



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات
الشعبة: علم المكتبات
التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية
والمكتبات.

تحت عنوان

واقع الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية للمكتبة
المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

من إعداد الطالبة تحت إشراف:

الأستاذة: معروف ياسمينه

بوشعالة رقيق نزيهة

لجنة التقييم:

الأستاذة(ة): صابور سعيدة (جامعة الجيلالي بونعامه- خميس مليانة) رئيسة

الأستاذة(ة): معروف ياسمينه (جامعة الجيلالي بونعامه- خميس مليانة) مشرفا

الأستاذة(ة): سعدي سميرة (جامعة الجيلالي بونعامه- خميس مليانة) مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
1438

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمه الصالحات، وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد، صلاة تحسن بها الأخلاق وتيسر بها الأرزاق، وتدفع بها المشاق، وتملأ منها الأفاق، وعلى آله وصحبه، صلاة دائمة من يوم خلقت الدنيا الى يوم التلاق،

وأسترنا بين يديك يا عزيزويا خلاق.

أما بعد.....

نحمد الله على واسع نعمه الجزيلة

وعلى التوفيق والسداد لإتمام هذا العمل....

أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة المشرفة "معروف ياسمينه" على الحرص والتوجيه

في العمل، وعلى رحابة الصدر وطول النفس....

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الأستاذة "صابور سعيدة" والأستاذة

"سعيدي سميرة" شكرا.

والشكر موصول أيضا لأساتذة الشعبة الذين رافقونا في المشوار الدراسي،

أشكر كل من ساهم في اتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

لكم كل الشكر والتقدير.

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، على توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه بدور الى:

الى روح أبي الغالية رحمه الله و أسكنه فسيح جناته، الى ينبوع المحبة الذي لا يمل من العطاء الى التي حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها حفظها الله و بارك في عمرها أمي الحبيبة، الى أخواتي الحبيبات و الغاليات ، و أخي العزيز و زوجته حفظهم الله ووفقهم في حياتهم، الى أبناء اخوتي و أزواجهم رعاهم الله ، أقول لهم أهديكم هذا العملو أشكركم على دعمكم و صبركم و مساندكم لي شكرا.

كما أخص بالذكر في هذا الاهداء زوجي حبيبي ورفيقي الذي ساندني في مشواري و كان لي الدعم في هذا العمل حفظه الله و رعاه الى كل عائلة زوجي التي تشرفت بالانضمام لها اهديهم هذا العمل، حفظهم الله.

الى كل زملائي و صديقاتي في العمل ، الى كل موظفين المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، أهدي هذا العمل .

البطاقة الفهرسية:

بوشعالة رقيق، نزيهة

واقع الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف نموذجاً / بوشعالة رقيق نزيهة؛ إشراف: معروف ياسمينة. - جامعة خميس مليانة: [د.ن.].، 2022. 100 ورقة: جداول، أشكال؛ 30 سم + قرص مضغوط.

بيبلوغرافيا من 87 إلى 91 ورقة. ملاحق من ص: 93_94

مذكرة ماستر: تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات: خميس مليانة: قسم العلوم الإنسانية، جامعة جيلالي بونعامة، 2022.
معروف، ياسمينة. إشراف.

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة الجامعية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، بتقديم إطار نظري شامل حول ماهية أو تعريف للمكتبات الجامعية، و أهدافها ثم التطرق إلى إدارة المكتبة الجامعية ووظائفها وخصائصها، و من ثم محاولة الإلمام بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها ومراحلها و مدى تطبيق هذه الإدارة في إدارة المكتبات الجامعية مع إظهار مميزات وأهميتها باعتبار المكتبة منظمة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها في إطار تنافسي يخضع أساساً لتلبية متطلبات المستفيدين من هذه المكتبة من قراء وطلبة و باحثين، ومن هذا المنطلق تسعى المكتبة إلى تفعيل مجموعة من السياسات التي تكفل التوظيف الأمثل لجميع إمكاناتها(المادية، المالية، البشرية، و المعلوماتية). من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة بكفاءة وفعالية في أن واحد و ذلك من خلال تبني إستراتيجية واضحة لدى جميع الأطراف العاملة بالمكتبة .

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي من شأنه يساعدنا في وصف و تحليل نتائج المقابلة بحيث تم رصد واقع الإدارة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف الذي تبين لنا أنه هناك قصور في تفعيل الإدارة الإستراتيجية، رغم احتضان المكتبة وسائل و قدرات و طموح لدى الموظفين تمكنها من ذلك فهذه الدراسة تهدف إلى محاولة لتحقيق الممارسات المرتبطة بأسلوب الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها في مكتبة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

الكلمات المفتاحية: المكتبة الجامعية، وظائف إدارة المكتبة، الإدارة الإستراتيجية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

Résumé:

L'objet de cette étude est de révéler la réalité de l'application de la gestion stratégique à la bibliothèque universitaire de l'Université Hassiba Benbouali à Chlef, en fournissant un cadre théorique complet sur la nature ou la définition des bibliothèques universitaires, et leurs objectifs, et en abordant la gestion de la bibliothèque universitaire, ses fonctions et ses caractéristiques.

Ensuite, en essayant de se familiariser avec les concepts de la gestion stratégique et son importance, et le degré d'application de cette gestion dans les bibliothèques universitaires, avec une explication de ses avantages et de son importance, car la bibliothèque est une organisation qui interagit avec le milieu environnant dans un cadre concurrentiel qui est principalement soumis à la satisfaction des exigences des bénéficiaires de cette bibliothèque, et de ce point de vue la bibliothèque cherche à activer un ensemble de politiques qui garantissent l'emploi Optimisé pour toutes ses capacités (physiques, financiers, humains et informationnels) afin d'atteindre efficacement les objectifs stratégiques établis Et efficace en même temps, en adoptant une stratégie claire pour toutes les parties travaillant dans la bibliothèque. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive qui nous permettrait de décrire et d'analyser les résultats de l'entretien. La réalité de l'administration de la Bibliothèque Centrale de l'Université de Chlef a été suivie, ce qui nous a montré qu'il y a une lacune dans l'activation du management stratégique, malgré l'appropriation par la bibliothèque des moyens humains et des capacités qui lui permettent de le faire. Cette étude vise à une tentative de concrétisation des pratiques liées au style de management stratégique et ses applications à la bibliothèque de l'Université Hassiba Ben Bouali de Chlef.

Mots clés : Bibliothèque universitaire, les fonctions de l'administration de bibliothèque, l'administration stratégique, Université Hessiba Ben Bouali de Chlef.

فهرس المحتويات

ب	شكر وتقدير
ج	الإهداء
د	البطاقة الفهرسية:
د	ملخص الدراسة:
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال

الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة أ

2	مقدمة:
3	إشكالية الدراسة:
4	أسباب اختيار الموضوع
4	أهمية الدراسة:
5	أهداف الدراسة
5	مجتمع الدراسة
6	أدوات الدراسة
7	حدود الدراسة
7	الدراسات السابقة
9	صعوبات الدراسة:

الفصل الأول: إدارة المكتبات الجامعية

11	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية، أهميتها ووظائفها
11	1/تعريف عام للمكتبات
12	2/أنواع المكتبات الجامعية:
13	3/خصائص المكتبات الجامعية:
13	4/وظائف المكتبة الجامعية:

14	5/أهداف المكتبات الجامعية:
18	المبحث الثاني: إدارة المكتبات الجامعية
18	1/مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:
19	2/وظائف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات (العملية الإدارية)
25	3/مستويات إدارة المكتبات الجامعية:
26	4/سمات الإدارة في المكتبات الجامعية:
28	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

30	تمهيد
30	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية مفهومها وآلياتها
30	1/مفهوم الإدارة الإستراتيجية
32	1-2أهمية الإدارة الإستراتيجية
33	1-3أهداف الإدارة الإستراتيجية :
34	1-4فوائد الإدارة الإستراتيجية و خصائصها:
35	2/مكونات الإدارة الإستراتيجية:
36	3/عمليات الإدارة الإستراتيجية:
37	4/مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية:
39	5/مستويات الإدارة الإستراتيجية:
40	6/التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:
42	المبحث الثاني : تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية:
42	1/المبادئ الأساسية للإستراتيجية Maxims of strategy:
42	2/متطلبات تطبيق الإستراتيجية بالمكتبات:
44	3/القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية:
47	4/مفهوم التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية في المكتبات ومراكز المعلومات:
47	5/التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات الجامعية:

47	6/مزايا الإدارة الإستراتيجية في المكتبات:.....
48	7/أهمية التخطيط الإستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) للمكتبات :
50	8/إيجابيات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة:.....
51 خلاصة الفصل
	الفصل التطبيقي: و اقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
53 تمهيد
53المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلية:
531/ملحة عن الجامعة:
562/ملحة عن المكتبة المركزية :
583/وظائف المكتبة المركزية:
584/أهداف المكتبة:
585/مهام المكتبة المركزية:
596/الاعمال التي تقوم بها مختلف المصالح:
607/الامكانيات البشرية و المادية:
628/خدمات المكتبة:
659/النظام الآلي بالمكتبة المركزية:
69المبحث الثاني:أسئلة المقابلة.
69أداة جمع البيانات: المقابلة
	Erreur ! Signet non défini. أسئلة المقابلة:
69المحور الأول: تعتبر الإدارة الإستراتيجية منهجية جديدة لتسيير الإدارة.
69المحور الثاني: تعمل الإدارة في المكتبة على تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية لتسيير مصالحها
69المحور الثالث : يوجد متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مكتبة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
70المبحث الثالث: تحليل ونتائج المقابلة والإقتراحات المقدمة.
701/تحليل المقابلة:

70.....	المحور الأول: تعتبر الإدارة الإستراتيجية منهجية جديدة لتسيير الإدارة.....
71.....	المحور الثاني: تعمل الإدارة في المكتبة على تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية لتسيير مصالحها.....
72.....	المحور الثالث : يوجد متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مكتبة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.....
73.....	2/نتائج الدراسة:.....
74.....	3/اقتراحات الدراسة:.....
76.....	خلاصة الفصل.....
78.....	الخاتمة.....
80.....	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	تصنيف Ansoff للقرارات الإدارية	01
46	نتائج تطبيق العوامل الإستراتيجية	02
60	توزيع الموارد البشرية بالمكتبة حسب الوظيفة ومستوى التأهيل	03
61	الاتجاهات العددية للموظفين وفقا للتخصص	04
62	يوضح رصيد المكتبة من مختلف الأوعية احصائيات حتى سنة 2019	05
64	عدد الكتب المسموح بها للإعارة الخارجية لمختلف المستويات	06

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
16	تسلسل أهداف المكتبة الجامعية	01
19	خريطة تنظيمية للمكتبة (الهيكل التنظيمي)	02
25	التقسيم على أساس الوظيفة	03
37	العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	04
40	مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية	05
49	النموذج المقترح للإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية	06
55	الهيكل التنظيمي لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	07
57	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للجامعة	08
67	مواصفات نظام PMB	09
68	واجهة نظام OPAC	10

مقدمة:

تعتبر المكتبات الجامعية من أهم المرافق في مجال المعلومات، فهي تلعب دورا بارزا في مجال التعليم والبحث العلمي، إلى جانب مساهمتها في تطوير مجتمع الجامعة بأكمله من طلبة و أساتذة وموظفين، وباعتبارها كأرقى أنواع المكتبات التي تمثل المنارة التي يهتدي إليها الباحثون، والقلب النابض للجامعات، أصبح من الضروري عليها مواكبة التطور الحاصل في العالم في كل المجالات، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، و العلمية التي بدورها تؤثر عليها وعلى سير عملها.

فالمكتبات و على غرار مثيلاتها تأثرت بهذه البيئة السريعة التغيير، التي رافقها انتشار لوسائل متعددة للإعلام والاتصال، وظهور وسائل جديدة للمعلومات و تنوع في خدماتها، كل هذه المعطيات السابقة الذكر قدمت بيئة جديدة لتطوير المكتبات الجامعية التي أصبح من الصعب عليها القيام بدورها على أكمل وجه بالطرق التقليدية خصوصا في تسيير مصالح الإدارة وأصبح التوجه الحديث ينحني إلى ضرورة البحث عن ثروات فكرية وخبرات كامنة في مواردها البشرية حتى تتمكن من الاستثمار فيها واستخلاص القيمة الأعلى للعمل في المكتبي وتنميته، حتى يساهم في خلق طرق جديدة لتسيير إدارة المكتبة و تطويرها، ومن بين هذه الطرق الجديدة و التي بالإدارة الإستراتيجية و المتعارف عليها بأنها وسيلة جديدة تتبع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات ، و تمكينها من النجاح و التفوق و البقاء و التميز فهي تدرس الفرص والتحديات في المحيط الداخلي لها و الخارجي، كل هذا من أجل انجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات .

ومن هذا المنطلق ارتأينا أنه لا بد أن تكون هناك خطط إستراتيجية واضحة المعالم تطبق في المكتبات الجامعية بجامعة الشلف، وتعتبر المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي كيانا قويا يدعم نشاط الجامعة، و يساندها من أجل النهوض و الاستمرارية في تكوين الإطارات و الباحثين.

و قد جاءت دراستنا هذه كخطوة من أجل الوقوف على الهيكل التنظيمي و طريقة التنظيم، و الكشف عن مدى الممارسات للأساليب الإستراتيجية في إدارة المكتبة، و تقييم النشاطات و الأعمال التي يقوم بها الموظفين، و معرفة التحديات التي تمر بها المنظمة، حيث اعتمدنا في هذا البحث على أداة المقابلة التي قمنا بها مع مدير المكتبة، والموظفين، إذ تكونت من ثالث محاور وكذلك مع تحليلها وأهم النتائج التي توصلنا إليها على ضوء الفرضيات وفي الأخير التوصيات والاقتراحات.

الفصل التمهيدي:

الإطار المنهجي للدراسة

❖ إشكالية الدراسة:

يشهد عالمنا المعاصر تطور ملحوظ ومستمر في مجال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أُلقت بظلالها على جميع المجالات ما أدى إلى حدوث انفجار معلوماتي رهيب نتج عنه طفرة كبيرة في المعلومات بسبب الإنتاج الفكري الغزير الذي لا يعرف التوقف، الأمر الذي فرض واقعا جديدا على العديد من المؤسسات والمنظمات والجامعات على مستوى الإدارة وكيفية التسيير حيث برزت الإدارة الإستراتيجية كوليدة لهذه التطورات الفكرية التي تساهم في إيجاد الحلول وكشف ثغرات الفشل من هنا أصبحت الإدارة الإستراتيجية أو الفكر الاستراتيجي يعطي للمنظمة أو المؤسسة القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح وتحقيق نتائج، بحيث تطورت الإدارة الإستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة وأصبحت اليوم تمثل رصيد معرفي تستفيد منه الإدارات و المنظمات في عملها، هذا ما أوجب على المنظمات تطبيق أسلوب هذه الإدارة العلمية التي تمكن من بلوغ الأهداف المسطرة و التي تساعد في التخطيط الناجح للأهداف المسطرة بأقل خسائر وأسرع وقت ممكن من خلال تحسين أداء الموظفين في تسيير أعمالهم في جميع المصالح و الإدارات و نخص بالذكر مصالح المكتبات الجامعية .

و في هذه الدراسة سنحاول معرفة ما مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية أو بالأحرى واقع تطبيقها في المكتبة المركزية بجامعة الشلف و من هذا المنطلق تبلورت الإشكالية العامة.

-الإشكالية العامة:

◀ ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية حسيبة بن بوعلي لجامعة الشلف؟

ولمعالجة الإشكالية العامة يتطلب منا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية.

التساؤلات الفرعية:

◀ ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف؟

◀ إلى أي مدى يتم تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف؟

◀ هل هناك تطبيق لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف؟

الفرضية العامة:

إن السياسة العامة للمكتبة المركزية لجامعة الشلف تدعم الإدارة الإستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

- ◀ تعتبر الإدارة الإستراتيجية منهجية جديدة لتسيير الإدارة بالمكتبة المركزية بجامعة بالشلف.
- ◀ تعمل المكتبة المركزية على تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية.
- ◀ يوجد تطبيق للمتطلبات الضرورية للإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية حسيبة بن بوعلي بالشلف.

❖ أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على موضوع الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية لعدة أسباب أهمها:

أسباب ذاتية:

- ◀ الميل الشخصي لموضوع والرغبة في الاطلاع على تفاصيله والتعمق فيه؛
- ◀ الانتماء المهني إلى المكتبات الجامعية والرغبة في الاستفادة الشخصية من هذه الدراسة.

أسباب موضوعية:

- ◀ حداثة الموضوع وارتباطه بمواضيع مهمة في مجال الإدارة وإقبال الكبير للمؤسسات المعاصرة على تبنيه كوسيلة للتسيير والتميز؛
- ◀ أهمية الموضوع باعتباري من أهم مداخل التطوير والتجديد في التسارع الحاصل في التكنولوجيا والتسيير الإداري؛
- ◀ إبراز النظرة المعاصرة في إدارة المكتبات وفق الأساليب الحديثة؛
- ◀ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات الجامعية خاصة.

❖ أهمية الدراسة:

- ان أهمية دراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية تتمحور أساسا في سعيها كغيرها من المؤسسات أو المنظمات إلى تبني إدارة جديدة لتطوير أداء مصالحها و مسايرة التغيرات التي تعرفها المنظمات المعاصرة منجها، و لضمان استمراريتها و بقائها من جهة أخرى بالإضافة إلى:
- ◀ أهمية دور المكتبات الجامعية في خدمة المجتمع الأكاديمي من أساتذة وطلبة باحثين؛
 - ◀ الارتقاء بالمكتبات الجامعية نحو مستوى طموحات المستفيدين؛
 - ◀ حاجة الإدارة العليا للمكتبة إلى التفكير الاستراتيجي من أجل تطوير الأداء؛
 - ◀ نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة لتسيير المكتبة؛
 - ◀ التنافس بين المؤسسات من أجل تحديد المركز التنافسي لكل مؤسسة؛
 - ◀ التعرف أكثر على مبادئ وأهمية الإدارة الإستراتيجية في المكتبات.

❖ أهداف الدراسة

- ◀ الوقوف على مدى توجه المكتبات الجامعية الجزائرية نحو ممارسة الإدارة الإستراتيجية؛
- ◀ تعميق الفهم النظري لمفهوم وتطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات ومراكز المعلومات؛
- ◀ التأكيد على الدور المتزايد لتطبيق للإدارة الإستراتيجية بالمكتبات لتفعيل أدائها؛
- ◀ التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة الشلف؛
- ◀ الوقوف على أهم نقاط القوة المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف التي تسمح بممارسة الإدارة الإستراتيجية و كشف نقاط الضعف التي تقف أمام تطبيقها؛
- ◀ محاولة تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها يدعم ويساعد القائمين على المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي على تبني الممارسات المهمة في الإدارة الإستراتيجية و تطبيق وظائفها؛
- ◀ وللإجابة على إشكالية الدراسة (البحث) اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي بدوره يقوم برصد ومتابعة الظواهر خلال فترة زمنية معينة وذلك من اجل التعرف على محتوى البحث ومضمونه عن طريق جمع البيانات ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

تعريف المنهج الوصفي: "هو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة."¹

وقد اتبعنا أسلوب دراسة حالة كونه الأنسب للإحاطة والتعمق بواقع الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف، بحيث نستطيع من خلاله جمع البيانات والمعلومات الشاملة عن مجتمع الدراسة للوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة، وهو: "دراسة شاملة وعميقة للفرد أو مجموعة من الأفراد، وهدفها يمكن أن يكون فهم الوحدة أو الظاهرة المدروسة أو التفاعل بين عوامل متعددة توضح الواقع الحالي أو التطور الذي يحصل في فترة معينة."²

❖ مجتمع الدراسة

ونقصد بمجتمع الدراسة هو جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات مشكلة أو موضوع البحث الدراسة بالنسبة لدراستنا فقد شملت مسح كامل لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الشلف البالغ عددهم 28 موظف وعلى رأسهم مدير المكتبة بحيث ينتمون إلى الشرائح التالية: متخصصين في المكتبات والأرشيف- الإعلام الآلي- إداريين- أعوان مهنيين ومن هنا يمكن نتائج دراستنا على بقية المكتبة الجامعية في الجامعات الوطن والتي تشبه حالة المكتبة المدروسة. وبالتالي مجتمع الدراسة يمثل عينة دراستنا.

¹ دويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية. دمشق: دار الفكر، 2000، ص.283..

² الضامن، منذر عبد الحميد. أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص.109

❖ أدوات الدراسة

إن نجاح أي دراسة على الاختيار المناسب لأدوات المناسبة لموضوع البحث وفي هذه الدراسة اعتمدنا فيها على المقابلة التي كانت مقننة.

وتعرف المقابلة بأنها إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات، و البيانات التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى ، و بأنها تمتاز عن غيرها من الأدوات بالاتصال المباشر، والحديث المتبادل في جمع المعلومات، فمن خلال المقابلة يتمكن الباحث من اللقاء الذي يحدث وجها لوجه من تشجيع الأفراد على التوغل بعمق في مشكلة موضوع البحث.¹

✓ وهي طريقة فعالة في جمع البيانات والوصول إلى نتائج البحث بطريقة مباشرة بحيث كان تصميمها وفق محاور الدراسة وكل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة لمسؤول المكتبة، رؤساء المصالح بالإضافة إلى مقابلات حرة غير مقننة مع موظفي المكتبة للكشف عن ظروف العمل السائدة بالمكتبة ونمط إدارتها.

الملاحظة"وتعرف أنها أحد الوسائل المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات، عن السلوكيات العقلية والمشاعر والمواقف والاتجاهات بالنسبة للفرد.ولها طبيعة خاصة ، لأنها تؤدي إلى معلومات لا يمكن للوسائل الأخرى الحصول عليها ، مثل دراسة سلوك أحد العمال، فالملاحظة عبارة عن تفاعل وتبادل بيانات بين الباحث والمبحوث بفرض جميع البيانات والمعلومات المحددة حول موضوع معين".²

✓ ولقد ساعدتني الملاحظة المباشرة كوني موظفة في نفس ميدان الدراسة المكتبة على تكوين تصور لبيئة العمل والظروف المحيطة بالموظفين وملاحظة سلوكهم وثقافتهم التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهم مع مجتمع المستفيدين وطريقه تأدية المهام والعلاقة الموجودة بين الموظفين والإدارة العليا وكل هذا لتعزيز نتائج للمقابلة .

