

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم المكتبات



مذكرة ماستر

شعبة : علم المكتبات

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

إعداد الطالب : العيد سعدي

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات
الجامعية

دراسة ميدانية المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر بالوادي

لجنة المناقشة :

- مناقشا	- د. جامعة محمد خيضر بسكر	- حقااص صونيا
- مشرفا ومقرا	- د. جامعة محمد خيضر بسكر	- صالح دياح
- رئيسا	- د. جامعة محمد خيضر بسكر	- مصيبح وردة

السنة الجامعية : 2024/2023

شكر وعرّفان:

وإيمانًا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإنّي أتوجه بالشكر الجزيل
للأستاذ المعلم الدكتور (صالح دياح) الذي ساعدني كثيرًا في مسيرتي لإنجاز
وكتابة هذا البحث وكان له دورًا عظيمًا من خلال تعليماته ونفده البناء ودعمه
الأكاديمي.

كما أوجه الشكر لأسرتي فردًا فردًا الذين صبروا وتحملوا معي ومنحوني الدعم
على جميع الأصعدة.

وأشكر أصدقائي والأحباب وكل شخص قدم لي الدعم المادي أو المعنوي

الإهداء:

الحمد لله أولاً وأخيراً

اهدي تخرجي هذا إلى والدي العزيزين اللذين بذلوا الغالي والرخيص في سبيل ما
وصلت إليه الآن

والى إخوتي أصحاب الفضل الكبير والى أصدقائي وزملاء دراستي

والى أساتذتي الكرام أصحاب الفضل الكبير والمؤثر والى كل من دعمني
وساندي خلال دراستي الجامعية وما هي سوى نهاية مرحلة وبداية مرحلة قادمة
أتمنى فيها الخير لي ولكم.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
01	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة	
05	1- تمهيد
06	2- الإطار المفاهيمي للدراسة
06	2-1- أهمية الدراسة
06	2-2- أهداف الدراسة
07	2-3- أسباب اختيار الدراسة
08	2-4- إشكالية الدراسة
10	2-5- تساؤلات الدراسة
11	2-6- فرضيات الدراسات
12	2-7- الدراسات السابقة
19	2-8- إجراءات الدراسة الميدانية
19	2-8-1- مجالات الدراسة الميدانية
20	2-8-2- منهج الدراسة
21	2-8-3- المجتمع الأصلي للدراسة
21	2-8-4- ضبط مفاهيم الدراسة
22	2-8-5- أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إدارتها و تنظيمها وخدماتها	
24	1- مدخل عام حول المكتبات
24	1-1- مفهوم المكتبات

فهرس المحتويات

24	1-2- نبذة تاريخية حول نشأة المكتبات وتطورها
27	1-3- أنواع المكتبات
28	2- المكتبات الجامعية: مفهومها أهميتها وأهدافها
28	1-2- مفهوم المكتبات الجامعية
29	2-2- أهمية المكتبات الجامعية
29	2-3- أهداف المكتبات الجامعية
31	3- المكتبات الجامعية: مقوماتها وظائفها وخدماتها
31	1-3- مقومات المكتبات الجامعية
33	2-3- وظائف المكتبات الجامعية
35	3-3- خدمات المكتبات الجامعية
37	3-4- أنواع المكتبات الجامعية
الفصل الثالث : الإطار النظري لتخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في المكتبات الجامعية	
39	1- التخطيط الاستراتيجي : المفهوم والماهية
39	1-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية
40	1-2- التطور التاريخي لتخطيط الاستراتيجي
42	1-3- المقارنة بين التخطيط العادي طويل الأمد والتخطيط الاستراتيجي
43	2- التخطيط الاستراتيجي : مكوناته و أهميته و أهدافه
43	1-2- المكونات الرئيسية لتخطيط الاستراتيجي
45	2-2- أهداف وفوائد التخطيط الاستراتيجي
46	2-3- أهمية التخطيط الاستراتيجي
47	3- أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي
47	1-3- أدوات التخطيط الاستراتيجي
51	2-3- تقنيات التخطيط الاستراتيجي
52	4- مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية
الفصل الرابع :	
الإطار الفكري للتميز التنافسي في المكتبات الجامعية	
54	1- مفهوم التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
54	2- أهمية التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
55	3- أهداف التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
55	4- مؤشرات وخصائص التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
55	1-4- مؤشرات التميز التنافسي

فهرس المحتويات

56	2-4- خصائص التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
57	5- العوامل المؤثرة في تكوين التميز التنافسي
59	6- أبعاد التميز التنافسي في المكتبات الجامعية وآليات تحقيقه
59	6-1- أبعاد التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
62	6-2- آليات تحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
63	7- مصادر التميز التنافسي في المكتبات الجامعية
الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها	
68	1- بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها
68	1-1- تحليل بيانات المحور الأول : وصف عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)
72	1-2- تحليل بيانات المحور الثاني : مدى توفر المكتبات الجامعية لجامعة الوادي على متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي
78	1-3- تحليل بيانات المحور الثالث: مدى تطبيق المكتبات الجامعية لجامعة الوادي لمبادئ التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي
82	1-4- تحليل بيانات المحور الرابع : مستوى التميز التنافسي المحقق بالمكتبات الجامعية لجامعة الوادي
89	2- النتائج العامة للدراسة
92	3- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
95	4- اقتراحات الدراسة
97	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
ملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	المكتبات الجامعية المركزية المكونة للمجتمع الأصلي للدراسة	01
22	توزيع أعداد العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر	02
42	الفروق بين التخطيط العادي طويل الأمد و التخطيط الاستراتيجي	03
68	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	04
69	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	05
70	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	07
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية	08
73	التزام الإدارة العليا لمكتبتكم الجامعية بتوفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها	09
74	امتلاك المكتبة الجامعية لنظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة	10
75	تشجيع الإدارة العليا للمكتبة الجامعية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها	11
76	حرص الإدارة العليا للمكتبة الجامعية على توفير التدريب المناسب لجميع رؤساء المصالح و الفروع بمختلف مستوياتهم الوظيفية من أجل اكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي	12
78	امتلاك المكتبة الجامعية خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمكتبة الجامعية	13

فهرس الجداول

79	استخدام الإدارة العليا لمكتبة الجامعة أسلوب swot من أجل تحليل واقعها	14
80	اهتمام الإدارة العليا لمكتبة الجامعة بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية للمستخدمين	15
81	وضع إدارة مكتبة الجامعة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقا	16
82	لدى المكتبة الجامعية القدرة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات المستخدمين	17
83	الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المكتبة الجامعية لجامعة حمه لخضر من أجل تحقيق الاستجابة المرنة لاحتياجات المستخدمين	18
85	حرص إدارة المكتبة الجامعية على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تخفيض التكلفة	19
86	تقديم المكتبة الجامعية خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستخدم منها	20
87	تستند المكتبة الجامعية في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة	15

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت هذه الأخيرة جزءاً مهماً في مختلف جوانب الحياة فلم يبق مجالاً إلا أثرت فيه ، حتى لم يعد بالإمكان التخلي عنها، فقد ارتبط بها كل صفات الجودة ، مما كان له آثار عميقة على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي المتمثل في الجامعات والمؤسسات التابعة لها في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة ، خاصة مجال صناعة وإنتاج المعرفة والمعلومات وتسويقها لذا فقد أصبح ضرورياً على الجامعات باعتبارها مؤسسات أكاديمية بحثية وتعليمية ، أن تثبت مرونتها وتعزز من قدراتها الحالية والمستقبلية لمواكبة حداثة التكنولوجيات المتجددة ، و في ظل كل تلك التطورات و التغييرات الجذرية السريعة شهدت المكتبات حركة متسارعة تمثلت في الحجم الهائل من مصادر المعلومات و تنوعها ، ولمواكبة هذا التطور و التقدم الهائل و السريع تسعى المكتبات بكل أنواعها خاصة الجامعية منها إلى تحسين جودة خدماتها و القيام بأعمالها بمستوى عالي نو كفاءة و فعالية يضمن لها التميز أمام منافسيها من خلال البحث عن الوسائل و الأدوات الحديثة لتحقيق ذلك ، ويعتبر التخطيط من أهم تلك الوسائل والأدوات الفعالة و أحد أهم التوجهات العالمية في عملية تحسين جودة الخدمة و تحقيق التميز التنافسي ، و من أجل الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة ، فهو أداة إدارية تستخدمها المؤسسات و ذلك لغرض تنفيذ أعمالها و مشروعاتها بصورة جيدة ، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد وسائل نجاح الإدارة ، فهو خطوة مهمة و أساسية في عمل القائد أو المدير كما أنه يعد مركزاً للوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة و منافسة .

و يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة و المتطورة التي روج لها المفكرون مع ظهور العولمة و الابتكارات الحديثة و المتطورة التي استدعت الحاجة إلى التنبؤ بالمستقبل ، و عليه فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر الحل المناسب لمواكبة كل تلك تطورات و تغييرات في البيئة الخارجية للمكتبات ، حيث أنه يمكن من وضع التصور المستقبلي للمكتبة فهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة المكتبة و محاولة التعرف على مواطن القوة و الضعف فيها و كذلك فهم البيئة الخارجية و التعرف على الفرص و المخاطر التي تنطوي عليها، للتخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية أهمية بالغة ، باعتباره يعد مطلباً أساسياً لتحقيق التميز التنافسي و يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها و تحسين أدائها و تطويره لتحقيق رضا المستفيدين.

حيث إن قدرة الجامعات على تحقيق التميز والريادية و رسم صور لمستقبلها في خضم كل تلك التحديات التي تواجهها مرهون بامتلاكها لمكتبات جامعية قوية تقدم خدمات

معلوماتية ذكية ومتطورة تلبي احتياجا المستفيدين ، فالمكتبات الجامعية تعد بمثابة محور الأساس للجامعات ، حيث عليها أن تدعم التعليم العالي والبحث العلمي و كل البرامج الأكاديمية الأخرى ، لكن حتى يتسنى المكتبات الجامعية من القيام بذلك الدور فيجب عليها التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية النمطية ، و لجوء إلى تفعيل التخطيط إستراتيجي كأسلوب من أساليب الإدارية عصرية حيث إن النجاحات التنافسية والمعدلات الربحية العالية التي حققها تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة المؤسسات الصناعية والتجارية وقيادتها نحو التميز والقدرة على الصمود أمام المنافسة جعلته يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات الخدمائية والمعلوماتية من بينها المكتبات الجامعية سعيا منها لتحقيق التميز التنافسي ، هذا الأخير الذي أصبح غاية و هدف تطمح إليه المكتبات الجامعية .

وانطلاقا من ذلك وبناء على سبق وحتى يتم التعرف أكثر على موضوع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية ودوره في تحقيق التميز التنافسي جاءت فكرة هذه الدراسة الموسومة بـ : " **التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية ودوره في تحقيق التميز التنافسي : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي** "

وذلك من أجل التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي و التميز التنافسي في المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، وقد جاءت هذه الدراسة مكونة من مقدمة وخمسة فصول ثم توصيات واقتراحات متبوعة بخاتمة تليها قائمة بالمصادر والمراجع وأخرى للملاحق.

حيث أختص **الفصل الأول** بالإطار العام للدراسة والذي اشتمل على :الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة تم من خلاله إبراز الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، وأهداف الدراسة التي

تسعى إلى تحقيقها وأهميتها بالإضافة إلى أسباب اختيار موضوع الدراسة، مع التطرق إلى فرضياتها الأساسية، ثم بعد ذلك عرض للأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة العربية والأجنبية منها.

وفي هذا الفصل تم التطرق أيضا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعرض إلى حدود الدراسة ومجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك المنهج والأسلوب المتبع ف الدراسة مرورا بأدوات جمع البيانات والمعلومات، ثم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وتوضيح طريقة اختيار عينة الدراسة، وصولا إلى ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة.

بينما حاولنا في **الفصل الثاني** التطرق إلى المكتبات الجامعية من حيث المفهوم والإدارة والتنظيم والخدمات، حيث انطلق هذا الفصل باستعراض عام للمكتبات من حيث المفهوم والنشأة والتطور بالإضافة إلى أهم أنواعها، كما تم التطرق ف هذا الفصل إلى الحديث

عن المكتبات الجامعية من حيث المفهوم والخدمات والعمليات الفنية والوظائف وكذلك المقومات وصولاً إلى أنواع المكتبات الجامعية .

أما عن **الفصل الثالث** من الدراسة كان الحديث فيه على الإطار النظري والفكري والتطبيقي لتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية من حيث المفاهيم والمبادئ و المكونات والأدوات والتقنيات ، بالإضافة إلى الأهداف و الأهمية و الأبعاد ، وفيه حاولنا التطرق إلى مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية. في حين تناول **الفصل الرابع** التميز التنافسي في المكتبات الجامعية من حيث المفهوم الأهمية الأهداف الخصائص المؤشرات ، وفيه تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في تكوين التميز التنافسي و أبعاد التميز التنافسي في المكتبات الجامعية واليات تحقيقه.

أما **الفصل الخامس** والأخير من هذه الدراسة وفيه تم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها، حيث تم التطرق من خلاله إلى تحليل بيانات الدراسة المجمع ميدانيا وتفسيرها ، ثم تحليل النتائج العامة للدراسة المتوصل إليها ، مروراً بنتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ، متبوعة بجملة من التوصيات والاقتراحات ثم خاتمة .

الفصل الأول

1- الإطار المفاهيمي للدراسة:

1-1- أهمية الدراسة:

- ✓ أن الموضوع المتناول في الدراسة الراهنة يعد موضوعا علميا جديرا بالبحث والدراسة في توضيح الدور الذي يساهم به التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي للمكتبات الجامعية
- ✓ الإشارة إلى أهمية تحقيق المكتبات الجامعية للتميز التنافسي؛ والتي تعتبر كمنصة لدعم تنافسية وتميز الجامعة والارتقاء بها ضمن سلم التصنيفات للجامعات، فبدون مكتبة متميزة لا يمكن أن يكون هناك جامعة متميزة.
- ✓ قد تعد هذه الدراسة الراهنة بمثابة حافز أو نقطة انطلاق لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الأكاديمية المستقبلية حول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في مجال المكتبات بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص.
- ✓ تبرز أهمية الدراسة أيضا في التأكيد على أهمية تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي كمطلب ضروري يمكن المكتبات الجامعية من خلاله القدرة على المنافسة كخطوة نحو تحقيق التميز التنافسية.

1-2- أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة المكتبات الجامعية ودوره في تحقيق التميز التنافسي ، وذلك من خلال ما يلي:
- ✓ استعراض الإطار الفكري والنظري لكل من التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، و التميز التنافسي كمتغير تابع، وتحديد العلاقة الموجودة بينهما.
 - ✓ معرفة مدى اهتمام محافظي المكتبات الجامعية لجامعة حماة لخضر بالوادي بتطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في إدارة مكتباتهم الجامعية .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

- ✓ الوقوف على أبعاد ومؤشرات التميز التنافسي المحقق في المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر بالوادي.
- ✓ الوقوف على دور تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أبعاد التميز التنافسي بالمكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر بالوادي.
- ✓ الإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- ✓ تقديم وصيات و اقتراحات التي قد تساعد على لفت انتباه مديري ومحافظي المكتبات الجامعية الجزائرية بشكل عام ، حول أهمية تطبيق مبادئ التخطيط الإستراتيجي لانه يساهم في تحسين الخدمات، وتخطي الصعوبات والوصول إلى النجاح الإستراتيجي، وتحقيق التميز التنافسي.

3-1-أسباب اختيار الدراسة:

- في الحقيقة لم يكن اختيارنا لموضوع الدراسة عشوائيا أو بمحض الصدفة، و إنما وقفت وراءه مجموعة من الأسباب و الدوافع التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع منها :
- ✓ الميول و الاهتمامات الشخصية، والرغبة للخوض في مثل هذا الموضوع، والذي دعمته بعض القراءات في مجال التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
 - ✓ افتقار المكتبات الجامعية الجزائرية على حد علم الباحث لدراسات أكاديمية حول موضوع التخطيط الاستراتيجي التميز التنافسي في قطاع المكتبات ومرافق المعلومات بشكل عام، والمكتبات الجامعية بشكل خاص، وبالتالي تعد هذه الدراسة إضافة للمكتبات محل الدراسة .
 - ✓ حاولت المشاركة في إثراء الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات بدراسات جديدة حول التخطيط الاستراتيجي و في التميز التنافسي المكتبات الجامعية .

4-1-إشكالية الدراسة:

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

تحاول أغلب المكتبات جامعية الحفاظ على مكانتها و البقاء في الواجهة والمنافسة للحصول على رضا المستفيد و سعي نحو التميز ، وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل في ظل وجود منافسة مع المكتبات الجامعية الأخرى ، وبطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي لوحده ولكن يجب أن تعمل المكتبات، وتبحث وبكل طاقاتها ويجب أن تشغل كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق الهدف المنشود و يجب أن تكون إدارة المكتبة على علم و اطلاع بأحوال البيئة الخارجية المحيطة بالمكتبة لكي تحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية لكي يتم استغلالها ومن ناحية أخرى لكي تحاول تجنب المخاطر الموجودة فيها قدر المستطاع والعمل على إيجاد آليات التخطيط الإستراتيجي.

كذلك المكتبة يجب أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية لكي تحدد نقاط القوة المتوفرة لديها والتي قد يكون رأس المال البشري والتكنولوجي المستخدم أو أي شيء قوة للمكتبة، كما يجب أن تحدد المكتبة نقاط الضعف والقصور في عملها لكي يتسنى لها العمل على تصحيح أو سد الخلل الحاصل قبل أن يسعى المنافسون الاستغلال هذا الضعف مما يؤدي إلى خروجها من المنافسة.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن أن يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي بالمكتبات الجامعية لجامعة حماة لخضر بالوادي؟

1-5- تساؤلات الدراسة:

تساؤلات الدراسة هي ترجمة مفصلة لأهداف الدراسة، وأية دراسة لها هدف أساسي ينبثق منه عدة أهداف فرعية، ولكي تتحقق هذه الأهداف فلا بد من ترجمتها إلى تساؤلات ، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة والأغراض التي وضعت من أجلها، سنحاول الإجابة بمنهجية علمية على التساؤلات الفرعية التالية :

✓ هل توفر المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي متطلبات تطبيق

التخطيط الإستراتيجي سعياً لتحقيق التميز التنافسي ؟

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

- ✓ هل تطبق المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي مبادئ التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي ؟
- ✓ ما مستوى التميز التنافسي المحقق في المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ؟
- ✓ ما هي الصعوبات التي تعترض المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ؟

1-6- فرضيات الدراسات:

يمكن تعريف الفرضية بأنها إجابة مؤقتة عن الأسئلة البحثية التي تطرحها إشكالية الدراسة وعلى ضوء أهمية الدراسة الحالية و تحقيقاً لأهدافها , وبالنظر إلى إشكالية الدراسة المقدمة وكإجابة أولية على تساؤلاتها فرعية ، وكإجابة أولية عن تلك الأسئلة لنا أن نقدم الفرضيات التالية :

1-6-1- الفرضية الرئيسية:

تطبق المكتبة الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مبادئ التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي.

