوم على ضوئها بجمع التبرعات.

إدارة الموازنة بالمكتبة الجامعية

من أهم الأدوار التى يجب أن يؤديها أمين المكتبة بعد تخصيص موازنة للمكتبة من إدارة الجامعة هى عملية إدارة هذه الأموال وتحديد الأولويات بالنسبة لأوجه الصرف. ويقوم أمين المكتبة بتخصيص اعتمادات مالية لجوانب مختلفة متل التزويد بمصادر المعلومات والعاملين بالمكتبة , المعدات, والخدمات وأجهزة وبرامج الحاسوب .ولكن من أهم الجوانب التى يخصص لها جزءٌ كبير من الميزانية هى عملية التزويد بمصادر المعلومات من كتب ودوريات بمختلف أشكالها سواء كانت ورقية أو رقمية. وغالبا ما يتم تقسيم المبالغ المخصصة للتزويد والتى تسمى بميزانية التزويد بنسبة 40% للكتب و60% للدوريات. وهنالك العديد من الآليات المستخدمة فى توزيع موازنة التزويد بين كليات وأقسام الجامعة المختلفة .وسوف أتناول فى الجزء التالى من هذه الورقة أكثر الآليات استخداماً فى المكتبات الجامعية وهى نظام الصيغة Formula , حيث تتكون الصيغة من مجموعة من العوامل والتى يتم تحديد وزن أو ثقل لكل عامل من هذه العوامل وبالتالى الوصول إلى معادلة يتم بموجبها توزيع المبالغ المتوفرة المخصصة للتزويد. ومن العوامل المستخدمة فى هذه الصيغ الآتى:

- عدد الطلاب فى مستوى البكالوريوس

- عدد طلاب الدراسات العليا.
- تكلفة الكتب أو الدوريَات سواء كانت بالشكل الورقى أو الالكترونى.
- معدل تقادم المادة العلمية.
- النشاط البحثى ومعدل النشر.
- عدد أعضاء هيئة التدريس.
- مدى توافر المصادر الجديدة المراد اقتناؤها.
- مدى كفاية المجموعات الموجودة بالمكتبة.
- طرق التدريس , وتوضح مدى الطلب على خدمات المكتبة.
- مدى توافر المصادر المراد إقتناؤها فى مكان آخر.
- مدى استخدام مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة.
- عدد الساعات المعتمدة لكل برنامج أكاديمى.

ونجد أن أكثر العوامل استخداما فى صيغ التوزيع هى :عدد الطلاب , أسعار مصادر المعلومات , مدى استخدام هذه المصادر, وعدد أعضاء هيئة التدريس.

تساعد هذه الصيغ فى توزيع المبالغ المالية المخصصة للتزويد بطريقة ممنهجة منظمة ولكنها لا تخلو من الجوانب الذاتية وذلك من خلال تعديل الأرقام التى تم التوصل إليها عبر الصيغة أو من خلال تخصيص مبلغ من ميزانية التزويد يكون تحت تصرف أمين المكتبة لإستخدامه فى حالات

الطوارئ ويتراوح هذا المبلغ ما بين 5% - 10 % من ميزانية التزويد.

ويوجد عدد كبير من الصيغ المستخدمة وقد تختلف من مكتبة لأخرى.

مميزات ومثالب نظام الصيغة

تتلخص أهم الجوانب الإيجابية لنظام الصيغة فى الآتى:

- تعتمد الصيغة على بيانات متغيرة يمكن تحديثها حسب تغير الظروف التى فرضتها.
- يشجع نظام الصيغة على عملية التعاون والتشاور بين العاملين بالمكتبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تضمن الصيغة التزام المضوعية إلى حد كبير فى عملية التوزيع.

أما أهم السلبيات فتتمثل فى الآتى:

- تفقد المكتبة درجة عالية من المرونة فى عملية توزيع الأموال.
- لا يتمكن العاملون بالمكتبة من ممارسة الرأى المهنى فى عملية إدارة مجموعات المكتبة.
- ربما لا يكون نظام الصيغة هو الأكثر عدلا من النطم الأخرى المستخدمة فى توزيع ميزانية التزويد, وخاصة فى جانب تحديد وزن أو ثقل العوامل المكونة للصيغة.

