

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علوم إنسانية: علم مكتبات
إدارة المكتبات والمؤسسات الوثائقية
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

زياني أسامة

يوم: 02/07/2019

الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في المكتبات الجامعية
دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. د.	الصيد كمال
رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. د.	حسني عبدالرحمان
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	غاشي إبراهيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

اللهم لا إله إلا أنت نحمدك ونشكرك ونتوكل عليك ونثني عليك الخير كله.

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى أستاذي الصيد كمال لقبول الإشراف على هذا البحث ومتابعته وعلى نصائحه القيمة وتوجيهاته الرشيدة التي كانت أفضل سند، فجزاه الله عنا كل خير وأعانه على تبليغ رسالة العلم.

كما نشكر جميع أساتذة علم المكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة على توجيهاتهم وإرشادهم لنا حتى وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولوبكلمة طيبة أحييت بداخلنا الأمل للمواصلة والمثابرة في عملنا هذا.

وفي الأخير اللهم لاتجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذ أخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا اللهم أختم بالسعادة أحلامنا وحقق بالزيادة آمالنا.

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:أبي الغالي فخرا وامتنانا له

أمي حبا وإعتزازا أطال الله بعمرك

إليكم إخوتي جميعا وخاصة أختي الوحيدة والغالية

إليكم أنتم أقاربي جميعا ولكل زملائي في شعبة علم المكتبات، وكل أساتذة

شعبة علم المكتبات دون استثناء.

قائمة المحتويات

شكر وعرfan
إهداء
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
أ - ب	مقدمة
03	1. أهمية الدراسة
03	2. إشكالية الدراسة
04	3. فرضيات الدراسة
04	4. دوافع الدراسة
04	5. أهداف الدراسة
05	6. منهج الدراسة
05	7. مصطلحات الدراسة
06	8. الدراسات السابقة
08	9. صعوبات الدراسة

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية

10	تمهيد
11	1. ماهية المكتبات الجامعية
11	1.1. مفهوم المكتبات الجامعية
12	2.1. أهمية المكتبات الجامعية
12	3.1. أهداف المكتبات الجامعية
14	4.1. أنواع المكتبات الجامعية

14	1.4.1. المكتبات المركزية
14	2.4.1. مكتبات الكليات
15	3.4.1. مكتبات الأقسام
15	4.4.1. مكتبات المخابر
15	5.4.1. مكتبات المعاهد والمدارس العليا
16	5.1. خدمات المكتبات الجامعية
17	1.5.1. الخدمات العامة المباشرة
19	2.5.1. الخدمات الفنية الغير مباشرة
21	2. مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية
21	1.2. تعريف الإدارة الإستراتيجية
22	2.2. تطور الإدارة الإستراتيجية
23	3.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية
24	4.2. أهداف الإدارة الإستراتيجية
25	5.2. خصائص الإدارة الإستراتيجية
26	6.2. مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية
26	1.6.2. التفكير الإستراتيجي
27	2.6.2. التخطيط الإستراتيجي
30	3.6.2. التنفيذ الإستراتيجي
32	4.6.2. الرقابة الإستراتيجية
36	خلاصة

الفصل الثاني: المكتبات الجامعية في ظل الإدارة الإستراتيجية

38	تمهيد
39	1. إنعكاسات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية
39	1.1. صنع واتخاذ القرار
39	1.1.1. مفهوم صنع واتخاذ القرار
39	2.1.1. أساليب صنع واتخاذ القرار
40	3.1.1. مراحل صنع واتخاذ القرار
41	4.1.1. أنواع القرارات
41	5.1.1. دور الإدارة الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرار
44	2.1. جودة الخدمات بالمكتبات الجامعية
44	1.2.1. مفهوم جودة الخدمات بالمكتبات الجامعية
45	2.2.1. أبعاد وأهمية الجودة في المكتبات الجامعية
46	3.2.1. الإدارة الإستراتيجية وتحقيقها خدمات ذات جودة
48	3.1. الإتصال داخل المكتبة
48	1.3.1. مفهوم الإتصال
48	2.3.1. خصائص وأنواع الإتصال
49	3.3.1. أهداف الإتصال
51	4.3.1. الإدارة الإستراتيجية وأثرها في دعم الإتصال داخل المكتبة
52	2. معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية
52	1.2. القيادة
52	1.1.2. تعريف القيادة
52	2.1.2. أهمية القيادة
53	3.1.2. مهارات ووظائف القيادة
56	4.1.2. تأثير القيادة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية
56	2.2. الثقافة التنظيمية
56	1.2.2. تعريف الثقافة التنظيمية

57	2.2.2. خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
59	3.2.2. أنواع الثقافة التنظيمية
60	4.2.2. علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإستراتيجية
61	3.2. ضعف الموارد المتاحة
61	1.3.2. الموارد المالية والبشرية
61	2.3.2. تكنولوجيا المعلومات
62	خلاصة

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

64	تمهيد
65	1. التعريف بالمكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة -شئمة-
65	1.1. التعريف بموقع الدراسة
66	2.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة -شئمة-
66	2. مجالات الدراسة
66	1.2. المجال الجغرافي
67	2.2. المجال البشري
67	3.2. المجال الزمني
68	3. الطرق المعتمدة في جمع البيانات
68	1.3. الملاحظة
68	2.3. المقابلة
68	3.3. دليل المقابلة
70	4. العينة والمجتمع الأصلي للدراسة
71	5. تفرغ وتحليل بيانات الدراسة
92	6. نتائج الدراسة
92	1.6. النتائج على ضوء الفرضيات

94	2.6. النتائج العامة للدراسة
95	3.6. المقترحات
97	خلاصة
99	خاتمة
100	قائمة المراجع
105	الملاحق
115	ملخص الدراسة باللغة العربية
116	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
117	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
71	يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس	01
72	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرغبة المهنية	02
73	يوضح إجابة المبحوثين حول إمتلاكهم بخطة إدارة المكتبة لتسهيل مهامهم داخل المكتبة	03
74	يوضح مدى أخذ الموظفين برأيهم داخل المكتبة	04
77	يوضح درجة رضا الموظفين بسياسة المنتهجة في مكتبهم	05
78	يوضح ما تركز عليه الثقافة التنظيمية بالمكتبة	06
79	يوضح ما إذا كانت المكتبة تمارس التخطيط الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية لتحديد الإنحرافات قبل وقوعها	07
81	يوضح معرفة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للموظفين	08
82	يوضح قيام المكتبة بدراسة البيئة الداخلية والخارجية	09
83	يوضح مدى مسايرة الهيكل الحالي للخطة ذات المستوى البعيد	10
86	يوضح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية	11
87	يوضح مناقشة تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية	12
87	يوضح إنعكاس تطبيق الإدارة الإستراتيجية	13
88	يوضح الإجراءات التي تقوم بها المكتبة والتي تعتبر من مظاهر الإدارة الإستراتيجية	14
90	يوضح على ما يتم تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية	15
91	يوضح الصعوبات التي تواجه المكتبة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية	16

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
66	يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - شتمة - جامعة محمد خضير بسكرة	01
72	تمثيل يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتب المهنية	02
73	تمثيل يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	03
76	يوضح وجود وثيقة بخطة إدارة المكتبة لتسهيل مهامهم داخل المكتبة	04
78	يوضح درجة رضا الموظفين بسياسة المنتهجة في مكتبهم	05
79	يوضح الثقافة التنظيمية على ما تركز داخل المكتبة	06
82	يوضح معرفة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للموظفين	07
88	يوضح إنعكاس تطبيق الإدارة الإستراتيجية	08
89	يوضح الإجراءات التي تعتبر من مظاهر الإدارة الإستراتيجية	09
90	يوضح على ما يتم تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية	10

مقدمة

نتيجة للتحوّلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات الحاصلة، ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية التي أحدثت جملة من المتغيرات وثورة هائلة في علم الإدارة، حيث أصبح تأقلم مختلف المؤسسات، وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الإستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات وإشتداد حدة المنافسة.

في ظل هذه التطورات الحاصلة، جعل مختلف المكتبات الجامعية تسعى جاهدة إلى إختيار وتطبيق العديد من الإستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء ومن أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المكتبات الجامعية في هذا الشأن الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على وضع الخطط المستقبلية للمكتبة وتحديد غاياتها على المدى البعيد وإختيار النمط الملائم لتنفيذها، وكذلك إهتمامها بالمشاركة بين المرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إليها، عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له.

لذلك يمكن إعتبار أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية أصبح إلزاما، حيث يعتبر النموذج الحالي والمستقبلي للمكتبات الجامعية الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، مما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المتغيرة، وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة فيها.

وعلى هذا الأساس ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية - شتمة - لجامعة محمد خيضر بسكرة.

لقد تم التعرض لأهمية الدراسة والإشكالية وتساؤلاتها، ثم الفرضيات، ثم التطرق إلى دوافع إختيار الموضوع، والأهداف، بالإضافة إلى المنهج المستخدم، ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة حول الموضوع، وأخيرا تعرضنا إلى صعوبات الدراسة، ولقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول، فصلان للجانب النظري، والفصل الآخر تناول الجانب الميداني

كمايلي:

الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل للعديد من الجوانب كانت بدايتها بماهية المكتبات الجامعية، حيث شملت كل من مفهوم المكتبات الجامعية وأهميتها وأهدافها وأنواعها، بالإضافة إلى خدماتها، ثم إنتقلنا إلى للحديث عن مدخل الإدارة الإستراتيجية حيث شمل كل من تعريف الإدارة الإستراتيجية، ثم تطورها التاريخي، ثم أهميتها وأهدافها، وخصائصها، بالإضافة إلى مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل رسم صورة نظرية موسعة للإدارة الإستراتيجية، بداية بعرض إنعكاسات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وبدأنا أولاً بدعم وإتخاذ القرار من خلال مفهومه، وأساليبه ومراحل، وأنواع القرار، ثم تطرقنا إلى دور الإدارة الإستراتيجية في صنع وأتخذ القرار، ثم إنتقلنا إلى مفهوم جودة الخدمات، وأبعادها، وأهميتها، ثم الإدارة الإستراتيجية وتحقيقها لخدمات ذات جودة، لنستعرض بعدها مفهوم الإتصال وخصائصه وأنواعه، وأهدافها، وأثر الإدارة الإستراتيجية في دعم وإتخاذ القرار، لنتحدث بعدها على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، بداية تعريف القيادة وأهميتها، ومهاراتها ووظائفها، ثم تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائصها، وأهميتها وأنواعها، وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية، ثم إنتقلنا إلى الموارد المتاحة، المالية والبشرية والتكنولوجية.

الفصل الثالث:

وهو الجانب الميداني الذي كان الفصل الختامي لهذه الدراسة، وهدف إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية -شتمة- بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتطرقنا فيه إلى التعريف بموقع الدراسة والهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية -شتمة- ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى جدولة النتائج وتحليلها، ومن وضع النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والنتائج العامة للدراسة، بعد ذلك قمنا بتقديم الإقتراحات والتوصيات التي نأمل أن يأخذ بها القائمون على غدارة المكتبات الجامعية سواء الإدارة المباشرة أو الإدارة العليا.

1. أهمية الدراسة:

1. ضرورة إتجاه المكتبات الجامعية لتبني تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
2. إعتبار الإدارة الإستراتيجية كتحدي ورهان مستقبلي بالنسبة للمكتبات الجامعية.
3. إبراز أثر إستخدام الإدارات الحديثة في المكتبات الجامعية.

2. إشكالية الدراسة:

إن التغيرات السريعة التي يشهدها العالم والمستمرة في جميع المجالات، فرض على المكتبات ومراكز المعلومات مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة داخل إدارتها مما يضمن بقاء هذه المكتبات وإستمرارها ونموها وتوسعها، وكل هذا مرهون على مدى تكيفها مع هذا المحيط، وبقدرتها أيضا على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء بمختلف مكوناته، ولايأتي كل هذا إلا من خلال تبني ماتوصلت إليه الإدارة الحديثة من أساليب وتطبيقاتها، بشكل علمي وفعال ومن بين هذه الأساليب نجد الإدارة الإستراتيجية كأسلوب إداري متقدم يتيح للمكتبات تحديد رسالة واضحة لها ويحدد أيضا كل التوجهات الخاصة بها، باعتبارها عملية حيوية ومنهجها فكريا يتميز بالحدثة والريادة بالإضافة أيضا إلى عملياته، كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي مرحلة من مراحل التطور في الإدارة، من خلال تحقيقها للتكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة، وأيضا من خلال الإدارة الإستراتيجية أصبح التوجه إليها بمثابة الأداء المهني الصحيح الذي يضمن بقاء المكتبات إستقرارها وتحقيقها لأكبر قدر ممكن من الفعالية.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتبرز هذا التحدي والرهان، ومن كل هذا نطرح التساؤل التالي: ما واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمه ؟

التساؤلات الرئيسية:

1. ما أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة؟
2. مامفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى المسؤولين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة؟
3. ماهي أبرز الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة من خلال تطبيقها الإدارة الإستراتيجية؟

3. فرضيات الدراسة:

1. ضعف النظرة الإستراتيجية لدى المسؤولين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
2. تسهم الإدارة الإستراتيجية من خلال ضبط وتفعيل الحركة داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة .
3. عدم تقبل المسؤولين بالمكتبة المركزية شتمة بسكرة للتغيير من الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

4. دوافع الدراسة:

إن وراء كل بحث هناك مجموعة من الأسباب التي تعمل على تحريكه وكذلك رسم خارطته ومعالمه وتدفع به إلى الأمام وموضوعنا موضوع دراسة شأنه شأن المواضيع البحثية الأخرى والتي من أبرزها: ندرة والنقص الواضح في البحوث والدراسات والمراجع الفكرية التي عالجت موضوع الدراسة وخاصة في علم المكتبات ، وبالإضافة أيضا كون أن تخصص علم المكتبات مثله كمثل أي قطاع أو أي مهنة لن تتطور وتأخذ مكانتها وتقوم بدورها إلا من خلال التجديد المتواصل ومواجهة التحديات المستقبلية الهائلة وكذلك في إكتشاف الأخطاء السابقة وتصحيحها لوضع المكتبات في السكة الصحيحة لضمان تطورها.

5. أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.
2. إبراز الصعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية في محاولة تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
3. إستغلال التوجهات الحديثة في خدمة تخصص علم المكتبات.
- 3 . معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير وتفعيل المكتبات الجامعية.
- صعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية في محاولة تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

6. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المعتمد على الأسلوب التحليلي وذلك بهدف فهم أفضل وأدق وكذا وضع السياسات والإجراءات الكفيلة بمعالجة بحثنا من خلال تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.

7. مصطلحات الدراسة:

الإدارة: طريقة لتوجيه وتسيير عقلاني لتنظيم مؤسسة أو هيئة ما، فتنظم النشاطات وتحدد الأهداف والغايات وتضع الاستراتيجيات وتستخدم في ذلك الأفراد، التكنولوجيا والموارد المادية.

الإدارة الإستراتيجية: بنية منهجية وطريقة تفكير عملية وديناميكية تؤدي إلى مجموعة من التصرفات أو قرارات إستراتيجية تسعى لتحقيق رسالة المنظمة ولضمان أدائها في المستقبل من خلال إختيار نمط لتنفيذ وتقويمه للوصول إلى تجسيد أهداف المنظمة.

المكتبات الجامعية:

هي التي تخدم جميع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات والكليات وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعظيمها وتنظيمها لمجتمع المستفيدين.

التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية ذهنية تحليلية لإختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة تبعا للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.

8. الدراسات السابقة:

يقع هذا البحث ضمن خريطة للدراسات السابقة التي كانت الأساس الذي تم الإعتماد عليه لتبيان حدود هذه الدراسة، تناولت أو اقتربت من الموضوع مايلي:

1. مذكرة أبوبكرصيتي، توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية حالة مكتبات جامعة سعد دحلب البليدة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق 2012، ولقد حاولت هذه الدراسة معالجة وإبراز النظرة المعاصرة في إدارة المكتبات وإستغلال التوجهات الحديثة في خدمة تخصص علم المكتبات والتوثيق، وشرح وتحليل الخطوات المنهجية من لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

ولقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بهدف فهم أفضل وأدق، وأما لتجميع البيانات والحقائق والمعلومات فقد اعتمد على الإستبيان بشكل أساسي وإستخدام المقابلة للإستسقاء.

أما النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة: فتتمثل في أنه من خلال الإدارة الإستراتيجية يتم فتح المجال واسعا للمكتبات الجامعية لإستشراف المستقبل وفق رؤية إستراتيجية، وكذلك رؤيته إن المقاربة الإستراتيجية في إدارة المكتبات تسمح بتحسين قدرة المكتبة على إيجاد الحلول التي تواجهها.

تتقاطع الدراسة مع الدراسة الحالية في كونهما يتناولان مدى إستخدام وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية وأيضا من خلال بعض الأمور النظرية.

أما الإختلاف من خلال الزاوية المختلفة للباحثين التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية من خلال الإختلاف الواضح في الطريقة المتبعة لتناول هذا البحث، وأيضا في كون الدراسة

السابقة تناولت الإدارة الإستراتيجية بشكل عام، فيما الدراسة الحالية عملت على التركيز على بعض النقاط الفرعية المهمة من خلال الإدارة الإستراتيجية.

2.Ollenendorff Christine. Management des Bibliothèques Académiques: Une approche organisationnel selon une méthodologie constructiviste.paris :Ecole National Supérieure des Arts et Métiers.2002 .

ولقد تناولت هذه الدراسة وصف لوضعية التغيرات المحيطة بالمكتبات الأكاديمية والمشاكل التي تطرحها الإدارة الإستراتيجية.

أما النتائج المتوصل إليها في إطار هذه الدراسة كانت المنهجية البنائية التي تسمح بالعمل بأدوات إستراتيجية تتمخض عن الممارسات اليومية لنشاط المكتبة بإستخدام أدوات تقييم موحدة، وإعطاء نماذج مقترحة تساهم في تطوير رؤية جديدة لإدارة المكتبات، وإعطاء مقاربات متداخلة مهمة لفهم إدارة المكتبة.

وتتقاطع الدراسة مع دراستنا الحالية في كونهما يشتركان في توظيف مقاربة إستراتيجية محضة في إدارة المكتبات، وكذلك من خلال الحديث عن أهم العناصر التي تركز عليها الإدارة الإستراتيجية، مثل تحديد رسالة المكتبة، وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة، بالإضافة إلى رسم الإستراتيجية الشاملة وتوضيح معالمها مثل تنفيذ الإستراتيجية.

أما الإختلاف بين الدراستين يكمن في وجهة نظر كل باحث وكيفية طرحه لهذا الموضوع، كون هذه الدراسة السابقة ربطت موضوع الإدارة الإستراتيجية مباشرة في المسؤول من خلال الحديث عن المؤهلات الواجب توفرها بالمدير الإستراتيجي للمكتبة الجامعية، في حين أن الدراسة الحالية حاولت الربط بين مختلف المؤثرات والعوامل التي تساهم من جهة

في تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية، ومن جهة أخرى التي تحول دون الوصول إلى تحقيق هذا الأمر.

9. صعوبات الدراسة:

1. نقص مراجع الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.
2. ضيق الوقت المحدد لإنجاز المذكرة.
3. حسب الإمكانيات والوقت والشهادة المحضرة، واجهت الباحث صعوبات في الوصول إلى مراجع تجمع المتغيرين معا في بيئة المكتبات.