1-6-2- الفرضية الجزئية:

بناء على مبادئ التخطيط الاستراتيجي تنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

1-2-6-1- الفرضية الأولى:

تتوفر المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي على متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي سعياً لتحقيق التميز التنافسي

1-2-6-2-الفرضية الثانية:

تطبق المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لمبادئ التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي

1-2-6-3-الفرضية الثالثة:

المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تحقق مستوى معين من التميز التنافسي

1-7-1- الدراسات السابقة:

1-7-1-1- الدراسات العربية:

1-1-7-1- الدراسة الأولى :

قامت بهذه الدراسة الباحثة فاطمة الزهراء بن مجدل (2015) بعنوان : " دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجموعة plast-K وحدة الأنابيب سطيف " رغم أن هذه الدراسة تصب في ميدان العلوم الاقتصادية إلا أننا وجدنا فيها الشيء الكثير الذي يوضح لنا معالم دراستنا خاصة في الربط بين متغيرات الدراسة التخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية حيث قدمت هذه الدراسة معلومات مفيدة حول أهمية التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية كما وضحت هذه الدراسة المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي و الميزة التنافسية و عوامل نجاح التفكير الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب الصعوبات و العوائق التي تساهم في فشل التفكير الإستراتيجي ومن ثم فشل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، كما أعطت الباحثة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

مقترحات و توصيات في ختام دراستها من شأنها أن ترتقي بالتفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية , و من تلك النقاط أخذنا تصور أكثر وضوحا عن موضوع دراستنا و حاولنا أن نسقط هذه الدراسة على مجال علم المكتبات عامة و على المكتبات الجامعية المركزية بصفة خاصة .

2-1-7-2- الدراسة الثانية:

قامت بها بادي سوهام (2014) بعنوان : " التخطيط الإستراتيجي للمعلومات و دوره في دعم قطاع علم المكتبات في الجزائر " هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير المكتبات بمختلف أنواعها , وحاولت الباحثة من خلالها توضيح ماهية التخطيط الاستراتيجي و تقديم نظرة عن واقع عن واقع تطبيقه في المكتبات الجزائرية حيث ركزت الباحثة على عناصر التخطيط الاستراتيجي و تحديد العوامل التي تساهم في تطبيقه التطبيق الصحيح الذي يثمر نتائج المرجوة منه , كذا قدمت بعض المعوقات التي تحيل دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي مع تقديم بعض المقترحات لتجاوز تلك الصعوبات و المعوقات , كما اعتمدت الباحثة على منهج المسح بالعينة في معالجة موضوعها كمنهج أساسي للدراسة بالإضافة إلى المنهج الوصفي كمنهج مساعد و متمم لمعالجة الموضوع .

ولقد استفدنا من هذه الدراسة في معالجة موضوعنا هذا في أخذ تصور عن التخطيط الإستراتيجي و تطبيقه في المكتبات ، و أخذ نظرة عن كيف يدعم التخطيط الإستراتيجي قطاع المكتبات الجزائرية بصفة عامة و حاولنا إسقاطها على المكتبات الجامعية المركزية وربطها بجزئية الميزة التنافسية التي تقوم دراستنا على دور التخطيط الإستراتيجي في هذه الأخيرة على مستوى المكتبات الجامعية .

2-1-7-3- الدراسة الثالثة :

قام بها الباحث مراد شريف (2017) تحت عنوان : " أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية لعينة من المكتبات

الجامعية الجزائرية " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ودور تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في سرد المعلومات والحقائق، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بمناقشة الإطار النظري لهذا البحث من خلال التطرق إلى المقاربات التالية: أهم المفاهيم والأسس النظرية التي تخص إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية كما حاول الباحث توضيح إمكانية تأثير الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة من المكتبات الجامعية الجزائرية , ولقد استفدنا من هذه الدراسة في معالجة موضوعنا هذا في من زاوية الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية الجزائرية وأهميتها وتأثيرها في نشاط المكتبات ، بالإضافة إلى أخذ تصور عن مؤثرات و عوامل قد تحقق الميزة التنافسية التي حاولنا في دراستها من حيث تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي و مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية .

7-1-4- الدراسة الرابعة :

قام بها فرحاني عمارة (2018) : " إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية " و تهدف هذه دراسة في موضوع تكنولوجيا المعلومات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية في توضيح عامل تكنولوجيا المعلومات في التأثير على كفاءة أداء المكتبات الجامعية وتطورها بشكل عام كما حاول الباحث إعطاء فكرة عن كيفية خلق ميزة تنافسية ايجابية بين المكتبات من أجل توحيد العمل و تحقيق التكتل و التعاون و التبادل بين المكتبات كأقل مستوى و التشابك على المستوى الوطني كأعلى مستوى , و إعطاء صورة عن واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على المستفيدين و العاملين بالمكتبات بالإضافة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية و كيفية اقتناءها و استغلالها وخلق تأثير لها على المكتبة الجامعية محل الدراسة و المكتبات الأخرى الموازية , حيث أن

هذه الدراسة أعطت لنا تصور عن الميزة التنافسية ودورها في المكتبات الجامعية و أهمية تفعيلها في المكتبة و إثبات وجودها في محيطها و أمام نظيرتها من المكتبات الجامعية الأخرى .

2-7-1-5- الدراسة الخامسة :

قام بها الباحث صالح دياح (2021) تحت عنوان : " إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في المكتبات و مراكز التوثيق : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية و مراكز التوثيق بالشرق الجزائري " تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بجامعة الشرق الجزائري كما حاول الباحث التعرف على مدى تطبيق مديري ومحافظي المكتبات الجامعية المركزية لناحية الشرق الجزائري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم المكتبات الجامعية المركزية، كإستراتيجية لتحسين جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة بما يحقق رضا المستفيدين، والارتقاء بالقدرة التنافسية للمكتبات الجامعية المركزية في سوق خدمات المعلومات ، ولقد استفدنا من هذه الدراسة في معالجة موضوعنا من خلال التأكيد على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و منه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق كخطوة نحو تحقيق التميز التنافسي .

2-7-2- الدراسات الأجنبية:

2-7-2-1- الدراسة الأولى :

قام بهذه الدراسة Dehinbo (2012) بعنوان: Strategic analysis towards deriving competitive advantage from the use of free and open source software - the case of the University of South Africa

" التحليل الاستراتيجي نحو اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر -حالة جامعة جنوب أفريقيا." هدفت الدراسة إلى استعراض النشأة التاريخية للبرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر و تعزيز الوعي بها واستخدام طرق للحصول على ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات الحرة والمفتوحة المصدر في جامعات جنوب أفريقيا وخاصة في جامعة تشوان للتكنولوجيا. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: يمكن للجامعات اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر، إن البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر تعطى فرصة الحرية في تجربة وتحسين وإعادة المساهمة من قبل المستفيدين مما يعد ذلك عاملا هاما في استخلاص ميزة تنافسية للجامعة، من خلال الطبيعة المجانية لتلك البرمجيات يمكن تقليل الإنفاق عليها وبالتالي يمكن للجامعة توفير المزيد من المال، والاستفادة من تلك الأموال في مجالات أخرى، مما يمكن جامعة تشوان للتكنولوجيا من التفوق أكثر وبالتالي الحصول على مزايا تنافسية أكثر. وقد استفدنا من هذه الدراسة في كيفية التحقيق التميز التنافسي في الجامعة و منه في المكتبات الجامعية من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة المكتبات .

2-2-7-2- الدراسة الثانية :

قام بهذه الدراسة Al-Qudah kamal (2012) بعنوان **The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical .Manufacturing Companies in Jordan**

تناولت هذه الدراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة وتخطيط الإستراتيجي لهما و أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية وأن التركيز على العملاء له أثر كبي على الميزة التنافسية لشركات

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

تصنيع الأدوية ، وقد استفدنا من هذه الدراسة في كيفية التحقيق التميز التنافسي للمؤسسات و منها في المكتبات الجامعية.

و من كل تلك الدراسات نخلص على أن موضع دراستنا الذي يتمحور حول التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية قد خاض فيه الكثير من الباحثين حيث أن كل باحث حاول معالجة هذا الموضوع من زاوية معينة و منها تطبيق التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحقيق التميز التنافسي في مؤسسات و شركات تتميز بطابعها الاقتصادي و بعضها حاولت إسقاط هذا الموضوع في مجال المكتبات و على ضوء ذلك خضنا في معالجة هذا الموضوع في المكتبات الجامعية في محاولة لتعرف على ما يقدمه التميز التنافسي للمكتبات الجامعية من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي و طبعاً أثر ذلك على الخدمات المقدمة من تلك المكتبات وجودتها و رضا المستفيدين منها.

2-8- إجراءات الدراسة الميدانية:

2-8-1- مجالات الدراسة الميدانية:

2-8-1-1- المجال الزمني:

وهو المدة التي يستغرقها الباحث لإتمام دراسته من الجانبين النظري والميداني على حد سواء، فالدراسة الميدانية فقد بدأت منذ: 02 ماي 2024 إلى غاية 30 ماي 2024، وهذا منذ وضع أسئلة الاستبيان وتجربتها.

2-8-1-2- المجال البشري: شمل كافة العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة حمة لخضر بالوادي بمختلف تخصصاتهم العلمية ومؤهلاتهم الأكاديمية ومسمياتهم الوظيفية البالغ عددهم 80 عاملاً موزعين على ثلاث فئات أساسية:

- فئة المكتبيين تضم: محافضي المكتبات الجامعية، ملحقى المكتبات الجامعية من

الدرجة الأولى والثانية مساعدي المكتبات الجامعية، الأعوان التقنيون بالمكتبات الجامعية

- فئة المختصين ف الإعلام الآلي

- فئة الإداريين

2-8-1-3- المجال الجغرافي:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة قصدية مكونة من موظفي المكتبات الجامعية التابعة لجامعة حمه لخضر بالوادي، حيث تمثلت العينة في المكتبات الجامعية الآتية:

- مكتبة كلية الآداب و اللغات
- مكتبة كلية العلوم الاقتصادية
- مكتبة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
- مكتبة كلية التكنولوجيا
- مكتبة الشريعة و العلوم الاسلامية

2-8-2- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي من المناهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة و يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

و في معالجتنا لموضوعنا هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي المبني على و تحليل وذلك لكونه الأنسب في هكذا دراسات حيث تركز الوصف طرح موضوع دراسة و تحليل لنتائج التي خلصت إليها الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات على غرار الاستمارة التي تم تفسير و تحليل نتائجها على ضوء الفرضيات المطروحة .

2-8-3- المجتمع الأصلي للدراسة:

من الخطوات الأساسية ف تصميم البحوث تحديد مجتمع الدراسة فهو الميدان الذي ستطبق فيه الدراسة والمصدر الأساس للحصول على معلومات الدراسة وبياناتها مجتمع الدراسة هو " عبارة عن جميع الأفراد او الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث اي بمعنى ان البحث هو مجموع الأفراد أو الحوادث التي سوف

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

يتضمنها البحث حيث أن هناك مجتمع محدود أي يمكن حصر عدد مفرداته ، و
مجتمع غير محدود وهو المجتمع الذي من الصعب" (حنا داود، عزيز ، 1990،
ص 45)

ومن أجل تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا علميا ودقيقا وحصر مفرداته تم
الاعتماد على تقرير أعده قسم الموارد البشرية لجامعة حمه لخضر حول عدد العمال
الموجهين إلى العمل في المكتبات الجامعية بطلب منا ، حيث تكون مجتمع الدراسة
الحالية من جميع العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر الوادي و البالغ
عددها خمسة مكتبات جامعية والجدول الموالي يوضح المكتبات الجامعية المكونة
لمجتمع دراستنا الحالية

الجدول رقم(01) : المكتبات الجامعية المركزية المكونة للمجتمع الأصلي للدراسة

اسم المكتبة	عدد الموظفين
مكتبة كلية الآداب و اللغات	25
مكتبة كلية العلوم الاقتصادية	20
مكتبة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية	26
مكتبة الشريعة و العلوم الاسلامية	15
مكتبة كلية التكنولوجيا	24

المجموع	110
---------	-----

من خلال الجدول رقم (01) أعلاه يتضح بان مجتمع الدراسة يتمثل جميع العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر الوادي و البالغ عددها خمسة مكتبات جامعية موزع عليها 110 عاملا بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم العلمية، لذا سوف يتم اللجوء إلى أسلوب المعاينة (اختيار العينة).

2-8-4 عينة الدراسة:

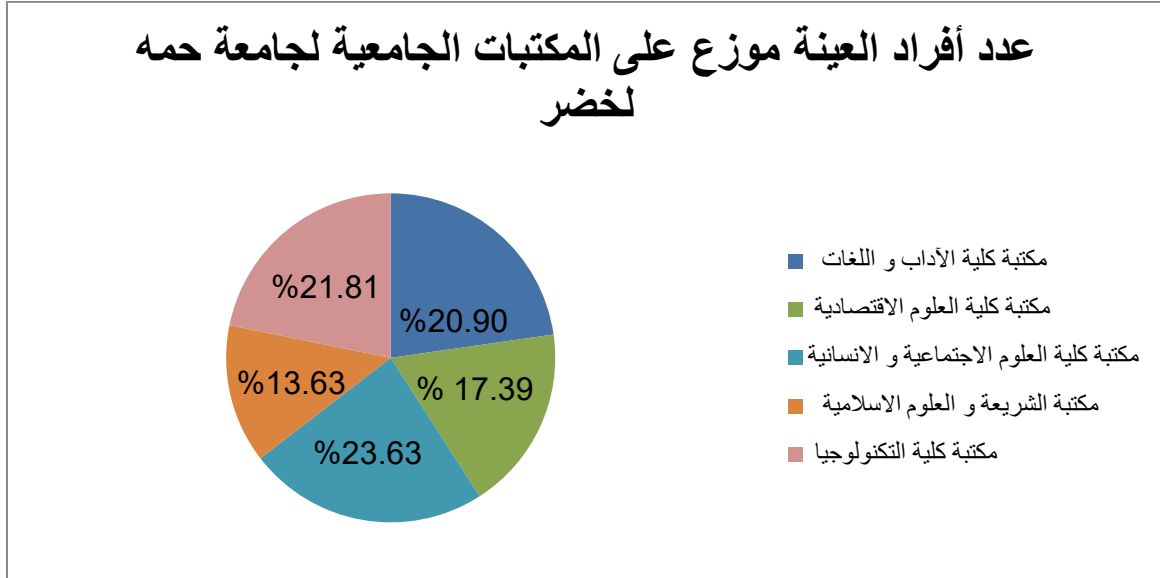
ونظرا لصعوبة تطبيق أداة جمع البيانات على كل المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر لمجتمع الدراسة؛ وصعوبة الوصول كل عاملين سيتم اللجوء إلى أسلوب المعاينة، قصد توفير الوقت والجهد المحدد لإنجاز الدراسة بمختلف خطواتها الأخرى، وبالذقة المطلوبة، ومن هذا المنطلق تم اللجوء إلى أسلوب العينة الغير عشوائية ، حيث كانت : العينة قصدية والتي تعرف أيضا بالعرضية وهي العينة التي يتم اختيارها لغرض معين أو قصد معين، كونها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها الباحث تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة قصدية مكونة من موظفي المكتبات الجامعية التابعة لجامعة حمه لخضر بالوادي، حيث تمثلت العينة في 72.72% من مجتمع الدراسة و قد بلغ حجم العينة 80 موظف من اجمالي عمال المكتبات الجامعية و الذي بلغ عددهم 110 موظف موزعين كالاتي:

الجدول رقم (02) توزيع أعداد العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر

اسم المكتبة	عدد الموظفين	نسبة المؤوية
مكتبة كلية الآداب و اللغات	25	20.90
مكتبة كلية العلوم الاقتصادية	20	17.39
مكتبة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية	26	23.63
مكتبة الشريعة و العلوم الاسلامية	15	13.63

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

21.81	24	مكتبة كلية التكنولوجيا
%100	110	المجموع



شكل يوضح توزيع أعداد العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر

2-4-8-4- ضبط مفاهيم الدراسة:

2-4-8-1- التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات و أثرها في المستقبل و وضع الأهداف و الإستراتيجيات و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج .

2-4-8-2- التميز التنافسي:

هي تفوق المكتبات الجامعية وتميزها بشكل إيجابي عن المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، من خلال تبني أساليب إدارية فعالة، وتقديم خدمات معلوماتية متفردة ذات جودة أعلى، وبتكلفة منخفضة ؛ و بطرق إبداعية، تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمستفيد.

2-8-4-3- المكتبات الجامعية:

هي تلك المكتبات التي تنشأها الجامعات وتديرها بهدف توفير كافة المصادر والمراجع التي قد يحتاجها الطلاب والباحثين ، فهي مؤسسات ثقافية هامة تدعم وتقوي العملية التعليمية. وقد تكون المكتبات الجامعية شاملة تشمل مختلف التخصصات والمعرفة العامة، وقد تكون متخصصة كمكتبات الكليات.

2-8-5- أدوات جمع البيانات:

2-8-5-1- الاستبيان:

وهي احد الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث ،والذي يكون على شكل أسئلة مختارة لكي يجيب عليها العينة ، وفي بعض الأحيان يطلق على الاستبيان الاستفتاء هو (مجموعة من الأسئلة في موضوع ما توجه إلى عدد من الناس لاستطلاع آرائهم والحصول على معلومات تخدم الباحث في حل مشكلته).

وتثبت أسئلة الاستبيان في استمارة خاصة يطلق عليها استمارة الاستبيان ، وترسل تلك الاستمارة إما باليد أو بالبريد أو بطريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين اختارهم الباحث كعينة لبحثه ، إما عدد الأسئلة فتكون وفق طبيعة موضوع البحث وحجم المعلومات التي يطلب جمعها. (عبد مالح ، فاطمة ، 2016)

وقد تم جمع البيانات من عينه من العاملين بالمكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر بالوادي

2-8-5-2- الملاحظة:

و قد اعتمدنا أيضا عن الملاحظة في جمع بعض المعلومات وهي من وسائل جمع البيانات وأدوات البحث، وتعد أفضل الوسائل للإجابة عن أسئلة البحث، وخصوصا عندما تكون هناك معلومات لا يدلي بها المجيب كان تكون معلومات شخصية في الاستبيان والمقابلة ، وهنا يمكن من المراقبة والملاحظة أن نكتشف تلك الجوانب التي لا يمكن كشفها في الأدوات السابقة. تعتمد الملاحظة على الحواس للإنسان منها السمع

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

والنظر واللمس لجمع الحقائق والمعلومات التي تساعد في تحديد المشكلة ومعالجتها وفي بعض الأحيان لا تعطي الحواس الرؤية الحقيقية للأشياء وربما تخدعه.

الفصل الثاني

1- مدخل عام حول المكتبات:

1-1- مفهوم المكتبات:

تعد المكتبات من أهم المعالم التي تدل على مستوى التقدم الحضاري والثقافي لدى شعوب العالم ، فهي كنز المعلومات الذي يحفظ تراث الأمة وتاريخها ، وما قدمه علمائها للحضارة الإنسانية ، وتضم المكتبات بين رفوفها كميات ضخمة من المعلومات التي بإمكان أي شخص الاطلاع عليها .

ولقد قام قاموس أوكسفورد بتعريف المكتبة فقال : هي عبارة عن غرفة أو مجموعة من الغرف تحتوي على مجموعة من الكتب والمواد الأخرى بهدف استخدامها من قبل عامة الناس ، أو من قبل فئات مخصصة أو مجموعة تابعة لهيئة أو جمعية أو ما شابهها.

