

جامعة ملحد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية  
علم مكتبات  
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد الطالب:

- حيران ياسين
- العمري عزالدين

واقع التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية  
دراسة ميدانية: في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة

لجنة المناقشة:

رئيسا	محمد خيضر بسكرة	أ.م.أ	صغيري ميلود
مشرفا	محمد خيضر بسكرة	أ.م.أ	ديخن نور الدين
مناقشا	محمد خيضر بسكرة	أ.م.ب	العضو 3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد...

فإننا نشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وانطلاقاً من قوله عليه أفضل الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس."

فإننا نتوجه بالشكر والتقدير لأستاذنا القدير ديخن نور الدين

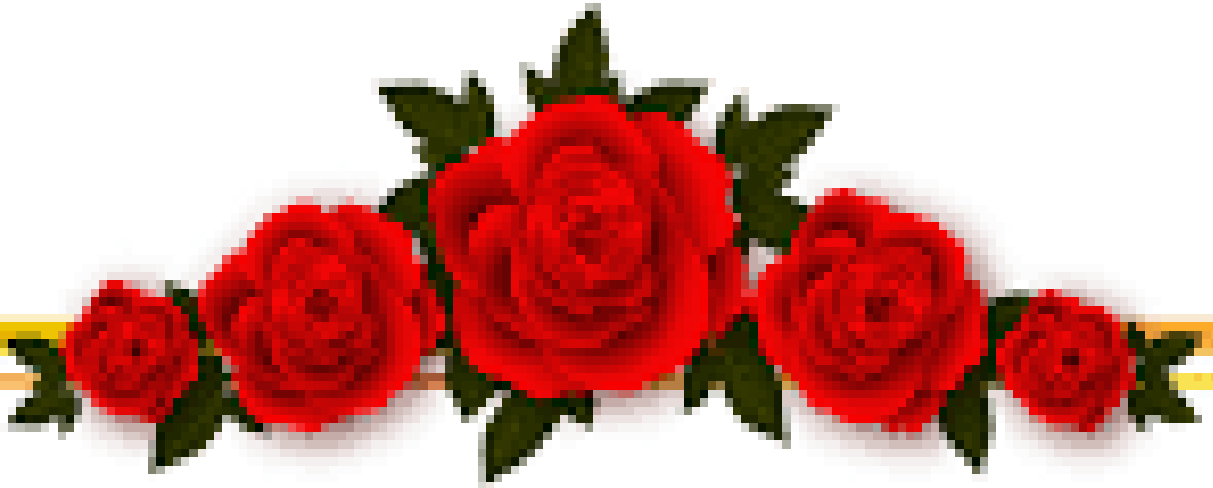
الذي أشرف على هذه الرسالة حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل، وتوجيهاته السديدة ورحابة صدره أثناء فترة البحث فله منا خالص التقدير والاحترام، وجزاه الله خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتنا الكرام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لما

زودونا به من إرشاد، فعلى أيديهم نشأنا، وبفضل توجيهاتهم واصلنا، فآتمنا دراستنا هذه، فجزاهم الله كل خير.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى نصحتهم وإرشادهم الذي كان له الأثر في تصويب البحث، فجزاهم الله خيراً، ووفقهم وسدد خطاهم.

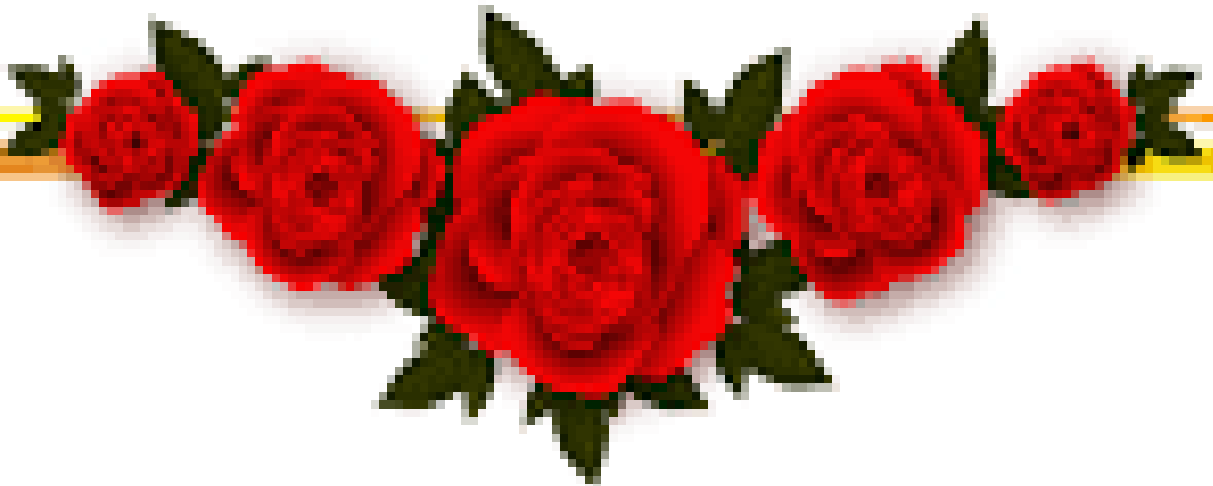
وأخيراً فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير مني، فكل الشكر والتقدير لمن قدم لي المساعدة وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث، فجزاهم الله كل خير ووفقهم وسدد خطاهم وبوءهم من الجنة مقعداً



## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدي هذا العمل إلى:  
من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود  
أمي الحبيبة "عائشة".  
إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي  
الكريم "سعيد".  
إلى إخوتي : عادل ، مراد ، كمال ، صابر ، آدم .  
إلى أخواتي : حميدة ، فتيحة .  
إلى كل أفراد العائلة والأقارب.  
إلى صديق العمر وسندي في إنجاز هذا العمل العمري عز الدين .  
إلى كل من أعاننا وقدم لنا يد المساعدة في إثراء هذه الدراسة  
إلى كل أصدقائي دون إستثناء سفيان، زين العابدين ، طارق ، ناصر ، أكرم ، أيوب ،  
فريد ، جيلاني ، شكري ، بوزيد...  
أهدي ثمرة جهدي

ياسين





إلهـــــــــــــــداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيهما حقهما ولا الأرقام أن تحصي فضلهما

إليك يا أمي حبا و احتزازا

إليك أبي فخرا و امتنانا

إليكم يا إخوتي الأعمام حبا و افتخارا

هاجر، زينب، جهاد، دعاء

أشرفه، فارس، صهيب، فتحي

إلى أصدقائي رمز الوفاء والعطاء

حسين، لطفي، زين العابدين، سفيان، ناصر، شكري، طارق

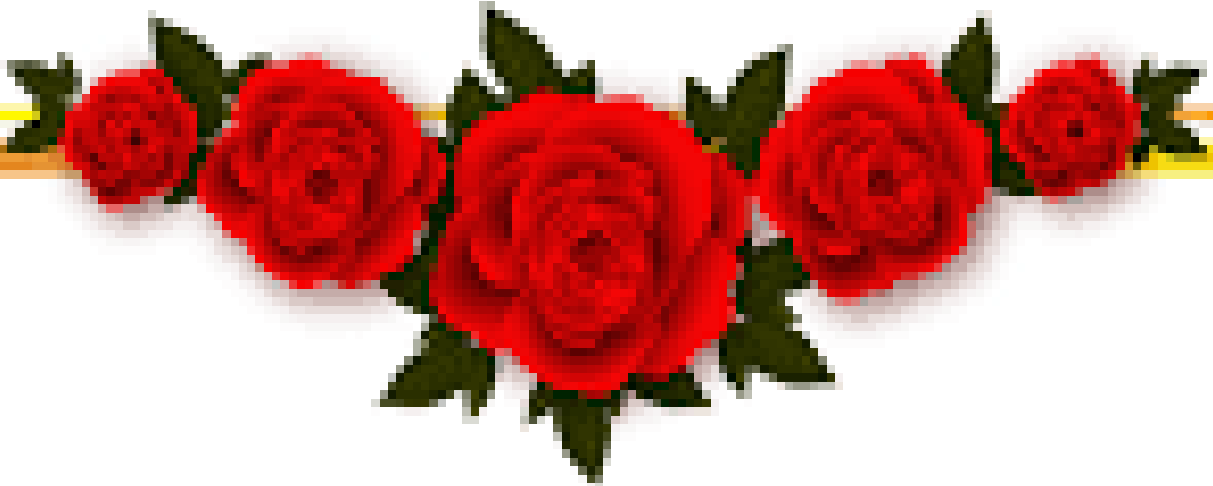
إلى كل من مدني حرقا و اعتبرني فخرا

إلى كل من أحبه قلبي ونسيمه قلبي

إلى رفيق الدرب و خليل القلب ياســــــــــــر حيران

أهدي عملي وثمره جهدي

عزالدين



كشاف

الجداول

## كشاف الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	تطور عدد المكتبات العمومية في الجزائر من 1949 إلى 1956	01
21	يمثل وظائف المكتبات العمومية	02
67	توزيع الرصيد الكلي باللغتين حسب فضاءات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	03
68	توزيع الموظفين حسب المناصب والعدد في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	04
72	التخصص العلمي لعينة الدراسة	05
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية	06
74	يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	07
75	يوضح نسب مفهوم للتخطيط الاستراتيجي للعينة	08
76	يوضح أنماط التكوين التي خضع لها أفراد العينة	09
77	يوضح تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية	10
78	مكونات تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.	11
79	يمثل مركزية التخطيط الإستراتيجي من عدمه	12
81-80	يوضح الأنشطة التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي في المكتبة	13
82	يمثل متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية الفعالة للتسيير الجيد للمكتبة.	14
84	يمثل إمكانية تكييف التخطيط الاستراتيجي على المكتبة	15
85	يوضح نتائج تحديد الأهداف الإستراتيجية في المكتبة	16
87	يوضح الدعائم التي تساعد المكتبة على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي	17
88	الإمكانيات المادية المحفزة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي في المكتبة	18

90	يوضح الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.	19
91	صفات الإدارة العليا التي تأمن بالتخطيط الإستراتيجي	20
93	يوضح معوقات خاصة بطبيعة المكتبة و التنظيم الإداري لها	21
94	يوضح المعوقات الخاصة بالميزانية والوقت	22
96	يوضح المعوقات الخاصة بالقائمين على المكتبة	23
98-97	يوضح المعوقات الخاصة بالبيئة الخارجية	24
99	يبين المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي	25



كشاف

الأشكال

## كشاف الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	يوضح أهمية الثقافة التنظيمية.	01
54	يوضح خطوات لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمكتبة.	02
64	يوضح التخصص العلمي لعينة الدراسة.	03
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية.	04
73	يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	05
74	يوضح نسب مفهوم للتخطيط الاستراتيجي للعينة.	06
76	يوضح أنماط التكوين التي خضع لها أفراد العينة.	07
77	يوضح تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.	08
78	مكونات تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.	09
79	يمثل مركزية التخطيط الإستراتيجي من عدمه.	10
80	يوضح الأنشطة التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.	11
82	يمثل متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية الفعالة للتسيير الجيد للمكتبة.	12
83	يمثل إمكانية تكيف التخطيط الاستراتيجي على المكتبة.	13
85	يوضح نتائج تحديد الأهداف الإستراتيجية في المكتبة.	14
86	يوضح الدعائم التي تساعد المكتبة على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي..	15
88	الإمكانيات المادية المحفزة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي في المكتبة	16

89	يوضح الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.	17
91	صفات الإدارة العليا التي تأمن بالتخطيط الإستراتيجي.	18
92	يوضح معوقات خاصة بطبيعة المكتبة و التنظيم الإداري لها.	19
94	يوضح المعوقات الخاصة بالميزانية والوقت.	20
95	يوضح المعوقات الخاصة بالقائمين على المكتبة.	21
97	يوضح المعوقات الخاصة بالبيئة الخارجية.	22
99	يبين المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي.	23
101	يبين المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي.	24

قائمة

المحتويات

فهرس المحتويات		
الصفحة		رقم العنصر
	شكر وتقدير	
	إهداء 1	
	إهداء 2	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
أ-ب	مقدمة	
04-03	إشكالية الدراسة.	1
04	تساؤلات الدراسة.	2
04	فرضيات الدراسة.	3
05	أهمية الدراسة.	4
06-05	أهداف الدراسة.	5
06	أسباب إختيار الموضوع.	6
10-06	الدراسات السابقة.	7
11-10	مصطلحات الدراسة.	8
<b>الفصل الأول : المكتبات العمومية</b>		
14-13	مفهوم المكتبات العمومية.	1
	بدايات المكتبات العمومية.	2
15-14	المكتبات العمومية خلال العهد العثماني (1830/1518).	1-2
16-15	المكتبات العمومية خلال الفترة الاستعمارية (1962/1830).	2-2
18-17	المكتبات العمومية في الفترة ما بعد الإستقلال.	3-2
20-19	أهمية المكتبات العمومية.	3
20	أهداف المكتبات العمومية.	4
21	وظائف المكتبات العمومية.	5
25-21	أنواع المكتبات العمومية.	6
25	خصائص المكتبات العمومية.	7

26-25	أغراض المكتبات العمومية	8
30-26	خدمات المكتبات العمومية.	9
31-30	إتجاهات برامج المكتبات العمومية	10
32-31	موقع وتجهيزات المكتبات العمومية	11
33	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني :التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.		
38-35	ماهية التخطيط	1
39-38	مفهوم التخطيط الإستراتيجي .	2
40-39	أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.	3
41-40	أنواع التخطيط الإستراتيجي .	4
43-41	عناصر التخطيط الإستراتيجي .	5
45-43	مستويات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.	6
46-45	خصائص ومزايا التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.	7
48-46	مقومات التخطيط الإستراتيجي .	8
53-48	متطلبات التخطيط الإستراتيجي .	9
56-53	مراحل التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.	10
57-56	خطوات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.	11
58-57	معوقات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.	12
59	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : مجريات الدراسة الميدانية		
	تمهيد	
	التعريف بمكان الدراسة.	1
61	نشأة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.	1-1
61	تعريف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.	2-1
62-61	تسمية المكتبة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي	3-1
65-62	الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.	4-1

68-65	خدمات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.	5-1
69	مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	6-1
	إجراءات الدراسة الميدانية.	2
70-69	مجالات الدراسة	1-2
70	منهج البحث	2-2
70	المجتمع الأصلي وعينة الدراسة.	3-2
71	أدوات جمع البيانات.	3
	نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها.	4
101-71	تحليل البيانات.	1-4
	نتائج الدراسة.	2-4
103-10	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.	1-2-4
105-104	النتائج العامة للدراسة.	2-2-4
108-107	خاتمة.	
115-110	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	الملخص	

يعد قطاع الثقافة من أهم القطاعات التي تحتك بالمجتمع ، والتي تعبر عن مختلف الإيديولوجيات التي تشكله ، وتعرف عن مختلف الطبوعات الثقافية للمجتمع ومن أهم المؤسسات التي تمثل هذا القطاع المكتبات العمومية التي تعتبر إحدى نواة بناء الفرد وتميمته ثقافيا من خلال ماتوفره من خدمات سواء في المجال العلمي ، أو الثقافي أو الديني ... ، فالمكتبة العمومية مؤسسة ثقافية وتثقيفية يحفظ فيها تراث الأمة الثقافي والحضاري والعلمي ، تهدف إلى تنشئة جيل مثقف واعي قادر على التحكم في زمام الأمور مما أدى إلى إنشاء مثل هذه المؤسسات من طرف الدولة والإهتمام بها لتساهم في تعليم وتثقيف أفراد المجتمع بكافة أطيافه وفئاته العمرية .

ونظرا للتغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمكتبة وزيادة حدة المنافسة مع مختلف المؤسسات والمنظمات الربحية والغير ربحية في إيجاد مكانة لضمان البقاء والنمو والإستمرار في النشاط والتوسع ، فرض على المكتبات العمومية تبني خطة أو طريقة تضمن بها مكانتها .

كثرت في السنوات الأخيرة الحديث عن تبني أغلب المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتسيير أعمالها ، فالتغيرات المتسارعة في بيئة مؤسسات المعلومات والتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، حتم على المكتبات العمومية مجارات هذه التغيرات عن طريق تبني التخطيط الإستراتيجي لأنه يعبر عن رؤية ورسالة المكتبة ويترجمها إلى خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمكتبة .

ومن هنا ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي للمكتبات العمومية التي عرفت إهتماما كبيرا من طرف العديد من الدول المتقدمة ، خاصة مع حلول القرن الواحد والعشرين وما طرحه من تحديات في مختلف مجالات الحياة فأصبح المواطن بحاجة إلى المكتبة كفضاء ومصدر معلومات ، وكدعامة للتنمية الفكرية والثقافية.

ضمن هذا المسعى إنقسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول أساسية ، بداية بالإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة والفرضيات والأهمية و أهداف



الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع والدراسات السابقة، مصطلحات الدراسة وصعوبات الدراسة.

الفصل الأول تناولنا فيه المكتبات العمومية تطرقنا فيه إلى مجموعة من الجوانب منها مفهومها.بداياتها أهميتها ،أهدافها وظائفها أنواعها بالإضافة إلى أغراضها . وفيما يخص الفصل الثاني التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية تطرقنا إلى مجموعة من النقاط منها مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته في المكتبات العمومية ، أنواع التخطيط الإستراتيجي،عناصر التخطيط الإستراتيجي،مستويات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية بالإضافة إلى خصائصه ومزاياه و مقوماته ،متطلبات التخطيط الإستراتيجي،مراحلته و معوقاته .

الفصل الثالث مجريات الدراسة الميدانية تناولنا فيها التعريف بمكان الدراسة،إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى تحليل البيانات ونتائج الدراسة ومقترحاتها الدراسة.

الإطار العام للدراسة

مقدمة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- أسباب إختيار الموضوع.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- مصطلحات الدراسة.

## 1- الإشكالية:

تعتبر المكتبات العمومية واحدة من أهم المكتبات التي تقدم خدمات لمختلف شرائح المجتمع دون استثناء، لذلك تعد حاليا قوة داخل المجتمعات الحديثة، والتي اكتسبتها عبر التاريخ الذي بنيت معه أسس وقواعد هذا النمط من المكتبات، حيث عرفت تحولات في شكلها وموقعها وتطورات في مهامها ووظائفها مما أعطاهها صفة المرونة والقابلية على التكيف داخل المجتمع رغم التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية داخلها، حيث تنشط المكتبات العمومية اليوم في محيط يتميز بالتغير والتطور السريع لاحتياجات المستفيدين مما يؤثر بشكل أو بآخر على التسيير الإداري للمكتبة العمومية الذي يساعدها فالحصول على إمكانية مسايرة هذه المتغيرات خاصة وأنها تستهدف كل شرائح المجتمع.

وفي هذا السياق على المكتبات العمومية أن تتبنى مفهوم التخطيط الإستراتيجي. لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي يأخذ بعدا مهما في رصد مستقبل المكتبات العمومية والتنبؤ بالتحديات التي تواجهها والتي تأثر سلبا على كفاءتها الخدمائية وقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع من المؤسسات من بينها المكتبات العمومية.

إن الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يكتسي أهمية كبيرة في مواجهة المكتبات لمشكلاتها المحتملة، لأن المكتبات التي تخطط استراتيجيا تحقق أهدافها وتزيد من كفاءة القائمين عليها، فالعمل به هو الطريق السليم الفعال بمعرفة الإمكانيات والطاقات المتوفرة واستغلالها بأكثر فاعلية.

مما سبق يتسنى لنا طرح الإشكال التالي:

ما هو واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد

عصامي بسكرة؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

1-2 هل لدى القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة وعي كاف بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ؟

2-2 ما هي الأهمية التي يكتسبها التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة ؟

3-2 ما هو دور التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة ؟

4-2 ما هي المعوقات التي تواجه المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

## 3- فرضيات الدراسة:

تشكل الفرضيات الخطوة الثالثة في طريقة البحث العلمي بعد تحديد المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها ، وهي عبارة عن تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة وبالتالي فإنها عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة . (عليان، 2015، صفحة 241)

3- 1 لدى القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة وعي كاف بمفهوم التخطيط الإستراتيجي .

3-2 لا تمتلك المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة الإمكانيات الكافية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي .

3-3 تواجه المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة مشاكل تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

#### 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

-دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية في شعبة علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات نظرا إلى قلة دراسة هذا الموضوع في كليتنا.

-محاولة الكشف عن الأهمية التي يكتسيها التخطيط الإستراتيجي في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

-بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

-زيادة الوعي بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة في مواجهة التحديات المستقبلية.

#### 5-أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي والمكتبات العمومية.

- معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

- التعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

- تسليط الضوء على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

## 6-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع كان لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية بحكم تخصصنا إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات والميول لدراسة المواضيع المتعلقة بالإدارة أدركنا أهمية الموضوع، بالدرجة الأولى خاصة في ما يتعلق بالعامل الأول وهو التخطيط الإستراتيجي والعامل الثاني هو المكتبات العمومية، وذلك من خلال تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة من أجل مواجهة التحديات والمشكلات المستقبلية.

## 7-الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تؤدي إلى إثراء فكر الباحث لغرض زيادة المعرفة والإطلاع على ماتوصل اليه الباحثون السابقون في ميدان بحثه بغية تفادي الأخطاء وإستخلاص النتائج لتحقيق مبدأ الحداثة وتجنب الوقوع في التكرار وتجاوز العوائق التي واجهت الباحثون السابقون وضمان تقدم سيرورة البحث العلمي .

## الدراسة الأولى:

عصام محمد عبيد تحت عنوان: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات

دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، قسم دراسات

المعلومات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد04. 2009.

تركز هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية للتخطيط الإستراتيجي من خلال تصميم رؤية ورسالة فاعلة تخاطب بها مجتمع المعرفة المحلي والعالمي لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات كذلك التعرف على الاقتراحات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بمؤسسات المعلومات بالإضافة إلى التعرف على الأشخاص المساهمون في عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات.

خلصت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج نذكر أهمها في ما يلي:

- توفر التخطيط الإستراتيجي في ثلاث مؤسسات من مجتمع الدراسة وهي مكتبات جامعة طيبة ومكتبات الملك عبد العزيز ومدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
- القصور الشديد في توافر التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات محل الدراسة وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة.
- الخلط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وعدم وجود مصطلحات معيارية موحدة ثابتة وواضحة لدى مؤسسات المعلومات مجتمع الدراسة تناسب أهدافها.

#### - الدراسة الثانية:

للباحثة بادي سوهام تحت عنوان: التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم المكتبات فرع إعلام علمي وتقني معهد علم المكتبات والتوثيق جامعة قسنطينة 2: الجزائر 2014/2013.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإستراتيجي للمعلومات وكذا التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المكتبة الوطنية، وتحديد واقع العملية



التخطيطية للمعلومات كما تهدف إلى تحديد متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للمعلومات بالمكتبة الوطنية وكذا تسليط الضوء على أهم معوقات تطبيقه.

خلصت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها كالتالي:

- أن التخطيط الإستراتيجي للمعلومات له أهمية كبيرة في تطوير نظم جديدة للمعلومات وذلك لما له علاقة مباشرة بنم وتطوير عمل المكتبة.
- إن تكنولوجيا المعلومات هي عصب نظم المعلومات في أي مكتبة لذلك وجب إدراجها كعنصر أساسي في التخطيط الإستراتيجي.
- التخطيط الإستراتيجي يؤثر إيجابا في تطوير العمل والأداء الوظيفي للموارد البشرية المتاحة.

### الدراسة الثالثة:

الصادق عبد الرحمان عبد الله علي دراسة تحت عنوان واقع وتقييم التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية بحث مقدم على جامعة الخرطوم لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في علوم المعلومات والمكتبات، كلية الآداب قسم علوم المعلومات والمكتبات الخرطوم. 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع وتقييم التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات وكذا التعرف على الدور الذي يلعبه في بناء مجتمع المعرفة وإدارتها بمؤسسات المعلومات السودانية، وتسليط الضوء على المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة ومدى توافر البنيات الأساسية اللازمة والخبرات والكفاءات المناسبة، بالإضافة مساعدة متخذي القرار في التعرف على نقاط ضعف العمل وتحسينها لترقية الخدمات من خلال ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بمؤسسات المعلومات السودانية.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة جامعة الخرطوم وجامعة إفريقيا العالمية ولهما رؤية واضحة بضرورة التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة.
- مكثبات جامعة الخرطوم وجامعة إفريقيا العالمية لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة.
- التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات المعلومات بنسبة موافقة بلغت 90% من أفراد عينة الدراسة بمكثبات الجامعتين.
- إن الأفراد هم العنصر الأساسي في التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة فهم الذين ينتجون المعرفة ويخططون لإدارتها ووضع سياسات تساعد عمال المعرفة على تبادل المعرفة في المؤسسات المعرفة.
- هناك ندرة في الأشخاص المختصين في التخطيط الإستراتيجي في إدارة المعرفة بالجامعتين.

**أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:**

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات السابقة كونها تتقاطع و تتشارك في المتغيرات التي تناولتها بشكل متكرر إذ أنها ذات تأثير على مشكلة الدراسة من عدة زوايا مختلفة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر.

✓ بالنسبة للدراسة الأولى تتشارك مع دراستنا في المتغير الأول وهو التخطيط الإستراتيجي حيث تناولت مختلف جوانبه ، وتتشابه في المتغير الثاني حيث تناول

الباحث في دراسته مؤسسات المعلومات بشكل عام فيما ركزت دراستنا على نوع من مؤسسات المعلومات ألا وهي المكتبات العمومية .

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها ارتبطت بمتغير ثالث وهو مجتمع المعرفة .

✓ بالنسبة للدراسة الثانية تتشارك مع دراستنا في المتغير الأول حيث أن هذه الدراسة تناولت التخطيط الإستراتيجي بشكل عام ، أما فيما يخص المتغير الثاني فإنها تتشارك مع دراستنا في المكتبات .

أما بالنسبة لأوجه الإختلاف في كون هذه الدراسة ركزت على التخطيط الإستراتيجي للمعلومات بشكل خاص والمكتبات بشكل عام فيما تناولت دراستنا التخطيط الإستراتيجي بشكل عام والمكتبات العمومية بشكل خاص .

✓ بالنسبة للدراسة الثالثة تتشارك مع دراستنا في التخطيط الإستراتيجي وكذا مؤسسات المعلومات بشكل عام فيما تناولت دراستنا على نوع من مؤسسات المعلومات ألا وهو المكتبات العمومية .

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث تناول هذه الدراسة جانب تقييم التخطيط الإستراتيجي وكذا ربطه بإدارة المعرفة .

## 8- مصطلحات الدراسة:

**التخطيط:** هو عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة، خلال فترة زمنية معينة باستغلال كافة الموارد المتاحة أحسن استغلال.

**التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل هذه القرارات وأثرها في المستقبل ، من خلال وضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

**المكتبة:** هي مؤسسة ثقافية علمية، اجتماعية تربية تحتوي على مصادر معلومات مختلفة تمت معالجتها بطرق معينة لغرض تلبية حاجيات المستفيدين من مجموعة من الخدمات .

**المكتبات العمومية:** المكتبة العمومية هي واحدة من المؤسسات ذات الطابع التعليمي، والتثقيفي، والترفيهي تنشئها الدولة وتقوم بتمويلها من الميزانية العامة لها، وتعمل أساساً على الإسهام في تنشئة مختلف شرائح المجتمع .

# الفصل الأول

## المكتبات العمومية

- 1- مفهوم المكتبات العمومية
- 2- بدايات المكتبات العمومية.
- 3- أهمية المكتبات العمومية.
- 4- أهداف المكتبات العمومية.
- 5- وظائف المكتبات العمومية.
- 6- أنواع المكتبات العمومية.
- 7- خصائص المكتبات العمومية.
- 8- أغراض المكتبات العمومية
- 9- خدمات المكتبات العمومية.
- 10- إتجاهات برامج المكتبات العمومية
- 11- موقع وتجهيزات المكتبات العمومية

خلاصة الفصل

**تمهيد**

إن للمكتبة العمومية قيمة كبيرة في المجتمع، ولها آثار قوية في عملية التنمية لدى مختلف شرائح المجتمع، لذلك تعتبر من أهم أنواع المكتبات لكونها تقدم خدماتها للجميع بمختلف أعمارهم ومستوياتهم ، فهي تتطلب في هذه الدراسة مجالا يوضح فيه ماهيتها وهذا ما سيتم معالجته في هذا الفصل.

**1 - تعريف المكتبة العمومية:**

عرفتها موسوعة المكتبات والمعلومات على أنها: "مكتبة تقتني مجموعة من مصادر المعلومات ذات تغطية واسعة، وتقدم خدمات مكتبية ومعلوماتية للعامة دون فرض رسوم على تلك الخدمات في الغالب ، ويتم دعم ميزانيتها من الأموال العامة." (عبدالمعطي و لشر، 2016، صفحة 350) .

وعرفها الإتحاد الدولي للمكتبات وأمناء المكتبات على أنها : "هي منظمة ينشئها المجتمع المحلي ويدعمها ويمولها ، إما من خلال الحكومة المحلية أو الإقليمية أو الوطنية أو من خلال شكل آخر من أشكال التنظيم المجتمعي . وهي تتيح الوصول إلى المعارف والمعلومات والأدب الإنشائي من خلال طائفة من الموارد والخدمات التي تؤدي على قدم المساواة إلى جميع أعضاء المجتمع ، بغض النظر إلى العنصر أو الجنسية أو السن أو الجنس أو الدين أو اللغة أو العجز أو المكانة الاقتصادية أو الوظيفية أو المستوى التعليمي ." (الإفلا، 2001، صفحة 07)

وقد جاء تعريف المكتبة العمومية في بيان اليونيسكو سنة 1994 على أنها: " مركز المعلومات المحلي الذي يضع كل أنواع المعارف والمعلومات مباشرة في متناول المنتفعين بها" ، حيث تقدم خدماتها على أساس تكافؤ الفرص بغض النظر عن السن والجنس والدين والانتماء القومي واللغة والوضع الاجتماعي، ويجب أن يجد المنتفعون من جميع فئات العمر المواد المناسبة لاحتياجاتهم مع توفير الوسائط التي تسهل ذلك. (اليونيسكو، 1994، صفحة 01) .

