



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



شعبة علم المكتبات والمعلومات.

تخصص : تكنولوجيا وهندسة المعلومات.

مذكرة لنيل شهادة الماستر الموسومة ب:

آليات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية :
مكتبة كلية العلوم الاجتماعية - مستغانم - نموذجا

تحت إشراف الأستاذ :

د. لزرق هواري.

الحواشي
محمد

لجنة المناقشة

من إعداد الطالبين :

➤ بوبقرة أحمد

➤ بن هدية أحمد

| اللقب و الاسم : | الجامعة | الصفة: |
|------------------|-------------------|--------------|
| أ. د. مولاي محمد | جامعة ادرار | رئيسا |
| د. لزرق هواري | جامعة مستغانم | مشرفا و مقرا |
| أ. متاجر صورية | جامعة سيدي بلعباس | مناقشا |

تاريخ المناقشة :

السنة الجامعية: 2019/2018



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



شعبة علم المكتبات والمعلومات.

تخصص : تكنولوجيا وهندسة المعلومات.

مذكر لنيل شهادة الماستر الموسومة ب:

آليات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية : مكتبة كلية العلوم الاجتماعية - مستغانم - نموذجاً

تحت إشراف الأستاذ :

د. لزرق هواري.

من إعداد الطالبين :

➤ بوبقرة أحمد

➤ بن هدية أحمد

لجنة المناقشة

| اللقب و الاسم : | الجامعة | الصفة: |
|-----------------|---------|-----------------|
| أ. مولاي محمد | ادرار | رئيساً |
| د. لزرق هواري | مستغانم | مشرفاً و مقرراً |
| أ. تاجر صورية | وهران | مناقشاً |

تاريخ المناقشة :

السنة الجامعية: 2019/2018



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَاتَّفَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا

بِرِّفْعِ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَأَبْرَأُوا الْعَالَمِينَ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة - الآية ١١

المطابقة الفهرسية:

بوقرة، أمحمد، بن هدية، أحمد.

آليات الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية: مكتبة كلية العلوم الاجتماعية -مستغانم-
نموذجا / أمحمد بوقرة، أحمد بن هدية؛ إشراف لزرق هواري. الجزائر: جامعة مستغانم:

2019.

مذكرة ماستر: تكنولوجيا وهندسة المعلومات: جامعة مستغانم، 2019.

لزرق هواري - إشراف

كلمة شكر

بادءا ببدء نبءا بشكر الله عز وجل، ونحمده على نعمه علينا، الذي سد خطانا ويسر لنا طريقنا وحفظنا من كل سوء وهدانا إلى طريق العلم والكفاح للوصول إلى غاية لطالما حلمنا بها، فصار الحلم بعناية الله وحفظه حقيقة نعيشها اليوم.

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم واله وصحبه أجمعين.

نشكر التي ندين لها هذا العمل ذاكرا وبناءا الجامعة الجزائرية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

والشكر الخاص للأساتذة بقسم العلوم الإنسانية وشعبة علم المكتبات والمعلومات وخاصة الأستاذ المشرف "لزررق هواري" الذي أمدنا بالنصائح والإرشادات ومساعدته لنا في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور، وله ولكل من اخلصوا إلى الجامعة صادقا الاعتبار وجزيل الامتنان كما نشكر الأستاذة المحترمة "محمدي نادية" والى كافة أساتذة علم المكتبات و المعلومات.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل الموظفين بالمكتبة الذين أمدونا بالكتب القيمة، وكل الشكر والامتنان ولكل من اشرف على كتابة هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله رب العالمين وصلي وسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى صحبه

أجمعين

أما بعد، فقد تم بعون الله وحسن توفيقه إتمام هذا العمل المتواضع وأسأله الله عز وجل
كما وفقني لهذا العمل بلطفه وكرمه أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان ينعم عليه فيه بالقبول.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى التي جعل الله عز وجل الجنة تحت أقدامها والتي عمرتني
بعطفها وحنانها إلى التي لم تبخل عليا يوما بنصيحة او دعوة صالحة إلى الغالية "أمي" حفظها الله
وأطال في عمرها.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق إلى "أبي" العزيز حفظه الله وأطال عمره ولا أنسى جدتي
الغالية حفظها الله وأطال في عمرها وإلى إخواتي: ميلود أسامة صباح رعاهم الله وعمرهم بلطفه
وحفظهم من شر النفوس، وإلى أولاد وبنات أعمامي: عز الدين، لحسن، عبدو، الحاج، عبد الله،
الماحي، فاطمة، جهيدة، فرح، سهام، امال، نسيم، وإلى اخوالي الشارفة، الحاج، البشير، منصور،
الصديق، اطال الله في عمرهم ووفقمهم في حياتهم