و لقد عرفها جونسون بأنها : مجموعة من المواد المكتوبة مرتبة بطريقة من الطرق لتسهيل استعمالها ، يقوم على الإشراف عليها فرد أو مجموعة من الأفراد قد تمرنوا على طريقة ترتيبها و استعمالها ، وهذه المواد يستطيع استعمالها ، على الأقل ، عدد معين محدود من الأشخاص . (حمادة ، محمد ماهر، 1981، ص20)

1-2- نبذة تاريخية حول نشأة المكتبات و تطورها:

تعد مكتبة الإسكندرية في مصر من أقدم المكتبات التي عرفها التاريخ، حيث بنيت سنة 330 قبل الميلاد ، وقد أنشئت مثولا عند رغبة بطليموس- أول ملوك خلفاء لإسكندر في مصر- الذي كان يسعى لجمع أدب اليونان كله، وقسمت المكتبة لقسمين: القسم الأكبر في القصر الملكي، والقسم الأصغر في معبد (سيرا بيس)

بعد ذلك انتشرت المكتبات، وظهرت مكتبة (آشوربانيبال) التي كشفت عنها أثناء عمليات التنقيب بالقصر الملكي في مدينة (نينوى) في منتصف القرن الماضي، وهذه المكتبة تعود للحضارة الآشورية والبابلية، وتميزت بوجود هيئة من الموظفين لتنظيمها وتوفير فهارس تيسر استخدامها، وهناك شبه كبير بينها وبين مكتبة الإسكندرية، من حيث كونهما عالميتين، وتعودان لأسر حاكمة.

أصبحت المكتبات في القرن الرابع قبل الميلاد شيئا ضروريا في القصور، وبين الأدباء والعلماء في اليونان، والجدير بالذكر أن حركة المكتبات أخذت أوجها مع ظهور نشاط المفكرين أفلاطون وأرسطو، بالإضافة لوجود مدرسة المشائين التي ساعدت في تنشيط الحركة العلمية في العصور القديمة كلها.

لعل ما يميز وضع المكتبات في العصور الوسطى هو احتواء المكتبات على نوع جديد من الكتب المكتوبة على لفائف الورق، إذ كان الاعتماد على لفائف الورق أكثر انتشار

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إداراتها و تنظيمها وخدماتها

من لفائف البردي؛ لما تميزت به من سهولة الحمل وإمكانية الكتابة على الوجهين، وأيضاً لعل ما يميز هذا العصر هو انتشار المكاتب القائمة على التعصب الديني، حيث ظهرت المكتبات الوثنية والمكتبات المسيحية. اشتعلت بينهما نار المنافسة، وكانت تقام مثل هذه المكتبات في أماكن العبادة ، وفي بداية القرن الخامس قام القس (بور لينوس) بإنشاء قاعة مسيحية للقراءة في كنيسة الأسقفية ، ومن المكتبات المنتشرة آنذاك والمجودة لوقتنا الحاضر هي مكتبة (قيصيرية) الموجودة في فلسطين، وبقيت المكتبات تحمل أهمية كبيرة طوال عصر إمبراطورية الإفرنج، وأشهر المكتبات آنذاك هي (مكتبة القصر). (عليان ، ربحي مصطفى، 1999، ص12)

في بداية هذه الفترة تعرضت المكتبات للخراب والدمار، وأبرز الاقتباسات التي قيلت عام 1170: "إن الدير بدون خزانة كتب مثل القلعة بلا سلاح"، ولكن هذا الحال لم يدم طويلاً، وكان أن شهدت الأديرة خلال قرنين الحادي عشر و الثاني عشر ميلادي بعض الإصلاحات انعكست على المكتبات فقد عادت للمكتبات قيمتها من خلال إنشاء مكتبتين شرق بلاد الإفرنجية، وقد وضع فيهما آلاف المخطوطات و سعى المعنيون آنذاك للحفاظ على هذه المخطوطات من السرقة المنتشرة، من خلال استحداث وظيفة أمين مكتبة للإشراف على عملية النسخ وتنظيم الكتب وترتيبها ولعل أكثر ما يميز هذه الفترة هو استحداث الطبقة الأرستقراطية لمكتبات النبلاء كنوع من التحرر وعدم التبعية للكنيسة، وهذا كان أحد الأسباب التي أدت لإهمال مكتبات الكنائس.

كما ازدهرت الحركة العلمية عند العرب نهاية القرن الثامن الميلادي، ولعل أشهر المكتبات التي عرفتها الحضارة العربية الإسلامية كانت في عهد الخلافة العباسية في بغداد و الفاطمية في مصر و الأموية في الأندلس وكان للعرب دور كبير في زيادة رصيد مكتبات إسبانيا، وكذلك تطور صناعة الورق ساهم بشكل كبير في إحياء العرب لمكتبات الغرب و قام العرب بإنشاء تصميمات لمكتباتهم على طراز مكتبات الإمبراطورية الرومانية الشرقية، ومن الأمثلة على ذلك: مكتبة هارون الرشيد التي أنشأها في بغداد وزودها بمخطوطات من بيزنطة، وساهم فيها ابنه المأمون صاحب الفضل الأول في ترجمة الكتب اليونانية والشرقية إلى اللغة العربية ومن أشهر الخلفاء العرب الذين اهتموا بالمكتبات الخليفة الحكم الثالث الذي أنشأ مكتبة ضخمة في قصره الموجود في قرطبة، وقام بجمع العلماء والمفكرين والكتاب و النساخين والمصورين حوله، وقام كذلك بإرسال البعوث للشرق الإسلامي بغية الحصول على مجموعات كاملة من المخطوطات.

كذلك اشتهرت مدينة (طليطلة) بكثرة عدد مكتباتها، وخاصة بعد أن أصبحت مركزاً لترجمة الكتب العربية إلى اللغات الأوروبية، ولا ننسى مدينة غرناطة التي عرفت ببيتها

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إداراتها و تنظيمها وخدماتها

الغنية بالكتب والكتاب ، و من أبرز المكتبات الخاصة مكتبة خالد بن يزيد الذي يعتبر من السابقين في إنشاء المكتبات الخاصة . (عليان ، ربحي مصطفى،1999،ص12)

1-3-1- أنواع المكتبات:

للمكتبات أنواع عديدة ، ولكل نوع من هذه الأنواع خصائص ومميزات تختلف عن باقي الأنواع ومن أبرز أنواع المكتبات :

1-3-1- المكتبة الوطنية:

هي تلك المكتبات التي بغض النظر عن تسميتها تقوم بجمع وحفظ التراث الفكري والوطن، سواء عن طريق الإيداع القانوني أو بأي شكل آخر. كما عرفت المكتبات الوطنية أو القومية في مؤتمر اليونسكو الذي عقد عام 1958 بأنها المكتبة المسؤولة عن جمع وحفظ المطبوعات القومية من أجل خدمة الأجيال الصاعدة، وهذه المكتبات تقوم الدولة بالإشراف عليها وتمويلها والإنفاق عليها. وهي المكتبات التي تقوم الدولة بإنشائها ، ويمنع إخراج الكتب منها وإعارتها ، ويكون الإيداع القانوني فيها شرطا إجباريا يلزم به الناشر أو المؤلف ، أو المطبعة ، والتي يجب أن تزود المكتبة بعدة نسخ مجانية. (دياح ،صالح ، 2021، ص 61)

1-3-2- المكتبة العامة:

وهي المكتبات التي توفر جميع أنواع الكتب للناس ، وبإمكان أي شخص الدخول إليها ، وقراءة أي كتاب موجود فيها دون أي قيد أو شرط .

1-3-3- المكتبة المتخصصة:

وهي المكتبة التي تختص بنوع واحد من أنواع المعرفة ، كالجانب الأدبي أو الجانب التاريخي أو العلمي أو الفلسفي أو أي جانب من جوانب العلوم الأخرى ، وتكون هذه المكتبات تابعة لجهة معينة ، وتكون النوع الذي تقدمه متعلقا بنشاط المؤسسة .

1-3-4- المكتبة المدرسية:

وهي المكتبة المتواجدة في كل مدرسة ، وتضم هذه المكتبة عددا من الكتب التي تتناسب مع المرحلة الدراسية للمدرسة ومناهجها .

1-3-5- المكتبة الخاصة:

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إداراتها و تنظيمها وخدماتها

وهي المكتبات التي تقوم العائلات في إنشائها في منازلها ، ويعد هذا النوع من أقدم أنواع المكتبات .

1-3-6- المكتبة الجامعية:

وهي المكتبات التي تغطي كافة الاختصاصات التي تدرسها الجامعة ، حيث تحتوي على كمية كبيرة من المصادر والمراجع التي تقدم الفائدة للطلاب ، والمكتبة الجامعية قد تنقسم إلى عدة مكتبات متخصصة فبعض النظم الجامعية، إذ تضم هذه النظم مجموعات متخصصة أو وحدات مكتبية متخصصة في الأقسام العملية أو الكليات الجامعية . والمكتبة الجامعية في وقتنا الحاضر لم تعد محصورة ف برج عاجي، بل هي تقدم خدماتها شأن الجامعة الأم للمجتمع وبالتالي فهي تقدم خدماتها للباحثين من غير طلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها، وهي بذلك تأخذ من صفات المكتبة العامة. (أنور بدر، أحمد، 2000، ص26)

2- المكتبات الجامعية: مفهومها , أهميتها و أهدافها

1-2- مفهوم المكتبات الجامعية:

تلك المكتبة أو مجموعة من المكتبات التي تنشأ وتمول من قبل الجامعات ، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي " وتعرف المكتبة الجامعية على أنها المكتبة التي تخدم مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعة والكليات ، وتقوم بتهيئة وسائل المعرفة وتعميمها وتنظيمها المجتمع المستفيدين منها " (باشيوة ، سالم , 2016, ص116).

2-2- أهمية المكتبات الجامعية:

تعد المكتبة الجامعية العمود الفقري للجامعات الحديثة ونظاما فرعيا مهما يسهم في تحقيقها لأهدافها ورسالتها، إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية و التعليمية والبحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة ومنظمة بطريقة سليمة تيسر الإفادة من مجموعاتها. ويرجع السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة خدمة لأفراد المجتمع الجامعي(أعضاء هيئة تدريس وطلبة وباحثين) وتلبية لحاجاتهم المعلوماتية المختلفة, وما تقدمه لهم من خدمات معلوماتية رفيعة المستوى لتسهيل عليهم عملية الإفادة من المعلومات المتوافرة. (أحمد ملحم ، عصام توفيق , 2011, ص137)

و أنها تعمل جاهدة وبصفة مستمرة على تحسين هذه الخدمات وتطويرها بما يتناسب مع دورها الأكاديمي. ويشير بعضهم إلى أنه إذا كانت الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية والبحثية, فليس هناك جهاز أكثر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية.

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إداراتها و تنظيمها وخدماتها

للجامعة، مثل المكتبة وبالإضافة على هذا كله، فقد أصبحت المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر أحد المعايير نجاح الجامعات .

2-3- أهداف المكتبات الجامعية:

إن الأهداف السامية التي تقوم بها المكتبة الجامعية ، انعكست كلها على أهداف الجامعة ، وأحدث تغييرات خاصة في مجال البحث العلمي و المجال التعليمي كما سنوضحه في ما يأتي :

2-3-1- في مجال البحث العلمي:

إن طبيعة البحث العلمي توجت الاطلاع على ما نشر من أوعية فكرية ، وهي من انجح الطرق لخدمة الجامعة بصفة عامة والمكتبة بصفة عامة والمكتبة بصفة خاصة ، فتفحص الباحثين لأرصدة مكتبات الجامعة قد يخدم البحث العلمي ، إذ يمكن الكشف عن المعلومات العلمية والتقنية . لذا فان التكافل بين المكتبي والباحث أو عدمه قد يطور أو يعيق البحث العلمي فلولا المكتبات لكان على جبل أن يبدأ من حيث بدأ سابقة . فأهمية المكتبة الجامعية تبرز خاصة في المجتمع سواء علميا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو حضاريا . وذلك من خلال مختلف البحوث العلمية التي تنمي بواسطة المعلومات العلمية والتقنية الموجودة بمختلف أوعية المعلومات لذلك فان امتلاك المكتبية الجامعية المعلومات متنوعة حسب تنوع التخصصات للباحثين أصبح ضرورة يجب الاهتمام بها ، ومن ثمة اقتناء الأوعية اللازمة لذلك ، وذلك حسب التطورات التكنولوجية والتي تساهم في ازدهار البحث العلمي.

2-3-2- في المجال التعليمي:

أن العلاقة الموجودة بين المكتبة ونظام التعليم علاقة وطيدة ، لذا فنحن نستطيع القول أن العلاقة قد جعلت المكتبية محور الكثير من الأنشطة التعليمية والتربوية داخل الجامعة ، عن طريق خدماتها وأنشطتها المتنوعة وتلاحمها مع البرنامج الدراسي ، وتكاملها مع مناهجه. (داودي، حليلة، 2008، ص06)

3- المكتبات الجامعية: مقوماتها ، وظائفها , وخدماتها

3-1-1- مقومات المكتبات الجامعية:

توجد عدت مقومات للمكتبات الجامعية بعض هذه المقومات مادية و هي المقومات الثابتة مثل المباني و التجهيزات ، و بعض المقومات غير مادية و متغيرة مثل القوى البشرية العاملة في المكتبة ، و بعض المقومات الفنية مثل الأجهزة و البرمجيات:

3-1-1-1- مبنى المكتبة:

للمكتبة الجامعية مبنى مستقل للاستخدام الحصري للمكتبة والأنشطة الأخرى المتعلقة بها ، و يجب أن يكون مبنى المكتبة الجامعية مطابقا للمعايير والمواصفات الدولية، سواء من حيث التخطيط للمبنى،الموقع،التنظيم الداخلي، التجهيزات والأثاث وبذلك سلامة المكتبة وأمنها، وفي هذا الصدد حدد(فولكنر براون) عشرة توصيات رئيسية وهامة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم مباني المكتبات الجامعية وهي:

- مساحة (فضاء) مرنة قابلة للتكيف تسمح بإجراء التغييرات بسهولة.
- سهولة الوصول إلى الفضاء الاجتماعي واستخدامه من طرف القراء.
- متنوعة مع اختيار بيئة التعلم والتنقل بين المصالح المختلفة.
- مساحة منظمة تفاعليا بشكل جيد تعزز الاتصال بين المستخدمين والخدمات المقدمة.
- مساحة إنسانية عالية الجودة مواتية تلهم الناس.
- مساحة مناسبة بيئيا مع ظروف مناسبة للقراء و الكتب والحواسيب.
- الأمان والسلامة للأشخاص، المجموعات، المعدات والتجهيزات والبيانات والمباني.

3-1-2- الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية موردا أساسيا وعنصرا حيويا ف ظل الظروف الحالية، فهي أيضا ميزة تنافسية يمكن للمكتبة تحقيقها من خلال توفيرها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاما ومهارة وأكثر جودة والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضا من خلال الابتكارات التكنولوجية ف إيصال الخدمات للمستفيدين.

3-1-3- الموارد المالية:

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إدارتها و تنظيمها وخدماتها

إن الميزانية هي العنصر الأساسي والعمود الفقري لأي مؤسسة، وبالنظر للوضع القانوني للجامعة، ومن ثم الوضع القانوني للوحدات المكونة لها، والمكتبة الجامعية أحد مكوناتها فإن الميزانية التي تمنحها الجامعة لمكتباتها هي المصدر الأساسي لتنمية مجموعاتها .

وعادة ما تتميز الميزانية بالطابع الموحد والسنوي والشمولية والتوازن، ويتم صرفها وإنفاقها في تنفيذ سياسة تنمية المجموعات عن طريق الاقتناء، وتسديد أجور العاملين ومستحقات استهلاك الطاقة كالكهرباء فضلا عن إمكانية جلب تجهيزات تكنولوجية حديثة ومعدات مكتبية أخرى كالطاولات والمقاعد وما ف حكمها، أو صيانة وتصليح بعض الأجهزة كالحواسيب المعطلة وغيرها، كما يذهب جزء من الاشتراكات ف الدوريات والمجلات العلمية وخاصة الأجنبية منها.

3-1-4- المجموعات:

يعد الرصيد العامل الرئيس و المهم داخل المكتبة والذي بفضلها تقوم المكتبة بجميع خدماتها وهو ينبوع المعرفة حيث من خلاله يستمد القراء والباحثون مختلف الأوعية الفكرية التي يحتاجون إليها والمعلومات التي تساعدهم في إنجاز بحوثهم العلمية، وبما أن الرصيد هو الأساس والمحرك في المكتبة فلقد قام المختصون بالحفاظ عليه وذلك بإعطائه الرعاية والاهتمام الكافيين بمختلف الطرق والوسائل العلمية المساعدة في ذلك.

3-1-5- المستفيدون من المكتبة الجامعية المركزية:

المستفيد هو المحرك الأساسي والرئيس لخدمات المكتبة الجامعية لأن رضا المستفيد يعني فعالية المكتبة وتلبية حاجات المستفيدين بكل فئاتهم . (دياح، صالح ، 2021، ص 68)

3-2- وظائف المكتبات الجامعية:

للمكتبات الجامعية عدة وظائف نجد على رأسها إدارة وتنمية المجموعات بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث ، وذلك عن طريق الاختيار والتزويد والتسجيل وغيرها من العمليات اللازمة لذلك و تنظيم تلك المجموعات وما يتضمنه ذلك من فهرسة وتصنيف و تكشيف واستخلاص وغيرها من العمليات التي تكفل ضبط المجموعات وتحليلها وحفظها وصيانتها . وتقديم الخدمات المكتبية واسترجاع المعلومات وما يتضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني ومعاونة رواد المكتبة على الاستفادة من المجموعات الموجودة ويشتمل ذلك عمليات الإعارة والتصوير وخدمات المراجع فضلا عن خدمات استرجاع المعلومات المتخصصة , التعاون والتنسيق وذلك للإفادة من مصادر المعلومات داخل الوطن وخارجه والمشاركة و الإسهام في نجاح شبكة المعلومات الوطنية , البحث والتطوير وتعليم استخدام المكتبة

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إدارتها و تنظيمها وخدماتها

و بما أنها عبارة أداة للتعليم والإعلام ،لذا فان وظيفتها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة المؤسسة الأم ألا وهي الجامعة ،هذه الأخيرة التي لها رسالة سامية ،لذا فان وظيفتها ترتبط ارتباطا وثيقا بالجامعة ،ويمكن تقسيم وظائف المكتبة الجامعية إلى ما يلي :

3-2-1- الوظائف الإدارية :

الوظائف التي يقوم بها أمين المكتبة الجامعية إلى جانب رؤساء الأقسام ،وتشمل:

عمليات إعداد الميزانية وتوزيعها وتعيين الموظفين وتدريبهم والتخطيط لخدمات جديدة

3-2-2- الوظائف الفنية :

وتتمثل في توفير مصادر المعلومات اللازمة للتعليم والبحث العلمي وذلك عن طريق عمليات التزويد الهادفة التي عن طريق أسس ومبادئ سليمة للاختيار والتزويد و تنظيم المصادر وتجهيز الأدوات المناسبة لاسترجاعها والإفادة منها بسرعة وسهولة ويشمل هذا عمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص والحفظ و تشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها و تقديم الخدمات الإرشادية لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجونها في أبحاثهم. (حلامي,2015,ص39)

توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة للباحثين وطلبة الدراسات العليا . تجميع كل وسائل المعرفة اللازمة لتلبية احتياجات المناهج الدراسية والبحث العلمي ، ومواجهة الاحتياجات العلمية والثقافية و الفكرية للمجتمع الذي تخدمه المكتبة الجامعية ، تنظيم المواد بغرض الاستخدام الفعال لها من جانب المستفيدين ، تكامل سياسة المكتبة مع السياسة الإدارية والتعليمية للجامعة . (حلامي,2015,ص39)

3-3- خدمات المكتبات الجامعية:

إن المكتبة ليست مكان للتخزين و تجميع أوعية المعلومات و لكنها المكان المتخصص لتوفير و تقديم المعلومة لخدمة الأكاديميين و خدمة المجتمع وفي ما يأتي نحاول أن نقدم أبرز الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية :

3-3-1- خدمة المراجع: (Service Reference)

يقصد بها خدمة المعلومات أو الخدمة الإرشادية و الخدمات المرجعية هي كل ما يبذله العاملون بالمكتبة من جهد و كل ما توفره المكتبات من أدوات و إمكانات من شأنها الارتفاع بمستوى فعالية الإفادة من مصادر المعلومات و ترتبط خدمة المراجع بالخدمات الأخرى بالمكتبة و يكمن دور هذه الخدمة في توجيه الطلاب عند اختيار الكتب .