يعرفها أحمد نافع المدادحة في كتابه أنواع المكتبات بأنها : "هي المكتبات التي تقدم خدماتها للجمهور العام بمختلف فئاته سواء طلاب ، عاملون ، مهنيون ، أكاديميون ، حيث أنها تمتلك مصادر معلومات تغطي كافة فروع المعرفة البشرية ومختلف الموضوعات." (المدادحة، 2011، صفحة 45).

ويمكن تعريفها على أنها : المكتبة التي تعتمد على التمويل العام من أجل الإستخدام العام والمنفعة العامة . وتعمل المكتبة على الإستخدام للمواد في أشكالها المطبوعة والسمعية البصرية والإلكترونية من أجل جمع وحفظ وتنظيم وإسترجاع وبتث وتوصيل المعلومات والأفكار والإنتاج الإبداعي للعقل البشر. (عبدالهادي و جمعة، المكتبات العامة، 2001، صفحة 17) .

وعليه فإن المكتبة العمومية هي مؤسسة علمية ، ثقافية تضم مصادر معلومات مختلفة تمت معالجتها بغرض تقديمها كخدمات مكتبية مع القيام بمختلف الأنشطة الموجهة لمختلف شرائح المجتمع، ويتم تمويلها من الميزانية العامة للدولة .

## 2- بدايات المكتبة العمومية في الجزائر :

شهدت المكتبات العمومية في الجزائر تحولات وتطورات هامة منذ نشأتها بداية بالوجود العثماني بالجزائر، مروراً بالاحتلال الفرنسي للجزائر وصولاً إلى ما هي اليوم كمؤسسات ثقافية هامة، ونفصل تاريخ المكتبات العمومية في الجزائر من خلال المراحل الثلاثة التالية:

### 1-2 المكتبات العمومية خلال العهد العثماني(1518-1830):

بالرغم من عدم اهتمام الحكام العثمانيين بالثقافة عموماً والمكتبات خصوصاً لجهلهم لغة البلاد ، إلا أنها شهدت نمواً بفضل ظاهرة التأليف وكذا الحج والرحلة لطلب العلم فضلاً عن انتشار حركة التأليف والنسخ واقتناء الكتب لتغذية المكتبات لمختلف إنتاجات العلماء ، مما ساهم في ازدهار التعليم وانتشاره ما بين المساجد والزوايا ، الكتاتيب والمدارس خلال هذه الفترة التي عرفت نوعين من المكتبات وهي المكتبات الخاصة والمكتبات العمومية وهذه الأخيرة اصطلح عليها بالمكتبات السلطانية أو الأميرية (بلبشير، 2019، صفحة 39) .



التي تواجدت في المساجد والزوايا والمدارس والتي كانت مفتوحة للطلبة خصوصا وكذا جميع القراء المسلمين ، وتميزت هذه المكتبات على خزائن الكتب الموقوفة حسب أهمية الوقف الذي يمولها وكذا أهمية الجامع وأمانة الوكيل وعدد سكان المنطقة المعنية أشهرها مكتبة الجامع الكبير بالعاصمة ، مكتبة المدرسة المحمدية التي أسسها الباي محمد الكبير في معسكر، مكتبة الشيخ التازي . (بلبشير، 2019، الصفحات 39-40)

## 2-2 المكتبات العمومية خلال الفترة الإستعمارية (1830-1962): عرفت

المكتبات العامة أثناء الاحتلال الفرنسي ثلاثة مراحل متتالية ومتمايزة وهي:

### مرحلة القرن التاسع عشر:

تميزت هذه المرحلة بإنشاء مكتبة الجزائر في 1835 ، وذلك استجابة لضرورة تجميع وحفظ بقايا الماضي الخاصة بمستعمرة محتلة حديثا أي إنشاء تراث للمنطقة ، وقد كانت مكتبات هذه الفترة مخازن أكثر منها مكتبات بمعنى الكلمة ، حيث تؤكد مفتشية فرنسا للمكتبات سنة 1908 أن مكتبات الجزائر المستعمرة تقتقر إلى الوسائل والإمكانيات وتقنيات التنظيم والتسيير، لكنها رغم ذلك كانت تسعى لتحسينها و الإنفاق عليها كغيرها من الدول .

### مرحلة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية:

إن نتائج الحرب العالمية الأولى كما انعكست على مجالات عديدة فكذا أثرت على المكتبات ، حيث عرفت أسعار الكتب ارتفاعا رهيبا مما أعاق تطوير مجموعات ، وظلت تعاني وضعية مزرية إلى غاية 1925 حيث تم لأول مرة تسجيل المجالس المالية الجزائرية في ميزانية 1924 اعتمادا مخصصا لاقتناء الكتب للمكتبات العامة في الجزائر .

في هذه المرحلة بدأ يتبلور مفهوم المطالعة العمومية ، حيث أنه في 26 مارس 1929 وضع الوزير الفرنسي للتعليم العام (الزاحي، 2006، الصفحات 82-

أمام مجلس الأمة اقتراح تنظيم قاعات بلدية للقراءة في كل فرنسا . وفي سنة 1930 رفع نواب البرلمان قضية المكتبات العامة لكنها لم تكن ذات فائدة ، وأهم ما يميز هذه المرحلة هو انعقاد المؤتمر الدولي للمطالعة العمومية .

### مرحلة ما بعد 1945 :

أوضحت نتائج مهمة التفتيش المجراة في 1946 من طرف المفتش العام للمكتبات بيار لوليفر أن هناك اهتماما ضئيلا بالمكتبات من طرف الإدارة ، وأحيانا منعدما خاصة في مدن كبرى كوهران أو عنابة ، وفي مدن مثل تلمسان .

وبغض النظر عن هذه الملاحظة التي سجلت ، نجد أن فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية كانت مميزة بتطور معتبر في عدد المكتبات ، وذلك وفقا لما يبينه الجدول الآتي:

السنة	عدد المكتبات
1949	20
1950	80
1951	170
1952	186
1953	216
1954	238
1955	318
1956	327

جدول رقم 01 : تطور عدد المكتبات العمومية من 1949 إلى 1956 .

(الزاحي، 2006، الصفحات 83-86)

**2-3 المكتبات العمومية ما بعد الاستقلال:**

إن مصير المكتبات العمومية باعتبارها الإرث الذي خلفته فرنسا بات مرهون بفترة ما بعد 1962 وهي السنة التي نالت فيها الجزائر استقلالها واستقلاليتها في تسيير مؤسساتها ، والتي كانت تواجه العديد من التحديات التي ارتبطت ب :

✓ كونها دولة حديثة الإستقلال.

✓ التفاوت الجغرافي بشأن توزيع هذه المكتبات .

✓ غياب الكوادر البشرية المؤهلة لتسييرها .

✓ إنتشار الأمية والجهل بنسبة كبيرة .

هذا الوضع الذي جعل الجزائر تحدد الخطوط العريضة التي ترسم السياسة الثقافية لها ، والتي تمارسها من خلال عمليتين محوريّتين هما :

العمل التنظيمي والتدخل المباشر ويمكن تحديدهما في المراحل التالية :

**\*مرحلة التأميم من 1962/1988:**

حيث عرفت هذه الفترة إتخاذ بعض الإجراءات لتنظيم القطاع الثقافي ، شهدت من خلاله المكتبات العمومية حركة طفيفة ونمو بطيء ، حيث تم رسم خطة في الفترة الممتدة بين 1965/1978 شكلت الخطوط العريضة للسياسة الثقافية ، ومن بين هذه الخطوط إنشاء وزارة مكلفة بالثقافة سنة 1975 تعنى بترقية المطالعة العمومية من خلال إنشاء مديرتين فرعيتين هما :

-المديرية الفرعية للمطالعة العمومية والمكتبات : تتكفل بالنهوض بالمطالعة العمومية عن طريق بعض الوسائل نذكر منها:

\* إنجاز الدراسات المسبقة الخاصة بإقامة الهياكل الملائمة للمطالعة العمومية .

(دموش، 2018، الصفحات 184-185)

\* تقديم المساعدة الفنية للمكتبات خاصة عن طريق التمارين والحلقات التدريبية ، وكذا الندوات والمطبوعات التعليمية التي تخص تنظيم وإدارة المكتبات العمومية .

-المديرية الفرعية للوثائق والمطبوعات : وأهم ما تتكفل به فيما يخص المكتبات والمطالعة العمومية نذكر :

\*وضع وتنظيم المعارض .

\*إنشاء المكتبات العمومية في البلديات والمساهمة في إثرائها .

\*تكوين المستخدمين لتسيير المكتبات .

**إعادة تنظيم المكتبة الوطنية :** سعت الجزائر إلى استعادة المكتبة الوطنية منذ استقلالها ، وقد أدخلت عليها العديد من التعديلات ما بين السنوات 1964/1970 ، وصدور الأمر رقم 34-70 المتعلق بإعادة تنظيم المكتبة الوطنية ويحدد مهامها ووظائفها .

\***مرحلة الجمود والركود 1989/2002:** هذه الفترة لم تحمل الجديد بالنسبة للمكتبات كما أنها لم تحافظ على المنحنى المسطر لتطویر شبكة المكتبات العمومية وهذا راجع لدخول الجزائر في أزمت اقتصادية و أمنية.

\***مرحلة التحول نحو جيل جديد للمكتبات العمومية 2003 إلى غاية يومنا هذا :** تعتبر مرحلة انتقالية في تاريخ الجزائر على كل الأصعدة من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والأمني والنمو الاقتصادي ، حيث اهتمت السلطة بقطاع الثقافة إذ حضي القطاع بميزانية معتبرة لتبقى في تزايد مستمر ، للتجسد مظاهر الرقي من خلال :

-الصالون الدولي للكتاب .

-بعث مشروع مكتبة في كل بلدية .

-تنفيذ مشروع ملحقات المكتبة الوطنية على مستوى ولايات الوطن . (دموش، 2018، الصفحات 186-192)

## 3- أهمية المكتبات العمومية:

إن للمكتبات العمومية أهمية كبيرة لكونها تساهم في الحفاظ على الموروث الثقافي والحضاري والعلمي للمجتمع وكذا الربط بين الأجيال مما يساهم ذلك في تطوير وتنمية الفكر البشري على مختلف الأصعدة والمجالات ، وتكمن أهمية المكتبات العمومية كآلاتي:

✓ ترسيخ وتنمية عادة القراءة والمطالعة لدى جميع فئات المجتمع عن طريق تزويد المستفيدين منها بمصادر معلومات متنوعة .

✓ تكتسي المكتبات العمومية أهمية كبيرة كونها مؤسسة ثقافية شعبية تعنى بنشر الثقافة العامة والمهنية وتنمية قدرات أبناء المجتمع وصقل مواهبهم وتنمية هواياتهم المختلفة ، وتفعيل مشاركتهم الإيجابية في ثقافة العصر وإطلاعهم على ما يستجد من تغيرات والإنجازات .

✓ تعتبر المكتبات العامة أداة للتغيير والتنمية الشاملة في أي مجتمع كونها بوابة للمعرفة واكتساب العلم بالإضافة إلى أنها تسعى نحو استثمار

✓ الاهتمام بالكتاب عن طريق تكوين وبناء وتنمية أرصدة وثائقية وجعلها تحت خدمة المستفيدين . (تيتيلة، 2019، صفحة 272)

✓ التكنولوجيا في تقديم خدمات معلومات متطورة تفي احتياجات المستفيدين منها . على سبيل المثال مواقع المكتبات الموجودة على شبكة الإنترنت .

✓ تلعب المكتبات العامة أدوارا مختلفة في مجالات التثقيف والتوعية والتعليم المستمر وتعليم الكبار من أجل الارتقاء بثقافة الفرد وتعميق انتمائه للوطن ،وهي بذلك تسهم إيجابا في تقدم

✓ المجتمع على اعتبار أن المواطن الصالح لا يستطيع أن يشارك في تقدم مجتمعه مالم يكن على قدر واسع من الثقافة والمعرفة والتي بدورها يحصل عليها من خلال ولوجه للمكتبة. (الطار، 2016، الصفحات 14-15)

✓ توفر المكتبة العامة ، البوابة المحلية للمعرفة ، شرطاً أساسياً للتعلم مدى الحياة ، وصنع القرارات المستقلة والثقافية. (IFLA، 2003)

#### 4- أهداف المكتبة العامة :

تقدم المكتبة العامة خدمات متنوعة لجميع فئات المجتمع فإنها تهدف إلى عدة أهداف وهي كالتالي :

- ✓ تقديم الخدمات المكتبية لكل المواطنين بدون استثناء.
- ✓ استقطاب الجمهور وتحفيزهم على القراءة والإطلاع والاستفادة من رصيدها وتعزيز مكانة المكتبة مما يؤدي إلى رفع المستوى الثقافي والحضاري لأفراد المجتمع .
- ✓ دعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد عن طريق عقد الندوات الثقافية والاجتماعية وإقامة المعارض الفنية وعرض الأفلام والمسرحيات الهادفة ، وتنظيم الرحلات والقيام بالنشاطات الموجهة للأطفال خاصة من أجل تنمية مهاراتهم والتثقيب عن مواهبهم.
- ✓ مساندة ودعم المكتبات الأخرى القريبة منها وبالخصوص المكتبات المدرسية.
- المساهمة في رفع الأداء الوظيفي من خلال مطالعتهم مع ما يتماشى والتطورات الحاصلة في مجال عملهم واختصاصاتهم . (العلي، 2005، الصفحات 47-48)
- ✓ إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها مجاناً لجميع الراغبين في الإطلاع عليها دون حواجز . (غانم و جلامنة، 2016، صفحة 92)
- ✓ التعلّم الشخصي للمواطنين عبر توفيرها تربية سليمة وانتفاع حر ولا محدود للمعرفة والفكر والثقافة والمعلومات .
- ✓ التوعية الثقافية والسياسية والاجتماعية وتأكيد العادات الإيجابية .
- ✓ محو الأمية ومحاربة الجهل .
- ✓ حفظ تراث الأمة ومكتسباتها الثقافية والعلمية حتى تصل للأجيال القادمة .
- ✓ دعم وتشجيع الإنتاج الفكري والعمل على تطويره. (المدادحة، 2011، الصفحات 36-37)

## 5- وظائف المكتبات العمومية :

الوظيفة	الشرح
التثقيف	من المعروف أن المكتبات العمومية هي مؤسسة أنشأتها المكتبة لتحقيق هذا الهدف خلال تنمية ثقافة أفراد المجتمع وتوسيع مداركاتهم في كافة المجالات وخصوصا مع إرتفاع أسعار مصادر المعلومات مقارنة مع المستوى المعيشي لأفراد المجتمعات وخاصة النامية منها .
التعليم	فهذا الهدف التعليمي يعتمد على أن المكتبة العمومية تهدف إلى تعليم الأطفال قبل دخولهم المدرسة بالإضافة إلى مساندة ودعم المؤسسات التربوية والتعليمية بمختلف أطوارها ، كما تساهم في تعليم الكبار ومحو الأمية .
الترفيه	تسعى المكتبة إلى ملئ أوقات الفراغ وخصوصا في مجتمعاتنا لمواجهة الآفات الاجتماعية السلبية من خلال القيام بعدة أنشطة ترفيهية (تنظيم أمسيات شعرية وأدبية ، مسرح ، ورشات رسم ... ) التي تساعد على إبراز القيم العليا والهوايات والغايات النبيلة .
النشر	فمن أهداف المكتبة العمومية أيضا نشر الأفكار والمعلومات بين أفراد المجتمع وذلك بغية رفع مستوى الوعي ، والإنتفاع على الثقافات الأخرى .

الجدول رقم 02: يمثل وظائف المكتبات العمومية . (مرسي، 2014، الصفحات 341-342).

## 6- أنواع المكتبات العمومية في الجزائر

تنقسم المكتبات العمومية في الجزائر إلى أربعة قطاعات وزارية وهي وزارة الداخلية، وزارة الشباب والرياضة ، وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ، وزارة الثقافة وهذه الأخيرة تشرف على عدة أصناف من المكتبات التي يمكن اعتبارها عمومية ، وهي مكتبات المطالعة العمومية ومكتبات المراكز الثقافية ومكتبات المتاحف ومكتبة قصر الثقافة والمكتبة الوطنية . سوف نركز في هذا العنصر على نوع مكتبات لمطالعة العمومية. (بلبشير، 2019، الصفحات 140-141)

**1 المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:**

يعرف المشرع الجزائري مكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية في المرسوم رقم 12-234 في المادة الثالثة الصادر عن وصاية وزارة الثقافة على النحو التالي:

" المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي . " و يتم إنشاء مكتبات المطالعة العمومية بمرسوم تنفيذي باقتراح من الوزير المكلف بالثقافة ، كما يمكن لها إن تتوفر على ملحقات عبر كامل التراب الوطني. و جاء ضمن هذا القانون و ذلك في المادة رقم 02 ، تحديد المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية و التي يمكن إجمالها في ما يلي:

- ✓ التواجد بمركز الولاية أو إذا تعذر ذلك في مدينة من مدن الولاية ذات إمكانيات عالية من حيث المقروئية أو تضم مؤسسات ثقافية أو تربية أو جامعية.
- ✓ التوفر على مقر يقدم خدمات الإعارة و فضاءات للمطالعة بقدرة استقبال توافد يصل على الأقل إلى 500 شخص يوميا .
- ✓ التوفر على أرصدة وثائقية متعددة الاختصاصات، و التوجه لجميع فئات الجمهور.
- ✓ التوفر على فضاءات متخصصة للمطالعة توجه لمختلف فئات المستعملين. (الثقافة، 2012).

**المكتبة الفرعية:**

لا يتم الحديث عن المكتبات العامة إلا بالحديث عن المكتبات الفرعية وهي فرع من المكتبة الرئيسية تنشأ لتقديم الخدمة المكتبية الى سكان الضواحي في المدن الكبرى ، حيث يكونون بعيدين عن المكتبة الرئيسية وهذا دليل على أن الثقافة حاجة من حاجات الإنسان الأساسية تقدمها الدولة إلى أفراد المجتمع ، واهداف المكتبة الفرعية هي أهداف المكتبة الفرعية نفسها . (الترتوري و الرقب، 2009، صفحة 108)



إن الغرض الرئيسي من إنشاء المكتبة الفرعية هو توفير إيصال الخدمة إلى المستفيدين الذين يجدون صعوبة في الوصول إلى المكتبة الرئيسية المركزية ، بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد عليهم . ويجب إقامة فرع كافية للمكتبة الرئيسية لتصل إلى أكبر عدد من المستفيدين ، وأن تقام هذه الفروع في الأحياء المكتظة سكانيا وفي مبان خاصة وفق مواصفات محددة تتفق مع أهداف المكتبة الرئيسية ووظائفها وخدماتها .

وتأتي مصادر المكتبة الفرعية عادة من المكتبة الرئيسية أو المركزية مباشرة ولضمان تزويد المكتبة الفرعية بمصادر تتماشى مع خصوصيتها وجب تحديد طبيعة المجتمع المحلي من تحديد حاجاته واهتماماته قبل إرسال أو توفير مصادر معلومات الأخرى من المكتبة الرئيسية إلى المكتبة الفرعية.

ويعد أمين المكتبة المؤهل والقادر على إقامة العلاقات الطيبة مع مختلف أطراف محيط المكتبة شرطا أساسيا لنجاح المكتبة الفرعية في أعمالها وخدماتها ولهذا يفضل أن يعمل على تسييرها عدد كاف من المكتبيين المتدربين في هذا النوع من المكتبات .  
(المدادحة، 2011، الصفحات 59-60)

**المكتبة المتنقلة:** هي وسيلة نقل لمصادر المعلومات قد تكون على أشكال مختلفة وفق طبيعة المناطق التي تخدمها تضم مجموعة من الكتب ومصادر المعلومات والدوريات ، تنطلق من المكتبة الرئيسية إلى مواقع التجمعات السكانية التي ليس لهما مكتبات خاصة بها مثل المناطق النائية والقرى، حسب برنامج زمني معين ، وتعتبر من أحدث الوسائل لإيصال هذه الخدمات.

أهدافها:

-نشر الوعي الثقافي والعلمي والاقتصادي والاجتماعي والصحي بين سكان المناطق النائية.  
-زيادة وعي المواطنين عن طريق مدهم بالأفكار الجديدة والتيارات العالمية وإعلامهم بما يدور في دولهم والعالم الخارجي من أحداث وتطورات .

-إستثمار أوقات الفراغ بطريقة مثمرة وبناءة .

-المساهمة في القضاء على الأمية وذلك بالتعاون مع المؤسسات التعليمية والاجتماعية والعاملة في برامج محو الأمية . (اسماعيل، 2007، الصفحات 3-5)

إن المكتبة المتقلة لا تكون ذات فاعلية إلا إذا توفرت لديها ثلاث شروط هي :

- أن يكون السكان مستقرين ويتوقعون أن تصل إليهم خدماتها .
- أن يكون الوقت الذي تستخدم فيه المكتبة أطول مما تصرفه في التنقل .
- أن تكون الطرق والمسالك والأحوال الجوية ملائمة تساهم في المحافظة على إستقرار جداول الخدمة المكتبية المقدمة .

ولكي تؤدي المكتبة المتقلة خدماتها بصورة جيدة وجب توفر وسيلة نقل بالإضافة إلى مجموعة مكتبية لا تقل عن 1000 كتاب ذات عناوين متنوعة ،كذلك تحتاج إلى مورد بشري متخصص لتسييرها بالإضافة إلى تحديد محطات للخدمة المكتبية . (اسماعيل، 2007، صفحة 06)

**مكتبات الأطفال:** يمكن لمكتبة الطفل أن تكون قسما أو جناحا في مكتبة المطالعة العمومية على الرغم أنها بدأت تظهر في الآونة الأخيرة مستقلة عنها ، كما هو الحال في مكتبات رياض الأطفال والجمعيات والمؤسسات ذات العلاقة بالطفولة، وتهدف إلى مكتبة الطفل إلى توفير الكتب المناسبة للأطفال وأي مواد أخرى لميول ورغبات الأطفال، وخلق الجو المناسب للمطالعة والتسليّة والتوعية ، وتنقيف الأطفال . (عليان و المومني، 2006، صفحة 24)

#### متطلبات مكتبة الأطفال:

- توافر المواد المكتبية الجيدة والمناسبة للحاجات وميول الأطفال.
- خلق الجو المناسب الذي يشجع الأطفال على إرتياد المكتبة والمطالعة والإستفادة من خدماتها .
- توفير كادر بشري مؤهل يتناسب مع طبيعة مكتبة الأطفال وطبيعة خدماتها . (بدير، 2007، صفحة 68)

تقدم المكتبة مجموعة من الخدمات المتنوعة لهذه الفئة وفق مجالات محددة نذكر منها:

-تسيير مواد القراءة المناسبة لمستويات الأطفال وميولهم .

-خدمة المناهج الدراسية بالمدرسة الإبتدائية .

-التربية المكتبية أو تدريب الأطفال على الإستخدام الجيد للمكتبة. (عبدالهادي و وآخرون، مكتبات الأطفال، دس، الصفحات 135-136)

## 7- خصائص المكتبات العمومية :

تتميز المكتبات العمومية عن باقي المكتبات الأخرى بمجموعة الخصائص نذكر منها:

- تقدم المكتبة العمومية خدماتها لجميع فئات المجتمع دون تمييز سواء من حيث الجنس أو الدين ، أو العرق أو غير ذلك، وهي تقدم خدماتها لجميع الأعمار والمستويات الثقافية والتعليمية .
- تقدم خدمات بشكل مجاني بصفة عامة ، بغض النظر عن مخصصاتها المالية ومصادرها سواء كانت عامة أو خاصة .
- المكتبة العمومية توفر أرصدة علمية ثقافية تربوية، لكنها ليست متخصصة لحد كبير .
- وهي عامة لأنها لا تجبر أحدا على إرتيادها وليس ثم إكراه للدخول إليها على النحو الذي نصادفه في المكتبات المدرسية أو مكتبات الكليات أو المكتبات الجامعية لإرتياد المكتبة العمومية يخضع لرغبة الشخص في تثقيف نفسه .
- المكتبة العمومية ترتبط بالبيئة التي تتواجد فيها .
- خدمات المكتبة العمومية ليست محدودة في الإفادة من أرصدها فقط، وإنما تتصف كذلك بتنشيط الجو المحلي للمجتمع وتفعيله. (الزاحي، 2006، الصفحات 29-30)

## 8-أغراض المكتبات العمومية :

- غرض تعليمي : وذلك من خلال تشجيع الكبار والصغار ،وتمكين الطلبة من الحصول على المراجع التي تقوي موضوعات الدراسة والتي قد تكون غير متوفرة في المكتبات الجامعية والمدرسية . (المدادحة، 2011، صفحة 49)

- غرض ثقافي : تقديم المعلومات لزيادة المعرفة والثقافة العامة .
- غرض نفعي : من خلال تزويد القارئ بالمهارات الفنية والمعلومات التي تعينه على تطوير مهنته .
- شغل أوقات الفراغ : تشجيع الإنتفاع المجدي لأوقات الفراغ بدلا من إستغلالها في اللهو وإرتياد المقاهي وما يشبهها .
- ترقية المستوى الفني : عن طريق العروض السينمائية والبرامج الموسيقية والمعارض الفنية ومختلف الأنشطة الثقافية ( شعر .حكاوي .رسم....)
- دعم الروابط الإجتماعية بين الأفراد : عن طريق الندوات وتبادل الآراء في المشكلات الفردية والجماعية والمشكلات المحلية والعالمية .
- مستودع سجلات البيئة : تحفظ فيها الأدلة والإحصائيات عن البيئة المحلية وما حولها . (المدادحة، 2011، الصفحات 49-50)

## 9- خدمات المكتبات العمومية :

### تمهيد

هناك مجموعة من الخدمات التي تقدمها المكتبات العمومية للمستخدمين وهي تقسم إلى نوعين خدمات مباشرة وخدمات غير مباشرة ونقصد بالخدمات المباشرة تلك الخدمات التي ترتبط أو تقدم بشكل مباشر للمستخدم في حد ذاته كخدمة الإعارة سواء الداخلية أو الخارجية ، خدمة تدريب المستخدمين الى غير ذلك من الخدمات ، أما بالنسبة للخدمات الغير مباشرة فنقصد مجموعة من العمليات التي تساعد على تسريع وتيرة تلبية إحتياجات المستخدم كخدمة الفهرسة والتصنيف ، ونوجز هذه الخدمات فيما يلي :

### 9-1 الخدمات الغير مباشرة :

التزويد والإقتناء : وتتم هذه الخدمة عن طريق :

❖ \*الشراء : تتضمن عملية التزويد إعداد قوائم مصادر المعلومات المختارة أثناء عملية الإختيار ، ومن بعد ذلك التحقق من هذه المصادر في الرصيد لحذف أو إقصاء المصادر المتوفرة في الرصيد الحالي (خلاف، 2014، الصفحات 98-100)

ثم تليها خطوة البحث البيبليوغرافي من أجل التأكد من صحة البيانات البيبليوغرافية لمصادر المعلومات الواردة في القوائم وفي الأخير تأتي أوامر التوريد وإرسالها لإعداد المناقصة .

❖ **التبادل :** هو وسيلة مهمة للحصول على مصادر معلومات دون الحاجة إلى الإنفاق المالي بل عن طريق مقايضة المصادر التي لا تحتاجها بمصادر أخرى نحتاجها بين المكتبة والمكتبات الأخرى .

❖ **الهدايا :** تحصل المكتبة على العديد من المصادر دون إنفاق مالي بل تتحصل عليها عن طريق هدايا تمنح من جهات عديدة رسمية أو غير رسمية .

❖ **التأجير :** تلجأ المكتبات إلى كراء مصادر المعلومات لفترات محدودة وهذا معروف لدى المكتبات العمومية بالخصوص ، وهذا لغرض الحصول على المصادر الرائجة والتي تفقد الإهتمام بها بعد فترة معينة..

**الفهرسة :** تعرف على أنها عمليتي إعداد مصادر المعلومات إعدادا فنيا بحيث تكون في متناول القراء بأسرع وقت ممكن وبطرق ميسرة ، والذي ينتج عن هذه العملية هو فهرس عبارة عن قائمة بما تشتمل عليه المكتبة من مصادر وأوعية معلومات توضع في خدمة جمهور المكتبة ، وتقسم إلى قسمين هما الفهرسة الوصفية والتي تهتم بالوصف المادي لأوعية المعلومات والفهرسة الموضوعية التي تهتم بالمحتوى الموضوعي . (خلاف، 2014، الصفحات 100-101)

**التصنيف :** هو عملية تجميع المصادر والأوعية حسب المواضيع التي تتناولها ، أو هو وضع الأشياء المتشابهة معا أو ترتيب الأشياء وفق التشابه والاختلاف أي أنه فرز الأشياء وتجميعها ، أو هو تنظيم المصادر في مجموعات يوجد فيها الكثير من الخصائص المشتركة بينها على حسب الشكل ، الموضوع ، اللغة ...إلى غير ذلك . (كساسرة، 2007، صفحة 48)

**التكشيف والاستخلاص:** عرف المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات على ان الكشاف هو " قائمة منهجية تعطي معلومات كافية عن كل مادة لإمكان الوصول إلى تلك المادة عن طريق رقم الصفحة الموجودة فيها (قاري، 2000، صفحة 155)

أو أي رموز أخرى توضح موقع المادة في تسلسل ما . " لذلك فإن المكتبة تقوم بإعداد قوائم سواء في شكل ورقي أو إلكتروني بغية توفير كل المعلومات المتعلقة بالاعوية التي تهم المستفيد. (قاري، 2000، صفحة 155)

فخدمة التكشيف والاستخلاص من الممكن أن يطلق عليها بالخدمة التي تقوم بإعداد المستخلصات أو قد يطلق على العملية في حد ذاتها. (عبدالهادي و زايد، التكشيف والإستخلاص، 2000، الصفحات 134-135)

**خدمة الإرشاد والتوجيه :** نرى أنه لا يمكن اعتبارها خدمة مباشرة من خدمات المعلومات لأنها تعني إرشاد المستفيد وتوجيهه إلى ما يريد ، أو ما يسأل عنه سواء من تعريفه بأقسام المكتبة أو توجيهه لمصدر أو مكان معين داخل المكتبة ، وربما تمتد في بعض المكتبات العامة للبيئة المحيطة بالمكتبة. (عباس و زكي، 2002، صفحة 112)

## 9-2 الخدمات المباشرة :

**الإعارة:** تعتبر الإعارة من أهم الخدمات التي تقدمها المكتبة، وتنقسم الإعارة إلى قسمين هما الإعارة الداخلية وهي ويقصد بها عدم السماح بإعارة بعض مصادر المعلومات خارجيا والاكتفاء أو الاستفادة منها داخل المكتبة في القاعة المخصصة لذلك داخل مبنى المكتبة، أما الإعارة الخارجية فهي وهي عملية إتاحة مصادر المعلومات للمستفيدين خارج المكتبة وهذه العملية تقتضي تسجيل وضبط المصادر المعارة ومتابعة إعادتها إلى المكتبة. (الجزيمي، 2002، صفحة 15)

**خدمة النشر:** هو وسيلة لبث المعلومات، حيث هناك قسم خاص بالبحوث والمطبوعات والبحوث التي تصدر عنها، حيث يتولى هذا القسم مهمة نشر المطبوعات الخاصة بالمؤسسة الأم ويقوم كذلك بدور التحرير والتأكد من نشرها ثم الإشراف على الطباعة والتوزيع. (خلاف، 2014، صفحة 102)

**خدمة الاطلاع الداخلي:** تعد خدمة الاطلاع الداخلي من أول الخدمات وأوسعها تقديمًا في المكتبة. فهناك مصادر لا تعار خارج المكتبة وهناك قراء ومستفيدون لا تساعدهم ظروفهم على القراءة في المنزل ويحتاجون إلى البقاء في المكتبة ساعات طويلة . فهي نوع من توفير المواد للقارئ داخل المكتبة و ذلك لتوفير الجو المناسب له للقراءة و البحث . (زايدي، دس، صفحة 317)

**الخدمة المرجعية:** تعتبر هذه الخدمة من أهم الخدمات المباشرة التي تقدمها المكتبة العامة وتقسّم إلى قسمين هما:

#### **الخدمات المرجعية \* المباشرة وتشمل:**

- ✓ الإجابة على أسئلة المرجعية التي يتقدم بها المستفيدون بشكل مباشر .
- ✓ إرشاد الرواد وتوجيههم إلى الأماكن التي يحتاجونها في المكتبة.
- ✓ تعليم وتدريب المستفيدين على استخدام المراجع المختلفة.
- ✓ تقديم المراجع المناسبة للباحث وإعداد قوائم ببيوغرافية عند الضرورة.
- ✓ تصوير بعض الصفحات من المراجع.