كما اهدي هذا العمل إلى زميلاتي وزملائي وخاصة طلبة السنة الثانية ماستر دفعة 2019

وإلى كل من وقف معي في اللحظات الصعبة وساعدني ولو بكلمة رفعت من معنوياتي إلى كل
من يحمل لي ذرة ود ومحبة في قلبه.

أحمد

إهداء

من خلال هذه العبارات انشر عطر الحب والمودة
والامتنان لأضم به كل من أحاطوني ويحيطوني دائما بالحب
والدعاء إلى الذين لا اتذوق حلاوة النجاح إلا من عينيها والذي
العزيزين إلى كل إخوتي

إلى كل الأصدقاء الذين ساعدوني من قريب أو بعيد في انجاز
هذا العمل إلى كل الذين ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي اهدي لهم
ثمرة جهدنا هذا .

أحمد

قائمة المحتويات

بطاقة فهرسية

كلمة شكر

-الإهداء 1

الإهداء2

قائمة المحتويات

| | | |
|----|-------|--|
| أ | | مقدمة |
| 13 | | الإطار المنهجي: إجراءات الدراسة |
| 14 | | تمهيد |
| 15 | | 1 -الإشكالية |
| 15 | | 2 -تساؤلات الدراسة |
| 16 | | 3 -فرضيات الدراسة |
| 16 | | 4 -منهج الدراسة |
| 17 | | 5 -أهمية وأهداف الدراسة |
| 18 | | 6 -أسباب إختيار الموضوع |
| 18 | | 7 -إجراءات الدراسة |
| 19 | | 8 -حدود الدراسة |
| 20 | | 9 -مصطلحات الدراسة |
| 20 | | 10 - الدراسات السابقة |
| 22 | | الفصل الأول :تطبيقات الإدارة العامة في المكتبات الجامعية |
| 23 | | تمهيد |

| | |
|----|---|
| 24 | المبحث الأول مفاهيم عامة حول المكتبات الجامعية |
| 24 | 1- تعريف المكتبات الجامعية |
| 24 | 2- أنواع المكتبات الجامعية |
| 25 | 3- أهداف المكتبات الجامعية |
| 26 | 4- وظائف المكتبات الجامعية |
| 27 | المبحث الثاني: إدارة المكتبات الجامعية |
| 27 | 1- تعريف إدارة المكتبات الجامعية |
| 28 | 2- مميزات إدارة المكتبات الجامعية |
| 28 | 3- وظائف إدارة المكتبات الجامعية |
| 38 | 4- أهمية إدارة المكتبات الجامعية وأهدافها |
| 40 | الفصل الثاني: الممارسات العملية في الإدارة الإستراتيجية |
| 41 | -تمهيد |
| 42 | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية |
| 42 | 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية |
| 42 | 2- أهمية الإدارة الإستراتيجية |
| 43 | 3- أهداف الإدارة الإستراتيجية |
| 45 | 4- فوائد الإدارة الإستراتيجية |
| 46 | المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية |
| 46 | 1- مستويات الإدارة الإستراتيجية |
| 46 | 2- مراحل الإدارة الإستراتيجية |
| 47 | 3- القرارات الإستراتيجية |

| | |
|----|--------------------------------------|
| 48 | 4 نماذج إتخاذ القرارات الإستراتيجية |
| 50 | الفصل الثالث :الدراسة الميدانية |
| 51 | تمهيد |
| 52 | المبحث الأول :التعريف بمكان الدراسة |
| 52 | 1 -تعريف بمكان الدراسة |
| 53 | 2 -مصلحة التوجيه والبحث البيليوغرافي |
| 54 | 3 -النظام الداخلي |
| 55 | 4 -الهيكل التنظيمي |
| 57 | البرنامج المعتمد في تسيير المكتبة |
| 58 | 6-الرصيد الكلي للمكتبة |
| 61 | 7-أهمية مكتبة كلية العلوم الإجتماعية |
| 62 | المبحث الثاني: أداة جمع بيانات |
| 62 | 1-تحليل المقابلة |
| 66 | 2-الإستنتاجات و النتائج |
| 67 | 3-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات |
| 69 | خاتمة |
| 71 | الملخص |
| 73 | القائمة البيليوغرافية |