3-3-2- خدمة الإعارة: (Services Circulation)

تعتبر الإعارة الداخلية من أهم قنوات الخدمة المباشرة للقراء و الباحثين و الإعارة الداخلية هي خدمة الإطلاع الداخلي و يتطلب ذلك وجود أماكن مريحة للإطلاع و تحاول المكتبة بصفة دائمة وضع قواعد لراحة المستفيدين كما تسمح الإعارة الخارجية إعارة المواد خارج المكتبة و تيسر أيضا بعض المكتبات إعارة أجهزة قراءة الميكرو فيلم المحمولة ، و تعتبر خدمة الإعارة من الخدمات المكتبية التقليدية كما ترتبط أغلب الخدمات الأخرى بها قصد إنجاحها . (حجازي، صلاح فهمي ,2011,ص55)

3-3-3- خدمة الدوريات:

لم تأخذ الدوريات حظها من الأدب المكتبي المنشور مثل الكتب على الرغم من أهميتها و قيمتها العالية في المكتبات و مراكز المعلومات. وقد نمت الدوريات المتخصصة في العلوم و التكنولوجيا خلال القرن الماضي بنسب كبيرة ، و تتوقف أيضا هذه الخدمة على المتخصص القائم بالعمل و كيفية إتقانه لمعامل مع كشافات و مستخلصات الدوريات، و على قوة المجموعات المتاحة بالمكتبة أيضا.

3-3-4- الخدمات الببليوجرافية:

الخدمات الببليوجرافية هي خدمات ذات قيمة كبيرة لطلاب الدراسات العليا كطالب المرحلة الجامعية الأولى وهي متعددة ذات أهداف متغيرة. ولكن أهمها على الإطلاق يتمثل في ضبط الببليوغرافي لمحتويات المكتبة .

3-3-5- خدمات الإحاطة الجارية:

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إداراتها و تنظيمها وخدماتها

المقصود بهذه الخدمة استمرارية إحاطة المستفيدين للإنتاج الفكري بكل ما هو حديث في تخصصاتهم و مجالات اهتمامهم ، لذا فترتبط هذه الخدمة بالمكتبات الأكاديمية كخدمة ضرورية للباحثين كأعضاء هيئة التدريس. (حجازي، صلاح فهمي,2011,ص58)

و للمكتبات عدة خدمات أخرى يرى بعض المتخصصين على المكتبات الجامعية الاهتمام بها على غرار خدمة البث الانتقائي للمعلومات و خدمة التصوير و كذلك خدمات استخدامات الأقراص الضوئية و أيضا خدمة قواعد البيانات و خدمة الانترنت و من الخدمات التي على المكتبة الاهتمام بها خدمة تدريب المستفيدين التي تتيح إمكانية استفادة أكثر من المكتبة . (محمد جاسم ، صلاح، جرجيس ,2011,ص37)

4-3- أنوع المكتبات الجامعية:

4-3-1- المكتبة المركزية:

وهي المكتبة الرئيسية للجامعة ، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام بانتقاء المراجع العامة والمتخصصة. (مبروك إبراهيم، السعيد ,2012,ص42)

4-3-2- مكتبات الكليات:

وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعية، وتوجه خدماتها لمجتمع المستفيدين من الدارسين و الأساتذة والعاملين

4-3-3- مكتبات الأقسام:

وتقوم بخدمة الدارسين وهيئة التدريس في القسم، وتنمي مجموعاتها وتقدم خدماتها لخدمة تخصص القسم التابعة له. (مبروك إبراهيم ، السعيد ,2012,ص42)

4-3-4- مكتبات المعاهد والمدارس العليا :

الفصل الثاني : المكتبات الجامعية إدارتها و تنظيمها وخدماتها

تعتبر بدورها من بين المكتبات الجامعية لتواجهها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، مما يجعل وثائقها من جنس تخصصاتها، والتي تكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها ومن حيث خدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى. (دياح، صالح، 2021، ص 63)

4-3-5- مكتبات التخصص الواحد(في المعاهد العليا ومراكز البحث العلمي)

تخدم مكتبة التخصص الواحد هيئة علمية متخصصة ف أحد مجالات المعرفة الإنسانية ويكون روادها عادة من العلماء والمتخصصين (دياح، صالح، 2021، ص 63)

الفصل الثالث

1- التخطيط الاستراتيجي : المفهوم و الماهية

1-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية

1-1-1- المعنى اللغوي للتخطيط :

هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة علي ما يقصد في الصورة والرسم وهو أيضا التسطير والتهديب والطريقة .

1-1-2- المعنى الاصطلاحي للتخطيط الإستراتيجي :

"التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيديّة القائمة على إتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعا بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع"

ويمكننا تعريف التخطيط عموما بأنه رسم الصورة المستقبلية للمجتمع وذلك من خلال تحديد العمل الذي ينبغي إتباعه لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معينة.

فالتخطيط كلمة واسعة الاستخدام ، حيث أنه يرتبط التخطيط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي و نجد أن التخطيط الاستراتيجي يعرف : على انه عملية ذهنية يقوم من خلالها المخطط " سواء كان مديرا أو فريق عمل أو جهاز أو منظمة " بتصور الشكل و المستوى المرغوب تحقيقه ، و تحديد الآليات المؤدية. (أبو صالح محمد، 2018)

أما في مجال المكتبات الجامعية فقد وردت فيه بعض تعريفات نذكر منها :

يعرف بأنه "عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات في المكتبات الجامعية والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية ، و يتضمن تنظيم المكتبيين و تقسيم المهام لتنفيذ القرارات وقياس درجة الانجاز و الفاعلية ، و يتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية : كيف وصلنا إلى ما نحن عليه الآن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك ؟ وكيف نجعل العمل قابل للتنفيذ"

و يعرف أيضا بأنه : " مجموعة من العمليات والخطط التي ترتقي بالعمل المنهي داخل المكتبة الجامعية نتيجة تطبيقه لمعايير عالية الجودة ينتج عنها عمل ذو طابع احترافي " و هو " تلك العمليات المتكاملة في ذاتها والمنظمة في أدائها والتي ترتقي بالمكتبة الجامعية من خلال توليد المعرفة و تخزينها واسترجاعها وتوزيعها من أجل تطوير موارد المكتبة الأكاديمية وتوسيع نطاق شراكاتها والرقي في تقديم الخدمات لمستفيدين ، من خلال استكشاف وتطوير خبرة موظفيها في تسخير ما يمتلكون من خبرات في خدمة المجتمع الأكاديمي " (الحاجي ، هاني عبد اللطيف ، 2020، ص86)

2-1- التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

أن مفهوم أو فكرة التخطيط الاستراتيجي أو التفكير الاستراتيجي جاءت متأخرة بعض الشيء مقارنة مع أساليب الإدارة الأخرى ، حيث ظهر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي في كتاب (Ansoff) " إستراتيجية المؤسسة" المنشور عام 1965 الذي أرتكز على أفكار مدارس الأعمال الأمريكية .
وبالتالي يمكن أن نعدد أربع مراحل لتطور عملية التخطيط هذه هي :

1-2-1- المرحلة الأولى: التخطيط على الأساس المالي

نشأ هذا النوع من نظم التخطيط مع مطلع القرن العشرين، وطبقاً له، التخطيط يتضمن أساساً عملية الموازنة العامة والاعتبارات المالية المتعلقة بالتنبؤ بالدخل والكلفة وذلك بهدف تحقيق رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بهذه الميزانيات إلا أنه وبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الموازنة وحدها غير كافية كأساس للتخطيط وذلك لظهور متغيرات أخرى كثيرة .

2-2-1- المرحلة الثانية: التخطيط على أساس التنبؤ أو التخطيط الطويل

الأمد

مع نشوء هذا النظام من التخطيط في خمسينات القرن العشرين عملت المنظمات على تبنيه عندما أصبح مدراؤها يدركون بأن توجيه الأعمال من خلال السيطرة المالية لوحدها ليس كافياً لذلك فإن هذا النظام يهدف إلى تخطيط أكثر فاعلية من خلال محاولته التنبؤ بالمستقبل

وعلى الرغم من استخدام اسم التخطيط الطويل الأمد في كثير من الأحيان عوضاً عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث استخدمنا بطريقة متبادلة للتعبير عن شيء واحد إلا أن هناك عدداً من الفروق والاختلافات بينهما، ذلك أن التخطيط الطويل الأمد يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات وتخصيص الموارد وإنجازها لأجل سد أي ثغرة موجودة بين المتطلبات أو الحاجات المفترضة، من خلال التقدير الاستقرائي وبين القابليات والإمكانات المحسوبة للمنظمة إذاً فالتخطيط هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل .

ولكن شهدت البيئة تغيرات واسعة أصبح معها التخطيط الطويل الأمد أو القائم على أساس التنبؤ اقل فاعلية ، مما يتطلب نوعاً من التخطيط يعطي في الوقت نفسه شيئاً من المرونة لأجل التجاوب مع البيئة المحيطة بالمنظمة والعمل على فهمها وتفسيرها كعامل أساسي في التخطيط وهكذا حل التخطيط الاستراتيجي في السبعينات من القرن الماضي محل التخطيط الطويل الأمد شيئاً فشيئاً.

1-2-3- المرحلة الثالثة : التخطيط الموجه خارجياً أو التخطيط الاستراتيجي

الذي يهدف إلى تحقيق واستجابة متسارعة للأسواق للمنافسة من خلال محاولة التفكير استراتيجياً.

1-2-4- المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

تم في هذه المرحلة دمج الإدارة مع التخطيط الاستراتيجي هنا يتم النظر إلى الخطة الإستراتيجية على إنها نظام من خطط الإدارة وقراراتها ذلك أن الانتقال من المرحلة الثالثة إلى المرحلة الرابعة لا يتم القيام به إلا عندما يقوم فريق الإدارة كله بالقيام بجميع العناصر الإستراتيجية بحيث تعد جزءاً حيوياً من نشاطاتها اليومية وليس مسؤولية الكادر التخطيطي فقط، فالمنظمة ترمي هنا إلى إدارة كل الموارد لتحقيق ميزة تنافسية ولأجل المساعدة في خلق مستقبل ناجح. (سهام ، بادي، 2014، ص55)

1-3- المقارنة بين التخطيط العادي طويل الأمد و التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو عملية ذات أهمية في كل المؤسسات والمنظمات مما دفع المكتبات الجامعية للاهتمام بها حيث تقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر مع التوقع أن ما حدث في الماضي والحاضر سيحدث في المستقبل ، و لكن التخطيط الاستراتيجي لا يتنبأ بالمستقبل ولكن يتحكم فيه ويشكله حسب حاجاته وإمكانياته ، وفيما يلي أهم الفروق بين التخطيط العادي طويل الأمد و التخطيط الاستراتيجي موضحة في الجدول التالي :

التخطيط العادي طويل الأمد	التخطيط الاستراتيجي
يعمل على التنبؤ بالمستقبل	تحقيق أهداف قد تتطلب إحداث تغييرات أساسية في البيئة
غالباً ما يجري الواقع	تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقق أهداف كبرى
بلورة أهداف محدودة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة	تحديد المسار الاستراتيجي الذي تتحقق خلاله الأهداف الطويلة المدى.
- يشمل مصالح الأجيال الحالية والقادمة ويتضمن الاهتمام بالبيئة وتنمية الموارد	لتحقيق مصالح ضيقة في المكان و الزمن
- يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية	منظور عالمي لتحقيق أهداف في أسواق عالمية

الجدول رقم(01) يوضح أهم الفروق بين التخطيط العادي طويل الأمد و التخطيط الاستراتيجي

2- التخطيط الاستراتيجي : مكوناته , أهدافه و أهميته

2-1- المكونات الرئيسية لتخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من المكونات علمية ومنهجية مضبوطة يتفق على أهميتها كل العاملين والمختصين في مجال التخطيط وتنمية الموارد المادية و البشرية و يمكن أن نذكرها في ما يلي :

2-1-1- الرؤية العامة:

هي تصور للوضع العام المستقبلي و تجسيد الشكل المراد تحقيقه إنتاج الكفاءات لجميع الطاعات التنموية و الخدمية في ضوء قيم الجامعة التي تعتبر البوصلة التي تحدد توجهاتها الكبرى. (banque nationale du Canada,2018).

2-1-2- الرسالة:

يقوم خبراء التخطيط الاستراتيجي بتحديد الغرض من الذي يريدون الوصول إليه و النشاطات الفعلية التي توصلهم إليه، مع تحديد القيم والمعتقدات التي تركز عليها فلسفة الجامعة. علما بان فلسفة الجامعة هي جزء من الفلسفة العامة للمجتمع.

2-1-3- تحليل المشكلات و تحديد الأولويات:

- تحديد الحجم الحقيقي للمشكلات دون مبالغة و لا تقصير
- تشخيص الأسباب الحقيقية التي أدت الى هذه المشكلات
- القناعة بأن لكل مشكلة حل او مجموعة من الحلول تجنبنا لليأس و التخاذل
- ما هي أهداف الجامعة على المدى القريب و البعيد
- ما هي احتياجات الفئات المستهدفة: الطلبة، الأساتذة، العمال، الشركاء... (منافخي، ص24)

2-1-4- تحليل الوضع الراهن:

يعتمد خبراء التخطيط الاستراتيجي على عدة نماذج في عملية تحليل الوضع الراهن من أشهرها أداة SWOT و كلمة مكونة من الأحرف الأولى لأربع عمليات يقوم بها المخطط الاستراتيجي.

2-1-5- القيم:

عادة ما يتم تقديم موضوع القيم كنقطة أولى في عملية اتخاذ القرارات بخصوص النظام التعليمي. ويقترح " رالف تايلور " Ralph Tyler أنه إذا كانت هذه الحالة، فإن القيم تصبح بمثابة معايير لاختيار الأهداف التعليمية . (هشام ، بوبكر ، ص52)

2-2- أهداف و فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- تحقيق وتأمين المصالح الإستراتيجية للمكتبات الجامعية .
- السعي نحو القوة التي من شأنها أن تجعل من المكتبة منافس قوي لنظيرتها من المكتبات الأخرى ، وهي القوة المعروفة بالقوة الشاملة أو القوة الإستراتيجية الشاملة .
- توفير الأمن الإنساني والحفاظ على البيئة وتوفير طاقة آمنة ومستدامة والاستغلال الأمثل للموارد بالإضافة إلى تحقيق القدرات التنافسية بالمنظور العالمي.
- تفادي أسلوب التسيير سلبي خلال الأزمات التي تجعل من المكتبة الجامعية لا تنتهي من مشكلة حتى تواجهها أزمة أخرى، فتفقد قدرتها على الوصول إلى القوة و منها المنافسة .
- تحسين مخرجات الجامعة وضمان جودتها.
- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية للمكتبات الجامعية بالاعتماد على إطاراتها في عملية التسيير خاصة المختصين منهم .
- تشجيع و تنمية القدرات البحثية والدخول بقوة في عالم البحث العلمي.
- تنمية الموارد البشرية : أساتذة، موظفين، المساندين، بتخصيص دورات تكوينية التي من شأنها أن ترفع المستوى .
- تحسين البيئة التعليمية بما فيها من المرافق و التجهيزات و الخدمات و النشاطات و تكنولوجيا الاتصال.

2-3- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة خريطة الطريق التي تصممها إدارة المكتبات الجامعية وتطبيقها لتحسين مردودها وجودة مخرجاتها وهذا تأكيد على الدور الذي يجب أن تلعبه المكتبة الجامعية باعتبارها مركز إشعاع علمي وفكري وقيمي مما يؤدي إلى تطوير

الفصل الثالث : الإطار النظري لتخطيط الإستراتيجي و تطبيقه في المكتبات الجامعية

خدماتها وتحقيق أهداف الجامعة و رسالتها في المساهمة في النهوض بكل قطاعات التنمية في المجتمع. ويمكن أن نلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية ضمن هذه النقاط التالية :

- ✓ تفعيل العولمة الثقافية و القيم ومحاولة تكوين شخصية قوية من خلال المكتبة ما ينتج عنه ذوبان الحضارات العريقة في النموذج الغربي وذلك من خلال تعميم السياسات المتعلقة بالأسرة الجامعية ، كل هذا تسبب في تغيير القيم في المجتمع وبالتحديد لدى الطالب الجامعي، و هذا بحد ذاته واحد من التحديات التي تواجهها المكتبة الجامعية.(احمد حسين القواسمة و عابد بن علي البلوري، ص115).
- ✓ زيادة قدرة المكتبة الجامعية على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين .
- ✓ زيادة حجم التغيرات الاقتصادية والاجتماعية نتجت عنها ضغوطات ومتطلبات جديدة للفرد والمجتمع.
- ✓ تسارع وتيرة التطور العلمي والتكنولوجي يفرض على المكتبة الجامعية تحديد الخطط الناجعة لمسايرته.
- ✓ يسمح للمكتبة الجامعية بتوقع التغيرات في البيئة المحلية للمكتبات الجامعية و إعداد الخطط للتكيف مع المستجدات و مواجهة التهديدات.
- ✓ يحدد رؤية للوظيفة المستقبلية للمكتبة الجامعية ، ويوفر هذا إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه المكتبة الجامعية.
- ✓ يمكن للمكتبة الجامعية من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، وتنمية بعد ذلك النماذج المناسبة لتحقيق التكيف والانسجام.
- ✓ يمنح المكتبة الجامعية المنطق السليم في الاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض المخاطر إلى الحد الأدنى.
- ✓ ينظم التخطيط الاستراتيجي التسلسل في عملية التخطيط عبر كل المستويات و الأجهزة للمكتبة الجامعية .
- ✓ تفعيل مشاركة كل الأطراف في قرارات المكتبة الجامعية لان المسؤولية يتحملها الجميع و العمل جماعي.

3- أدوات و تقنيات التخطيط الاستراتيجي:

3-1- أدوات التخطيط الاستراتيجي:

أدوات التخطيط الاستراتيجي أو الأدوات الإستراتيجية، هي تلك الأدوات التي تستعين بها المكتبات في إنشاء وتنفيذ تقنيات تفيد في زيادة جودة خدماتها ، لأن تلك الأدوات تبرز الوضع الحالي للمكتبة الجامعية ، وتحدد أهدافها على المدى البعيد، وتضع الخطط التي يمكن تحقيق تلك الأهداف من خلالها عند تنفيذها.

الفصل الثالث : الإطار النظري لتخطيط الإستراتيجي و تطبيقه في المكتبات الجامعية

كما تستخدم تلك الأدوات من أجل تسليط الضوء على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء الشركة وتحليل رؤية الشركة وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق.

وتستخدم أدوات التخطيط الاستراتيجي فريق إدارة الشركة مع الموظفين، وما يساعد على تحسين تنفيذها هو إجراء مناقشات واجتماعات منسقة مع الموظفين، وتتمثل تلك الأدوات فيما يلي:

3-1-1- أداة SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

يمكن تعريف أداة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات و يعرف " SWOT " بأنه إطار عمل يساعد على تقييم موارد الشركة وإمكاناتها وموقعها في السوق، من خلال استخدام البيانات الواقعية التي تحدد الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها في الشركات لزيادة أرباحها. (بن أحمد ، محمد الأمين ، 2016 ، ص31)

3-1-2- أداة الخريطة الإستراتيجية:

تعد الخريطة الإستراتيجية Strategic Roadmap من أبرز أدوات التخطيط الاستراتيجي، إذ يستخدمها فريق إدارة الشركة لتحديد سياستها، وذلك من خلال إجراء جلسات العصف الذهني، وتفصل الخريطة الإستراتيجية خطط المكتبة ، وتمكن الموظفين من تقييم تقدمهم نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن القول بأنها تعمل كأداة مرجعية، ومن خلال هذه الخريطة تبرز العلاقة بين إستراتيجية المكتبة وتحقيق أهدافها.