#### **الخدمات المرجعية غير المباشرة وتشمل:**

- ✓ اختيار المراجع المناسبة للمكتبة وتوفيرها للقسم.
- ✓ ترتيب المراجع على الرفوف.
- ✓ تقييم المراجع المتوفرة والخدمة المرجعية المقدمة.

#### **خدمة الإحاطة الجارية والبت الإنتقائي\*:** وذلك من خلال النقاط التالية:

- ❖ عرض الدوريات والمصادر التي تصل المكتبة حديثاً .
- ❖ اختيار المواد التي تناسب احتياجات المستفيدين .
- ❖ إشعار المستفيدين وإعلامهم بالمواد التي تهمهم بالطرق المناسبة . (ياسين، 2014،

الصفحات 244-245)

وتوفر خدمة البث الإنتقائي للمعلومات هدفين أساسيين هما :

- ❖ توفير خدمة الإحاطة الجارية لكل مستفيد على حده .
- ❖ توفير وقت المستفيد بإستبعاد الوثائق أو المعلومات التي لا تناسبه . (المالكي، 2000،  
صفحة 155)

#### خدمة النسخ والتصوير:

إن عدم توفر الوقت الكافي للمستفيد داخل المكتبة وقلة عدد النسخ فضلا عن ذلك وجود مواد لا يمكن للمستفيد إعارتها اتجهت معظم المكتبات لهذه الخدمة وهي مكملة لخدمة الإعارة.

#### خدمة الاطلاع الداخلي:

تعد خدمة الاطلاع الداخلي من أول الخدمات وأوسعها تقديمًا في المكتبة. فهناك مصادر لا تعار خارج المكتبة وهناك قراء ومستفيدون لا تساعدهم ظروفهم على القراءة في المنزل ويحتاجون إلى البقاء في المكتبة ساعات طويلة. فهي نوع من توفير المواد للقارئ داخل المكتبة و ذلك لتوفير الجو المناسب له للقراءة و البحث. (زايدي، د س،  
صفحة 318).

### 10- إتجاهات برامج المكتبات العمومية :

إن المكتبة العمومية لا تقف مكتوفة الأيدي تنتظر القراء حتى يأتو من تلقاء أنفسهم بل تخرج لتدعوهم للقراءة والمطالعة ، وهي تضع برنامجا واسعا للعلاقات العامة لتعرف القراء بنفسها ، وتتعرف على القراء لتهيء لهم ما يناسبهم من مصادر المعلومات المختلفة ، وهذا البرنامج يسير وفق ثلاث إتجاهات :

\*علاقات عامة تقوم بها المكتبة داخل المكتبة نفسها من حسن معاملة للجمهور حين يأتي ومن أناقة المبنى ونظافته وتلبية طلبات القراء بإستمرار ، أو الإعتذار بأدب حين يصعب أو يتعذر تلبية طلبات المستفيدين لسبب أو آخر ووضع لوحات إرشادية لإرشاد القراء إلى كيفية إستخدام المكتبة . (المدادحة، 2011، صفحة 47)



\*علاقات عامة تقوم بها المكتبة داخل البيئة أو المجتمع الذي تخدمه ، حيث تدعو القراء الى إرتياد المكتبة والإنتفاع بخدماتها ومواردها ، ووسيلتها في ذلك المحاضرات العامة داخل المؤسسة .....وكذلك تدعو الجمهور من خلال الإذاعة والتلفزيون وبعض المطبوعات الخاصة بها .

\*علاقات عامة يقوم بها الجمهور نفسه داخل المكتبة كالمعارض التي يقيمها داخل المبنى الخاص بالمكتبة الفنانون المحليون ، والمحاضرات التي يلقونها الأفراد المثقفون في المجتمع المحلي . (المدادحة، 2011، صفحة 48)

## 11-الموقع وتجهيزات المكتبات العمومية:

### الموقع:

- ينبغي أن تكون المكتبة العمومية في موقع أو مكان متوسط ومعروف للجميع.
- أن يسهل على الناس الوصول عليه دون مشقة اثناء ذهابهم أو إيابهم إلى أعمالهم وقضاء حاجاتهم ، وأن يرتبط بشبكة المواصلات العامة لسهولة الوصول إليه .
- أن تقع المكتبة على الطريق العام أو الرئيسي.

### التصميم الداخلي :

- أن يكون المبنى قابلا للتوسع الأفقي والرأسي .
- أن تزود القاعات بعوازل للصوت لتوفير الجو المناسب للقراءة بمتعة وتركيز .
- أن يراعى في تصميم المبنى مواجهة النمو السكاني لعشرين سنة مقبلة على الأقل.
- أن تتوفر مداخل مستقلة لإستقبال الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة .
- الإضاءة: تعرف الإضاءة على أنها كمية الضوء التي تصطدم بمساحة ما وهي من أهم العناصر البيئية الداخلية للمكتبة لأن أغلب النشاطات التي تجري بالمكتبة لها علاقة مباشرة بحاسة البصر ومن أسباب الإضاءة الرغبة في توفير الطاقة والعمل على تكوين جو مناسب للقراء في المكتبة.

-التهوية: للتهوية والتكييف دور كبير في مدى فعالية المبنى وملائمته للعمل إذ لا بد من التأكيد على أهمية نظام التهوية الجيد سهل التشغيل والصيانة وينبغي على المكتبات تهيئة الظروف المناسبة التي تحملها التقلبات الجوية كالحرارة والرطوبة والبرودة. (العكرش، 1998، صفحة 113)

تحتاج المكتبات لتجهيزات متنوعة حتى تتمكن من القيام بعملها على أكمل وجه مستخدمة تقنيات الإعلام مثل الهواتف بأنواعها، أجهزة التخاطب عن بعد ومنها:

التقنيات السمعية والبصرية كالمصغرات الفيلمية والفيديو والأشرطة الممغنطة كذلك تقنيات المكتبات مثل الآلات الكتابية، أدوات الكتابة فضلا عن الأثاث مثل رفوف الكتب ورفوف الدوريات والطاولات وطاولات الفهارس وأدراجها وطاولات القراءة والخزائن وغيرها من التجهيزات المكتبية الأخرى. (صوفي، 1991، صفحة 211)

ومهما كانت أنواع الأثاث والتجهيزات التي تحتاجها المكتبة، فعلى أمين المكتبة أن يراعي عدد من العوامل عند اختياره لها وهذه العوامل هي:

1- المرونة في الترتيب والحركة من خلال تجنب الأثاث والتجهيزات الثابتة كأدراج الفهارس ودواليب العرض، صعوبة تحريكها أو التوسع في المستقبل.

2- أن تكون رفوف المكتبة بحجم موحد قدر المستطاع لكي يكون بإمكان استبدال بعض أجزائه بسهولة، كما يجب شراء تجهيزات وقطع أثاث أخرى كمجموعة ذات حجم موحد، وتخضع المناضد والمقاعد ومكتب الإعارة للمبدأ نفسه.

3- الحرص على توفير الراحة والقدرة على التحمل والتنوع في قطع الأثاث الخاصة التي ينبغي أن تنطبق على الأجهزة أيضا.

4- الإقتصاد وسهولة الصيانة.

5- التنسيق بين الألوان لتوفير الجو الجذاب والمشجع الذي ينسجم مع أغراض المكتبة . (المالكي، 2000، صفحة 44)

## خلاصة الفصل :

وخلص الفصل للفصل يمكننا القول بان المكتبات العمومية هي مؤسسات شعبية بالدرجة الأولى تسعى إلى إنارة الطريق أمام أفراد المجتمع لكسب معرفة وتنمية القدرات الفكرية والمهارات الإبداعية للفرد، وباعتبارها المحرك الأساسي في المجتمع الذي تخدمه كونها تتميز عن المكتبات الجامعية والمدرسية بصفة العمومية بحيث توفر خدمات متنوعة التي تشمل مصادر معلومات التي تلبي رغبات مختلف شرائح المجتمع بتنوع الفئات العمرية والميولات القرائية ، بالإضافة إلى ما تقدمه من أنشطة ثقافية ودينية متنوعة تواكب جل المحافل الوطنية والدينية ومساهمتها في ربط العلاقات بين الأفراد وتنقيفهم ، وشغل أوقات فراغهم .

# الفصل الثاني

## التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية

- 1- ماهية التخطيط
  - 2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
  - 3- أهمية التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.
  - 4- أنواع التخطيط الإستراتيجي.
  - 5- عناصر التخطيط الإستراتيجي.
  - 6- مستويات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.
  - 7- خصائص ومزايا التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.
  - 8- مقومات التخطيط الإستراتيجي.
  - 9- متطلبات التخطيط الإستراتيجي.
  - 10- مراحل التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.
  - 11- خطوات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.
  - 12- معوقات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد**

إن التخطيط الاستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية في المكتبات اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المكتبات وخاصة المكتبات العمومية تركز على ضرورة التزود بخطة إستراتيجية تتناول فيها اختيار مجالات النشاط وتحديد ما الذي ستقوم به لإنجاز أهدافها، حيث تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي مع وجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية نظرا لمساهمته في مواجهتها والتكيف معها .

**1- التخطيط :****أ. مفهوم التخطيط :**

لغة: مصدر خطط، خطط ل .

وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها تنفذ في اجل محدود .  
اصطلاحا:

يعرفه علي عجوة على أنه ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه الاختيار الأمثل لاستخدام الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة .

كما يعرفه محمود عمر محمود على أنه نشاط إنساني واعي يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها .

ويعرفه محمد صديق نفاذي : التخطيط هو عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى .

ويعرفه بيتر دراكر peter Drucker على انه عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية منتظمة ومنظمة . (النصر،

2015، الصفحات 28-29)

**ب. أهمية التخطيط :**

-يؤدي إلى وضع أهداف واضحة ومحددة .

-يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب إتباعها . (طواهي، 2007، صفحة 137)

- يهتم بتوفر الإمكانيات وسبل الحصول عليها

- يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات

- يحقق نوعا من الأمن النفسي للأفراد والجماعات .

- عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلها وتظهر أهمية التخطيط على مستويات مختلفة وفي جميع القطاعات تبعا لدوافع مهمة ناتجة عن الظروف والتغيرات والبيئة المختلفة .  
(طاهري، 2007، الصفحات 137-138)

- التخطيط يقلص من المخاطر إذ أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية إنتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل فإذا كان التخطيط قائم على أسس علمية سيقبل مخاطر هذا الإنتقال من خلال توجيه الجهود والإستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم -التخطيط يحقق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة فهو يسمح للإدارة بالإطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها .

- يساعد التخطيط على التخلص من المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة .

- يساعد في عملية الإتصال من خلال إيجاد القنوات الإتصالية المتعددة في كل الإتجاهات . (سالم، 2015، الصفحات 77-78)

### ج- أهداف التخطيط :

يمكن تلخيص أهداف التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي :

- مساعدة المكتبة في تحقيق أهدافها المنشودة .
- زيادة نجاح المكتبة أو مراكز المعلومات بصفة عامة ، وكفائتهما وفاعليتهما الإدارية
- زيادة التكامل والتناسق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية من جهة ، والموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى بهدف تحقيق الأهداف المنشودة .
- إضفاء سمة الحداثة والتطور على المكتبة أو مركز المعلومات ،فالتخطيط الجيد هو إنعكاس واقعي للمكتبة أو مركز المعلومات الحديثين .
- يساهم بصفة كبيرة في التقليل من المخاطر المستقبلية والعوامل المفاجئة ، وإيجاد الحلول المناسبة قبل حدوثها . (همشري، 2001، صفحة 106)
- تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف. (الربيعي و آخرون، 2018، صفحة 95)

#### د. خصائص التخطيط :

\* أولوية التخطيط : يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة .

\* الواقعية : لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الإقتصادي للمؤسسة ( الموارد المالية ، الإمكانيات البشرية .. ) الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات .

\* الشمولية : التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة ، فالتخطيط يكون أشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتتبع من خطط المستوى الأعلى .

\* التنسيق : التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها وذلك لكي لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها .

\* المرونة : يجب أن تكون الخطة مرنة وذلك من أجل التعديل في حال ظهور أي طارئ.

\* الإلزام : ويعتبر أهم مبدأ في عملية التخطيط وذلك من خلال التصدي إلى أي عملية تهاون في تنفيذ الخطة وبالتالي الحفاظ على سيرورة الخطة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة. (سالم، 2015، الصفحات 78-79)

#### هـ. مراحل التخطيط :

تتم عملية التخطيط عبر مراحل متتالية ، حيث تتوقف كفاءة وفعالية كل مرحلة على درجة النجاح المحقق في أداء المراحل السابقة . حيث من الصعب على إدارة المكتبة تقرير خطة في كل خطوة ، بل لابد من إنجاز عدة خطوات متتالية حتى يتم الإعداد للخطة والعمل على تنفيذها ، وتتمثل مراحل عملية التخطيط في ما يلي :

\* تحديد الأهداف ورسم سياسات وإستراتيجيات الخطة .

\* تشخيص الأوضاع الحالية لإستقراء الخبرات الماضية وكذا الظروف السائدة .

\* تقرير إحتياجات المستقبل والتنبؤ بها وذلك من خلال تقرير أو تحديد خدمات المكتبة أو المعلومات المحتاج إليها لتحقيق الأهداف المحددة وبذلك يقوم المخططون بالتنبؤ بما يجب أن تكون عليه الأنشطة والبرامج في المستقبل .

\* التعرف على البدائل وإختيار البديل الأمثل . (حليمة، 2009، صفحة 63)



\*تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية.

\*برمجة الخطة .

\* تنفيذ الخطة .

\*متابعة وتقييم الخطة والرقابة عليها . (حليمة، 2009، صفحة 63)

## 2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين والهيئات والمنظمات مفهوم التخطيط الاستراتيجي نذكر

منها :

**التخطيط الإستراتيجي:** هو التخطيط الذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى والذي يهدف إلى التكيف الرشيق مع المتغيرات في بيئة المؤسسة ، من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص وتخفيف ما يفرضه من تهديدات،ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التي صممت الإستراتيجية كسبل لبلوغها. (فتحي، 2002، صفحة 33)

**التخطيط الاستراتيجي :** هو نشاط إداري تنظيمي يتم استخدامه لتحديد الأولويات ، وتركيز الطاقة والموارد ، وتعزيز العمليات ، والتأكد من أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون على تحقيق أهداف مشتركة. (Maleka، 2015، صفحة 15)

هو نشاط إداري مؤسسي يستخدم لتحديد الأولويات مع التركيز على الطاقات والموارد من أجل تقوية العمليات لضمان تحديد عمر النتائج التي تميل إليها وتقديم وتعديل إتجاه المكتبة إستجابة لتغير البيئة الداخلية والخارجية . (mohammadian، 2017، صفحة 06)

## 3- أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي:

لتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة نذكرها في النقاط التالية:

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على وضع أهداف واضحة للعمل وتحديد الهدف هو أول خطوة في التخطيط حتى ترشدهم للمسار الصحيح عند الخطأ أثناء العمل وتعتبر مقياس لنجاح العمل .
  - يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطرق الذي يسلكه العاملون وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.
  - يساهم التخطيط الإستراتيجي في التعرف على مشكلات المستقبل ودراساتها وإيجاد حلول لها .
- (سالم، 2015، صفحة 100)

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على ضبط النفقات والقصد فيها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض بين بعضها البعض. (سالم، 2015، صفحة 100)
- التخطيط الإستراتيجي عملية رسمية إذ يعمل على وضع إطار عام يحدد أدوار مختلف الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية ويوفر التنسيق بينهما.
- يدعم ويعزز التخطيط الإستراتيجي عمليات الإدارة والإبداع لدى الأفراد.
- يساعد لتخطيط الإستراتيجي على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه. (منصوري، 2018، الصفحات 30-31)
- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات والذي يشعرون بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم. (طيباوي، 2019، صفحة 410)
- يساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه المكتبة . (القادر، 2019، صفحة 317)
- يحقق تواصل أفضل بين مديري المستويات المختلفة والمجالات الوظيفية . (Maleka، 2015، صفحة 24)

#### 4- أنواع التخطيط الإستراتيجي:

تمهيد

**1 الخطة الإستراتيجية:** الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المكتبة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف . وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على الكثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها ، الموارد والاستثمارات اللازمة ، مصادر التمويل ، الأسلوب اتقني المستخدم، إحتياجات القوى البشرية .

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة ،ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا،كذلك يجب أن تتميز

(سكارنة، 2010، الصفحات 102-103)

بالمرونة ،وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ، كإطار لتوجيه القرارات في المكتبة . (سكارنة، 2010، الصفحات 102-103)

**2 الخطة التكتيكية متوسطة الأجل :** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المكتبة كالخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات ،وذلك لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية ، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح فيما بين 3-5 سنوات ، ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين ، مع تركيز أكثر مع التفاصيل ، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيًا مقارنة مع الخطة الإستراتيجية . (سالم، 2015، صفحة 123)

### 3 الخطة قصيرة الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطًا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية ، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد ، والميزانيات السنوية ، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل ، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لتزيد عن سنة واحدة. ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة في المجال المحدد. (سكارنة، 2010، صفحة 103).

وهي تركز أكثر على أنشطة الإدارة اليومية وهناك نوعان من هذا التخطيط: الأول خطة عمل محدودة تهدف لتنفيذ خطة أشمل ، ثانيا خطة استجابة تمثل رد فعل مخططا للمكتبة إزاء أو اتجاه موقف أو ظرف سببته متغيرات أو مستجدات بيئية قد تكون في صالح المكتبة أو لا (فتحي، 2002، صفحة 28)

## 5- عناصر التخطيط الإستراتيجي : تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من

### 1- تشكيل رؤية المؤسسة:

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلا ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح محدد للمؤسسة. (بوحديد، 2014، صفحة 140)

وتعني الرؤية تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلا ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة.

## 2- صياغة رسالة المؤسسة:

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المؤسسة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الاستراتيجي هي صياغة رسالة المؤسسة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتحديد طبيعتها أي أن الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتحديد طبيعتها أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن السؤال من نحن وماذا نريد؟ وسمي البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي، أي هويتها الحالية وما تقوم به الآن؟ كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة ولتدريب التجار لها. (بوحديد، 2014، الصفحات 140-141)

هناك فرق بين الرؤية والرسالة : إذ أن لكل مؤسسة رؤية خاصة بها وتكون أشمل من الرسالة، إذ تمثل الرؤية طموحات وتطلعات مؤسسة المعلومات إلى ما تصبو إليه وما ينبغي لها أن تحققه في المستقبل البعيد والتي لا تستطيع في ظل الظروف والإمكانيات الحالية أن تصل إليه ، أما الرسالة تركز على كيا مؤسسة المعلومات في حد ذاتها ودورها وأهدافها في نطاق محدد وترتكز الرؤية على العمل العام ومستقبل المجتمع المستفيد الذي تخدمه . (مزيد و وآخرون، التخطيط الإستراتيجي وإمكانيات إعماده في المكتبات الجامعية العراقية، 2017، صفحة 1109)

## 3- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف وبالتالي فهي تشير إلى النتائج (بوحديد، 2014، صفحة 141)

النهائية للأنشطة أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب ولا يصل إليها خلال فترة زمنية معينة وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الإستراتيجية وهي أن تكون الأهداف واضحة ومحددة أن يكون هناك إمكانية لقياسها يوجد اتفاق بين جميع أفراد المؤسسة عليها أن تكون واقعية أي يمكن تحقيقها أن تكون موقوتة أي لها زمن محدد لتحقيقها وتصاغ الأهداف الإستراتيجية على ثلاث مستويات هي:

-الأهداف الإستراتيجية.

-الأهداف التكتيكية.

-الأهداف التشغيلية .

#### 4- وضع غايات المؤسسة

إن غايات المؤسسة هي تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحقيق أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مترادفان ويذهب البعض إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تغير عام عن أمر أو نتائج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيحقق. (بوحديد، 2014، الصفحات 141-142)

#### 6- مستويات التخطيط الإستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي حسب خضر مصباح إسماعيل الطيبي في كتابه الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاثة أقسام بحسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وتلك الأقسام هي:

**القسم الأول التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:** وهو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة ، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتحدد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة وتحدد المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعليه تخصيص الموارد وإدارة المفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها . (المطلب و أبكر، 2019، صفحة 165)

كما يطلق عليه الاستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الادارة تكون مبينة على أهداف المشروع كله حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبني على طبيعة عمل المشروع وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي سنتبعه نحو النمو من خلال طرح بعض الأسئلة منها:

1 هل يجب أن تتوسع أم تنقلص؟

2 هل يجب أن نستمر في عمليتنا دون تغيير؟

3 هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم نوع داخل الصناعات الاخرى؟  
وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:

❖ تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

❖ تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

❖ تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

**القسم الثاني: التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:**

وهي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها إستقلالية في الموارد والأهداف أو يمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات من مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق أن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:

1- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب اتفائه على أفضل منتجاتنا أو وحدات

أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟.

2- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب اتفائه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة

والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا؟ (الطيبي، 2013، الصفحات 35-36)

### القسم الثالث :التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهو عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي: الخدمات، التسويق، الموارد البشرية.

ينبغي على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينه الاستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجية بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية. (الطيبي، 2013، صفحة 37)

### 7- خصائص التخطيط الإستراتيجي:

- ✓ الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- ✓ المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- ✓ حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع الطاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارجها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة. (الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، 2006، صفحة 55)
- ✓ المرونة : أهم ما يميز التخطيط الإستراتيجي في مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ هو خاصة المرونة لقدرته على التكيف مع جميع التغيرات المحتملة .
- ✓ المستقبلية: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى التنبأ بالمستقبل بالإعتماد على مؤشرات الماضي والحاضر .
- ✓ ترتيب الخيارات والأولويات : يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى وضع الخيارات التي تتبعها المنظمة في خطتها التنفيذية من خلال ترتيب أولوياتها وأهميتها . (الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، 2014، الصفحات 80-81)

- ✓ العملية: هي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ومتى يتم اتخاذها ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة؟
  - ✓ الإستمرارية : تتصف مجهودات التخطيط الإستراتيجي باستمرارية لأنه يتم بصفة مستمرة مقارنة بالإفترضات الأساسية للخطط الإستراتيجية بما يحدث في الواقع .
  - ✓ المخاطر المحسوبة : يجب إتخاذ القرارات بحيث تكون بدرجة مقبولة من المخاطرة ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة التي سيتم تخصيصها للإستراتيجية والقدرة الزمنية التي سوف يتم تغطيتها .
  - ✓ التفاعل بين التخطيط والتنفيذ : يرتبط التخطيط بنتائج التنفيذ من خلال التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط . (منصوري، 2018، صفحة 28)
  - ✓ التكامل : هي عملية تكاملية وليست تجميع للرأى والقيم والأهداف ، فهي متفاعلة ومتأثرة بأبعاد البيئة الداخلية والخارجية .
  - ✓ الشمولية : الشمول يتطلب دراسة عوامل البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية والنظر إليها بصورة شاملة، وهي تتضمن العوامل الإقتصادية ، الإجتماعية والتكنولوجية نظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية لكي يتحقق التوافق والتكيف مع البيئة المحيطة. (بادي، التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر أطروحة دكتوراة، 2014، صفحة 72)
- 8- مقومات التخطيط الإستراتيجي:**

يقصد بالمقومات الأسس والركائز التي تستند عليها العملية التخطيطية وتشمل الآتي :

- دراسة البيئة وتحليل الواقع: من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط الإستراتيجي تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطاع أو الحالة.
- التنبؤ بأهداف الخطة:عملية التنبؤ علمية دقيقة لا بد وأن تقوم على كمية وافية من البيانات والمعلومات الدقيقة وتوظيف وسائل وطرق إحصائية في استخدام البيانات والمعلومات كرسم صورة لأحداث المستقبل ولأجل أن تكون الصورة صحيحة إلي حد ما،وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار دقة التنبؤ لأن التنبؤ يقود إلي صورة مشوشة للمستقبل .

(عبدالمطلب، 2018، صفحة 54)



**وضع الأهداف :** ينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الاستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى دعت بالأهداف التكتيكية ، وقد تكون الأهداف شاملة لجميع القطاعات أي الدولة بأكملها ولكل قطاع أهدافه الخاصة .

**السياسات : Policies** مجموعة من المبادئ والقواعد والاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المرسومة وبهذا فان السياسات تُقدم للمخططين في شكل مجموعة من القواعد الاسترشادية تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الإدارة ، وتوفر الوقت والجهد على العاملين برسمها سياسات عمل تُسهل عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم لأنها ترشد إلى اختيار أساليب العمل الناجحة.

**الإجراءات : Procedures** يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته وحتى نهايته وتفضي الإجراءات الي تجويد أسلوب العمل وتسهيل متابعة الجهة المسؤولة عن تنفيذه ومصادر القرار الرئيسي.

**مستلزمات تنفيذ الخطة :** وضع السياسات والإجراءات تصف كيفية تنفيذ الأعمال لا يكفي ذلك لتحقيق الأهداف إلا إذا توفرت لها مستلزمات التنفيذ والمتمثلة بالقوى.

**البرامج : Programs** يعرف البرنامج كونه خطة مصغره لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة إضافة إلى مخرجات محددة ، إن مجموعة البرامج تشكل مفردات الخطة العمومية للمنظمة مما يتطلب بذل جهود من أجل إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين البرامج لأن أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بشكل غير مطلوب.

**الموازنات : Budgets** يقصد بالموازنة الخطة المالية التي تمتد على مدى سنة كاملة وربما أكثر لكن في الغالب سنة واحدة وتدرج فيها تقديرات المصروفات والإيرادات، وتعتمد على تحليل الموقف المالي وتطوراته في المستقبل القصير المدى . (المطلب و أبكر،

2019، الصفحات 165-166)

## 9- متطلبات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية:

### تمهيد

تتطلب عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي تهيئة الظروف المناسبة والملائمة لطبيعته، حتى يتم وضعه في المؤسسات المعلوماتية والتي من بينها المكتبات العمومية من خلال تنفيذه على أرض الواقع، فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية ويمكن من خلالها المضي قدما نحو التطبيق الفعلي والتي نوجزها فيما يلي:

### تهيئة المكتبة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي:

#### الهيكل التنظيمي:

فهو يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقا لمستويات إدارية، لذلك يعتبر الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة اللازمة بحيث توجه الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف.