المقدمة

تعتبر المكتبة الجامعية همزة وصل بين المعلومة و الباحثين و هي احد أركان الجامعة، بحيث تسعى إلى تحقيق أهدافها و الاستفادة هو الغاية المباشرة التي تنشأ من اجلها المكتبات لذلك تسعى لتلبية حاجات المستفيدين، و حتى تقوم المكتبة بجميع الوظائف لابد من توفر العنصر البشري ذو الكفاءة العلمية و المهنية العالمية ، و يكون حجم العاملين و إدارة كمصادر المكتبة و تطويرها لخدمات التدريس و البحث و الحاجة إلى الموظفين ذوي مؤهلات علمية و مهنية متنوعة لأداء الخدمات المتعددة و المتنوعة التي تقدمها المكتبات الجامعية، و بهذا ظهرت الحاجة إلى إعداد عاملين بالمكتبات لتحمل مسؤوليات الإدارية و الفنية لها، و تحقق أهدافها و لا يمكن أن تدار وظيفة من دون عاملين مؤهلين مادام هناك أعمال و أهداف و استراتيجيات يتطلب انجازها و للتأكد من قيام المكتبة الجامعية بتحقيق رضى المستفيد .

فتعتبر الإدارة الاستراتيجية من بن العمليات التي تهدف البيان مواطن الضعف التي تعترض سبيل المكتبات الجامعة بالقيام بعملها على وجه الأفضل وبأسلوب ناجح وتعمل كذلك جاهدة في القضاء على مواطن الضعف ومعالجتها كما تعمل العملية الاستراتيجية أداء دور كبير في اتخاذ القرارات المناسبة للرفع من مستوى أداء العاملين من أجل تقديم خدمات جد متطورة.

ولاشك أن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة ، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة من وظائف رئيسية ، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعة متداخلة تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتوظيف .

لذا تناولت دراستنا مجموعة من التساؤلات وللوقوف على جل هذه التساؤلات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كل فصل مقسم إلى مبحثين، حيث تناولنا في الفصل الأول


تطبيقات الإدارة العامة في المكتبات الجامعية ، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول المكتبات الجامعية، تعريفها وأنواعها وأهدافها ووظائفها ، وتطرقنا في المبحث الثاني إدارة المكتبات الجامعية ، مفهومها ، مميزاتها ووظائفها وأهميتها وأهدافها .

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الممارسات العملية في الإدارة الإستراتيجية حيث عالجنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية من خلال مفهومها وأهميتها وأهدافها وفوائدها، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى أساسيات الإدارة الإستراتيجية من خلال مستوياتها ومراحلها وقراراتها ونماذجها .

أما في الفصل الثالث تناولنا الدراسة الميدانية في مكتبة جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم – كلية العلوم الإجتماعية

كما تطرقنا في المقدمة المنهجية إلى إجراءات الدراسة، بدءا من الإشكالية وتقديم التساؤلات مع إجابات مؤقتة مجسدة في إطار ما يسمى فرضيات الدراسة أيضا تطرقنا فيه إلى المنهج المتبع، كذلك أهداف وأهمية موضوع الدراسة وفي إجراءات الدراسة الميدانية من ناحية أدوات المستخدمة وتحديد جوانب الدراسة وحدودها وضبط الجانب المفاهيمي .

وإذا كان تطبيق الإدارة الإستراتيجية يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة فإنه بلا شك يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المكتبات الجامعية ومنها بالخصوص تحسين الأداء الإداري ، باعتباره أنه لا يمكن لإدارة إستراتيجية ، تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية ، دون ضمان أجود الخدمات التي تقدمها للمستفيدين .