❖ الوثائق وسجلات

بحيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيم للمكتبة وقوائم توزيع العاملين وهذا بغرض وصف وتحديد معالم المؤسسة محل الدراسة، وأيضا تحديد وتتبع الأفراد بالمقابلة في الدراسة.

¹ دشلي، كمال. منهجية البحث العلمي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية. سوريا، 2012، ص.89

² العزاوي، رحيم يونس كرو. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار الدجلة، 2007، ص.142

❖ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة المركزية لجامعة الشلف حسيبة بن بوعلي في الفترة الراهنة وتحديد درجة ممارستها في وظائفها ونشاطاتها.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة المدنية على مستوى المكتبة المركزي لجامعة حسيبة بن بوعلي الواقعة بالقطب الجامعي بأولاد فارس بولاية الشلف.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية لهذا العمل في الفترة من شهر سبتمبر إلى غاية شهر ماي خلال الموسم الجامعي 2021 / 2022.

الحدود البشرية: خاصة هذه الدراسة الطاقم الإداري للمكتبة المركزية لجامعة الشلف مكون من جميع موظفيها بمختلف رتبهم مستوياتهم التعليمية، بما فيه المدير ورؤساء المصالح والبالغ عددهم 28 موظف.

❖ الدراسات السابقة

من خلالنا استطلاعنا حول الدراسات السابقة لاحظنا ندرة للمواضيع التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية وحتى في المكتبات بشكل عام.

1. دراسة من إعداد الطالب: بوبقرة محمد (2019) بعنوان : "آليات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية مكتبة كلية العلوم الاجتماعية"¹ تحت إشراف الأستاذ: لزرقي الهواري، و التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية ، بوصفها لأساسيات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مع التأكيد على ضرورة تطبيقها ، غير أن المقابلة التي اعتمدها الطالب كأداة بحث من أجل الإلمام بالنتائج، كان نوعا ما بعيد عن موضوع الدراسة فقد تطرق إلى تأثير التكنولوجيا على تسيير المكتبة دون ذكر علاقتها بالإدارة الإستراتيجية أو إدراجها في المقابلة، وقد توصل إلى نتائج في دراسته ، أهمها مدى تأثير التكنولوجيا في تسهيل العمل للموظفين و مساعدة الطلبة و الباحثين في الوصول إلى المصادر و المراجع العلمية في اقل وقت ممكن، فقد اخترت هذه الدراسة لأنها تعالج نفس الموضوع في الدراسة بحيث أفادتني من الجانب النظري .

¹ بوبقرة، محمد. آليات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية مكتبة كلية العلوم الاجتماعية: مكتبة كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، مذكرة ماستر: قسم تكنولوجيا وهندسة المعلومات، 2019.

2. دراسة من إعداد الطالبة:خيال، جميلة دراسة تحت عنوان: " واقع تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية-أحمد زبانة- غليزان"¹، حيث تناولت هذه الدراسة التي حاولت معالجة الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية الجزائرية؟ إبراز وظائف الإدارة العلمية وتطبيقاتها بالمكتبات الجامعية، مع التطرق إلى مبادئ منهجية الإدارة العلمية وأهميتها في المكتبة الجامعية، و قد توصلت إلى بعض النتائج و من أهمها، أهمية إدراك المسؤولين في المكتبات بالوظائف الإدارية الخمسة "التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة"، مع التأكيد على ضرورة اعتماد المكتبة على الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق هذه الوظائف والأساليب التكنولوجية والتجهيزات الملائمة، كما أوصت الدراسة على ضرورة استمرار تطبيق علمية التوظيف بالمكتبات الجامعية الذي يسهم وبشكل كبير في تحقيق الاكتفاء من جهة الموارد البشرية وتنوع الخدمات وتحقيق الأهداف بإتباع طرق التوظيف المختلفة، كما لا ننسى هذه الدراسة في طريقة الإلمام بالمصادر و المعلومات التي كانت متنوعة، مختصرة بشكل جيد.

3. دراسة من اعداد الطالبة: بورغدة، راضية تحت عنوان:"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وإمكانية التطبيق، لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة"²، تحت إشراف الأستاذ شيقنل نزار و قد جاءت هذه الدراسة لمعالجة ما مدى جاهزية المكتبة المركزية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تناولت عموميات و مفاهيم للموارد البشرية، مع التأكيد على تفعيل إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإستراتيجية، كما تم التطرق لأهمية أساسيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث كان الطالب ملم بمعلومات غنية و مهمة حول الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية بطريقة جيدة و مفهومة وواضحة وقد أسفرت على نتائج لدراستها و من أهمها أن يكون مدير المكتبة مدير فعال يعرف مدى قيمة و أهمية المورد البشري العاملة معه، مع توضيح مدى أهمية إقامة برامج التكوين و التدريب و تحسين المستوى للموظفين، مع تشجيعهم على أداء مهامها.

4.الدراسة الأخيرة من اعداد الطالب : صيتي أبو بكرتحت عنوان:"توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية لمكتبات جامعة سعد دحلب بالبلدية"³ من إشراف الأستاذة وهيبة سعدي غرارمي، و جاءت هذه الدراسة لمعالجة مدى انعكاسات تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات

¹خيال، جميلة.تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية-أحمد زبانة. مذكرة ماستر: نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق، غليزان، 2016.

²بورغدة، راضية. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وإمكانية التطبيق، لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مذكرة ماستر: الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، 2017.

³صيتي، أبو بكر. توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية لمكتبات جامعة سعد دحلب بالبلدية، أطروحة ماجستير، علم المكتبات والتوثيق، 2012.

الجامعية مع وصف أساليب الإدارة الحديثة و تطبيقاتها ، و بعد ذلك تتطرق الى فعالية التفكير الاستراتيجي لدى المدير في حين تطبيقه للمدخل الاستراتيجي، و قد أسفرت هذه الدراسة على جملة من النتائج نذكر أهمها، بأن الإدارة العلمية الحديثة بأساليبها و طرقها تساهم في تسيير الإدارة المكتبية و الوصول إلى الأهداف المسطرة بشكل سليم و ناجح، كما أكد على تبني الإدارة الإستراتيجية يفتح مجالاً واسعاً أمام المكتبات الجامعية لاستشراف المستقبل وفق رؤية إستراتيجية ، لأن نجاح تطبيق مدخل الإستراتيجية في إدارة المكتبات الجامعية يستند على وجود بيئة ملائمة للتفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى نتائج أخرى لم يتم ذكرها ، و قد كانت هذه الدراسة من أجود و أجمل الدراسات التي تفحصتها في طريقة تقسيم العمل الذي كان متسلسل و مترابط الأفكار، التي تساعد الباحث على طريقة جمع المصادر و استخراج المعلومات المهمة منها.

أغلب هذه الدراسات تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية بشكل عام من ناحية تطبيقها على المورد البشري و ذلك في مختلف أنحاء الوطن، حيث كان غياب لجامعة الشلف من بينهم و هذا ما جعلنا نتناول ها الموضوع المهم ، ومعظمها تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية بنفس الشكل و التفصيل في سرد المعلومات ما عدا الدراسة الأخيرة لأطروحة الماجيستر التي كانت ملهمة بكل الجوانب مع التفصيل الممتع و المتسلسل للمعلومات.

أما دراستنا فقد جاءت تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية في بيئة المكتبات الجامعية و قد حاولت الربط بين المعلومات ، و ذلك من خلال توضيح أهمية الوظائف للإدارة الإستراتيجية للمكتبات ، مع توضيح ضرورة تطبيقها من أجل رسم استراتيجيات للمكتبة و تنفيذها وهذا ما يتطلب توفر مؤهلات عالية لمدير المكتبة من أجل تنفيذ الرسالة المرسومة، بالإضافة إلى وجود مجموعة من الموظفين متناسقة و مؤهلة و ذات خبرة في بمختلف تخصصاتها، كما حاولنا البحث وبتعمق في محاولة الكشف عن ملامح الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها، بتوظيف أدوات الدراسة الممكنة من مقابلة و ملاحظة ووثائق مسجلة و مختلف الطرق بصدوق عناية للوصول لأفضل النتائج.

❖ صعوبات الدراسة:

- لا تخلو أي دراسة من صعوبات وعراقيل قد يواجهها الباحث أثناء بحثه، ولعل أهم الصعوبات التي لاقيناها كانت السيطرة على الموضوع وتحجيمه بحيث يتناسب مع المساحة المخصصة له، نظراً لتشعب هذا الحقل وثرائه وتداخله مع عناصر أو مواضيع مهمة تستوجب إعطاءها حقها من هذه الدراسة ما قد يعرضنا للخروج عن الموضوع الرئيسي للبحث.
- إضافة إلى صعوبة انتقاء مصادر المعلومات المناسبة والمادة العلمية السليمة لإنجاز هذا البحث نظراً لتشعب المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في المكتبات.

الفصل الأول:

إدارة المكتبات الجامعية

تمهيد

تعتبر المكتبة الجامعية هي القلب النابض للجامعة لأنها تساهم في تحقيق أهداف الجامعة في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة مجتمع البحث من أساتذة وطلبة وباحثين... بل تعتبر إحدى المقاومات الأساسية في تقييم الجامعات العصرية والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية والمكتبة الجامعية هي منارة للإشعاع الثقافي فهي تؤدي دورا كبيرا في التعليم والبحث وخدمة المستفيدين عامة والطلبة خاصة.

إن المكتبات الجامعية نوع متميزا من المكتبات الأكاديمية والتي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي.

المبحث الأول: ماهية المكتبات الجامعية، أهميتها ووظائفها

1/تعريف عام للمكتبات

"التعريف القديم للمكتبة هو بناية أو غرفة أو مجموعة من الغرف تحتوي على مجموعة من الكتب والمواد المكتبية الأخرى، لغرض استخدامها من قبل عامه الناس أو مجموعته خاصة منهم أو مجموعة تابعة لها أو جمعية."¹

1-1/تعريف أول للمكتبات الجامعية: "هي تلك المكتبة أو مجموعة من المكتبات التي تمول وتدار من قبل إدارة الجامعة، وذلك لتقديم المعلومات والخدمات لمجتمع هذه الجامعات من قبل الطلبة والمدرسين"²

2-1/تعريف ثاني للمكتبات الأكاديمية (الجامعية): "هي التي تكون تابعة للجامعة أو كلية أو معهد علمي...الخ وتعمل على تسيير الإفادة من مقتنياتها للباحثين وأعضاء هيئته التدريس وطلاب هذا الكيان الأكاديمي على مختلف مستوياته الدراسية"³.

1-3/تعريف ثالث للمكتبات الجامعية:

المكتبة الجامعية بالمفهوم العلمي الجديد إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، ولا تقبل هذا الدور في أهميته وضروريته على أي دور آخر يمكن أن تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي، المكتبة الجامعية هي المؤسسة الثقافية وتثقيفية والتربوية

¹ سلامة، عبد الحافظ. أساسيات علم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2002. ص.25.

² همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011. ص.42.

³ المدادحة، احمد نافع. أنواع المكتبات: types of libraires. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011. ص.201.

وعلمية تعمل على خدمة المجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة والكلية والمعهد. وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأبحاثهم.¹

4-1/ لقد عرف معجم المصطلحات والمعلومات المكتبة الجامعية بأنها مكتبة لخدمه الجامعة والمجتمع من المثقفين والمتعلمين، تحتوي على العديد من الكتب والدوريات والقواميس لغرض التعليم والثقافة.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى أن المكتبة الجامعية هي جزء لا يتجزأ عن الجامعة وهي عضو أساسي لأي كلية أو معهد أو قسم بحيث تسعى دائماً لخدمة المجتمع المستفيدين من باحثين وطلبة وأساتذة بالجامعة ككل وتلبية احتياجاتهم في البحث العلمي والمعلومات مع الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين جمع المصادر والمناهج الدراسية المختلفة في المؤسسة التعليمية.

2/ أنواع المكتبات الجامعية:

تختلف أنواع المكتبات الجامعية باختلاف مجتمع المستفيدين الذي تخدمه ويمكن حصر تلك الأنواع فيما يلي:

1-2/ المكتبة المركزية: وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المتقدمة وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على مواد مكتبية التي لا يمكن توفيرها في مكتبات الكليات.³

2-2/ مكتبات الكليات: وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعية وتوجه خدمات لمجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة والعاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصص الكلية وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه كما تشرف على مكتبة الأقسام في حاله وجودها.⁴

2-3/ مكتبة الأقسام و المعاهد: وتقوم لخدمه الهيئة التدريسية والطلبة الدارسين في القسم أو المعهد، وتنتمي مجموعاتها في خدمه تخصصات هذه الأقسام والمعاهد.⁵

¹ السعيد، إبراهيم مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2009. ص. 11.

² قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000. ص. 289.

³ أحمد، بدر. المكتبات الجامعية: الدراسة في المكتبات الأكاديمية والشاملة. القاهرة: مكتبة غريب، (د.ت). ص. 136.

⁴ شوقي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات، منشورات جامعة قسنطينة، 2001. ص. 104.

⁵ قادري، عبد الحميد. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006. ص. 167.

3/ خصائص المكتبات الجامعية:

يتميز هذا النوع من المكتبات بمجموعة من الخصائص والسمات، أهمها:

- ✓ ضخامة مجموعاتها: فالملاحظ أن المكتبات الجامعية تضم مجموعات كبيرة من مصادر المعلومات إذ تأتي بعد تلك الوطنية من حيث الحجم.
- ✓ تنوع مصادر المعلومات: إذ تسعى لاقتناء كل الأشكال والأنواع من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والنشرات والتقارير والمواد السمعية والبصرية والمصغرات الفيلمية والأشكال الإلكترونية للكتب...
- ✓ تعدد الموضوعات: فمكتبات الجامعة تشكل رصيذا هائلا من مصادر المعلومات في مختلف فروع المعرفة، إذ أنها تقتني مصادر معلومات تغطي مختلف مجالات المعرفة البشرية وهذا تبعا لتخصصات الكليات والمعاهد التابعة لها.
- ✓ تنوع أغراض الاستخدام: بسبب تنوع وتعدد فئات مستخدميها ما بين طلاب مراحل أولى، طلاب دراسات عليا وأساتذة وباحثين، فهي تخدم الأغراض التعليمية والأغراض البحثية والأغراض التثقيفية.¹
- ✓ مفتوحة النهايات: نقول بأن المكتبات الجامعية هي مفتوحة النهايات أي لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موادها وموضوعاتها، لأن عالم المعرفة خصب ودائم التمدد والتجزؤ، وهي تهتم بما يصدر مستقبلا فضلا عن متابعة وإعادة تجميع المواد القديمة في موضوعات معينة.
- ✓ الكونية: خاصية أخرى تتميز بها وهي الكونية أي أنها تنتقي وتقتني من الإنتاج الفكري العالمي بما يخدم أغراضها وأهدافها.²
- ✓ ومن هنا نستنتج بأن مجموعة هذه الخصائص هي التي جعلت للمكتبة المركزية للجامعة لها مكانة متميزة بين مكتبات الكليات، وكثرة إقبال الطلبة والباحثين عليها.

4/ وظائف المكتبة الجامعية:

تعد المكتبة الجامعية من أهم الأجهزة التي تخدم الأغراض التعليمية والبحثية، حيث تعتبر الذاكرة البشرية التي تربط بين الماضي والحاضر بجسر من الاستمرار، ويمكن تقسيم وظائفها إلى ثلاث اتجاهات رئيسية.

¹ عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1998، ص، ص، 44-45.

² الطباع، أنيس عبد الله. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. [د.ت.]: [د.ن.]. ص. 61 نفسه.

أولاً: وظائف إدارية

- ❖ رسم سياسة المكتبة وتحديد رسالتها والتخطيط لنموها ووضع اللوائح والقوانين التي تضبط عملية تسييرها والسهر على تنفيذها ومتابعتها.
- ❖ التواصل الدائم مع الإدارة العليا بالجامعة والمشاركة في الإعداد وتوزيع الميزانية ومشاركتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكتبة.
- ❖ متابعة عمليات التوظيف بالمكتبة ومتابعة الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم وتقييم أدائهم.¹

ثانياً: الوظائف الفنية: تتمثل في:

- ❖ توفير مصادر المعلومات اللازمة للتعليم والبحث عن طريق إتباع أسس ومبادئ الاختيار والتزويد.
- ❖ تنظيم المصادر من أجل الإفادة منها بسهولة ويشمل هذه العمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص والحفظ والصيانة.
- ❖ تجليد وصيانة المجموعات والحفاظ عليها من التلف.²

ثالثاً: الخدمات المكتبية:

- ❖ تشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها.
- ❖ تقديم الخدمات الإرشادية للقراء لتسهيل الحصول على المواد التي يحتاجون إليها في أبحاثهم.
- ❖ توفير أماكن القراءة والدراسة الخاصة للباحثين وطلاب الدراسات العليا.
- ❖ التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تفتني مجموعات علمية أو تاريخية هامة.³

5/ أهداف المكتبات الجامعية:

- ❖ تنظيم وتطوير وخدمه المنهج الدراسي في الجامعة او الكلية عن طريق اختيار وحفظ المواد المكتبية التي تربط بهذا المنهج.
- ❖ تسيير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير المعلومات و مصادر البحث والمعرفة التي يحتاج إليها الطلاب والباحثون كلنا في مجال تخصصه والتي يحتاج إليه الأساتذة في إلقاء محاضراتهم على طلابهم.⁴

¹ السعيد، إبراهيم مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية [متاح على الخط]. القاهرة: المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012، ص.44. <https://books.google.dz>

² صوفي، عبد الله إسماعيل. المكتبات وخدماتها، عمان: (د.ن)، 1991، ص.141.

³ إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص.249.

⁴ المرجع نفسه، ص.250.

- ❖ انتقاء جميع المصادر والمراجع والدوريات والمخطوطات والكتب النادرة وبقية أوعية المعلومات مثل المصغرات الفيلمية والشرائح والأفلام ومصادر المعلومات الإلكترونية والوثائق التي تفيد جميع التخصصات بصوره هادفة لخدمه المناهج الدراسية والبحث العلمي والثقافة العامة وبمختلف الوسائل من شراء واشترك وتبادل وإهداء واداع قانوني¹
- ❖ المساهمة في نقل التراث الفكري العالمي إلى المجتمع الأكاديمي من خلال توفير المراجع المناسبة.
- ❖ تسيير البحث العلمي من خلال إصدار النشرات والبليوغرافية.
- ❖ تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية الأخرى وتنظيم المعارض والندوات.²

➤ وتهدف المكتبات الأكاديمية كذلك إلى:

- ❖ تهيئة أفضل الشروط والوسائل المساعدة للقراءة والدراسة والبحث العلمي من خلال توفير القاعات المؤثثة والمجهزة بالشروط الجيدة.
 - ❖ تدريب المجتمع الجامعي في قطاعاته كافة على حسن استخدام المكتبة ومصادر خدماتها من خلال برامج تدريبية وإرشادية منظمة للمكتبيين والإداريين.
 - ❖ تنظيم الندوات والحلقات الدراسية في مجال المكتبات
 - ❖ تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية الأخرى داخل البلد وخارجه.³
- ويمكن تحقيق الأهداف السابقة من خلال قيام المكتبة الجامعية بالوظائف والأنشطة التالية:

- ❖ توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة من مصادر المعلومات المطبوعة والسمعية والبصرية والمحسوبة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخصصات المتوافرة وبالبرامج الأكاديمية، والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.⁴
- ❖ تدريب الباحثين على حسن استخدام طرق البحث على المصادر.
- ❖ بالإضافة إلى المتطلبات الضرورية للقيام بهذه الأعمال على أكمل وجه وهي الأجهزة والمبنى المناسب والتسهيلات المكتبية المناسبة للعمل.⁵

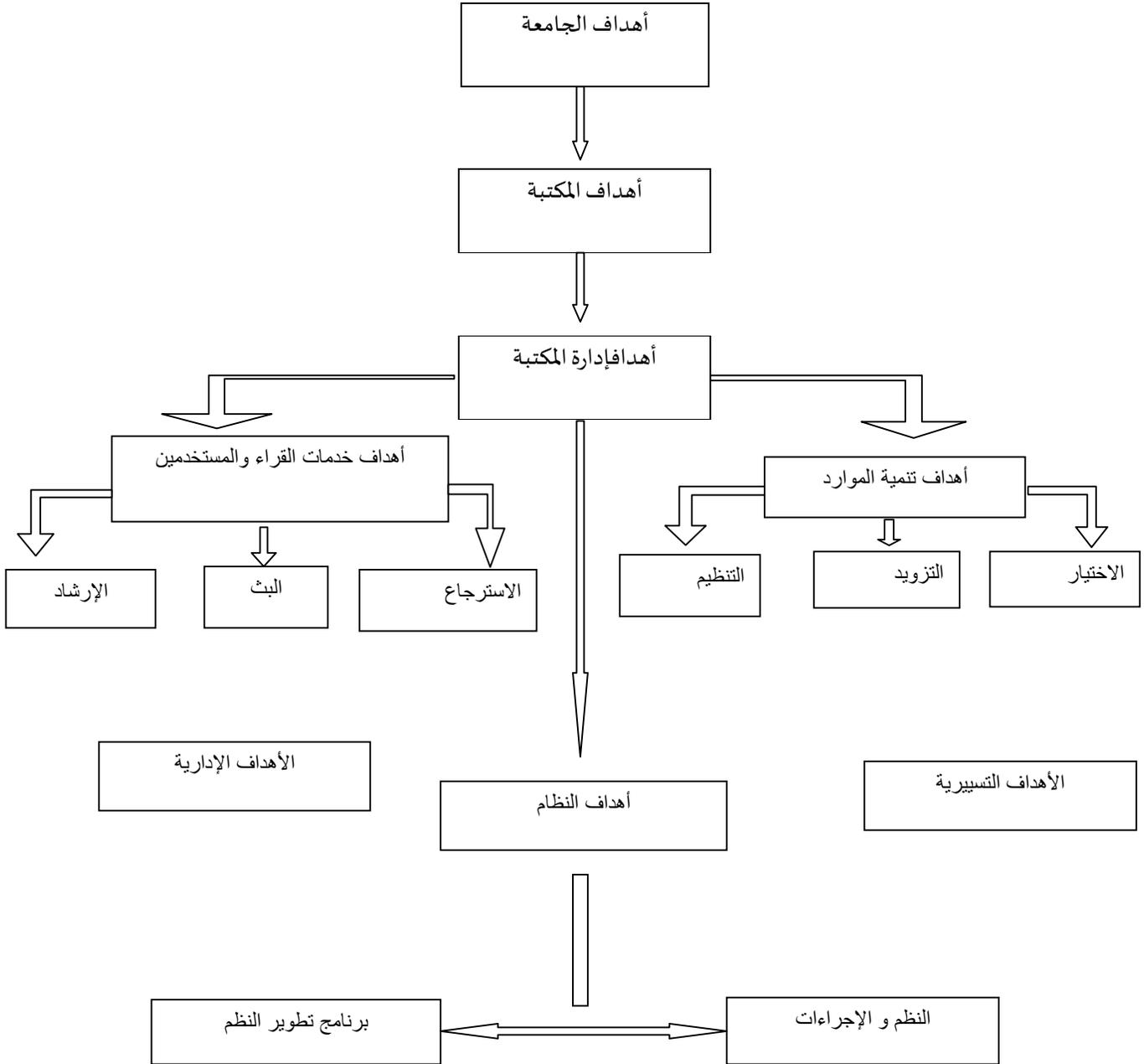
¹ عليوي، مجد عودة. المكتبات النوعية: (الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية)، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص.33.