تمهيد:

يُدرج هذا الفصل ضمن الدراسات النظرية والفلسفية كمقدمة لابد منها لبناء الجوانب العملية لدراستنا التي تحتوي على فصلين هما: الفصل الأول تحت عنوان الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية والفصل الثاني يدرج تحت عنوان المكتبات الجامعية في ظل الإدارة الاستراتيجية.

إن مايشهده العالم اليوم من تطور سريع في شتى المجالات الحياة بصفة عامة وعلم الإدارة بصفة خاصة، أصبح من بين أولويات كل مؤسسة أن تتبنى كل الأساليب الحديثة ومواكبتها من أجل خدمة مختلف شرائحها وسهر على تلبية احتياجاتهم، ومن بين هذه المؤسسات المختلفة نجد المكتبات الجامعية التي أصبح على عاتقها تبني الإدارة الإستراتيجية لما لها من انعكاسات وفوائد، من أجل الإرتقاء وإرضاء كل المستفيدين والعمل على خدمتهم.

1. ماهية المكتبات الجامعية:

1.1. مفهوم المكتبات الجامعية:

الجامعة هي مؤسسة علمية تربية ومركز بحث، ومنازة للإشعاع الثقافي والعلمي ومن ثم تركز رسالتها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتستند المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها ورسالتها فهي جزء لا يتجزء من رسالة الجامعة.¹

فالمكتبة في الجامعة بمثابة القلب لها، وإذا كان التعليم والبحث هما محورا للجامعة، فإن المكتبة هي محور التعليم والبحث في الجامعة، فهي تخدم الحاجات الدراسية للطلبة فيما قبل التدرج (مرحلة الليسانس) وفيما بعد التدرج (الدراسات العليا) وحاجات البحث لهيئات التدريس، ولا تقتصر مهمتها على ذلك فقط وإنما تمتد لتخدم الأمة كلها.²

وتعرف المكتبات الجامعية على أنها: المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات والكليات وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعظيمها وتنظيمها لمجتمع المستفيدين.³

عرفت بأنها "عبارة عن مجموعة من الكتب والمخطوطات والوثائق والسجلات والدوريات وغيرها من المواد، منظمة تنظيما مناسباً لخدمة طوائف معينة."⁴

¹ عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1996، ص، 04.

² محمد هاني. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات وأثرها على قيام الحضارات. دار العلم والإيمان، 2014، ص، 98.
³ دياب، أحمد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، (د.م)، ص، 71.

⁴ خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق، 2013، ص، 65.

كما عرفت المكتبات الجامعية بأنها تلك المكتبات التي تنشئها وتديرها الجامعة أو الكلية فهي تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات المكتبية للطلاب و الأساتذة والعاملين في هذه المؤسسات ، فهي تدعم البحث والدراسة عن طريق توفير مايلزم من معلومات .¹

2.1. أهمية المكتبات الجامعية:

تسعى المكتبات الجامعية بشكل عام إلى:²

- توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة وقوية من مصادر المعلومات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والإستخلاص والبيبلوغرافيا.
- تقديم الخدمة المكتبية والمعلوماتية المختلفة لمجتمع المستفيدين مثل الإعارة والدوريات والمراجع.
- تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادرنا وخدماتها المختلفة.
- تبادل المطبوعات الجامعية ومطبوعات العمادة من الجامعات والمؤسسات العلمية بالداخل أو الخارج.

3.1. أهداف المكتبة الجامعية:

إن المكتبة الجامعية ومن خلال قيامها بتوفير مصادر المعلومات اللازمة للتعليم والبحث، والعمل على تنظيمها وتسيير سبل الإفادة منها، وتقديم الخدمات المكتبية بما يكفل

¹ كرتيو، إبراهيم. المكتبات الأكاديمية والمستودعات الرقمية المؤسساتية، مهام وأدوار جديدة. مجلة ريس، مج 19، ع1، 2011، ص 123.

² الخط المباشر: تمت الزيارة بتاريخ 17-03-2019 : <http://hlll0029.blogspot.com/2012/04/blog.past> : 7685.html على

تحقيق أقصى إفادة ممكنة من المعلومات بمصادرها المختلفة، فهي تسعى لتحقيق الأهداف التالية:¹

- توفير مجموعات حديثة من المصادر التعليمية التي ترتبط إرتباطا وثيقا بالتخصصات المناسبة لخدمة ودعم المناهج التعليمية .
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص والبيبليوغرافيا .
- تهدف إلى تدريب المستفيدين على استخدام الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة وعلى حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة.
- توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا .
- تقديم الخدمات المكتبية بأشكالها التي نجد من بينها خدمة الإعارة والتصوير وخدمات المراجع والتوجيه... وغير ذلك.
- تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية داخل وخارج الوطن .
- المساهمة في نقل التراث الفكري العلمي وذلك من خلال الأبحاث العلمية والمعلومات .
- مساعدة مجتمع المستفيدين منها في إعداد الأبحاث والتكاليف الدراسية الخاصة بهم .
- للمكتبة الجامعية هدف اجتماعي يسعى لخلق حياة اجتماعية متوازنة بين رواد المكتبة حيث تعد المكتبة المكان المناسب الذي يمكن أن يجمع بين الطلاب والأساتذة وغيرهم من الباحثين وطلاب الدراسات العليا.²

¹ خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2014، ص، 209.

² السعيد، ابراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012، ص، 17.

4.1. أنواع المكتبات الجامعية:

إن المكتبات الجامعية تعمل على تحقيق الأهداف والبرامج التعليمية للجامعة وتمثل وظيفتها الأساسية في خدمة المجتمع الأكاديمي وذلك من خلال تلبية احتياجاته المختلفة والمتنوعة الأمر الذي جعل هذا النوع من المكتبات يتخذ عدة أنواع وهي كالتالي :

1.4.1 المكتبات المركزية :

هي المكتبة الرئيسية للجامعة ، وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة، أي تتوسط الكليات المتواجدة في الجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة في الجامعة، كونها هي التي تزودها بالكتب والوثائق ، كما أنها تتكفل بجانب توظيف المكتبيين وتوزيعهم وتعيينهم على المكتبات المركزية تقوم

باقترح الحلول الفنية في غالب الأحيان كما تساهم في شكل فعال في وضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، فهي تعمل على تنسيق وتنظيم الأنشطة العملية المختلفة مثل الملتقيات والندوات ومعارض وغيرها، وبالتالي فإن المكتبة المركزية تمثل الواجهة الحقيقية والرئيسية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، كما تعتبر همزة وصل ما بين هذه المؤسسات والإدارة.

4.1.2. مكتبات الكليات :

هي تلك المكتبات التي تكون داخل الكليات الجامعية، بحيث نجد لكل كلية كتبها الخاصة بها، التي تقوم بتقديم مجموعاتها وخدماتها للمجتمع الأكاديمي بمختلف فئاته من¹

¹ جابر مرسي، نجلاء محمد. تطور علم المكتبات : من القديم إلى الحديث. الإسكندرية: دار الوفاء، 2015، ص 75، 74.

دارسين وأساتذة وموظفين وعاملين بالمكتبة، حيث يكون هذا النوع من المكتبات متخصص بتخصص الكلية التي تنتمي إليها والمتواجدة فيها فهي تتولى عملية الإشراف على مكتبات الأقسام والمعاهد التي تكون تابعة للكلية كما نجد إن هذه المكتبات في اغلب الأحيان تكون مجهزة بأدوات وسائل حديثة تعمل على تسهيل عملية استرجاع للمعلومات، حيث تكون مرتبطة بشبكة الأنترنت، إن هذه المكتبات تعمل على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تنقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم والتخزين.

3.4.1 مكتبات الأقسام :

في التعليم الجامعي يوجد عدة أقسام في كل كلية من الكليات، وبالتالي فإن هذه المكتبات تتواجد داخل كل قسم فهي تخدم إلى خدمة قسم معين، فقد ظهرت الحاجة لإنشاء هذه المكتبات نظرا لزيادة عدد الطلبة، فإن وجود مكتبة في كل قسم يعد من الطرق المناسبة لتوفير موارد البحث لأعضاء هيئة التدريس في القسم وتلبية إحتياجات المستفيدين منها، بحيث تكون هذه الموارد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية .

4.4.1 مكتبات المخابر:

تشأ هذه المكتبات على مستوى الأقسام المجهزة بمختبرات لإجراء التجارب العلمية والأعمال التطبيقية والتي تستوجب مواد ووثائق خاصة، وتحتوي على رصيد مهم من الوثائق والمواد بشكل لايمكن الاستغناء عنها لإنجاز تجارب الباحثين والأساتذة والأعمال التطبيقية¹

¹إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: دار المسيرة، 2009، ص، 351، 352.

الموجهة للطلبة كما أن هذه المكتبات أيضا أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية ومرتبطة بشبكة الانترنت.¹

4.1.5. مكتبات المعاهد والمدارس العليا :

وهي من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي وتكون الوثائق التي تتضمنها حسب التخصصات، وتكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها وخدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى.²

5.1. خدمات المكتبات الجامعية:

إن الهدف الأساسي من وجود المكتبة الجامعية هو خدمة مجتمع المستفيدين منها ومن هذا المنطلق فإن المكتبات الجامعية تقدم العديد من الخدمات الديناميكية ، التي تهدف أساسا إلى توفير مصادر المعلومات لتلبية الحاجات المعلوماتية لمستفيديها، ويرى معظم المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات أن خدمات المكتبات الجامعية تنقسم إلى خدمات عامة (مباشرة) وخدمات فنية (غير مباشرة).³

¹ المدادحة أحمد نافع، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012، ص، 57.

² فوغالية، صبرينة. واقع انضمام المكتبة الجزائرية إلى الفهرس العربي الموحد ومساهمتها من خلاله في إرساء نظام معلومات عربي. رسالة ماجستير: علم المكتبات. جامعة قسنطينة، 2012، ص، 145.

³ المدادحة أحمد نافع، حسن محمود. المرجع السابق، ص، 84.

5.1. 1. الخدمات العامة المباشرة:

1. خدمة الإعارة:

تشكل الإعارة العصب الحيوي لخدمات المكتبات الجامعية ، وتعتبر واحدة من أهم الخدمات وأحد المؤشرات الهامة على فعالية المكتبة وعلاقتها بمجتمع المستفيدين، وهي كذلك معيار جيد لقياس مدى فاعلية المكتبة الجامعية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، وتعرف الإعارة : بأنها عملية تسجيل مصادر المعلومات من أجل استخدامها سواء داخليا، إخراجها لاستخدامها خارج المكتبة لمدة معينة من الزمن، حيث يتم تسجيل المادة قبل إخراجها وخلال للتأكد من إرجاعها من قبل المستفيد نفسه .

وتتبع أكثر المكتبات نوعين من الإعارة :

1. الإعارة الداخلية: يسمح فيها للمستفيد بالاستفادة من مجموعة الكتب والمراجع داخل المكتبة.

2. الإعارة الخارجية : التي تتيح للمستفيد من المكتبة مطالعة كتبها خارج المكتبة وخلال مدة محددة .

وهناك أيضا ما يعرف بالإعارة المتبادلة بين المكتبات: وهي أن تستعير مكتبة ما من مكتبة أخرى مصادر معلومات تحتاجها وغير متوفرة لديها لتلبية الحاجات للمستفيدين منها وتكون وفق شروط وضوابط.

2. الخدمات المرجعية :

هي من بين الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية لمستفيدين، قد توكل هذه المهمة لعدد من الموظفين يتأصلهم كبير اختصاصي المعلومات، وقد يقوم بها شخص واحد وهذا راجع إلى حجم المكتبة ولا تقتصر الخدمة المرجعية على الأسئلة المرجعية التي يتقدم بها المستفيدين وإنما تتعداها لتشمل الوظائف والمهام والخطوات اللازمة لحلها، وتنقسم الخدمة المرجعية إلى: ¹

¹ كيلاني، عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء، 2014، ص، 201.

. الخدمة المرجعية المباشرة : وتشمل الإجابة عن أسئلة المستفيدين واستفسارهم وإرشادهم وتوجيههم إلى المراجع المناسبة، وتعليمهم وتدريبهم على استخدام المراجع المختلفة .

. الخدمة المرجعية الغير مباشرة: وتشمل اختيار المراجع المناسبة واستلامها وترتيبها على الأرفف وتقييمها وضبط إعارتها الداخلية وإعداد فهرس لها والإحصائيات والتقارير اللازمة.

3. الخدمات البيبليوغرافية :

إن الخدمات البيبليوغرافية لها درجة كبيرة من الأهمية خاصة للباحثين وطلبة الدراسات العليا ولذا نعتبر هذه الخدمة أساسية وضرورية في المكتبات الجامعية نظرا لطبيعة جمهورها واحتياجاته، وتأتي أهمية هذه الخدمة من الزيادة الهائلة في الإنتاج الفكري وتعدد أشكاله وموضوعات ولغاته، وتعد احتياجات ومتطلبات المستفيدين وأهمية الوقت في حياتهم، ويمكن وصف البيبليوغرافيات أنها مفاتيح للوصول إلى المعلومات .

4. خدمات الإحاطة الجارية :

تعد الإحاطة الجارية من بين الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية لمستفيديها، وتعرف الإحاطة الجارية بأنها نظم استعراض أوعية معلومات أدب الموضوع المتاح حديثا أو في كثير من الأحيان التسجيلات البيبليوغرافية لأوعية المعلومات، والإختيار من بينها الملائم لإحتياجات المستفيد¹.

¹أمان، محمد محمد.خدمات المعلومات مع الإشارة الخاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض: دار المريخ للنشر،1985، ص

5. البث الانتقائي للمعلومات:

تعتبر هذه الخدمة الوجه المتطور لخدمة الإحاطة الجارية فهو جزء لا يتجزء منها حيث يحيط المستفيدين بجانب واحد من جوانب اهتمامهم، وبناء على ذلك فإنه يختص بجزء منتقى من المعلومات لعدد منتقى من المستفيدين.¹

وهناك العديد من الخدمات المباشرة الأخرى التي من بينها:²

. خدمة الأنترنت

. خدمة تدريب المستفيدين

. خدمات الإرشاد

. خدمات الفئات الخاصة

. خدمات التنشيط

5.1.2. الخدمات الفنية الغير مباشرة:

ويقصد بها كافة الإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها العاملون بالمكتبة بدون التفاعل المباشر مع المستفيد من نتائجها النهائية ومن هذه الخدمات نجد:³

¹دسوقي، البنداوي إبراهيم. البث الانتقائي للمعلومات: المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2004، ص، 32.

²بوعلي، أحلام. استعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماستر. علم المكتبات. بسكرة، 2018، ص، 36.

³بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة أحمد عروة جامعة الأمير عبد القادر العلوم السياسية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. رسالة ماجستير: علم المكتبات، قسنطينة، 2012. ص، 63، 65.

1. الاختيار:

تشمل هذه الخدمة على اختيار المواد المكتبية المناسبة وتوفيرها، فقد أصبحت عملية الاختيار ضرورية ولا بد منها، وذلك من خلال ماعود له من فوائد على المكتبات كونها وسيلة جيدة للتخطيط للمتطلبات المستقبلية والالتزام بذلك من خلال فوائد على المكتبات كونها وسيلة جيدة للتخطيط للمتطلبات المستقبلية والالتزام بذلك وتعمل على توضيح الاحتياجات والإجراءات المتبعة للمسؤولين والمستفيدين، وتتأثر عملية الاختيار بالنسبة للمكتبات الجامعية بعدة عوامل أهمها : طبيعة مجتمع المستفيدين منها وضخامة الإنتاج المطبوع والمنشور بالإضافة إلى الميزانية المحددة والمساحة المخصصة للمكتبات الجامعية والمساحة المخصصة للمكتبات الجامعية الغير قابلة لتوسع لإستعاب المجموعات الجديدة بالإضافة إلى عدد الموظفين بشكل عام .

2. التزويد:

تعتبر خدمة التزويد من أهم الخدمات الفنية التي تقوم بها المكتبات الجامعية ويتوقف على نجاحها تقديم الخدمات المكتبية الأخرى، ويعرف التزويد بأنه مجموعة الإجراءات الفنية والإدارية للحصول على أوعية معلومات، من خلال طرق مختلفة والتي تنحصر عادة في شراء والتبادل والإيداع، وللحصول على المواد المكتبية وتوفيرها ويخضع التزويد في المكتبات الجامعية ¹.

3. التصنيف:

يعتبر التصنيف من العمليات المهمة التي تقوم بها المكتبات الجامعية لتنظيم مجموعاتها من أجل وصول القارئ الى الكتاب المناسب، والتصنيف في معناه العام يقصد بها " جمع الأشياء أو الأفكار المتشابهة معا وفصل الأشياء أو الأفكار الغير متشابهة،

¹أحلام بويعلی. المرجع نفسه، 37.

ويتحدد التشابه والاختلاف على أساس امتلاك الأشياء أو عدم امتلاكها لصفة جوهرية تسمى الخاصة "

4. الفهرسة:

من بين الخدمات الغير مباشرة التي تقوم بها المكتبات الجامعية نجد الفهرسة التي تحث ركن هام من أركان المكتبة بشكل عام والأعمال الفنية فيها بشكل خاص.

وتعرف الفهرسة بأنها عملية المعالجة الفنية لمصادر المعلومات من كتب ودوريات ومخطوطات ومواد سمعية وبصرية... الخ بهدف أن تكون هذه الأوعية في متناول المستفيدين من المكتبة بأيسر وأسرع الطرق.¹

2. مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية :

1.2. تعريف الإدارة الإستراتيجية :

هي فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.²

عرفها 'KOLTER' على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئات التي تعمل فيها من خلال تنمية رسالة وأهداف إستراتيجيات للنمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة.³

¹ أحلام بويعلی. المرجع نفسه، 38.

² قطر، محمود. الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية. دار العلوم للنشر والتوزيع، 2011، ص، 32.

³ Frascine Séguin, Christiane Demers. *le management stratégique: les éditions transcontinental*, 2011, p 13.

كما عرفها كل من *thanpson and stickand*:" الإدارة الاستراتيجية بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غايتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.¹

وعرفت أيضا الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة.²

2.2. تطور الإدارة الإستراتيجية :

ظهر تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة 1951 عندما تمت الإشارة إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الإقتصادي.

وفي تسعينات القرن الماضي وضع كل من *Andruschristiansem* و *ANSOFF* الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية، كما يحتل العمل الرائد للإقتصادي *Andrus. Enneth R* في كتابه *the concept of corporatestategy* مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، وأعتبر أن الإستراتيجية هي مماثلة ما تستطيع المنظمة عمله أي تحديد عناصر القوة والضعف، وبين مايجب أن تفعله حيال الفرص والتحديات البيئية

وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال، وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، في تنفيذ الإستراتيجية وكذا بلورة تطوير الإدارة الإستراتيجية من خلال

³ العيساوي محمد حسن، جليل كاظم العارضي. الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل إدارة المنظمات. الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص، 78.

² العيساوي محمد حسن، جليل كاظم العارضي، المرجع نفسه، 79.