ومن الضروري أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع عملية التخطيط الإستراتيجي، لذلك فهو يعتبر عامل متغير في المكتبة وهذا بناء على متطلبات الإستراتيجية وعندما لا يكون توافق بينهما لا بد أن يغير ليكون أكثر توافقا ، (سالم، 2015، صفحة 148) والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمكتبة بحيث يقسم العمل بحسب الاختصاص والتنسيق من أجل انجاز العمل بفاعلية لتحقيق أهداف المكتبة لذلك لا بد من الإجابة على:

✓ هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات؟

✓ هل تتناسب الصلاحيات أو المهام مع المسؤوليات؟

✓ هل هناك أدوات التي تساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة؟

✓ هل يساعد الهيكل التنظيمي على خدمة جميع الأطراف؟

✓ هل يسمح الهيكل التنظيمي

✓ ما مدى الاعتماد على التحليل الوظيفي في:

-تحديد الاحتياجات التدريبية. (بادي، التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم

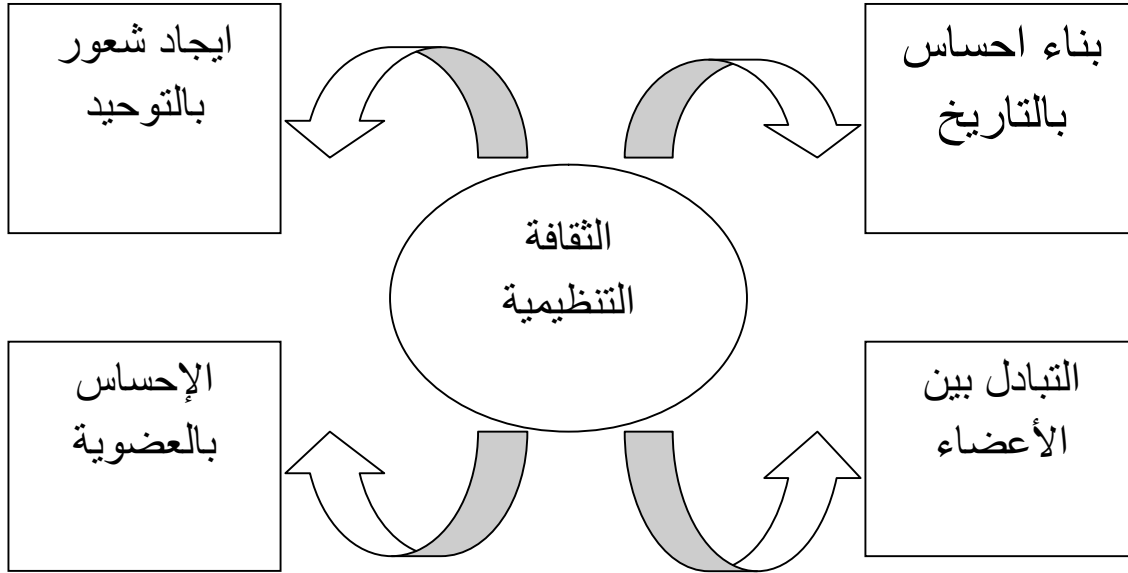
قطاع المكتبات في الجزائر أطروحة دكتوراة، 2014، صفحة 109)

-تقييم أداء الموظفين. (بادي، التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع

المكتبات في الجزائر أطروحة دكتوراة، 2014، صفحة 109)

### الثقافة التنظيمية:

هي تشكل مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول والغير المقبول داخل المكتبة فالثقافة التنظيمية تتبع التخطيط الإستراتيجي، لذلك لا بد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة يجب ان لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سوف يتم صياغتها والعمل بها والعمل على احداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لكي تصبح أكثر توافقا مع التخطيط الإستراتيجي الذي سيتم تبنيه. (سالم، 2015، صفحة 148)



الشكل رقم 01: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية (حمدان و إدريس، 2007، صفحة 79)

### الموارد البشرية:

يمكن تصنيف العناصر البشرية المطلوبة لغايات التخطيط الإستراتيجي في المكتبات إلى عناصر إدارية وأخرى فنية، وتنقسم العناصر الإدارية إلى الإدارة العليا بكافة مستوياتها وهي تعتبر المسؤولة على جميع الوظائف القيادية والإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابع وتوجيه ، وهي تعتبر المسؤولة عن توفير كافة المستلزمات والمتطلبات التي تحتاجها المكتبة ، وكذا بداية من الأجهزة والمعدات وكذا توظيف كوادر بشرية مؤهلة وتطويرهم مهنيا وعلميا ، وكذا وضع نظام للتحفيز وتوفير ظروف عمل مناسبة ، (يونس، 2016، صفحة 238)

التي بدورها تساهم في تشجيع العاملين ومن المهام المطلوبة من الإدارة العليا لإنجاح التخطيط الإستراتيجي في المكتبة نذكر:

- ❖ التشجيع على نشر الوعي لدى العاملين في المكتبة في ما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي من خلال إبراز أهميته وكذا تخطيط المهام والأعمال.
  - ❖ توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين والعمل علة إشباع حاجاتهم ورفع روح العمل لديهم وذلك من خلال التحسيس بالمسؤولية الوظيفية مما يسمح للفرد بتجديد قدراته وإثرائها والمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والعاملين.
  - ❖ تنمية عادات وقيم سلوكية إيجابية في نفوس العاملين.
  - ❖ توفير البيانات والمعلومات الضرورية لعملية التخطيط الإستراتيجي لتزويد الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لأعمال المكتبة.
  - ❖ تنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي مما يعزز قدراتهم ومهاراتهم. (يونس، 2016، الصفحات 238-240)
- من الأمثل ان تشمل عمليات التخطيط الإستراتيجي كافة الأشخاص الذين يعتمد عليهم نجاح تحقيق رسالة المكتبة، وسنعرض فيما يلي أدوار ومسؤوليات المشاركين عي عملية التخطيط الإستراتيجي:
- **القائد الأعلى:** وهو المسؤول عن توفير القيادة العامة والدليل أو الإرشاد العام للمكتبة في ما يتعلق بالخطة الإستراتيجية، إضافة إلى تعريف وتوضيح رسالة ورؤية المكتبة.
  - **فريق القيادة العليا:** وهذا الفريق يلعب دورا مهما في عمليات التخطيط من خلال توضيح رسالة ورؤية المكتبة
  - **فريق الإدارة التنفيذية:** ومن الأدوار الرئيسة لهذا الفريق ما يلي:
    - العمل مع القائد الأعلى في تعريف وتوضيح ونشر رسالة المكتبة ورؤيتها.
    - وضع الأهداف الإستراتيجية للمكتبة.
    - رقابة التقدم والنتائج الكلية للتنفيذ
  - **مدراء الملحقات للمكتبة الرئيسية:** ومن الأدوار الرئيسية لهم مايلي:
    - القيام بدعم الخطة الإستراتيجية. (حمدان و إدريس، 2007، صفحة 55)

- إشراك العاملين بمشروع الخطة.
- القيام بجلسات عمل حول الخطة.
- تنسيق أنشطة العمل الحالية مع الخطة الإستراتيجية.
- **المدير المالي:** ويقوم بالعديد من الأدوار منها:
  - التخطيط لتوحيد متطلبات موارد الخطة في عملية إعداد الموازنة.
  - توزيع الموارد المخصصة ومراقبة استخدامها.
  - تحديد كيفية انعكاس أداء الرسالة مع الميزانية.
  - **مدير الموارد البشرية:** ومن المهام الرئيسية له ما يلي:
    - إعداد برامج التدريب والتطوير للموارد البشرية.
    - إعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
    - تحديد وتقديم متطلبات تنفيذ الخطة من الموارد البشرية. (حمدان و إدريس، 2007، الصفحات 55-56)
- **مدير نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** وهذا يقوم بتحليل أثر تنفيذ الإستراتيجيات المحتملة على أنظمة إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- اخصائي معلومات:** يعتبر من العناصر المعنية بالتخطيط الإستراتيجي في المكتبة، ويجب على المكتبة المعنية بتطبيقه استقطاب أو توظيف اخصائي معلومات، (بادي، التخطيط الإستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات، 2013، صفحة 45) بكونه الشخص الذي يتعامل مع المستفيد إذ يقدم له ما يحتاجه من معلومات و بيانات عن طريق الإعارة الخارجية أو إتاحة الاطلاع الداخلي له داخل مرفق المعلومات أو الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يتقدم بها المستفيد، أو إعداد قائمة بالمراجع التي يحتاجها، و البحث في قواعد البيانات و شبكات المعلومات، و إحاطة المستفيد علما بالجديد في مجال اهتمامه في المكتبات العامة وله دور حيوي و فعال في التنمية الثقافية للمجتمع من خلال الخدمات التي يقدمها لجمهور المستفيدين المترددين على المكتبة حيث تتحدد مسؤولية اخصائي المعلومات حسب ما يقع على عاتقه في تسهيل الوصول والحصول على المعلومات في المكتبات العامة وهو يعتبر مشاركا (سريج، 2019، صفحة 38)

- ومسؤولا عن عمليتي التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ لأنه يمتلك مجموعة من القدرات والمهارات في هذا المجال والتي تظهر من خلال ما يلي:
- مواكبة التطورات الحديثة في مجال المعلومات.
  - القدرة الكبيرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
  - امكانية اجراء الدورات التدريبية للمستفيدين لتعليمهم كيفية التعامل مع المعلومات بالطرق الحديثة. (سريج، 2019، الصفحات 38-40)

#### الموارد المادية:

تمثل العناصر المادية من المتطلبات الأساسية لإنجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية للمكتبة، من أجل الارتقاء بمهامها وخدماتها الموجهة لمختلف شرائح المجتمع من خلال التسهيلات المكانية وما يستلزمه من الأثاث والتجهيزات والمعدات والبرمجيات وفوق كل ذلك توفير الموارد المالية والدعم المادي المتمثل في الميزانية الكافية.

❖ **المبنى:** توفير المبنى المناسب من حيث المساحة والتصميم الداخلي والخارجي التي يجب أن تكون كافية ووفافية من أجل إستيعاب مصادر المعلومات المختلفة المتصفة بالتزايد من خلال الإقتناء والتزويد أو بما يصطلح عليه بتنمية المجموعات المكتبة، وكذا توفير مساحات مخصصة لمختلف الفضاءات الخاصة بالمستفيدين والرواد إلى المكتبة، بالإضافة إلى تجهيز المبنى بكل المستلزمات والأدوات المناسبة لتسهيل كل الظروف.

❖ **الأجهزة والمعدات والبرمجيات:** إذ تعتبر من أهم المتطلبات تطبيق الخطة الإستراتيجية فيجب تزويد المكتبة بكل ما تحتاجه من أجهزة ومعدات حديثة ومتطورة كالحواسيب بمختلف أنواعها والطابعات والبرمجيات، التي لها القدرة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية ويجدر الإشارة إلى الأخذ بعين الإعتبار التطور السريع للتكنولوجيا والتقدم، لذلك ان تكون هناك خطط للتحديث وتدريب العاملين عليها لمواكبة هذه التطورات التكنولوجية.

❖ **الميزانية:** هي الركيزة الأساسية التي يبني عليها التخطيط الإستراتيجي، وإذا ما استطاعت المكتبة أن تتجح في هذا المسار فهذا يتطلب منها تغيير سياستها من حيث فتح أبواب جديدة للموارد المالية، والتي تمكنها من حرية التخطيط واختيار الإستراتيجيات المناسبة التي ترتبها القيادة ، وتنفذ السياسات التي تفرضها عليها وهذا (يونس، 2016، الصفحات 246-248).

يتطلب من قيادة المكتبة ، أو إدارتها، توكيل هذه المهمة الجديدة إلى فريق التخطيط الإستراتيجي، مع ضرورة تدعيم هذا الفريق بالكفاءات الإدارية ، والدعم المالي اللازم لتنفيذ الخطط من خلال توفير كل الموارد المطلوبة. (يونس، 2016، الصفحات 248-249)

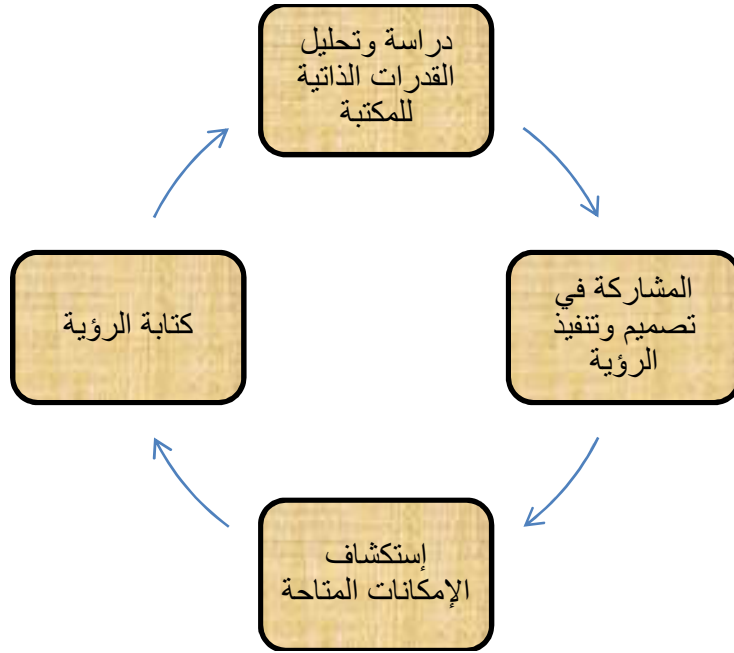
## 10- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

### تمهيد

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموماً إلى أربع مراحل وهي الرؤية الإستراتيجية، والرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي والتي تتلخص فيما يلي:  
الرؤية الإستراتيجية:

تشكل الرؤية الإستراتيجية من خلال عقد إجتماع طاقم المكتبة المشكل من المستويات الثلاث للإدارة يتم فيه وصف المكتبة وخدماتها المستقبلية. (United for Libraries، 2016) فهي ترشد المكتبة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة، وتعد من إحدى المهام للإدارة الإستراتيجية خدمة وتنفيذاً، إن عملية وضع وتصميم الرؤية الإستراتيجية للمكتبة ليس أمراً سهلاً بل يحتاج من قائد المكتبة أو مديرها إلى وعي وتقان ودراسة وتحليل وتقييم مكثف وتطوير مهني مستمر وقدر من التفكير والإبداع والإبتكار والبصيرة والخيال فبدون ذلك تبقى الرؤية كالواجهة

فحسب بدلاً من أن تكون حيوية ومؤثرة. وهناك أربع خطوات لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمكتبة كما هي موضحة في الشكل التالي: (الطيبي، 2013، صفحة 151،159)



الشكل رقم 02: يوضح خطوات لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمكتبة . (الطيبي، 2013، صفحة 159)  
الرسالة الإستراتيجية:

تعتبر رسالة المكتبة عن سبب أو أسبا وجودها وهي لا تصف ناتج المكتبة أو المتعاملين فحسب، بل تحتوي روح المكتبة فهي ليست مجرد وثيقة بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشئت من أجله والذي أدى إلى ظهورها، وتعتبر الرسالة أداة مهمة جدا لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود المكتبة والقائمين عليها حيث تصف الرسالة العاملين والأرصدة والخدمات التي توفرها.

وهناك معايير تحدد فعالية الرسالة نذكر منها ما يلي:

- أن تكون رسالة المكتبة واضحة ومفهومة وبسيطة.
  - إمكانية تحويلها إلى سياسات وخطط وبرامج.
  - أن تتميز بسهولة إيصالها إلى مختلف جهات وأطراف ذات العلاقة.
  - أن تتميز بإثارة الدافعية العاملين والمتعاملين.
- لصياغة بيان رسالة المكتبة يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة أساسية وهي:

✓ ما الوظائف التي تقوم بها المكتبة؟

✓ إلى أي جهة تقوم المكتبة بهذه الوظائف؟

✓ كيف تنفذ المكتبة هذه الوظائف؟ (حمدان و إدريس، 2007، صفحة 130، 128)



✓ ما هو سبب وجود هذه المكتبة؟ (حمدان و إدريس، 2007، صفحة 132)

### وضع الأهداف والغايات الإستراتيجية :

وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المكتبة ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- ✓ أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يراد تنفيذه .
- ✓ أن تكون قابلة للقياس ، ويفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل مايراد تحقيقه.
- ✓ إمكانية التحقيق ، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة ،ولكن لا ينبغي في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق .
- ✓ الواقعية والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً بتحقيق هذه الأهداف .

✓ ذات توقيت مناسب ، وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الأهداف والفترة المحددة لتحقيقه . (جادالرب، 2016، الصفحات 98-99)

### وضع الخطط الإستراتيجية :

ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من البدائل الخطط الإستراتيجية ، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في عين الإعتبار العوامل التالية :

- ✓ مدى إستفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة .
  - ✓ مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل إحتتمالات المجازفة .
  - ✓ مدى إستفادة كل منها من الفرص المتاحة للمكتبة .
  - ✓ مدى تلبية كل منها لإحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة .
  - ✓ مدى إتساقها مع رسالة المؤسسة .
- وبصفة عامة تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير منها مايلي :
- ✓ خطة لتطوير الموارد المادية ، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والمباني .
  - ✓ خطة لتطوير الموارد المالية سواء الداخلية أو الخارجية .
  - ✓ خطة تسويق الخدمات المكتبية . (ذيب، 2016، الصفحات 68-69)

✓ خطة لتطوير الموارد البشرية .

✓ خطة معلوماتية إستراتيجية تهدف إلى إستغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المكتبة . (ذيب، 2016، الصفحات 68-69)

### مرحلة التقييم :

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي إكتشاف الإنحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

### مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق ، كما تتطلب تهيئة المكتبة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع المهام والمسؤوليات ، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات .

تحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية والغير بشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت ، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المكتبة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية . (المصري، 2015، الصفحات 76-77)

## 11- خطوات التخطيط الاستراتيجي :

- يجب أن يتم التخطيط الاستراتيجي حالما تبدأ المؤسسة بالعمل .ذلك ان الخطة الإستراتيجية عادة ماتكون جزءا من الخطة الكلية لعمل المؤسسة .
- يجب أن يتم التخطيط خلال عملية التحضير لتغييرات رئيسية في المؤسسة ، مثل إنشاء قسم جديد ،أو التحضير لإستخدام نظام آلي جديد وخدمات جديدة.
- يجب أن يجرى التخطيط الإستراتيجي مرة واحدة في كل عام على الأقل ، من أجل التحضير والإستعداد للسنة المالية القادمة ، ذلك أن الإدارة المالية للمؤسسة عادة ماتبنى على أساس سنوي . (يونس، 2016، الصفحات 221-222)

- يجب الأخذ بالإعتبار أن تجرى عملية التخطيط الإستراتيجي الشاملة مرة واحدة كل ثلاث سنوات على الأقل ، على أن يتم تحديث خطة العمل سنويا
- يجب الأخذ بالإعتبار أن تتم عملية مراجعة الخطة خلال عملية التنفيذ مرة واحدة كل ثلاثة اشهر من قبل المدير. (يونس، 2016، صفحة 222)
- أن يكون هذا التخطيط قادرا على توليد النتائج المرجوة، وأن يكون هناك إلتزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم.
- أن العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام فقط ، بل المساءلة وتحديد موعد الإنتهاء من الأعمال من الأعمال والمهام التي تسند إليه.
- ضرورة وجود بدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الرقابة وتقييم النتائج. (حمدان و إدريس، 2007، الصفحات 45-46)

## 12- معوقات التخطيط الإستراتيجي:

- تواجه مؤسسات المعلومات عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي عدة عقبات وصعوبات التي تؤثر على سير عملها منها مايلي :
- التغير والتبدل السريع في البيئة وهذا يعتبر عائق في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وذلك لأن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها تحتاج إستقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة فالتغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها
  - عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية .
  - عدم وضوح المسؤوليات داخل المكتبة وضعف هيكلها التنظيمي
  - إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية .
  - ربط التخطيط الإستراتيجي بفترات الأزمات وهذا إعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها إذ أن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب لكل الظروف وضروري لديمومة المؤسسة وإستمرارها . (الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، 2006، الصفحات 51-52)

-مقاومة التغيير ، إذ أن التخطيط الإستراتيجي يقترح أشياء جديدة مما يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القديمة مما يدفع بعض الأفراد إلى مقاومة هذا التغيير .

- قلة الموارد المتاحة للمؤسسة ، وضعف وجود البيئة الداعمة لعملية التخطيط الإستراتيجي .

- ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسة وكذا عدم توفر الوقت الكافي لتطبيقه

- ضعف نظام المعلومات في المؤسسة مما يؤثر على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي. (مزيد، التخطيط الإستراتيجي وإمكانية إعماله في المكتبات

الجامعية العراقية، 2017، صفحة 1111/1112)

-الإدارة العليا لا تخصص وقتا لوضع الخطة الإستراتيجية كمنتج جماعي لفريق العمل.

(Maleka، 2015، صفحة 18)

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل، الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية الغير مستقرة . تعددت وجهات النظر للباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الاستراتيجي . إلى أنها تعبر عن طريقة تنقل المكتبة إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل، تتبناها للوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية ، وهو ما يبرز دور التخطيط الاستراتيجي .

وللتخطيط الاستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الإستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الإستراتيجية إلى تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية ، تليها مرحلة التقييم وأخيرا تطبيق الخيار الاستراتيجي.

# الفصل الثالث

## تمهيد

التعريف بمكان الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية.

مجالات الدراسة

منهج البحث

المجتمع الأصلي وعينة الدراسة.

أدوات جمع البيانات.

نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها.

تحليل البيانات.

نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

النتائج العامة للدراسة.

خاتمة.

**1- التعريف بمكان الدراسة:****1-1 نشأة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة:**

أنشأت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 236 - 08 مؤرخ 23 رجب عام 1433 الموافق 26 يوليو سنة 2008 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة الثقافة.

**1-2 تعريف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.**

هي مؤسسة عمومية ثقافية تربية اجتماعية تهدف الى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة المطبوعة والغير المطبوعة ، يتم تنظيمها وترتيبها من خلال عمليات الفهرسة و التصنيف يتم استرجاع هذه المعلومات بأسرع وقت لتقدمها للقراء و الباحثين من خلال الخدمات التي تقوم بها المكتبة.

لها هدف سام هو جمع و حفظ وتنظيم تراث الانسان الثقافي و الحضاري وجعله في متناول أيدي أفراد المجتمع ، وذلك بغية الارتقاء بمستوى هؤلاء الأفراد فكريا وثقافيا و تربويا من خلال ما توفره من أوعية معلومات وما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أنشطة هادفة ، وهي مدعومة من الدولة وملزمة بتقديم خدمات لجميع فئات المجتمع بصرف النظر عن الجنس أو السن أو اللون أو المستوى التعليمي أو الثقافي ، و تكون معظم خدماتها المتاحة لهذه الفئة مجانية و بالتالي فهي مكتبة الشعب أو مكتبة الجميع لأنها تقدم خدماتها بلا تفرقة على الاطلاق .

**1-3 تسمية المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي:**

في بادرة هي الأولى من نوعها ، و بمناسبة الذكرى الـ 58 لإندلاع الثورة المجيدة ، عمدت السلطات المحلية ببسكرة إلى إطلاق اسم المناضل السياسي الكبير و المجاهد محمد عصّامي على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، حيث أشرف على العملية السيّد والي الولاية بحضور السلطات المدنية و العسكرية وجمع من المجاهدين وأبناء الشهداء ، أبناء المجاهدين ، المواطنين و وجوه ثقافية و فنية.. استحسنا جميعهم هذه المبادرة لما لشخصية محمد عصّامي من دور متميز في مسار



الحركة الوطنية و الثورة التحريرية، حيث كان من الأعضاء البارزين في حزب الشعب ببسكرة ، كما كان له شرف خياطة العلم الوطني الذي رُفِع في مظاهرات 8 ماي 1945 ببسكرة ، كذلك أسهم في تأسيس المنظمة الخاصة المسلحة ، كما أشرف على جلب الأسلحة من الحدود الجزائرية الليبية عبر وادي سوف و منطقة الزيبان .

#### 1-4 الهيكل التنظيمي المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

##### 1-1 مدير المكتبة:

تتمثل مهام المدير في الإشراف على جميع العمليات بما فيها الإدارية ، المالية والمكتبية، من تخطيط ورقابة وتسيير واتخاذ التدابير والقرارات اللازمة للسير الحسن للمكتبة وجميع الملحقات التابعة لها.

##### 2- مصلحة الإدارة والوسائل:

تتولى هذه المصلحة تنظيم وتسيير كل ما يتعلق بالجانب الإداري الخاص بالمكتبة (إعداد ميزانية المكتبة، التجهيز، التوظيف ، تنظيم الشؤون الإدارية للموظفين..)، وهي تضم ثلاثة فروع :

##### 1.2- فرع المستخدمين: ويهتم هذا الفرع بكل الجوانب الخاصة بالمسار المهني

للموظف، ابتداءً من التنصيب إلى غاية التقاعد (الترقية، العطل، التكوين والرسكلة).

##### 2.2- فرع الميزانية والمحاسبة: وهو الفرع الخاص بدفع الأجور للمستخدمين

الدائمين منهم والمتعاقدين بكل أنواعها، سواءً المرتبات، أم المخلفات، أم المردودية، وإعداد وتنفيذ الجانب المالي من الميزانية.

##### 3.2- فرع الوسائل العامة: ويتم من خلاله تسديد النفقات المتعلقة بالمهام الإدارية،

وشراء التجهيزات، إضافة إلى أشغال الصيانة.

##### 3- قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته:

##### 1.3- مصلحة الاقتناء: تعمل هذه المصلحة على تزويد المكتبة الرئيسية والملحقات

بالرصيد الوثائقي حسب سياسة تنمية مجموعات ممنهجة ، ويكون ذلك من خلال اختيار

مصادر المعلومات التي تلبي احتياجات المستفيدين حسب الأرصدة المالية المخصصة لذلك.

**2.3- مصلحة معالجة الرصيد وصيانتة:** تقوم هذه المصلحة بالمعالجة الفنية لمصادر المعلومات بداية من عملية الجرد ، والفهرسة الموضوعية لهذه المصادر ، والتصنيف (تطبيق تصنيف ديوي العشري الطبعة 12 ومؤخرا تم اعتماد الطبعة 23)، وإعداد الفهارس الموجهة كوسائل بحث للمستفيدين من المكتبة ، وترميم وصيانة الأرصدة التالفة.

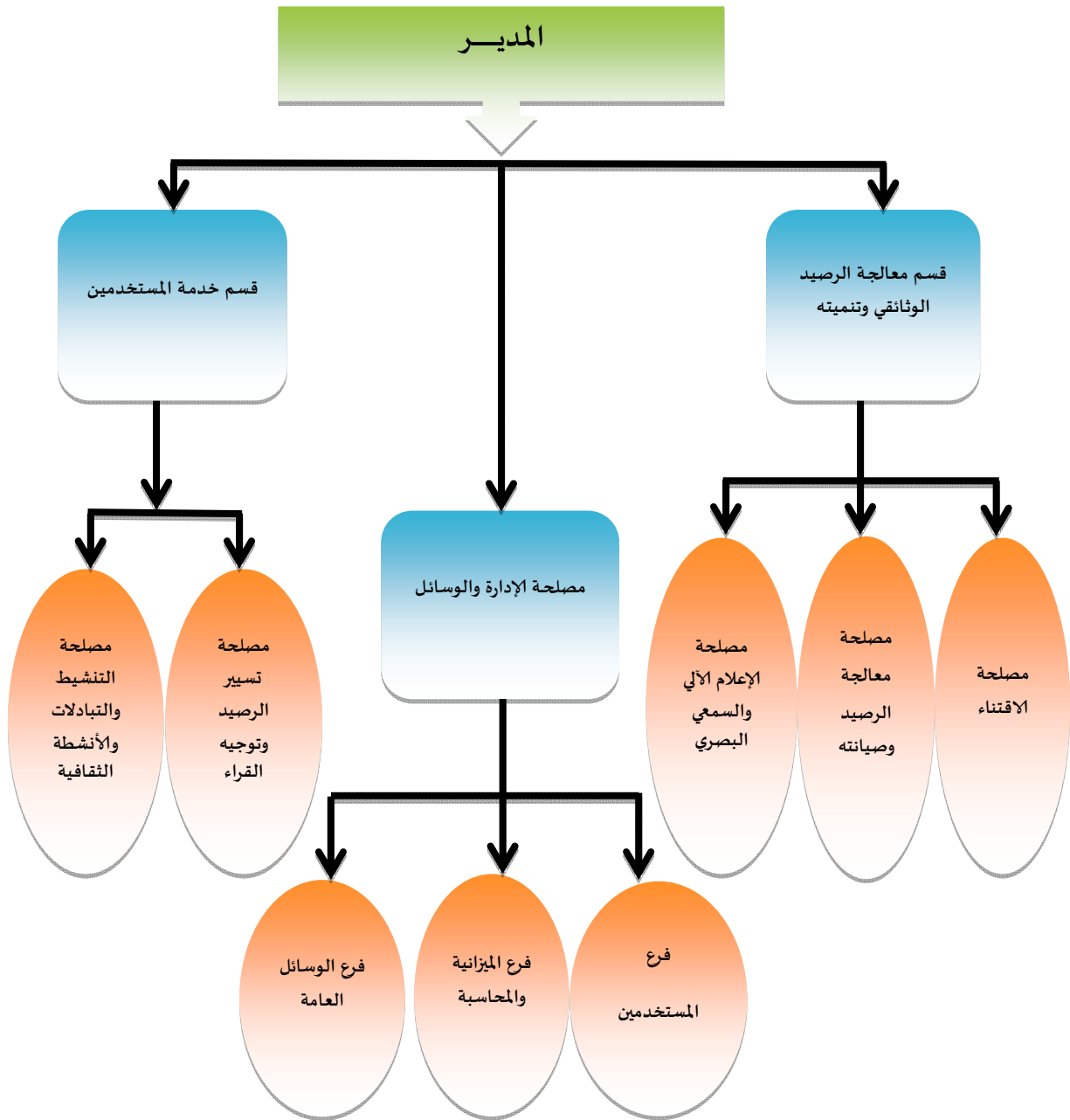
**3.3- مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري:** تتولى مهمة الإشراف على السير الحسن للحواسيب في مختلف المصالح، بالإضافة إلى متابعة تدفق الأنترنت بالمكتبة والعمل على توفير هذه الخدمة للرواد حسب ما يسمح به القانون الداخلي للمكتبة.

#### 4- قسم خدمة المستخدمين:

يعد هذا القسم كبوابة لرواد المكتبة بمختلف فئاتهم، حيث يعمل على استقبال وتوجيه القراء والإشراف على عملية الانخراط ، بالإضافة إلى العمل على ضمان الخدمة المرجعية للقراء، كما يقوم هذا القسم بتنظيم و برمجة مختلف الأنشطة الثقافية والعلمية المنظمة من طرف المكتبة، ويعتبر همزة وصل بين رواد المكتبة ومختلف فضاءاتها.

ويضم هذا القسم مصلحتين:

- مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء.
- مصلحة التنشيط والتبادلات والأنشطة الثقافية.



شكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية المجاهد محمد عصامي

### فضاءات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

قسمت بناية المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة إلى عدة أقسام وذلك بمراعاة طبيعة وفئات المستفيدين من المكتبة على النحو التالي:

#### 1- فضاء مخصص للأطفال:

وهي فضاء للمطالعة تستقبل شريحة الأطفال من سن (04) إلى (08) سنوات، طاقة استيعابها (30) طفلا وتحتوي على سلسلة من مصادر المعلومات (كتب تعليمية مبسطة، قصص، موسوعات، ..) ومجموعة من الألعاب التي تتناسب وهذه الفئة، والتي تساعد الطفل على الفهم المبسط وتتمى قدراته الفكرية، بالإضافة إلى تقديم نشاطات مبرمجة تهدف بشكل أساسي إلى غرس عادة القراءة والمطالعة بالدرجة الأولى .

#### 2- فضاء مخصص للمتمدرسين:

هو قسم مخصص لتلاميذ (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)، طاقة استيعابه (50) قارئ ويضم سلسلة من الحوليات ومجموعات متكاملة من الكتب التعليمية والتربوية، إضافة إلى موسوعات وقصص تتناسب والقدرات العقلية والعلمية لهذه الفئات ، وبه بنك للإعارة الخارجية بحيث يستطيع المستفيدين القيام بإعارة الكتب إعارة خارجية على مستواه .