² الدباس، ربا أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الدبلجة، 2008، ص.72.

³ عليان، ربيعي مصطفى. إدارة المكتبات: Library Management. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص.36.

⁴ عليان، ربيعي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات: special libraires. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص.40.

⁵ نفسه، ص.41.



الشكل رقم 01: مخطط يوضح تسلسل أهداف المكتبة الجامعية.¹

¹ الهادي، محمد. الإدارة العلمية: للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. الرياض: دار المريخ، 1982. ص، 18.

1-5/ المكتبات الجامعية (الأكاديمية) ودورها في البحث العلمي:

تأتي الجامعات على قمة الهرم التعليمي وقمة البحث العلمي في أي دولة وعادة ما توجد بكل جامعة مكتبة مركزية ومكتبة أخرى فرعية ملحقة بالكليات والأقسام، تقدم المكتبات الجامعية خدمات للطلاب وأعضاء هيئته التدريسيين.

وتشمل على كل المواد المطبوعة التي تساعد على تقديم خدمات ناجحة لأغراض البحث والدراسة من الكتب ودوريات وأبحاث علمية. يسمح في المكتبات الجامعية بالإعارة الخارجية للكتب والأبحاث العلمية (بالنسبة لأعضاء هيئته التدريسيين) أما المقتنيات النادرة والقيمة من الكتب، فيتم التعامل معها عن طريق العاملين بالمكتبة للضمان الحفاظ عليها. وتوفر المكتبة الجامعية عدد أكثر من نسخة من الكتاب الواحد، حتى لا تؤثر خدمات الاطلاع أو الإعارة بالنقص على مجموعاتها.¹

2-5/- أهمية دور المكتبة الجامعية في منظومة الجامعة والمجتمع:

تستمد المكتبة الجامعية أهميتها من كونها تغذي كل هدف من أهداف الجامعة فهي تخدم عضو هيئة التدريس بتوفير المعلومات المناسبة لتحضير الدروس أو استمرار التكوين باطلاعها على المستجدات في مجال تخصصه، أو لإجراء بحوثه التي تهدف إلى خدمة المجتمع وتنميته، كما تخدم الطالب لتعميق فهمه لمحاضراته وإنجاز بحوثه في حصص الأعمال الموجهة أو في مذكرات تخرجه، ومن جانب آخر فهي تقدم خدماتها للموظفين الإداريين والفنيين منهم لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

وفي عصر مجتمع المعلومات والمعرفة ونتيجة للتغيرات، قد انعكست هذه التغييرات على دور المكتبة وزادت من أهميتها بسبب الأدوار الجديدة والمتعددة لها، بالإضافة إلى دورها في التحصيل الأكاديمي وخدمة المناهج فهي تتعاون ثقافيا مع الهيئات الجامعية العلمية ومراكز البحوث الوطنية والدولية، وتؤدي دورا فعالا في محو الأمية المعلوماتية ونشر الثقافة المعلوماتية ومساعدة المستفيدين على تقويمها وحسن استثمارها.²

فقد "أصبحت المكتبات الجامعية إحدى المعايير التي يمكن من خلالها تقويم الجامعة، وخدمات المكتبة الجامعية ليس لها تأثير على نشاطات البحث والتطوير فحسب، بل على نشر نتائجها إلى الجهات التي أجريت لها البحوث والتي ستنتفع باستثمار نتائجها، وفي البلدان التي تعاني خدمات المعلومات فيها

¹ المدادحة، أحمد نافع، أنواع المكتبات: types of libraires، مرجع ذكر سابقا، ص، 102.

² عزمي، هشام محمود. تحسين فعالية أداء المكتبات الجامعية باستخدام النظم الآلية للمعلومات: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات قسنطينة 1، 2، 3. الجزائر Cybrarians Journal [على الخط]، 2015، ع. 37. متاح على الخط:

http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=686%3Adelhum&catid=273%3Astudies&Itemid=80

من قصور في جوانب عدة، وجدوا أنّ ظاهرة الأمية والفقر تتزامن مع وجود مؤسسات بحثية متطورة تحقق إنجازات علمية كبيرة، وهذا يعني أن هذه الانجازات لم تصل لأولئك الذين يحتاجونها.¹

المبحث الثاني: إدارة المكتبات الجامعية

1/ مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

ليس هناك تعريف واحد متفق عليه للإدارة، ويمكن تعريفها بأنها استخدام الموظفين والإمكانات المادية في تحقيق أهداف الهيئة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على تحديد أهداف المكتبة و استخدام العدد المناسب و المؤهل للوظائف المكتبية و التوثيقية، فضلاً عن التنسيق بين الوحدات ولأقسام المختلفة و توفير الميزانية الكافية و غير ذلك.²

وتعني بوصفها ممارسة أو النشاط أو عملية تنظيم الجهود، استثمار المواد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والإشراف والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة، وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة. والإدارة تتكون من ستة عناصر مهمة:

1- القوى البشرية، 2- الموارد المادية، 3- المعلومات والأفكار، 4- الوقت، 5- الموارد التكنولوجية، 6- السياسات.

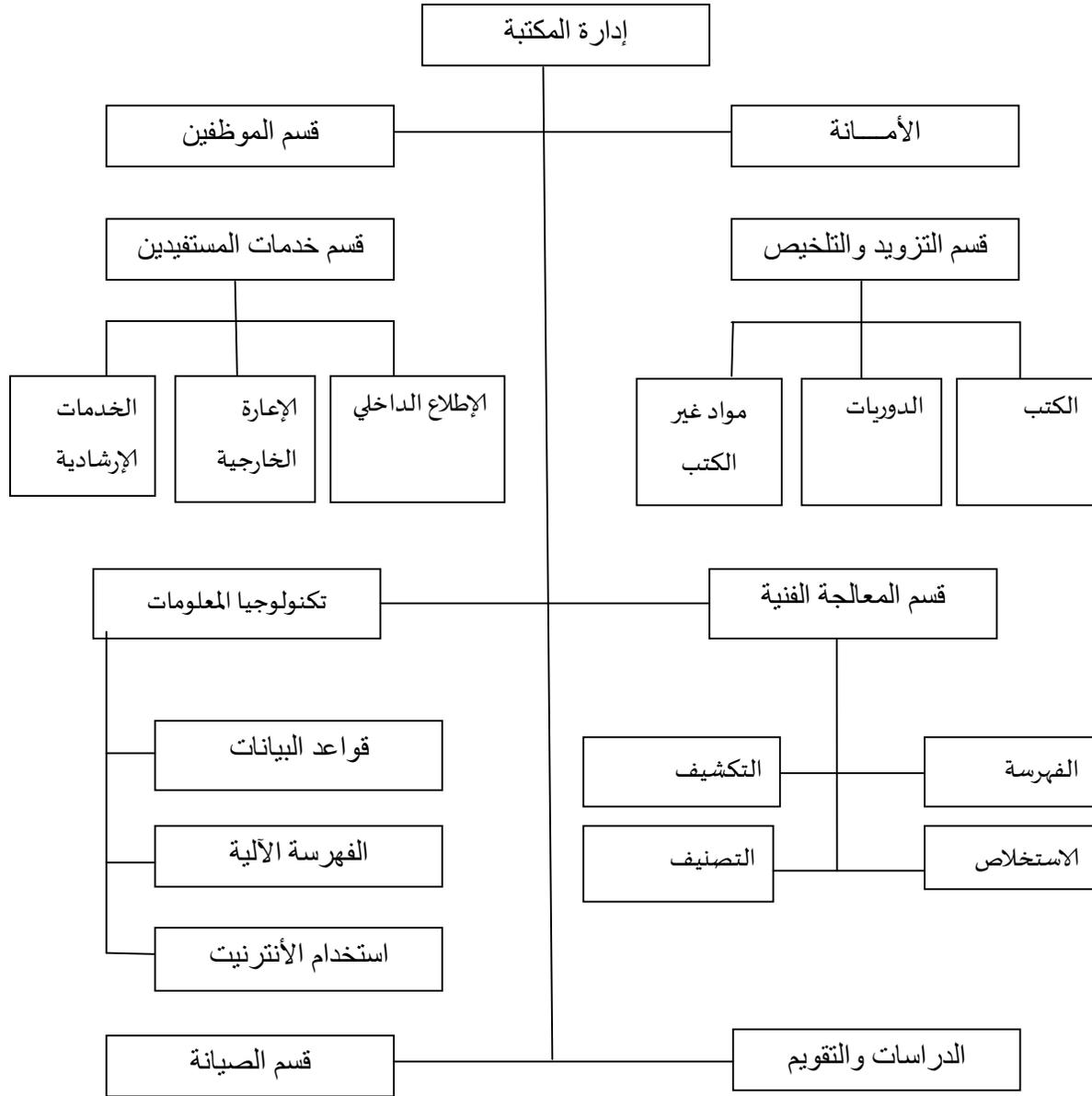
وتعرف كذلك: بأنها السيطرة على الأفراد وتوجيههم نحو الوجهة الصحيحة لأداء العمل.

وهي الفن الذي يجعلك تدرك تماماً ما الذي تريد أن يفعله الأفراد و نتأكد من أنهم فعلوا بأحسن طريقة و اقلها تكلفة (فريديريك تايلور)³.

¹عزمي، هشام محمود. المرجع ذكر سابقا .

²موسى، غادة عبد المنعم. دراسات في المكتبات ومراكز المعلومات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001. ص. 61.

³همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع ذكر سابقا. ص، ص، 20-21-24.



شكل رقم 02: يوضح خريطة تنظيمية للمكتبة (الهيكل التنظيمي)¹

2/ وظائف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات (العملية الإدارية)

تمثل العملية الإدارية النشاط الرئيسي لمديري المكتبة وتتكون من مجموعه من الأنشطة والوظائف التي يقوم بها المدير ويمكن تلخيص وظائف العملية الإدارية فيما يلي:

¹ عزارمي، وهيبية. الإدارة الحديثة للمكتبات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص.107.

1/2 التخطيط: هو أول الوظائف المهمة والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة أو مركز المعلومات وكذلك الأهداف الفرعية والأقسام المختلفة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة وفي ضوء الموارد والإمكانات المتاحة ووضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والبرامج والمميزات اللازمة لذلك.¹

ويكتسب التخطيط أهميته ما يلي:

- ✓ يعمل التخطيط على تحديد الأهداف للمكتبة بصورة دقيقة واضحة وتوجيه اهتمام العاملين وجهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.
 - ✓ يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أكمل، لأنه يعد حجر الأساس لهذه الوظائف.
 - ✓ تعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة من موارد مادية وبشرية.
 - ✓ يساعد التخطيط على خفض الوقت والجهد اللازمة للقيام بالأنشطة المخططة.
 - ✓ يساعد على تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبة، وإمكانات التنبؤ بسلوكهم، وذلك لأنه يحدد المتوقع منه وكيفية تنفيذه.²
- ❖ مراحل التخطيط الأساسية في المكتبة:

1/تحديد الأهداف:الأهداف هنا الغايات المطلوب الوصول إليها التي أنشئنا مكتبة من اجلها ومن ثم تعتبر نقطه الانطلاق في العمل المكتبي ككل لأنها تحدد الاتجاه العام لعمل المكتبة فإذا لم يكن هناك أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها كان عملها جهدا ضائعا ومفرغا من مضمونه.

2/وضع السياسات: السياسة هي الطريق الذي إذا اتبعناه تحقق الهدف فالسياسة ما هي إلا الخطوط العريضة أو الإطار الذي تتحرك في نطاقه هذه المنظمة وتخضع له إجراءاتها وأوامرها وتعليماته بل حتى العلاقات بين موظفيها.

3/تحديد الإجراءات: هي الخطوط التفصيلية للطريقة التي يمكن بها تنفيذ الأعمال (هي طريقة محددة مسبقا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية) أنواع الإجراءات:

1-التزويد، 2-الفهرسة الوصفية والموضوعية، 3-التصنيف، 4-الخدمة المكتبية، 5-تعيين الموظفين وتدريبهم، 6-الميزانية، 7- المبنى وشؤون الصيانة.

¹ همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع ذكر سابق، ص 26.

² السعيد، مبروك إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية، مرجع ذكر سابقا، ص 59.

4/وضع القواعد: الفرق بين القاعدة والسياسات والإجراءات يتلخص في ما يلي: 1-القاعدة تستلزم القيام بعمل أو عدم القيام به، 2-السياسات تعتبر مرشدا للتفكير عند اتخاذ القرار ومن ثم فهي تسمح بالحرية التصرف داخل خطوطها العريضة أما القاعدة فتسمح بحرية التصرف عند التطبيق.

5/وضع البرامج: توضع البرامج لكي تبين وقت البداية وقت النهاية لكل عمل أو مشروع في المكتبة ومقدار التدخل الزمني بين العمليات.

6/وضع الميزانيات التقديرية: وهي الكشف أو بيان بموارد وأموال محددة ومخصصة لمشروع ما أو نشاطهما وهي نوع الخطط في صورة كمية أو مالية.¹

2/2التنظيم: "هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض انجاز الأهداف".²

ويعد التنظيم عنصرا رئيسيا من عناصر إدارة المكتبات، وهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية للمكتبة، يصف الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل.³

أ. عناصر التنظيم الإداري: إن التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية لا يخرج في معناه مبنى عن العناصر أو المكونات الأساسية التالية:

1-تحديد الأعمال أو الأنشطة أداؤها لتحقيق الأهداف المخطط لها.

2-تحديد التقسيمات الإدارية اللازمة وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل.

3-تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة ويقصد بالمسؤوليات الواجبة والمهام التي يجب أن تؤديها وحدة ما أما السلطة فتعني الحق الشرعي في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.

4-تحديد نظام واحد من العلاقات يبين إدارات الأقسام وشعب العمل المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية بينها، حتى يتم الربط بين هذه الوحدات التنظيمية.

¹ المدادحة، احمد نافع. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة المكتبات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013. ص، ص.311.312.

² إسماعيل، وائل مختار. مرجع ذكر سابقا، ص 61.

³ همشري، عمر احمد، عليان، ربيعي مصطفى. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق، 1997. ص 384.

5-اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة وذلك بناء على مواصفات ومعايير تم تحديدها مسبقا ويجب أيضا تحديث الطرق العمل وإجراءاته وتوظيفها للشاغل الوظائف الوضع آليات مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض انجاز الأهداف دون تضارب أو ازدواجية.¹

❖ أهمية التنظيم في إدارة المكتبة

للتنظيم فوائد كثيرة من أهمها ما يلي:

- يعرف كل موظف في المكتبة بالأنشطة التي يجب أن يقوم بها، وبموقعه ومكانه في التنظيم العام.
- يحدد علاقة العمل داخل المكتبة، وبذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤساء ومسؤوليته وزملائه في العمل.
- الواحد الجهود ويؤدي إلى علاقات عمل سليمة ومرغوبة.
- يحدد واجبات كل موظف مسؤوليته، وسلطاته الضرورية لا نجاز العمل، فيعمل بالتالي للقضاء على مشكله الازدواجية في العمل والتعارض الأدوات، الصراع الوظيفي.
- يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجية المتوفرة.
- يساعد في تسهيل واجبات الإدارة والمديرين ويسهل عملية الإشراف والرقابة.
- يسهم في إحداث تغييرات جديدة وايجابية على مستوى الهيكل التنظيمي.²

3/2/التوظيف:

وهو ملئ المراكز في المؤسسة لموظفين أكفاء ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب و تنمية هؤلاء الموظفين و تقويم أدائهم و تهيئة البيئة المناسبة لهم و الحرص على رفاهيتهم.³

4/2/التوجيه: ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الإدارة العليا و لاسيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين

¹إسماعيل، وائل مختار. مرجع ذكر سابقا، ص. 62.

²همشري، عمر احمد، ربي، مصطفى عليان. المرجع في علم المكتبات والمعلومات، مرجع ذكر سابقا، ص 386.

³السردي، محمد الدبس. الاتصالات والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دارا ثراء للنشر والتوزيع، 2010. ص. 51.

والإشراف عليهم أثناء العمل، وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسية المختلفة، وهذا ما يكشف عموماً وظيفة التوجيه بصورة عامة.¹

➤ **خطوات التوجيه:** تلخيص خطوات التوجيه في المكتبات على النحو التالي:

* **إصدار التعليمات والتوجيهات:** وهو جوهر العملية وعلى أساسه يحدد المشروع في العمل وكيفية أدائه وشرح دقائق وتفصيلاته لما يتضمن حسن القيام به.

* **ضمان وصول التعليمات والتوجيهات للأفراد بشكل سليم:** لذلك يجب ضمان سلامتها وعدم تشويشها أو نقلها ناقصة، وأن تكون مفهومة كما يجب اختيار قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعلومات.

* **التأكد من ضمان تنفيذ العمليات والتوجيهات (المتابعة):** يعني مع إصدار التوجيهات يجب متابعتها والتأكد من تنفيذها ومعرفة ما إذا كانت تحتاج شرح أو تدريب المرؤوسين عليها، كما تتضمن هذه العملية تحفيز المرؤوسين وخلق الرغبة لديهم في التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تعديل التعليمات والتوجيهات ثابتة عدم واقعيتها في ظل الظروف السائدة²

➤ **أهمية التوجيه**

وتكمن أهمية التوجيه في نجاح العملية الإدارية، حيث يتوقف على هذه الوظيفة بحث الحياة في التخطيط والتنظيم والتحقيق التكامل في الجهود ومدخل لتحقيق الأهداف والتنسيق بينهما، وحيث ظهرت هذه الأهمية حلية واضحة منذ بداية الاهتمام بمدخل علوم السلوكية في حل مشاكل الإدارة وإنتاجها لنجاح عملية التوجيه، فقد كان هدف الباحثين في هذا الميدان دوماً البحث عن العلاقة بين ظروف وأحوال العوامل المادية أو طبيعة وبين إنتاجية العاملين، لكن الدراسات فاجأتهم بحقيقة هامة وهي أن المتغيرات النفسية والاجتماعية لها اثر كبير من المتغيرات المادية على الإنتاجية.³

➤ **مبادئ التوجيه**

ترتكز وظيفة التوجيه بصفه أساسية على مبدئين بمبادئ الإدارة هم:

1/ **مبدأ تجانس الأهداف:** يعمل هذا المبدأ على ضرورة ربط الأهداف العامة للمنشأة مع أهداف الفرد الخاصة بالتجانس والتكامل بينهما هذا ما يؤدي إلى بلوغ أهداف المنظمة المرسومة بجعل مكافآت ينالها الفرد بمجرد تحقيق أهدافها.

¹ السعيد، مبروك إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014. ص 15.

² الشافعي، دياب حامد. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب، 1994. ص 79.

³ همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء النشر والتوزيع، 2011. ص 147.

2/مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة): ويعد هذا المبدأ امن مبادئ الإدارة العلمية والذي ينادي بعدم وجود أكثر من موجه أو رئيس في المنظمة الواحدة، مما يضمن الولاء والتنظيم ويقلل من المنازعات والصراعات التنظيمية وعلى ضوء هذا الغرض لوظيفة التوجيه تتبين لنا الحقائق التالية:

- وظيفة التوجيه تتعلق تعلق مباشر بالإدارة البشرية في المؤسسة.
- التوجيه هو الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين.
- تكون وظيفة التوجيه أكثر فاعلية في عمليه القيادة والتحفيز الإنسانية والاتصالات.
- للتوجيه أهمية تكمن في فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق الأهداف للمؤسسة.¹

5/2/الرقابة:

تتميز الرقابة الإدارية عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى، بالمتابعة الدائمة والمتجددة كما أنها ذات دور مهم في تحديد كفاءة الإدارة، ورفع مستوى الأداء، ولها اثر خاص وفاعليه في متابعه سير التنفيذ للتعرف على مدى قدره الجهاز التنفيذي على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة.

والرقابة هي التي بواسطتها تتمكن معرفة كل شيء في المؤسسة تسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط الهدف من الرقابة هو الضبط والبحث عن الأخطاء، والعمل على تصويبها وتجنبها مستقبلاً.²

➤ أهداف الرقابة

حماية الصالح العام، وهي محور الرقابة ويتم ذلك عن طريق متابعه النشاطات وسر العمل وفق الخطة، أو البرامج الموضوعية بشكل تكاملي، مع الكشف عن الانحرافات والمخالفات والأخطاء وتحديد المسؤولية الإدارية.

توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى تدخل السريع لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من اجل تحقيق الأهداف.³

➤ عناصر الرقابة:ترتكز عمليه الرقابة الإدارية على مجموعة من العناصر هي كالآتي:⁴

- تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما يكون حسب الخطة الموضوعية والهدف المراد وتحقيقه.