الترباط الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

إن الاهتمام بفعالية الإدارة الإستراتيجية وكفاءة تطبيق الإستراتيجية يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي للعمل الإداري لذلك ظهرت أساليب إدارية متطورة¹، ومن هنا نلاحظ أن تطور الجهود النظرية والتطبيقية للفكر الاستراتيجي الإداري قد ساهم في تطوير وتحسين نموذج الإدارة الإستراتيجية من خلال تقديم أدوات تحليلية جديدة وإعادة صياغة النموذج من جديد في كل مرحلة إستراتيجية لمتغيرات بيئة المنظمة.²

3.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية: ³

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ماتجمع عليه منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أساليب الإدارة الإستراتيجية، وفي مايلي يمكن ذكر أهمية الإدارة الإستراتيجية

- تجعل المديرين أكثر إستجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية .
- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل .
- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة .
- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في صنع إطار فكري شامل وأساسي للمؤسسة كما يساهم باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومن ثم

¹صيتي، أبو بكر. توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير: علم المكتبات والتوثيق. جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص105.

²صيتي، أبو بكر. المرجع نفسه، ص، 106.

³بن عباس، سليمة. دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة. مذكرة ماستر: تسيير المنظمات، 2017، ص، 12.

السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.

➤ توحيد وتنسيق الجهود أو الإدارات نحو الأهداف وغايات محددة.

4.2. أهداف الإدارة الإستراتيجية¹:

➤ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية .

➤ زيادة فعالية وكفاءة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الإنحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية .

➤ إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم مآثريه من انجازات وتطوير داخل المنظمة .

➤ تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والإستفادة من نتائجها في إكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلا من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين أي المنظمات الأخرى.

➤ تشجيع إشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي ما يزيد من إلتزام العاملين لتنفيذ الخطط التي إشتراكوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة .

¹حنفي محمد، تبيدي محمد نور. أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. رسالة دكتوراه: قسم إدارة الأعمال،

- تسهيل عملية التنسيق والإتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.¹
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة .
- تساعد على إتخاذ القرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد إتجاهاتها .

5.2. خصائص الإدارة الإستراتيجية :²

- الإدارة الإستراتيجية عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتنمي العمر الخاص بالمؤسسة.
- تكوين وتنفيذ الإستراتيجية باعتبارها عملية تكثيف العمل وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.
- الإدارة الإستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ومن ثم لابد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى تكامل وترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية .
- جميع المهام الخاصة بالإدارة الإستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها.

¹ عشاوي، محمد عبد الوهاب. الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة). الإسكندرية: منشأة المعارف، 2010، ص، 22.

² عشاوي، محمد عبد الوهاب. المرجع نفس. ص، 22.

6.2. مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

• التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي هو نتاج عمليات تفكير العقل الإستراتيجي، فعلى الرغم من عراقة وقدم ممارسة هذا النوع من التفكير، إلا أن الإهتمام به من طرف القادة والإستراتيجيين اتسع بشكل واضح مع مطلع الألفية الثالثة، حيث تواجه المنظمات على إختلافها تحديات وتهديدات معقدة تتحدى الحلول المطروحة والناجمة عن نماذج ذهنية تقليدية، مما دفع إلى اهتمام بالتفكير الإستراتيجي لمحاولة تأطير مفهومه وأبعاده مع التأكيد على مدى حاجة القيادة والإدارة إليه حاضرا ومستقبلا.

ويعرف التفكير الإستراتيجي على انه الطريق الإبتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة.

ويرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توافر المعلومات والمهارات والاتجاهات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الإستراتيجية على استخدام برامج التفكير الإستراتيجية التي تمكنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتنبؤات بأثرها المستقبلي على المنظمة بما يمكنها من إعداد الاستراتيجيات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

- خصائص التفكير الاستراتيجي:

- صياغة الأهداف البعيدة للمنظمة.
- تسهيل عملية اشتقاق الأغراض أو الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة.¹
- تحليل البيانات واستنتاج المعلومات والمؤشرات والتعرف على دلالتها .

¹ هجال محمد عبد الغني حسن مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2008، ص، 31.

- إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- النظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الأخطار والفرص والاستعداد القوي لها.
- أهداف التفكير الإستراتيجي:
- تحديد اتجاه المنظمة.
- إدارة برنامج التغيير (التركيز على ما يجب تدعيمه أو تعديله أو تطويره أو تغييره).
- التوزيع الصحيح للموارد من خلال إستخدام أفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة.¹

• التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي محاولة رسمية نظامية لتحديد أين تقف المنظمة وإلى أين نذهب مستقبلا من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد كل من أوجه القوة والضعف وذلك من أجل تحديد رسالة المنظمة وتكوين السياسات والأهداف وتحديد المسار الذي حققها.

ويعرف أيضا انه هو عملية خاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وهذه العملية تعتبر ضرورية لكل مؤسسة لأن بواسطتها تستطيع المؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئية.

- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.
- يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية .
- يساعد على تخصيص الموارد.
- المساهمة في تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية .
- يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة .
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.

¹ هجال، محمد عبد الغني حسن. المرجع نفسه، ص، 34.

➤ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة .

- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

➤ التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها .
 ➤ تطوير إمكانيات المنظمة وتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها .

➤ تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها .

- خطوات التخطيط الإستراتيجي:

. صياغة الإستراتيجية:

➤ الرسالة:

توضح الهدف والغاية والمكانة التي تريد بلوغها، ولا بد أن تكون البداية صحيحة حتى نصل إلى الغاية الصحيحة ، والمجال الذي تعمل فيه، والمنفعين منها، وطريقة الخدمة التي تقدمها ، والقيم والمعتقدات الخاصة بها، وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، وتمثل دستور المنظمة المرشدة لكافة القرارات، والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، وهي كذلك الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن منظمات أخرى هي فقرة تعبر شرعية المنظمة وغاياتها، ويجب ان تحتوي على عناصر وهي سبب وجود المنظمة والخدمات التي تقدمها ، ولمن تقدمها والكيفية التي يتم فيها تقديم الخدمة .¹

¹ خلفه الكرانة بلال. التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.ص،35.

➤ الرؤية الإستراتيجية:

تتبع الرؤية من استيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية، وتمثل الرؤية في التخطيط الإستراتيجي صورة المستقبل والمرغوب فيه للمنظمة وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى التي تريد المؤسسة الوصول إليه بالنسبة لشروط أدائها ومستوياتها والقيم التنظيمية الأساسية.

➤ تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يمثل الهدف الإستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات) ومن الضروري أن يتصف بقدر مناسب من المرونة وتتقسم الأهداف الإستراتيجية: . الواقعية : أي يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة أو الممكنة داخل الإطار الزمني المحدد للخطة الإستراتيجية .

. القابلية للصياغة: مبسطة وغير معقدة وتتناسب مع قدرات العاملين أو القائمين على تنفيذها.

. القابلية للقياس: وليس المقصود بذلك وضعها في صورة كمية، ولكن تكون هناك إمكانية لقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.

. الهادفة: أن يكون الهدف الإستراتيجي العام مرتبطاً ومنسجماً مع الأهداف التكتيكية والتشغيلية.¹

¹ خلفه الكرانة بلال. المرجع نفسه، 2010، ص، 35.

وكختام لخطوات التخطيط الإستراتيجي تعتبر عملية تنفيذ الاستراتيجية أصعب مراحل في عملية صياغة الإستراتيجية حيث تتطلب الخبرة ووقت وجهد أكبر وذلك لتحديد الأبعاد الإدارية والتنظيمية يجب الموازنة معها لكي تتجح عملية التنفيذ.¹

• التنفيذ الإستراتيجي:

تنفيذ الإستراتيجية يطلق عليه غالبا بالمرحلة التنفيذية أو تشغيلية وتعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهي تعني تحريك ودفع الملايين بما فيهم من المدراء لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطا فرديا والتزاما جماعيا، والتنفيذ الإستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه.

➤ مراحل تنفيذ الإستراتيجية:

1. وضع وتحديد السياسات:

تعد عملية وضع وتحديد السياسات المرحلة الأولى في عملية التنفيذ الإستراتيجية فتعرف السياسات على أنها " مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤوسين لإتباعه " ويمكن تصنيف السياسات إلى:

السياسات العامة: وهي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا.

السياسات التنفيذية: تشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق انجاز الأعمال والأنشطة الوظيفية.

¹ خلفه، الكرانة بلال. المرجع نفسه، ص36.

2. وضع وتحديد البرامج:

تعرف البرامج على أنها: " خطة تستخدم لمرة واحدة فقط أولمترات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة على مايلي:

- . مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى هدف المحدد.
- . الخطوات المطلوب إتباعها للوصول الى هدف.
- . الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة .
- . الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.

3. تخصيص وتوزيع الموارد:

تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقاً للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، وكذلك تتم عملية توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها الحفاظ على الموارد، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المراحل، ويتوفر لدى كل مؤسسة أربع أنواع من الموارد التي يمكن استخدامها من اجل تحقيق أهدافها إذ نجد موارد مالية، موارد بشرية، موارد مالية، وموارد تكنولوجية.

4 . وضع وتحديد الموازنات:

وتعتبر الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي، وهي أيضا بيان برامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية، أي أنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة، ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة.¹

¹ العريفي، منصور محمد إسماعيل. الإدارة الإستراتيجية. صنعاء. دار الكتاب الجامعي، 2011، ص، 16.

• مرحلة الرقابة الاستراتيجية:

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إلا أنها عمليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

الأول: تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ أي التأكد من الأهداف تتجز حسب ماخطط لها وبهذا السياق يؤخذ عادة بعين الإعتبار مستوى معين من التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف، أي نتائج الأداء في انجاز هدف معين تساوي ذلك الهدف الزائد والتانقص.

الثاني: إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء.

كما تعرف بأنها: "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر" وأن الهدف الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي هو التأكد من الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المؤسسة الخاصة به.

- أهمية الرقابة الإستراتيجية:

تبرز أهمية لعدة اعتبارات أهمها:

1. العمل يؤديه العنصر البشري وبالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتفايدي الانحراف.¹
2. إتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها لذا يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسيير وفقا للخطط الموضوعة، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها

¹ فريلة، محمد حسن. إسماعيل محمد وآخرون. مبادئ الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص، 351.

3 . وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية أو الإثنيين معا.

- مستويات الرقابة الإستراتيجية:

كما نعلم أن هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعا مسؤولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد أن يوجد أيضا رقابة إستراتيجية، أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى مستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:

1. الرقابة الإستراتيجية : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئة الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا .

2 . الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية، وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة¹.

3 . الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك، كما هو موضح بالشكل التالي.

-شروط الرقابة الإستراتيجية:

إن من الشروط المهمة للممارسة رقابة فعالة مايلي:

1 . يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.

¹فريلة محمد الحسن.اسماعيل محمد وآخرون المرجع نفسه.ص،351.

2 . يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا .

3 . يجب أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الإنحرافات بين النتائج والأهداف وإخضاعها لإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

4 . يجب أن لا تركز الرقابة على جوانب الأدائية القصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحضى الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه .

5 . يجب أن يركز نظام المكافآت على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير المحددة ولا يجب ان يكون التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها .

-خطوات الرقابة الإستراتيجية:

1. تحديد معايير الأداء:

إن الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن¹

المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطط وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير المحددة لأداء أمراً ضرورياً، وتعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة يتم إختيارها للتدليل على إنجاز البرامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى رقي للأداء.

¹فريلة محمد الحسن . إسماعيل محمد وآخرون. المرجع نفسه، ص، 352.

2. قياس الأداء:

يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الإهتمام برقابة الكم، الكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية بما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة.

3. مقارنة المعايير بالأداء :

يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية، حيث يتم الإلتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية .

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الإستراتيجية حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة وجعله يتطابق المعايير والمؤشرات الموضوعية ، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المؤشرات والمعايير أو القيام بتغيير الاستراتيجيات، لذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما:

تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.¹

¹فريلة محمد الحسن. إسماعيل محمد وآخرون، المرجع نفسه، ص، 353.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، وكذلك مراحل تطبيقها، والعديد من الجوانب النظرية الخاصة بها، بالإضافة أيضا إلى مفهوم المكتبات الجامعية، ووظائفها وغيرها من الجوانب المهمة الخاصة بها، ولقد تبين من خلال هذا الفصل أن الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الفعالة التي تتيح المجال إلى العديد من الجوانب الإيجابية داخل المكتبات الجامعية.

تمهيد

لقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية من الأساليب المهمة بالمكتبات الجامعية لما تقدمه من خدمات وحلول عديدة لإداراتها، وهي تسعى لمواكبة التطورات الحاصلة، وبهذا فإن المكتبات الجامعية وفي ظل هذه التغيرات الحديثة جعلتها في مراجعة دائمة لأهدافها وأساليبها لتحقيق التوافق في مختلف مستوياتها، ولهذا فإن المكتبات الجامعية مهما سعت إلى الإرتقاء فإنها ستقف عاجزة إذا لم تعتمد وتتبنى الإدارة الإستراتيجية كحل من الحلول الناجعة باعتبارها أسلوب فعال وناجع داخل المكتبات الجامعية.

1. إنعكاسات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية:

1.1. صنع وإتخاذ القرار:

1.1.1. مفهوم صنع وإتخاذ القرار:

يعرف على أنه فن وعلم في أن واحد حيث تبني على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي الى تحديد البدائل الممكنة للحل.

كما عرف صنع وإتخاذ القرار أنه عبارة على مجموعة من الخطوات المتشابكة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين ، وهي بذلك عملية تتخذ الوصول إلى هدف ما، والذين يتعاملون مع القرار كخطوة واحدة لاشك يفتقدون الى الصواب في قراراتهم المتخذة لأن إتخاذ القرار يحتاج الى خطوة أولى وهي الدراسة ثم خطوات متابعة لإختيار بين البدائل ثم للوصول للقرار السليم¹.

2.1.1. أساليب صنع واتخاذ القرار:

يوجد تصنيفات عديدة لأساليب صنع وإتخاذ القرار، فيصنفها البعض إلى:

1. الأسلوب التقليدي: والذي يعتمد على الخبرة البديهية والأخذ بالأراء والمقترحات.

2. الأسلوب العلمي : والذي يعتمد على إتباع الخطوات العلمية في إتخاذ القرارات كإجراء التجارب ، ودراسة الحالة المعتمدة على البيانات والمعلومات .

3. الأسلوب التركيبي : والذي يعتمد على التوصل لأفكار جديدة من خلال وجهات النظر التي تطرح حلولاً وكذلك الربط بين وجهات النظر التي تؤيد وتعارض القرار.

¹ إبراهيم، أحمد حمزة. إدارة المؤسسات الاجتماعية: عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص، 171.

4. الأسلوب المثالي: يعتمد على الميل الى التوجيه المستقبلي والتفكير في الأهداف والإهتمام بإحتياجات الأفراد وعدم الإقبال على المجادلات المفتوحة .
5. الأسلوب الواقعي: ويعتمد على الملاحظة والتجريب.

3.1.1. مراحل صنع القرار:

تعددت الآراء حول مراحل صنع القرار تبعا لمدخل دراستها وتحديد عددها ومن بين هذه الآراء مايلي:

هناك من يرى أن عملية صنع القرار تمر بمراحل معينة هي نفسها خطوات ومراحل حل المشكلة هي:

1. الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه إتخاذ القرار .
2. عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .
3. تحليل وتفسير المعلومات المجتمعية في ضوء منظور سليم.
4. التوصل إلى الإحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار .
5. تقييم كل إحتمال في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف من القرار .
6. تصل عملية إتخاذ القرار إلى قيمتها بتغليب أحد الإحتمالات وإختياره .

وهناك وجهة نظر ثانية تطرح نموذجا لعملية صنع القرار متضمنة خطوات كالآتي:

1. تشخيص الحالة القائمة: وذلك من خلال إدراك وجود الحالة، وجمع مايمكن أن يتاح عن الحالة من المعلومات وتحليلها، وتمييز المشكلة الحقيقية.¹

¹أحمد، إبراهيم حمزة. المرجع نفسه، ص 173.

2. تحديد البدائل الممكنة: من خلال إستخراج البدائل المحتملة وتحليلها، وفرز البدائل واستبقاء الأكثر قابلية للتطبيق منها، ثم تقويم البدائل المستبقاة باستعراض مالها وما عليها.
3. إتخاذ القرار أو الإختيار بين البدائل المتكافئة وذلك بالمقارنة بين البدائل المستبقات ثم إختيار البديل الأفضل بينها حسب تقدير متخذ القرار.
4. التنفيذ: بمعنى وضع البديل المختار موضع التطبيق.

ويضيف البعض إلى تلك المراحل مرحلة متابعة وتقويم نتائج تنفيذ القرار والغرض من هذه المرحلة التأكد من أن التنفيذ قد عالج المشكلة فعلا فقد لا يؤدي تنفيذ القرار إلى علاج المشكلة وفي هذه الحالة قد يكون القرار مشوبا بسوء الاختيار ويتعين اختيار بديل آخر.

4.1.1. أنواع القرارات:

1. القرارات الشخصية والتنظيمية: تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فهي لايمكن تفويضها للآخرين، بينما القرارات التنظيمية يمكن غالبا تفويضها، وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأحيانا يتفق كل منهما معا ويسهل إتخاذ أحدهما تحقيق أهداف اخرى، وأحيانا لا يتوافقان وتعيق إحداهما الأخرى.

2. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية: القرارات الرئيسية هي القرارات التي تتضمن إلتزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي وعلى درجة كبيرة من الأهمية، وهي غالبا ما تصدر من الإدارة العليا، بينما القرارات الروتينية لها صفة التكرار وتهتم بالعمل اليومي وترتبط بكل المستويات الإدارية وتزيد أكثر في مستوى الإدارة الدنيا (المشرفين) وكل من النوعين له أهميته في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

¹ إبراهيم، أحمد حمزة. المرجع نفسه، ص، 174.

3. القرارات الفردية والقرارات الجماعية: القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير بإتخاذها دون ان يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلط في الإدارة، أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهود ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

4. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد: تصنف القرارات حسب درجة التأكد مابين التأكد الكامل وعدمه، مروراً بظروف المخاطرة، وبالنسبة للقرارات المتخذة في ظل ظروف التأكد الكامل نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذها تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم غموض وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

5.1.1. دور الإدارة الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرار:

تقوم المكتبة الجامعية بمجموعة من العمليات يوميا، لذا فهي تسعى لتسييرها أفضل تسيير كما أن هناك العديد المشكلات التي تواجه المكتبة الجامعية وتصادفها، سواء كانت في بيئتها الداخلية او الخارجية، لذا عليها أن تسعى إلى حلها وذلك بإتخاذها لمجموعة من القرارات الرشيدة والمهمة،ولهذا نجد أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا فعالا في دعم إتخاذ القرار داخل المكتبة الجامعية:

. السرعة في تطبيق الاستراتيجيات : تساعد الإدارة الإستراتيجية في سرعة إتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ لذلك فإن المكتبات الجامعية تعمل على تعيين المديرين القادرين على إتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة وإتقان، ولقد أدركت المكتبات الجامعية أن نجاح إستراتيجياتها يتطلب تطبيقها بطريقة سريعة وشاملة .¹

¹ إبراهيم، أحمد حمزة. المرجع نفسه،ص، 175.