#### 3- فضاء مخصص للكبار:

ويضم هذا الفضاء كتب ومراجع في مختلف ميادين المعرفة البشرية، بالإضافة إلى المجالات والرسائل الجامعية والقواميس ، والتي تعمل على تزويد القراء بالمعرفة العلمية والثقافية وتساعدهم على البحث العلمي والمطالعة، طاقة استيعاب هذا الفضاء (48) قارئ، وللإشارة فان هذا الفضاء مزود ببنك إعارة خارجية منفصل أين تتم على مستواه الإعارة الخارجية .

4- قاعة الإعلام الآلي والسمعي البصري: حيث عمدت المكتبة إلى توفير خدمة الانترنت لرواد المكتبة ، وذلك إيماناً منها بالحاجة الماسة إلى هذه الخدمة لتلبية الرغبات والاحتياجات العلمية للمستفيدين منها، حيث تحتوي هذه القاعة على (15) حاسوباً موجه لخدمة القراء .

**1-5 خدمات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية المجاهد محمد عصامي:****1-خدمة الإعارة:**

**1.1-الإعارة الداخلية:** تطبق المكتبة الرئيسية نظام الرف المفتوح، حيث يمكن للمستفيد الوصول إلى مصادر المعلومات دون أي قيود ، ويسمح له بالاطلاع على (03) كتب في كل عملية اختيار .

**2.1-الإعارة الخارجية:** حيث تسمح المكتبة للمنخرطين فيها باستعارة (03) كتب لمدة 15 يوم قابلة للتجديد .

**2-خدمة حجز الكتب:** حيث تمكن هذه الخدمة المستفيدين من المكتبة حجز الكتب بغرض استعارتها لاحقا ، من خلال ملئ نموذج استمارة يتم تقديمها من طرف موظف بنك الإعارة .

**3-الخدمة المرجعية:** وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة واستفسارات المستفيدين ، وإرشادهم إلى مصادر المعلومات التي تخدم اهتماماتهم العلمية .

**4-خدمة الانترنت:** حيث توفر المكتبة قاعة مجهزة بـ (15) حاسوبا موجهة لخدمة القراء، مع توفير خدمة (WIFI) بجميع الفضاءات .

**5-خدمة النسخ:** يمكن للمستفيد نسخ 10 صفحات من أي وثيقة.

**6-التنشيط الثقافي:** وذلك بتنظيم أنشطة ثقافية وعلمية متنوعة، تهدف في مجملها إلى زيادة الوعي بالمطالعة والقراءة ونشر الوعي الثقافي وتقريب المكتبة والكتاب من كل شرائح المجتمع.

**7-البحث في الفهرس الآلي:** بداية من سنة 2016 تم تبني خطة عمل من أجل حوسبة المكتبة (حوسبة العمليات المكتبية) ، وتم ذلك باقتناء برمجية (سنجاب ، SYNGEB) : النظام المقيس للتسيير الإلكتروني للمكتبات وهذا لأجل ضبط الرصيد الوثائقي للمكتبة من جهة ، وتقديم خدمة البحث الإلكتروني في الفهرس الآلي من جهة أخرى .

- الرصيد الوثائقي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

تعتمد المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة على سياسة ممنهجة لتنمية رصيدها الوثائقي وذلك من خلال دراسة فئات المستفيدين منها وتحديد احتياجاتهم من مصادر المعلومات التي تخدم اهتماماتهم العلمية والبحثية، وتنمي ثقافة المطالعة لديهم، وتتم تنمية الرصيد الوثائقي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها على النحو التالي:

**1- الإقتناء:** وهو عملية تقنية محددة بإجراءات مضبوطة من طرف المكتبيين بالتنسيق المباشر مع الجهات الإدارية على المستوى الداخلي للمكتبة، وبإشراف من مديرة المكتبة، حيث تتم هذه العملية حسب قانون الصفقات العمومية.

**2- الهدايا:** وتتمثل في الرصيد الوثائقي المهدى إلى المكتبة الرئيسية من طرف الوزارة الوصية والهيئات والمؤسسات الوطنية، الجماعات المحلية لولاية بسكرة، بالإضافة إلى هدايا الأشخاص، ويخضع الرصيد المهدى من طرف الأشخاص إلى عملية مراجعة ومراقبة من قبل هيئة متخصصة (المجلس التوجيهي)، وهي المخولة بقبول أو رفض هذه الهدايا.

الأقسام اللغات	فضاء الكبار		فضاء المتدرسين		فضاء الطفل
	العناوين	النسخ	العناوين	النسخ	العناوين
اللغة العربية	7219	20942	2505	9234	931
اللغة الأجنبية	2347	6511	555	3032	42
	10466	27753	3060	12266	973
المجموع	مجموع العناوين: 14499 عنوان				
	مجموع النسخ: 42820 نسخة				

**جدول رقم 03 :** توزيع الرصيد الكلي باللغتين حسب فضاءات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

## ❖ المستخدمين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

العدد	المنصب
01	متصرف رئيسي
01	محافظ في المكتبات والوثائق والمحفوظات
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
02	متصرف
03	مكتبي وثنائي وأمين محفوظات
02	وثائقي أمين المحفوظات
02	منشط ثقافي
01	مساعد مهندس من المستوى الأول
03	ملحق رئيسي للإدارة
01	محاسب إداري
01	مساعد متصرف
02	مساعد مكتبي وثنائي وأمين المحفوظات
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
01	كاتبة المديرية
02	مساعد تقني في المكتبات والوثائق والمحفوظات
03	عون وقاية من المستوى الأول
02	حارس
01	سائق سيارة من المستوى الأول
01	سائق سيارة من المستوى الثاني
03	عامل مهني من المستوى الأول

جدول رقم 04 : توزيع الموظفين حسب المناصب والعدد في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومي.

## 1-6 مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

- عملا بأحكام المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم : 12-236 المؤرخ 03 رجب عام 1433 الموافق 24 ماي 2012 الذي يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. (المعدل و المتمم 2007)
- تقوم المكتبة بالمهام التالية :
- \* توفير الكتاب بمختلف دعائمه لترقية المطالعة العمومية و تشجيعها .
  - \* وضع مختلف الأرصدة الوثائقية و الخدمات المرتبطة بالمطالعة العمومية وجميع الخدمات الملحقة الأخرى تحت تصرف المستعملين .
  - \* تخصيص فضاء للمطالعة يتكيف مع احتياجات الطفل .
  - \* توفير فضاء للدراسة و تحضير الامتحانات.
  - \* تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لاستعمال الإعلام و الإعلام الآلي .
  - \* توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالوصول للمطالعة العمومية.
  - \* تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب .
- ## 2- إجراءات الدراسة الميدانية:

### 1-2 مجالات الدراسة

#### المجال الجغرافي:

هو المكان الذي طبقنا فيه أدوات بحثنا، والذي تتوزع عليه عينة الدراسة ويتمثل في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بولاية بسكرة تقع بحي بالعياط بمحاذاة حديقة الحيوانات .

#### المجال الزمني :

وهو الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية منذ بداية تحديد موضوع الدراسة وجمع المادة العلمية واختيار العينة المبحوثة وصولا إلى الأداة المناسبة لتطبيقها على مجتمع الدراسة ، وقد مرت دراستنا بالمراحل التالية :



1- إختيار وتحديد موضوع الدراسة خلال الفترة من 2019/11/05 إلى 2019/12/05.

2- جمع المادة التي تخدم موضوع الدراسة وتحديد محاورها خلال الفترة من 2019/12/05 إلى 2020/03/03.

3- إجراء المقابلات وتحليل البيانات وكتابة موضوع الدراسة بشكل نهائي خلال الفترة 2020/03/03 إلى غاية 2020/09/20

### المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري تحديد المجتمع الأصلي للدراسة المتمثل في فئة المبحوثين التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية، وقد اقتصرت الدراسة على القائمين على المكتبة الرئيسية المطالعة العمومية الذين يمثلون أطرافا لعينة الدراسة.

### 2-2 منهج البحث :

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأنه يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها ، أشكالها وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي ، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في الكثير من الأحيان على عمليات التنبؤ بمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها ، ويرتبط إستخدام المنهج الوصفي غالبا بدراسات العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية . (عليان و غنيم، 2000، صفحة 42)

### 2-3 المجتمع الأصلي وعينة الدراسة :

هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث . فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم النتائج على المجتمع كله . ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما يمكن أن تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك . (زررواتي، 2016، صفحة 230)

وتتمثل العينة في دراستنا هذه في مدير المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وثلاث رؤساء أقسام المكتبة ( رئيس قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته ،مصلحة الإدارة والوسائل ، قسم خدمة المستخدمين ) وهي عينة قصدية التي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة .

### 3- أدوات جمع البيانات :

وهي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب المختلفة، التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز البحث.

ولقد إعتدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية (المقابلة ، الملاحظة .)

**المقابلة :** تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.

وعليه قمنا بإستخدام هذه الأداة مع مدير ورؤساء الأقسام بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة ، بهدف جمع المعلومات حول واقع التخطيط الإستراتيجي في المكتبة والتعرف على مدى وعيهم بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنمية ورقي المكتبة وخدماتها .

### الملاحظة :

هي المشاهدة الدقيقة والمنظمة الهادفة لظاهرة ما ، مع الاستعانة ببعض الأدوات العلمية التي تخدم الملاحظة العلمية لظاهرة ما .

كما يمكن تعريفها على أنها وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات عن طريق المشاهدة ، الانتباه الذهني في جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة ، على أن يتبع في ذلك منهجا محددًا يعينه في ملاحظاته بهدف المعرفة والفهم الدقيق لموضوع الدراسة .

(زرواتي، 2016، صفحة 252)

## 4- نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها.

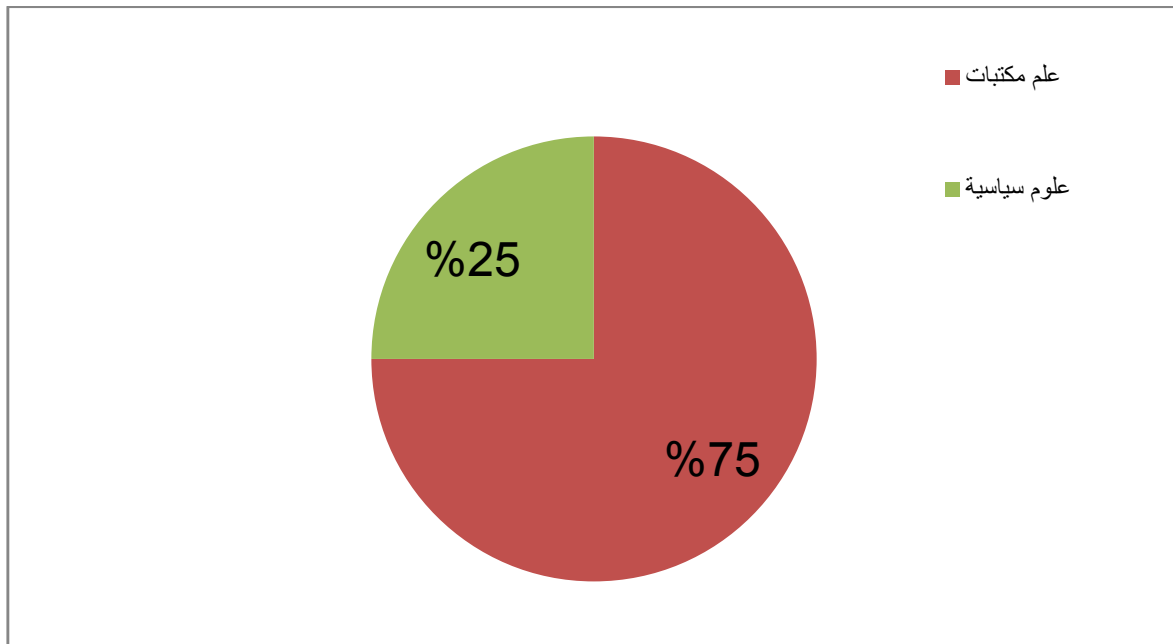
## 4-1 تحليل بيانات الدراسة:

## 1/ التخصص العلمي لعينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
75%	03	علم مكتبات
25%	01	علوم سياسية
100%	04	المجموع

## جدول رقم 01: التخصص العلمي لعينة الدراسة.

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة حسب التخصص حيث نجد 75% متخصصين في علم المكتبات وهي نسبة جيدة وهذا يدل على أن المكتبة تحرص على توظيف المتخصصين في مجال المكتبات مما يساعد على تسيير أنشطتها بمستوى أفضل . بينما ظهر تخصص آخر وهو العلوم السياسية بنسبة 25% .



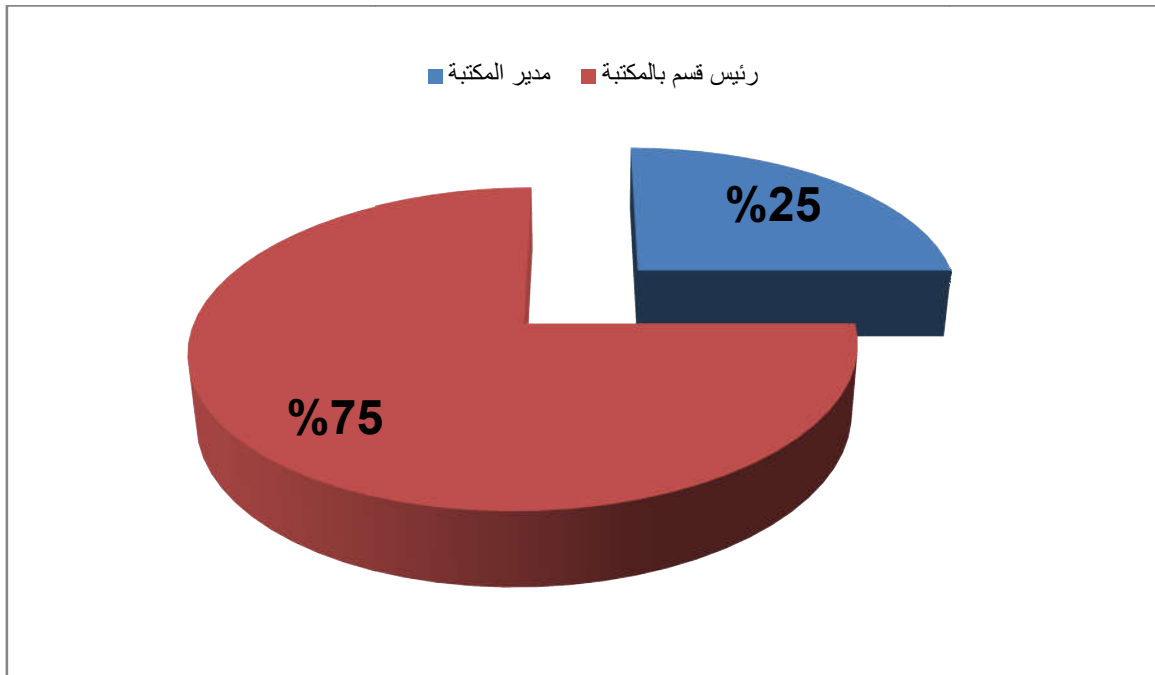
## الشكل رقم 02: يوضح التخصص العلمي لعينة الدراسة.

## 2/ الرتبة الإدارية لعينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
25%	1	مدير المكتبة
75%	3	رئيس قسم في المكتبة
100%	4	المجموع

**الجدول رقم 02 :** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع العينة حسب الرتبة نجد أن نسبة 25 % من عينة الدراسة تمثل في مدير المكتبة، وفي المقابل نجد نسبة 75% يشغلون رتبة رئيس قسم بالمكتبة.



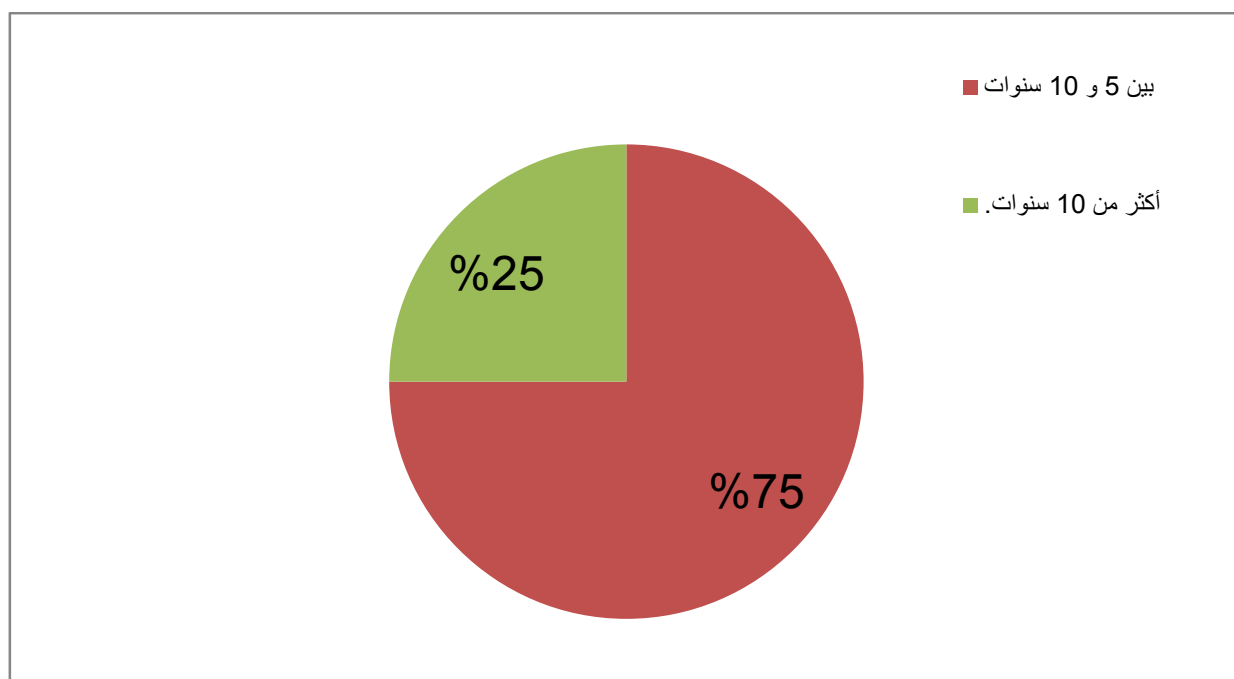
**شكل رقم 02 :** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية.

## 3/ توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
00%	00	أقل من 5 سنوات
75%	03	بين 5 و 10 سنوات
25%	01	أكثر من 10 سنوات
100%	4	المجموع

**الجدول رقم 03 :** يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

كذلك يوضح الجدول أعلاه وتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة حيث نجد أن النسبة 00 % لا تتعدى خبرتهم أقل من 05 سنوات، في حين بالنسبة للعينة التي خبرتها من 05 إلى 10 سنوات، فيما نجد نسبة 75 % أما بالنسبة للاحتمال الثالث أكثر من 10 سنوات خبرة فقد جاءت نسبته 25%.



**الشكل رقم 03 :** يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

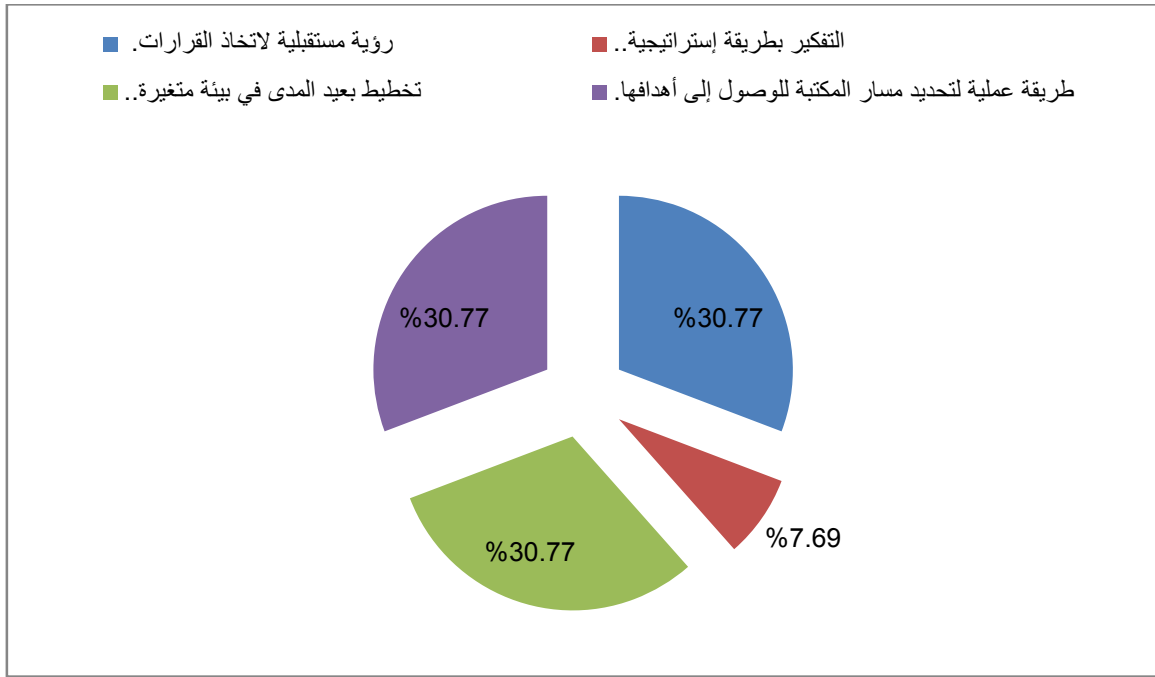
## المحور الأول: المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

### 1/ معنى التخطيط الإستراتيجي حسب أجابة العينة:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
30.77%	3	رؤية مستقبلية لاتخاذ القرارات.
7.69%	01	التفكير بطريقة إستراتيجية.
30.77%	4	تخطيط بعيد المدى في بيئة متغيرة.
30.77%	4	طريقة عملية لتحديد مسار المكتبة للوصول إلى أهدافها.
100%	12	المجموع

### جدول رقم 04: يوضح نسب مفهوم للتخطيط الاستراتيجي للعينة.

من خلال النسب الواردة بالجدول رقم نجد أن درجة وضوح مفهوم للتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين نسبة متقاربة ، حيث ظهر مفهوم رؤية مستقبلية لاتخاذ القرارات و إحتمال تخطيط بعيد المدى في بيئة متغيرة والمفهوم نظام لتحديد مسار المكتبة في الوصول إلى أهدافها نسبة متماثلة تقدر ب 30.77% ، مما يشير إلى وضوح مفهوم للتخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين، فيما يخص مفهوم التفكير بطريقة إستراتيجية ظهر نسبة 7.69%، وهذا ما يبين غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبعض الموظفين.



الشكل رقم 04: يوضح نسب مفهوم للتخطيط الاستراتيجي للعينة.

## 2/ الخضوع لتكوين له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي:

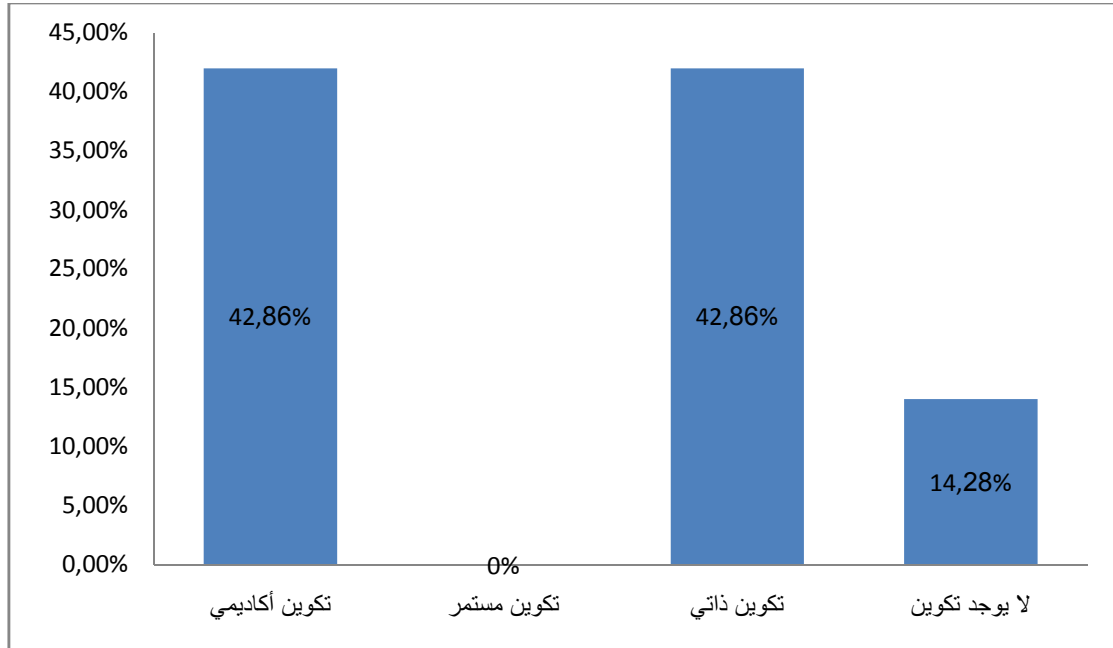
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
42.86%	03	تكوين أكاديمي.
00%	00	تكوين مستمر.
42.86%	03	تكوين ذاتي.
14.28%	01	لا يوجد تكوين.
100%	07	المجموع

جدول رقم 05 : يوضح أنماط التكوين التي خضع لها أفراد العينة .

طرحنا في هذا الجدول أعلاه أربعة إختيارات حول نمط التكوين الذي يمكن أن يكون قد خضع له أفراد العينة .

بالنسبة للإحتمال تكوين أكاديمي كانت إجابة أفراد العينة بنسبة 42.86% وهي نسبة مرتفعة مما يبين تلقي أفراد العينة إلى تكوين أكاديمي حول التخطيط الإستراتيجي ، أما بالنسبة للإحتمال الثاني وهو التكوين المستمر فكانت نسبة تلقي هذا التكوين أي تكوين مستمر كانت منعدمة بنسبة 00% مما يؤكد أن المكتبة لا تولي أهمية لتقديم أو إخضاع

موظفيها إلى تكوين في هذا النمط ، فيما جاءت الإجابة عن الإحتمال الثالث أي خضوع أفراد العينة إلى تكوين ذاتي فكانت نسبة تلقي هذا التكوين مرتفعة بنسبة 42.86% مما يدل على أن أغلب أفراد العينة تلتجأ إلى إتباع التكوين الذاتي بأنفسهم، وبالنسبة للإحتمال الأخير وهو عدم وجود تكوين نهائيا كان بنسبة 14.28% تمثل هذه الأخيرة فرد واحد من العينة الذي لم يتلقى أي تكوين له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي.



**الشكل رقم 05 :** يوضح أنماط التكوين التي خضع لها أفراد العينة .

**3/ تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية :**

النسبة المؤوية	التكرار	الإحتمالات
100%	04	نعم
00%	00	لا
100%	04	المجموع

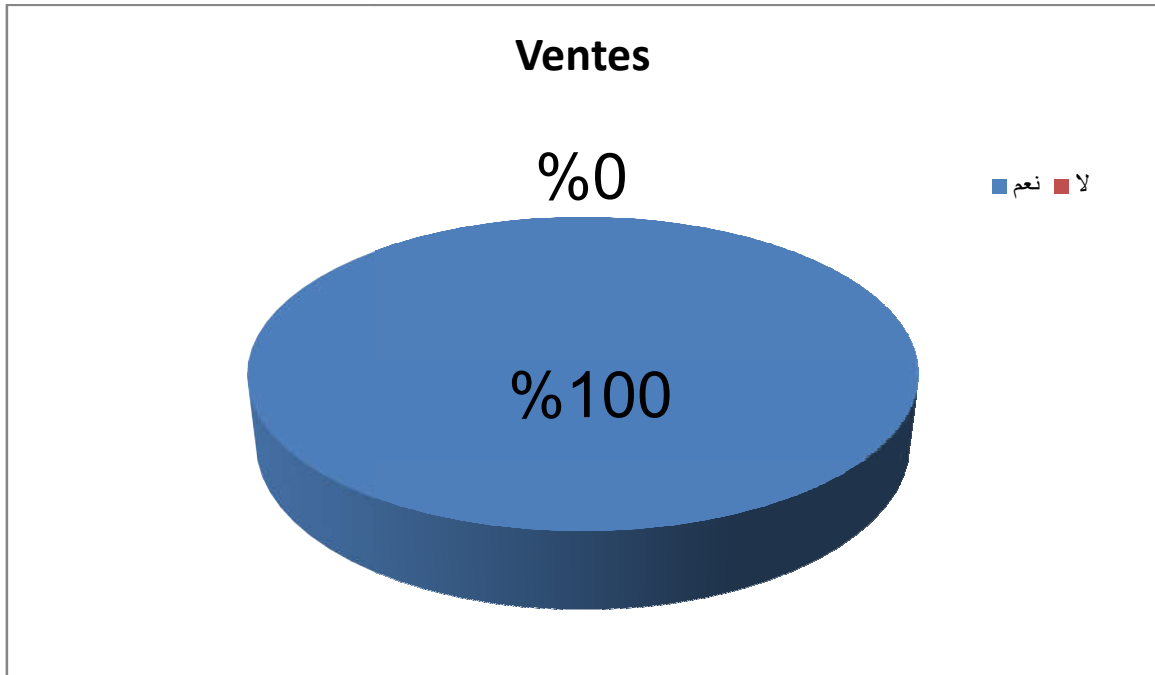
**جدول رقم 06 :** يوضح تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.

من خلال نتائج الجدول رقم 00 : أجمع اغلبية المبحوثين بنسبة 100 % حيث

كان التساؤل يتمحور حول تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية ،



ومما لاحظناه حسب النسبة المتوصل إليها أن إدارة المكتبة تولي إهتمام كبير في تشكيل فريق عمل في هذه المرحلة ما يؤكد تجسيد مبدأ التشاركية .



شكل رقم 06 : يوضح تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.