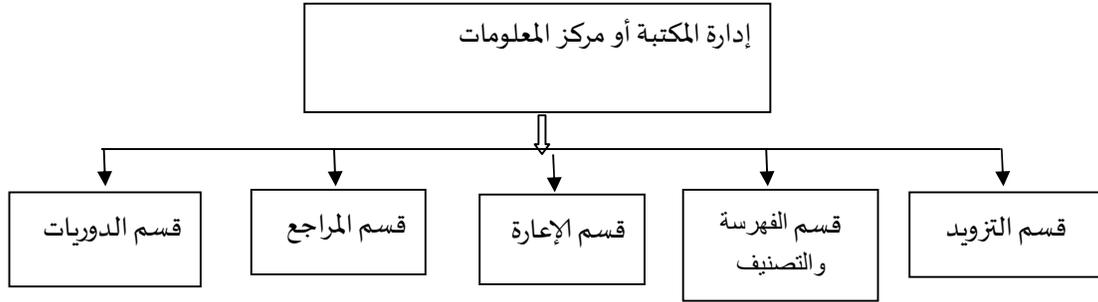
¹ نفسه، ص.174.

² السعيد، مبروك إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. المرجع ذكر سابقاً، ص. 15

³ القريوني، موسى قاسم، خضر، مبارك علي. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: مؤسسة تميم، 2006. ص 76.

⁴ درويش، محمد كلاليل. أصول الإدارة العامة. القاهرة: المكتبة الانجلو مصرية، 1980. ص 520.

- قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
- مقارنة النتائج بالمعايير،
- الكشف عن الأخطاء والانحرافات.
- البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافه، هل هو في الخطة، في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف... وغيرها.
- اتخاذ قرار التعيين،
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
- المتابعة مما يضمن عدم تكرار الخطأ.



الشكل رقم 03: الشكل يمثل التقسيم على أساس الوظيفة¹

3/ مستويات إدارة المكتبات الجامعية:

هناك ثلاث مستويات إدارية في المكتبات و مراكز المعلومات.

1/3 الإدارة العليا: High level Management

تمثل الإدارة العليا الإدارة الموجودة في أعلى الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل هذه الإدارة، المدير و مساعديه و مستشاريه (إن وجدوا).

2/3 الإدارة الوسطى: Middle level Management

تمثل الإدارة الوسطى الإدارة الموجودة في منتصف الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل مدراء الدوائر و الأقسام.

¹ أسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات: ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009. ص. 79.

13/3 الإدارة الدنيا: Lowlevel Management

تمثل هذه الإدارة الموجودة في في أسفل أو قاعدة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل مدراء الشعب والوحدات المكونة للأقسام، مثل رئيس شعبة الإهداء، ورئيس شعبة التبادل، وغيرهم.¹

والجدير بالذكر أن القسم المشترك بين المديرين في المستويات الإدارية السابقة هو ممارستهم لمهام وظائفهم القيادية من: تخطيط، تنظيم، إشراف، توجيه، ورقابة، واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف موضوعة سلفاً لكل وحدة تنظيمية، أما أوجه الاختلاف بينهم فتكمن في أمرين:

أولاً: نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية، وما يناظرها من مسؤوليات تقابلها ويعني منح المدير سلطات محددة تعادل المسؤوليات التي يتحملها.

ثانياً: نوع المرؤوسين الذين يشرف عليهم المديرون بمستوياتهم الإدارية المختلفة ففي الوقت الذي يشرف فيه رئيس الشعبة أو الوحدة في الإدارة الدنيا على العمليات اليومية، نجد مدير القسم في الإدارة الوسطى يشرف على رؤساء الوحدات في الإدارة الدنيا، ويرفع رؤساء الأقسام تقاريرهم الدورية إلى مديري الدوائر الذين يعملون كمشرفين على عمل رؤساء الأقسام و كحلقة وصل بينهم وبين الإدارة العليا.

● أما مدير المكتبة أو مركز المعلومات فيقوم بالإشراف على مديري الدوائر بالتعاون معهم هو ومستشاروه لتحديد الأهداف ووضع الخطط و رسم السياسة العامة للمكتبة ، ومن هنا نستنتج أن المدير تتسع دائرة إشرافه إلى أكثر من نشاط واحد، بل إننا نجده في أحيان كثيرة يشرف إشرافاً كاملاً على كل المصالح وعلى كل الأنشطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما نريد التنويه هنا إلى أن المستويات الثلاثة المذكورة أنفاً عادة ما تكون محددة وواضحة في المكتبات الكبيرة كمكتبات الجامعة، إلا إنها قد تندمج في مستويين إداريين فقط (مدير ، و رؤساء أقسام).²

4/سمات الإدارة في المكتبات الجامعية:

من السمات الأساسية لإدارة المكتبة ما يلي :

- إن الإدارة تختلف باختلاف نوع المكتبة أو مركز المعلومات والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لها، فإدارة مكتبة مدرسية تختلف عن إدارة مكتبة عامة أو عن مكتبة جامعية.
- المكتبة تعمل ضمن إطار اجتماعي فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين منها و تتأثر بحاجاتهم و رغباتهم وسلوكهم فهي غير منعزلة عن مجتمعها سواء الداخلي الأفراد العاملين فيها و مجتمعها الخارجي المحيطيها و تأثيراته الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية.

¹ همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مرجع ذكر سابق، ص، 28.

² نفسه. ص، 29.

- أنها تسعى لتحقيق أهداف رسمت وحددت مسبقا لها تحقيقا لفلسفتها وسياسة المؤسسة التابعة لها.
- إنها إنسانية الطابع وتعمل للموازنة بين تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات وأهداف العاملين فيها وتطوير قدراتهم وصقل كفاءاتهم المهنية ومشاريعهم في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- هي دائمة التطور و التغيير ، و تتأقلم مع تطورات العصر و تطلعات نحو المستقبل أفضل، و هو ما يؤكدّه خامس قوانين " رانجاناتان" ، الذي بنص على أن المكتبة كائن ينمو و يتطور.¹

¹ غرار مي، وهيبية. مرجع ذكر سابقا.ص، 45

خاتمة الفصل

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل، تتضح لنا أهمية المكتبات الجامعية داخل مجتمع الجامعة، المكون من أساتذة و طلبة و موظفين، و كذا دورها في تنميته، باعتبارها القلب النابض للجامعة، بحيث تساهم المكتبة في تحقيق الأهداف العلمية و التعليمية و الأكاديمية للجامعة خصوصا و في تطوير المجتمع بأكمله عموما، و ذلك من خلال الاهتمام بالإمكانيات المادية و البشرية لها و ذلك من أجل تطوير تسيير إدارتها و تحسين أدائها بتبني الطرق العلمية الجديدة للإدارة.

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية وآليات

تطبيقها في المكتبات الجامعية

تمهيد

إن التطور السريع الذي يشهده العالم في السنوات الأخيرة أحدث تغييرات عديدة في جميع المجالات ومن بينها نذكر المنظمة أو المؤسسة التي جعلها تواجه تحديات عدة ولبقائها واستمراريتها ألزمها من مواكبة هذه التحديات فأضحت الإدارة التقليدية بعمليتها ورسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم استخدام الأساليب الإدارية التي تتصف بالتطور الدائم ومن بين هذه الأساليب، الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية.

وفي هذا الفصل تناولنا في المبحث الأول نظرة حول الإدارة الإستراتيجية، ماهيتها، أهميتها مستوياتها... وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات وذلك من أجل تحسين الممارسات.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية مفهومها وآلياتها

◀ تعريف الإدارة: حسب المنجد الأبجدي هي: سياسة الشؤون العامة أو الخاصة، مجلس الإدارة: هي الأعضاء الذين يشرفون على شؤون شركة أو مؤسسة، مركز الإدارة: هي المكان الذي تقيم فيه الهيئة التي تدير شؤون شركة أو مؤسسة.¹

والإدارة في القانون العام هي: مجموع الأشخاص المعنويين (الدولة، المصالح، المؤسسات العامة... الخ) الذين يؤمنون، في الأساس، تلبية المصلحة العامة بتمتعهم، من أجل هذا الغرض، بامتيازات يضمنها لهم القانون العام والقانون الإداري.²

1/ مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تستخدم كلمة استراتيجية Strategy بطرائق متعددة، ونجد غالباً الكثير من الناس يتحدثون عن هذا المفهوم في عالم الأعمال والاستراتيجية هي كعبارة كرة القدم، أو الاستراتيجية المرتبطة بالحملات العسكرية، أو الاستراتيجية الموضوعية لاجتياز مجموعة من الاختبارات والامتحانات وهذا بالطبع قدودنا إلى الاستخدامات المعقدة لمصطلح الاستراتيجية.³

الإستراتيجية هي في المقابل العربي لكلمة Stratégie في اللغة الفرنسية و"Strategy" في اللغة الإنجليزية، ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية Strategos، والتي تعني

¹ المؤسسة الوطنية للكتاب. المنجد الأبجدي. بيروت: دار المشرق ش.م.م، 1987، ص.32

² الكيالي، عبد الوهاب. موسوعة السياسة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1999، ص.113

³ صقور، مجد. الإدارة الإستراتيجية: الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص.9. <https://pedia.svuonline.org>

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

فالقيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من Clausevitz و"TZU SUN" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية¹.

وتعرف طبقا لجوليك و جاوش Glucck&Jauch سلسلة متصلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، و عملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف و صنع القرارات الإستراتيجية.²

قد تعددت التعاريف للإدارة الإستراتيجية حسب علماء الإدارة ومن بين هذه التعاريف نذكر :

تعريفهيجنز وفنسر " على أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة مع بيئتها."³

ويعرف " اناسوف" الإدارة الإستراتيجية بأنها: تصور المنظمة أو الشركة _ المنشأة ... لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها.

ويعرف "David 1995 م" الإدارة الإستراتيجية: هي علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة، و التي تمكن من تحقيق أهدافها.⁴

وتعرف كذلك " هي مجموعة من التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة."⁵

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية حسابية ندرس نقاط القوة والضعف للمنظمة، حتى تتمكن من التحكم في ظروف البيئة الداخلية وعناصرها الخارجية " فرص- تهديدات" وذلك من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل.

¹Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, 99 concepts clés, DUNOD, Paris, 2003, P.127..

²أبو قحف، عبد السلام. أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص.63-64.

³عبوي، زيد منير. الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار كنوز المعرفة، 2002، ص.35.

⁴الظاهر، نعيم إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية: المفهوم _ الأهمية _ التحديات ، عمان : عالم الكتب الحديث، 2009، ص.9.

⁵الماضي، محمد المحمدي. إدارة الإستراتيجية، القاهرة: كلية التجارة، 2017، ص.21.

2-1 أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر وذلك باتخاذها لقرارات إستراتيجية مستقبلية تتيح بدائل وخيارات للمنظمة بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

1. تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالتغيرات.
2. تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.
3. تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة حيث أنه ومع عقد التسعينات من القرن العشرين وما بعده تزداد المنافسة بين منظمات الأعمال، وقد غيرت العولمة الاقتصادية على ما يبدو حدود المنافسة بصورة واسعة وذلك عن طريق ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة في مختلف الميادين.
4. تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.
5. خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية.
6. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.¹

ولخصت أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يأتي:

- تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمات في توقع مشكلات المستقبل والفرص.
- تهيأ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة و أفاق تطورها .
- يساعد البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يسهم في نجاح المنظمة ومن أجل إقناع المنظمات والإدارة أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية نضيف بعض الفوائد المتحققة لها من ممارستها²:
- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية
- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية في أدائها عن تلك التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم ومن أهمها:

¹ عبيوي، زيد منير. المرجع السابق. ص، ص، 46_47.

² السعيد، إبراهيم مبروك. المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص.125-

- المساعدة في تخصيص الموارد .
- المساهمة في إعداد و تهيئة القيادات .
- مساعدة المديرين.

إن استخدام الإدارة الإستراتيجية تجعل المديرين أكثر وعيا لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، كما يؤدي تطبيقها إلى تنمية وتطوير الفكر الاستراتيجي في المنظمة ككل بحيث تعمل على دقة تنمية التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية والتي تؤدي بدورها إلى التميز في الأداء وتحسينه في الأجل المتوسط والطويل.

1-3 أهداف الإدارة الإستراتيجية :

فالإدارة الإستراتيجية تهدف بصفة دائمة إلى تحقيق العملية الإدارية التي ترتبط بصفة جوهرية مع تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ تمكن الإدارة الإستراتيجية الشركة من استشرف المستقبل برؤية واضحة مما يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمة الأعمال على إعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية، ووضع السياسات
- ✓ والإجراءات والقواعد والأنظمة .
- ✓ كما تساعد الشركة أو منظمة الأعمال في تحديد الأولويات و الأهمية النسبية لأعمال الشركة المختلفة سواء داخل أو خارج الشركة عن طريق تحديد الغايات ووضع الأهداف طويلة الأجل¹.

• وهناك أهداف أخرى للإدارة الإستراتيجية نذكرها:

- ✓ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- ✓ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

¹الظاهر، نعيم ابراهيم. مرجع ذكر سابقا، ص.66

- ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.¹

4-1 فوائد الإدارة الإستراتيجية وخصائصها:

❖ فوائد الإدارة الإستراتيجية:

إن نجاح بعض المنشآت وفشل البعض الآخر حقيقة اقتصادية في دنيا الأعمال ويعود هذا الفشل إلى التغيرات في البيئة التي تحسن الإدارة التعامل معها وذلك بسبب عدم توقعها لها أو تسبب عدم توفر المواد الكافية لمواجهتها على الرغم من توقعها لها، بحيث تؤكد حقيقة أخرى أنه لا تبقى في السوق عدا المنظمات التي تخدم احتياجات مجتمعاتها بفاعلية وكفاءة عاليتين بمعنى أن هذه المنظمات أو المنشآت تفي بحاجات المجتمع بأسعارها وتكفي لتغطية تكاليفها وتحقيق بعض الربح من ذلك.²

للإدارة الإستراتيجية فوائد متعددة نذكر منها ما يلي:

إن وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب قدر كبير من الدقة وتوقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور من أجل الاستعداد لها وإمكانية تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.

ومن بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية هو التفهم والإخلاص أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية هو التفهم والإخلاص والالتزام فحينما يفهم المدير والموظف ماذا تفعل المنظمة ولماذا سيشعر كل منهما أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها.³

ومن فوائدها أيضا هي قدرة الاستيعاب وفهم أفضل للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ومن خلال تطبيق هذه الإدارة تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية فهناك علاقة إيجابية بين النتائج، الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى (Miller and cardinal 1997: 49)

¹ هاريسون، ديفيد. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار زهران، 2009، ص 145.

² بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص 54.

³ السالم، مؤيد سعيد. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. لبنان: دار الكتاب الجامعي، 2016، ص 28-29.

❖ خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من السمات أو الخصائص تتضح فيما يلي:

تهتم الإدارة الإستراتيجية بالأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزاءها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق أداء متميز للمنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة، بحيث يمكن أن يكون ما هو مناسب لميادين معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل مثال: في مصلحة أو قسم التطوير والبحث يسعى دائماً إلى تحسين المنتج وذلك من خلال تصميم مواصفات متطورة للمنتج يمكن أن يلي مجموعات معينة من الزبائن لبحث عن الدقة والجودة في المنتج في حين هذه العملية تترب عليها تكاليف زيارة للمنظمة تنعكس مباشرة في زيادة سعر المنتج ما يؤدي إلى تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتج بديل بأقل تكلفة، "وهذا يبرز دور الإدارة إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق"¹.

تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصلحة الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح الإدارة في المنظمة لا يمكن تحقيقه إذا ركزت اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى فمثلاً إذا ركزت المنظمة أقصى جهودها على الأرباح فقط لإرضاء المالكين فهذا قد يكون على حساب راحة العاملين أو على حساب انخفاض جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن وبالتالي تفقد لجزء من حصتها السوقية، ولهذا من الممكن أن تحافظ المنظمة على علاقتها مع أصحاب المصلحة بدرجة متوازنة وذلك باعتبارها طريقة أخرى لزيادة الأرباح لأن الربح المادي يتحقق عند زيادة اهتمام المنظمة بالعاملين لإرضائهم وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة "الحصة السوقية" للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.

"تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً من مستقبل المنظمة على الأمدين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة التشغيلية، فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والأنشطة المختلفة التي يؤدونها في أهداف المنظمة ككل"².

2/ مكونات الإدارة الإستراتيجية:

نشير هنا إلى أن هناك عدة مضامين التي تحتويها الإدارة الإستراتيجية والتي تشكل مضمونها مكونات الإستراتيجية منها:

¹ رشيد، صالح عبد الرضا. مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008. ص.66.

² نفسه. ص.55.

1- الرسالة (المهمة):

رسالة المنظمة هي تعبير عن العرض الذي أنشأت المؤسسة من أجله، والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمة بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تخدمها.¹

2- الأهداف:

هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟

والتي يعبر عنها بصورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير كميًا.

3- السياسات:

تستمد من الإستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطار مرجعيًا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.²

3/عمليات الإدارة الإستراتيجية:

1- مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

✓ تحديد رسالة المؤسسة

✓ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.

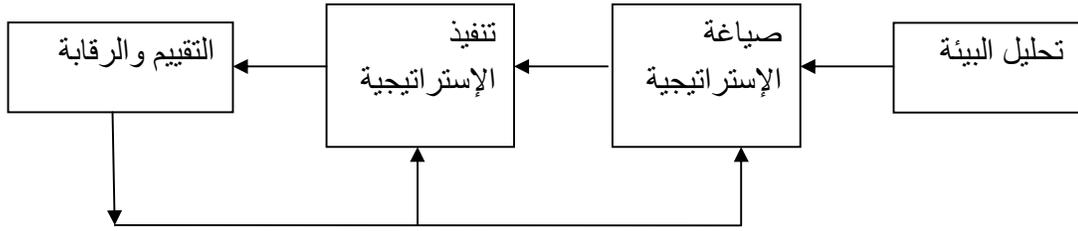
✓ دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفجوة الإستراتيجية.

2- مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية من الداخل بما قد يتطلب ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

3- مرحلة التقييم: تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.¹

¹ إدريس، عبد الرحمان ثابت. الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم، نماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص41-42.

² نفسه. ص.44.



الشكل رقم: 04 يوضح: العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية²

4/مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

أولاً: مرحلة صياغة الإستراتيجية: تمر عملية صياغة الإدارة الإستراتيجية بمراحل نذكرها فيما يلي:

1/تحديد إستراتيجية المنظمة الحالية: بحيث يتم القيام بتحديد موقع المنظمة ونوع إستراتيجياتها ومن أجل ذلك لابد من النظر إلى العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة.

2/إجراء التحليل المناسب: وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات:

-اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.

-تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.

-اختيار البيانات والقيام بتحليلها.

-المباشرة بعملية التحليل.

3/اختيار الإستراتيجية المناسبة: وهي المرحلة الأخيرة من عملية الاختيار الاستراتيجي ويتعين على المديرين الاستراتيجيين الانتباه إلى مجموعة من العوامل المؤثرة منها الموقف التنافسي للمنظمة وطبيعة الأهداف وتوجهات المدير إلى غير ذلك.³

وأما تنفيذ الإستراتيجية فيعتبر ترجمة للتفكير الاستراتيجي للمنظمة، والهدف هنا هو ترجمة للخطط، حيث أن بعض المنظمات تضع خططا لتنفيذها وتحسين القدرة للحصول على الفرص أو العمل على تحسين الوسائل، وتتطلب هذه العملية ثلاث مراحل هي:

¹ عوض، محمد أحمد. الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004. ص 16.

² المرسي، جمال الدين محمد. التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2002، ص.38.

³ مساعدة، ماجد عبد المهدي. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية. عمان: دار الميسرة، 2013، ص.278.

1- تحديد وتحليل مستوى التغيير الاستراتيجي.

2- المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

3- مداخل تنفيذ الإستراتيجية.

أما فما يخص الرقابة الإستراتيجية، فهي أسهل طريقة لتحقيق وبلوغ الأهداف، فهي العملية التي تقوم بالأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف، ذلك لتضمنها كما من المعلومات وتهتم باستقرار المنظمة مستقبلاً، مما يقود إلى تحقيق الأهداف، تمر الرقابة الإستراتيجية مجموعة من المراحل، نذكرها فيما يأتي:

- مرحلة التحديد.

-مرحلة وضع معايير الأداء.

- مرحلة التقييم.

- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

ثانياً: مرحلة تطبيق (تنفيذ) الإستراتيجية:

و تتضمن هذه المرحلة :

- تحديد الأهداف الفرعية أو التفصيلية (من الأهداف العامة تستمد الأهداف الفرعية).
- وضع السياسات الخاصة للأهداف الفرعية (السياسات تستمد من الاستراتيجيات).
- تخصيص الموارد و التحفيز العاملين .

ثالثاً: مرحلة تقييم الإستراتيجية الهدف من هذه المرحلة هو الحصول على معلومات تفيد المدير في تحديد مدى جدوى المرحلتين السابقتين (مرحلة الصياغة ومرحلة التطبيق) وذلك بهدف تدعيم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف (القصور).²

بحيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

¹ حاجي، نذير.فاعلية الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي: Effectiveness of strategic management on job performance ، جامعة بومرداس:مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد،2019،ص، 8

² أبو سعده، إبراهيم.الإدارة الإستراتيجية: الفصل الدراسي الأول لعام 1441هـ: أسهل عن بعد، ص،3، متاح على الخط / http://t. me

skoomall. أطلع عليه يوم 10/05/2022 على الساعة:20:30

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية¹.

5/ مستويات الإدارة الإستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية حتى الأربعة وهي:

5-1/ الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Level Strategy:

بحيث تركز هذه الإستراتيجية على طريقة توصلها إلى تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية والتي تربط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة:²

1- ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟

2- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟

3- ما هي حدود المنظمة وأثر تلك الحدود على العلاقة مع أصحاب المصالح المختلفة؟

4- ما هي مستوى التنوع الذي تعتمد عليه المنظمة؟ وهل هو تنوع متجانس أو لا؟

5- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟

6- هل تعتمد المنظمة استراتيجيه تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟

7- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية واللامركزية).

8- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة وبما يحقق التداؤبية Synergy؟³

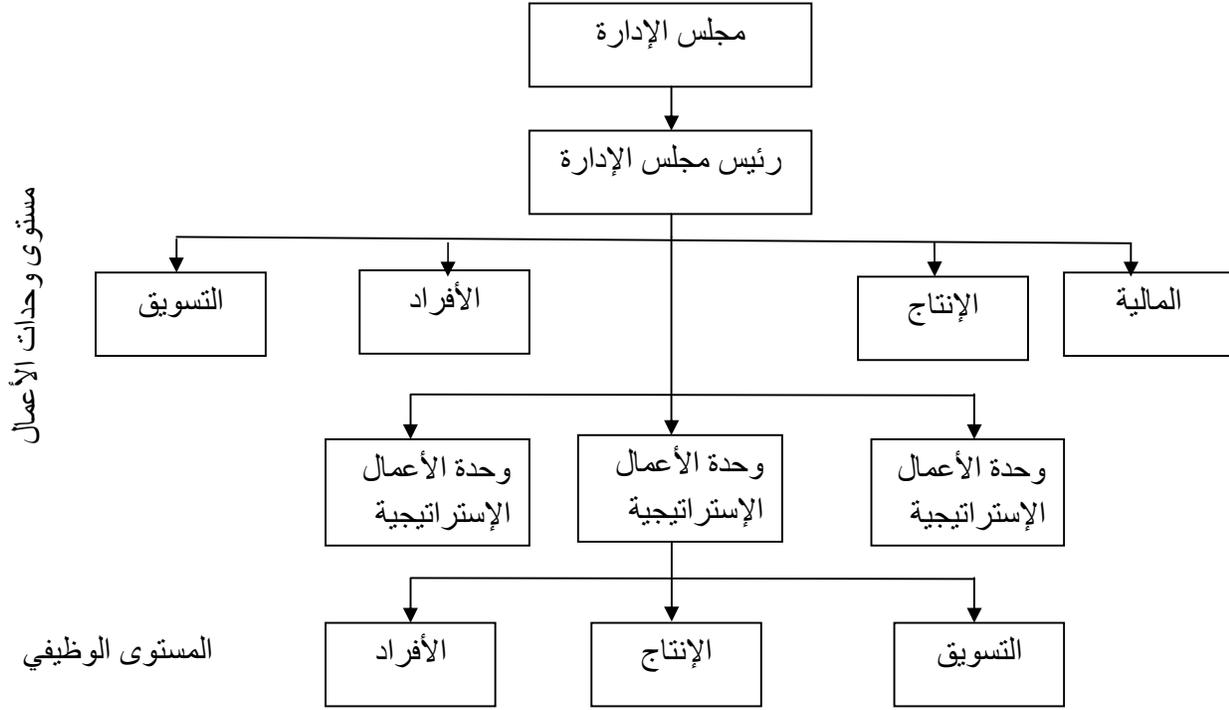
5-2/ إستراتيجية الأعمال أو على مستوى الأعمال:

"يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة من توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين"¹.

¹ عوض، محمد أحمد. مرجع ذكر سابقاً. ص 16.

² رشيد، صالح عبد الرضا. مرجع ذكر سابقاً. ص 78.

³ نفسه. ص 78.



شكل رقم 05: يوضح مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية²

3-5/ الإستراتيجية الوظيفية (أعلى المستوى الوظيفي):

يعتبر دمج بين استراتيجيات الوحدات و الاستراتيجيات الكلية ويتعلق هذا المستوى بتطوير أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة و تتميز هذه السياسات بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل، و من هنا يتبين لنا أنه الإدارة الإستراتيجية تعد بمثابة حسن التنظيم و التوظيف الفعال للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة و المتوقعة لكافة وحدات الإدارة و التنسيق بينها لتحقيق التكامل في العمل، و ذلك بوضع خطة و حقائق لتكون قابلة للتنفيذ و التطبيق لتحقيق أهداف تحسين الأداء و تطويره.³

6/التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل في:

¹ السعيد، إبراهيم مبروك. المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي. مرجع ذكرو سابق. ص. 116.

² بن حبتور، عبد العزيز صالح. مرجع سابق. ص. 53.

³ زرفاوي، أمال. دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي: the role of strategic management in improving functionality.

مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص. 72.

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

1-6/زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والنشطة والتفاعلات الدولية وظهور ثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير أمام الإستراتيجيتين في منظمات الأعمال .

2-6/شدة المنافسة: يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعملة الاقتصادية يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن تأتي إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها .

3-6/التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على البعض في الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمانيا أو مكانيا ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا .

4-6/عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية في الموارد المائية والطاقة، وعجز بعض الموارد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

5-6/الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئة الديموغرافية¹.

¹المغربي، عبد الحميد. الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 . مجموعة النيل العربية. القاهرة، 1999. ص، ص 18-19

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية:

1/المبادئ الأساسية للإستراتيجية Maxims of strategy :

من الصعوبة وضع مبادئ أساسية لا تتغير بشكل عام ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم (hart Liddel) أن يضع مبادئ أساسية للاسترشادها في صياغة الإستراتيجية للمنظمة وهي:

- ✓ ضرورة تكيف المكتبة مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ الأهداف لأن عدم ملائمتها أو تكيفها مع الوسائل المتاحة والمستخدمه يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات ما يؤدي إلى عدم تطور المنظمة.
- ✓ عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها فهذا يجنب المنظمة المفاجئات غير المريحة والمربكة.
- ✓ من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المكتبة أو المنظمة إلى هدفها الذي تود تحقيقه.¹
- ✓ وجود مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي يعني وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة وكفاءة المنظمة مع استعداد المدراء لتخصيص الوقت الإضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ وجود الحماس المتبادل بين المديرين وأعضاء مجلس الإدارة لبذل الجهد في التخطيط الاستراتيجي.²
- ✓ على الإدارة أو المدير للمكتبة وضع مبادئ أساسية تتماشى مع الموارد المادية و البشرية الموجودة لديه من أجل الاسترشاد بها في صياغة إستراتيجية مناسبة للمكتبة، و ذلك بالاستعانة بالموظفين الكفاء و ذوي خبرة في المجال.

2/متطلبات تطبيق الإستراتيجية بالمكتبات:

حتى تضمن الإدارة العليا للمنظمة بشكل خاص والمنظمة بشكل عام تنفيذ الإستراتيجية التي سطرتهها تنفيذًا جيدًا، لابد لها من توفير الأرضية المناسبة لها من خلال توفير المتطلبات التالية:

1/2 - إعداد القيادات الإدارية: إن مشاركة مدراء الإدارات الوظيفية للمنظمة في أنشطة التطبيق الاستراتيجي لا تقل أهمية عن مشاركتهم في أنشطة الإعداد لتنفيذها، لأن نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية لا يتحقق إلا بتحقيق التكيف بين النموذج القيادي الحالي مع الإستراتيجية التي تريد المنظمة ممارستها،

¹الغالي، طاهر محسن منصور. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل، 2007. ص.42.

²الأسطة، عبد القادر محمد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016. ص.16.

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

وهذا قد يتطلب من المنظمة إجراء تغييرات في النظام القيادي في مختلف المستويات الإدارية، وإيجاد الدوافع والحوافز التي تؤثر على أداء المدراء وربطها بنوعية النتائج المحصل عليها بعد عملية تقييم الأداء.¹

-2/2 تحديد الأهداف والسياسات الوظيفية: تعتبر الأهداف السنوية المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بمثابة المرشد والدليل لعملية التنفيذ الاستراتيجي، فهي المبرر الحقيقي للأنشطة التي تقوم بها الإدارات التنفيذية في المنظمة، كما تعتبر عاملاً محفزاً يحث العاملين على بذل المزيد من الجهود حيث تأخذ هذه الأهداف السنوية عدة أشكال منها: رفع مبيعات المنظمة، تحقيق معدل نمو جيد، توسيع رقعة السوق وكسب ثقة العملاء.

-3/2 تخصيص الموارد: يقصد بتخصيص الموارد تلك الأنشطة التي تحدد مصادر الحصول على الموارد ومدى ملائمتها لتحقيق إستراتيجية المنظمة، كما تتضمن طريقة توزيع هذه الموارد بين مختلف مصالحي ووظائف المنظمة، من خلال إعداد الخطط والموازنات المتعلقة بتلك الموارد التي كانت تمتلكها المنظمة من قبل أو تلك التي حصلت عليها حديثاً، فالهدف الأساسي من تخصيص الموارد هو جعلها تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث نجد أهم هذه الموارد تلك المتعلقة بالجانب المالي الذي يمنح المنظمة نوعاً من المرونة في استجابتها للمتغيرات البيئية المختلفة.²

-3/2 الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها و تناسقها، و من بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدفاعية و نظم الحوافز، الردع و العقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل انجاز استراتيجياتها)³

-4/2 هيكل تنظيمي مناسب للتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية: للهيكل التنظيمي تأثيرات هامة على الإستراتيجية قد تكون قبل نقطة اختيار الإستراتيجية، أو بعدها فإنه يتوجب على منظمات الأعمال الحرص على أن تكون هيكلها التنظيمية مناسبة لعملية الإدارة الإستراتيجية، وتحقق أقصى فاعلية في تطبيقها.⁴

تلعب المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية دوراً هاماً من أجل تمكينها من احتضان هذه الإدارة العلمية الجديدة وتحقيق أهدافها المسطرة، لذا وجب على الإدارة خلق سياسة مدروسة لنجاح تطبيق الإستراتيجية بفعالية أكثر.

¹ الحسيني، فالح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، ط9، دار وائل. عمان، 2006. ص 206

² نفسه، ص. 206.

³ المغربي، عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2004. ص. 236_239

3/القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية:

معلوم أن للقرارات الإستراتيجية علاقة كبيرة بالإستراتيجية، بحيث لا يمكن الحدثن عن الإستراتيجية في ظل غياب القرار الاستراتيجي، كما أن القرار الاستراتيجي يمثل محورا هتماما التسيير الاستراتيجي، لذا نجد العديد من الباحثين اهتموا بدراسة القرارات الاستراتيجية، ومحاولة تفسير كيفية تكوينها ووصياغاتها . ويمكن في ذلك الاعتماد على تصنيف Ansoff للقرارات الإدارية من خلال الجدول التالي¹:

القرارات الإستراتيجية	القرارات التكتيكية	القرارات العملية
هي قرارات طويلة الأجل تخص علاقة المؤسسة بمحيطها، لها طابع مركزي وغير متكررة.	هي قرارات متوسطة الأجل.	هي قرارات قصيرة الأجل، وذات أثر محلي يخص منصب عمل أو مهمة محددة.
تهتم بالبحث عن كيفية تنويع النشاطات، وكيف يتم تطوير واستغلال وضعية المؤسسة المستقبلية، تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.	تتعلق بتنفيذ القرارات الإستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المؤسسة، تهدف لتسيير الموارد للحصول على أحسن النتائج، تنظيم الهياكل، الربط بين السلطة والمسؤولية، تدفق العمل والمعلومات، قنوات الاتصال، الصلاحيات.	تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمؤسسة.

جدول رقم 01 : يوضح تصنيف Ansoff للقرارات الإدارية²

¹ غزيباون، علي، محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية. البويرة: مطبوعة لطلبة الماستر: جامعة اكلي امحمد اولحاج، 2019، ص.12

² Ansoff, H.I Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et techniques, puteau, (1968), P15-19

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

➤ 1/3 إن ما يميز القرارات الإستراتيجية أنها على درجة عالية من التعقيد: ذلك أنه يقوم على عدد كبير من المتغيرات ويحتاج إلى كم هائل من المعلومات، ويمتد إلى جوانب متعددة حيث لا يقتصر على جانب واحد فقط، وكذلك يتميز بعدم التأكد: ذلك لأنه يرتبط بالمدى الطويل، وما يميز المستقبل هو عدم اليقين والارتباب، التأثير على القرارات العملية: ذلك أن القرارات العملية تندرج ضمن القرارات الإستراتيجية، المقاربة الشاملة: حتى لا يفقد القرار الاستراتيجي صبغته الإستراتيجية يجب أن يكون شاملاً.¹

➤ 2/3 خصائص القرارات الإستراتيجية:

- تتعلق القرارات الإستراتيجية بالاتجاه المرسوم الطويل الأمد للمنظمة.
- تتعلق كذلك بنطاق النشاط في المنظمة.
- تمكن المنظمة أو المؤسسة من تجديد تقنياتها.
- البيئة التنافسية التي تخلقها القرارات الإستراتيجية تجعل المنظمة في تطور مستمر.
- من خلال القرارات الإستراتيجية تتحصل المنظمة على الميزة التنافسية.²

وبتطبيق هذه الخصائص على المكتبات الجامعية تمكنها من تبليغ رسالتها وذلك من خلال القرارات الإستراتيجية الطويلة الأمد التي تجدي بالرفع على سير الخدمات بالمكتبة، خلال نشاطاتها اليومية، في رسم سياسة عمل من اقتناء للمراجع إلى فهرستها، ترتيبها، تصنيفها وعرضها للمستنفدين من خلال البرامج الإلية المعتمدة في المكتبة.

¹ غزيباوان، علي. مرجع ذكر سابقا. ص. 12.

² Benchekroun, Bouchra. Management stratégique ; disponible sur : <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/benchekroun/Management-strategique.pdf>. Date de consultation : le 03/06/2022 _ 18.20h.

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

مع العوامل الإستراتيجية	دون العوامل الإستراتيجية
-تعريفها من الخارج إلى الداخل وليس من الداخل إلى الخارج	-تعريف الميزة التنافسية متداخلة مع القدرات الداخلية
-التركيز مسلط على العوامل الداخلية	إدارة قياسات تنافسية وتقويم الميزة التنافسية تفتقر إلى التركيز على العوامل الخارجية
-تصريحات مبنية على مخرجات مدروسة	-تحديد أهداف قيمة واضحة عادة مجموعة من التصريحات
-التركيز واضح لوضوح المنهجية	-كتابة إستراتيجية واضحة ومركزة -تفتقر إلى التركيز لعدم وضوح المنهجية المتبعة
-تشمل جميع المساهمين الرئيسي	-تطوير إستراتيجية خاصة بالمساهمين الرئيسيين تميل إلى التركيز على العملاء وإغفال العوامل الأخرى
غير صعب، حيث إن التقنيات المستخدمة من الممكن تطبيقها على جميع المؤسسات ووحدات العمل.	تطوير إستراتيجية للمؤسسات غير الربحية ولوحدات العمل. صعب، لأن معظم التقنيات مصممة للمؤسسات الربحية ولا تلاءم وحدات العمل.
-القيمة واضحة	-تعريف القيمة -تخلط ما بين التكلفة وإضافة قيمة
-مترايط ومتكامل	-تعريف التميز والمكانة -غير دقيق وغير مترايط
-مرتبطة مع الميزة التنافسية بوضوح	تطوير إستراتيجية للتكتل، الاحتكار التحالف الاستراتيجي والابتكار غالباً ما ينظر إليها على أنها إضافات ويكون تفاعلها مع بعضها ضعيفا
-مترايط بشكل قوي	ربط الصياغة الإستراتيجية بقياسات الأداء ارتباط متذبذب أولاً وجود له
دائماً من خلال إستراتيجية واضحة	-تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة نادراً ما تكون من خلال إستراتيجية معينة

جدول رقم: 02 يوضح نتائج تطبيق العوامل الإستراتيجية¹

¹ جراهام، كيني. التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: تطوير وقياس إستراتيجية ناجحة. مصر: العبيكان للنشر و التوزيع، [د.ت].

4/ مفهوم التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية في المكتبات ومراكز المعلومات:

ظهر التخطيط الإستراتيجي كتقنية إدارية حديثة في المؤسسات والمنظمات ومن ضمنها المكتبات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير في الكيفية التي تخطط بها المؤسسات في وضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة ضرورية وأساسية للمنظمات لكي تنجح وتتطور إذا أرادت التميز والتفوق والاستجابة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد، ويتم استخدام تعبير "الإدارة الإستراتيجية" أو "التخطيط الإستراتيجي بنفس السياق".¹

تعريف التخطيط الإستراتيجي للمكتبات: عرف بلال السكارنة التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن أداة للتخطيط بعيد المدى يأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، التي تحدد نوعية الرواد والمستفيدين وأسلوب المكتبة في المنافسة من أجل التميز وهي عملية تهدف لدعم المدراء كي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وهو أداة إدارية تستخدم لمساعدة المكتبة في أداء عمل أفضل ومنافسة متميزة، كما يساعد المكتبة على تركيز نظرتها وأولوياتهم في الاستجابة للمتغيرات المستقبلية لضمان قيام الموظفين في المكتبة والعمل على تحقيق نفس الأهداف التي الخطه إلى تنفيذها خلال فترة زمنية محددة.²

5/ التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات الجامعية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بالمكتبات و مراكز المعلومات بأنه عبارة عن مجموعة من المبادئ

والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد على التخطيط السليم في المكتبة ، الأمر الذي يساعد المكتبة على رسم سياسة فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء روادها في ظل المتغيرات و العولمة الثقافية كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه خلق تصور لواقع جديد لمواجهة تحديات المستقبل المتوقعة للمكتبة و العاملين فيها.

6/ مزايا الإدارة الإستراتيجية في المكتبات:

هناك مجموعة من المزايا التي تحقق نتيجة تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المكتبات والمؤسسات التعليمية أهمها:

- ❖ تحقيق المبادرة حيث تمكن المكتبة أخذ المبادرة بالفعل والتأثير الإيجابي في العمل.
- ❖ تكمن المكتبة من التخطيط السليم على أسس علمية وصياغة إستراتيجية يمكن تطبيقها.

¹ يوسف، محمد حسن. التخطيط الاستراتيجي، متاح على الخط: <http://www.saaaid.net/doot/hasn/113.htm>، ص.1، اطلع علميوم

20:30 على الساعة 25/04/2022

² السكارنة، بلال خلف. التخطيط الإستراتيجي، عمان: دار المسيرة، 2010، ص.91.

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

❖ تحقق وحدة العمل ومرشدًا وموجهًا في المكتبة.

❖ تحقيق أداء عالي وخدمة نوعية للعاملين في المكتبة.¹

لقد عرض الكاتب درويش مجموعة من المزايا التي تتحقق نتيجة تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة والمكتبات وأهمها:

- تحقيق المبادأة والمبادرة حيث تمكن المكتبة أخذ المبادرة بالفعل والتأثير الإيجابي في العمل.
- تمكن المكتبة من التخطيط السليم على أسس علمية وصياغة استراتيجيات يمكن تطبيقها.
- تحقق وحدة العمل ومرشدًا وموجهًا له المكتبة.
- تعتبر أداة تنسيق وتكامل بين الأقسام والوحدات الإدارية
- تحقيق أداء عالي وخدمة نوعية للعاملين في المكتبة.²

تتضح أهمية التخطيط للإدارة في المؤسسات التعليمية والمكتبات ، في جمع المعلومات الصحيحة التي تحدد رغبات العملاء واحتياجاتهم من أجل تفعيل إستراتيجية خاصة لتلبي هذه الحاجات مع مراعاة المتغيرات المستقبلية بغرض التحسين المستمر للوظائف والخدمات للوصول بها إلى مرحلة التميز التي تمكنها من المنافسة مع المؤسسات والمكتبات المنافسة.³

7/أهمية التخطيط الإستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) للمكتبات: تتبين أهمية التخطيط الإستراتيجي للمكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي:

- ❖ تساعد على تنظيم العمل في المكتبة.
- ❖ تساعد في تطوير خدمة عمل المكتبة.
- ❖ صواب اتخاذ القرارات التي تقرها المكتبة.
- ❖ تساعد على تميز المكتبة والخدمات التي تقدمها وتلبية احتياجات المستفيدين.
- ❖ توفير رؤيا واستراتيجيات والمشاركة في صنع القرار.
- ❖ تساعد على حل المشكلات التي تواجه المكتبة
- ❖ تبين عوامل القوة وأوجه الضعف في المكتبة وتساعد في حل المشاكل.
- ❖ تساعد المكتبة على طرق وتوزيع مواردها واستخدامها.
- ❖ تقليل المخاطر المستقبلية التي قد تطرأ والتكيف مع المتغيرات.