تأثيرالنشر العلمى الرقمى على موازنة التزويد بالمكتبات الجامعية

أدت الزيادة المضطردة فى أسعار الاشتراكات فى المجلات العلمية والتى أصبحت فوق طاقة المكتبات الجامعية إلى لجؤ المكتبات الجامعية إلى التحول إلى المجلات الإلكترونية وإلغاء الاشتراكات فى المجلات الورقية بقدر الإمكان وذلك فى حالة صدور المجلة بالشكلين الورقى والإلكترونى و الاتجاه تدريجيا إلى الشكل الإلكترونى فقط. ومن أجل مواكبة هذا الاتجاه قام الناشرون بتقديم نماذج أسعار بخيارات مختلفة ومتعددة للمكتبات تتلخص فى الآتى:

- الاشتراك فى النسخة الورقية فقط
- الاشتراك فى النسخة الورقية والنسخة الإلكترونية
- الاشتراك فى النشخة الإلكترونية فقط

كذلك قام الناشرون يتقديم طريقة الاشتراك بالحزم Bundling أو ما يسمى بالصفقة الكبيرة "The Big Deal"وهى عبارة عن عرض للاشتراك فى "حزمة" أو مجموعة من المجلات الإلكترونية والورقية وقد تم تعزيز هذه الحزم بإمكانية الحصول على أرشيفات الأعداد السابقة فى شكل رقمى مما يساعد كثيرا فى التخلص من مشكلة الحيز الذى تحتله الأعداد السابقة من المجلات الورقية.

ومن سلبيات هذه الصفقات أنها تسبب العديد من التعقيدات للموازنة وخاصة فى جانب القيود التى يضعها الناشرون فى إلغاء الاشتراكات فى جزء من

الحزمة.ومن الواضح أن افضل طريقة للاشتراك فى هذه الحزم يتم عن طريق تجمعات مكتبات Consortia حتى لا تتأثر موازنة التزويد سلبا بالاشتراك فى هذه المجموعة الكبيرة من المجلات.

كذلك من تأثيرات ظهور المجلات الإلكترونية طريقة الإتاحة القائمة على الإيجار Lease-based Access حيث يتم استئجار المقالات لفترة محددة. ولا تشكل هذه الطريقة عبئا ثقيلا على موازنة المكتبة ولكنها تفقد المكتبة فرصة الاحتفاظ بهذه المقالات العلمية.

كذلك أدت حركة ومبادرات الوصول الحرOpen Access إلى تخفيض كبير فى نفقات الاشتراكات فى الدوريات حيث تقوم المجلات ذات الوصول الحر بإتاحة البحوث والمقالات مجانا ويتم تمويلها بفرض رسوم على المؤلفين وغالبا ما تدفع مؤسساتهم هذه الرسوم. ويمكن أن تستفيد المكتبات الجامعية من الأموال المتوفرة بسبب الاتجاه لمجلات الوصول الحر فى الجوانب الأخرى من خدمات المكتبة.

واقع الموازنة السنوية بمكتبة جامعة الخرطوم

من أجل جمع البيانات والتوصل إلى حقيقة واقع التمويل والوضع المالى الحالى بمكتبة جامعة الخرطوم والمكتبات الفرعية التابعة لها , قمت بإجراء مقابلات مع عدد من العاملين بالمكتبة وعلى رأسهم أمين المكتبة بالإضافة إلى أمناء المكتبات الفرعية بكليات القانون, الهندسة, الطب و مدرسة العلوم

الرياضية. كذلك قمت بمراجعة بعض الوثائق مثل التقارير السنوية والتقارير الأخرى. ولقد توصلت إلى النتائج التى يمكن تلخيصها فى الآتى:

- لم يتم تخصيص موازنة سنوية لمكتبة الجامعة من إدارة الجامعة منذ العام المالى 1991/1990, حيث اشارت كاربنتر فى تقريرها عن إعادة تأهيل مكتبة حامعة الخرطوم إلى أن موازنة التزويد لذلك العام بلغت ما يعادل 500ألف دولار أمريكى أى بنسبة 1% من الميزانية السنوية للجامعة آنذاك والتى بلغت 50 مليون دولار. وتم الغاء الاشتراكات فى الدوريات تدريجيا منذ ذلك العام. ثم جاء تقرير ماكدونالد بعد ذلك فى العام 1994 محذرا من انهيار خدمات المكتبة فى حال بقاء حال التمويل كما كان عليه فى ذلك الوقت.
- تم إيقاف وإلغاء الاشتراكات فى كل الدوريات منذ العام 1991 حيث كانت نسبة الإنفاق عليها آنذاك حوالى 52% من ميزانية التسيير السنوية
- .هنالك توصية سابقة بعد تطبيق نظام اللا مركزية بالجامعة ولكنها غير مفعلة تقضى باقتطاع نسبة 3% من رسوم الدراسة بالكليات المختلفة لتمويل المكتبات الفرعية التى تخدم هذه الكليات.
- معاناة كل المكتبات الفرعية نتيجة طبيعية لعدم وجود موازنة سنوية للمكتبة الرئيسة ولا يتم تخصيص أى مبالغ مالية لها بصورة منتظمة سواء كان ذلك لمقابلة نفقات التزويد أو نفقات الخدمات الأخرى.

- تم التزويد بالكتب فى الأعوام الأخيرة بصورة متقطعة عن طريق الشراء من المعارض المحلية أو معرض القاهرة الدولى للكتاب ولم يتم تزويد المكتبات الفرعية بأى كتب عن طريق المكتبة الرئيسة خلال الثلاث سنوات الماضية.
- بعض المكتبات الفرعية تعتمد فى التزويد بالكتب على الكليات التى تخدمها, ويتم ذلك بصورة متقطعة ومجهودات شخصية ومتابعة من أمناء المكتبات الفرعية.
- تعانى المكتبات الفرعية من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لتبعيتها الإدارية وبالتالى المالية بسبب نطام اللامركزية الذى تم تطبيقه مؤخرا بالجامعة, مما يؤدى إلى كثير من التضارب وإعاقة سير العمل بالمكتبات الفرعية.
- معظم المكتبات الفرعية ليست لديها موارد دخل إضاقية خاصة بها باستثناء العائد من تأجير خزانات حفظ أغراض الطلاب والتى تدر دخلا ضئيلاً لا يذكر.
- كل المنصرفات الخاصة بصيانة مبانى المكتبات الفرعية تقوم بها الكليات التى تخدمها هذه المكتبات.
- المكتبة الوحيدة من المكتبات التى تمت دراستها والتى تتلقى مبلغ نثرية شهرية من كليتها هى مكتبة كلية الطب وتأتى هذه النثرية من عائد خزانات حفظ أغراض الطلاب والتى تحفظ كأمانات لدى كلية الطب.

- بالنسبة للدعم الخارجى عن طريق جمع الأموال والتبرعات, هنالك جهد ملموس من أمين المكتبة فى هذا الجانب بغرض تطوير وتحديث وإعادة تأهيل المكتبة الرئيسة.

التوصيات

توضح النتائج التى تم التوصل إليها الوضع المالى السيئ الذى تعيشه مكتبة جامعة الخرطوم والمكتبات الفرعية التابعة لها. ونضع هنا مجموعة من التوصيات التى تتماشى مع المعايير ومع أفضل الممارسات المعمول بها فى المكتبات الجامعية والأكاديمية على نطاق العالم والتى نرى أنها كفيلة بحل مشكلة التمويل بالمكتبة إذا تم تنفيذها من إدارة الجامعة وإدارة المكتبة على السواء.

- أنْ تخصص إدارة جامعة الخرطوم موازنة سنوية للمكتبة لا تقل عن 5% من موازنة الجامعة السنوية.
- تفعيل ما اتفق عليه سابقا فى ظل نظام اللا مركزية باقتطاع 3% من الكليات لصالح المكتبات الفرعية التى تخدمها والعمل على رفع هذه النسبة إلى 5%.
- حسم أمر التبعية الإدارية والمالية للمكتبات الفرعية بالمجمعات والكليات.
- العمل على تفعيل موارد الدخل الذاتى مثل التدريب والتصوير وبطاقات المستفيدين من خارج الجامعة حسب الضوابط المالية المعمول بها.