. المشاركة: لم تعد عملية إتخاذ القرارات بالمكتبات الجامعية من خلال الإدارة الإستراتيجية عملية فردية يقوم بها المديرين أو رجال الإدارة في المستويات العليا، بل أصبحت عملية جماعية يقوم بها أو يشارك فيها جميع المستويات الإدارية المختلفة ومن مختلف التخصصات، لذلك نجد أن المكتبات الجامعية أو البعض منها يلزم ويطلب من موظفيها بضرورة تقديم إقتراحات والمشاركة معهم في إتخاذ القرارات، مما ينعكس على جودة وكفاءة هذه المكتبات.

. المرونة: تساهم الإدارة الإستراتيجية في خلق المرونة من خلال إعتبارها أحد المتطلبات الرئيسية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ولذلك نجد أن المكتبات الجامعية تحرص على إختيار إستراتيجيات التي تتسم بالمرونة، والتي يمكن تعديلها أو حتى تغييرها أو إلغائها إذا تطلب الوضع ذلك.

. الإهتمام بالمستفيد: تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى الإهتمام بالمستفيد وزيادة رضاه إتجاه ماتقدمه له المكتبات الجامعية من الخدمات لذلك الإدارة الإستراتيجية تساهم في إتخاذ القرارات وفي كل المستويات من أجل المستفيد والمحافظة عليه مستقبلا.

. قرارات ذات إثر طويل: وذلك من خلال تغطية الإدارة الإستراتيجية لقرارات ذات فترة زمنية طويلة وإمتدادها لتشغيل حياة المنظمة بأكملها.

2.1. جودة الخدمات بالمكتبات الجامعية:

1.2.1. مفهوم جودة الخدمات بالمكتبات الجامعية:

إن عملية تعريف جودة الخدمة ومراقبتها تختلف كثيرا في قطاع الخدمات قياسا إلى القطاع الإنتاجي المتمثل في السلع الملموسة، وهذا راجع إلى كون تقييم المستفيد لجودة الخدمة في مجال السلع قد يكون قبل الحصول عليها على عكس الخدمات المكتبية مثلا حيث يكون المستفيد أحكامه على الجودة بعد عملية تقديم الخدمات واثائها وعلى المنافع النهائية التي يجنيها من ذلك إضافة إلى بعض المعايير كسلوك العاملين ومعاملتهم وفورية تقديمهم للخدمات.

وهناك من التعريفات التي قامت بتركيز على عملية الأداء ذاتها تأخذ كنقطة بداية الإختلافات التي توجد بين إدراك المستفيد وتوقعاته المبنية على الخبرة والتي يتم التعبير عنها في صورة الرضا وعدم الرضا من خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن الحديث عن وجود جودة في الخدمات إلا إذا أدى الأداء العام لها إلى إسعاد وتحقيق رغبات ورضا العميل والمستفيد.

1.2.2. أبعاد جودة الخدمات بالمكتبات الجامعية:

1. **الجودة الفنية:** إن هذا البعد يشير إلى قدرة الخدمة على أداء ما ينبغي أن تؤديه ويعرف هذا الأمر أحيانا بإسم التناسب مع الهدف أو الإستخدام، كما وردت بمعنى التطابق مع المواصفات وقد تم تقديم هذا المفهوم سنة 1979 من طرف جوزيف جوران الذي يعني مباشرة هذه الخدمة خذها أو أتركها، ويعد هذا المفهوم هو أفضل معاني الجودة حيث أن الجودة لا بد أن يكون هدفها واضح وأن تحدد بشكل دقيق لما تقدمه وكيف تقدمه وكيف يتم إستخدامها.¹

¹يو عافية السعيد. المرجع السابق، ص، 107.

2. الجودة الوظيفية: ويطلق عليها أيضا بالبعد الوظيفي ويعني الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل أو المستفيد، أو هو التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم أو يستفيد من تلك الخدمة ويركز هذا البعد على خصائص أساسية من وجهة نظر المستفيد:

1. وجود أفراد خدمة او عمال يحرصون على تقديم المساعدة والدعم.
2. وجود عمال لديهم مهارات معرفية ومعلومات مرتبطة بالخدمات التي تؤديها.
3. ضرورة وجود الإهتمام بالإجابة عن أسئلة المستفيد.
4. أداء الخدمات بالسرعة المطلوبة.

3. الانطباع الذهني عن المنظمة: يتميز هذا البعد بأهمية كبرى على غرار الجودة الفنية والوظيفية وهناك من يفضل تسميته بجودة بيئة الخدمة، ويهم هذا البعد بالدرجة الأولى إدارة المكتبة والقائمين على تقديم خدماتها، إذ أن هذه البيئة تمثل المنظور أو الزاوية التي يحكم منها المستفيد على المكتبة بصفة عامة فهي إما تكون تهتم بالمستفيدين وتشعر بهم أو أنها سيئة ولا يصلح أن تبقى قائمة.¹

3.2.1. أهمية الجودة في المكتبات الجامعية:

تعتبر الجودة معيار محسوس يمكن أن يحكم به على إتقان العمل، ويقيس به العملاء كفاءة المنتجات والخدمات، فهي جهد مستمر متواصل من أجل التطوير ولبس محددة للإمتياز فقط، هذا ماجعل المكتبات الجامعية تسعى إلى تطبيق منهج الجودة.

حيث يمكن أن نلخص أهمية توفر عنصر الجودة في المكتبات الجامعية في النقاط التالية :

¹بوعافية، السعيد. المرجع نفسه. ص، 108، 109.

1. تشكل الجودة عاملا أساسيا لنجاح المكتبات وذلك لما لها من دور في إستغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي بين المكتبات الأخرى .
2. تسعى المكتبات الجامعية إلى تطبيق منهج الجودة الذي يسمح لها بالإننتقال من جودة فرعية إلى جودة جماعية منظمة.
3. دعم مصالح وإطارات المكتبة بالمعلومات والوثائق المختلفة التي يحتاجون إليها.
4. تحسين نوعية مستوى الخدمات وبلوغ درجة الإمتياز في العلاقة مع المستفيدين .
5. تساعد على إنشاء أنظمة أداء عالية المستوى .
6. تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل .
7. تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم مستمر للأداء.¹

4.2.1. الإدارة الإستراتيجية وتحقيقها خدمات ذات جودة:

تسعى المكتبات الجامعية أيا كان حجمها للإرتقاء بمستوى خدماتها حتى تصل لدرجة عالية من الجاهزية، حيث تقوم المكتبات الجامعية بإستخدام العديد من الإستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها، ومن أهم تلك الإستراتيجيات الإهتمام بجودة الخدمات المقدمة لأن كل مكتبة توجد اساسا لخدمة إحتياجات مجتمع المستفيدين، ولعلى أبرز مايمكن تحقيقه من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيما يخص الخدمات وجودتها:

. **خدمات متطورة :** ويتجلى ذلك من خلال جميع خدماتها من خلال فهارسها ومجموعاتها فضلا عن عرض بيبليوغرافيات قيمة وخدمات البحث الببليوغرافي وإستخدام الأنترنت كوسيلة للتفاعل مع المستخدم والعمل على توظيف المستفيد كمنتج للمعرفة بدلا من إستقباله للخدمات وإستهلاكها فحسب، بالإضافة أيضا إلى خلق بيئة تسهل التعاون وتشجع التشارك

¹بويعلی، أحلام. المرجع السابق. ص، 109، 108.

بين المكتبة والمستفيد، وبذلك يمكن إعتبارها بيئة تتطور فيها أساليب تقديم الخدمات على مستوى متطور ، ولهذا فعلى المكتبات الجامعية أن تتعهد وتعمل على تقديم خدمات متطورة تتماشى واحتياجات المستفيدين وبالتالي يمكن إعتبار الإدارة الإستراتيجية أسلوب قد يحقق الكثير من الإيجابيات للمكتبات الجامعية من خلال تطبيقها لهذا الأسلوب .

. **جودة في أداء الخدمة :** ويمكن إعتبارها ووضعها من خلال التفاعلات الحاصلة أثناء أداء الخدمة من سهولة في تقديمها ومرونة مما ينتج نجاعة على مستوى أدائها هذه الخدمات .

. **تسويق فعال للخدمات:** إن المكتبات الجامعية معنية بمعرفة ما يحتاجه المستفيد لأنه المحرك الأساسي له وبإعتباره أيضا أحد مصادر المعرفة، ولهذا وجب على المكتبات الجامعية إدامة العلاقة مع المستفيد ويمكن تقييم هذا التسويق إلى:

. **تسويق داخلي:** من خلال إعتبار الموظفين داخل المكتبة كمستفيدين من نوع ثاني والعمل على تكوينهم قصد ضمان إستجابة لحاجيات المستفيدين، ولهذا وجب على المكتبات الجامعية الإستماع إلى الموظفين وحثهم على الإهتمام بالمستفيدين.

. **التسويق التفاعلي:** وهذا النوع يهدف إلى تنشيط العلاقة مع المستفيد قصد تحسين قيمة ونوعية الخدمات، كما يرغب ويتطلع لها هذا الأخير، هذا النوع والشكل من التسويق يؤكد على أن جودة الخدمة تكمن في العلاقة التفاعلية بين الموظف والمستفيد.

. **التسويق الخارجي:** هذا النوع من التسويق يمثل العلاقة بين المكتبة والمستفيد من خلال مختلف النشاطات والخدمات التي يمكن القيام بها قصد تلبية حاجات المستفيد سواء كان فعلي أو غير فعلي.

3.1. الإتصال داخل المكتبة:

1.3.1. مفهوم الإتصال:

هو عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الطرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا، ويكون موضوع الإتصال قضية معينة أو معنى مجردا أو واقعا معينا.

وهو أيضا تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل الى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين، أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين، وذلك من خلال وسائل الإتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف يرمي اليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو إستعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها.¹

2.3.1. خصائص الاتصال:

حتى يكون النظام الإتصال جيدا وأكثر فائدة للمؤسسة عليها توفير له عددا من الشروط الضرورية منها:

- ملائمة نظام الإتصال لإحتياجات المؤسسة وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق، وحركة المعلومات في كل إتجاه.
- مقارنة تكاليف نظام الإتصال وفوائده وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه .
- ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي، وقت بعثه لإكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب .
- ضرورة وجود الثقة والإلتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال، ودعم النظام من طرف الإدارة العليا .

¹ناصر، قاسمي. الإتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص، 08.

- حرص النظام على إحترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاوله الإتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
- وجود شبكة إتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال، وعدم تجاهل شبكات الإتصال الغير الرسمي إن وجدت.¹

1.3.3.1. أنواع الإتصال:

1. الإتصال الرسمي:

وهو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

كما يعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والإجتماعات الرسمية .

2. الإتصال الغير الرسمي:

هو إتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين فاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالإستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية.²

1.4.3.1. أهداف الإتصال:

إن أي عملية إتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيوجد الإتصال من أجل التنسيق ومن أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة، أو من أجل التسيير النشاط اليومي للمؤسسة أو وضع الإستراتيجيات وتنفيذها، ويمكن أن يكون الإتصال داخل المؤسسة أو خارجها حسب متطلبات الموقف.

¹ مازن، سليمان الحوش. الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية: دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة أوراس بائنة. مذكرة ماجستير: جامعة بائنة. تخصص تنظيم عمل. قسم علم الاجتماع، 2006، ص، 43.

² صلاح الدين، عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات - الإسكندرية: الدار الجامعية. 2005، ص، 309.

ومن أهداف الإتصال:

- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الإتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الإتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام
- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الإتصال في أوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط الإتصال التي منها الإجتماعات وحل إختلافات الأراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة.
- يعمل الإتصال على امداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية والداخلية .
- يهدف الإتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل وإحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الادارة .
- يعمل الإتصال على إشراك العاملين فيكل ما يجري داخل المؤسسة وإستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن ان تكون بين الدرجات السلمية المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج في وقت لاحق، فدور¹ الإتصال في هذه الحال هو إستباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب.
- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار، ويهدف أيضا لتحقيق الإلتزام من خلال التركيز على النفوذ والسلطة، ونظرية توقع وتعديل السلوك والتعلم ويتحقق ذلك من خلال أحد وظائف الإتصال التي تكمن في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين.

¹ قاسمي، ناصر. المرجع السابق، ص، 16.

➤ التركيز على توفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات من خلال التركيز على معالجة المعلومات، بالإضافة إلى هدف توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية من خلال التركيز على التصميم التنظيمي.¹

5.3.1. الإدارة الإستراتيجية وأثرها في دعم الإتصال داخل المكتبة الجامعية:

تسعى الإدارة الإستراتيجية لدعم الإتصال داخل المكتبة الجامعية ويتجلى ذلك في العديد من النقاط البارزة والمهمة، فالإتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات وإستنباط المؤشرات والتنبؤ والتوقع داخل المكتبة، ومنها يمكن حصر أثر دعم الإدارة الإستراتيجية للإتصال داخل المكتبة الجامعية فيمايلي:

. مساهمة الإدارة الإستراتيجية في ربط كافة المكونات الداخلية للمكتبة وفي تدعيم العلاقة المكتبة بالبيئة المحيطة بها.

. سعي الإدارة الإستراتيجية لتصدي الشائعات أو المعوقات التي تواجه المكتبة الجامعية بين أفرادها والبيئة المحيطة بها من خلال إعتبارها أداة فعالة لمواجهة هذه الشائعات .

. يمكن إعتبار أيضا الإدارة الإستراتيجية أيضا وسيلة في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين ومختلف الاطراف الفاعلة .

. أن الإدارة الإستراتيجية عملت على خلق فرص الإحتكاك والتجارب بين بين مختلف الأفراد داخل المكتبة الجامعية .

. الإدارة الإستراتيجية ساعدت على خلق التفاهم والثقة والتواصل بين كل الموظفين داخل المكتبة الجامعية.

¹قاسمي، ناصر. المرجع السابق. ص،17.

. تقديم مختلف المعلومات وبالقدر الكافي من أجل التصدي لكل المشكلات التي تواجه المكتبات الجامعية.

2. معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية :

1.1.2. القيادة:

1.1.2.1. تعريف القيادة:

عرفت القيادة على أنها: أنها قدرت الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة.

وعرفت أيضا: القيادة دور إجتماعيرئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والإتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية¹.

تعريف آخر: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.²

2.1.2. أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه وكذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات، وذلك لكي تضمن

¹ الغربي كمال، وآخرون/أساسيات في الإدارة: دار وائل للنشر والتوزيع.1995، ص،163.

² الغربي كمال، وآخرون. المرجع نفسه.ص، 163.

المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان إستمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة، تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبيًا.

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث أن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرعوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل بإتجاه معين، وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا لسلوك الإنسانى ويتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأنها يمكن معاملة الأفراد كآلات.¹

3.1.2. مهارات القيادة:

1. المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الاعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

2. المهارة الانسانية:

ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنسانى يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرعوسيه ثانيا وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

¹برهان الدين، حسين السامري. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:دراسة ميدانية على مصنع سيراميك رأس الخيمة. مشروع بحث مقدم لشهادة ماجستير في إدارة الأعمال. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012، ص 102.

3. المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف .

4. المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد لمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.¹

4.1.2. وظائف القيادة:**1. التخطيط:**

التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل إقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.

2. المسؤولية على التنفيذ:

إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.

¹برهان الدين، حسين السامري. المرجع السابق. ص، 104، 105، 106.

3. توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديدا يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع إختلاط الأدوار والإزدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

4. المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:

أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من ان الجهود موظفة في خدمة الأهداف وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.¹

5. تعميق الشعور بالعضوية:

إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الإجتماعي بشكل يزيد من تقبل الاعضاء لبعضهم البعض، وإعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهذا يجب تمييز القائد بالذكاء.

6. قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:

ترفع كل مؤسسة شعارا يميزها على غيرها مثل شعار النخبة، وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب على القائد أن يكون قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في إجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.²

¹برهان الدين، حسين السامري. المرجع السابق.ص،113.

²برهان الدين، حسين السامري. المرجع نفسه. ص، 114، 115.

5.2.1. تأثير القيادة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

تؤدي القيادة الفعالة الدور الرائد والقائد لتهيئة في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات وإستكمال مقومات التميز، وترتكز مسؤولية القيادة بالأساس في تحقيق مايلي:

. إقامة بناء إستراتيجي متكامل للمنظمة بين رسالتها، رؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها.

. تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس إتخاذ القرارات في جميع المجالات .

. بناء وتطوير هيكل تنظيمي مرن قاد على التكيف وتتوائم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسة لمساندة الأداء وليس عقبة تمنع التطور والنمو.

. بناء وتشكيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار ، وتعميق استخدامات تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات العمل .

. تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الإستراتيجي.

2.2. الثقافة التنظيمية:

1.2.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

هي إفتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمكتبة وتفاعلاتها مع بيئتها فهو رأيي ينتمي لمنطق التفكير الإستراتيجي لإدارة المكتبة.¹

. وتعرف أيضا على أنها: مجموعة من القيم والإفتراضات، والمعتقدات والتفاهات والمبادئ.

¹الخفاجي، نعمة عباس. ثقافة المنظمة. عمان: دار الصفاء، 2009، ص، 23.

. كما تعرف على أنها مجموعة من الإتجاهات النفسية والقيم السائدة في المكتبة والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليه داخل المنظمة.¹

2.2.2. خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك اختلاف في آراء الباحثين في تقسيم خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى لأن هذه الخصائص لها الدور الفعال في تعزيز الرسمية والإنضباط في المنظمة كما تزيد من إنسجام وتوافق العاملين، وتتمثل هذه الخصائص فيمايلي:

➤ **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لامتلاك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافات الرئيسية للمنظمة.

➤ **الثقافة التنظيمية نظام متكامل :** وذلك من خلال خلق الإنسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة ، بحيث أن تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى .

➤ **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

➤ **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** عادة ماتكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

➤ **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

➤ **الإنتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل .

¹ عليان، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء، 2008، ص، 105.

➤ **الإنتباه نحو النتائج** : درجة تركيز الإدارة على نتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .

➤ **التوجه نحو الفريق**: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.¹

3.2.2. أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذات أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والإهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتاسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:

➤ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

➤ هي إطار فكري يوجه المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

➤ العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم ، وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها كما ان ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها .

➤ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار والتميز والريادة .

¹ - العطية، ماجدة. السلوك المنظم: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص، 326.

- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة.
- تسهل مهمة الإدارة والمديرين فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيمة المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه.¹
- تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة كالتفاتي في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية.²

4.2.2. أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها مايلي:

1. الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق.
2. الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرار ومواجهة التحديات.

¹العطية، ماجدة. المرجع نفسه. ص.327.

²إيمان، غجاتي. واقع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية قالمة، عنابة، أم بواقي. مذكرة ماستر: جامعة 08 ماي 1945 قالمة. تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، قسم علوم الإتصال وعلم المكتبات،

3. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة المساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4. **ثقافة العمليات:** ويكون الإهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الافراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5. **ثقافة الدور:** وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.

6. **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة ترتكز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.¹

5.2.2. علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإستراتيجية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المكتبة التي تسود بين الموظفين وكل أعضاء الادارة ككل مع بعضهم، ويتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية في أي مكتبة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم ، وأن تكون مشجعة لروح الفريق الواحد في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المكتبة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية للإدارة الإستراتيجية، في المكتبات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق الواحد وتبادل الأفكار المناسبة ومساعدة الآخرين ، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة ، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق الإدارة الإستراتيجية .