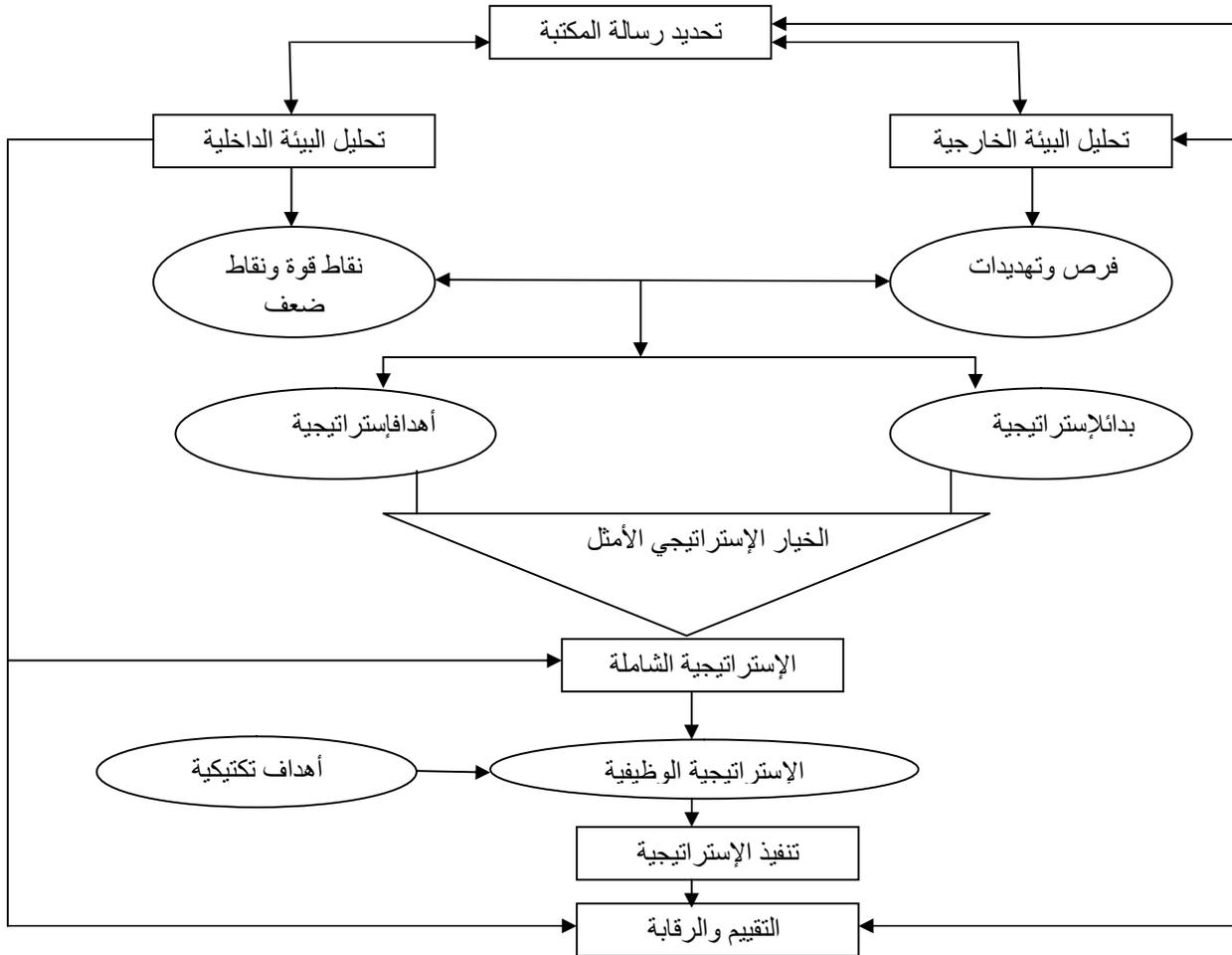
¹ درويش، محمد أحمد. الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية، القاهرة: عالم الكتاب، 2008، ص، ص 16-17.

² نفسه، ص، ص 16-17.

³ سليم، حسن مختار حسين. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، القاهرة: مكتبة بيروت، 2007، ص. 238.

الفصل الثاني الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها في المكتبات الجامعية

وقد أشار (عبيد، 2006) إلى فكرة التخطيط الإستراتيجي في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات جديدة نسبيا في المجال، ولكن أو بحثية، وما تقوم به من تعاملات تقنية وتسويق للمعلومات داخل هذه المكتبات، أصبح من الضروري أن تحذو حذو المؤسسات الربحية واعتماد سياسة التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التطورات والتغيرات المستقبلية.¹



شكل رقم 06: يوضح النموذج المقترح للإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية²

¹ عبيد، عصام محمد، الإستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات: المكتبات الآن. مصر: [د.ن.]، 2006. ص.9.

² المصدر: إعداد الطالب، أبو بكر صبيحي، 2012. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات: توظيف الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية.

8/ إيجابيات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة:

- 1- تؤدي المنظمة إلى إنجاز مهماتها ومسؤولياتها بفعالية عالية.
- 2- تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدائل متعددة.
- 3- تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر.
- 4- تزود المنظمة بنظام كلي لعملية اتخاذ القرارات بدلاً من اتخاذها بشكل تدريجي.
- 5- تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل كيفية استخدام المصادر وبطريقة فعالة.
- 6- تساعد المدير على إجراء تغييرات أساسية.
- 7- تعمل على تطوير الميول ووجهات النظر وطرق التفكير واتخاذ القرارات وعملية التخطيط التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.
- 8- تزود المنظمة بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدفاعية والمعرفة¹.

ومن إيجابيات الإدارة الإستراتيجية أو التفكير الإستراتيجي نذكر كذلك:

- ✓ بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلاً من اعتبارها صندوقاً لا يؤثر ولا يتأثر؛ والتأكيد على أهمية استشرف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر؛
- ✓ التفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار؛
- ✓ تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة؛
- ✓ التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستنفدين في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة².

من إيجابيات و مميزات التفكير الإستراتيجي في المكتبات الجامعية هو إمكانية استغلال الوظائف الإدارية للمكتبة مع تطوير أساليبها من الطرق التقليدية إلى الطرق العلمية الحديثة ، التي تساهم في تسهيل خدمات المستفيدين، و تهيئة الظروف المناسبة للموظفين في مختلف المصالح بالمكتبة من أجل تحسين الأداء الوظيفي.

¹ عبيوي، زيد منير. مرجع ذكر سابق. ص.ص. 47-48.

² الظاهر، نعيم إبراهيم. مرجع ذكر سابق. ص.33.

خلاصة الفصل

تعتبر الإدارة الإستراتيجية احد المفاهيم الإدارية المرتكز عليها في مختلف أنواع المؤسسات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل شامل، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها: في صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، و مراجعتها في تحقيق ورفع مستوى أدائها ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها ، وتحديد غاياتها على المدى الطويل وتحديد إبعاد العلاقة بينهما وبين بيئتها، بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، و نقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد من أجل وتقويمها و دراستها بغية رفع أدائها و تحسين خدماتها .

الفصل التطبيقي

واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية

في المكتبة المركزية بجامعة

حسيبة بن بوعلي بالشلف

تمهيد

يعتبر الفصل الثالث تدعيم للفصلين السابقين ، كما تعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال المقابلة و الملاحظة التي اعتمدها في هذه الدراسة من أجل البحث عن الدلائل و الاجابة عن الفرضيات، حيث قمنا قبل المباشرة بالدراسة الميدانية بالتعريف للمؤسسة المستقبلة من أجل الدراسة ، وإعطاء لمحة عن الهيئة التي تنتمي اليها المؤسسة ، و في الأخير استخرجنا النتائج العامة المتحصل عليها، و مناقشة الدراسة على ضوء الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المستقبلة: 1/لمحة عن الجامعة:

يعود تاريخ انطلاق التعليم العالي بمدينة الشلف إلى السنة الدراسية 1983- 1984 وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية الذي احتضن في أولى تسجيلاته 144 طالبا، وقد تمت هذه الانطلاقة في بداياتها بثانوية طريق وهران من خلال التكوين في الجذع المشترك تكنولوجيا ومهندسي الدولة في الهندسة المدنية.

ومع الموسم الجامعي 1986-1987 تم فتح معهدين وطنيين للتعليم العالي (العلوم الفلاحية وعلوم الري) كما عرفت نفس السنة انتقال معهد الهندسة المدنية إلى موقعه الحالي، إلى جانب ذلك تم خلال سنة 1988 فتح فروع أخرى للتعليم العالي وهي:

- الهندسة الميكانيكية
- الهندسة الكهرو-تقنية
- الإعلام الآلي للتسيير
- المحاسبة والضرائب.

بموجب المرسوم رقم 293/92 الصادر في 07 جويلية 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالشلف، لكن التحول الجوهري الذي عرفه التعليم العالي بمدينة الشلف كان سنة 2001 وذلك بصدور المرسوم التنفيذي 209/01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تتكون من ثلاث كليات :

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية علوم الأرض والعلوم الزراعية
كما تم أيضا فتح فروع جديدة وهي:اللغة الفرنسية واللغة الإنجليزية، بالإضافة إلى تخصصي الجذع المشترك للعلوم التجارية والتربية البدنية والرياضية في السنة الجامعية 2003/2004. وفي سنة 2006

الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي
بالشلف

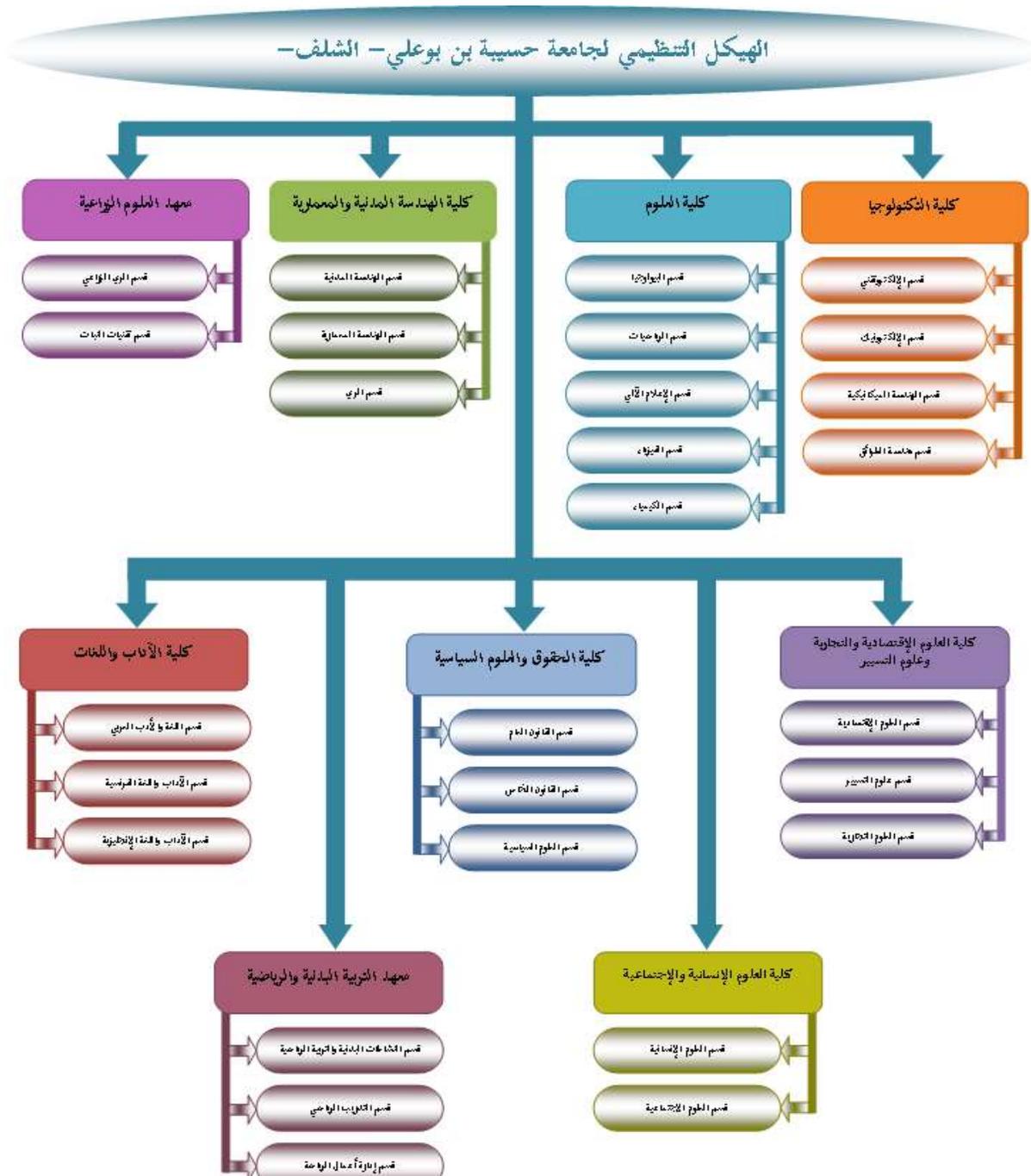
صدر المرسوم التنفيذي 112/06 المؤرخ في 11 مارس 2006 الذي أعاد تنظيم جامعة الشلف حيث

أصبحت تضم خمسة كليات ومعهد :

- كلية العلوم وعلوم الهندسة
- كلية العلوم الفلاحية والعلوم البيولوجية
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية العلوم القانونية والإدارية
- كلية الآداب واللغات
- معهد التربية البدنية والرياضية¹.

¹ موقع جامعة حسيبة بن بوعلي متاح على الخط univ-chlef.dz أطلع عليه يوم: 2022/05/22 على الساعة 19:00

الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف



شكل رقم:09 يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف¹

¹[Catalogue en ligne Université HassibaBenbouali de Chlef \(univ-chlef.dz\)](http://Catalogue.en.ligne.Universite.HassibaBenbouali.de.Chlef.univ-chlef.dz)

2/لمحة عن المكتبة المركزية :

أنشأت المكتبة المركزية بتاريخ 13 رجب 1419هـ الموافق لـ 03 نوفمبر 1998 وتم تدشينها على يد الوزير عمار تو، وتم تشييد المكتبة المركزية لجامعة الشلف، لتجمع بين كليات ومعهد الجامعة، وكانت متواجدة بمركز الجامعة القديم بالقرب من العلوي يحوي قاعة للمطالعة خاصة للأساتذة والباحثين ، والطابق الثالث به قاعتين للمطالعة الداخلية مريحة، أما الطابق الثاني جانب الایسر يوجد فيه بنك الاعارة الخارجية الذي تم تقسيمه الى قاعتين هذا العام لعدم استيعاب جميع التخصصات فأصبح بنك الاعارة رقم 01 بالإضافة الى قاعات للمطالعة بقدرة استيعاب كافية في نفس الطابق ، وتحتوي على قاعة المذكرات خاصة بالأساتذة و طلبة المقبلين على التخرج، والجانب الايمن يوجد فيه مكتب مديرة المكتبة ومكتب مصلحة البحث الببليوغرافي ، في حين أن الطابق الأرضي يحتوي على بنك الاعارة الخارجية رقم 02 ومكتب مصلحة الاقتناء ومكتب مصلحة المعالجة الببليوغرافية وقاعات المعالجة الفنية ومكتب مصلحة الاعلام الالي ومكتب مصلحة التوجيه وبه ايضا قاعة المحاضرات وهو كبير مناسب لتقام فيه معارض .

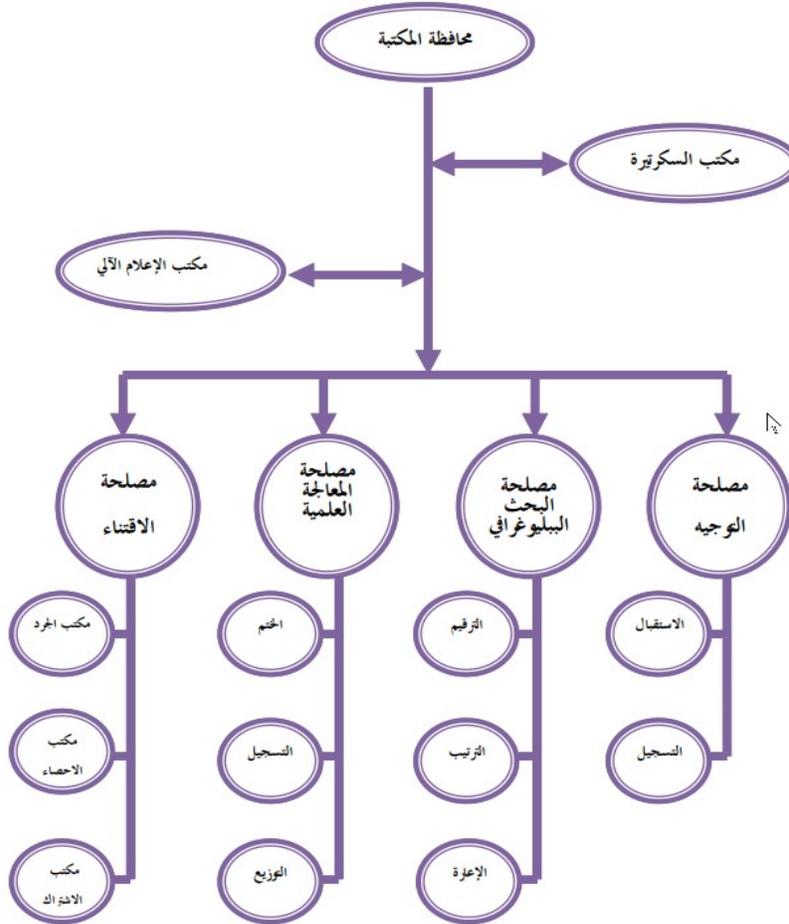
تفتح المكتبة أبوابها لمستعملها طيلة أيام الأسبوع ما عدا الجمعة وساعات الافتتاح من الثامنة والنصف صباحا إلى غاية الرابعة والنصف بعد الزوال.

- مرافق المكتبة المركزية جذابة بالحجم الكافي لاستيعاب المجموعات.
- تتوافر في مبنى المكتبة المركزية أماكن كافية لاستيعاب هيئة الموظفين
- المكتبة مجهزة جيدا ومهيأة بأثاث ووسائل مادية معتبرة.¹

¹اطلع موقع جامعة الشلف متاح علناالخط : univ-chlef.dz

20:00 اطلع عليه يوم 2022/05/25 على الساعة

الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للجامعة



شكل رقم 10: يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية للجامعة¹

¹المصدر: من تصميم رئيس مصلحة الاعارة الداخلية.

3/وظائف المكتبة المركزية:

هي الوظائف التي تقوم بها المكتبة والخدمات التي تقدمها المكتبة لروادها بواسطة وسائل البحث المتاحة لديها مثل الفهارس الآلية والفهارس الورقية ومسائل قاعدة البيانات المحلية وهذا من أجل تلبية حاجة تسيير وتنظيم الموارد المادية والمالية والبشرية لها.

- ✓ القيام بالعمليات الفنية والعلمية المختلفة لمعالجة المجموعات كالانتقاء والفهرسة والتصنيف.
- ✓ العمل على حماية وصيانة الرصيد الوثائقي من أنواع التأثيرات.
- ✓ توفير مصادر البحث المطبوعة والإلكترونية.
- ✓ تحضير وتقديم المادة العلمية إلى القارئ والبحث في أوانها.

4/أهداف المكتبة:

لكل مكتبة جامعية أهداف تسعى إلى الوصول إليها، ومن بين أهم أهداف المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي ما يلي :

- ✓ خدمة جمهور المكتبة وذلك بتوفير أهم المراجع المطلوبة من طرفهم في أحسن الظروف وبأقل جهد وأقصر وقت ممكن.
- ✓ إدخال وسائل تكنولوجية حديثة في عمليات الخدمة المختلفة، لإعطاء الفعالية للمكتبة والمعلومة العلمية الحديثة للمستفيدين.
- ✓ الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور المستفيدين من طلبة باحثين وأساتذة وموظفين.
- ✓ الرقي بمستوى الطالب والأستاذ إلى ما تصبو إليه الجامعة.
- ✓ مواكبة وإثراء البرامج والمناهج الدراسية للطلبة.

5/مهام المكتبة المركزية:

- ✓ اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالتعاون مع مكتبات الكليات والمعهد .
- ✓ مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج .
- ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- ✓ مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم .
- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد .
- ✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية¹.

6/ الأعمال التي تقوم بها مختلف المصالح:

1/6- مصلحة المعالجة العلمية:

يشرف على هذه المصلحة رئيسة ومجموعة من المساعدين المختصين في علم المكتبات مهامهم المعالجة العلمية لمختلف الوثائق وأنواعها (الفهرسة بكل أنواعها)، وإدخالها آليا وهذا قصد إنشاء فهرس وقواعد معطيات أولية.

بعد وصول المقتنيات الجديدة من الكتب إلى المكتبة وتسجيلها تحول إلى مصلحة التصنيف والفهرسة ، وتنظم حسب مواضيعها المقسمة في تصنيف ديوي العشري ، يقوم المصنف بعد ذلك بإخراج خطة تصنيف ديوي العشري، وهذا لتسهيل عملية البحث عن الأقسام الرئيسية والفرعية. وبعد عملية التصنيف تقوم بعملية الفهرسة ، وتعتمد في عملية الفهرسة على قواعد (التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي) بحيث يتم فهرسة الكتب في سجلات كبيرة وترك نسخة واحدة للفهرسة الآلية ، كذلك يقوم موظفي المكتبة بوضع فهرس للكتب ورقيا وهذا بعد طباعتها وهذا ليستفيد منها الباحثين.

2/6- مصلحة البحث الببليوغرافي.

يشرف عليها رئيس مصلحة ومساعدين ، مهامهم إعداد بنوك المعلومات وتوفيرها ، وكذا الإعداد الببليوغرافي والنشر التحليلية ، وفهارس المواد لضمان البحث الببليوغرافي .

3/6- مصلحة التوجيه.

يشرف على هذه المصلحة رئيس ومجموعة من المساعدين المختصين في علم المكتبات، مهامهم القيام بالأبحاث والدراسات والتحقيقات والإحصائيات، وتنظيم مختلف نشاطات المكتبة وخدماتها ومنها الشكوى والتسجيلات المكتبية.

4/6- مصلحة الاعلام الآلي :

استحدثت من طرف ادارة المكتبة تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة ارتأت مكتبة جامعة الشلف إنشاء مصلحة الإعلام الآلي وهذا نظرا للدور الذي يلعبه في عملية الإشراف على تسيير النظم الآلية في المكتبة وتطويرها وتحديثها وفق متطلبات العصر بالإضافة إلى كونه همزة الوصل بين كل أقسام ومصالح المكتبة فهو القسم المنسق بين مختلف مصالح المكتبة وأداة الربط بينها من خلال الشبكة المحلية الإنترنت ، كما انه أداة ربط بين مكتبات الكليات والمكتبة المركزية من خلال شبكة الإنترنت. وهي تتكون من مجموعة متخصصين في الإعلام الآلي.

¹ ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء. المكتبة المركزية: جامعة الشلف. مقابلة يوم 2022/05/22.

الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي
بالشلف

وتقوم هذه المصلحة بمتابعة النظام الآلي المعتمد داخل المكتبة ومراقبته وتشرف على عدة برامج آلية خاصة بالمعطيات البليوغرافية، بالإضافة إلى إدخال البيانات البليوغرافية من أجل إعداد فهرس آلي خاص بالمكتبة المركزية.¹

7/الإمكانيات البشرية والمادية:

1/7- الموارد البشرية للمكتبة:

- تحتوي المكتبة على هيئة موظفين ومن كل التخصصات ويتوزعون على العديد من المصالح والجدول التالي يوضح ذلك:

العدد	الرتبة المهنية
01	مدير المكتبة
01	ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 2
06	ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 1
07	مساعد بالمكتبات الجامعية
02	وثائقي أمين محفوظات
40	مهندس دولة في الإعلام الآلي
01	معاون إداري
02	حارس
04	عامل مهني من المستوى الأول
28	المجموع

جدول رقم 03: توزيع الموارد البشرية بالمكتبة حسب الوظيفة ومستوى التأهيل

¹ ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء، مقابلة يوم 2022/05/22.