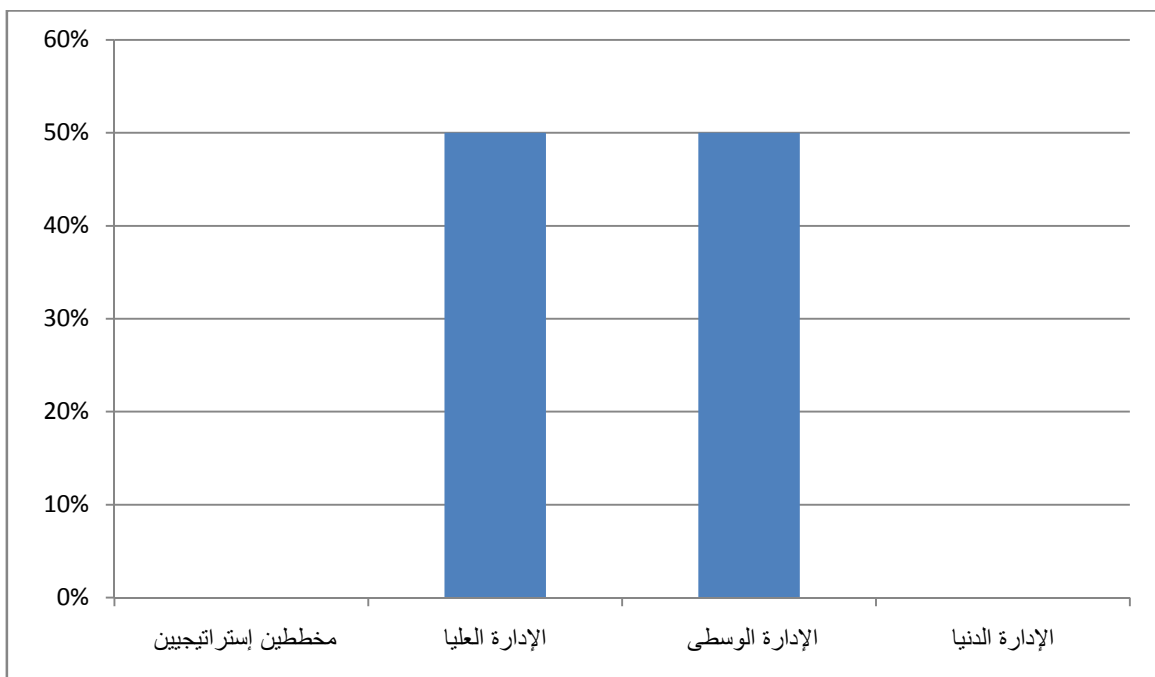
4/ مما يتكون فريق العمل:

النسبة المؤوية	التكرار	الإحتمالات
00%	00	مخططين إستراتيجيين
50%	04	الإدارة العليا
50%	04	الإدارة الوسطى
00%	00	الإدارة الدنيا
100%	08	المجموع

الجدول رقم 07 : مكونات تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.

من خلال الجدول رقم 00: يوضح مما يتكون فريق العمل في مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية ، إذ كانت النسب المتحصل عليها من إجابات المبحوثين متفاوتة جدا حسب الإحتمالات المقدمة لهم ، فكان أول احتمال هو وجود مخططين إستراتيجيين ، هذا الإحتمال نال نسبة 00% وهذا راجع إلى ان المكتبة لا تولي اهتمام ولا تمتلك مخططين

استراتيجيين بالتحديد ، أما بالنسبة للاحتمال الثاني والثالث وهو مشاركة الإدارة العليا والإدارة الوسطى فكانت النسبة متساوية فيما بينهما تقدر بـ 50% ، فهي نسبة كبيرة تدل على مبدأ التشاركية بين مدير المكتبة ورؤساء الأقسام والمصالح فقط من خلال تبادل الأفكار و الآراء في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، أما بالنسبة للإحتمال الرابع وهو مشاركة الإدارة الدنيا فكانت النسبة منعدمة بتاتا تقدر بـ 00% ، هذا ما يدل على إسقاط هذا المبدأ مع الإدارة الدنيا وعدم الأخذ بأرائهم في إعداد الخطة الإستراتيجية مما يؤثر عليها بالسلب .



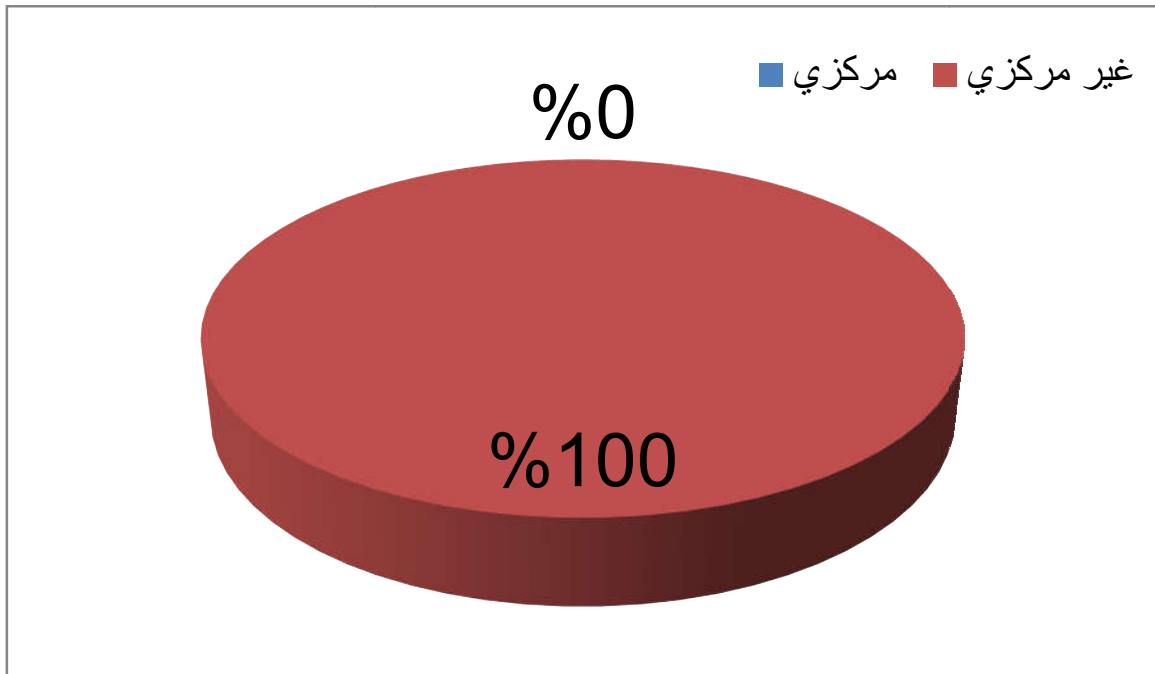
الشكل رقم 07 : مكونات تشكيل فريق عمل خلال مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.

5/ هل كان التخطيط الإستراتيجي:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
00%	00	مركزي
100%	04	غير مركزي
100%	04	المجموع

الجدول رقم 08: يمثل مركزية التخطيط الإستراتيجي من عدمه.

من خلال إجابات المبحوثين عن مركزية التخطيط الإستراتيجي أجمع المبحوثين بنسبة 100% على أن عملية التخطيط الإستراتيجي غير مركزي وهذا ما يدل على أن المكتبة تنتهج في عملية وضع الخطة الإستراتيجية مبدأ التشارك وهذا الأخير يعني إشراك الإدارة العليا والإدارة الوسطى في تحديد معالم الخطة الإستراتيجية ووضعها ، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسة الإرتقاء بهذا المبدأ لأنه فرض نفسه على واقع المكتبة وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات على عاتق المدير ، ومن الواضح أنه مهما كانت قدراته فإنه ليس بإمكانه إنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك المرؤوسين في وضع وتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح الخطة والمكتبة ككل .



الشكل رقم 08: يمثل مركزية التخطيط الإستراتيجي من عدمه

#### 6/ تسيير أنشطة المكتبة يقوم على تخطيط إستراتيجي متبع من حيث:

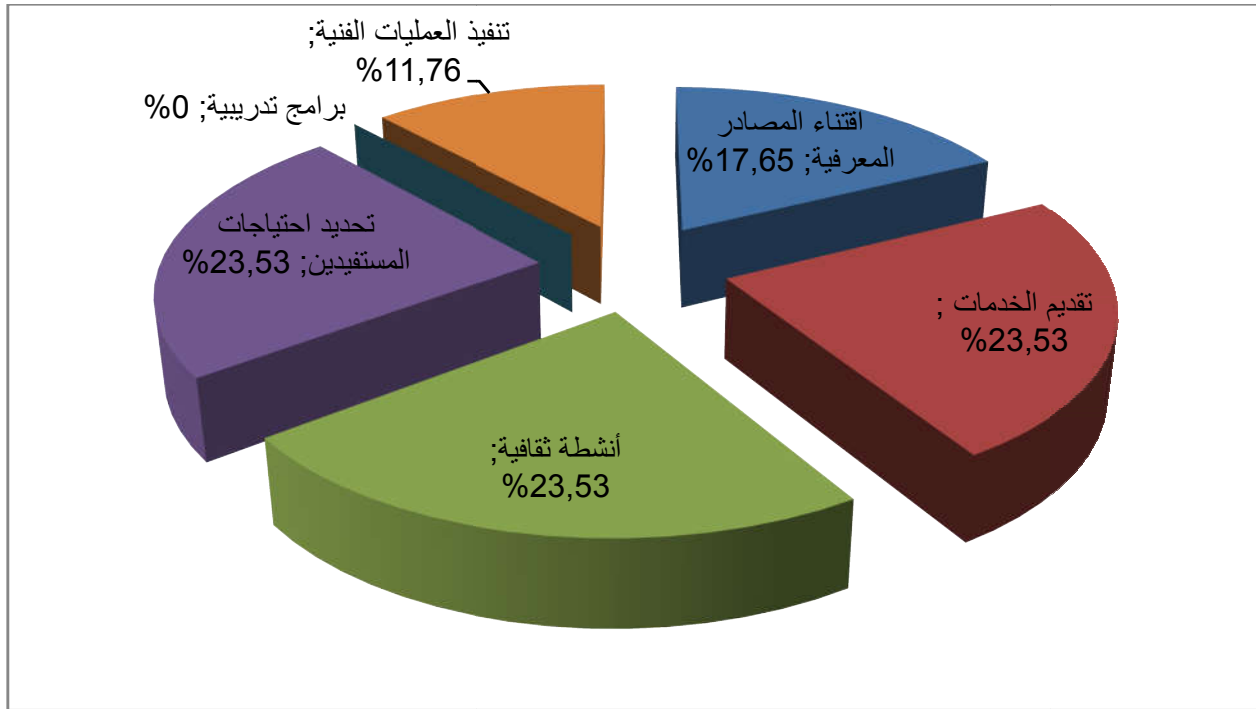
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
17.65%	03	اقتناء المصادر المعرفية
23.53%	04	تقديم الخدمات
23.53%	04	أنشطة ثقافية
23.53%	04	تحديد احتياجات المستفيدين

00%	00	برامج تدريبية
%11.76	02	تنفيذ العمليات الفنية
%100	17	المجموع

**جدول رقم 09 :** يوضح الأنشطة التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

من خلال النسب الواردة بالجدول رقم 00 يتبين أن المكتبة تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي في تسيير أنشطتها على مستويات عدة، ويتجلى ذلك بداية مع اقتناء المصادر المعرفية والتي ظهرت بنسبة جيدة تقدر ب 17.65%، وهذا يشير إلى أن المكتبة تصب اهتمامها على عملية اختيار واقتناء مختلف المصادر المعرفية، فيما يرى نسبة 23.53% من إجابة العينة أن المكتبة تعتمد في تقديم خدماتها على عملية التخطيط مما يدل على أنها تهتم بطريقة ونوعية الخدمات المقدمة لمجتمع المستفيدين منها، ونلاحظ أن تفعيل الأنشطة الثقافية بالمكتبة ظهر بنسبة 23.53% حسب إجابة العينة ، وهي نسبة مرتفعة مما يشير إلى أن المكتبة تولي إهتمام كبير و بشكل واضح على التخطيط للقيام بأنشطة ثقافية داخلها وتقوم بها في أوقات مختلفة.

ونجد أن تحديد احتياجات المستفيدين ظهرت بنسبة 23.53% مما يدل على أن المكتبة في عملية التخطيط تركز كثيرا على ما يحتاجه المستفيدين من مصادر معلومات أو خدمات أخرى متنوعة ، هذه العملية تساهم بشكل كبير في تلبية الإحتياجات العامة للمستفيدين ، أما بالنسبة لإحتمال قيام المكتبة بتجسيد برامج تكوينية للقائمين على فإنها لا تقوم بإجراء برامج تدريبية حسب إجابة العينة وهذا ما يبين أن المكتبة لا تولي الاهتمام بالبرامج التدريبية ، كما نجد تنفيذ العمليات الفنية ظهرت بنسبة 11.76% وهي نسبة ضعيفة نوعا ما بالنسبة لعملية التخطيط في إجراء العمليات الفنية داخل المكتبة ، مما يؤثر على مصادر المعلومات بالدرجة الأولى سواء في عملية التصنيف أو الفهرسة أو الترتيب إلى غير ذلك من العمليات.



الشكل رقم 09: يوضح الأنشطة التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

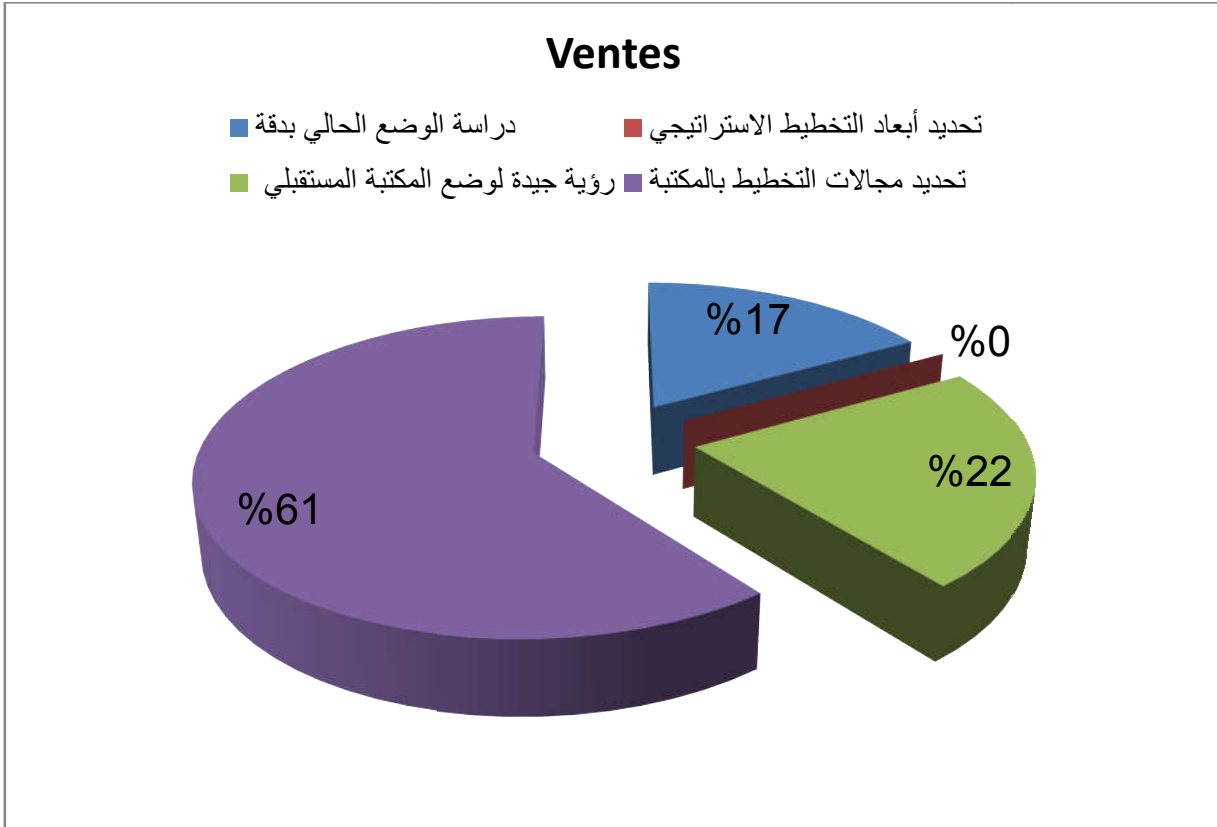
7/ التسيير الجيد لمكتبكم يحتاج إلى صياغة خطة إستراتيجية فعالة تتطلب:

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دراسة الوضع الحالي بدقة	03	33.33%
تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي	00	00%
رؤية جيدة لوضع المكتبة المستقبلية	04	44.44%
تحديد مجالات التخطيط بالمكتبة	02	22.22%
المجموع	09	99.99%

جدول رقم 10: يمثل متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية الفعالة للتسيير الجيد للمكتبة.

من خلال إجابات المبحوثين والنسب المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية الفعالة لتسيير المكتبة يتطلب وضع وتحديد رؤية جيدة لوضع المكتبة المستقبلية ، وهذا يتجلى من خلال نسبة إجابات المبحوثين حيث بلغت 44.44% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسب الأخرى بإعتبارها أحد أهم عناصر

التخطيط الإستراتيجي وتحدد الرؤية من طرف الإدارة العليا للمكتبة بغية تحديد المسار المراد الوصول إليه مستقبلا ، أما فيما يخص إحتمال دراسة الوضع الحالي بدقة والذي بلغت نسبته 33.33% مما يؤكد أن المكتبة والقائمين عليها يولون إهتماما كبيرا في هذا الجانب ، والذي من خلاله يتم تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات من أجل التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة والعمل على زيادة الكفاءة والفعالية وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، مما يساهم في تحقيق فعالية المكتبة. أما بالنسبة للإحتمال تحديد مجالات التخطيط بالمكتبة ظهر بنسبة 22.22% حسب إجابات أفراد العينة ، وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسب الأخرى ، وهذا يدل على أن المكتبة لا تأخذ في اعتبارها المجالات التي ستخطط لها بالشكل الكبير وإنما تركز على مجالات معينة عند صياغة استراتيجيات ، فيما يخص إحتمال تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي فكانت النسبة 00% إذ تعتبر منعدمة مقارنة بالنسب الأخرى .



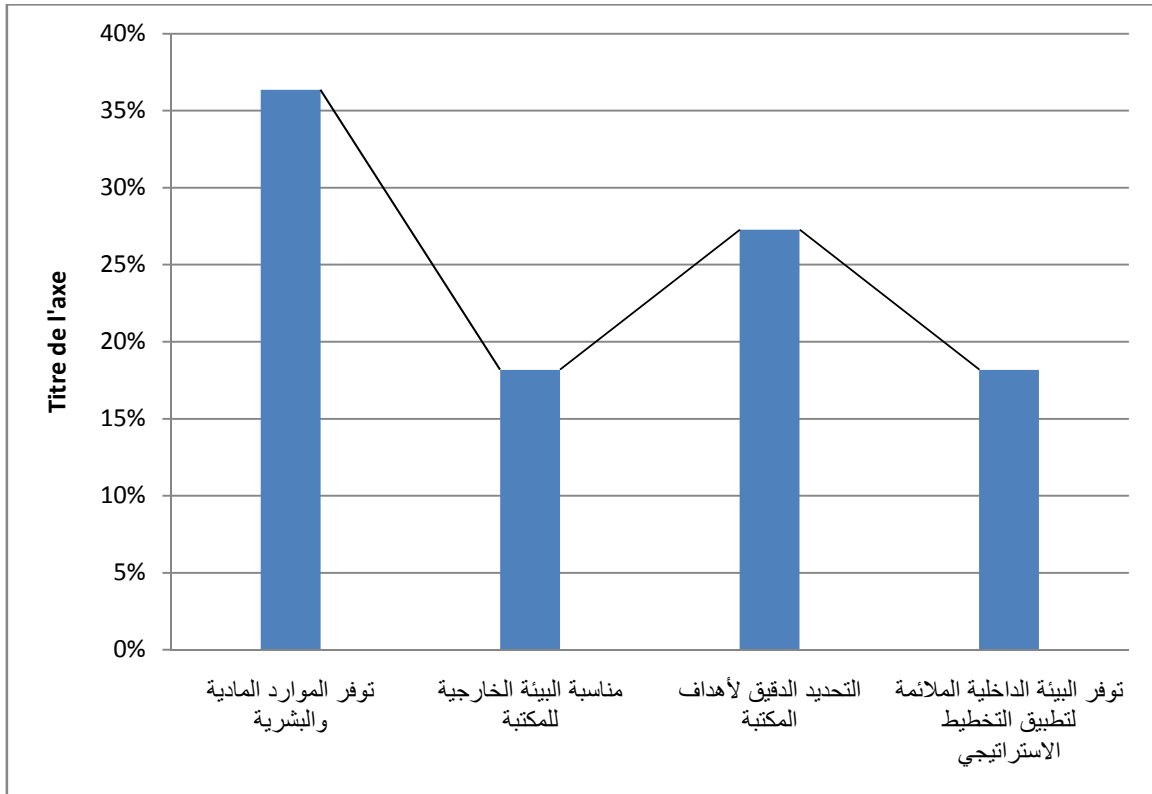
الشكل رقم 10: يمثل متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية الفعالة للتسيير الجيد للمكتبة.

## 8/ في نظرك يمكن تكييفه على مكتبكم من خلال:

النسبة المؤوية	التكرار	الإحتمالات
36.36%	04	توفر الموارد المادية والبشرية.
18.18%	02	مناسبة البيئة الخارجية للمكتبة.
27.27%	03	التحديد الدقيق لأهداف المكتبة.
18.18%	02	توفر البيئة الداخلية الملائمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
%99.99	11	المجموع

**الجدول رقم 11 : يمثل إمكانية تكييف التخطيط الاستراتيجي على المكتبة.**

من خلال النسب الواردة بالجدول أعلاه وإجابة المبحوثين عن السؤال الذي يتمحور حول إمكانية تكييف التخطيط الإستراتيجي من خلال مجموعة من الإحتمالات المقدمة ، بالنسبة للإحتمال الأول وهو توفر الموارد المادية والبشرية والذي ظهر بنسبة جيدة تقدر ب 36.36% حسب إجابة المبحوثين مما يدل على أن المكتبة تمتلك تجهيزات وموارد بشرية بإمكانها المساهمة نسبيا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة ، أما بالنسبة للإحتمال الثاني أي مناسبة البيئة الخارجية للمكتبة والتي ظهرت بنسبة 18.18% وهي نسبة متوسطة مما يشير إلى توفر العامل البيئي المناسب ، وفيما يخص التحديد الدقيق لأهداف المكتبة والذي ظهر بنسبة 27.27% إذ تعتبر نسبة جيدة مقارنة بالنسب الأخرى وهذا يدل على أن المكتبة تولي أهمية كبيرة في عملية تحديد الأهداف بغية تحقيقها مما ينعكس إيجابا على مكانة المكتبة ، وفيما يخص الإحتمال الأخير أي توفر البيئة الداخلية الملائمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي جاءت نتائج المبحوثين بنسبة 18.18% وهي نسبة متوسطة مما يدل على أن البيئة الداخلية للمكتبة ليست بالعنصر الذي يشكل عائقا في عملية وضع التخطيط الإستراتيجي وفي نفس الوقت لا يمكن إسقاطه.



الشكل رقم 11: يمثل إمكانية تكييف التخطيط الاستراتيجي على المكتبة.

### المحور الثاني: متطلبات التخطيط الإستراتيجي في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

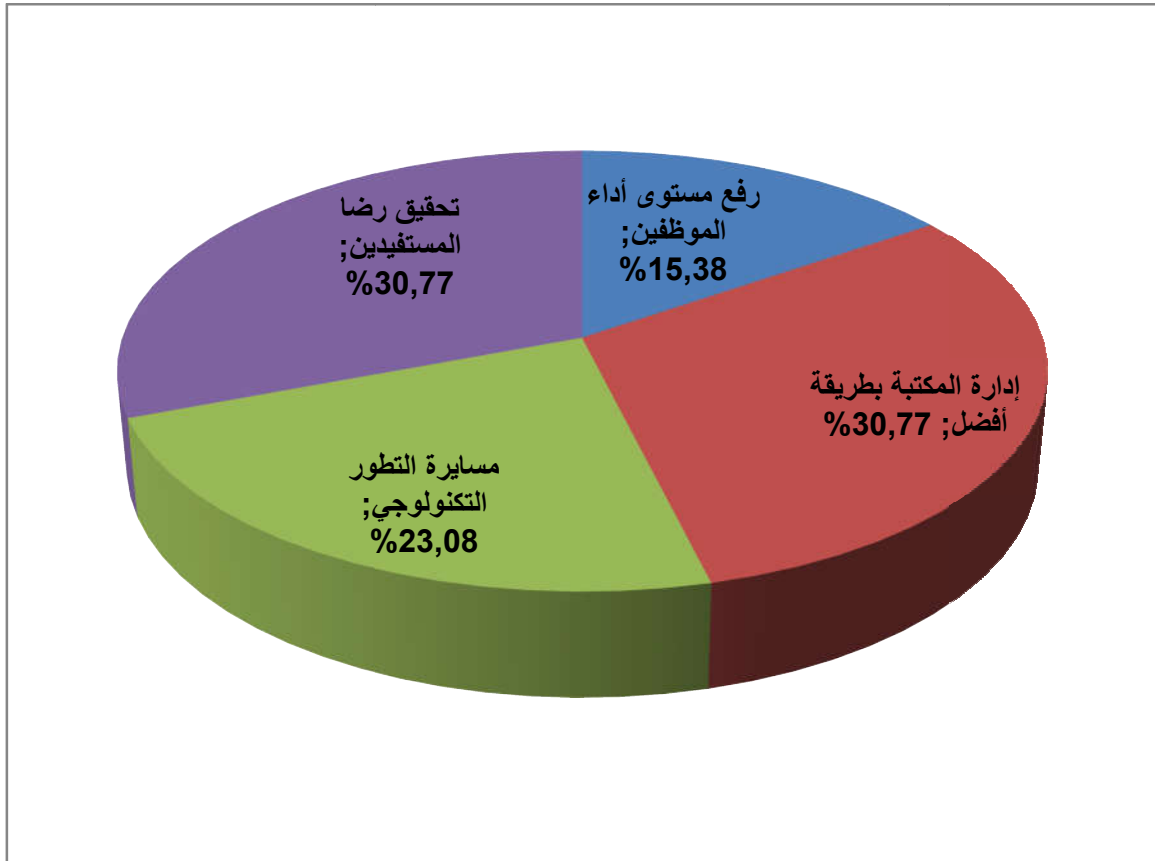
9/ حسب رأيك تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المكتبة لتحقيقها ينتج عنها ما يلي:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
15.38%	02	رفع مستوى أداء الموظفين.
30.77%	04	إدارة المكتبة بطريقة أفضل.
23.08%	03	مسايرة التطور التكنولوجي.
30.77%	04	تحقيق رضا المستفيدين.
100%	13	المجموع

جدول رقم 12: يوضح نتائج تحديد الأهداف الإستراتيجية في المكتبة.



من خلال إجابات المبحوثين والنسب المبينة في الجدول أعلاه وبناءً على الإحتمالات المقدمة يتبين أن إحتمال إدارة المكتبة بطريقة أفضل وإحتمال تحقيق رضا المستفيدين بلغ نسبة مرتفعة وهي 30.77% مما يؤكد أن المكتبة تركز بشكل كبير على المستفيدين ورضاهم ، إذ يعتبر المستفيد، وإدارة المكتبة بطريقة أفضل من ضمن أولويات المكتبة إذ أن الإدارة الجيدة للمكتبة تضعها في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف وبما أن تحقيق رضا المستفيدين يعتبر من بين أهم الأهداف الإستراتيجية وجب التركيز عليه بشكل واسع وهذا ما تجلّى من خلال إجابات المبحوثين ، أما بالنسبة لإحتمال مسايرة التطور التكنولوجي فكانت إجابات المبحوثين بنسبة 23.08% وهي نسبة جيدة مما يدل على أن المكتبة تهتم بالجانب التكنولوجي ومحاولة مسايرته بمختلف مفرزاته مما تساهم بشكل كبير في إنجاح مختلف العمليات الإدارية والفنية وتبسيطها ، وفيما يخص إحتمال رفع مستوى أداء الموظفين جاءت بنسبة متوسطة تقدر بـ 15.39% ما يعني أن المكتبة لا تعمل بالشكل الكافي على رفع مستوى أداء الموظفين .



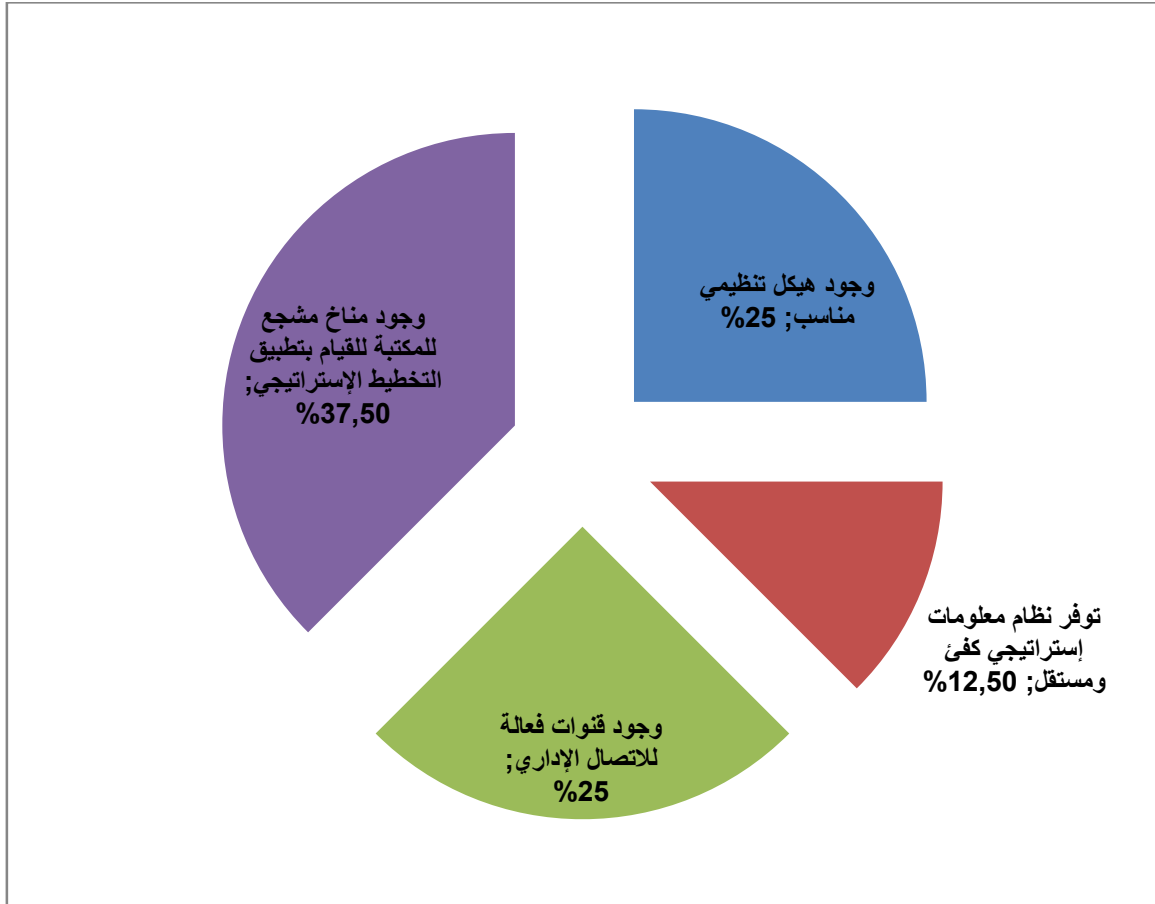
الشكل رقم 12 : يوضح نتائج تحديد الأهداف الإستراتيجية في المكتبة.