¹ - السعيد، مبرك إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،

3.2. ضعف الموارد المتاحة:

1.3.2. الموارد المالية:

إن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحة وسليمة الصياغة فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يعين على إدارة المؤسسة التفكير فيها منذ البداية، لأن توفر الأموال اللازمة وسيلة لتغطية نفقات الخطة وإستمرارها وبعكس ذلك يجعل تجعل إدارة المؤسسة غير قادرة على الإستقرار في تنفيذ الخطة، وفق ما هو مرسوم لها وربما يؤدي بها إلى الفشل.

2.3.2. الموارد البشرية:

حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات الإدارة الإستراتيجية، وعليها يتوقف نجاح هذه الاخيرة في تحقيق أهدافها، التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة، إذ يعتبر كل موظف من الموظفين في المكتبة عنصر نجاح أو فشل أي مكتبة، حيث أن المكتبات الجامعية التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المكتبات التي تخلق وتبني كادرا بشريا متميزا وماهرا ومتخصصا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر.

3.3.2. تكنولوجيا المعلومات:

يعد إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة للحصول على أفضل الميزات من المتطلبات الأساسية لأي مكتبة تريد أن تكون في المقدمة، والإدارة الإستراتيجية في حاجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي بدونها لا يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية وممارستها بشكل كامل .

خلاصة الفصل

إن الإدارة الإستراتيجية أصبحت أسلوباً أساسياً من الأساليب الناجعة في المكتبات الجامعية، ولهذا أصبح إلزاماً عليها أن تواكب وتتأقلم مع كل التغيرات الحاصلة، وتعمل على تبنيها كوسيلة منها للبقاء والإستمرارية والمنافسة مع المكتبات الجامعية الأخرى، ولهذا يمكن إعتبار أن الإدارة الإستراتيجية قد أتاحت وسهلت العديد من الجوانب داخل المكتبات الجامعية مما يتماشى ورغبات المستفيد.

تمهيد

إن الدراسة المتكاملة مبنية على ضرورة إثبات الدراسة النظرية بدراسة العلمية الميدانية، وبناء على ذلك سيتم استعراض في هذا الفصل كل من التعريف بمكان الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات هذه الدراسة ميدانياً، وذلك بتعريفها وتبرير سبب إختيارها وكيفية بناءها وتوظيفها، وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلها الرئيسي، ويتناول هذا الفصل عرض البيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها واستعراض النتائج المتوصل إليها.

1. التعريف بالمكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة:

1.1 التعريف بموقع الدراسة :

المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، أستلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم رقم 219/98 المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن إنشاء الجامعة ككل فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، أما المكتبة المركزية الجامعي شتمة فقد تم تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأستاذ الدكتور طاهر حجار يوم 16 ذي الحجة 1437 الموافق ل 18 سبتمبر 2016 والتي أستغلت لخدمة التخصصات الموجودة هناك.

هندسة المبنى

لعل ما يمكن ملاحظته على المكتبة المركزية شتمة هو مطابقتها للمعايير المعمول بها في هذه البنايات من توفر الإضاءة الطبيعية وتعدد منافذ التهوية، وكذا موقعها الجيد الذي يعد مركز للقطب الجامعي مع إمكانية التوسعة عند الضرورة.

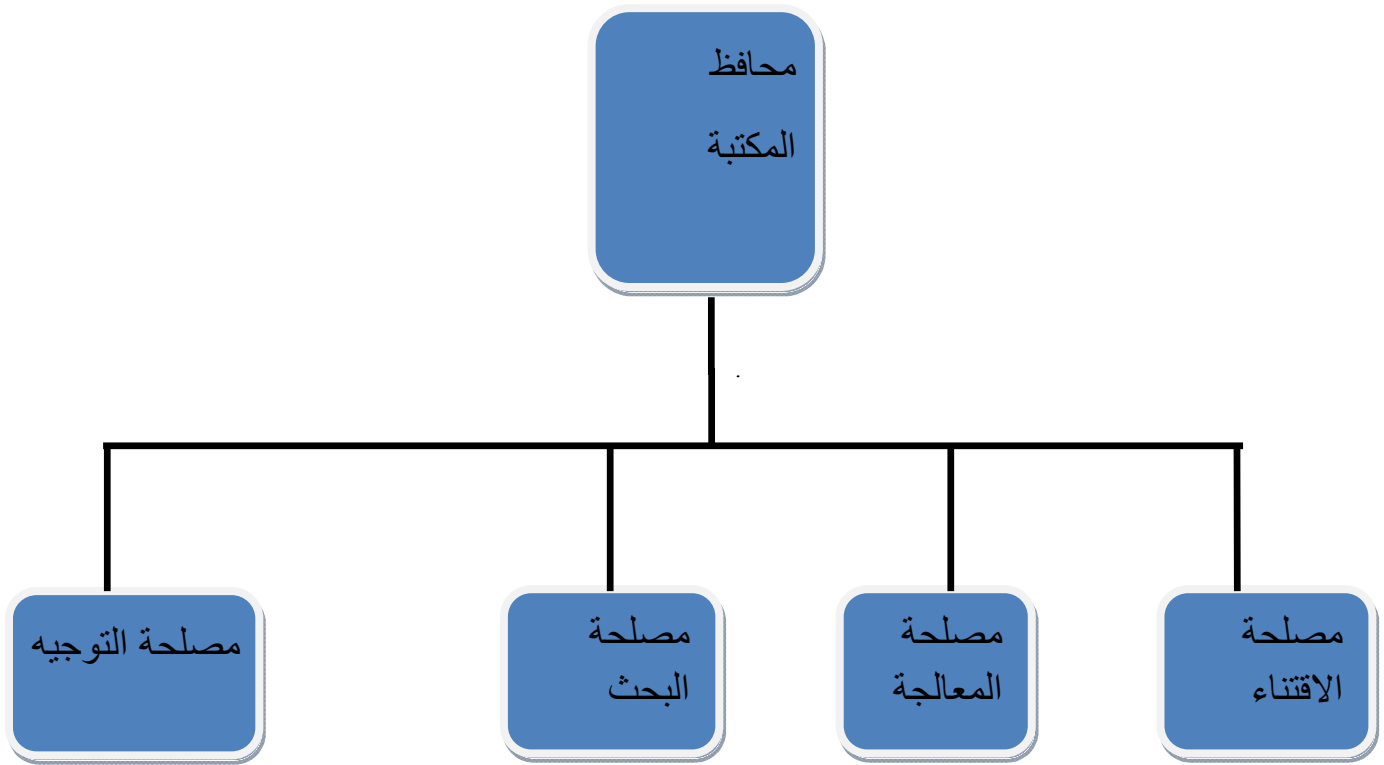
تتكون المكتبة المركزية قطب شتمة من عدة طوابق والتي تشمل مايلي:

◀ الطابق الأرضي : مكتب الإستقبال والتوجيه/ بنك الإعارة الخارجية / مصلحة المقتنيات والجرد/ مخازن الكتب/قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة.

◀ الطابق الأول :قاعتي المطالعة والبحث البيبليوغرافي والانترنت خاصة بالطلبة وهي للعمل الفردي /قاعة الإعارة الداخلية/ المصالح التقنية.

◀ الطابق الثاني: قاعتي الموسوعات والمعاجم/قاعتي المطالعة والبحث البيبليوغرافي و الانترنت خاصة بطلبة الدكتوراه للعمل الفردي.

الطابق الثالث : مكتب المحافظ / قاعة المطالعة والبحث البيبليوغرافي والانترنت مخصصة للعمل الجماعي لكل فئات المستفيدين/ قاعة الأساتذة مخصصة للعمل الفردي وقاعة ثانية مخصصة للعمل الجماعي.

2.1. الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة¹

الشكل (1): الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة

2. مجالات الدراسة الميدانية:

إن تحديد مجالات الدراسة الميدانية يعتبر من الأساليب العلمية المهمة والضرورية لإعطاء البحث صبغة علمية جيدة، لذلك نجد في الدراسة الميدانية العديد من المجالات المختلفة التي تتعلق بالدراسة، وفيما يلي سوف يتم تحديد الحدود الجغرافية، والحدود البشرية والحدود الزمانية للدراسة، باعتبارها العناصر الأساسية التي توضح الإطار العام للبحث.

1.2. المجال الجغرافي: ويقتصر المجال الجغرافي على الحيز المكاني الذي إمتدت عبره

هذه الدراسة، حيث قمنا بهذه الدراسة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة . شتمة.

¹ من إعداد محافظ المكتبة. الشكل رقم 1 يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية شتمة .

2.2. المجال البشري: تتجلى الحدود البشرية في الفئة التي تم إختيارها للقيام بالدراسة الميدانية، وهي المحافظ وفئة الموظفين المتخصصين في مجال علم المكتبات.

3.2. المجال الزمني: وهو الوقت المستغرق في هذه الدراسة سواء الجانب النظري أو الميداني، وقد دامت مرحلة البحث 06 أشهر من 19 ديسمبر 2018 إلى 19 ماي 2019 ويمكن تقسيم مراحل الدراسة الميدانية إلى:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة الإستطلاعية وقد إستغرقت أسبوعين، حاولنا من خلالها التعرف عن قرب على المكتبة المركزية شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال التقرب من كل المصالح المتواجدة هناك، وكيفية سير العمل، وأيضا التركيز على موضوع دراستنا وبحثنا والتي يندرج تحت عنوان الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها بالمكتبات الجامعية.

المرحلة الثانية: وهو الوقت المستغرق في إعداد أسئلة دليل المقابلة سواء الخاصة بمحافظ المكتبة أو الموظفين داخلها ويمكن حصر أهمها في:

. تقديم الأسئلة الخاصة بدليل المقابلة إلى الأستاذ المشرف وإبداء رأيه حولها، ومن خلال توجيهاته وتصحيحاته سواء من الشكل أو المضمون، تم الوصول إلى دليل المقابلة النهائي وبعدها مباشرة تم توزيع دليل المقابلة التجريبي على الموظفين بالمكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة، ثم خلصنا في الأخير إلى الشكل النهائي لدليل المقابلة الخاص بدراستنا.

المرحلة الثالثة: فيها تم توزيع دليل المقابلة بصيغته النهائي على الموظفين بالمكتبة من أجل إمدادنا بكل ما يلزمنا من بيانات ومعلومات، وتم إسترجاعه في 19 ماي 2019

3. الطرق المعتمدة في جمع البيانات:

1.3. الملاحظة:

يمكن القول إن توظيفنا للملاحظة في دراستنا تجلى من خلال التعرف عن قرب عن كل ما يخص المكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال التقرب من الموظفين بالمكتبة وكيفية أداء مهامهم، وغيرها من الأمور التي تمت ملاحظتها من خلال دراستنا.

2.3. المقابلة:

ولقد تم إجراء مقابلة مقننة مع محافظ المكتبة المركزية شتمة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتم من خلالها طرح 15 سؤال على المحافظ تخص الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في المكتبات الجامعية، وإعطائنا رأيه من حلول ومقترحات تخص تطبيق الإدارة الإستراتيجية، من أجل تطوير المكتبة ورفع من كفاءتها على كافة الأصعدة، وتم إجراء هذه المقابلة يوم 19 ماي 2019 وذلك من أجل الإحاطة الكاملة بموضوع الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها بالمكتبة.

3.3. دليل المقابلة:

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على توزيع دليل المقابلة على المبحوثين، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة، ومن أجل مناقشة الأسئلة مع المبحوثين، إرتأينا أن نكون على اتصال مباشر بهم، حتى نضمن الإجابة الدقيقة على أسئلتنا، ولمزيد من التحليل والشرح.

قمنا بتوزيع دليل مقابلة على كل أفراد عينة الدراسة وعموما جاء دليل المقابلة في 16 سؤال موزعة على الشكل التالي:

. **البيانات الشخصية:** هي أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية، وكذلك لمعرفة سمات الديموغرافية للعينة وخصائصها، حيث شملت الجنس والرتبة المهنية، بالإضافة إلى الخبرة، ولقد تم تقسيم البيانات الشخصية إلى قسمين: بيانات شخصية خاصة بالمحافظ وكذلك بيانات شخصية خاصة بالموظفين داخل المكتبة.

. **المحور الأول:** وفيها بيانات ومعلومات خاصة بسياسة العمل الحالية المتبعة بالمكتبة تضمنت أسئلة فرعية.

. بالنسبة للدليل الموجه للمحافظ: فقد تضمن العديد من الأسئلة الموجهة للمحافظ والتي نذكر منها الأهداف المسطرة داخل المكتبة هل هي واضحة وقابلة للتحقيق، وكذلك عن المعيار المعتمد في التقييم في المكتبة، وبالإضافة أيضا إلى أسئلة متعلقة بالمستفيد حول إمكانية إشراكه في إتخاذ القرار، والصعوبات التي تواجهه داخل المكتبة.

. بالنسبة للدليل الموجه للموظفين: تم إدراج في دليل الموظفين أسئلة تتعلق حول إمكانية وجود وثيقة مكتوبة بخطة إدارة المكتبة لتسهيل مهام داخل المكتبة، وحول طبيعة الثقافة التنظيمية الموجودة بالمكتبة، وأيضا حول مسايرة الهيكل التنظيمي للخطط ذات المستوى البعيد.

. **المحور الثاني:** بيانات خاصة بمدى الوعي بالإدارة الإستراتيجية لدى الموظفين في المكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة.

. **بالنسبة للدليل الموجه للمحافظ:** تضمن أسئلة حول مدى وعي المسؤول بالمكتبة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعن فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة.

. **بالنسبة للدليل الموجه للموظفين:** وفيه وضعنا أسئلة تتعلق مدى الدراية الكافية للموظفين بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وأخرى متعلقة بالإمكانيات المتواجدة بالمكتبة، ومساهماتها في تنفيذ الخطط الإستراتيجية المسطرة.

. **المحور الثالث:** بيانات خاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة.

. **بالنسبة للدليل الموجه للمحافظ:** تمحورت أسئلة دليل المقابلة الخاص بالمحافظ في هذا المحور، حول ماذا تم مناقشة فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية، للإرتقاء بمستوى المكتبة، وحول ما إذا كان هناك قبول ودعم من طرف الإدارة العليا للتحسين والتغيير المستمر داخل المكتبة.

. **بالنسبة للدليل الموجه للموظفين:** تضمنت أسئلة للموظفين لمعرفة رأيهم في أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وانعكاسها على المكتبة، ومعرفة الإجراءات التي تقوم بها المكتبة والتي يمكن اعتبارها من مظاهر الإدارة الإستراتيجية، والصعوبات التي تواجه المكتبة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

4. العينة والمجتمع الأصلي للدراسة:

تم مسح جميع أفراد العينة نظرا لقلتهم، وكذلك أيضا لقلّة الارتباطات وسهولة الوصول إليهم، وكان عدد إجمالي الموظفين بالمكتبة المركزية شتمة 5 موظفين بالإضافة إلى المحافظ، وهذا بغرض الوصول إلى معلومات ونتائج دقيقة تفيد دراستنا.

5. تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.5. عرض وتحليل دليل المقابلة:

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

جدول رقم (1): يوضح توزيع الموظفين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
50%	03	ذكر
50%	03	أنثى
100%	06	المجموع

يوضح الجدول رقم (1) توزيع العينة على متغير الجنس، حيث يتضح لنا أن مجتمع البحث ينتمي إلى جنس الذكور بنسبة 50% وإلى جنس الإناث بنسبة 50% أيضا وبالتالي فإن الموظفين بالمكتبة المركزية شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة يشكلون نسب متساوية من حيث الجنس.

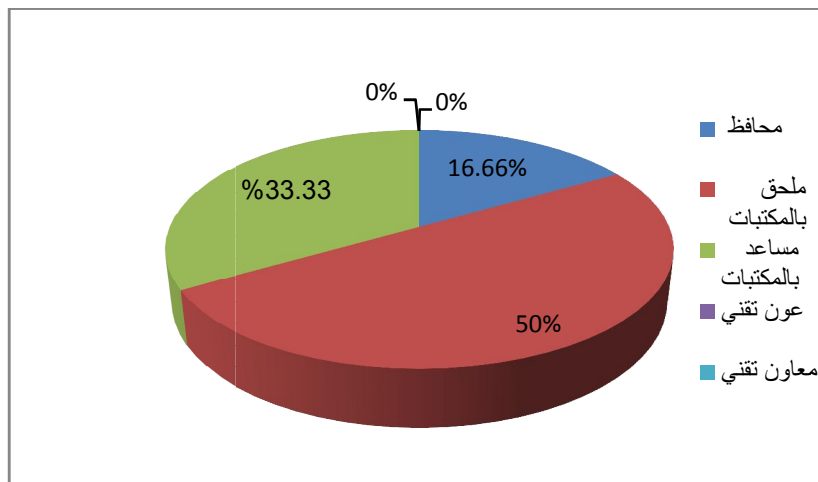
2. الرتبة المهنية :

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتب المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
محافظ	01	16.66%
ملحق بالمكتبات	03	50%
مساعد مكتبات	02	33.33%
المجموع	06	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02)، أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم رتبة ملحق بالمكتبات والحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 50% من إجمالي الموظفين بالمكتبة، وهذا راجع إلى اعتماد المكتبة على موظفين مؤهلين، مما يساعد في تطوير وتنمية الفاعلية داخلها، أما نسبة 33.33% هي النسبة التي تحصل عليها فئة تقني سامي المتخرجين من معاهد التكوين المهني، وهذا راجع لسياسة المنتهجة من المكتبة من أجل القيام بمختلف الأعمال المكتبية في مختلف مصالح المكتبة والتنسيق بينها، ثم تليها فئة المحافظ بنسبة

16.66%. وهذا ما يبينه الشكل التالي:



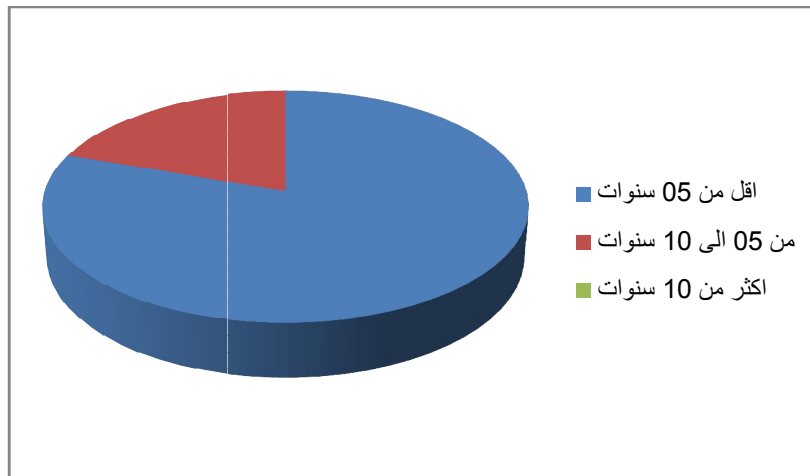
الشكل رقم (02): تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الرتب المهنية

3. الخبرة:

جدول رقم (02): تمثيل يبين المبحوثين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	33.33%
من 5 الى 10 سنوات	03	50%
أكثر من 10 سنوات	01	16.66%
المجموع	06	100%

يتضح من هذا الجدول أن الموظفين بالمكتبة محل الدراسة الذين أمضوا في خدمتها أقل من 05 سنوات بنسبة 33.33٪، واما الموظفين من 05 الى 10 سنوات بلغت نسبتهم 33.33٪، وهذا يدل على سعي المسؤولين بالمكتبة على ضرورة توظيف موارد البشرية متخصصة داخل المكتبة لما لها من أهمية كبيرة للاستفادة منهم، في حين الموظفين الذي لديهم أكثر من 10 سنوات كخبرة، فهي نسبة مقدرة 16.66٪، وهي فئة المحافظ فقط مما يقلص فرص الاستفادة من خبراتهم الطويلة في مجال علم المكتبات، وهذا مانلاحظه في الشكل التالي:



الشكل رقم(03): تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

تحليل بيانات المحور الأول: سياسة العمل الحالية في المكتبة.