الفصل التطبيقي: و اقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي
بالشلف

النسبة المئوية	العدد	التخصص
% 56,25	16	علم المكتبات
% 15,625	04	الإعلام الآلي
% 9,375	01	الإدارة
% 18,75	06	تخصصات أخرى
%100	28	المجموع

جدول 04: الاتجاهات العددية للموظفين وفق التخصص¹

2/7- الموارد المادية للمكتبة :

المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف مهيأة بأثاث ووسائل مادية معتبرة
كما يلي :

▪ الرفوف:

يوجد بالمكتبة 20 خزانة للكتب بحيث يوجد بكل واحدة 10 رفوف ، وهناك 90 رف بالمخزن لترتيب
الوثائق و70 رف في قاعة الإعارة وهي مفتوحة في متناول الطلبة المقبلين على التخرج ، وهناك 40 رف
بالنسبة للمذكرات.

كما وضعت خزانتي تحت تصرف مسؤول المكتبة ، والمساعد التقني لهدف حفظ الإقتناءات الجديدة
الغير مسجلة ، والوثائق النادرة .

▪ الأثاث:

يتواجد بالمكتبة 17 مكتب، بالإضافة إلى 250 طاولة و900 كرسي .

▪ الفهارس:

صناديق الفهارس وهي أداة تتوسط المكتبة ومستعملها وتتوفر على 10 صناديق فهارس مصنوعة من
الخشب.

▪ وسائل الإعلام الآلي:

في إطار تحديث المكتبة وتماشيا مع التطور في البحث بالإنترنت، استفادت المكتبة من 23 جهاز حاسوب
و10 طابعات. و04 آلات ناسخة ، 02 ماسح ضوئي آلة راقنة .

¹مقابلة مع مسؤول مصلحة البحث البيبليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يوم 2022/06/02.

الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي
بالشلف

■ رصيد المكتبة:

- تحتوي المكتبة على رصيد معرفي من دوريات (مجلات، تقارير، ندوات، ملتقيات..)، كتب، مخطوطات، ووثائق غير مطبوعة من مواد سمعية وسمعية بصرية، أقراص مضغوطة، إلى رصيد المكتبة الرقمية والانترنت، والجدول التالي يوضح ذلك:¹

نوعالوعاءالفكري	عددالعناوين	عددالنسخ
الكتب	70866	174807
المذكراتماجستير	1200	2400
المذكراتدكتوراه-ورقية - الكترونية CD	1338	2676
مطبوعات الاساتذة بجامعة حسيبة بن بوعلبي	109	109
مذكرات الماستر CD	6500	6500
المجموع	80013	186492

جدول رقم 05: يوضح توزيع رصيد المكتبة من مختلف الأوعية احصائيات حتى سنة 2019

8/خدمات المكتبة:

-يتضح مفهوم خدمات المكتبات والمعلومات في كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات من اجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أحسن استخدام من خلال توظيف جميع الأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات ، ممثلة في العاملين لديها ، من اجل خلق الظروف المناسبة

لوصول الباحث للمعرفة أو إشباع ما لديه من حاجات للمعلومات تتضح فيما يلي :

8/1-الاقتناء: هذه المهمة يقوم بها مسؤول المكتبة بالطريقة التالية ، يتم تحضير قائمة المقتنيات بحضور الأساتذة ، يتم انتقاء العناوين من الفهارس ، قواعد البيانات ونشرات الناشرين ، ثم بعدها يقوم مسؤول المكتبة بتحضير وصل شراء ، الذي يرسل إلى التعامل ، والعرض الذي يقدم أقل قيمة عن كل عنوان وبهذا يتم اقتناء العناوين.

¹ ب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء، مقابلة يوم 2022/05/22

الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف

2/8 - المعالجة الوثائقية: تمر الوثائق بعد استقبالها بعدة مراحل: المراقبة ، التسجيل ، الفهرسة ، التحليل التخزين الوثائقي (analyse documentaire).

- عملية المراقبة: مقارنة المقتنيات الجديدة مع وصل الشراء، وتهدف هذه العملية إلى اكتشاف أي خلل سواء في العدد الإجمالي، عدد النسخ أو السعر.
 - الختم: هو وضع ختم المكتبة على كل المقتنيات، وذلك لتوضيح حق ملكية الوثائق.
 - التسجيل: عملية ذات طابع إداري وتتم بتحضير جرد للوثائق التي دخلت المكتبة.
 - التحليل الوثائقي : عند الانتهاء من عملية الفهرسة ، تبدأ عملية التحليل الوثائقي وهذه العملية الفكرية تنقسم إلى قسمين : تحرير المستخلصات والتكشيف¹.
 - تحرير المستخلصات: يشمل إعطاء ملخص حول محتوى الوثائق.
 - التكشيف: هو استخراج مجموعة من المواصفات أو الكلمات الدالة ثم تصنيفها. والهدف هو وصف محتوى الوثيقة وتسهيل عملية البحث والتصنيف لديوي (CDD) في اللغة التوثيقية المعمول بها في المكتبات لاستخراج الكلمات الدالة المناسبة لمحتوى الوثائق.
 - التخزين : بعد التحليل والمعالجة الوثائقية للمقتنيات ، نضع شفرة في ظهر الوثائق ، هذه العملية تسمح بتعيين الوثائق المرتبة في الرفوف بطريقة سريعة وسهلة، وتوفير الجو الملائم للحفاظ على الوثائق.
 - التحرير: بعد عملية الفهرسة و التكشيف والترتيب ، تسجل المعلومات في بطاقات فهرسة التي تحفظ بدورها في فهرس منظمة لتسهيل البحث، وهناك فهرس على شكل كتب موضوعة من أجل رفوف مفتوحة.
 - خدمة مراجع : هذه الخدمة في شكل فهرس يديوية وفهرس آلية على الخط المباشر فيما يخص الفهرس اليدوية مصممة بطريقة مقننة أي مفهرسة بشكل علمي متخصص والمداخل فيها تكون في غالب الأحيان بالعنوان أو المؤلف. بينما الفهرس الآلي فقد تم الاعداد له بطريقة مقننة ويمكن لكل مستفيد الاطلاع عليه من خلال العنوان الالكتروني التالي:
- <http://bu.univ-chlef.dz>
- وعند الدخول إلى هذا الموقع بإمكان كل مستفيد أو مطلع المرور إلى أي معلومات ومن كل التخصصات بحيث تظهر التخصصات على شكل بيت وكل بيت يحمل تخصص معين ما على المستفيد سوى البحث عما يريد في هذا الفهرس والملاحظ أن كل المستفيدين في الجامعة صاروا يعتمدون على هذا الموقع في طلب ما يريدون.
- خدمات معلومات: هي الأخرى متوفرة بنفس الطريقة.

¹ مقابلة مع مسؤول مصلحة البحث البيبليوغرافي بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف يوم 2022/04/03.

الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

- البث: هو عملية استرجاع وتبليغ المعلومات وتسهيل عملية الوصول إليها وذلك بالإعارة والخدمات المكتبية. وهناك نوعين من الإعارة.
- الإعارة الداخلية: للحصول على الوثائق يجب على الطلبة ملء استمارة طلب الإعارة الذي يتضمن المعلومات حول رقم بطاقة القارئ، عنوان الوثيقة، الشفرة.
- المؤلف وتاريخ الإعارة أما الطلبة المقبلين على التخرج، فيكفهم تفحص الفهرس المطبوع ثم الذهاب إلى الرف وجلب الكتاب.
- الإعارة الخارجية: تخص طلبة وأساتذة الجامعة، لطلب الوثائق للإعارة الخارجية يجب على القارئ ملء استمارة الإعارة التي يتم سحبها من بنك الإعارة.¹
- بالنسبة لطلبة الماجستير وباقي الطلبة: اسم الطالب، رقم بطاقة المكتبة، عنوان الوثيقة، السنة، التخصص، اسم المؤلف، الشفرة تاريخ الإعارة، أما بالنسبة للأساتذة، يسجل المكتبي المعلومات الآتية: اسم الأستاذة، عنوان الوثيقة، المؤلف، الشفرة، تاريخ الدخول في الخانة المناسبة لذلك. عدد الكتب التي يسمح بإعارتها خارجيا هي:

الاختصاص	عدد الكتب	مدة الاعارة
الأساتذة	خمسة -05- كتب	شهر
طلبة دكتوراه	خمسة -05- كتب	15 يوم
طلبة الماستر	كتابين -02-	7 ايام
طلبة السنة الثالثة	كتابين -02-	7 ايام
طلبة السنة الاولى -الثانية	كتاب واحد -01-	7 ايام

جدول رقم 06: يوضح عدد الكتب المسموح بها للإعارة الخارجية لمختلف المستويات²

¹ ف، ع. رئيس مخزن الاعارة الخارجية. وب، ش. رئيس مصلحة الاقتناء بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف مقابلة يوم 2022/05/15.

² مقابلة مع نفس رؤساء المصالح يوم 2022/05/15.

9/النظام الآلي بالمكتبة المركزية:

النظام الآلي بالمكتبة المركزية نظام متكامل ، يتكون من أهم النظم الفرعية التي تتمثل في نظام التزويد آليا، والتصنيف آليا ، نظام الفهرسة آليا، ونظام الإعارة آليا، يعمل حسب نظام التشغيل ويندوز طبعااته المختلفة ، وأهم صفة يمتاز بها هي اعتماده على التقنين الدولي ISO- مع إمكانية التعديل والتحديث.

والمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي نظامين متكاملين هما:

- نظام PMB (يتم التطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الثاني)

- نظام سنجاب SYNGEB: Système Normalisé de Gestion de Bibliothèque

وسنجاب هو مختصر لـ "النظام المقنن لتسيير المكتبات" تم إنشاؤه من طرف مركز البحث للإعلام العلمي والتقني "CERIST" بالجزائر سنة 1990 في طبعة "MSDOS"، ثم استمرت في تطويره من طرف مصلحة الجمع والمعالجة والنشر لتتوالى منه عدة نسخ، كان آخرها سنة 2007 والذي يعمل في إطار شبكات حظيت المكتبة المركزية بهذا النظام مواكبة لتطوراته.

1/9- التعريف بنظام PMB: وهو برنامج فرنسي المنشأ معروف عالمياً ومستخدم في كثير من دول العالم ولاسيما أوروبا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية ، وهو نظام متكامل لإدارة المكتبات يتضمن كافة الوظائف والعمليات التي تحتاجها المكتبة ، مطابق للمعايير العالمية في حقل المكتبات والمعلومات ، متعدد اللغات في واجهة الاستخدام وفي البيانات المدخلة ، يشتغل على كل نظم تشغيل أجهزة الحاسوب ، وهو برنامج مجاني ومفتوح المصدر تم توليفه وتطويره وتعريبه من قبل اختصاصي المكتبات والمعلومات فارس عثمان ليناسب احتياجات المكتبات العربية .

يعود الفضل في إنشاء هذه البرمجية إلى المكتبي الفرنسي François Lemarchand (directeur de la bibliothèque municipale d'Agneaux) سنة 2002.

وجاءت فكرة إنشاء برمجية PMB نتيجة بعض المشاكل التي عرفت البرمجيات التجارية التي تتطلب تكاليف باهظة من أجل صيانتها، مما دفع بالفرنسي Lemarchand إلى تصميم برمجية ومن ثم إيجاد الحلول للمشاكل التي تصادفه وذلك بمساعدة فرقة متخصصة في الإعلام الآلي. Eric ROBERT, Florent TETARTMICHELIN et Gautier بعد التحاقهم بالمشروع سنة 2003 ليتم الاعتراف الرسمي بهذا المشروع في ديسمبر 2003 مع ظهور طبعته الأولى. 2004: Internalisation de PMB

وقد ظهرت بعدها عدة طبعاات آخرها كان في سبتمبر 2006 وهي الطبعة 3.0، وآخر طبعااتها النسخة 4.5 (2014).

الفصل التطبيقي: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف

و تتولى حاليا شركة PMB Services تطوير وصيانة هذه البرمجية كما تقدم خدمات إضافية مثل تثبيت البرمجية وتقديم دورات تدريبية على استعمالها.
PMB هي برمجية مفتوحة المصدر Logiciel Open Source الاسم الكامل للبرمجية هو Pour Ma Bibliothèque.

هي عبارة عن نظام متكامل لتسيير المكتبات ومراكز التوثيق أو مؤسسة ما يتم عمله في بيئة تشابكية أو عبر محطات عمل مستقلة من خلال متصفحات الإنترنت وبعض التقنيات لغرض تسهيل إيصال واسترجاع الوثائق ومن أجل تنسيق تسيير المعلومات بثها وإتاحتها وفقا لبعض المعايير الدولية الموحدة .

2/9 التعريف بنظام سينجاب Syngab:

- نظام سينجاب هو نظام لتسيير المكتبات صمم من قبل مركز البحث في الاعلام العلمي و التقني CERIST وهو نظام متكامل ، و أداة لتسيير المكتبات بمختلف أنواعها و أحجامها ، و يسمح بإنشاء قواعد معطيات ببليوغرافية للكتب – رسائل جامعية – دوريات – مقالات كخطوة أولى لإنشاء فهرس الي موحد على الخط المباشر.¹

¹ بو كرزازة، كمال. استخدام الانظمة الآلية بأقسام المكتبات الجامعية. جامعة قسنطينة. مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد الثالث، العدد الاول، 2006، ص.145.

مواصفات النظام: على الموقع: <http://bu.univ-chlef.dz>



شكل رقم 11: يوضح مواصفات النظام

واجهة البرنامج OPAC على الموقع : <http://bu.univ-chlef.dz>

Accueil **Université Hassiba Benbouali de Chlef**

OPAC Catalogue en Ligne de la Bibliothèque Centrale

Recherche simple | Recherche multi-critères | Recherche par termes

Vous pouvez lancer une recherche portant sur un ou plusieurs mots (titre, auteur, éditeur, ...).

Tout type de document

Rechercher Aide

Titres Titres uniformes Catégories Résumés et notes

Auteurs Collections Indexations décimales Tous les champs

Editeurs Sous-collections Mots-clés

Catégories

Dons (Thèses)
Education Physique et Sportive (IEPS),

Thèses Doctorat
Agronomie, Biologie, Doctorat en Sciences, Droit, Education Physique et Sportive (IEPS), ...

Thèses Magister
Anglais, Droit, Electronique, Français, Génie Civil, ...

Vous n'avez pas d'idée pour chercher ? Entrez dans la bibliothèque...

[Bibliothèque de Faculté des Sciences de la Nature et de la Vie \(FSNV\)](#)

[Bibliothèque de la Faculté de Droit et Sciences Politiques](#)

[Bibliothèque de la Faculté de Génie Civil et d'Architecture](#)

[Bibliothèque de la Faculté de Technologie](#)

[Bibliothèque de la Faculté des Langues Étrangères](#)

[Bibliothèque de la Faculté des Lettres et des Arts](#)

[Bibliothèque de la Faculté des Sciences](#)

[Bibliothèque de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion](#)

[Bibliothèque de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales](#)

[Bibliothèque de l'Institut d'Education Physique et Sportive](#)

[Bibliothèque Universitaire Centrale](#)

Dernières acquisitions

Voici les derniers ouvrages saisis dans le catalogue :

شكل رقم 12 : يوضح واجهة نظام OPAC

المبحث الثاني: أسئلة المقابلة.

◀ أداة جمع البيانات: المقابلة

المحور الأول: تعتبر الإدارة الإستراتيجية منهجية جديدة لتسيير الإدارة.

س1: من خلال المهارات المكتسبة هل لديكم تصور أو معلومات كافية حول الإدارة الاستراتيجية الحديثة؟

س2: ما هي الطرق العلمية الجديدة المطبقة في تسيير وإدارة المكتبة؟

س3: هل هناك مظاهر للتفكير الاستراتيجي لدى مدير مكتبكم؟

س4: هل يوجد من بين رؤساء المصالح أو الموظفين من يعمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟

س5: هل هناك برامج تدريبية من أجل الإدارة العلمية؟

المحور الثاني: تعمل الإدارة في المكتبة على تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية لتسيير مصالحها.

س1: هل تراعي المكتبة نقص المورد البشري أثناء تنفيذ المهام؟

س2: هل يوجد مبدأ التنسيق أثناء تنفيذ المهام والأنشطة في المكتبة؟

س3: هل يوجد اتصال أو تواصل و تنظيم في الاجتماعات مع المسؤول المباشر والموظفين في العمل؟

س4: هل تراعي المكتبة أهداف المكتبة عند عملية التخطيط؟

س5: هل تشارك في وضع برنامج التوظيف بالمكتبة؟ و هل يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب للوظيفة؟

المحور الثالث : يوجد متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مكتبة جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف.

س1: هل تتبع المكتبة أسس علمية ومعايير واضحة في العملية الإدارية؟

س2: ما هي الوظائف التي تطبق في المكتبة والتي تحمل معالم الإدارة العلمية أو الإدارة الإستراتيجية؟

س3: ما هي أهم السياسات المطلوبة من أجل تطبيق إدارة علمية جديدة لديكم؟

س4: ما هو واقع تبني متطلبات الإدارة الإستراتيجية في المكتبة؟ و هل هناك طموح من أجل تطبيق وظائفها؟

المبحث الثالث: تحليل ونتائج المقابلة والاقتراحات المقدمة.

1/تحليل المقابلة:

المحورالأول: تعتبر الإدارة الإستراتيجية منهجية جديدة لتسيير الإدارة.

س1: من خلال المهارات المكتسبة هل لديكم تصور أو معلومات كافية حول الإدارة الإستراتيجية الحديثة؟

حسب المقابلة التي أجريت مع الموظفين لدى مكتبة حسيبة بن بوعلبي بجامعة الشلف هناك تصور واضح لديهم على الإدارة الإستراتيجية من خلال الخبرات المكتسبة في العمل ، كما أحسست أن لديهم طموح من أجل تطوير مهارتهم في العمل.

س2: ما هي الطرق العلمية الجديدة المطبقة في تسيير وإدارة المكتبة؟

تبين لنا من خلال مقابلة مسؤول المكتبة و طرح هذا السؤال عليه أن المسؤول في محاولة دائمة لتطوير عمل المكتبة و ذلك بإدخال أهم التقنيات التكنولوجية من أجل تسيير العمل، خاصة في عملية المعالجة للرصيد و عملية الإعارة من خلال برنامج PMB الذي يسهل العمل على الموظفين ويعمل على توفير الوقت و الجهد، و كذلك سهل عملية البحث للطلبة و الوصول للمراجع و المصادر المتنوعة في اقل وقت ممكن مما يزيد في توافد الطلبة على المكتبة المركزية .

س3: هل هناك مظاهر للتفكير الاستراتيجي لدى مدير مكتبكم؟

من خلال طرح هذا السؤال على الموظفين تبين لنا أن هناك نقص نوعا ما بوجود تفكير استراتيجي للمدير من خلال طريقة العمل التي يتبناها بحيث يوجد غياب التنسيق بين المصالح في تنفيذ المهام وكذا طريقة تقسيم المهام على الموظفين.

س4: هل يوجد من بين رؤساء المصالح أو الموظفين من يعمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟

حسب المقابلة التي أجريناها مع رؤساء المصالح و الموظفين لديهم طموح كبير في تطبيق الإدارة الإستراتيجية خصوصا في محاولة السعي إلى مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة و الاحتكاك مع الخبراء والمهتمين في نفس التخصص مع التركيز على تبادل التجارب والخبرات، و مع ذلك ظهور بعض الاستياء على وجوههم لعدم توفر الظروف التي تساعد في تطورهم و إثبات وجودهم في هذا المجال.

س5: هل هناك برامج تدريبية من أجل الإدارة العلمية؟

حسب المقابلة تبين لنا انه هناك نقص كبير في برامج التدريب و تحسين المستوى داخل الجامعة وخارجها و خصوصا مع ظهور فيروس كورونا أصبحت منعدمة ما أدى إلى ركود في طريقة العمل وتسيير المكتبة.

المحور الثاني: تعمل الإدارة في المكتبة على تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية لتسيير مصالحها.

س1: هل تراعي المكتبة نقص المورد البشري أثناء تنفيذ المهام؟

حسب المقابلة و حسب تواجدنا بالمكتبة هناك نقص كبير في المورد البشري، عدد لأبأس به من الموظفين ترك منصبه، منهم من انتقل إلى مكاتب الكليات و ذلك تزامنا مع فتح فرع جديد (معهد العلوم البحرية بمنطقة تنس بالشلف الأمر الذي تتطلب انتقال مجموعة من الموظفين ، إداريين و مكتبيين للعمل في المعهد) من أجل ظروف خاصة، ومنهم من انتقل إلى التقاعد، وهناك من تخلى عن المنصب نهائيا لأسباب اجتماعية خاصة، مع عدم خلق المناصب الجديدة من طرف الجامعة أدى إلى عدم مراعاة هذا النقص في تقسيم المهام الذي سبب في الضغط لدى الموظفين في تسيير العمل .

س2: هل يوجد مبدأ التنسيق أثناء تنفيذ المهام والأنشطة في المكتبة ؟

حسب ملاحظتنا غياب التنسيق نوعا ما في تنفيذ المهام والأنشطة في المكتبة وذلك لنقص المورد البشري كما ذكرنا من قبل، وخصوصا التنسيق بين العمل التقليدي والنظام الآلي في المكتبة.

س3: هل يوجد اتصال أو تواصل وتنظيم في الاجتماعات مع المسؤول المباشر والموظفين في العمل ؟

للأسف حسب تواجدنا وملاحظتنا يوجد نقص كبير في تنظيم الاجتماعات مع رؤساء المصالح من أجل طرح المشاكل أو العوائق التي يواجهها الموظفون في العمل وكذلك من أجل اقتراح الحلول لهذه المشاكل وتداركها، وذلك لنفس السبب نقص المورد البشري، بحيث يعتبر مشكل مؤقت حسب وعود مدير المكتبة وسوف يتم حله في المستقبل القريب.