3-1-3- أداة تحليل PEST:

أداة تحليل PEST هي أداة التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي الثقافي والتكنولوجي، والتي تستعين بها الشركات من أجل تقييم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أدائها.

كما تُستخدم هذه الأداة لفهم إدارة الشركة صناعتها والتكيف مع التغييرات المحتملة داخل السوق، إضافة إلى تقييم النتائج المترتبة على السياسات التي تضعها الحكومة، ولوائح التوظيف وقوانين الضرائب وأسعار الصرف، واتجاهات المستهلكين مقارنة بعمليات الشركة.

ومن خلال أداة تحليل PEST، يُنشأ المديرون التنفيذيون للمكتبة خطط طوارئ لإدارة التغييرات المحتملة في بيئة المستفيدين . (بن أحمد ، محمد الأمين ، 2016 ، ص32)

3-1-4- بطاقة الأداء المتوازن:

تحرص الشركات على استخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن لتحديد أهداف تنظيمية معينة، وتحديد مقاييس الأداء، وهل يمكن لفريق الإدارة إجراء أية تعديلات أو تغييرات على تلك الأهداف. من خلال هذه الأداة، يمكن لفريق إدارة الشركة تحليل أرباحها، وتحقيق رضا الموظفين، مع الحفاظ على عملاء الشركة، إضافة إلى تقييم مدى تأثير التقنيات والأهداف الإستراتيجية بالعمليات والهيكل الداخلية.

وتستطيع الشركة باستخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن إعداد تقريراً شاملاً واحداً يتضمن مقاييس الأداء الخاصة بها، ويستخدم فريق إدارة الشركة هذا التقرير لتحديد العوامل والهيكل التي يؤدي تعديلها إلى نمو الشركة أو تحسين أدائها.

3-1-5- أداة OKR:

أداة OKR هي أداة الأهداف والنتائج الرئيسية، وتُصنف بأنها ربع سنوية، والتي تُستخدم من قبل المدبرون التنفيذيون للمكتبة في تحديد مختلف المجالات والعمليات التي تحتاج إلى تحسينات.

ومن خلال هذه الأداة، يتمكن المدبرون التنفيذيون من تطوير أهداف محددة تستخدمها الاستراتيجيات قصيرة الأجل، كما يستخدمها فريق الإدارة في إنشاء مبادرات تنفذها الشركة في عملياتها.

3-1-6- تخطيط هوشين:

تستخدم الشركات أداة تخطيط هوشين في إنشاء وتنفيذ الخطط ذات الصلة لجميع أقسامها وعملياتها، إذ يحدد المسؤولون التنفيذيون من خلالها أهدافاً تنظيمية مجدية، لإبلاغ المدبرين والمشرفين بها، ويتولى المدبرون مسؤولية وضع استراتيجيات محددة تساعد على تحقيق تلك الأهداف. (بن أحمد ، محمد الأمين ، 2016 ، ص 33)

3-1-7- مخطط التقارب:

يُعد أداة مخطط التقارب من أبرز الأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، فمن خلالها يتم تجميع وتصنيف وجمع المشاريع والمبادرات الكبيرة المرتقبة في عدد مناسب يسهل التحكم فيه.

الفصل الثالث : الإطار النظري لتخطيط الإستراتيجي و تطبيقه في المكتبات الجامعية

ونظرًا لوجود أعداد كبيرة من المشاريع الداخلية والإستراتيجية التي يتعين الاضطلاع بها، فإن مخطط التقارب يساعد على تجميع هذه المشاريع ودمجها بشكل صحيح من خلال عرض السمات والخصائص المشتركة، وهو ما يؤدي إلى وضع المشاريع في فئات متخصصة والتركيز فقط على تلك المجالات المتخصصة.

3-1-8- أداة تحليل الحافظة:

أداة تحليل الحافظة هو عملية تحليل المشاريع والبرامج السابقة والحالية للمنظمات غير الحكومية وتقييم أداء كل منها، إذ تُعد هذه الأداة طريقة منهجية لتحليل مجموعة الخدمات التي تقوم بها منظمة غير حكومية.

وتتمثل آلية عمل هذه الأداة في تحديد مختلف القطاعات والمشاريع والخدمات التي تضطلع بها المنظمة غير الحكومية، ثم تُصنف البرامج إلى: مشاريع قوية، مشاريع جديدة، مشاريع شاملة، مشاريع لها تاريخ في تلقي التمويل.

ومن خلال هذه الأداة تتمكن الإدارة العليا من تقييم جميع البرامج والمشاريع بشكل فردي وبالتالي تخصيص الموارد لها.

3-1-9- تخطيط الفجوة:

تخطيط الفجوة أو ما يُسمى بفجوة التخطيط الاستراتيجي، هي أداة تستخدمها الشركة لتحديد مكانتها الحالية في السوق، وأين تريد أن تكون، وكيفية سد الفجوة بينهما، أي أن الهدف من استخدامها هو تحديد أوجه القصور الداخلية المُحددة. (بن أحمد ، محمد الأمين ، 2016، ص 34)

3-2- تقنيات التخطيط الاستراتيجي:

يستخدم عملية التخطيط عدة تقنيات و أساليب مختلفة نذكر من بينها :

3-2-1- التنبؤ :

حيث أن التنبؤ يساعد عمى التوقع بالأحداث المستقبلية باعتماد الأساليب الرياضية و الإحصائية لهذا قيل عنه أنه الفن المساعد و الداعم للعملية التخطيطية ومن طرق التنبؤ ما يلي.

3-2-2- أسلوب البرمجة الخطية:

و هو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحد أو عدة دوال يسعى الإداري لتحقيقها في ظل

مجموعة من القيود و المحددات المعروفة كالموارد القوى البشرية و غيرها.

الفصل الثالث : الإطار النظري لتخطيط الإستراتيجي و تطبيقه في المكتبات الجامعية

و بواسطة البرنامج الخطي يستطيع المخطط الوصول إلى الأهداف محددة و ذلك عن طريق تفعيل النموذج يقيم القيود في النموذج كإعداد العمالة و الأموال اللازمة و كميات المياه و الوقت اللازمة و المكاتب و غير ذلك.

3-2-3- أسلوب التخطيط الشبكي :

ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة إتخاذ القرارات لموصول إلى الأهداف معينة و حيث أن تحقيق الأهداف يقع في صلب العملية التخطيطية فإن الأسلوب الشبكي يساعد في بلوغ ذلك.

3-2-4- أسلوب الإدارة بالأهداف:

ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف و سبل تحقيقها و عملية التخطيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية :

- وضع الأهداف
- إعداد خطة العمل
- عمل المراجعات الدورية
- تقييم الأداء

3-2-5- أسلوب شجرة القرارات :

وهي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية و المالية و الاقتصادية ، و تتطلب الكثير من المعلومات و إنها تقدم تصور فعالا عن القرارات الأفضل و البديلة و الآثار المترتبة على هذه القرارات إضافة إلى مخاطر و فوائد كل قرار و تعزيز إنتاج جديد أو تعزيز إنتاج قائم و توقعات ردود فعل السوق . (بن أحمد ، محمد الأمين ، 2016 ، ص 5)

4- مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية:

لجأت المكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي لعدت مبررات نذكر منها :

- ✓ تعقد البيئة المحيطة بالمكتبة الجامعية من ناحية و تزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات.
- ✓ اكتشاف أخطاء في عمل المكتبة الجامعية و سبب الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعية. (نزیه حسن ، حسين يونس، 2009، ص95)
- ✓ الاختلاف و التغيير في حاجات و رغبات المستفيدين في مجتمع المكتبة الجامعية.
- ✓ التقدم الفني و التكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في رغبات المستفيدين من جهة و تعدد استخدامات المكتبة التي أحدثت بالتطور التكنولوجي .

الفصل الثالث : الإطار النظري لتخطيط الإستراتيجي و تطبيقه في المكتبات الجامعية

- ✓ قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات المقدره من قبل لإدارة المكتبة الجامعية هذا يعني استخدامها لمشاريع ذات الجدوى في تحقيق رغبات المستفيدين.
- ✓ اتساع مجتمع المستفيدين في المكتبة الجامعية مما أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية لتحليل تلك المتغيرات و محاولة احتواء رغبات مجتمع المستفيدين. (الحضرمي نوف، خلف محمد ، 2012،ص 206)

الفصل الرابع

1- مفهوم التميز التنافسي في المكتبات الجامعية:

يعود المفهوم الأساسي للتميز التنافسي إلى (Chamberlin, 1939) ثم إلى (Selznich, 1959) الذي ربط التميز التنافسي بالقدرة ، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل (Schendel & Hofer) التميز التنافسي بأنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد"، ثم وضع Porter 1984 et day 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيم التميز التنافسي ، إذ تعتبر أنها هدف استراتيجي ، ويعد Michael porter أول من وضع الأسس نظرية للتميز التنافسي إذ صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد ، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم التميز التنافسي في كتابه "الميزة التنافسية" سنة 1985 (دياح ، صالح ، 2021 ، ص 146) ويعرف نبيل مرسي خليل التميز التنافسي بأنه: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس". (مرسي ، نبيل ، 1998 ، ص 37) يعرف مايكل بورتر (Michael porter) الميزة التنافسية بأنها " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تقدمها لعملائها بحيث يمكن أن تكون بأسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متميزة في المنتج تعوض الزيادة المفروضة في السعر مقارنة بما يقدمه المنافسين ومنه يتضح لنا أن التميز التنافسي. (PORTER, Michae.1999)

وعلى نفس النهج سار كل من ماك ميلان ، تامبويه - (Macmillan & Tampoe) حين عرفا الميزة التنافسية بأنها: "الأداة التي تستطيع المنظمة أن تتفوق بها ف المنافسة مع الآخرين - (Macmillan & Tampoe.2000)

وف السياق ذاته يرى هاي زر، روندي (Heizer et Render) - بأن الميزة التنافسية: "تعن إيجاد ميزة منفردة تفوق بها الوحدة الاقتصادية على المنافسين، بمعنى أن الميزة التنافسية تجعل الوحدة الاقتصادية فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين" (Heizer et Render.2008)

في المكتبات الجامعية يقصد به : المجال الذي تتمتع فيه المكتبة الجامعية بقدرة أعلى ومركز تنافسي أقوى، قياساً بمثيلاتها من المكتبات والمؤسسات المنافسة لها، من خلال

الفصل الرابع : الإطار الفكري للتميز التنافسي في المكتبات الجامعية

تقديم خدمات ومنتجات معلوماتية بطرق ابتكارية وإبداعية متطورة تحافظ بها على المستفيدين الحاليين وتستقطب بها مستفيدين جدد بصفة مستمرة، وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرارية ف سوق خدمات المعلومات.

(دياح ، صالح ، 2021 ، ص148)

2- أهمية التميز التنافسي في المكتبات الجامعية :

يمكن تحديد أهميه التميز التنافسي في المكتبات في الآتي :

- ✓ نحو توجه المكتبة احتلال موقع أمام نظيرتها من المكتبات الأخرى من خلال حصولها على تقنيات تنافسية اكبر من منافسيها
- ✓ تزداد أهميه الميزة التنافسية في العالم اليوم مع ازدياد حده المنافسة بين المكتبات المختلفة تميز نفسها اكتساب أرضيه جديدة في الجامعة وهذا بلا شك يهم جميع المكتبات الجامعية المتطلعة لإثبات تواجدتها في كل مكان.
- ✓ تعد السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق و المكتبة المناظر كونها هنا تمثل معيارا و تحديد المكتبات الناجحة عن غيرها (الطائي ، العبادي،2009،ص 48)

3- أهداف التميز التنافسي في المكتبات الجامعية:

تسعى المكتبات الجامعية من خلال بناء التميز التنافسي وامتلاكها ، إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ المحافظة على مركزها التنافسي في سوق خدمات المعلومات ، وذلك بالبقاء دائما ضمن المنافسة أو محاولة التغلب عليها.
 - ✓ السيطرة على الأسواق والحصول على حصص سوقية أعلى من المنافسين .
 - ✓ زيادة فعالية مشاركة المكتبة الجامعية المركزية ف دعم أهداف المؤسسة الأم التابعة لها، وخدمة مجتمع المستفيدين منها.
 - ✓ استقطاب مستفيدين محتملين من خارج الجامعة و دائمين من خلال قدرة المكتبة الجامعية على تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة إليهم.
- (دياح ، صالح ، 2021 ، ص150)

4- مؤشرات وخصائص التميز التنافسي في المكتبات الجامعية:

4-1- مؤشرات التميز التنافسي:

يمكن حصر مؤشرات التميز التنافسي في المكتبات الجامعية في النقاط التالية :

4-1-1- مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار :

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز الكتب أو الخدمة، السمعة الطيبة أو المكانة بين المكتبات الأخرى ، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

4-1-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المكتبة :

إن اعتماد المكتبة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها. (مرسي ، نبيل ، 1998 ، ص 37)

4-1-3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المكتبات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المكتبات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس.

4-2- خصائص التميز التنافسي في المكتبات الجامعية:

للتميز التنافسي في المكتبات الجامعية خصائص تميزها عن غيرها نذكر منها :

- ✓ أن تكون مستدامة بمعنى أن تحقق المكتبة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط .
- ✓ إن تنسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ✓ أن تكون وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات المكتبة من جهة أخرى.

✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المكتبة تحقيقها في المدى القصير و البعيد.

5- العوامل المؤثرة في تكوين التميز التنافسي:

إن الخوض في المنافسة والمزايا التنافسية يقودنا إلى ضرورة معرفة العوامل المؤثرة في التميز التنافسي للمكتبة ومعايير الحكم على جودتها حتى يتوضح للمكتبة الهدف المقصود والميزة الإستراتيجية المستهدفة، فليس من الجدير أن تسعى المنظمة نحو مزايا تنافسية ذات جودة ضعيفة مثلا، لذلك سنتطرق فيما يلي إلى محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها .

5-1- حجم الميزة التنافسية:

إذا استطاعت المكتبة أن تحافظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز الخدمة في مواجهة المنافسة فهي تحافظ على صفة الاستمرارية وبصفة عامة، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحجيم أثرها، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار ، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المكتبات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية . أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية(نبيل، مرسى خليل، ص87)

5-2- نطاق التنافس أو سوق المستهدف:

ويعني مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالت وجود علاقات متداخلة، ومترابطة بين القطاعات السوقية أو مناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة. (نبيل، مرسى خليل، ص89)

6- أبعاد التميز التنافسي في المكتبات الجامعية واليات تحقيقه:

6-1- أبعاد التميز التنافسي في المكتبات الجامعية:

6-1-1- بعد الكلفة:

إن المكتبات التي تسعى إلى الحصول على مكانة أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمكتبات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المكتبات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المكتبة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة الخدمات والإبداع في تقديمها ، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المكتبة لتكون رائدة .

6-1-2- بعد الجودة:

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات المستفيدين.

إن المستفيدين يرغبون بالخدمات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمكتبات التي لا تقدم خدمات بجودة تلبى حاجات ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

6-1-3- بعد المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمكتبة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تقديم الخدمات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالمستفيد يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

6-1-3-1- مرونة المنتج:

وهي قدرة العمليات على تقديم خدمات جديدة أو معدلة.

6-1-3-2- مرونة المزيج:

وتعني قدرة العمليات تقديم مزيج من الخدمات .

6-1-3-3- مرونة الحجم:

وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

6-1-3-4- مرونة التسليم:

وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تقديم الخدمات.

6-1-4- بعد التسليم:

إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المكتبات في الجامعة من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تقديم خدمات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

6-1-5- بعد الإبداع Innovation:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد. (أكرم، احمد الطويل، 2008، ص13)

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المكتبات تحقيقه من خلال الإبداع ، والمنافع التي يحققها الإبداع للمكتبة بما يأتي :

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث. (موسى غانم ، فنجان، 1990، ص112)

- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من

الفصل الرابع : الإطار الفكري للتميز التنافسي في المكتبات الجامعية

الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها. (موسى غانم ، فنجان، 1990، ص112)

6-2- آليات تحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية :

هناك عدد من آليات أساسية لتحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية قد تطبق المنشأة أحداها أو بعض منها أمام القوى التنافسية الخمسة وفي ما يلي عرض لتلك الآليات :

6-2-1- آلية القيادة بالتكاليف :

تتطلب استراتيجيه القيادة في التكاليف تطبيق نظام صارم للتواصل إلي ما يلي :

- رفع كفاءة الوحدة ماليا.
- الرقابة الصرامة على خطط الإنفاق.
- استبعاد حسابات المستفيدين الهامشية.
- تنميه جودة الخدمة .

6-2-2- آلية التميز:

وتمثل آلية التميز أمام المنافسين في التميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة وتتعد مداخل التميز وقد تتبنى إحدى أو كل هذه مداخل لبناء استراتيجيات التميز و من ثم يمكن أن تتميز أمام المستفيدين والمنافسين في المجالات التالية :

- الصورة العامة للمنشأة.
- النظام التكنولوجي المطبق.
- صفات المنتج.
- الجودة .

6-2-3- آلية التركيز:

تشير آلية التركيز إلى أن تركز النشأة عند وضع استراتيجياتها على ما يلي :

- شريحة معينة من المستفيدين في الجامعة .
- خط معين من خطوط الإنتاج خدمات.
- منتج معين من مزيج المنتجات .
- نمط معين من التكنولوجيا .

تتميز آلية التركيز في القدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة وبمخاطر محدده حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجيه متعددة أو على العديد من أنواع المستهلكين أو على منتجات متعددة .

الفصل الرابع : الإطار الفكري للتميز التنافسي في المكتبات الجامعية

و تعتمد هذه آلية على افتراض ارتفاع قدره المنشأة على خدمه قطاع معين لطريقه أكفاء و أكثر فاعليه من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات اكبر من السوق و نتيجة لذلك تستطيع المكتبة تحقيق التميز في المقابلة احتياجات هذا القطاع من السوق بطريقه أفضل أو تخفيض التكاليف في خدمه هذا القطاع أو تحقيق كلا من الهدفين معا. (احمد،محمود سمير، 2009، ص32)

7- مصادر التميز التنافسي في المكتبات الجامعية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد وتفصيل فيما يأتي :

7-1- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المكتبة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المكتبة، وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

7-1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر. (نبيل موسى ، خليل ، ، ص 115)

7-1-2- إستراتيجية التميز والاختلاف:

يمكن للمكتبة أن تميز خدماتها عن المكتبات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للخدمات ، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع خدمات أكثر جودة و تميز، الريادة التكنولوجية في الخدمات ، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

7-1-3- إستراتيجية التركيز أو التخصص:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في الجامعة، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستفيدين، أو بالتركيز على محيط

جغرافي محدود أو التركيز على خدمات معينة للمنتج. (نبيل موسى ، خليل ، ص (118

2-7- الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمكتبات يتيح لها القدرة على الحيازة على التميز تنافسي ، لذلك نجد المكتبات بعض الجامعات متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المكتبات في جامعات الأخرى ، بحيث تملك الجامعة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية , وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. (بوشناف ، عمار، 2000، ص 61)

3-7- مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية ، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

1-3-7- الموارد الملموسة:

تصنف إلى ثلاث أنواع:

1-1-3-7- المواد الأولية:

لها تأثير بالغ على جودة الخدمات ، لذا يجب على المكتبة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2-1-3-7- معدات الإنتاج:

الفصل الرابع : الإطار الفكري للتميز التنافسي في المكتبات الجامعية

تعتبر من أهم أصول المكتبة والتي تحقق القيمة المضافة في الخدمات المقدمة من خلال معدات تضمن جودة الخدمة ، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

7-3-1-3- الموارد المالية:

تسمح بخلق خدمات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذا يجب على المكتبة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

7-3-2- الموارد غير الملموسة:

نميز فيها ما يلي:

7-3-2-1- الجودة:

تسعى المكتبات إلى تحقيق الريادة بالاعتماد على الجودة ، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستفيد أو تزيد عنها وتستند المكتبة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين. (بوشناف ، عمار ، 2000، ص 63)

7-3-2-2- التكنولوجيا:

إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

7-3-2-3- المعلومات:

في ظل بيئة تنافسية، يجب على المكتبة المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

7-3-2-4- المعرفة:

الفصل الرابع : الإطار الفكري للتميز التنافسي في المكتبات الجامعية

تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المكتبة بحيث تستمدّها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية ، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

7-3-3- الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المكتبة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين. وتصنف الكفاءات إلى صنفين: الكفاءات الفردية ، الكفاءات الجماعية أو المحورية. (بوشناف ، عمار ، 2000 ، ص 65)

الفصل الخامس

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

التعريف بمكان الدراسة (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)

مرت جامعة الوادي (جامعة الشهيد حمه لخضر) في ولاية الوادي (واد سوف) بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2023
المرحلة الأولى 1995-1998

أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997/1998.
- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999.