بعد التعرف على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، تم إدراج المحور الأول لمعرفة السياسة الحالية المتبعة في المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة، ولقد حاولنا التركيز على أهم الأمور التي تخص السياسة الحالية، والتي من بينها الأهداف المسطرة والتوجهات المستقبلية الخاصة بها.

الإجابة عن السؤال رقم (01): المتعلق بوضوح وقابلية الأهداف للتحقيق:

كان هذا السؤال لمعرفة ما إذا كانت أهداف المكتبة واضحة وقابلة للتحقيق فكان جوابه بواقعية الأهداف المسطرة وقابلية تحقيقها سواء على المستوى القريب أو البعيد وأن مكتبته لا تضع أهداف إلا من خلال دراسة معمقة من أجل تحديد الآليات اللازمة من أجل تحقيقها وذلك من خلال التشراك بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المكتبة.

الإجابة عن السؤال رقم (02): المتعلق بإشراك المرؤوسين وأخذ رأيهم بعين الإعتبار:

وهذا السؤال حول إشراك المرؤوسين وأخذ رأيهم بعين الإعتبار في كل ما يخص المكتبة ومصالحها فكانت إجابته أن إدارة المكتبة والمتمثلة في شخصه تعمل جاهدة دائما على أخذ بعين الإعتبار لأراء المرؤوسين ومحاولة تحسيسهم بدور المهم الذي يلعبونه وضرورة التشراك الدائم من أجل خدمة مصلحة المكتبة عبر كافة الأصعدة سواء الإدارية أو الفنية أو الخدماتية.

الإجابة عن السؤال رقم (03): المتعلق بالمعيار المعتمد من طرف المكتبة في عملية**التقييم:**

كان هذا السؤال للمحافظ حول المعيار المعتمد من طرف مكتبته أثناء قيامهم بعملية التقييم حيث كانت إجابة المحافظ بتبني المكتبة لمعايير إتحاد المكتبات العربية وأن المكتبة لاتتبنى

أي معيار من المعايير العالمية والمنظمات التي تهتم بجوانب التقييم في الوقت الحالي دون نفيه لإمكانية التطوير مستقبلاً.

الإجابة عن السؤال رقم (04): توفر المكتبة على كفاءات للقيام بمهام:

أردنا من هذا السؤال معرفة رأي المحافظ حول ما إذا كانت المكتبة تتوفر على كفاءات مهنية للقيام بالمهام الموكلة لهم، وهذا لما تكتسيه أهمية توفر الكفاءات البشرية، حيث يوفر ضرورة تحقيق كفاءات بالعمل المكتبي، والتي من بينها المهارات والمعارف، وقد كانت إجابة المحافظ بأن المحافظ على أن برغم من توفر مؤهلات وكفاءات بالمكتبة إلى أن المحافظ يرى أن هناك نقص سواء من ناحية العدد أو من ناحية الكفاءة والمهارة بالعمل المكتبي.

الإجابة عن السؤال رقم (05): المتمثل في إشراك المستفيد في إتخاذ القرار داخل المكتبة:

يهدف هذا السؤال حول ما إذا كانت مكتبتهم تشرك المستفيد في عملية إتخاذ القرار داخل المكتبة، فكان جوابه نعم وذلك من خلال الدور الذي يلعبه المستفيد في المنظومة ككل، حيث أن المستفيد بإمكانه إبداء رأيه حول كل ما يخص المكتبة، سواء عن طريق موظفين المكتبة، أو من خلال مكتب الإستقبال، أو من خلال الرسائل الالكترونية من خلال البريد الالكتروني، ومن ثم يتم دراسة ما يقترحه المستفيد والعمل على تلبية أغلبية الطلبات التي تم طلبها.

الإجابة عن السؤال رقم (06): المتعلق بمواجهة المستفيد لصعوبات هل يرسل مباشرة للمحافظ:

طرحنا هذا السؤال للمحافظ أنه في حال ماتمت مواجهة المستفيد صعوبات هل يرسل إليه مباشرة، فكانت إجابة المحافظ بأن إدارته إدارة توجيهية وليست إدارة موجهة، يعني أن كل المصالح بالمكتبة هي مشتركة وتشكل حلقة واحدة، ولهذا في حال مواجهة المستفيد

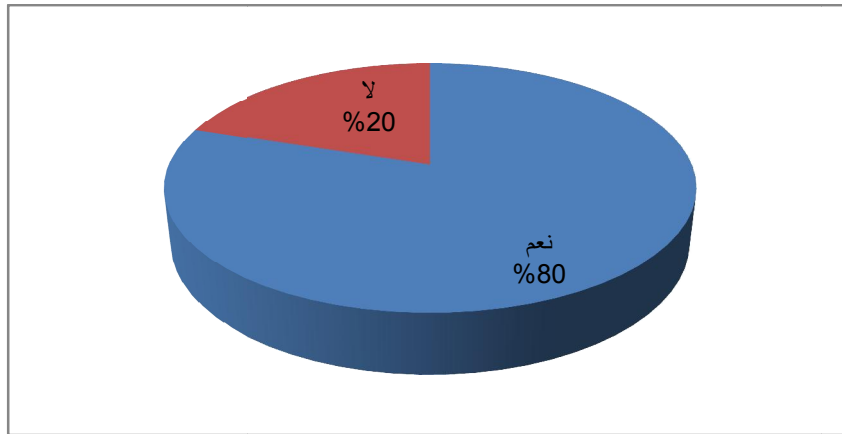
صعوبات تستقبل إنشغالاته من مكتب الإستقبال إلى مصالح التوجيه إلى أن يوصل إلى مكتب المحافظ وبذلك تشكل إدارته حلقة واحدة في كل عملياتها.

جدول رقم (03): يوضح إجابة المبحوثين حول إمتلاكهم بخطة إدارة المكتبة لتسهيل

مهامهم داخل المكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	80%
لا	01	20%
المجموع	05	100%

إن لقيمة هذا السؤال مانعته المحور في دليل المقابلة ، كوننا نؤمن بأن كل المشكلات التي تتخبط فيها مكتباتنا، ولازالت تتكرر وتعيق سيرها قدما نحو تحقيق الغرض من رسالتها كل هذه المشكلات سببها إنعدام التخطيط الإداري بطريقة علمية وموثقة، وفي دليل المقابلة الذي بين أيدينا وبالعودة إلى نتائج الدراسة الميدانية أجاب 80% من المبحوثين على وجود وثيقة مرسومة لإدارة المكتبة، وهذا نادرا مانجده في مكتباتنا الجامعية، وفي ذات الوقت نجد أن نسبة 20 % من المبحوثين أكدوا على عدم وجود أي وثيقة مما يؤدي الى الفوضى العارمة داخل المكتبة، وهذا ما يؤكد الشكل التالي:



الشكل رقم (04): يوضح وجود وثيقة بخطة إدارة المكتبة لتسهيل مهامهم داخل المكتبة

جدول رقم (04): يوضح مدى أخذ الموظفين برأيهم داخل المكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	%100
لا	00	%00
المجموع	05	% 100

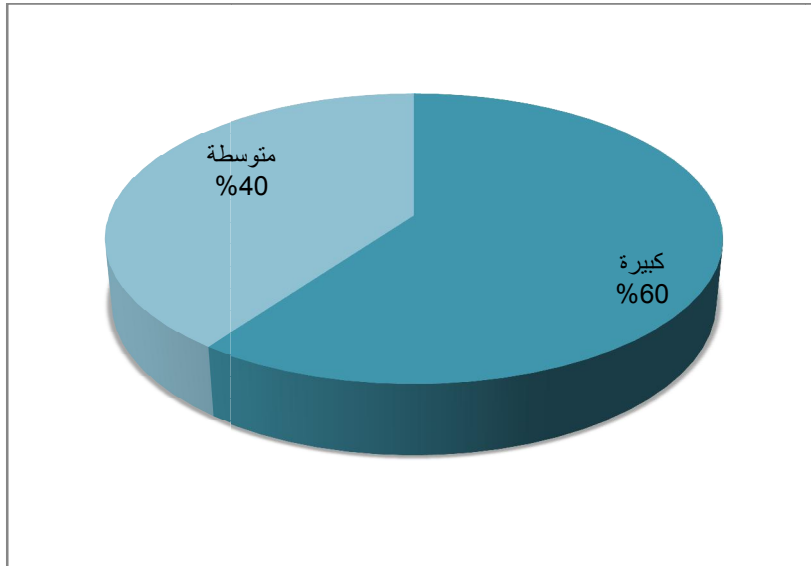
يبين الجدول رقم (04) أن جميع الموظفين متفقين على أن المكتبة تعتمد على أخذ رأي موظفيها بعين الإعتبار، وهذا يعكس كفاءة المكتبة في تشاورها مع موظفيها، مما يخلق إستراتيجية فعالة، تفتح كل قنوات الإتصال التي تساهم في رفع مكانته داخل المكتبة ولهذا نجد أن نسبة أخذ رأيهم بعين الإعتبار من خلال إجابة المبحوثين حيث بلغت نسبة %100. وفي نظرنا هذا مؤشر جيد يعكس على أهمية إشراك الموظفين في المساهمة في رسم وتنفيذ سياسة المكتبة.

جدول رقم (05): يوضح درجة رضا الموظفين بسياسة المنتهجة في مكتبهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	03	%60
متوسطة	02	%40
ضعيفة	00	%00
المجموع	05	%100

إن رضا الموظفين من الأمور الضرورية والخيارات الاستراتيجية، التي لا يمكن للمكتبة أن تتخلى عنها أو أن لا تأخذها بعين الإعتبار، فنظرا لتوجهات والتحولات الحديثة التي تشهدها المكتبات الجامعية الحديثة، كان لزاما عليها أن تهتم بعنصر رضا الموظفين لما له

من إنعكاس وتقديمه الكثير للمكتبة سواء من ناحية الخدمة المقدمة أو سرعة في تنفيذ المهام الموكلة وغيرها من الأمور المهمة الأخرى، وبالرجوع الى نتائج الجدول رقم (05) يتبين لنا أن هناك فئة تقدر بنسبة 60% عبرت عن رضاها على السياسة المنتهجة وذلك من خلال التسيير الجيد للعمل وتقسيم الوظيفي المدروس لجميع المهام الموكلة للموظفين داخل المكتبة في حين هناك الفئة المتبقية والمقدرة بنسبة 40% ترى أن السياسة المنتهجة متوسطة ولا تعكس التطلعات المرجوة من القائمين داخل المكتبة إتجاه موظفيها داخل المكتبة، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

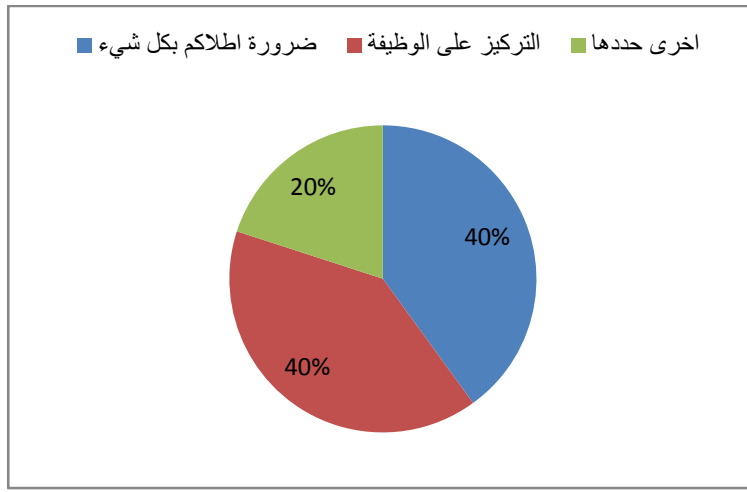


الشكل رقم (05): يوضح درجة رضا الموظفين بسياسة المنتهجة بمكتبهم

جدول رقم (06): يوضح ما تركز عليه الثقافة التنظيمية بالمكتبة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40%	02	ضرورة إطلاعكم بكل شيء
40%	02	التركيز على الوظيفة
20%	01	أخرى حددها
100%	05	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن للثقافة التنظيمية لها إهتمام من طرف القائمين بالمكتبات الجامعية، نجد أن هناك فئة بنسبة 40% ترى أن هناك ضرورة بإطلاعهم على كل كبيرة وصغيرة فيما يخص سير العمل ومن خلال التقارير الإدارية وعملياتي التوجيه والرقابة، وهذا لما لها من أهمية، في حين أن هناك فئة بنسبة 40% أيضا ترى أن التركيز على الوظيفة وتقديم الخدمة بشكل يلبي حاجات المستفيد، مما يعني أن هناك نقص بما يعرف السيطرة المركزية على أذهان المسيرين، في حين أن هناك فئة بنسبة 20% ترى أن هناك التركيز على تقديم أفكار جديدة بالمكتبات، وهذا ما نلاحظه في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): يوضح الثقافة التنظيمية على ما تركز داخل المكتبة

جدول رقم رقم (07): يوضح ما إذا كانت المكتبة تمارس التخطيط الاستراتيجي والرقابة

الإستراتيجية لتحديد الانحرافات قبل وقوعها

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100%	05	نعم
00%	00	لا
100%	05	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) نرى أن جميع الموظفين متفقين على إعتقاد المكتبة على التخطيط الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية بنسبة 100%. وهذا يعكس توجه الإدارة في تحديد مسار العمل داخل المكتبة، وتساعد كل القائمين على المكتبة وكل الموظفين على القيام بأدوارهم بكل فعالية حيث تكون لهم رؤية واستراتيجيات، تساعد المكتبة على أن تستجيب بفاعلية للإحتياجات والتحديات سواء الداخلية او الخارجية.

إستخلاصاً لأجوبة هذا المحور يمكن القول إن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، أن سياستها الحالية المتبعة داخلها، تتميز بوضوح أهدافها والرؤية المستقبلية لها وهذا من خلال الإجماع في اجابات المبحوثين، بالإضافة أيضاً إلى الرضا الملموس في السياسة المنتهجة للمكتبة والتسيير الجيد أثناء القيام بالمهام داخل المكتبة.

المحور الثاني: مدى الوعي بالإدارة الإستراتيجية.

بعد الأسئلة المطروحة على المبحوثين في المحور الأول والمتعلقة بسياسة الحالية المنتهجة داخل مكتبتهم، المحور الثاني خصص لمدى الوعي بالإدارة الإستراتيجية بالنسبة لهم، بالإضافة الى أهم ما يميز الإدارة الإستراتيجية، وإذا ما كان هناك مناقشة لمشروع تطبيق الإدارة الإستراتيجية، من أجل الإرتقاء بمستوى المكتبة على كافة الأصعدة.

الإجابة عن السؤال رقم (07): حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

وهذا السؤال تم طرحه للمحافظ حول ماذا تعني الإدارة الإستراتيجية، لأن تطبيق مثل هذه المداخل الإدارية الحديثة أو الإستعداد لها وبداية التفكير في تطبيقها، يتطلب من كافة الموظفين وعلى كافة المستويات التنظيمية، أن يعملوا جاهدين ليتعلموا مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، ولقد كانت إجابته بأن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن توجه إداري حديث يهدف إلى تحقيق رسالة المكتبة وتنفيذ إستراتيجياتها، وبالإضافة إلى تحسين الخدمات من أجل إرضاء المستفيد.

ومن خلال إجابة المسؤول الأول عن المكتبة وهو المحافظ يتضح لنا ان للمحافظ خلفية نظرية عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

الإجابة عن السؤال رقم (08): يتعلق بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة:

أردنا من هذا السؤال الموجه للمحافظ حول ما إذا كانت المكتبة هناك ضرورة لدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمكتبته، فكان جوابه بالحاجة الملحة دائماً لدراسة البيئة الداخلية والخارجية، وأنهما يعتبران عمليتين متلازمتين، وذلك من خلال تحليل الفرص والتحديات وأوجه القوة والضعف والعمل على تعزيزها، للمكتبة ومحاولة الإستثمار والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، وتهيئة الظروف الملائمة سواء في محيط المكتبة الداخلي أو الخارجي.

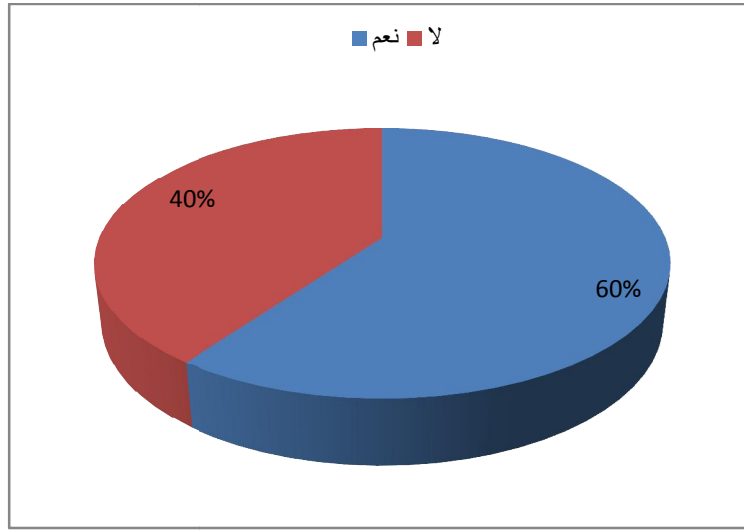
الإجابة عن السؤال رقم (09): حول فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية، وكان جوابه أن من بين أهم فوائد تطبيقها وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمكتبة بالاستعداد المسبق للمستقبل وبالتالي تساعد المكتبات على السيطرة على مستقبلها الخاص، وكذلك تساعد الإدارة الإستراتيجية على إستيعاب وفهم كل التغيرات الحاصلة، كما تساعد أيضا المكتبة على الإستفادة على أكبر قدر ممكن من الموارد البشرية المتواجدة عندها وبفاعلية أكبر.

الجدول رقم (08): يوضح معرفة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	60%
لا	02	40%
المجموع	05	100%

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن هناك تفاوت في مدى معرفة الموظفين بالمكتبة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، حيث أن هناك فئة تقدر بـ 60% من نتائج الدراسة الميدانية هي على دراية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، في حين أن هناك فئة 40 % ، تقول أنها ليست على دراية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية ، ولهذا نجد أن هناك تقارب في النسب في إجابات المبحوثين، ومن وجهة نظرنا أن هذا ليس مؤشرا جيدا لما له من تداعيات على خارطة المستقبلية والخطط المسطرة من طرف المكتبة والتحديات التي تواجه المكتبات الجامعية، وهذا مايبينه الشكل التالي:



الشكل رقم (07): يوضح معرفة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للموظفين

الجدول رقم (09): يوضح قيام المكتبة بدراسة البيئة الداخلية والخارجية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100%	05	نعم
00%	00	لا
100 %	05	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن هناك إجماع من طرف المبحوثين على قيام المكتبة بدراسة البيئة الداخلية والخارجية داخل المكتبة وذلك بنسبة 100% مما يمكن من إستيعاب رسالة المؤسسة والأهداف المنبثقة عنها ومن خلالها يتم تحديد الصورة النهائية والمستوى الذي تريد المكتبة الوصول إليه وماتريد ان تحققه.