- المضى قدما والتوسع فى سياسة جمع الأموال والتبرعات Fundraising وفقا للاتجاه العالمى الآن فى دعم موازنة المكتبات الجامعية بهذه الطريقة.
- العمل على إقامة تجمع للمكتبات الجامعية بالمشاركة مع الجامعات الأخرى وذلك بغرض تخفيض تكلفة الاشتراكات فى حزم المجلات الإلكترونية.

الخاتمة

لن تتمكن مكتبة جامعة الخرطوم من القيام بوظيفتها الأساسية فى تقديم خدمات المعلومات لمجتمع الجامعة من طلاب وأساتذة وباحثين ما لم تتوفر لها الموارد المالية والتمويل اللازم للقيام بواجباتها. و نأمل أن تلقى التوصيات المقدمة فى هذه الورقة الاهتمام والتنفيذ من إدارة الجامعة وإدارة المكتبة على السواء.

المراجع

ACRL Research Planning and Review Committee, 2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature

http://crln.acrl.org/content/71/6/286.short

Alice Sizer Warner. Library Budget Primer

http://lib.law.washington.edu/reserves/lis593warner.pdfrimer

.

Barbara *G.* Leonard, Clark Library, San Jose State University, San Jose, *CA*95192

Library Trends, Vol. 42, No. 3, Winter 1994, pp. 490-98

http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7906/librarytrendsv42i3k_opt.pdf?sequence=1

Budget Planning: Some Things Have Changed

http://hcl.harvard.edu/about_hcl/admin_svcs/hcl_info/budget_planning.cfm

Canepi , Kitti. "Fund Allocation Formula Analysis: Determining Elements for Best Practices in Libraries". (2007). *Articles.* Paper 14.

http://opensiuc.lib.siu.edu/morris_articles/14

Carpenter, J. (1991). The Rehabilitation of the University of Khartoum Library and Information Services: A report. Carpenter Davis Associates, London.

Commission for Higher Education, Nairobi .Standards and Guidelines

for University Libraries in Kenya

http://www.che.or.ke/downloads/GUIDELINES%20FOR%20ESTABLISHING%20LIBRARIES.pdf

Cramer, Theresa. Libraries Embrace Digital Content in Face of Budget Constraints

http://www.econtentmag.com/Articles/News/News-Feature/Libraries-Embrace-Digital-Content-in-Face-of-Budget-Constraints-73811.htm

Findley , Erica and Leonhardt, Thomas April YoungloveLibrary Finance:A Management Toolkit

http://www.april.secac.com/website/850ToolkitFinance.pdf

Leonard, Barbara *G* . The Metamorphosis of the Information sources Budget

http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7906/librarytrendsv42i3k_opt.pdf?sequence=1

Libraries Embrace Digital Content in Face of Budget Constraints

http://www.econtentmag.com/Articles/News/News-Feature/Libraries-Embrace-Digital-Content-in-Face-of-Budget-Constraints-73811.htm

McDonald, A. C. (1994). A Strategic Assessment of the University of Khartoum Library. A report. The British Council

Nwafor , B. U. Funding for University Libraries in the Third World

http://www.worlib.org/vol01no1/nwafor_v01n1.shtm

PAARL Standards for Academic Libraries 2010 (Final Draft Proposal) — Presentation Transcript. presented by Fe Angela M. Verzosa

http://www.slideshare.net/verzosaf/paarl-standards-for-academic-libraries-2010-final-draft-proposal

Program Budgeting: Traing Manual

http://www.urban.org/pdf/prog-budget.pdf

Sale, Arthur. A Challenge for the Library Acquisition Budget. D-Lib Magazine May/June 2007.Volume 13 Number 5/6

http://www.dlib.org/dlib/may07/sale/05sale.html

Tahir Rauf . The Art and Science of Managing a University Library Budget

http://www.universitybusiness.com/article/art-and-science-managing-university-library-budget

Troll, Denise A. How and Why Are Libraries Changing?

http://old.diglib.org/use/whitepaper.htm

Wakeling, William M., "Ejournals, budgets and collection policies: managing the serials stranglehold in libraries" (2006). *Libraries' Staff Research and Publications. Paper 2. http://hdl.handle.net/2047/d10003642*