## 10 / دعائم تساعد المكتبة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال:

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
25%	02	وجود هيكل تنظيمي مناسب.
12.5%	01	توفر نظام معلومات إستراتيجي كفى ومستقل.
25%	02	وجود قنوات فعالة للاتصال الإداري.
37.5%	03	وجود مناخ مشجع للمكتبة للقيام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي.
100%	08	المجموع

**الجدول رقم 13:** يوضح الدعائم التي تساعد المكتبة على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه ، حيث كان التساؤل يتمحور حول تهيئة المكتبة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي وأرفقنا هذا التساؤل بأربعة إحتمالات، بالنسبة لإحتمال وجود مناخ مشجع للمكتبة للقيام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي ، فكانت نسبة الإجابة 37.5% وهي نسبة مرتفعة حسب آراء المبحوثين لأن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يحتاج لمناخ ملائم للتحفيز والإثارة والدافعية للقيام بهذه العملية في المكتبة ، أما بالنسبة لإحتمال وجود هيكل تنظيمي مناسب و توفر نظام معلومات إستراتيجي كفى ومستقل فجاءت بنسب مماثلة بلغت 25% وهي نسبة متوسطة، مما لاحظناه أن إجابة المبحوثين جاءت مناصفة بين مؤيد بضرورة وجود هيكل تنظيمي مناسب وبين من يرى بعدم ضرورة وجوده ، بينما كانت الإجابة عن الإحتمال "توفر نظام معلومات إستراتيجي كفى ومستقل " بنسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى حيث كانت النسبة 12.5% وهي نسبة ضعيفة تبين أن جل القائمين على المكتبة لا يولون إهتماما لوجود نظام معلومات إستراتيجي كفى ومستقل ضرورة في القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي . يتلائم مع هذه العملية .



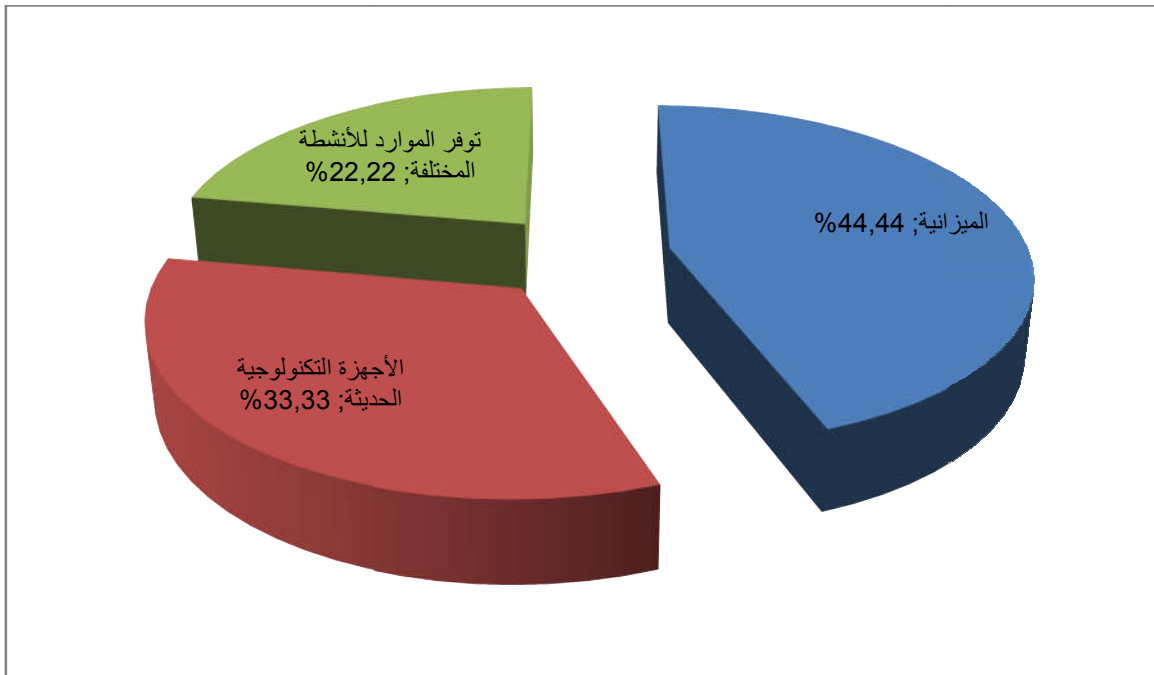
الشكل رقم 13 : يوضح الدعائم التي تساعد المكتبة على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

#### 11/ الإمكانيات المادية المحفزة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
44.44%	04	الميزانية
33.33%	03	توفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة.
22.22%	02	توفر الموارد للأنشطة المختلفة.
99.99%	09	المجموع

الجدول رقم 14 : يمثل الإمكانيات المادية المحفزة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

من خلال الإجابة التي تلقيناها من قبل المبحوثين حول الإمكانيات المادية المحفزة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث كانت الإجابات متباينة من خلال الاحتمالات المقدمة لهم ، بالنسبة لإحتمال الأول المتمثل في الميزانية جاءت بنسبة 44.44% وهي نسبة مرتفعة حيث أجمع المبحوثين على وجود ميزانية تساعد على تغطية تكاليف هذه العملية لأنها تعتبر العامل الأساسي في القيام بأي عملية سواء إقتناء المستلزمات أو دفع مستحقات القائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي لذلك ركزت المكتبة على هذا العنصر ، أما بالنسبة لإحتمال توفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة فقد أجمع جل المبحوثين بنسبة 33.33% بوجودها، هذا يدل على أن المكتبة تولي إهتمام كبير بهذه الأجهزة بمختلف أنواعها كالحواسيب والطابعات والمساحات الضوئية وجهاز الإنذار بالإضافة إلى إعتقاد برمجية معيارية لمختلف العمليات الفنية الخاصة بالرصيد حتى تصبح في متناول المستفيدين من خلال حواسيب مخصصة للبحث البيبليوغرافي ، بالإضافة لمختلف الأجهزة للتسيير الإداري ، لذلك لاحظنا ان المبحوثين أكدوا أنه لا يمكن الإستغناء عنها، بالنسبة لإحتمال توفر الموارد للأنشطة المختلفة جاءت النسبة متوسطة 22.22% هذا ما يدل على أن إجابة المبحوثين متباينة فمنهم من يؤكد ضرورة وجودها ، ومنهم من له رأي بعدم ضرورة وجودها .



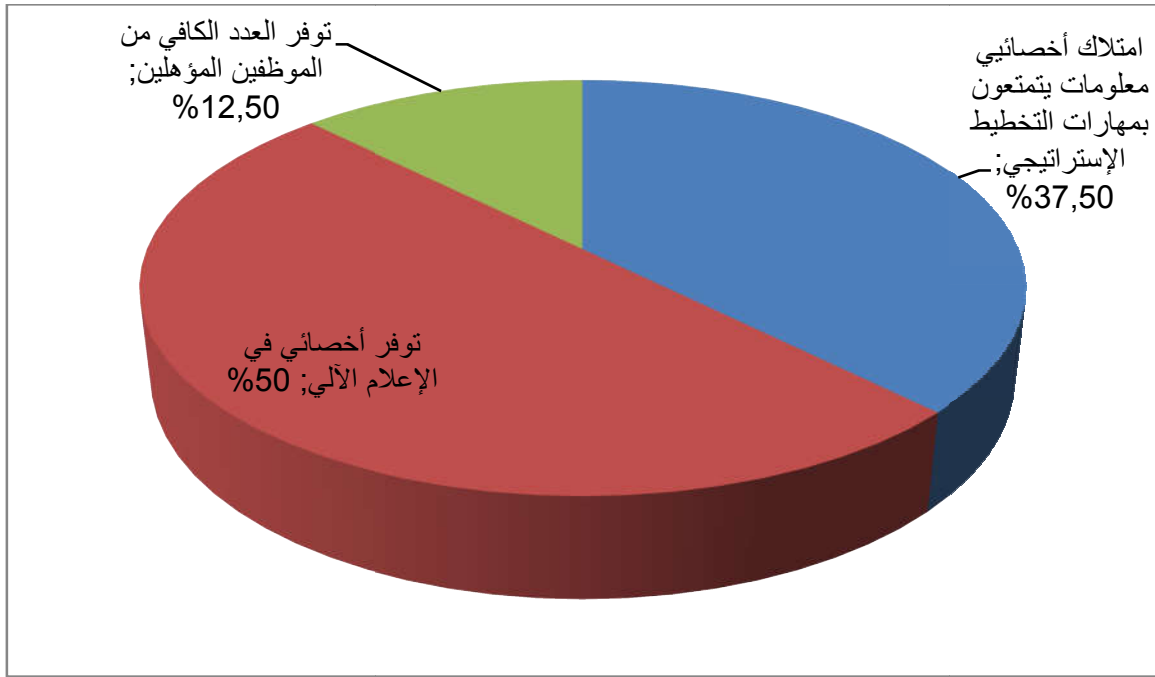
الشكل رقم 14 : يمثل الإمكانيات المادية المحفزة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي .

## 12/ الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة:

النسبة المؤوية	التكرار	الإحتمالات
37.5%	03	امتلاك أخصائيي معلومات يتمتعون بمهارات التخطيط الإستراتيجي.
50%	04	توفر أخصائي في الإعلام الآلي.
12.5%	01	توفر العدد الكافي من الموظفين المؤهلين.
100%	08	المجموع

**الجدول رقم 15 :** يوضح الإمكانيات البشرية المتوفرة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة.

من خلال إجابات البحوث في الجدول أعلاه نرى أن معظم الموظفين يؤكدون على أن المكتبة تمتلك أخصائيي معلومات يتمتعون بمهارات التخطيط الإستراتيجي والذي ظهر بنسبة 37.5%، وهي نسبة جيدة إذ يعدون العنصر الفاعل في إعداد وتنفيذ خطط المكتبة ، وفي ما يخص إحتمال توفر أخصائي في الإعلام الآلي والذي ظهر بنسبة مرتفعة تقدر ب 50% ، حيث يجمع أفراد العينة على أن المكتبة تمتلك أخصائي في الإعلام الآلي مما ساعدها في المضي قدما في تطبيق التخطيط الإستراتيجي ، أما بالنسبة لاحتمال توفر العدد الكافي من الموظفين المؤهلين جاء بنسبة ضعيفة تقدر ب 12.5%، هذا يدل على أن المكتبة لا تتوفر على العدد الكافي من الموظفين المؤهلين وهذا راجع إلى نقص في عملية التوظيف بحكم إنعدام مناصب مالية .



الشكل 15 : يوضح الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

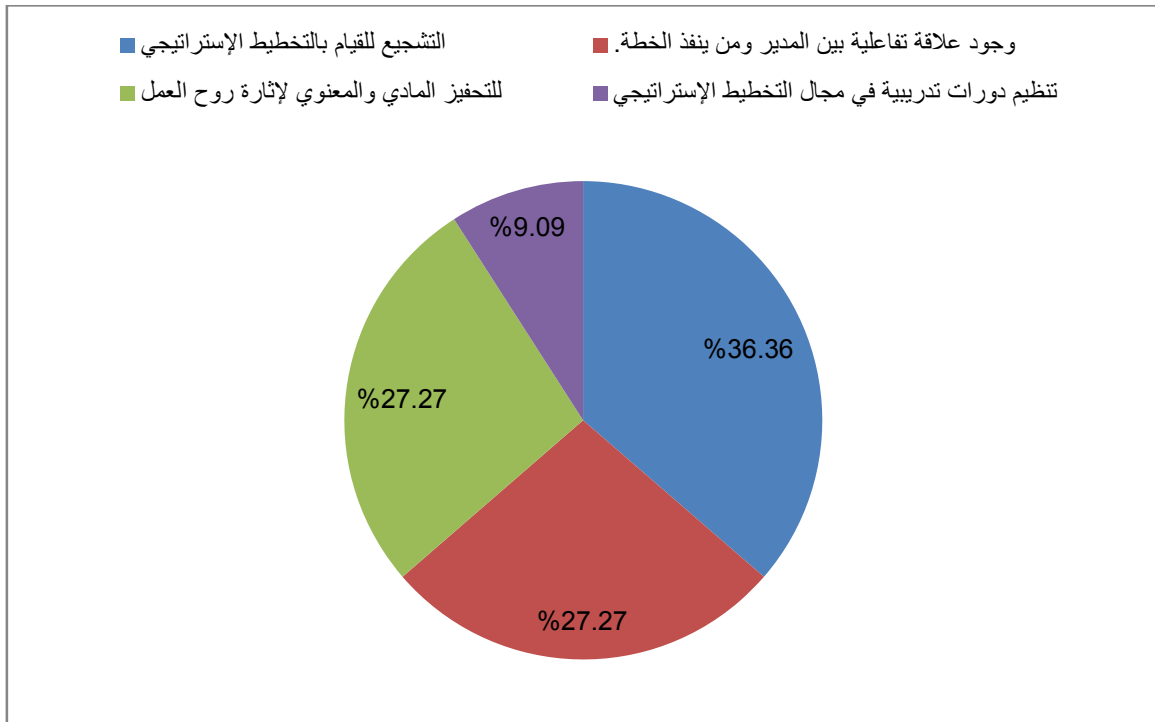
### 13/ وجود إدارة عليا تأمن بالتخطيط الإستراتيجي.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
36.36%	04	التشجيع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي.
27.27%	03	وجود علاقة تفاعلية بين المدير ومن ينفذ الخطة.
27.27%	03	للتحفيز المادي والمعنوي لإثارة روح العمل.
09.09%	01	تنظيم دورات تدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي.
99.99%	11	المجموع

الجدول رقم 16 : صفات الإدارة العليا التي تأمن بالتخطيط الإستراتيجي.

تم وضع 04 اقتراحات لهذا السؤال الذي يتمحور حول صفات الإدارة العليا التي تأمن بالتخطيط الإستراتيجي، فيما يخص الاحتمال الأول وهو تشجيع الإدارة العليا للقيام

بالتخطيط الإستراتيجي فقد جاء بنسبة 36.36% ، اتضح لنا أن معظم الموظفين أكدوا على أن الإدارة العليا للمكتبة تشجع على تطبيق التخطيط الإستراتيجي ، وذلك من خلال تجسيد مبدأ التشاركية ، فيما كان الإحتمال الثاني والثالث وهما وجود علاقة تفاعلية بين المدير ومن ينفذ الخطة و للتحفيز المادي والمعنوي لإثارة روح العمل ، حيث أتجمع جل المبحوثين بنسبة متساوية تقدر بـ 27.27% وهذا يدل على أن المكتبة تولي إهتمام كبير في العلاقة التفاعلية الجيدة مع المدير والقائمين على تطبيق التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي لهم ما يخلق في ذلك روح المنافسة والعمل الجيد ، فيما يخص الإحتمال الأخير وهو تنظيم دورات تدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي فقد جاءت نسبته ضعيفة 9.09% مقارنة بالنسب الأخرى وهذا راجع إلى نقص المؤسسات الخاصة بالتكوين والتدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي.



الشكل رقم 16 : يوضح صفات الإدارة العليا التي تأمن بالتخطيط الإستراتيجي.

## المحور الثالث: معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة الرئيسية للمطالعة الرئيسية.

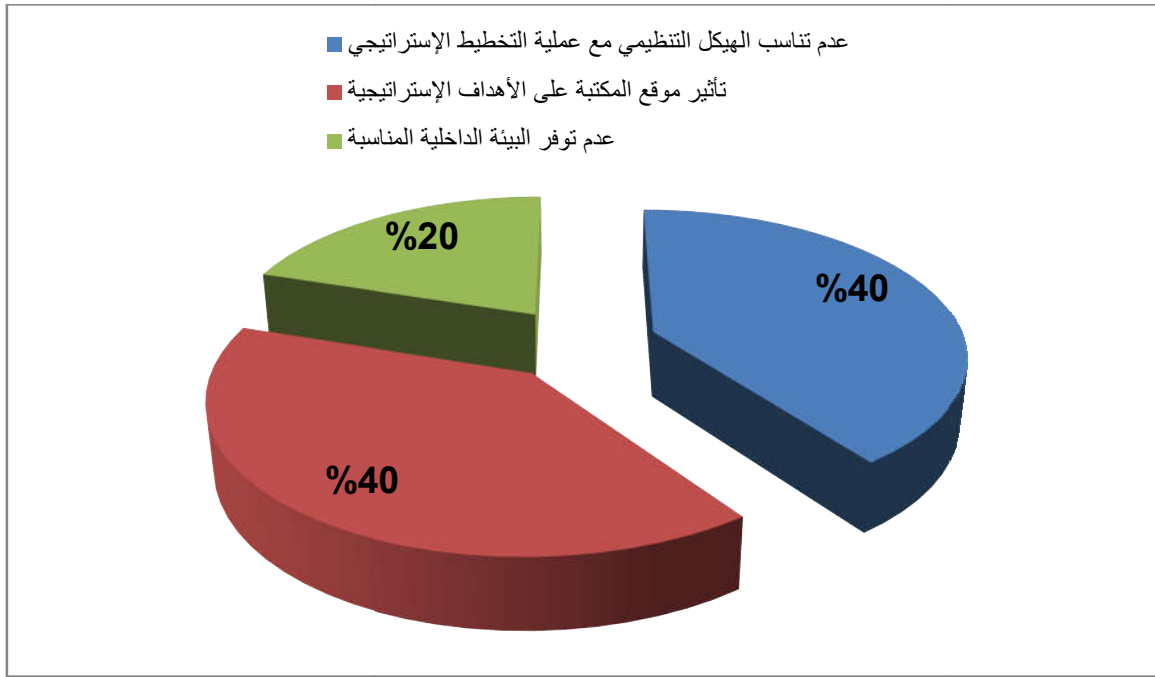
### 14/ معوقات خاصة بطبيعة المكتبة و التنظيم الإداري لها.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
40%	02	عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع عملية التخطيط الإستراتيجي.
40%	02	تأثير موقع المكتبة على الأهداف الإستراتيجية.
20%	01	عدم توفر البيئة الداخلية المناسبة.
100%	05	المجموع

### الجدول رقم 17 : يوضح معوقات خاصة بطبيعة المكتبة و التنظيم الإداري لها.

نستعرض من خلال الجدول اعلاه أهم النتائج المتعلقة بالمعوقات الخاصة بطبيعة المكتبة و التنظيم الإداري لها ، حيث قدمنا ثلاث احتمالات تتمحور حول هذا التساؤل ، بالنسبة للإحتمال الأول والثاني لاحظنا أن نسبة 40% من عينة الدراسة يؤيدون أنه من معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي عدم تناسب الهيكل التنظيمي ، فالتخطيط الإستراتيجي يتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمكتبة دون الحكر على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى، لذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسب ومتكامل دون إغفال أي مستوى ، ثانيا تأثير موقع المكتبة على الأهداف الإستراتيجية لاحظنا إجابات المبحوثين منقسمة إلى قسمين فمنهم من يقول أن موقع المكتبة غير ملائم ويأثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ومنهم من يرى عكس ذلك بملائمة موقع المكتبة ولا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، بالنسبة للإحتمال الثالث وهو عدم توفر البيئة الداخلية المناسبة فقد جاءت بنسبة 20% وهي نسبة ضعيفة حسب إجابة المبحوثين لذلك فإن أغلبهم يأيدون توفر البيئة الداخلية المناسبة.





الشكل رقم 17 : يوضح معوقات خاصة بطبيعة المكتبة و التنظيم الإداري لها.

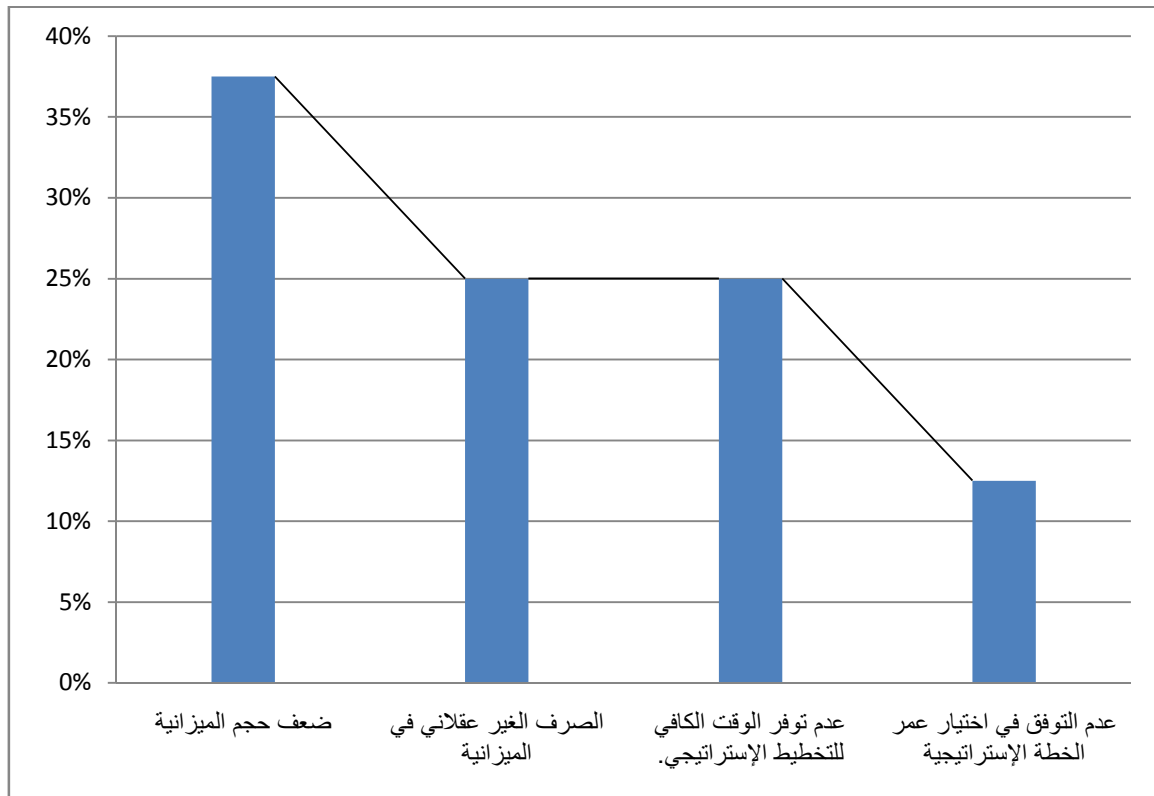
#### 15/ معوقات خاصة بالميزانية والوقت

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
16.67%	01	ضعف حجم الميزانية.
33.33%	02	الصرف الغير عقلاني في الميزانية.
33.33%	02	عدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
16.67%	01	عدم التوفيق في اختيار عمر الخطة الإستراتيجية.
100%	06	المجموع

الجدول رقم 18 : يوضح المعوقات الخاصة بالميزانية والوقت.

تم وضع 4 اقتراحات بالنسبة للسؤال رقم 15 نوضح من خلالها المعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمكتبة الخاصة بالميزانية والوقت ، فكانت إجابات المبحوثين حول إحتمال ضعف حجم الميزانية بنسبة 16.67% وهي تعتبر نسبة ضعيفة مما يؤكد أن الميزانية لدى المكتبة كافية ولا تشكل عائقا ، فيما نجد أن نسبة 25% من

المبحوثين يرون وجود معوقات خاصة بالصرف الغير عقلاني في الميزانية ، فتصريف الميزانية يتأثر بالعديد من النقاط منها نوع وعدد الموظفين ومختلف النشاطات واقتناء مصادر المعلومات والأجهزة التكنولوجية ، لذلك لاحظنا أن الحصة الأكبر كانت لاقتناء مصادر المعلومات على حساب جوانب أخرى لا تقل أهمية عنها، فيما يخص احتمال عدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي جاءت بنسبة 25% ، لاحظنا ذلك من خلال تراكم الأعمال على عاتق الموظفين ، إذ أن جل وقتهم يكون في الأعمال الروتينية للمكتبة بداية من المعالجة الفنية إلى غاية تقديم مختلف الخدمات المباشرة للمستفيدين فهي دائما في حركة حيوية، بينما نجد نسبة 12.5% من المبحوثين يجدون معوقات خاصة بعدم التوفيق في اختيار عمر الخطة الإستراتيجية ، هذا راجع إلى العمل في بيئة متغيرة من الصعب مجاراتها والتحكم فيها.



الشكل رقم 18 : يوضح المعوقات الخاصة بالميزانية والوقت.

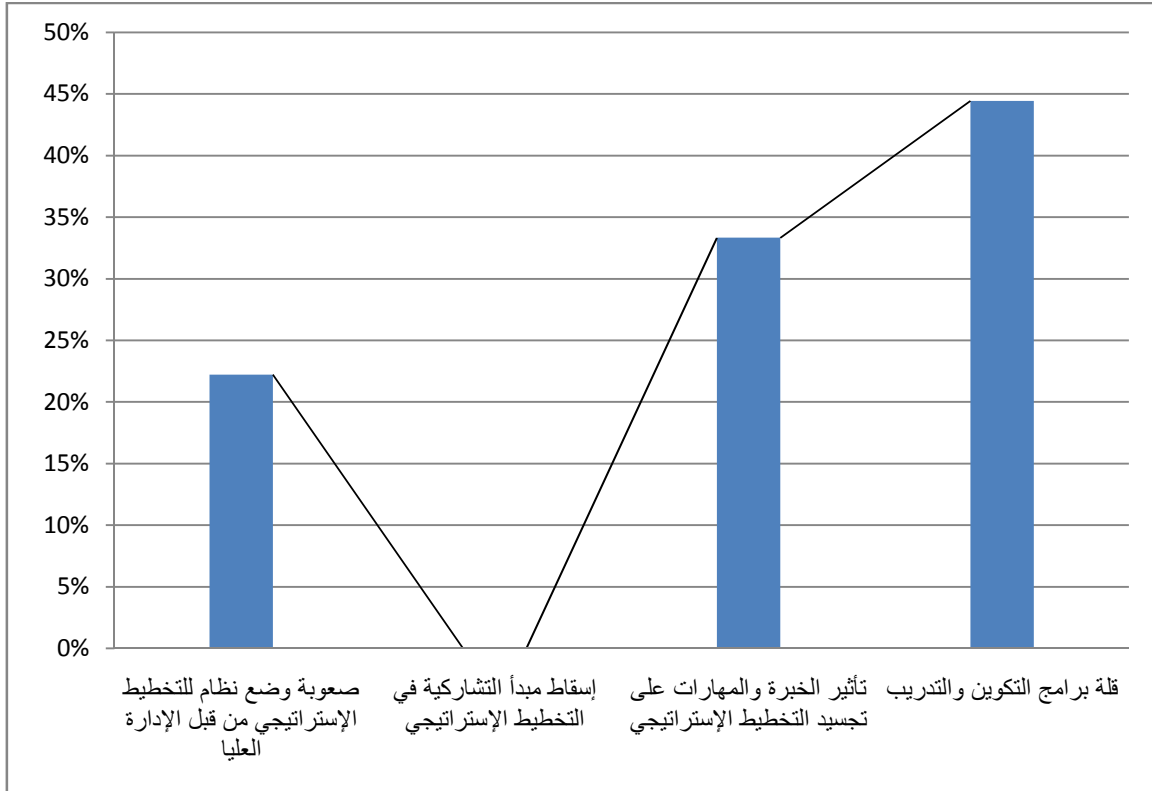
## 16/ المعوقات الخاصة بالقائمين على المكتبة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
22.22%	02	صعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا.
00%	00	إسقاط مبدأ التشاركية في التخطيط الإستراتيجي.
33.33%	03	تأثير الخبرة والمهارات على تجسيد التخطيط الإستراتيجي.
44.44%	04	قلة برامج التكوين والتدريب .
99.99%	09	المجموع

**جدول رقم 19:** يوضح المعوقات الخاصة بالقائمين على المكتبة .

من خلال الجدول رقم المتعلق بالمعوقات التي تواجه القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة يتضح أن المعوق الكبير الذي يواجههم في عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي هو قلة البرامج التكوينية والتدريبية في هذا المجال بالذات حيث بلغت نسبة إجابات المبحوثين على هذا الإحتمال %44.44، إذ أن الكثير من الموظفين عندما يبدأ حياته العملية أنه لا يعرف جل الأنشطة الإدارية من كتابة التقارير العمل أو تنظيم الاجتماعات أو تحليل المشاكل أو وضع الخطط الإستراتيجية ، وهذه الأنشطة تحتاج إلى تدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي من أجل رفع كفاءة الموظف في مواجهة المشاكل وتدارك الأخطاء ، فيما يخص إحتتمال تأثير الخبرة والمهارات على تجسيد التخطيط الإستراتيجي فهو يعتبر أيضا من بين أهم المعوقات التي تواجه القائمين على المكتبة بالقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي إذ أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة مع إحتتمال قلة البرامج التكوينية و التدريبية حيث بلغت نسبة إجابات أفراد العينة %33.33 ، لذلك فالخبرة تلعب دورا مهما في دراسة وتحليل الواقع الحالي وإعطاء تصور عن المستقبل وذلك لتجنب الوقوع في الأخطاء والتقليل والتذليل من المعوقات وكذا التهديدات وإتاحة الفرص ، أما بالنسبة لإحتمال صعوبة وضع نظام للتخطيط

الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا فكانت نسبته متوسطة مقارنة مع الإحتمالات السابقة حيث بلغت 22.22% هذا ما يبين وجود نقائص تعرقل قيام القائمين على المكتبة بتطبيقه وذلك لهشاشة بيئة المكتبة لأن وضع النظام يتأثر بمختلف الإمكانيات المادية و البشرية والمالية ، أما بالنسبة لإحتمال إسقاط مبدأ التشاركية في التخطيط الإستراتيجي فكانت النسبة منعدمة 00% وذلك لوجود مبدأ التشاركية بناء على إجابات أفراد العينة .



الشكل رقم 19: يوضح المعوقات الخاصة بالقائمين على المكتبة .