الإطار المنهجي اجراءات الدراسة

تمهيد :

تقتضي منهجية البحث العلمي قبل البدء في أي بحث الطرق إلى الجوانب المتعلقة بالمنهجية وأساسية موضوع الدراسة وكذا إجراءات الدراسة الميدانية، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل من دراستنا، حيث سنخرج على أساسيات الدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة والتساؤلات ووضع الفرضيات الخاصة بالدراسة مروراً بأسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها وعرض الدراسات السابقة، فإجراءات الدراسة بدءاً بتحديد منهج الدراسة وأساليب جمع البيانات وصولاً إلى حدود الدراسة وذكر مصطلحات الدراسة .

1-الإشكالية :

تعد المكتبات من أهم المؤسسات في عصرنا الحاضر الذي يوصف بأنه عصر المعلومات ومن بين هذه المكتبات، المكتبة الجامعية التي تعتبر العمود الفقاري والقلب النابض لمؤسسات التعليم الحالي والبحث العلمي، فهي تقدم خدمات المجتمع الجامعي حيث أصبحت اليوم تسعى إلى كسب موقع بين مثيلاتها من المكتبات في ظل أجواء تنافسية في تقديم أحسن الخدمات المكتبية للمستفيدين والوصول إلى إرضاءه، وتوقف هذا على توفير المكان والمبنى المناسب للعمل على زيادة حجم ميزانيتها لتزويدها بمصادر معلومات مختلفة التي تخدم المستفيد، وحتى تقوم المكتبة بجميع وظائفها وتحقيق أهدافها لا بد من توفر عملية إستراتيجية مناسبة من أجل وضع خطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للإدارة مما يدفع إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تعد مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، ومن هذا المنطلق فالإشكال الذي نحن في صدى محاولة إيجاد حل وإجابة مقنعة له من خلال الدراسة الميدانية التي سوف نتعرف من خلالها على تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومن هنا نطرح التساؤل الجوهري: ما هي أسس والوسائل لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية؟

2-تساؤلات الدراسة:

من أجل إلمام ببحوثيات موضوع الدراسة وخدمة الإشكالية الموضوعية سابقا إرتأينا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي :

- هل يتوقف رضى المستفيدين على حسن أداء الإدارة بالمكتبة الجامعية؟
- هل عملية التخطيط في الإدارة الإستراتيجية ضرورية في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية؟
- ما هي أهم الوظائف لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية؟

3- الفرضيات الدراسة :

أي دراسة أو بحث علمي يطرح تساؤلات، يبحث عن إجابة أو حل لهما، ويعتبر تحديد الفرضيات البحث خطوة جد مهمة للربط بين الجوانب النظرية والنتائج المتوصل إليها من هنا تكون الفرضية عبارة عن تصريح يوضح جملة أو أكثر علاقة قائمة بين حدين أو أكثر¹

- رضى المستفيد مرتبط بالدرجة الأولى على مدى أداء إدارة المكتبات بالمكتبة الجامعية.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في عملية تحديد وتحقيق أهداف المكتبة الجامعية .

4- منهج الدراسة :

يعتبر المنهج مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبنتات من أجل الوصول إلى نتيجة والإجابة عن الأسئلة أثارته مشكلة البحث، إذ لا شك أن أي بحث علمي يعتمد في بنائه على منهج محدد يختاره الباحث لموضوع دراسته ويساعده في الوصول إلى نتائج منطقية، ويتم هذا وفقا للعمليات العقلية اللازمة لحل مشكلة من المشكلات وهذه العمليات تتضمن وصفا للظاهرة المتعلقة بالمشكلة .

فقد إعتدنا على المنهج التفسيري الذي يعتبر من أكثر المناهج تناسبا مع هذا النوع من الدراسات وإعتدنا في دراستنا للإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بإدارة مكتبة كلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم وتحليل كل النتائج التي تم التوصل إليها وتحقيق موضوعا بكل دقة.

¹ - أنجلس، موريس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية. الجزائر: دار القصبية، 2004. ص.150.