المرحلة الثانية 1998-2001

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استقادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/1999 والتابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

المرحلة الثالثة 2001-2012

أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد:

- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

المرحلة الرابعة 2012-2014

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 وتضم:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الآداب واللغات.

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المرحلة الخامسة من 2014 إلى 2023

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 اكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015/2016 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات ومعهد للعلوم الإسلامية.

1- بيانات الدراسة الميدانية و تحليلها

بعد عملية تفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة من الاستبيان الموزع على العاملين و الموظفين بالمكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة ، حيث تم حساب النسب المئوية للتكرارات قصد التعرف على توزيع استجابات العاملين أفراد عينة الدراسة على كل محاور و فقرات الاستبيان .

1-1- تحليل بيانات المحور الأول : وصف عينة الدراسة (البيانات الديمغرافية

(

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال عدد من المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في : الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة التي تم الإجابة عنها من طرف العاملين و الموظفين بالمكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : وصف عينة الدراسة حسب الجنس

وصف عينة الدراسة حسب الجنس			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	41.25
	أنثى	47	58.75
المجموع		80	%100

يتضح من الجدول أعلاه رقم (03) ما يلي: بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقا للجنس نلاحظ ارتفاع واضح في عداد الإناث مقارنة بالذكور في المكتبات الجامعية لجامعة

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

الشهيد حمه لخضر بالوادي ، حيث بلغ عدد الإناث 47 موظفة بنسبة 58.75 % مقارنة بالذكور الذين لم يتجاوز عددهم 33 موظف بنسبة 41.25 % و قد يفسر هذا الفرق في تفوق عدد الإناث على الذكور إلى أن إقبال الإناث على توظيف أكثر من جانب الذكور و كذا توجه الإناث أكثر نحو دراسة تخصص علم المكتبات والمعلومات والتوثيق الأمر الذي يؤثر على نسبة التوظيف في قطاع المكتبات كما هو الحال في غيره من القطاعات أخرى ، هذا ما قد يؤثر سلبا على الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية علما أن الذكور أفضل كونهم الأقدر في مجال قيادة وإدارة المكتبات الجامعية ويعود هذا التفوق ف عدد الإناث إلى توجه المرأة بقوة نحو دراسة تخصص علم المكتبات والمعلومات والتوثيق الأمر الذي يؤثر على نسبة التوظيف ف قطاع المكتبات كما هو الحال ف قطاعات أخرى كالتعليم والصحة والقضاء، علما أنه كان من الأفضل أن تكون نسبة الذكور أعلى كونهم الأقدر ف مجال قيادة وإدارة المكتبات الجامعية.

الجدول رقم (04) : توزيع العينة حسب التخصص العلمي

توزيع العينة حسب التخصص العلمي			
التخصص العلمي	مكتبي	57	71.25
	غير مكتبي	23	28.75
المجموع		80	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه فيما يخص توزيع عينة الدراسة طبقا للتخصص العلمي (مكتبي، غير مكتبي) فقد كان عدد المتخصصين في المكتبات والمعلومات 77 مكتبي بالنسبة 71.25 % أما بنسبة للغير مكتبيين نجد عددهم لم يتجاوز 23 موظف التي بلغت 28.75 % حيث تمثلت هذه التخصصات ف مهندسي و تقني الإعلام الآلي، علم الاجتماع، الاقتصاد، و يعتبر هذا الفارق في العدد المتخصصين و غيرهم من التخصصات الأخرى مؤشر جيد يدل على أن المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تركز وتراعي أهمية قصوى للموظف المتخصص أكثر حيث أن هذه الفئة من المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات و لهم القدرة على النهوض بواقع هذه لما لهم من مؤهلات أكاديمية وعلمية

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

ويعتبر هذا الفارق ف العدد والنسبة أمر منطقي وطبيعي ومؤشر جيد يدل على أن المكتبات المركزية محل الدراسة تركز وتراعي أهمية قصوى لعامل التخصص ف التوظيف أكثر كون هذه الفئة من المتخصصين ف مجال المكتبات والمعلومات تعد الأكفأ على النهوض بواقع هذه المكتبات والانطلاق بها نحو التطوير واستشراف مستقبلها نظرا لما تملكه من مؤهلات أكاديمية وعلمية تخصصية.

الجدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
1.25	01	دكتوراه في علم المكتبات
00	00	ماجستير في علم المكتبات
25	20	ماستر في علم المكتبات
41.25	33	ليسانس في علم المكتبات
1.25	01	شهادة الدراسات الجامعية تطبيقية (DEUA)
2.5	02	تقني سامي في التوثيق و الأرشيف
28.75	23	مؤهل آخر
%100	80	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ، فيتضح أن معظم موظفي المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي هم من حملة الشهادات الجامعية الأكاديمية في مجال علم المكتبات والمعلومات، و قد يفسر ذلك على أن التخصص الأنسب للعمل في المكتبات الجامعية و الذي يتطلب تقديم خدمات معلوماتية متنوعة متخصصة تلبي احتياجات المستفيدين من المجتمع الجامعي الممثل في الأساتذة والطلبة والباحثين ، حيث جاء الحاصلين على شهادة الليسانس في علم المكتبات بنسبة 41.25 % تليها نسبة 28.75 % للموظفين أصحاب مؤهلات و تخصصات أخرى تنقسم بين مهندسي و تقنيي الإعلام الآلي و بعض التخصصات الأخرى التي تم توظيفهم على مستوى المكتبات الجامعية لبعض المهام الخاصة و الإدارية ، أما عن شهادة الماستر في علم المكتبات بلغت نسبتهم 25 % من إجمالي العينة هذا ما يفسر حرص الموظفين المكتبات الجامعية على تطوير من مستواهم العلمي بما يؤثر إيجابيا على المكتبات و يتضح أن معظم العاملين بالمكتبات المركزية الثلاثة هم من حملة الشهادات

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

الجامعية الأكاديمية ف مجال علم المكتبات والمعلومات، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل ف المكتبات الجامعية المركزية الذي يتطلب تقديم خدمات معلوماتية متنوعة متخصصة تلبي احتياجات المجتمع الأكاديمي الممثل ف الأساتذة والطلاب والباحثين وأعضاء الهيئة الإدارية.

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية		
10	08	أقل من 30 سنة
67.5	54	من 31 إلى 40 سنة
16.25	13	من 41 إلى 50 سنة
6.25	5	من 51 سنة فأكثر
%100	80	المجموع

من الجدول أعلاه و فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية فتشير بيانات الجدول أعلاه رقم (06) إلى تنوع الفئات العمرية للعاملين بالمكتبات الجامعية محل الدراسة وتفاوتها، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 [إلى 40 سنة] بواقع نسبة بلغت 67.5 % لتحتل الفئة العمرية من [41 إلى 50 سنة] المرتبة الثانية بنسبة بلغت 16.25 % تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنوات بنسبة بلغت 10 % فيما كانت المرتبة الأخيرة من نصيب العاملين الذين تبلغ أعمارهم 51 سنة فأكثر بنسبة 6.25 % وهي تمثل الفئة العمرية المقبلة على التقاعد.

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية		
6.25	05	أقل من 05 سنوات
22.5	18	من 6 إلى 10 سنوات
58.75	47	من 11 إلى 15 سنة
12.5	10	من 16 سنة فما فوق
%100	80	المجموع

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

نلاحظ من المتغير الخامس فيتعلق بسنوات الخبرة الوظيفية التي تم تقسيمها إلى أربعة فئات حيث وتحليل بيانات الجدول أعلاه رقم (07) نجد أن هناك اختلاف وتفوت في الخبرة الوظيفية العمل الحالي لمنسوبي المكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث جاءت النسبة الأعلى للعاملين أصحاب الخبرة الوظيفية من 11 [إلى 15 سنة] بنسبة 58.75% وهو ما يتفق مع المؤشرات التي تناولت الفئة العمرية أعلاه؛ والتي أكدت أن الفئة العمرية الواقعة ف المجال من 31 [إلى 40 سنة] تمثل الفئة الغالبة، في حين احتل أصحاب الخبرة الوظيفية من 06 [إلى 10 سنة] المرتبة الثانية بنسبة بلغت 22.5 % ثم العاملين أصحاب الخبرة الوظيفية من 16 سنة فما فوق بنسبة 12.5 % وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أقل من 5 سنوات بنسبة ضعيفة بلغت 6.25% وتبين المؤشرات المتعلقة بالخبرة الوظيفية أعلاه أن هناك تراكم في الخبرات لدى العاملين بالمكتبات الجامعية محل الدراسة، كما يمكن أن القول أن الخبرة الوظيفية الواقعة في المجال من [11 إلى 15 سنة] كافية لتقديم خدمات معلوماتية جيدة قادرة على تغيير النظرة حول المكتبات الجامعية لدى مجتمع المستفيدين في المحيط الأكاديمي .

1-2- تحليل بيانات المحور الثاني : مدى توفر المكتبات الجامعية لجامعة

الوادي على متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

الجدول رقم (08) : التزام الإدارة العليا لمكتبتكم الجامعية بتوفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها

س1: تلتزم الإدارة العليا لمكتبتكم الجامعية بتوفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	48	60
لا أوافق	32	40
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول رقم (08) أعلاه التزام الإدارة العليا لمكتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي توفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها حيث أبدى أغلب موظفين موافقتهم لذلك بنسبة 60 % هذا ما يفسر أن المكتبات الجامعية تسعى نحو توفير جميع الموارد التي من شأنها أن تساهم في إعداد الخطط الاستراتيجية في المكتبات الجامعية بل و تساعد على تنفيذها سواء كانت موارد مالية أو بشرية ، هذا ما يثبت تجنيد كل ما هو متاح في المكتبات الجامعية لوضع خطط إستراتيجية ناجحة بل و تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق تلك خطط إستراتيجية ، كما نجد نسبة 40 % يرون عدم قدرة الإدارة

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

العليا لمكتبات الجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي توفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها و هذا قد يعكس تشاؤم بعض الموظفين من وضع المكتبات الجامعية أو عدم رضا هؤلاء على الموارد التي تسخرها المكتبات الجامعية لوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية ، هذا قد يدل على وجود بعض الثغرات و نقاط ضعف و هذا قد يعود بسلب على تميز المكتبة الجامعية ومنه القدرة على المنافسة و من هنا على المكتبات الجامعية عمل سد تلك الثغرات التي قد تعرقل وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية .

الجدول رقم (09) : امتلاك المكتبة الجامعية نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة

س2: تمتلك المكتبة الجامعية نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	53	66.25
لا أوافق	27	33.75
المجموع	80	%100

من الجدول أعلاه رقم (09) يتضح أن مكتبات الجامعة تمتلك نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة هذا ما أكدته نسبة 66.25% التي تعبر عن أولئك الموظفون الذين يرون في المكتبات الجامعية بيئة خصبة لضمان تدفق المعلومات و البيانات الضرورية بالوقت و النوعية المطلوبة لما تمتلكه تلك المكتبات من إمكانيات مادية و بشرية حيث أن المكتبات الجامعية ذات نظام معلومات ناجح تدعمه موارد مادية تسخرها المكتبات لأجل ذلك من تجهيزات و برامج من شأنها تعطي النوعية و الجودة في الخدمة المقدمة هذه الأخيرة التي قد تكون نقطة قوة و تميز أمام المكتبات المنافسة الأخرى ، و كذا الجانب البشري مهم هو الآخر حيث توظيف المختصين في المكتبات يساهم بشكل أو بآخر في ضمان تدفق المعلومات و البيانات الضرورية بالوقت و النوعية المطلوبة التي تضيف على المكتبة صبغة التميز التنافسي أمام المكتبات الجامعية الأخرى ، أما عن أولئك الذين عبروا عن عدم موافقتهم لتوفر مكتبات الجامعة تمتلك نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة بلغت نسبتهم 33.75% و قد يفسر هذا على عدم رضا هؤلاء على مستوى مردود نظام المعلومات في المكتبات الجامعية و يتطلعون للأفضل من خلال

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

تفعيل و استغلال كل الإمكانيات المتاحة التي من شأنها ترتقي بالمكتبات الجامعية و تجعلها أكثر قوة و تميز في المنافسة مع المكتبات الأخرى .

الجدول رقم (10) : تشجيع مكتبة الجامعة لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها

س3: تشجع مكتبتكم الجامعية جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها؟		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	39	48.75
لا أوافق	41	51.25
المجموع	80	%100

يتبين من الجدول أعلاه رقم (10) أن النسبة الغالبة من الأفراد العينة والمقدرة بـ 51.25% غير موافقة بأن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تشجع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات، و في مقابل ذلك نجد نسبة العاملين الموافقين على هذا الطرح يمثلون نسبة أقل نسبيا من الأولى حيث تقدر نسبتهم بـ 48.75 %، وقد يعود ذلك إلى الأسلوب المتبع في رأس هرم إدارة المكتبة الجامعية من قبل محافظي ومديري تلك المكتبات الجامعية ، الذي يقدر يمارس نوع من البيروقراطية والمركزية في التعامل مع الموظفين، وعدم منحهم فرصة المشاركة بأفكارهم وأرائهم ومساهماتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وهو ما

يؤثر على الخطط الإستراتيجية للمكتبة الجامعية التي يعتمد نجاحها على المشاركة الكاملة لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في الجهود المبذولة لتطبيقها، واستثمار ما يملكونه من مهارات و قدرات إبداعية في حل المشكلات و تحقيق التميز في خدمة المستفيدين، و لأن من نتائج المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية تعتبر مصدرا من مصادر التحفيز للعاملين وثقتهم بأنفسهم، كما تؤدي إلى تقليل و تقليص نقاط الضعف في المكتبة الجامعية وإلى تقبل العاملين للقرارات التي شاركوا هم بأنفسهم في صنعها واتخاذها و كل ذلك قد يؤثر في تحقيق المكتبة الجامعية لتمييز التنافسي من خلال تطبيق و وضع خطط إستراتيجية .

الجدول رقم (11) : حرص إدارة المكتبة الجامعية على توفير التدريب المناسب لجميع رؤساء المصالح و الفروع بمختلف مستوياتهم الوظيفية من أجل اكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي

س4: تحرص إدارة مكتبتكم الجامعية على توفير التدريب المناسب لجميع رؤساء المصالح و الفروع بمختلف مستوياتهم الوظيفية من أجل اكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي؟		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	46	57.5
لا أوافق	34	42.5
المجموع	80	% 100

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) يتضح أن نسبة 57.5 % من إجابات الأفراد الباحثين توافق على أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تحرص على توفير التدريب المناسب لكل فرد من الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية ، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة أيضا بأن هناك اقتناع القائمين على تسيير وإدارة تلك المكتبات الجامعية بأهمية التدريب كمطلب ضروري من أجل تحسين أداء العاملين و تطوير مهارتهم ، بالإضافة إلى أن التدريب بمختلف أشكاله(التدريب الخارجي، التدريب الداخلي،التدريب الذاتي، التدريب أثناء العمل أو الملازمة الوظيفية) يساعد على تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإضافة أنه يعد أحد أهم آليات بناء وتطوير رأس المال البشري الذي يعد كمدخل حاسم لتحقيق التميز التنافسي ، لأن العنصر البشري هو المحرك الرئيس لاستثمار الموارد المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية الموجودة في المكتبات الجامعية محل الدراسة .

و نسبة 42.5% كانت للموظفين الذين يرون أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لا تحرص على توفير التدريب المناسب لكل فرد من الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية و يمكن إرجاع ذلك إلى نقص الميزانية المالية المخصصة التي تتطلبها زيادة الفرص التدريبية للموظفين و قد يفسر عدم رضا هؤلاء بمستوى التدريب الموجود على مستوى المكتبات الجامعية أو لعدم اقتناعهم بجدوى التدريب بل في نظرهم التخطيط الناجح يعتمد على الخبرة الوظيفية لا غير و الذي بدوره يحقق التميز التنافسي للمكتبة الجامعية .

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

3-1- تحليل بيانات المحور الثالث: مدى تطبيق المكتبات الجامعية لجامعة الوادي لمبادئ التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي

الجدول رقم (12) : امتلاك المكتبة الجامعية خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمكتبة الجامعية

س5: تملك مكتبتكم الجامعية خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمكتبة الجامعية؟		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	39	42.5
لا أوافق	46	57.5
المجموع	80	%100

يتضح من الجدول أعلاه رقم (12) أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين بنسبة 57.5 % جاءت لتؤكد بأن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لا تملك خطة إستراتيجية و واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمكتبة الجامعية ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف التزام محافظو ومديرو المكتبات الجامعية بتطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي ، حيث يستندون إلى التخطيط الذاتي أو التخطيط التشغيلي في صياغة رسالة ورؤية وأهداف مكتباتهم ، كما يستندون إلى خبراتهم العملية والمهنية في التنبؤ واستشراف مستقبل مكتباتهم ، أو أن تلك الخطط تكون حكرًا على محافظي و رؤساء المصالح في المكتبات الجامعية قصد السرية و إصدار تعليمات التنفيذ لباقي الموظفين حيث يمثل هؤلاء نسبة لا تتعدى 42.5 % حيث لا يرون بأن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لا تملك خطة إستراتيجية و واضحة ومعلنة لجميع العاملين هذا يرجع إلى تهميش بعض الموظفين من طرف محافظي المكتبات الجامعية و عدم وضع بين أيدهم الخطة الاستراتيجية للمكتبة الجامعية التي تسعى من خلالها لتحقيق التميز التنافسي و إن إدارة مكتباتهم المركزية تعمل جاهدةً على ترسيخ الثقة بينها وبين جميع العاملين ف كافة المستويات الإدارية والمصالح الفنية بها، وهو ما يدل على أن مديري ومحافظي المكتبات المركزية محل الدراسة يهتمون بترسيخ جسور الثقة وتقوية

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

الثقافة المشتركة بينهم وبين جميع المكتبيين العاملين لديهم من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية، الأمر الذي من شأنه أن يخلق مناخا صحيا قوامه الانفتاح والصراحة التامة، يستطيع فيه المكتبيون التعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة ف مناقشة المشكلات، وهذا يعد عاملا أساسيا لخفض مقاومة التغير من جهة؛ وردم الهوة الإدارية والثقافية والاجتماعية بين الإدارة العليا وبين كافة المستويات الإدارية والمصالح الفنية الموجودة بالمكتبات المركزية محل الدراسة من جهة أخرى، الأمر الذي يقود إلى بناء قيم تنظيمية جديدة مشتركة تساعد على الارتقاء بمستويات الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير نحو تطبيق إدارة.