الجدول رقم (10): يوضح مدى مسابقة الهيكل الحالي للخطة ذات المستوى البعيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	100%
لا	00	00%
المجموع	05	100%

إن الهيكل الخاص بالمكتبات الجامعية، يعتبر ضروريا وخيارا استراتيجيا تبني عليه خططها ولا يمكن لأي مكتبة التخلي عنه، وبالرجوع الى نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المكتبة المركزية تتوفر على مبنى مناسب تساير الخطة البعيدة المرسومة من قبل إدارتهم حيث أن هناك إجماع وإتفاق بينهم على هذا الأمر، وذلك بنسبة 100%، ومن هنا يتبين أن المكتبة لها جاهزية مناسبة من ناحية الهيكل الحالي المتبع ومدى مسابرة للخطة المستقبلية التي رسمتها.

من خلال إجابات المبحوثين في المحور الثاني نستخلص أن فئة المبحوثين على دراية كاملة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وهذا يدل على مواكبتهم لكل المفاهيم الخاصة بالأساليب الحديثة والمتطورة في الإدارات، بالإضافة أيضا لمميزات وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

المحور الثالث: تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية شتمة بسكرة.

إن لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية يتطلب جملة من الإمكانيات، ولقد حاولنا من خلال أسئلة المحور الثالث والأخير، الإحاطة بكل ما من شأنه مساعدة المكتبات الجامعية في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، سواء في الإدارة العليا أو مختلف المستويات الإدارية، وكذلك أيضا حاولنا معرفة أهم الصعوبات التي تواجه هذه المكتبات في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

الإجابة عن السؤال رقم (10): المتعلق بمناقشة وطرح فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

وهو طرحنا هذا السؤال على المحافظ حول ماذا تمت مناقشة وطرح فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية للإرتقاء بمستوى المكتبة، وتبين لنا من خلال إجابته أنه لم يسبق وأن تمت مناقشة هذا المشروع في المكتبة للإرتقاء بمستواها، ولهذا فإن الإدارة المركزية لها دور فعال في دعم وتبني مثل هذه الأفكار والمشاريع، ولهذا نجد أن العديد من المكتبات الجامعية تواجه كثيرا من الصعوبات جراء عدم توفر الاستعداد الكامل لطرح مثل هكذا مشاريع تفيد المكتبات الجامعية وتساعد على تطورها.

الإجابة عن السؤال رقم (11): حول ما إذا كان هناك دعم وقبول من أجل تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

هذا السؤال تم طرحه للمحافظ حول ما إذا كان هناك قبول ودعم من أجل تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فصرح المحافظ بأن إدارة المكتبة تقبل وتدعم كل ما هو جديد وتدعمه، لأن كل هذا سينعكس إيجابيا على المكتبة ويساعد في تطوير أوضاعها سواء من الجانب الإداري، أو من خلال رفع مستوى أدائها وبالتالي فهي تدعم فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية مستقبلا من أجل الإرتقاء بمستواها على كافة الأصعدة.

الإجابة عن السؤال رقم (12): المتعلق بأي مدى يمكن إعتبار الإدارة الإستراتيجية مشروعاً مهماً على ضوء التطورات الحاصلة:

كان هذا السؤال يتعلق بأي مدى يمكن إعتبار الإدارة الإستراتيجية مشروعاً على ضوء التطورات الحاصلة، فرد المحافظ بأن الإدارة الاستراتيجية في وقتنا الحالي كفيلة بتحقيق العديد من التكاملات والتفاعلات، وذلك لأنها تعتبر من الإتجاهات المعاصرة والحديثة في ميدان الإدارة، وكذلك من خلال مساعدة المكتبات في تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وأيضاً تساهم في بناء مركز إستراتيجي متميز يضمن البقاء والنمو وتحسين الأداء، وكذلك دراسة المتغيرات البيئية، وضمان نجاح المكتبة وإستمرارها.

الإجابة عن السؤال رقم (13): المتمثل في وجود رغبة من طرف الإدارة العليا للتغيير والتحسين المستمر:

طرحنا هذا السؤال حول ما إذا كان هناك رغبة من الإدارة العليا في التغيير والتحسين المستمر، حيث يرى المحافظ أن ليست هناك أي عزيمة ورغبة من طرف الإدارة العليا للجامعة في تغيير وتحسين المستمر، فعلى الرغم من أن أهداف إدارة الجامعة من أهداف إدارة المكتبة، فإن عدم رغبة وعزيمة الإدارة العليا في الجامعة، في التغيير والتحسين سيساهم بشكل كبير في عدم توفير البيئة الإدارية الصالحة التي تقوم على إستراتيجية واضحة ولا تعطي أسبقية متميزة للبحث والتطوير، وكل هذا سيخلق عدم تشجيع تطبيق المداخل الإدارية الحديثة مما ينعكس سلباً على المكتبة.

الإجابة عن السؤال رقم (14): المتعلق بصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

أردنا من هذا السؤال معرفة أبرز الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية فكان جوابه أن أبرز المعوقات هي عدم الدراية الكافية بمدخل الإدارة الإستراتيجية خاصة مع

قلة المكتبات التي تطبقه، مما يقلص فرصة الإحتكاك ومعرفة كل ما يخص هذا المدخل، وكذلك الذهنيات والقيادات الإرتجالية المتواجدة على مستوى إدارات الجامعة وعدم الرغبة في التغيير، وعدم إعطاء المساحة اللازمة والتسهيلات من أجل مناقشة وتبادل الآراء المختلفة وكذلك عدم توفر المتطلبات اللازمة التي تساعد في تطبيقها، والتي من بينها الموارد البشرية والكفاءات المؤهلة، وأيضاً دون أن ننسى الجانب المادي والموارد المالية التي تتطلبها المداخل الإدارية الحديثة، والتجهيزات وكذلك نقص وإنعدام الدورات التدريبية التي تساعد في التعريف بمثل هذه المداخل الإدارية الحديثة.

الإجابة عن السؤال (15): مستقبل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية:

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على مستقبل تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية حيث يرى المحافظ أن في ظل الأوضاع السائدة والمؤشرات التي بحوزة المسؤولين والقائمين على المكتبات الجامعية، وفي ظل غياب الدعم بمختلف أنواعه سواء المادي أو المعنوي، هناك تشاؤم في مواكبة هذه المداخل الإدارية الحديثة، وأنه في حال ما تمت مناقشة أو طرح مثل هذه الأفكار فستكون فقط من طرف مبادرات شخصية لا أكثر من طرف مسؤولين أو مهتمين بمجال علم المكتبات ومن لديهم الغيرة على هذا التخصص، وأضاف المحافظ أن المكتبات الجامعية أصبح إلزاماً عليها أن تواكب هذه المداخل الإدارية الحديثة من أجل العمل على تطويرها.

جدول رقم (11): يوضح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100%	05	نعم
00%	00	لا
100%	05	المجموع

أجمع المبحوثون من خلال الجدول رقم(11) على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وذلك بنسبة 100% مما يؤكد على الدراية الكافية للموظفين بأهمية تطبيق مشروع الإدارة الإستراتيجية.

جدول رقم(12): يوضح مناقشة تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية

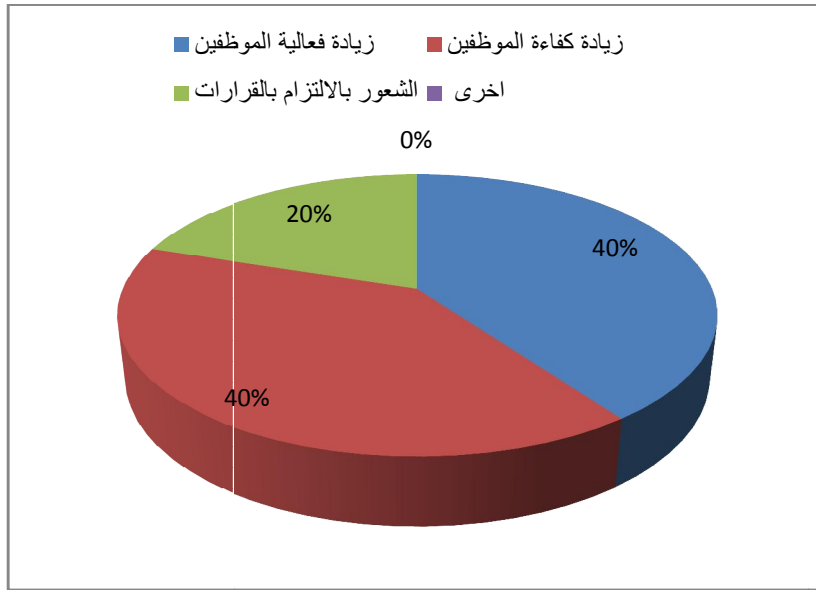
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	%00
لا	05	%100
المجموع	05	% 100

خلال الجدول (12) يتبين أن فئة المبحوثين وبنسبة 100%، قد أجمعت على عدم وجود أي نية مسبقة وعدم طرح فكرة تطبيق مشروع الإدارة الإستراتيجية بمكثبتهم على الرغم من تأكيدهم على توفر العديد من الشروط التي تساعد في تطبيقها، وهنا يأتي دور القائمين والمسؤولين على قطاع المكتبات في أخذ مسؤولياتهم من أجل دعم الأفكار والأساليب الحديثة التي من شأنها مساعدة المكتبات الجامعية على كافة الأصعدة.

جدول رقم (13): يوضح إنعكاس تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
زيادة فعالية الموظفين	02	%40
زيادة كفاءة الموظفين	02	%40
الشعور بالالتزام بالقرارات	01	%20
أخرى حددها	00	%00
المجموع	05	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على زيادة فعالية الموظفين بنسبة 40٪، وزيادة كفاءة الموظفين 40٪، والشعور بالالتزام بالقرارات بنسبة 20٪، وبذلك ينعكس هذا الأمر على المكتبة وبشكل سريع ومنتطور، وتشبع حاجات مختلف مصالحها، وبالإضافة أيضا إلى تحقيق رضا المستفيد، وهذا ما نلاحظه في الشكل:

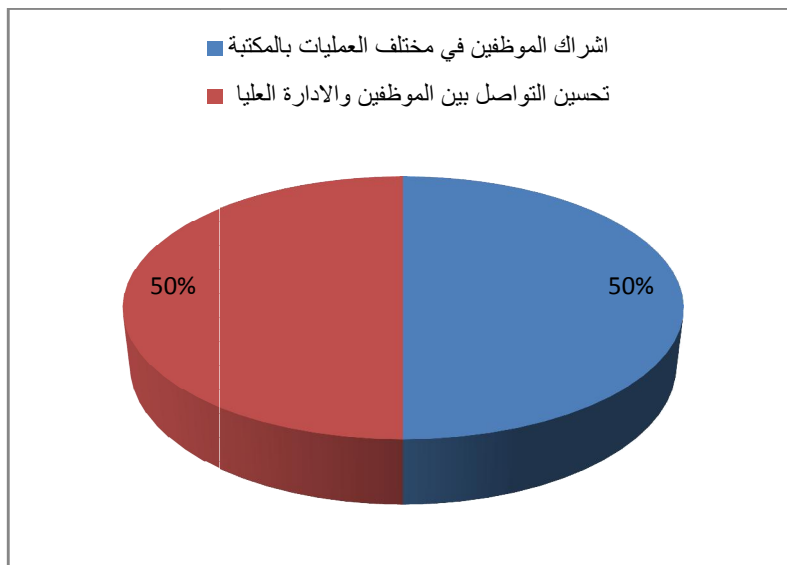


الشكل رقم (08): يوضح انعكاس تطبيق الإدارة الإستراتيجية

جدول رقم (14): يوضح الإجراءات التي تقوم بها المكتبة والتي تعتبر من مظاهر الإدارة الإستراتيجية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
50%	02	اشراك الموظفين في مختلف العمليات
50%	02	تحسين التواصل بين الموظفين والادارة العليا
00%	00	اخرى
100%	05	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن النسب متساوية في الإجراءات التي تقوم بها المكتبة والتي تعتبر من مظاهر الإدارة الإستراتيجية، حيث يرى فئة من المبحوثين بنسبة 50%، ترى أن إشراك الموظفين في مختلف العمليات المكتبة هو من مظاهر الإدارة الإستراتيجية، في حين فئة المقدره بنسبة 50%، المتبقية ترى أن تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة العليا، هو مظهر من مظاهر الإدارة الإستراتيجية، لأن الإتصال داخل المكتبة بمختلف أنواعه وأشكاله يعتبر من ركائز التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية، وهذا مايبينه الشكل الموالي:

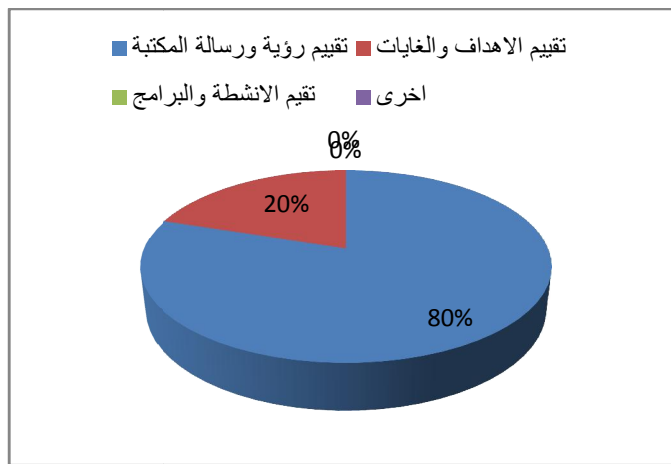


الشكل رقم (09): يوضح الإجراءات التي تعتبر من مظاهر الإدارة الإستراتيجية

جدول رقم (15): يوضح على ما يتم تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقييم رؤية ورسالة المكتبة	04	80%
تقييم الأهداف والغايات	01	20%
تقييم الأنشطة والبرامج	00	00%
أخرى حددها	00	00%
المجموع	05	100%

يتضح لنا من خلال البيانات المسجلة في الجدول رقم (15) أن فئة تقدر بنسبة 80%، ترى أن تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية، يتم من خلال، تقييم رؤية ورسالة المكتبة، وذلك من خلال صورة المستقبل المرغوب فيها للمكتبة، وهذه الصورة يجب أن تحدد المستوى التي تريد الوصول إليه، وفي ذات الوقت فإن نسبة 20%، من المبحوثين ترى أن تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية يتم وفق تقييم الأهداف والغايات باعتبار أن الهدف هو التوجه الرئيسي لأي مكتبة ما، والذي لا يمكن التخلي عنه ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المكتبة للوصول إليه، وهذا ما نلاحظه في الشكل التالي:



الشكل رقم (10): يوضح على ما يتم تقييم فعالية الخطة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية

جدول رقم (16): يوضح الصعوبات التي تواجه المكتبة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
------------	---------	----------------

التكاليف المادية	05	%100
عدم الإستعداد الكافي لمكتبة	05	%100
عدم تقبل المسؤولين للتغيير	05	%100
أخرى حددها	00	%00
المجموع	05	%100

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا النسب متساوية في الصعوبات التي تواجه المكتبة في تحقيق الأهداف التي رسمتها، حيث التكاليف المالية المرتفعة من بين أبرز الصعوبات وذلك بنسبة 100%، وعدم الإستعداد الكافي بالنسبة للمكتبة 100%، وعدم إهتمام المسؤولين والقائمين على المكتبات بنسبة 100% ولهذا نجد أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتخلله جملة من الصعوبات.

يمكننا القول في ختام هذا المحور، أن من خلال إجابات المبحوثين أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية مازال مشروعا بعيد التحقيق في الوقت الحالي، مالم تتغير ذهنيات المسؤولين وأصحاب القرار بالمكتبات الجامعية.

6. نتائج الدراسة:

6.1. النتائج على ضوء الفرضيات:

في إطار الفرضية الأولى: ضعف النظرة الإستراتيجية لدى المسؤولين بالمكتبة المركزية شتمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

إن لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية يتطلب توفر جملة من العوامل التي وجب وجودها في المكتبة وكذلك في صناعات القرار والمسؤولين بها، وبالتالي فإن من مظاهر سير المكتبات الجامعية نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وجود لدى المسؤولين النظرة الإستراتيجية لتحقيق ذلك، والدراسة المبنية على الواقع الحالي للمكتبات الجامعية وما سيحصل في المدى البعيد، وهذا ما تبين لنا من خلال النتائج الموصول لها والمسجلة في السؤال (10) في المقابلة مع محافظ المكتبة من خلال تأكيده على عدم وجود طرح ومناقشة سابقة لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة، وقد تحققت نسبة 100% في الجدول رقم (15) وذلك بعدم طرح فكرة تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة .

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت.

في إطار الفرضية الثانية: يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ضبط وتفعيل الحركة داخل المكتبة المركزية شتمة.

يتضح لنا من خلال التعليق على مقابلة وما إستخلصناه يمكن القول على أن الفرضية الثانية والمتمثلة في، يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ضبط وتفعيل الحركة داخل المكتبة المركزية شتمة، وذلك من خلال إعتبار أن الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة التي من شأنها تحقيق النمو وتقدم في المكتبة بالإضافة إلى تسهيل إنجاز كافة الأنشطة والعمليات المختلفة المتواجدة، وتحقيق التفاعل والتكامل داخلها، وهذا ما يوافق النتائج المتعلقة بإنعكاسات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال نتائج الجدول رقم (13) وقد تحققت بنسبة 40%، في زيادة فعالية الموظفين، وبنسبة 40%، في زيادة كفاءة الموظفين،

و20٪، الشعور بالالتزام بالقرارات، وهنا يظهر تأثير الإدارة الإستراتيجية على مستوى الحركة داخل المكتبة وزيادة الفعالية وذلك من خلال الأهداف المحققة داخل إطار المكتبة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية داخلها.

من خلال ماسبق يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت.