س4: هل تراعي المكتبة أهداف المكتبة عند عملية التخطيط؟

عند طرحنا هذا السؤال على رؤساء المصالح هناك من يهتم نوعا ما في عملية التخطيط أثناء العمل لبلوغ أهداف المكتبة ، و هناك من اشتكى من عدم القدرة على الربط بين التخطيط للعمل و تحقيق الأهداف للمكتبة و ذلك لعدم ملائمة الظروف المحيطة به في البيئة الداخلية (نقص المورد البشري و تراكم العمل ما أدى إلى خلق الضغط بين الموظفين ، نقص برامج التكوين والتدريب...) و حتى البيئة الخارجية، (عدم

الفصل التطبيقي: و اقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف

توفير المناصب من أجل زيادة الموظفين فهذا أمر لا تتدخل فيه الإدارة في المكتبة، زيادة الطلبة كل سنة ما يتطلب جهد ووقت كبير لخدمتهم).

س5: هل تشارك في وضع برنامج التوظيف بالمكتبة؟ وهل يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب للوظيفة؟

عند توجيهنا هذا السؤال على الموظفين و رؤساء المصالح تبين لنا أن هناك تحيز نوعا ما في الإجابة ولكن حسب استنتاجاتنا لا يوجد إشراك للموظفين في عملية التوظيف ما أدى إلى إشغال بعض الموظفين لمناصب ليست من تخصصهم و كذلك هناك موظفين لديهم خبرة لم يتم إدماجهم في مناصب تخصصهم، و هذا راجع لتراكم العمل على الموظفين و الضغط الموجود بينهم

المحور الثالث : يوجد متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مكتبة جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف.

س1: هل تتبع المكتبة أسس علمية ومعايير واضحة في العملية الإدارية؟

في المقابلة التي أجريناها مع مدير أو مسؤول المكتبة و الموظفين، و حتى من خلال ملاحظتنا تنقص الطرق العلمية و المعايير المتخذة في تطبيق العملية الإدارية المتبعة في المكتبة مما أدى وجود بعض العراقيل في تنفيذ المهام على أمل تغيير طرق العمل و تطويرها على حسب المقابلة التي أجريت مع مسؤول المكتبة، و ذلك بتوظيف الإطارات و الكفاءات في مناصب حسب التخصص ما يؤدي من رفع مستوى الأداء في المستقبل القريب.

س2: ما هي الوظائف التي تطبق في المكتبة و التي تحمل معالم الإدارة العلمية أو الإدارة الإستراتيجية؟

هناك وجود معالم لاحتضان الإدارة العلمية تتمثل في البرامج الآلية المتبعة في المكتبة بحيث لاحظنا أن المكتبة تعتمد على البرامج الآلية (برنامج PMB ، SYNDJAB) في المعالجة الفنية و الإعارة الداخلية و الخارجية و خدمة المستفيدين مما أدى إلى اختصار الجهد و الوقت للموظفين .

س3: ما هي أهم السياسات المطلوبة من أجل تطبيق إدارة علمية جديدة لديكم؟

على حسب إجابة مدير المكتبة و الموظفين في المقابلة هناك نقص في وظائف الإدارة العلمية ما أوجب إتباع سياسات جديدة من أجل ذلك كفتح برامج التكوين و التدريب وتحسين المستوى في مجال الإدارة بالإضافة إلى توظيف الكفاءات لمساعدة الإدارة في تطوير وظائفها.

س4: ما هو واقع تبني متطلبات الإدارة الإستراتيجية في المكتبة؟ وهل هناك طموح من أجل تطبيق وظائفها؟

لقد لاحظنا خلال تواجدها بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف هناك طموح واضح بين الموظفين، و رؤساء المصالح من أجل تغيير طريقة العمل و النهوض بها إلى مستوى الطرق العلمية ، وحسب كلامهم خصوصا بعد نقص المورد البشري و مع ظهور فيروس كورونا أدى إلى ركود في العمل و نقص في برامج تحسين المستوى و بهذا، هناك وجود معالم بين الموظفين من أجل احتضان إدارة علمية جديدة تحسن من الأداء .

2/نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت بالوصف والتحليل لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف توصلنا للنتائج التالية:

♣ تطبيق غير واضح وملمس لممارسات الإدارة الإستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .

♣ سياسة الإدارة العليا لا تشكل دعما قويا لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وجهودها محدودة بهذا الصدد.

♣ يوجد بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف مقومات وإمكانات مهمة من شأنها تدعم وتعزز تطبيق الإدارة الإستراتيجية في وظائفها وأنشطتها.

♣ لا توجد خطة أو إستراتيجية مسطرة ومقصودة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة.

♣ تتوفر المكتبة المركزية لجامعة الشلف على إمكانات تكنولوجية مهمة تشكل دعما مهما لممارسة عمليات إدارة علمية إذا ما تم حسن استغلالها .

♣ الثقافة التنظيمية السائدة بيئة المكتبة المركزية لجامعة الشلف تساعد على إنجاح ممارسات إدارة علمية أو إستراتيجية.

♣ يوجد طموح وتفاؤل بين الموظفين ورؤساء المصالح من أجل تطبيق أو تبني للإدارة الإستراتيجية.

3/اقتراحات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة اتضح أنه بشكل عام لا يوجد إدراك لأهمية الإدارة الإستراتيجية لدى إدارة المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ولا اهتمام مسطر بممارستها، لذا نقدم جملة من المقترحات التي قد تفتح المجال لاعتمادها في وظائفها وتفعيل دورها :

♣ توظيف الكفاءات بدرجة أولى في المكتبة المركزية؛

♣ المطالبة بملاء فجوة الفراغ من العنصر البشري لتمكين الإدارة من تحسين أداءها؛

♣ فتح برامج تكوين وتدريب لتحسين المستوى للموظفين بالمكتبة؛

♣ التفكير الجاد بانتهاج أساليب إدارة علمية ووضعها ضمن أولوياتها؛

♣ تنمية رأس المال الفكري المتوفر وتفعيله؛

♣ التشجيع على التعلم التنظيمي وروح الإبداع والابتكار بالمكتبة؛

♣ استقطاب مديري في الإدارة الإستراتيجية قادرين على شغل أدوارهم المعرفية بفعالية؛

♣ بما أن المكتبة تأخذ على عاتقها مهمة تدريب موظفيها على استخدام بعض التجهيزات الحديثة وأوالبرمجيات المعتمدة وبعض أساليب العمل الدقيقة فبإمكانها استحداث وحدة دائمة متخصصة هذه الأنشطة وتوسيع مجال عملها كآلية من آليات نشر الإدارة الاستراتيجية؛

♣ اعتماد مرونة التعامل مع الموظفين لتشجيع مبادرات الأفراد ؛

♣ تمكين العاملين وتشجيع وتوظيف المهارات والقدرات الفردية في أداء المهام؛

♣ التشجيع على تشارك وتقاسم المعرفة والخبرة من خلال اعتماد الحوافز المادية والمعنوية الممكنة؛

♣ الاستغلال الموجه للإمكانات التكنولوجية المتوفرة بما يخدم تدفق وتمير المعرفة التنظيمية وتخزينها.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل بعرض وصفي وتحليلي مفصل لنتائج دراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، حيث قدمنا في قسمه الأول عرضاً تقديمياً مفصلاً للمكتبة مقر الدراسة، ثم في فرعه الثاني تناولنا دراسة مدى صدق المقابلة و الملاحظة ومدى صلاحيتهما لهذه الدراسة، وفي فرعه الثالث قدم وصفا وتفسيرا لنتائج الدراسة التي خصت البيئة السائدة، ثم محاولة معرفة إدارة المكتبة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى جانب مدى توفر متطلبات تطبيقها ومدى ممارستها، كما في الأخير قدمنا مجموعة من الاقتراحات.

الخاتمة

الخاتمة

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية اليوم من المواضيع التي أصبحت تطرح بكثرة في الآونة الأخيرة، وذلك لما تتمتع به من أهمية، و فائدة كبيرة للمكتبات الجامعية.

إن المكتبات الجامعية اليوم تشهد حالة من عدم الاستقرار والتذبذب ما يجعلها مطالبة باعتماد أحد المداخل الحديثة و المبتكرة لمواجهة رهانات وتحديات العصر، فنجاح أي مكتبة اليوم مهما كانت مجهزة بضروريات العمل ، مرتبط بتوفير الكفاءات من المورد البشري و فعاليته، و لذا أوجب على كل مكتبة جامعية سواء كانت المركزية أو مكتبات الكليات أن تختار العنصر البشري بعناية من أجل مساعدتها للانتقال من العصر التقليدي إلى عصر المعرفة لتلبية احتياجات مستنفيديها بطرق أكثر سلاسة، إذ يؤكد المختصون أن المنظمة التي لا تفكر بتغيير أساليبها التقليدية ومواكبة التطورات واستثمار رصيدها المعرفي هي منظمة تحكم على نفسها بالزوال؛ فالمكتبة الجامعية اليوم ملزمة بالتحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة قائمة على المعرفة، لإمكانية استمراريتها في ظل التحولات الراهنة ، والتغيرات السريعة في عدة مجالات ، و ذلك من خلال تطوير أساليبها و طرق عملها لتحسين مردودية موظفيها ، وتحقيق رسالتها التي هيأت من أجلها، مع اعتماد طرق تنمية المعرفة وتخزينها وتطبيقها وأيضا تنمية التشارك و العمل كفريق وتحقيق الإدارة التشاركية ، من أجل الارتقاء بالمنظمة.

ومن خلال هذه الدراسة التي قدمت إحاطة شاملة للمفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية و دراسة معمقة لواقع ممارستها في المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف تم التوصل إلى كون هذه المكتبة تشكل بيئة خصبة و صالحة لاحتضان هذا التوجه الإداري الحديث، كما تم الكشف عن توفر ملموس نوعا ما لمقومات نجاحه ولا يحتاج ذلك أكثر الوقوف تنمية الفكر الإداري للقادة الإداريين،بالإضافة إلى بعض الإجراءات الإدارية المدروسة للاستفادة القصوى من رأس المال البشري، هذا الأخير الذي يشهد نقص في المكتبة المركزية وهذا الأمر يعتبر من ابرز من بين الصعوبات و المشاكل التي تحول دون نجاح الإدارة الإستراتيجية في المكتبة، حيث تم تقديم جملة من الاقتراحات لمواجهة تلك الصعوبات، و إمكانية تجاوزها.

وقد جاءت هذه الدراسة لتفتح المجال أمام دراسات أخرى التي من شأنها أن تدعم نتائجها وتزيدها تعمقا، أو تكون بمثابة امتداد لها، كبحث إمكانية تصميم إدارة إستراتيجية مدروسة بالمكتبات الجامعية، أو تطوير أحد النماذج الجاهزة للتفكير الاستراتيجي ليتلاءم مع بيئة المكتبات الجامعية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

• المعاجم والقواميس:

1. المؤسسة الوطنية للكتاب. المنجد الأبجدي. بيروت: دار المشرق، ش.م.م، 1987.
2. الكيالي، عبد الوهاب. موسوعة السياسة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1999.

• الكتب باللغة العربية:

1. أبو سعده، إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية: الفصل الدراسي الأول لعام 1441هـ: أسهل عن بعد، ص، 3، متوفر على الخط. <http://t.me/skoomall>.
2. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
3. إدريس، عبد الرحمان ثابت. الإدارة الإستراتيجية. مفاهيم، نماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
4. الأسطة، عبد القادر محمد. أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
5. إسماعيل، وائل مختار. ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
6. الغالبي، طاهر محسن منصور. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل، 2007.
7. بدر، أحمد. المكتبات الجامعية: الدراسة في المكتبات الأكاديمية والشاملة. القاهرة: مكتبة غريب، [د.ت].
8. بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. بن حبتور، عبد العزيز صالح. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
10. جراهام، كيني. التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: تطوير وقياس إستراتيجية ناجحة. مصر: العبيكان للنشر والتوزيع.
11. حمود، خضير كاظم. منهجية البحث العلمي: Scientific Research Methods. عمان: اثناء للنشر والتوزيع، 2008.
12. الدباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الدبلجة، 2008.
13. درويش، محمد أحمد. الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التعليمية. القاهرة: عالم الكتاب، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

14. درويش، محمد، كلاليل، محمد. أصول لإدارة العامة. القاهرة: المكتبة الانجلو مصرية، 1980.
15. دويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية. دمشق: دار الفكر، 2000
16. دشلي، كمال. منهجية البحث العلمي. سوريا: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2012
17. رشيد، صالح عبد الرضا. الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
18. السالم، مؤيد سعيد. الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. لبنان: دار الكتاب الجامعي، 2016.
19. السردى، محمد دبس. الاتصالات والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010.
20. السعيد، إبراهيم مبروك. المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
21. السعيد، إبراهيم مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2014.
22. السعيد، إبراهيم مبروك. المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2009.
23. السكارنة، بلال خلف. التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة، 2010.
24. سلامة، عبد الحافظ. أساسيات علم المكتبات والمعلومات. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2002.
25. سليم، حسين حسن مختار. إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. القاهرة: مكتبة بيروت، 2007.
26. الشافعي، دياب حامد. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية، القاهرة: دار غريب، 1994.
27. شوقي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. منشورات جامعة قسنطينة، 2001.
28. صوفي، عبد الله إسماعيل. المكتبات وخدماتها. عمان: [د.ن.]، 1991.
29. الضامن، منذر عبد الحميد. أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
30. الطباع، أنيس عبد الله. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. [د.ن.]: [د.ت.].
31. الظاهر، نعيم إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية: مفهوم الأهمية التحديات. عمان: عالم الكتب الحديث، 2009.
32. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات العربية بين الواقع والمستقبل. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1998.
33. عبوي، زيد منير. الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار كنوز المعرفة، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

34. عبيد، عصام محمد. التخطيط الإستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات، المكتبات الآن. مصر: [د.ن.]، 2006.
35. عداي، الحسيني فالح حسن. الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، ط9. عمان: دار وائل، 2006.
36. العزاوي، رحيم يونس كرو. مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار الدجلة، 2007.
37. عليان، ربي مصطفى. ادارة المكتبات: Library Management. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
38. عليان، ربي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات: Special Libraries and Information Centres. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
39. عليوي، محمد عودة. المكتبات النوعية: (الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية). عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
40. عوض، محمد أحمد. الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
41. الغالي، طاهر محسن منصور. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل، 2007.
42. قادري، عبد الحميد. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
43. قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2000.
44. القريوني، موسى قاسم، خضر، علي مبارك. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: مؤسسة تسنيم، 2006.
45. الماضي، محمد المحمدي. الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: كلية التجارة، 2017.
46. المدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات: Types of libraires. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
47. المدادحة، احمد نافع. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة المكتبات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
48. المرسي، جمال الدين محمد. التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
49. مساعدا، ماجد عبد المهدي. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، عمان: دار المسيرة، 2013.
50. المغربي، عبد الحميد. الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2004، ص.ص. 236_239.

قائمة المصادر والمراجع

51. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999.
52. موسى، غادة عبد المنعم. دراسات في المكتبات ومراكز المعلومات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001.
53. الهادي، محمد. الإدارة العلمية: للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. الرياض: دار المريخ، 1982.
54. هاريسون، ديفيد. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار زهران.
55. همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
56. همشري، عمر أحمد، عليان، ربيحي مصطفى. المرجع في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار الشروق، 1997.

• الكتب باللغة الفرنسية:

1. Benchekroun, Bouchra. **Management stratégique** ; sur net le 03/06/2022 18.20h :<http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/benchekroun/Management-strategique.pdf>
2. Ansoff, H.I. **Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et techniques**, puteau, 1968
3. Durand, Rodolphe. **Guide du management stratégique, 99 concepts clés**, DUNOD, Paris, 2003.

• الرسائل الجامعية:

1. بوبقرة، أحمد. آليات الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية: مكتبة كلية العلوم، علم المكتبات والمعلومات: مذكرة ماستر: قسم تكنولوجيا وهندسة المعلومات، مستغانم، 2019
2. بودلة، يوسف. تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية: المركز الاستشفائي الجامعي بنين ميسوس. أطروحة دكتوراه: إدارة الأعمال، الجزائر، 2016.
3. بورغدة، راضية. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بين الجاهزية وإمكانية التطبيق، دراسة ميدانية: المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955، سكيكدة: مذكرة ماستر: علم المكتبات: الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، 2017.
4. تبيدي، محمد حنفي محمد نور. أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية. أطروحة دكتوراه: الفلسفة في إدارة الأعمال: قسم إدارة الأعمال. السودان، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

5. حسين، إبراهيم. دراسة تحليلية لمتطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال السورية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة والخاصة في محافظة اللاذقية، أطروحة دكتوراه: إدارة الأعمال، سوريا، 2011.
6. صيتي، أبو بكر.توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية:مكتبات جامعة سعد دحلب بالبليدة: أطروحة ماجستير: علم المكتبات والتوثيق، الجزائر، 2012.
7. قسراوي، عائشة. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية بالمدرسة العليا بالأغواط نموذجا:علم المكتبات والتوثيق، 2018.
8. كيلاني، صونية. مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005): مذكرة ماجستير: اقتصاد وتسيير المؤسسة، بسكرة، 2006.

• المقالات:

1. بو كرزازة، كمال. استخدام الانظمة الالية بأقسام المكتبات الجامعية ، جامعة قسنطينة ،مجلة المكتبات و المعلومات ، المجلد الثالث، العدد الاول ، 2006
2. حاجي،نذير.فاعلية الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي: Effectiveness of strategic management on job performance ، جامعة بومرداس:مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد، 2019، 8.
3. زرفاوي، آمال. دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي : the role of strategic management in thimproving functionality ،مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد 4، العدد 1، 2019.
9. عزمي، هشام محمود. تحسين فعالية أداء المكتبات الجامعية باستخدام النظم الآلية للمعلومات:دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 1،2،3، العدد 37، 2015. متوفر على [Journal. Cybrqriqs.info](http://www.cybrqriqs.info)
10. غرارمي، وهيبة. نظم المعلومات التوثيقية بالجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
11. غزيباون، علي.محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية. البويرة:مطبوعة لطلبة الماستر جامعة أكلي امحمد اولحاج، 2019.

• المواقع الإلكترونية:

1. أبو سعده، إبراهيم.الإدارة الإستراتيجية: الفصل الدراسي الأول لعام 1441هـ: أسهل عن بعد، متوفر على الخط <http://t.me/skoomall>

قائمة المصادر والمراجع

2. السعيد، إبراهيم مبروك. إدارة المكتبات الجامعية: في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية [على الخط]. القاهرة: المجموعة العربية تدريب والنشر، 2012، <https://books.google.dz>
3. صقور، مجد. الإدارة الإستراتيجية: الجامعة الافتراضية السورية، 021. <https://pedia.svuonline.org>
4. عزمي، هشام محمود. تحسين فعالية أداء المكتبات الجامعية باستخدام النظم الإلية للمعلومات: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات قسنطينة 1، 2، 3. الجزائر Journal Cybrarians [على الخط]، 2015، ع. 37. متاح في: http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=686%3Adelhum&catid=273%3Astudies&Itemid=80
5. موقع جامعة حسيبة بن بوعلي متاح على الخط [Catalogue en ligne Université HassibaBenbouali de Chlef \(univ-chlef.dz\)](http://www.univ-chlef.dz)
6. يوسف، محمد حسن. التخطيط الإستراتيجي. متوفر على الخط يوم 2022/04/25 <http://www.saaid.net/doot/hasn/113.htm>



جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات
الشعبة: علم المكتبات
التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.

مقابلة شخصية

واقع الادارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة المركزية
لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

تحت إشراف:

معروف ياسمينة

من إعداد الطالب:

بوشعالة رقيق نزيهة

تحية طيبة وبعد:

في إطار الدراسة المشار إليها أعلاه و بصفتكم مديرا و مسؤولا رئيسي للمكتبة، و لأهمية ما لديكم من معلومات حول موضوع بحثنا من شأنها تثري نتائج الدراسة نتوجه إليكم بمجموعة من الأسئلة تغطي عدة جوانب تتضمن الإمكانيات المتاحة و البيئة السائدة في مكتبتكم و مدى توجه هذه الأخيرة إلى تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية، كما نوجه نفس الأسئلة إلى كل الموظفين بالمكتبة ، نطلب من سيادتكم الإجابة بكل عفوية و شفافية على البيئة السائدة في كل المصالح لديكم.

أسئلة المقابلة.

المحور الأول: تعتبر الإدارة الإستراتيجية منهجية جديدة لتسيير الإدارة.

س1: من خلال المهارات المكتسبة هل لديكم تصور أو معلومات كافية حول الإدارة الاستراتيجية الحديثة؟

س2: ما هي الطرق العلمية الجديدة المطبقة في تسيير وإدارة المكتبة؟

س3: هل هناك مظاهر للتفكير الاستراتيجي لدى مدير مكتبكم؟

س4: هل يوجد من بين رؤساء المصالح أو الموظفين من يعمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية؟

س5: هل هناك برامج تدريبية من أجل الإدارة العلمية؟

المحور الثاني: تعمل الإدارة في المكتبة على تطبيق وظائف الإدارة الإستراتيجية لتسيير مصالحها.

س1: هل تراعي المكتبة نقص المورد البشري أثناء تنفيذ المهام؟

س2: هل يوجد مبدأ التنسيق أثناء تنفيذ المهام والأنشطة في المكتبة؟

س3: هل يوجد اتصال أو تواصل و تنظيم في الاجتماعات مع المسؤول المباشر والموظفين في العمل؟

س4: هل تراعي المكتبة أهداف المكتبة عند عملية التخطيط؟

س5: هل تشارك في وضع برنامج التوظيف بالمكتبة؟ و هل يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب للوظيفة؟

المحور الثالث : يوجد متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مكتبة جامعة حسية بن

بوعلي بالشلف.

س1: هل تتبع المكتبة أسس علمية ومعايير واضحة في العملية الإدارية؟

س2: ما هي الوظائف التي تطبق في المكتبة والتي تحمل معالم الإدارة العلمية أو الإدارة الإستراتيجية؟

س3: ما هي أهم السياسات المطلوبة من أجل تطبيق إدارة علمية جديدة لديكم؟

س4: ما هو واقع تبني متطلبات الإدارة الإستراتيجية في المكتبة؟ و هل هناك طموح من أجل تطبيق وظائفها؟