### ج17/ المعوقات الخاصة بالبيئة الخارجية

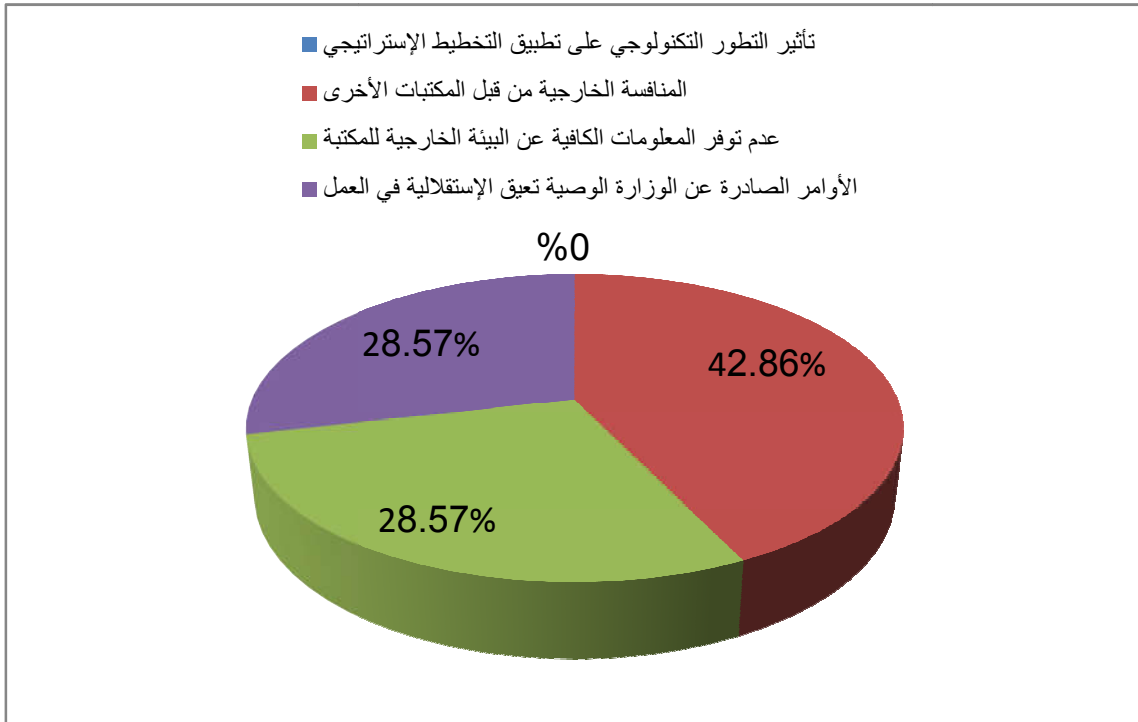
النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
00%	00	تأثير التطور التكنولوجي على تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
42.86%	03	المنافسة الخارجية من قبل المكتبات الأخرى
28.57%	02	عدم توفر المعلومات الكافية عن

		البيئة الخارجية للمكتبة.
28.57%	02	الأوامر الصادرة عن الوزارة الوصية تعيق الإستقلالية في العمل.
100%	07	المجموع

### جدول رقم 20 : يوضح المعوقات الخاصة بالبيئة الخارجية.

من خلال الإجابات التي تلقيناها من المبحوثين والخاصة بالمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في البيئة الخارجية ، حيث تم تقديم أربع إحتتمالات في هذا التساؤل ، يجمع أغلب أفراد العينة على أن المنافسة الخارجية من قبل المكتبات الأخرى يعتبر أكبر عائق إذ بلغت نسبة 42.86% وهذا ما يدل أن المكتبة تعمل في بيئة تنافسية يحتم عليها التغيير من سلوكياتها من حيث التجهيزات وتوفير مصادر المعلومات بحكم طابعها العمومي عكس المكتبات الأخرى ، لذا وجب عليها الإهتمام بشكل كبير في تقديم النشاطات المتنوعة الموجهة لمختلف شرائح المجتمع وهذا ما يتطلب ميزانية أكبر وتعداد في الموظفين المؤهلين لذلك ، وفيما يخص إحتتمال عدم توفر المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية و الأوامر الصادرة عن الوزارة الوصية تعيق الإستقلالية في العمل للمكتبة بنسبة 28.57% وهي نسبة متوسطة إذ أن نقص المعلومات حول البيئة الخارجية يأرق القائمين على المكتبة في تحديد التهديدات التي تواجه المكتبة في البيئة الخارجية مما يصعب وضع حلول مستقبلية مبنية على توقعات وإحتتمالات مدروسة ، وبالنسبة للأوامر الصادرة عن الوزارة الوصية حيث تقيد القائمين على المكتبة مما يؤثر على الجانب الإبداعي وتنشيطه سواء على المدير أو الموظف وهذا ما يضع المكتبة في حالة من الروتين وقتل روح المبادرة ، في حين أن القرارات الوزارية في جانب التسيير تكون قرارات عامة تمس مختلف مكتبات المطالعة العمومية دون مراعاة الموقع والمناخ ولكثافة السكانية في البيئة التي تتواجد فيها المكتبة فلكل مكتبة خصوصيات لا تقبل التعميم ، أما بالنسبة لإحتتمال تأثير التطور التكنولوجي على تطبيق التخطيط الإستراتيجي

فكانت النسبة منعدمة أي 0% مما يدل على أن المكتبة لا تواجه معوقات في هذا الجانب



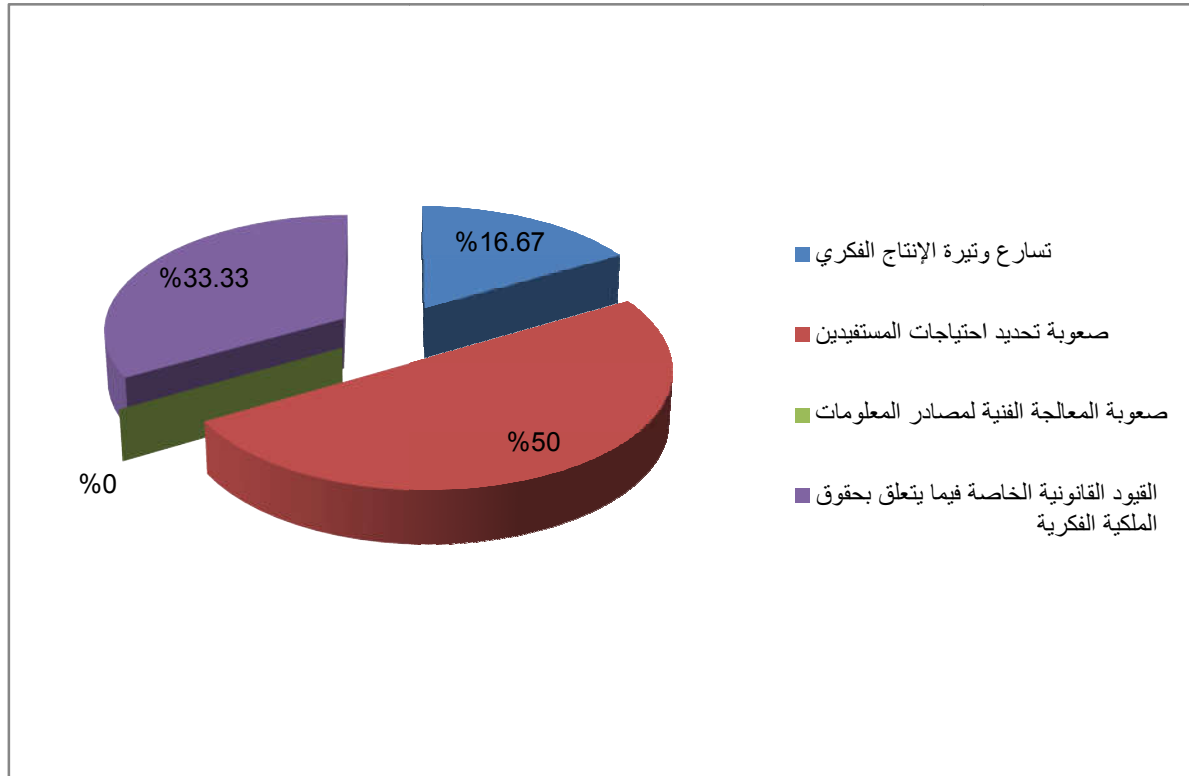
الشكل رقم 20 : يوضح المعوقات الخاصة بالبيئة الخارجية.

### ج18/ المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
16.67%	01	تسارع وتيرة الإنتاج الفكري.
50%	03	صعوبة تحديد احتياجات المستفيدين
00%	00	صعوبة المعالجة الفنية لمصادر المعلومات.
33.33%	02	القيود القانونية الخاصة فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية.
100%	08	المجموع

جدول رقم 21 : يبين المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتمحور حول المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي تم تقديم أربع احتمالات ، بالنسبة لاحتمال صعوبة تحديد احتياجات المستفيدين فقد أجمع أغلب المبحوثين أنه يعتبر أكبر عائق بنسبة 50% وذلك راجع إلى أن المكتبة تستقبل مختلف شرائح المجتمع ،مما يجعلها في صورة مبهمه في تحديد احتياجات المستفيدين ، وذلك لأن بعض المستفيدين لا يعبرون عن احتياجاتهم المعلوماتية وإبداء آرائهم حول ما يخدمهم من مصادر المعلومات وهذا راجع إلى نقص ثقافة إبداء الرأي عن طريق سجل الآراء الموضوع في قاعة الإستقبال ، أما فيما يخص إحتمال القيود القانونية خاصة فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية جاء بنسبة متوسطة من إجابات المبحوثين 33.33% فهو يعتبر سد منيع يمنع إيصال رصيد المكتبة للجمهور بطرق مختلفة منها النسخ أو الطباعة ، التغيير من شكل وعاء الكتاب من المطبوع إلى الإلكتروني عن طريق الماسح الضوئي ، وبالنسبة لإحتمال تسارع وتيرة الإنتاج الفكري فأنت نسبة إجابة أفراد العينة 16.67% وهي نسبة ضعيفة وهذا يدل على أن المكتبة تستطيع مسايرة هذا التزايد أو التسارع ، وفيما يخص إحتمال صعوبة المعالجة الفنية لمصادر المعلومات فكانت النسبة منعدمة أي 00%.



الشكل رقم 21 : يبين المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي.

#### 2-4 نتائج الدراسة.

#### 1-2-4 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

#### الفرضية الأولى:

لدى القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة وعي كاف بمفهوم التخطيط الإستراتيجي

من خلال نتاج المحور الأول للمقابلة المقننة نستطيع القول أن هذه الفرضية محققة وهذا ما يؤكد ما يلي :

بالنسبة للجدول رقم 04 الذي يبين مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد العينة بناء على الإحتمالات المقدمة ، حيث بلغت نسبة إحتمال تخطيط بعيد المدى في بيئة متغيرة و إحتمال طريقة عملية لتجسيد مسار المكتبة للوصول إلى أهدافها بلغ نسبة 33.33% وهذا ما يشير إلى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد العينة ، أما بالنسبة لإحتمال رؤية مستقبلية لإتخاذ القرارات جاءت نسبته 25% .



أغلب أفراد العينة يؤكدون خضوعهم إلى تكوين أكاديمي وتكوين ذاتي له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي وهذا ما يؤكد الجدول رقم 05.

من خلال ما سبق نستنتج أن القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة وعي كاف بمفهوم التخطيط الإستراتيجي .

#### الفرضية الثانية:

تمت صياغة الفرضية على النحو التالي :

لا تمتلك المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة الإمكانيات الكافية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

تثبت النسب المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين إلى عدم تحقق هذه الفرضية حيث جاءت هذه النسب موزعة على ثلاث جداول في المحور الثاني كالتالي :

بالنسبة للجدول رقم 11 الذي يشير إلى توفر الإمكانيات المادية كانت إجابات المبحوثين يؤكدون على أن المكتبة تمتلك الميزانية الكافية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بنسبة 44.44% ، فيما يخص إمتلاك المكتبة للأجهزة التكنولوجية الحديثة جاءت بنسبة 33.33% .

بالنسبة للجدول رقم 12 الذي يوضح الإمكانيات البشرية المتوفرة في المكتبة تشير إلى أنها تمتلك أخصائي إعلام آلي حيث كانت إجابات المبحوثين 50% ، وفيما يخص إحتمال إمتلاك أخصائي معلومات يتمتعون بمهارات التخطيط الإستراتيجي بلغت نسبة 37.5% وهذا ما يشير إلى أن المكتبة تمتلك الإمكانيات البشرية .

نسبة 36.36% تؤكد أن الإدارة العليا تشجع على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي ، بالإضافة إلى ذلك كانت إجابات المبحوثين على إحتمال التحفيز المادي والمعنوي لإثارة روح العمل كانت جيدة حيث بلغت نسبة 27.27% وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13.

من خلال الجدول 11،12،13 يتضح لنا أن المكتبة تمتلك مختلف الإمكانيات الكافية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي وهذا ما ينفي تحقق الفرضية .

## الفرضية الثالثة :

تمت صياغة الفرضية على النحو التالي :

تواجه المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة مشاكل تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي

أجمع أفراد العينة أنه توجد معوقات تواجه عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبة ، من خلال نتائج المحور الثالث للمقابلة المقننة جاءت محققة ، واتضح ذلك في نسب الجداول التالية حيث تناول الجدول رقم 14 المعوقات الخاصة بطبيعة المكتبة والتنظيم الإداري لها ، حيث كانت إجابات المبحوثين عن إحتمال عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع عملية التخطيط الإستراتيجي ، وإحتمال تأثير موقع المكتبة على الأهداف الإستراتيجية جاءت بنسبة 44.44% .  
نسبة 33.33% تجمع على إحتمال الصرف الغير عقلائي للميزانية ، وإحتمال عدم توفر الوقت الكاف لتطبيق التخطيط الإستراتيجي ، من خلال الجدول رقم 15 .

أغلبية أفراد العينة يجمعون على أن المنافسة الخارجية من قبل المكتبات الأخرى من أبرز المعوقات الخاصة بالبيئة الخارجية بنسبة 42.86 ، وفيما يخص إحتمال تأثير الأوامر الصادرة عن الوزارة الوصية إستقلالية العمل بنسبة 28.57 % هذا ما يبينه الجدول رقم 17 .  
من خلال الجدول رقم 18 الذي يمثل المعوقات الخاصة بالرصيد المعلوماتي كانت أغلب إجابات المبحوثين مركزة على إحتمال صعوبة تحديد إحتياجات المستفيدين ، حيث بلغت نسبة 50% ، أما فيما يخص إحتمال تأثير القيود القانونية المتعلقة بالملكية الفكرية فجاءت بنسبة 33.33% .

وعليه من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بسكرة تواجه معوقات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وهذا ما يؤكد صدق الفرضية .

## 4-2-2 النتائج العامة للدراسة.

- ❖ من خلال هذه الدراسة إتضح لنا أن الإدارة العليا والوسطى نسبة التخصص فيها مرتفعة إلى حد كبير.
- ❖ أجمع جميع أفراد العينة محل الدراسة على أن عملية التخطيط الإستراتيجي غير مركزية بل تتم بمشالكة الإدارة العليا والوسطى فقط وإغفال الإدارة الدنيا من هذه العملية .
- ❖ أجمع المبحوثين انه في مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية يتم تشكيل فريق عمل.
- ❖ تركز المكتبة في تسيير أنشطتها على تخطيط إستراتيجي في العديد من الجوانب منها الخدمات ، الأنشطة الثقافية ، تحديد إحتياجات المستفيدين واقتناء مصادر المعلومات .
- ❖ أجمع المبحوثين على أن التسيير الجيد للمكتبة يحتاج لصياغة خطة إستراتيجية تتطلب دراسة الوضع الحالي بدقة وكذا رؤية جيدة لوضع المكتبة المستقبلي.
- ❖ توصلنا من خلال دراستنا أن للمكتبة مناخ مشجع لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- ❖ إتفق أفراد العينة على أن تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المكتبة لتحقيقها ينتج عنها إدارة المكتبة بشكل أفضل، وتحقيق رضى المستفيدين بالدرجة الأولى.
- ❖ إمتلاك أخصائيي المعلومات الذين يتمتعون بمهارات التخطيط الإستراتيجي ، وكذا أخصائيي الإعلام الآلي بغية مسايرة التطور الحاصل.
- ❖ مما لاحظناه من خلال الدراسة أن الإدارة العليا تشجع على القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي ، وكذا وجود علاقة تفاعلية جيدة بين المدير ومن ينفذ الخطة .
- ❖ من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا يمكن القول أن الأوامر والقرارات الصادرة عن الوزارة الوصية تأثر على عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي .

- ❖ تواجه المكتبة محل الدراسة غياب الدورات التكوينية التي لها علاقة بالتخطيط الإستراتيجي والإكتفاء بالتكوين الذاتي فقط.
- ❖ تواجه المكتبة معوقات خاصة بالميزانية من حيث الصرف الغير العقلاني لها ، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت الكاف في إختيار عمر الخطية الإستراتيجية .
- ❖ من خلال الدراسة إتضح لنا أن المكتبة تواجه صعوبة في تحديد إحتياجات المستفيدين ، لأن المكتبة تتصف بالعمومية .
- ❖ موقع المكتبة يأثر بشكل سلبي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

خاتمة

## خاتمة

إن غالبية المكتبات تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها والارتقاء بخدماتها ونموها الطويل الأمد ، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المكتبات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها إلى الأمتل ، وهذا من أجل تحقيق رضى المستفيدين بالدرجة الأولى وكذا مسايرة البيئة الخارجية التي تتميز بالتغيير لذلك وجب مجاراتها ، إن المكتبات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي دائما ما يكون أدائها على المدى البعيد أفضل من غيرها من المكتبات التي لا تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي ، حيث ان أغلب المتمرسين والخبراء في هذا المجال يتفقون على أن التخطيط الإستراتيجي يجعل من تبناه يتكامل بالنجاح وتحقيق أهدافه.

لقد تحدثنا من خلال هذه الدراسة عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات العمومية ، وكان محل الدراسة بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة ، حيث تناولنا في هذه الدراسة العديد من الجوانب المتعلقة بالمكتبات العمومية ، التي تقدم خدماتها لمختلف شرائح المجتمع دون إستثناء أو تمييز سواء عاملون ، مهنيون ، طلاب ، أطفال إلى غير ذلك، باعتبارها تمتلك مصادر معلومات متنوعة تغطي كافة فروع المعرفة .

فمن المهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد أهدافه وربطها بأهداف المكتبة حتى تحقق التناسق والانسجام بين رسالتها وأهدافها المسطرة، كما أنها متداخلة ومتكاملة فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. حيث يتضح للكثيرين أهميته وتأثيره الايجابي على أداء المكتبات ، كما أن الشيء الذي لا يمكن تجاهله وجود صعوبة في عملية التحول من النموذج الإداري التقليدي إلى النموذج الإداري الحديث، فقد ظهرت في عصرنا الحالي العديد من الأساليب والتقنيات الحديثة ولعبت دورا هاما في مجال المكتبات والمعلومات.

ومن أبرز النتائج التي توصلنا إليها أليها من هذه الدراسة أن بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة تيسر في تطبيق التخطيط

الإستراتيجي في العديد من الجوانب حسب إمكانياتها المتوفرة ، إلا أنها تواجه بعض الصعوبات والمشاكل التي تسعى المكتبة إلى تجاوزها وإيجاد حلول لها في المستقبل. وعموما يمكن طرح بعض الاقتراحات نعددها في ما يلي:

1. الإهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بعدم التركيز على جانب وإغفال جانب آخر.

2. ضرورة إقامة دورات تكوينية لها علاقة بالتخطيط الإستراتيجي.

3. تعيين وتوظيف موارد بشرية ذات مستوى علمي عالي متخصص.

4. الحرص على تدعيم المكتبة بأحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات .

5. إعادة النظر في تجسيد مبدأ التشاركية من خلال مشاركة كل مستويات

الإدارة دون إغفال ولا واحدة منها

6. إعطاء الأولوية لتجسيد التخطيط الإستراتيجي بكل جوانبه في المكتبة.

قائمة المصادر

والمراجع



## المعاجم والموسوعات:

- 1/ المعطي، ي. ي. &، تريشا، ل. (2016). موسوعة علوم المكتبات والمعلومات . القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 2/ فتحي، م. (2002). مصطلح إداري. القاهرة: دار النشر والتوزيع الإسلامية.
- 3/ ياسر يوسف عبدالمعطي، و تريسا لشر. (2016). موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

## الكتب:

- 4/ أحمد عبد الله العلي. (2005). عبد الله العلي، أحمد. أسس علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 5/ أحمد نافع المداحنة. (2011). أنواع المكتبات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 6/ العكرش، ع. أ. (1998). التخطيط لمباني المكتبات. الرياض: مكتبات الملك فهد الوطنية.
- 7/ الكرخي، م. (2014). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج. قطر: مطبعة الريان.
- 8/ الكرخي، م. (2006). التخطيط الإستراتيجي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 9/ المصري، م. أ. (2015). التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- 10/ النصر، م. م. (2015). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 11/ جادالرب، س. م. (2016). التخطيط الإستراتيجي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 12/ جمال بدير. (2007). المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار حامد.
- 13/ حسين صالح غانم، و عمار عبد الله جلامنة. (2016). مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- 14/ حمدان، خ. م. & .إدريس، و. م. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 15/ حمد جابر مرسي. (2014). إيدولوجية إنجاز العمل بالمكتبات. القاهرة: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 16/ ذيب، ه. ع. (2016). أصول التخطيط الإستراتيجي . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 17/ ربحي مصطفى عليان، و حسن أحمد المومني. (2006). المكتبات والمعلومات والبحث العلمي. عالم الكتاب الحديث
- 18/ رشيد زرواتي. (2016). منهاج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 19/ سالم، أ. (2015). إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي .مصر: المكتب العربي للمعارف.
- 20/ سعود بن عبد الله الجزيمي. (2002). خدمات الإعارة في المكتبات الحديثة. الرياض: مطبوعات الملك فهد الوطنية.
- 21/ سكارنة، ب. خ. (2010). التخطيط الإستراتيجي . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 22/ صوفي، ع. ا. (1991). المكتبات الحديثة وبنائاتها وتجهي ا زتها. الرياض: دار المريخ
- 23/ طارق محمود عباس، و محمد عبد الحميد زكي. (2002). المكتبات العامة. مصر: شركة إيبيس كوم للنشر والتوزيع.
- 24/ عبد الغفور عبد الفتاح قاري. (2000). . المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. المملكة العربية السعودية: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 25/ عبدالهادي، م. ف. & .زايدي، م. (2000). التكشيف والإستخلاص .مصر: دار المصرية اللبنانية.
- 26/ عليان، ر. م. & .غنيم، ع. م. (2000). منهاج وأساليب البحث العلمي . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 27/ عليان ر م . (2015). البحوث العلمية ومشروعات التخرج والرسائل العلمية . الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- 28/ مجبل لازم المالكي. (2000). المكتبات العامة. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 29/ محمد عبد الله أحمد العطار. (2016). المكتبات العمومية في اليمن. المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات ، 14-15.
- 30/ محمد عوض الترتوري، و محمد زايد الرقب. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد.
- 31/ محمد فتحي عبدالهادي، و نبيلة خليفة جمعة. (2001). المكتبات العامة. مصر: الدار المصرية اللبنانية.
- 32/ محمد فتحي عبدالهادي، و آخرون. (د س). مكتبات الأطفال. الإسكندرية: مكتبة غريب.
- 33/ محمود داود الربيعي، و آخرون. (2018). علم الإدارة وفن القيادة. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- 34/ منصور ر . (2018). التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات .الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 35/ نجلاء م الطيطي ،خ م . (2013). الإدارة الإستراتيجية .عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 36/ همشري ،ع أ . (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات .الأردن : مؤسسة الرؤى العصرية.
- 37/ يونس ،ع ا . (2016). القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات .عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

### **الأطروحات والرسائل الجامعية:**

- 38/ اسامة دموش. (2018). المفهوم الجديد للفضاء العمومي وتطبيقاته بالمكتبات العمومية في الجزائر (أطروحة دكتوراة). وهران، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، الجزائر.

39/ بادي، س. (2014). التخطيط الإستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات في الجزائر أطروحة دكتوراة. قسنطينة، معهد علم المكتبات والتوثيق، الجزائر.

40/ بوحديد، ل. (2014). ديسمبر. (التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية

41/ حليلة، ق. (2009). الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية مذكرة ماجستير. جامعة السانبا وهران، الجزائر.

42/ سمية الزاخي. (2006). المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ونظريات الواقع (شهادة ماجستير). كلية العلوم الغنسانية والإجتماعية قسم علم المكتبات. قسنطينة.

43/ سميرة بلشير. (2019). تاريخ المكتبات العمومية في الجزائر: النشأة والتطور في ضوء مفهوم الفضاء الثالث (أطروحة دكتوراه). وهران، الجزائر: قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية.

44/ طواهري، ف. (2007). تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية مذكرة ماجستير. قسنطينة، معهد علم المكتبات والتوثيق.

45/ لخضر خلاف. (2014). واقع المكتبات البلدية العامة في الجزائر (رسالة ماجستير). الجزائر.

46/ محي الدين كساسة. (2007). نظم التصنيف العالمية وتطبيقاتها في المكتبات الجزائرية رسالة ماجستير. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.

### المقالات والتقارير:

47/ إبراهيم عبد السلام أحمد عبدالمطلب. (12، 10، 2018). أثر التخطيط الاستراتيجي علي جودة التدريب راسة عينة لآراء من العاملين في بعض المؤسسات الحكومية السودانية الخرطوم. مجلة العلوم الإنسانية.

48/ إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، و مصطفى آدم محمد أبكر. (02، 12، 2019). أثر التخطيط الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية دراسة حالة بنك المزارع. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة.

49/ الإفلا. (2001). مرفق المكتبة العامة: مبادئ الإفلا و اليونيسكو التوجيهية لتتميته.

50/ القادر , ح . خ . (2019, 11 13). واقع التخطيط الإستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .

51/ اليونيسكو. (نوفمبر , 1994). بيان اليونيسكو بشأن المكتبات العامة.

52/ جميلة سريج. (2019 , 12 15). أخصائي المعلومات في المكتبات العامة. مجلة التدوين .

53/ حسينة زايدي. (د س). دور الإنترنت في تنمية خدمات المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر. مجلة الحوار الفكري ، الجزائر .

54/ سارة تيتيلة. (2019 , 03 01). فضاء الطفل بمكتبات المطالعة العمومية ودوره في تعزيز الأمن الأسري. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع .

55/ سعد أحمد اسماعيل. (2007). المكتبات المتنقلة تعريفها و أهدافها وطريقة تنفيذها ومستلزمات إنشائها العدد 46. مجلة آداب الرفادين.

56/ سعيدة طيباوي. (2019 , 12 1). واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. حوليات جامعة الجزائر 1.

57/ سوهام بادي. (2013). التخطيط الإستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات. المجلة الأردنية للمكتبات ومراكز المعلومات.

58/ علاء الدين طه ياسين. (2014). واقع المكتبات العامة في محافظة البصرة. مجلة دراسات البصرة العدد 18.

59/ مزيد , ر . ح . (2017). التخطيط الإستراتيجي وإمكانية إعتماده في المكتبات الجامعية العراقية. مجلة جامعة بابل /العلوم الإنسانية.

60/ مزيد , ر . ح . & , وآخرون . (2017). التخطيط الإستراتيجي وإمكانيات إعتماده في المكتبات الجامعية العراقية. مجلة جامعة بابل.

**النصوص القانونية:**

61/ وزارة الثقافة. (2012, 05 24). مرسوم تنفيذي رقم 12-234 يحدد القلنون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية. الجزائر.

### المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

62/ IFLA. (2003). Guidelines for Library Services to Children aged 2nd Edition (revision of 2003 Guidelines) Version 1.1.1.2018.

63/ Khouzam, M. (2020). La planification stratégique dans les bibliothèques publiques du Québec. Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation , 39 (207).

64/ Maleka, S. (2015, 03 15). STRATEGY MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING PROCESS.

65/ mohammadian, h. d. (2017). strategic planning. befeld: fachhochschule des mittelstands GmbH.

66/ United for Libraries. (2016, 03). Récupéré sur [www.ala.org/united](http://www.ala.org/united):  
<http://www.ala.org/united/sites/ala.org.united/files/content/trusteez-one/practical-guides/strategic-planning.pdf>

واقع التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة

العمومية محمد عصامي بسكرة.

إن للمكتبة العمومية قيمة كبيرة في المجتمع، ولها آثار قوية في عملية التنمية لدى مختلف شرائح المجتمع، لذلك تعتبر من أهم أنواع المكتبات لكونها تقدم خدماتها للجميع بمختلف أعمارهم ومستوياتهم. هذه الدراسة تسلط الضوء على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات العمومية ، فهي تعالج الموضوع من حيث وعي القائمين على المكتبة بالتخطيط الإستراتيجي ، ومدى توفر الإمكانيات التي من شأنها تجسيده ،بالإضافة إلى التطرق إلى أهم المعوقات التي تواجه المكتبة في ذلك. تمت الدراسة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة ، لعينة من الموظفين ، لإبراز دورهم في تطبيق التخطيط الإستراتيجي ، وانقسمت هذه الدراسة إلى إطار عام وفصلين نظري وفصل ميداني . وفي الأخير خلصنا إلى نتيجة ان المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة تيسر في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في العديد من الجوانب حسب إمكانياتها المتوفرة ، إلا أنها تواجه بعض الصعوبات والمشاكل التي تسعى المكتبة إلى تجاوزها وإيجاد حلول لها في المستقبل الكلمات المفتاحية : المكتبات ، المكتبات العمومية ، التخطيط ، التخطيط الإستراتيجي .

**Summary:**

**The reality of strategic planning in public libraries: a field study in the main library  
for public reading, Mohamed Essami Biskra**

The public library has great value in society, and it has strong effects on the development process for various segments of society. Therefore, it is considered one of the most important types of libraries because it provides its services to everyone of all ages and levels.

This study sheds light on the reality of applying strategic planning in public libraries, as it deals with the issue in terms of the awareness of those in charge of the library of strategic planning, and the extent of the availability of capabilities that would embody it, in addition to addressing the most important obstacles facing the library in this.

The study was conducted in the main library for public reading, Mohamed Essami Biskra, for a sample of employees, to highlight their role in implementing strategic planning, and this study was divided into a general framework, theoretical class, and field chapter.

Finally, we concluded that the main library for public reading, Mohamed Essami Biskra, facilitates the implementation of strategic planning in many aspects according to its available capabilities, but it faces some difficulties and problems that the library seeks to overcome and find solutions to them in the future.

key words:

Libraries, public libraries, planning, strategic planning