الجدول رقم (13) : استخدام الإدارة العليا لمكتبة الجامعة أسلوب swot من أجل تحليل واقعها

س6: تستخدم الإدارة العليا لمكتبتكم الجامعية أسلوب swot من أجل تحليل واقعها؟			
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية	
أوافق	18	22.5	
لا أوافق	62	77.5	
المجموع	80	% 100	

يتبين من الجدول (13) أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة تقدر بـ : 77.5% لا يوافقون على استخدام الإدارة العليا لمكتبات الجامعة محل الدراسة أسلوب swot من أجل تحليل واقعها و قد يفسر ذلك عدم الاعتماد على الأساليب العلمية من طرف المكتبات الجامعية في تحليل وتفسير واقعها من ناحية المكتبات المنافسة وقد تعتمد هذه المكتبات التحليل العشوائي الغير مبني على إحصائيات و أرقام من شأنها أن تجعل عملية التحليل أكثر فعالية بل ويستفيد منها خبراء المكتبة الجامعية في بناء خطط إستراتيجية ناجحة تخلق التميز التنافسي للمكتبة و بذلك تحديد نقاط الضعف و القوة و سد الثغرات و من ثم القدرة على المنافسة القوية للمكتبات الجامعية الأخرى أما عن العاملين الذين يرون أن الإدارة العليا لمكتبات الجامعة محل الدراسة تطبق أسلوب swot من أجل تحليل واقعها لا تتعدى نسبتهم 22.5% و قد يفسر رأي هؤلاء بأنهم مقتنعين بأسلوب المكتبة الجامعية في تحليل واقعها أو أن ادارة المكتبة تستعمل أحيانا أسلوب swot من أجل تحليل واقعها وهذا ما يدفعهم بالقول بذلك ومنه على المكتبات الجامعية تطبيق الأساليب العلمية في

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

تحليل واقعها مثل أسلوب SWOT لأنه أكثر فعالية من أجل نجاح الخطط المكتبة وتحقيق التميز التنافسي .

الجدول رقم (14) : اهتمام الإدارة العليا للمكتبة الجامعية بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية للمستخدمين

س7: تهتم الإدارة العليا لمكتبتكم بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية للمستخدمين؟		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	51	63.75
لا أوافق	29	36.25
المجموع	80	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نجد أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 63.75 % يوافقون على الطرح الذي يقول : " تهتم الإدارة العليا لمكتبتكم بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية للمستخدمين" ، ويفسر هذا بأن إدارات المكتبات الجامعية محل الدراسة تستخدم التحليل الإستراتيجي الذي هو أحد أهم أنشطة التخطيط الإستراتيجي، وذلك ما تفرضه عليها محيط الجامعة الذي يتسم بالمنافسة الشديدة ولا تعترف إلا بشروط الجودة، فتحليل الاختلافات في مستويات تقديم الخدمات والأساليب الفنية والتكنولوجية المستخدمة في تقديمها من جانب المكتبات المنافسة، من شأنه أن يساعد المكتبات الجامعية محل الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المكتبات الجامعية الأخرى المنافسة لها في السوق، كما أنه يساعدها من تحديد نقاط القوة والضعف لديها أيضا في نفس الوقت، ونجد بنسبة 36.25% من المبحوثين لا يوافقون أن إدارة مكتباتهم الجامعية لا تهتم بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية للمستخدمين وقد يرجع هذا إلى عدم مشاركة هؤلاء في إستراتيجية المكتبة الجامعية القائمة على التميز و المنافسة في المحيط الجامعي أو لعدم اطلاعهم على خبايا إدارة المكتبات الجامعية .

الجدول رقم (15) : وضع إدارة مكتبة الجامعة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقا

س8: تضع إدارة مكتبتكم الجامعة أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقا؟	
---	--

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	54	67.5
لا أوافق	26	32.5
المجموع	80	%100

يتضح من الجدول رقم(15) أعلاه أن أغلب المبحوثين موافقين على الطرح القائل : " تضع إدارة مكتبتكم الجامعية أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقا" و ذلك بنسبة 67.5 % و قد يرجع ذلك لحرص بعض محافظي المكتبات على وضع أهداف سنوية لجميع أنشطة المكتبة الجامعية وخدماتها المعلوماتية بناء على خطط إستراتيجية في اجتماعات مع طاقم المكتبة الجامعية من خلاله يطرح محافظ المكتبة الأهداف و الخطط الإستراتيجية و سبل تنفيذها مما يسمح للمكتبة الجامعية لتمييز و المنافسة في ظل التحديات الموجودة على مستوى الجامعة و قد تستعين المكتبات في ذلك ببعض التقارير و المعلومات على المكتبات الجامعية المناسبة لها ، و من المبحوثين لا يرى أن إدارة مكتبات الجامعة تضع أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقا حيث بلغت نسبتهم 32.5 % و قد يفسر ذلك بعدم مشاركة هؤلاء الموظفين في تحديد أهداف المكتبة أو لعدم رضاهم لسياسة المكتبة من حيث وضع الخطط ورسم الأهداف مما يدفعهم للابتعاد عن دواليب إدارة المكتبة ، ومن هنا على المكتبة الجامعية الدفع أكثر باتجاه رسم الأهداف سنوية و وضع خطط إستراتيجية تجعل من المكتبة الجامعية ذات تميز تنافسي يحقق رضا المستفيدين منها.

4-1- تحليل بيانات المحور الرابع : مستوى التميز التنافسي المحقق بالمكتبات الجامعية لجامعة الوادي

الجدول رقم (16) : لدى المكتبة الجامعية القدرة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات المستفيدين

س9: لدى مكتبتكم الجامعية القدرة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات المستفيدين ؟		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	78.75
لا	17	21.25
المجموع	80	%100

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 78.75 % يوافقون على أن المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة تملك القدرة على الاستجابة السريعة والمتفوقة للتغيرات في احتياجات المستفيدين من الخدمات المعلوماتية، وتفسر هذه النتيجة بأن المكتبات المركزية محل الدراسة على قناعة تامة بأن الاستجابة السريعة أو المرونة تعد كبعد تنافسي حاسم لميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك فهي تركز على معرفة احتياجات المستفيد وتوقعاته من المكتبة، ومن ثم محاولة العمل على مسايرتها وتلبيتها باستمرار، وذلك من خلال توفى مصادر المعلومات بأنواعها المختلفة التقليدية والإلكترونية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات ف حوسبة إجراءات السلسلة التوثيقية بدء من التزويد وحتى الإعارة لتخفيض زمن أداء الوظائف الإدارية والأنشطة الفنية، بالإضافة إلى تقديم خدمات المعلومات الإلكترونية.

الجدول رقم (17) : الأساليب التي تعتمدها إدارة المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر من أجل تحقيق الاستجابة المرنة لاحتياجات المستفيدين

س10: ما هي الأساليب التي تعتمدها إدارة المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر من أجل تحقيق الاستجابة المرنة لاحتياجات المستفيدين؟		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
تقليص وقت تقديم الخدمة المعلوماتية للمستفيد	35	43.75
تمديد ساعات العمل في أوقات تناسب جميع المستفيدين	28	35
ترجمة آراء ومقترحات المستفيدين إلى خدمات متميزة	17	21.25
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول أعلاه رقم (17) وحسب آراء الأفراد المبحوثين أن الأساليب التي تعتمدها إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة لتحقيق الاستجابة المرنة قد تمثلت في " تقليص وقت تقديم وإيصال الخدمة المعلوماتية للمستفيد" بنسبة 43.75% وقد يرجع ذلك بان إدارات المكتبات الجامعية محل الدراسة تسعى إلى توسيع حصتها السوقية مع المستفيدين بالتركيز على عامل الوقت كبعد تنافسي و تتنافس من خلال العمل على تفادي الأخطاء المتكررة ف تنفي ذ بعض العمليات كالفهرسة والتصنيف و الكشف و الاستخلاص وتقليل الوقت الزائد والمستغرق ف تقديم بعض الخدمات المعلوماتية كالإعارة الخارجية ما ينعكس إيجابا على سرعة تسليم وإيصال الخدمة المعلوماتية في الوقت المحدد والمطلوب ثم تمديد ساعات فتح المكتبات المركزية في أوقات تناسب جميع المستفيدين بنسبة 35% وذلك من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الخامسة مساء ، وهو ما يعبر عن قدرة

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

المكتبات الجامعية محل الدراسة على الاستجابة المرنة والسريعة تجاه التغييرات الحاصلة من خلال تغييرها لمواعيد تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين، و من ثم ترجمة آراء ومقترحات المستفيدين إلى خدمات تحاكي توقعاتهم بدقة متناهية بنسبة 21.5% حيث إن قيام المكتبات الجامعية محل الدراسة ببناء علاقات خاصة وعامة مفتوحة مع المستفيدين وتعزيزها و يمدّها بمعلومات عن احتياجات وملاحظات ورغبات المستفيدين التي لم يتم تلبيتها بعد، وبالتالي تقوم بتوظيف تلك المعلومات في تصميم خدمات متميزة توافق توقعات المستفيدين، تكسب من ورائها ولائهم ورضاهم بشكل يكسبها خاصية التميز التنافسي مقارنة بالمكتبات المنافسة لها.

الجدول رقم (18) : حرص إدارة المكتبة الجامعية على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تخفيض التكلفة

س11: تحرص إدارة مكتبتكم الجامعية على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تخفيض التكلفة ؟		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	58	72.5
لا أوافق	22	27.5
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه يتضح أن نسبة 72.5% من الأفراد المبحوثين يوافقون على أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة تحرص وترکز على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية لتخفيض التكلفة وتقليل الوقت، حيث يعتبر تخفيض التكلفة هو أحد أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، ومن أجل ذلك تقوم إدارات المكتبات الجامعية محل الدراسة بالتركيز على جودة التجهيزات التكنولوجية والبرمجيات والمصادر المعلوماتية المستغلة في المكتبة الجامعية وخفض نفقاتها، بالإضافة إلى ضمان استغلال جميع الموارد المعلوماتية والمعرفية المتاحة لديها من موسوعات وكتب وقواميس ومذكرات وإنترنت بصورة اقتصادية ورشيدة بحيث تكون لجميع المستفيدين منها نفس فرص الاستفادة من تلك الموارد المعرفية والمعلوماتية والتكنولوجية الأمر الذي يكسب المكتبات الجامعية محل الدراسة الربحية وميزة التكلفة المنخفضة مقارنة بالمكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، وهذا ما يعزز القدرة والتميز التنافسي لتلك المكتبات، و بنسبة 27.5% لا يوافقون على أن إدارات المكتبات

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة تحرص وتركز على ضمان المعرفة استخدام الموارد والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية لتخفيض التكلفة وتقليل الوقت هذا ما قد يفسر عدم رضا هؤلاء على سياسة إدارة المكتبة الجامعية في استغلال الموارد المعرفة والتكنولوجية بشكل أفضل بل و تطلع لما هو أحسن مما هو موجود لاكتساب تميز تنافسي من شأنه أن يجعل من المكتبة في ريادة المكتبات الجامعية .

الجدول رقم (19) : تقدم المكتبة الجامعية خدماتها المعلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستفيد منها

س12: تقدم مكتبتكم الجامعية خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستفيد منها.		
الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	61	76.25
لا أوافق	19	23.75
المجموع	80	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) يتبين أن النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين موافقين بنسبة 76.25% على أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر محل الدراسة تقدم خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستفيد منها ، بمعنى أن الخدمات المعلوماتية التي تقدمها المكتبات الجامعية محل الدراسة ترتقي و توافق مع متطلبات المستفيدين التي يتوقعها ويتطلع إليها المستفيد ولا تحقق له قيمة مضافة، وقد يرجع ذلك إلى تركيز المكتبات الجامعية محل الدراسة على تحقيق المنفعة وفائدة للمستفيد كما قد يفسر ذلك اهتمام محافظي ومديري المكتبات الجامعية محل الدراسة التعرف على احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمات المعلوماتية، أو أن مقترحات وأراء المستفيدين تحظى بالأولوية القصوى عند المكتبات الجامعية محل الدراسة، أما عن أولئك الذين لم يوافقوا على الطرح في الجدول رقم (13) يمثلون نسبة 23.75 % هذا ما يفسر وجود بعض الثغرات و نقاط الضعف في تلبية حاجيات المستفيدين وعلى المكتبات الجامعية العمل عليها لأنها قد تعرقل الخطط الإستراتيجية للمكتبة و تضعف تميزها التنافسي .

الجدول رقم (20) : تستند المكتبة الجامعية في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة

س13: تستند المكتبة الجامعية في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

الخيارات	تكرارات	النسبة المئوية
أوافق	03	3.75
لا أوافق	77	96.25
المجموع	80	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نجد أن أغلب أن لم نقل كل الأفراد المبحوثين بنسبة 96.25% غير موافقين على أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر محل الدراسة تستند في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة في مجال المكتبات الجامعية مثل : المعايير الصادرة عن الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)، المعايير والأدلة الإرشادية الصادرة عن الإتحاد الدولي للمكتبات والمعلومات (إفلا) وكذلك المعايير التي أصدرتها مكتبة الكونغرس الأمريكية والمعايير والأدلة الإرشادية التي أصدرتها جمعيات المكتبات الأمريكية، وهو مؤشر غير جيد من شأنه أن يؤدي إلى عدم كفاءة العمليات الفنية ووجود ثغرات

أثناء تقديم الخدمات المعلوماتية وبالتالي انخفاض مؤشرات التميز في الخدمات المعلوماتية المقدمة، حيث تعتمد المكتبات الجامعية محل الدراسة على معايير التقنيين الدولي للوصف البيبليوغرافي (تدوب) في معالجة المصادر المعلوماتية فقط ، و بنسبة ضعيفة جدا من المبحوثين لا تتجاوز 4% يرون أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر محل الدراسة تستند في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة في مجال المكتبات الجامعية.

س14 : ما هي الصعوبات التي قد تراها تشكل عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز تنافسي قوي بمكتبتكم الجامعية؟

حيث قدم الأفراد العينة عدة صعوبات تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بالمكتبات المكتبات الجامعية محل الدراسة، والتي يمكن عرضها في ما يأتي :

- عدم وجود الجدية اللازمة في تطبيق الخطط الإستراتيجية التي قد تضعها المكتبات الجامعية قصد تحقيق التميز التنافسي.
- الخطط معقدة و الأهداف غير واضحة مما يمنع تطبيق تلك الخطط الاستراتيجية و يحول دون تحقيق تلك الأهداف الذي يؤثر بدوره على التميز التنافسي في المكتبات الجامعية.

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

- شح الميزانيات المالية المرصودة من قبل الجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي التي يقع على عاتقها تمويل كل المكتبات التابعة لها و تخصيص ميزانية لها تتبعها كل المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- سيطرة الإجراءات واللوائح الروتينية الجامدة على العمل داخل المكتبات الجامعية محل الدراسة.
- عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة من شأنها أن تعزز قدرات المكتبات الجامعية في تلبية حاجات المستفيدين و خلق التميز التنافسي .
- عدم استثمار الموارد والكفاءات البشرية الموجودة على مستوى المكتبات الجامعية بعدم إعطائها الاهتمام الكافي من حيث تدريبها وتطوير مهاراتها وتنمية معارفها وخبراتها، كونها المحرك الرئيس لاستثمار الموارد المالية والمعلوماتية والتكنولوجية.
- ضعف في تحفيز و تشجيع إدارات المكتبات الجامعية محل الدراسة للمشاركة الكاملة لجميع الموظفين في الجهود المبذولة لتحسين الخدمات و تحقيق التميز التنافسي .
- تقسيم المهام بين الموظفين غير عادل مما يجعل هناك خلل في تقديم بعض الخدمات الذي يؤثر بدوره على جودة الخدمة المقدمة و منه في تحقيق التميز التنافسي .

2- النتائج العامة للدراسة :

- بعد العرض والتحليل الإحصائي، أظهرت الدراسة الميدانية النتائج التالية:
- ✓ تبين من خلال تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة تفوق نسبة الإناث بواقع 58.75% مقابل لفئة الذكور التي بلغت نسبتهم 41.25%
 - ✓ تبين من خلال الدراسة أن المكتبيين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات بالمكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي يمثلون النسبة الأعلى بواقع 71.25% من عينة الدراسة، مقارنة بنسبة الغير متخصصين في علم المكتبات والمعلومات التي بلغت نسبتهم 28.75% من عينة الدراسة.
 - ✓ و يتضح أيضا من الدراسة على أن العاملين في المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الحاصلين على شهادة الليسانس في علم المكتبات بلغت نسبتهم 41.25% ، و أما عن أصحاب شهادة الماستر في التخصص ذاته بلغت نسبتهم 25% من عينة الدراسة .
 - ✓ يتضح أن مكتبات الجامعة تمتلك نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة هذا ما أكدته نسبة 66.25% التي تعبر عن أولئك الموظفون الذين يرون في المكتبات الجامعية بيئة خصبة لضمان تدفق المعلومات و البيانات الضرورية بالوقت و النوعية المطلوبة.

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

- ✓ يتبين من الدراسة أن نسبة 67.5 % من أفراد العينة يرون أن إدارة مكاتبات الجامعة تضع أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقا .
- ✓ يتبين من الدراسة أيضا أن نسبة 77.5 % من أفراد العينة لا يوافقون على استخدام الإدارة العليا لمكاتبات الجامعة محل الدراسة أسلوب swot من أجل تحليل واقعها .
- ✓ يتبين أن النسبة الأعلى من الأفراد العينة بنسبة 76.25 % يرون أن إدارات المكاتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر محل الدراسة تقدم خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستفيد منها.
- ✓ يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 96.25 % لا يرون أن إدارات المكاتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر محل الدراسة تستند في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة في مجال المكاتبات الجامعة.
- ✓ يتضح أن نسبة 72.5 % من الأفراد العينة يوافقون على أن إدارات المكاتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة تحرص وتركز على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية لتخفيض التكلفة وتقليل الوقت.
- ✓ وحسب نتائج الدراسة يتضح أن الأساليب التي تعتمد عليها إدارات المكاتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة لتحقيق الاستجابة المرنة قد تمثلت في " تقليص وقت تقديم وإيصال الخدمة المعلوماتية للمستفيد" حيث بلغت نسبة الموظفين الذين يرون بذلك 43.75 % من أفراد العينة.
- ✓ يتبين من الدراسة أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 78.75 % يوافقون على أن المكاتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة تملك القدرة على الاستجابة السريعة والمتفوقة للتغيرات في احتياجات المستفيدين من الخدمات المعلوماتية.
- ✓ يتضح من الدراسة أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين بنسبة 57.5 % جاءت لتؤكد بأن إدارات المكاتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لا تملك خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمكتبة الجامعة.
- ✓ يتضح من الدراسة أن النسبة الغالبة من الأفراد العينة والمقدرة بـ 51.25 % لا يرون بأن إدارات المكاتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تشجع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات.

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

✓ يتضح من الدراسة أن نسبة 57.5 % من إجابات الأفراد المبحوثين توافق على أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تحرص على توفير التدريب المناسب لكل فرد من الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.

✓ يتضح من الدراسة التزام الإدارة العليا لمكتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي توفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها حيث أبدى أغلب موظفين موافقتهم لذلك بنسبة 60 % من أفراد العينة.

3- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

على ضوء النتائج العامة للدراسة الميدانية يمكننا التحقق من صحة الفروض الموضوعية:

✚ فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تمثلت في " تتوفر المكتبات الجامعية لجامعة الوادي على متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي سعياً لتحقيق التميز التنافسي " نجد أن هذه الفرضية قد تحققت، وهذا من خلال التحليل الإحصائي للمحور الثاني من الاستبيان حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان في إلقاء برئهم في مدى توفر المكتبات الجامعية لجامعة الوادي على متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي حيث اتضح من نتائج الدراسة الميدانية حيث نجد التزام الإدارة العليا لمكتبات الجامعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي توفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها حيث أبدى أغلب موظفين موافقتهم لذلك بنسبة 60 % هذا ما يفسر أن المكتبات الجامعية تسعى نحو توفير جميع الموارد التي من شأنها أن تساهم في إعداد الخطط الإستراتيجية في المكتبات الجامعية .

كما يتضح من الدراسة أن مكتبات الجامعة تمتلك نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة هذا ما أكدته نسبة 66.25% التي تعبر عن أولئك الموظفون الذين يرون في المكتبات الجامعية بيئة خصبة لضمان تدفق المعلومات و البيانات الضرورية بالوقت و النوعية المطلوبة . وتضح أيضا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن نسبة 57.5 % من إجابات الأفراد المبحوثين توافق على أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تحرص على توفير التدريب المناسب لكل فرد من الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية.

✚ أما الفرضية الثانية والمتمثلة في " تطبيق المكتبات الجامعية لجامعة الوادي لمبادئ التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي "

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

نجد أن هذه الفرضية تحققت بشكل نسبي ، وهو ما اتضح من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان حول مدى تطبيق المكتبات الجامعية لجامعة الوادي لمبادئ التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي ، حيث نجد أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين بنسبة 57.5 % جاءت لتؤكد بأن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي لا تملك خطة إستراتيجية و واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمكتبة الجامعية. كما أن أغلب المبحوثين بنسبة تقدر بـ : 77.5 % لا يوافقون على استخدام الإدارة العليا لمكتبات الجامعة محل الدراسة أسلوب swot من أجل تحليل واقعها. و نجد أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 63.75 % يوافقون على أن الإدارة العليا لمكتبات تهتم بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية للمستخدمين و من جهة أخرى أن أغلب المبحوثين موافقين على أن إدارة مكتبات الجامعة تضع أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقا و ذلك بنسبة 67.5 % مما قد يحقق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية .

وبالتالي كل هذه النتائج والمؤشرات تؤكد تحقق الفرضية الثانية بشكل نسبي لوجود بعض الثغرات و نقاط الضعف في تلك المكتبات الجامعية .
أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي تعبر على أن " المكتبات الجامعية لجامعة الوادي تحقق مستوى معين من التميز التنافسي " تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الرابع من الاستبيان حيث تحققت هذه الفرضية حيث نلاحظ أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 78.75 % يرون أن المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة تملك القدرة على الاستجابة السريعة والمتفوقة للتغيرات في احتياجات المستخدمين من الخدمات المعلوماتية. كما اتضح حسب آراء الأفراد المبحوثين أن الأساليب التي تعتمدها إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة لتحقيق الاستجابة المرنة قد تمثلت في " تقليص وقت تقديم وإيصال الخدمة المعلوماتية للمستخدمين " بنسبة 43.75 % وقد يرجع ذلك بان إدارات المكتبات الجامعية محل الدراسة تسعى إلى توسيع حصتها السوقية مع المستخدمين بالتركيز على عامل الوقت كبعد تنافسي

كما يتضح أن نسبة 72.5 % من الأفراد المبحوثين يوافقون على أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة تحرص وتركز على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و مقترحاتها

لتخفيض التكلفة وتقليل الوقت، حيث يعتبر تخفيض التكلفة هو أحد أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.
و يتبين أن النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين بنسبة 76.25% يرون أن إدارات المكتبات الجامعية لجامعة الشهيد حمه لخضر محل الدراسة تقدم خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستفيد منها.
إذن فكل هذه النتائج تدل على تحقق الفرضية الثالثة من هذه الدراسة .

4- اقتراحات الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة، وبناء على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات الآتية التي نأمل أن يتم الأخذ بها بل وتنفيذها :

- صياغة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة تدعم تطبيق كافة مبادئ التخطيط الاستراتيجي بطريقة علمية صحيحة ، يتم فيها تحديد مراحل التطبيق والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.
- ضرورة اهتمام الإدارات العليا للمكتبات الجامعية محل الدراسة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، لأن تطبيق الخطط الإستراتيجية يتطلب دعما حقيقيا من طرف إدارة المكتبات الجامعية.
- توصي الدراسة أيضا على ضرورة تنظيم برامج وعقد دورات تدريبية وتطويرية للمحافظين والمديرين القائمين على إدارة المكتبات الجامعية محل الدراسة، حول كيفية تبين الأنماط القيادية الملائمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه أن يحقق للمكتبة الجامعية التميز التنافسي الذي تسعى له .
- البحث عن تطوير الخدمات مقدمة للمستفيد من المكتبات الجامعية بوضع خطط إستراتيجية تسمح بذلك و تحقيق رضا المستفيد الذي يمثل رأس مال المكتبات الجامعية.
- التخلي عن الفكر البيروقراطية من طرف بعض محافظي المكتبات الجامعية الذي يقصي جزء من موظفي تلك المكتبات من المشاركة في صناعة القرارات و الخطط الإستراتيجية ما قد يعيق التميز التنافسي للمكتبات الجامعية.
- ضرورة تفعيل التكوين و التدريب للموظفين في المكتبات الجامعية بل وخلق مصلحة خاصة تعنى بتنظيم دورات تكوينية و تدريبية للموظفين على اختلاف مستوياتهم .
- تشجيع العمل الجماعي بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن العمل الفردي الذي يولد الصراعات الداخلية والتنافس غي الشريف بين العاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة وجعل الوصول إلى التميز ف الجودة هو الهدف الأسمى لجميع العاملين بالمكتبات المركزية محل الدراسة.

خاتمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية لكونه يعتبر أسلوباً مهماً للتفكير ، حيث يساعد المؤسسات الوثائقية بمختلف أنواعها على التكيف مع بيئتها الداخلية و الخارجية ، و محاولة التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف فيها. حيث بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للمكتبات الجامعية إذا أرادت البقاء و الاستمرار و التميز، خاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين و تطوير أدائها للوصول إلى التميز التنافسي المطلوب.

إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم وظائف الإدارة ، و من غير الممكن تصور أي مكتبة مهما كان نوعها أو حجمها أن تمارس نشاطاتها في الوقت الحالي بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية أي التخطيط الاستراتيجي هذا الأخير الذي يفتح لها آفاق عدة و تعزيز القدرة التنافسية ، حيث يجعل الأهداف العامة للمكتبات واضحة لجميع العاملين ، و بالتالي تنبثق منها خطط الأقسام المختلفة في العمل ، و يكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات واضحاً و يجعل جميع العاملين في المكتبة يعملون لتحقيق ذلك التميز التنافسي المنشود .

حيث يتوقف نجاح المكتبات الجامعية في تحقيق التميز التنافسي و الوصول صادرة المكتبات الجامعية الأخرى على مدى قدرتها على التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك قدرتها على إدارة مواردها المادية و البشرية بكفاءة و فاعلية عالية ، حيث يرتبط التخطيط الاستراتيجي بتحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة بجميع أنواعها من أجل تحقيق أهداف المكتبة و زيادة فعاليتها و قدرتها التنافسية .

قائمة المصادر والمراجع:
الكتب

- 1- الرفاعي ، أحمد . مناهج البحث العلمي - تطبيقات إدارية واقتصادية . عمان : دار اليازوري،1988.
- 2- حنادود.عزيز. مناهج البحث التربوي . العراق : دار الحكمة للطباعة والنشر،جامعة بغداد.1990.
- 3- حمادة ، محمد ماهر . مدخل إلى علم المكتبات . بيروت : الرسالة .1981.
- 4- عليان ، ربحي مصطفى . تحميل كتاب المكتبات في الحضارة العربية الاسلامية . عمان : دار الصفاء للطباعة و نشر و التوزيع .1999.
- 5- أنور بدر، أحمد.مقدمة في علم المعلومات (النشأة و التطور حتى العصر الرقمي) .الاردن : المكتبة الأكاديمية .2000.
- 6- أحمد ملحم ،عصام توفيق . مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية .الرياض : جامعة نايف .2011.
- 7- محمد جاسم ، صلاح جرجيس . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات.الأردن : دار الفكر المعاصر للطباعة والنشر والتوزيع.2011.
- 8- إبراهيم، السعيد مبروك .المعلومات ودورها ف دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي . القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر،2012 .
- 9- يوسف، منافخي. التفكير الاستراتيجي القيادي. ط1.سوريا: دار الرفاعي للنشر، دار القلم العربي.2012.
- 10- احمد حسين، القواسمة. وعابد بن علي، البلوري. منظومة القيم الجامعي. ط1.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.2015.
- 11- محمد الأمين ، بن أحمد. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. أم البواقي، علوم التسيير، الجزائر.2016
- 12- الحضرمي نوف، خلف محمد .دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. الرياض. 2012

قائمة المصادر والمراجع

- 13- الطائي ، يوسف ، العبادي ، فوزي . إدارة علاقات الزبون . عمان، الاردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.2009.
- 14- مرسي خليل ، نبيل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال . مصر : مركز الاسكندرية. 1998.
- 15- موسى غانم ، فنجان. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . بغداد : دار الكتب و الوثائق. 1990.
- 16- احمد،محمود سمير. الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية . عمان : دار المسيرة . 2009 .
- 17- PORTER, Michael .L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris :dunod, 1999.p8
- 18- MACMILLAN, Hugh, Tampoe, mahen. Strategic Management. USA: Oxford university,2000.p89
- 19- HEIZER, Jay, render, Barry. Operations management.10^{ed}.new jersey: Pearson hall,2008.p36
- أطروحات الدكتوراه و مذكرات الماستر :**
- 20- سوهام ، بادي . التخطيط الإستراتيجي للمعلومات و دوره في دعم قطاع علم المكتبات في الجزائر. أطروحة دكتوراه : المكتبات و المعلومات . الجزائر، 2014.
- 21- صالح ، دياح . إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في المكتبات و مراكز التوثيق : دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية و مراكز التوثيق بالشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه : المكتبات و المعلومات . الجزائر، 2021.
- 22- بن أحمد ، محمد الأمين . دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة صندوق الوطني للتوفير و الاحتياط الجزائر العاصمة . مذكرة ماستر : علوم التسيير . الجزائر.2016.
- 23- نزيه حسن ، حسين يونس. توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة . مذكرة الماجستير : أصول التربية . غزة [على الخط].[متاح على الرابط : <https://dr-ama.com/wp-content/uploads/2016/04/>
- 24- بوشناف ، عمار . الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها و تطويرها . مذكرة الماجستير : جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2000.

قائمة المصادر والمراجع

- 25- شريف ، مراد .أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ف تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية .مجلة دراسات العلوم التربوية [على الخط]. [متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo/Dirasat Edu/article/view/100962&ved>]
- 26- عمارة ، فرحاني . إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية . مذكرة ماستر : المكتبات و المعلومات . الجزائر، 2018.
- 27- بن مجدل ، فاطمة الزهراء. دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجموعة plast-K وحدة الأنابيب سطيف . مذكرة ماستر : المكتبات و المعلومات . الجزائر، 2016.
- 28- صلاح فهمي حجازي. مكتبات الجامعات المصرية الخاصة : دراسة ميدانية/ اشراف محمود عفيفي. - القاهرة : جامعة حلوان، 2005. (رسالة ماجستير) متاح على الخط :
http://lib.mans.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx
(تمت الزيارة : 2024-04-15)
الكتب الالكترونية
- 29- Al-QUDAH, Kamal. The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. Perspectives of Innovations, Economics and Business [en ligne]. 2012, vol12, n3. Disponible sur le: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-737b9e47-34eb-4920-b21e-48532012600a>.
- 30- Dehinbo. Strategic analysis towards deriving competitive advantage from the use of free and open source software - the case of the University of South Africa [en ligne] .2011, vol4, n3. disponible sur: <http://alpa.mali-it.eu/pub/aktet/v4/n3/fusha4/p83>.
- 31- عبد المالح ، فاطمة . البحث العلمي . [على الخط . 2016] متاح على الرابط :
<https://copew.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/23/uploads>
(تمت الزيارة يوم 2024-04-20)
- 32- محمد حسين، ابو صالح. (2018). التخطيط الاستراتيجي القومي . [على الخط] متاح على الرابط :

<http://www.strategy.sd/strplanning.html> consulté le 07/03/2018

(تمت الزيارة يوم 14-05-2024)

33- الحاجي ، هاني عبد اللطيف . تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية . [على الخط]متاح على الرابط :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123953>

(تمت الزيارة يوم 10-05-2024)

مقالات :

34- هشام ، بوبكر . التخطيط الاستراتيجي : مكونات النماذج و الأبعاد . الجلفة : مجلة

الحقوق و العلوم الإنسانية .2008.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة علم مكتبات

استمارة استبانة للمكتبيين

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات

ونرفق هذه الاستمارة لتغطية الجانب التطبيقي للبحث المعنون:

التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبات جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

تحت إشراف الاستاذ :

د. صالح دياح

من إعداد الطلبة :

سعدى العيد

نرجو مساهمتكم في ملء هذه الاستمارة من أجل إمدادنا بالمعلومات اللازمة لإنجاز هذا البحث للإطلاع عن قرب عن التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية .

ونحيطكم علما أن المعلومات المجمعّة لا تستخدم إلا لأغرض البحث العلمي .

❖ الرجاء وضع إشارة (x) أمام الجواب الذي تراه مناسباً .

السنة الجامعية : 2024 /2023

المحور الأول : البيانات الديموغرافية

الجنس: ذكر أنثى

التخصص العلمي : مكتبي غير مكتبي

المؤهل العلمي :

شهادة الدراسات الجامعية تطبيقية (DEUA) الدبلوم العالي للمكتبيين (DSB)

ليسانس في علم المكتبات ماستر في علم المكتبات

ماجستير في علم المكتبات دكتوراه في علم المكتبات

مؤهل علمي آخر؟ أذكره من فضلك.....

الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

سنوات الخبرة الوظيفية :

أقل من 05 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

المحور الأول: مدى توفر المكتبات الجامعية لجامعة الوادي على متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي :

1- تلتزم الإدارة العليا لمكتبتكم الجامعية بتوفير جميع الموارد لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها أوافق لا أوافق

تمتلك المكتبة المركزية نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة. أوافق لا أوافق

تشجع مكتبتكم الجامعية جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها؟ أوافق لا أوافق

تحرص إدارة مكتبتكم الجامعية على توفير التدريب المناسب لجميع رؤساء المصالح والشعب بمختلف مستوياتهم الوظيفية من أجل اكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي؟ لا أوافق أوافق

المحور الثاني: مدى تطبيق المكتبات الجامعية لجامعة الوادي لمبادئ التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز التنافسي

تملك مكتبتكم الجامعية خطة إستراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمكتبة الجامعية؟ أوافق لا أوافق

تستخدم الإدارة العليا لمكتبتكم الجامعية أسلوب swot من أجل تحليل واقعها؟

أوافق لا أوافق

تهتم الإدارة العليا لمكتبتكم بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين؟

أوافق لا أوافق

تضع إدارة مكتبتكم الجامعية أهدافها السنوية لجميع أنشطتها وخدماتها المعلوماتية بناء على أهداف إستراتيجية محددة مسبقاً؟

أوافق لا أوافق

المحور الثالث: مستوى التميز التنافسي المحقق بالمكتبات الجامعية لجامعة الوادي

لدى مكتبتكم الجامعية القدرة على الاستجابة للتغيرات في احتياجات المستخدمين؟

نعم لا

ما هي الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المكتبات الجامعية لجامعة حمه لخضر من أجل تحقيق الاستجابة المرنة لاحتياجات المستخدمين؟

تقليص وقت تقديم الخدمة المعلوماتية للمستخدم

تمديد ساعات العمل في أوقات تناسب جميع المستخدمين

ترجمة آراء ومقترحات المستخدمين إلى خدمات متميزة

تحرص إدارة مكتبتكم الجامعية على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تخفيض التكلفة؟

أوافق لا أوافق

تقدم مكتبتكم الجامعية خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستخدم منها.

أوافق لا أوافق

تستند المكتبة المركزية في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة.

أوافق لا أوافق

4- ما هي الصعوبات التي قد تراها تشكل عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة
وتحقيق التميز تنافسي قوي بمكتبتكم الجامعية؟

.....

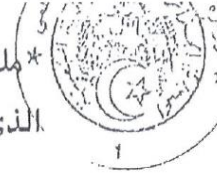
.....

.....

.....

.....

ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله .

السيد(ة): السيد السيد الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 3278518 وهو الصادرة بتاريخ: 08/11/2013 / 08/11/2013
المسجل(ة) بكلية / معهد علم الكيمياء قسم العلوم الأساسية والبيئية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: التخليق الاصطناعي ودراسة الخواص الفيزيائية والكيميائية
للجزيئات الجزيئية المولدة من مواد
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 08/11/2020

توقيع المعني(ة)



بسكرة في 22.06.2024.

إذن بالإيداع

أنا الممضي أسفله الأستاذ دياح صالح وبصفتي مشرفا على مذكرة الماستر للطالب سعدي العيد في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات ، والموسومة بـ :
التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي .
والمسجل بقسم العلوم الإنسانية، شعبة علم المكتبات، أقر بأن المذكرة قد استوفت مقتضيات البحث العلمي من حيث الشكل والمضمون، ومن ثمة أعطي الإذن بإيداعها.

إمضاء المشرف

Salah

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الحيوي الذي يمكن أن يساهم به التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات الجامعية في ذلك من خلال دراسة ميدانية شملت جميع المكتبات الجامعية التابعة لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وذلك ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة قصدية بلغت 80 عاملا بمكتبات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية محل الدراسة له دور إيجابي في تحقيق التميز التنافسي و زيادة الكفاءة و الفاعلية و ذلك بوضع خطط إستراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمكتبات الجامعية التابعة لجامعة الشهيد حمة لخضر.

و اقترحت الدراسة ضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من طرف إدارة المكتبات الجامعية لما له دور في تحقيق التميز التنافسي ، و الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين كأداء لمتميز التنافسي .

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي ، التميز التنافسي ، المكتبات ، المكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

Summary of the study:

This study aims to try to highlight the vital role that can contribute to this strategic planning in achieving competitive excellence in university libraries in this through a field study that included all university libraries of the University of Martyr Hama Lakhdar in the valley, and to achieve the goal the study relied on the descriptive curriculum, as was the questionnaire as a tool for data collection, where the questionnaire forms were distributed to a deliberate sample of 80 workers at the libraries of the University of Martyr Hama Lakhdar in Wadi.

The study reached a set of results, the most important of which: The application of strategic planning in the university libraries in question for the achievement of competitive excellence and increase efficiency and effectiveness, and the development of strategic plans to enhance the competitiveness of university libraries affiliated with the University of Martyr Hama Lakhdar.

The study suggested the need to pay more attention to the application of strategic planning by the Department of University Libraries to achieve competitive excellence, and interest in spreading the culture of strategic planning among employees as a performance of competitive excellence.

Keywords :

Strategic planning, competitive excellence, libraries, university libraries, field study, Martyr Hama University for Khadr Valley