في إطار الفرضية الثالثة: عدم تقبل المسؤولين بالمكتبة المركزية شتمة للتغيير من الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

من خلال ماتم استخلاصه من مقابلة المحافظ ودليل المقابلة الموزع على الموظفين، يمكن القول أن الفرضية الثالثة والمتمثلة في عدم تقبل المسؤولين بالمكتبة المركزية شتمة للتغيير من الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية، قد تحققت نسبيا فعلى الرغم من أن أهداف إدارة الجامعة من أهداف إدارة المكتبة، وباعتبار أن إدارة المكتبات الجامعية تتميز بعدم الإستقلالية في العديد من الأمور التي تخص مكنتاتها وإرتباطها إرتباطا مباشرا بإدارة الجامعة، وهذا مالمسناه من خلال إجابة المحافظ في السؤال رقم (13) عن عدم رغبة إدارة الجامعة في التغيير والتحسين المستمر، وكذلك في إجابته في السؤال رقم (14) حول الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية كانت من بين الصعوبات هي عدم وجود الدعم من طرف الإدارة العليا للجامعة، على الرغم من تأكيده في سؤال رقم (11) في دعمه وقبوله هو كمسؤول عن المكتبة لفكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لما لها من انعكاسات إيجابية على المكتبة، ويتضح أيضا لنا من خلال الجدول رقم (16) أن من خلال إجابات المبحوثين ونتائج دليل المقابلة ان نسبة 100٪ ترى أن عدم تقبل المسؤولين للتغيير من أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

2.6. النتائج العامة للدراسة:

بينت الدراسة أن:

1. المكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة لا تطبق الإدارة الإستراتيجية على الرغم من وجود بعض مظاهرها داخل المكتبة.
2. توفر المكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة على خطة واضحة ومحددة وبأهداف تسعى لتحقيقها.
3. هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية لمعظم أفراد العينة.
4. وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى المحافظ والموظفين بالمكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. تبين أن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة لا تتوفر على الموارد البشرية الكافية التي تمكنها من تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
6. ضبابية الرؤية والنية المستقبلية، لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة.
7. إهتمام المسؤولين بالمكتبة والموظفين بها، على دراسة شكاوى المستفيدين والعمل على تلبية متطلباته.
8. عدم وجود رغبة من الإدارة العليا للجامعة في التغيير والتحسين المستمر، وهذا ما ينعكس سلبا على المسؤولين بالمكتبة من أجل التطوير داخلها.
9. عدم إستعانة المكتبة بمعايير دولية متعارف عليها من أجل التقييم.
10. عدم إعتداد المكتبة على الإتجاهات الحديثة في تطوير وتحسين كل ما يخص أمور المكتبة.
11. توفر المكتبة على هيكل وخارطة تساير الخطط البعيدة المستوى من أجل تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

12. وعي المسؤولين بالمكتبة المركزية شئمة جامعة محمد خيضر بسكرة بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لما لها من إنعكاسات ومظاهر ايجابية عليها.

13. تبين لنا أن هناك مستقبل غامض ينتظر المكتبات الجامعية من أجل تطبيق الإدارة الإستراتيجية مستقبلا.

3.6. مقترحات الدراسة:

بعد إستعراضنا لنتائج الدراسة كان لابد أن نضع بعض الإقتراحات والتوصيات التي يتم من خلالها معالجة لبعض الثغرات والنقائص التي تعاني منها المكتبة محل الدراسة التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي وجب على مكتباتنا الجامعية أن تتفادها من أجل تطورها وتقدمها، ومن هذا المنطلق فإن الباحث تطرق إلى مجموعة من المقترحات، تتمثل فيما يلي:

1. تخصيص ميزانية كافية تستوفي جميع أهدافها وتغطي جميع نفقاتها وضمان إستمرارها.
2. إعداد وتنفيذ خطط تكوينية مكثفة للمسؤولين بالمكتبات الجامعية تتضمن أساليب الإدارة الحديثة وأحدث الممارسات المكتبية والمعلوماتية، وكذلك بالنسبة للموظفين.
3. وجوب وضع تسهيلات ودعم من طرف الإدارة العليا للجامعة للمكتبات الجامعية من أجل مواكبة الأساليب الحديثة التي تجتاح المكتبات الجامعية.
4. غرس الصفات الشخصية والقيادية التي تمكن المسؤولين بالمكتبات الجامعية من ممارسة مهامهم بإبداع.
5. العمل على جعل المكتبة من أولويات التطوير لدى الجامعة، وتمويلها بالإمكانات المادية والتكنولوجية الأكثر حداثة، من أجل مسايرة التطورات الحديثة.

6. زيادة عدد الموظفين داخل المكتبة وذلك على مختلف المصالح المتواجدة بداخلها من أجل تخفيف الضغط وتأدية المهام المكتبية بنجاح.
7. توظيف أفراد أكفاء في مصلحة الإستقبال من أجل تحسين صورة المكتبة بين عناصر المنظومة الجامعية، من خلال المشاركة بإيجابية في فعاليتها وتسويق المعلومات والسهر على خدمة المستفيد وحل مشكلاته.
8. العمل على توسعة نشاطات المكتبي في إطار تقديم الخدمات، وعدم حصره في مهام روتينية وإعطائه مساحة للإبداع.
9. إستغلال الصفحة الإلكترونية للمكتبة في إطلاق وتنشيط الخدمات الحديثة.
10. تحسين الإهتمام بالعملية الإتصالية داخل المكتبة لأنها تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين ورؤساء المصالح.
11. الإطلاع على ما يحدث من تغيرات في سلوكيات المستفيدين وأخذ رأيهم بعين الإعتبار بشكل أكبر والعمل على التنسيق معهم في كل ما يخص المكتبة.
12. محاولة إعطاء إهتمام أكثر للدراسات والأبحاث في هذا المجال ومحاولة الإتصال بمراكز ومؤسسات البحث العلمي للإستفادة من النتائج المحققة حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم عرض شامل لنتائج الدراسة الميدانية بداية بتعرف على المكتبة المركزية شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة محل الدراسة وبالإضافة إلى خصائص عينة الدراسة، ومن ثم الانتقال إلى تحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة وذلك

من خلال أجوبة أفراد العينة على فقرات دليل المقابلة سواء الخاص بالمحافظ أو دليل المقابلة الخاص بالموظفين، ثم عرض نتائج الدراسة وأهمها عدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الرغم من وجوب بعض مظاهرها داخل المكتبة.

خاتمة

حاولت الدراسة الراهنة البحث والتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية، من خلال إبراز مدى أهمية تطبيقها داخل المكتبات الجامعية، باعتبارها أداة تساعد في خلق هوية للمكتبة، وإنطلاقاً من مبدأ أن المكتبة الجامعية تهدف إلى إحداث تغيير في مجال البحث العلمي طبقاً للغرض التي أنشأت إليه.

فالمكتبات الجامعية كغيرها من باقي المؤسسات تحتاج إلى أدوات وطرق تستطيع من خلالها مواكبة لمتغيرات العصر المتسارعة، وكذلك التعرف على مدى فاعلية الأنشطة والخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى مدى تحقيق النتائج التي تتضمنها رؤية ورسالة المكتبة.

ولقد تمحورت إشكالية الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية، وقد تناولت الإطار النظري والميداني، وقادتنا الدراسة إلى عدة نتائج من خلال تحليل مختلف البيانات، كان أهمها:

أن المكتبة المركزية شتمة لا تطبق الإدارة الإستراتيجية، على الرغم من توفر الأجهزة وتطور التكنولوجيا المستخدمة، وأيضاً على الرغم من مدى الدراية الكافية بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، إلا أنه لم يتم مناقشة فكرة تطبيقها بمكتبتهم، وأيضاً عدم إهتمام المسؤولين بتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

وعليه أصبح إلزاماً على المكتبات الجامعية أن تضع الإدارة الإستراتيجية كهدف أساسي من أجل ضمان مستقبل أفضل على كافة الأصعدة.

قائمة المراجع:

1. الكتب العربية:

1. إبراهيم، أحمد حمزة. إدارة المؤسسات الإجتماعية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
2. إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: دار المسيرة، 2009.
3. أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع الإشارة الخاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، 1985.
4. الخفاجي، نعمة عباس. ثقافة المنظمة. عمان: دار الصفاء، 2009.
5. السعيد، إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2015.
6. السعيد، مبروك إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2014.
7. العيساوي محمد حسن، جليل كاظم العارضي. الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل إدارة المنظمات. الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
8. العريفي، منصور محمد إسماعيل محمد وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
9. العطية، ماجدة. السلوك المنظم: سلوك لفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
10. الغريي كمال، وآخرون. أساسيات في الإدارة: دار وائل للنشر والتوزيع، 1995.

11. المدادحة أحمد نافع، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012.
12. جابر مرسي، نجلاء محمد. تطور علم المكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: دار الوفاء، 2015.
13. خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الإتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2014.
14. خلفه الكرانة، بلال. التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
16. دسوقي، البنداوي إبراهيم. البث الإنتقائي للمعلومات: المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمي، 2004.
17. دياب، أحمد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر (د.م)
18. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1996.
19. عشاوي، محمد عبدالوهاب. الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة). الإسكندرية: منشأة المعارف، 2010.
20. صلاح الدين، عبدالباقي. السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
21. عليان، رحي مصطفى. إدارة المعرفة. عمان: دار الصفاء، 2009.

22. فريلة محمد الحسن، إسماعيل محمد وآخرون. مبادئ الإدارة الإستراتيجية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي، 2011.

23. قطر، محمود. الإدارة الإستراتيجية. بالمكتبات الجامعية. دار العلوم للنشر والتوزيع، 2011.

24. كيلاني، عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء، 2014.

25. ناصر، قاسمي. الإتصال في المؤسسة : دراسة نظرية وتطبيقية. ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

26. هجال، محمد عبد الغني حسن. مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي. الأداء والتنمية: مصر الجديدة، 2008.

27. هاني، محمد. المكتبة والمجتمع. أنواع المكتبات وأثرها على قيام الحضارات، دار العلم والإيمان، 2014.

2. المذكرات:

28. برهان الدين، حسن السامري. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على مصنع سيراميك رأس الخيمة. مشروع بحث مقدم لشهادة ماجستير في إدارة الأعمال. الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2012.

29. بوعافية السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة أحمد عروة جامعة لأمير عبدالقادر العلوم السياسية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. رسالة ماجستير. علم المكتبات، قسنطينة، 2012.

30. بويعلی، أحلام. إستعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماستر. علم المكتبات، بسكرة، 2018.
31. حنفي محمد، تبدي محمد نور. أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. رسالة دكتوراه: قسم إدارة الأعمال، 2010.
32. صيتي، أبوبكر. توظيف مخر الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير. علم المكتبات والتوثيق، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2012.
33. غجاتي، إيمان. واقع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية. قالمة. عنابة. أم البواقي. مذكرة ماستر: جامعة 08 ماي 1945 قالمة. تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، قسم علوم الإتصال وعلم المكتبات، 2017.
34. فوغالية، صبرينة. واقع إنظام المكتبات الجامعية الجزائرية إلى الفهرس العربي الموحد ومساهماتها من خلاله في إرساء نظام معلومات عربي. رسالة ماجستير: علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2012.

3. مقالات الدوريات والمجلات العلمية:

35. خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الأكاديمية والمستودعات الرقمية المؤسساتية. مهام وأدوار جديدة. مجلة ريسر، مج 19، ع1، 2011.

4. الكتب الأجنبية:

36. Frascine Séguin, Christiane Demers. le management stratégique: les éditions transcontinental, 2011.

5. المواقع الإلكترونية:

37. http://hllll0029.blogspot.com/2012/04/blog-post_7685.html

ملخص

إن المكتبات الجامعية هي المرجع الأساسي للجامعات من خلال سعيها لإيجاد الطريقة المثلى لكيفية إستغلال مواردها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك أصبح الأمر ضروريا لإتباع منهج إداري حديث يعمل على تحقيق هذا الأمر ومواكبة كل التطورات الحاصلة على كافة الأصعدة، ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي أصبحت المكتبات الجامعية تسعى لتطبيقها الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر من السبل الناجعة.

ولهذا تهدف دراستنا لتشخيص الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية . شتمة . لجامعة محمد خيضر بسكرة، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة والإجابة عن إشكالياتها تم إعداد دليل مقابلة موجه للمحافظ، ودليل موجه للموظفين حيث كانت عينة الدراسة قسدية تمثلت في الموظفين المتخصصين في علم المكتبات، ومن خلال التفسير والتحليل أظهرت الدراسة عدة نتائج، تبين من خلالها عدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة على الرغم من وجود بعض من مظاهرها.

الكلمات المفتاحية:

المكتبات الجامعية . الإدارة الإستراتيجية . المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة

Abstract:

University Library is reference basic Universities, by seeking to best way to exploit their resources, and achieving its objectives it is therefore necessary to apply a modern management approach is working to achieve This and keep abreast of all developments', at all levels for This we find That the University are trying to apply the direction of administrative modern including the strategic management are among the ways in effective.

Here it came to Our study the diagnosis of practice to apply the strategic management Library central, the University of Mohammed Kader Biskra.

In order to achieve, the goal of our study answer for problem has been set up guide interview governor guide interview prompt staff, where the sample of the study was intended to represent the staff specialized, in the Field of Library science.

Through the interpretation, showed the study several results indicating which do not apply strategic Management for the Library.

Key words :

University Library - strategic Management- Library of the central, Mohammed Kader Biskra University.

Résumé

Les bibliothèques Universitaires sont la principale référence des universités en cherchant le meilleur moyen d'exploiter leurs ressources, et atteindre ses objectifs il est devenu nécessaire d'appliquer un programme d'études administratif moderne visent a, Nous tenons au courant de tous les développements a tous les niveaux , nous constatons donc que les bibliothèques Universities cherchent appliques les tendances modernes en matière de gestion , compris la gestion stratégique , Dou notre étude visent a diagnostiquer la réalité de la en ouvre de la gestion strategique a la bibliothèque central de laniversite Mohammed Kader Biskra. afin d'atteindre objectif de répondre a son problème , un guide de trition a été préparé a l'intention du Gouverneur et un guide interaction au personnel , échantillon destine aux specialistes de la bibliothéconomie.

A travers l'interprétation , l'étude montre plusieurs résultats montrant l'absence de mise en ouvre de la gestion stratégique de la bibliothèque centrale , malgré l'existence de certaines manifestation .

Mots clés:

Bibliothèque universitaire -Management stratégique -Bibliothèque centrale de l'université Mohammed Kider Biskra .



جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الانسانية

دليل المقابلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

**الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة
المركزية لجامعة محمد خيضر شتمة. بسكرة .**

الأستاذ المشرف:

د.الصيد كمال

إعداد الطالب :

زياني أسامة

موجه إلى السيد محافظ المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة . شتمة . في إطار
تكملة الجانب الميداني لدراستنا المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة
المؤسسات الوثائقية والمكتبات .

السنة الجامعية 2018/2019

البيانات الشخصية :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر		
<input type="checkbox"/>	مساعد بالمكتبات	<input type="checkbox"/>	ملحق بالمكتبات	<input type="checkbox"/>	الرتبة المهنية: محافظ
		<input type="checkbox"/>	معاون تقني	<input type="checkbox"/>	عون تقني
أخرى أذكرها:					
<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	الخبرة: أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: السياسة الحالية المتبعة في المكتبة

1. ما رأيك في أهداف المكتبة هل هي واضحة وقابلة للتحقيق؟
2. هل يتم إشراك المرؤوسين وأخذ رأيهم بعين الاعتبار ؟
3. أي معيار يتم اعتماده في إدارة المكتبة أثناء القيام بعملية التقييم؟
4. هل تتوفر المكتبة على كفاءات كافية للقيام بالمهام أم تحتاج الى المزيد منها؟
5. هل يتم إشراك المستفيد في عملية إتخاذ القرار بالمكتبة؟
6. في حال مواجهة المستفيد صعوبات هل يرسل إليك مباشرة ؟

المحور الثاني : مدى الوعي بالإدارة الاستراتيجية :

7. ماذا تعني لك الإدارة الإستراتيجية ؟
8. هل هناك ضرورة لدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمكتبتكم ؟
9. ماهي أهم مزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟

المحور الثالث : تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة

10. باعتبارك محافظ المكتبة هل تمت مناقشة فكرة تطبيق الإدارة الإستراتيجية للإرتقاء بمستوى المكتبة ؟
11. هل هناك قبول ودعم من طرف إدارة المكتبة لمدخل الإدارة الإستراتيجية وتطبيقه؟
12. إلى ما يهدف تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمكتبتكم ؟
13. إلى أي مدى يمكن إعتبار الإدارة الإستراتيجية مشروعا مهما على ضوء التطورات الحاصلة ؟

14. هل لمست لدى الإدارة العليا للجامعة الرغبة في التحسين والتغيير المستمر داخل المكتبة ؟

15. ماهي أبرز الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل مكتبتكم ؟

16. حسب رأيكم ماهو مستقبل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية ؟



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

دليل المقابلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية لجامعة
محمد خيضر بسكرة . شتمة .

الأستاذ المشرف:

د. الصيد كمال

إعداد الطالب :

زياني أسامة

موجه إلى الموظفين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة . شتمة . في إطار تكملة
الجانب الميداني لدراستنا المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة
المؤسسات الوثائقية والمكتبات .

السنة الجامعية 2018/2019

البيانات الشخصية :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر		
<input type="checkbox"/>	مساعد بالمكتبات	<input type="checkbox"/>	ملحق بالمكتبات	<input type="checkbox"/>	الرتبة المهنية: محافظ
		<input type="checkbox"/>	معاون تقني	<input type="checkbox"/>	عون تقني
أخرى أذكرها:					
<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	الخبرة:	
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات			

المحور الأول : السياسة الحالية المتبعة في المكتبة

01. هل تملكون وثيقة مكتوبة بخطة إدارة المكتبة لتسهيل مهامهم داخل المكتبة ؟

02. بإعتباركم موظفين وعنصر فعال في المكتبة هل يتم أخذ رأيكم بعين الإعتبار داخل المكتبة ؟

نعم لا

03. اذا كان لا مناسب ذلك

04. إلى أي مدى أنتم راضون بسياسة المنتهجة في المكتبة وفيما يكمن رضاكم ؟

.....
.....
.....
.....

05. الثقافة التنظيمية الخاصة بمكتبتكم على ماذا تشجع :

. ضرورة اطلاعكم بكل شيء
. التركيز على الوظيفة

. أخرى حددها :

.....
.....
.....

06. هل تمارس مكتبتكم التخطيط الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية من أجل تحديد

الإنحرافات قبل وقوعها ؟

نعم لا

07. إذا كان لا فهل هذا راجع إلى

إرتفاع التكاليف

عدم توفر التجهيزات اللازمة أخرى

أخرى حددها

.....
.....
.....

المحور الثاني : مدى الوعي بالإدارة الإستراتيجية

08. كموظفين هل ديكم معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية؟

نعم لا

09. هل تقوم مكتبكم بدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف بمكتبكم؟

نعم لا

10. إذا كان لا فهل هذا راجع إلى:

نقص الوعي بهذه العملية

نقص المؤهلات والموارد المختلف

11. هل الهيكل الحالي يساير الخطة ذات المستوى البعيد؟

نعم لا

المحور الثالث : تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة محمد

خيضر بسكرة شتمة

12 . هل أنت مقتنع بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

نعم لا

13 . إذا كان لا لماذا

.....
.....
.....

14 . هل تمت مناقشتكم في إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟

نعم لا

15 . بنظرك تطبيق الإدارة الإستراتيجية ينعكس على:

. زيادة فاعلية الموظفين

. زيادة كفاءة الموظفين

. الشعور بالالتزام بالقرارات

أخرى حددها

.....
.....
.....

16. أي من الاجراءات التالية التي تقوم بها المكتبة يمكن إعتبارها كمضهر من مظاهر الإدارة الإستراتيجية :

اشراك الموظفين في مختلف العمليات بالمكتبة

تحسين التواصل بين الموظفين والادارة العليا

أخرى حددها

.....
.....
.....

17. تقييم فعالية الخطة الاستراتيجية في المكتبة الجامعية يتم من خلال :

تقييم رؤية ورسالة المكتبة

تقييم الاهداف والغايات

تقييم الانشطة والبرامج

18. ماهي الصعوبات التي تواجهها المكتبة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

التكاليف المالية

عدم الإستعداد الكافي بالنسبة للمكتبة

عدم إهتمام المسؤولين

أخرى حددها

.....