عينة الدراسة:

للعينة دور أساسي في إنتقاد المعلومات عن المجتمع الكلي للدراسة، ويجب مراعات حجم العينة عند إختيارها حيث يجب تبني عدد الوحدات الواجب دراستها، وجمع البيانات منها لكي تكون ممثلة ودقيقة خاصة عند التعامل مع مجتمع واسع¹

شملت عينة الدراسة مسؤولة مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بناء على أهداف الدراسة، كانت عينة قصدية غير احتمالية في إختيار الشخص المبحوث .

5- أهمية وأهداف الدراسة:**1 -أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية :

- القيمة الكبيرة للمكتبات الجامعية والدور الفعال التي تلعبه في تحقيق أهداف المستخدمين.
- التحديات التي تواجهها المكتبات الجامعية في ظل في مختلف التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- يعد أسلوب استخدام أداء العاملين هو إحدى أساليب الإدارة العلمية الحديثة بحيث يساعد على مراقبة والتحسين المستمر في مراجعة الأنظمة والإجراءات والخدمات التي تقدمها المكتبات.

2- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على النظم الإدارية المعمول بها في المكتبة الجامعية، ومدى هذه النظم على تحقيق أهداف الجامعة وإشباع إحتياجات المستخدمين .

¹- فباري، محمد إسماعيل. مناهج البحث في العلوم القانونية. الإسكندرية: [د،ت]، 1982، ص. 156.

- تطبيق الإدارة الإستراتيجية باعتبارها نموذج حديث لإدارة المكتبات الجامعية .
- مراقبة نشاط الموظف للتأكد من أدائه لواجباته الموكلة له أثناء قيامه بالممارسة المكتبية .

6-أسباب اختيار الموضوع:

لقد كان وراء اختيارنا لموضوع آليات الإدارة الإستراتيجية في الجامعة لعدد من الأسباب الموضوعية والذاتية.

- أسباب الموضوعية:
- معرفة العوائق والعراقيل التي تقف عائقا أمام الإدارة الإستراتيجية.
- قلة الدراسات التي تعالج من هذا الموضوع .
- فشل الطريقة التقليدية في إدارة المكتبات الجامعية مما دعى إلى توجه نحو استخدام التكنولوجيا الإدارة الحديثة.
- الأسباب الذاتية:
- الميل الشخصي أنه يتمشى مع طبيعة التخصص.
- رغبتنا في تصليب الضوء على هذا الموضوع.

6- إجراءات الدراسة

- أدوات جمع البيانات :

تختلف وسائل جمع البيانات تبعا لاختلاف موضوع الدراسة حيث يستخدمها الباحث للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية ، فاستخدام أكثر من وسيلة واحدة لجمع البيانات يقلل من التحيز في النتائج والحصول على معلومات كافية ومرضية ، وفيما يلي الأدوات التي اعتمدنا عليها في بحثنا لإعداد هذا العمل :

أ) **المقابلة** : تعتبر المقابلة من الوسائل المهمة للحصول على البيانات ، وبصفة خاصة في منهج المسح الميداني ومنهج دراسة الحالة .

والمقابلة هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي ، أو أنها عبارة عن تبادل لفظي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث¹

ب) **الملاحظة** : تعتبر الملاحظة أداة مهمة من أدوات البحوث الكمية وأقدمها استخداما بين الباحثين حيث تساهم الملاحظة إسهاما أساسيا في البحوث الوصفية وتهتم هذه الوسيلة بملاحظة سلوك المبحوثين وتصرفاتهم بعد أن يخضعها للدراسة، وتعرف الملاحظة بأنها الوسيلة التي نحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص وعن طريقها يتمكن الباحث من دراسة الظروف المحيطة بالمبحوثين وملاحظة سلوكياتهم وتفاعلاتهم وعلاقاتهم وأنماط معيشتهم وأساليبها²

7- حدود الدراسة :

1- **الحدود المكانية** : هو المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية والذي طبقت عليه أدوات البحث بناء على موضوع البحث فقد تمركز المجال الجغرافي للدراسة على كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس – خروبة – مستغانم –

2- **الحدود الزمانية** : وتتمثل في الوقت المستغرق الذي قضيناه في إجراء المقابلة بحيث كانت المقابلة بتاريخ 22 ماي إلى غاية 27 ماي 2019.

3- **الحدود البشرية** : وتشمل الأفراد الذين طبقت عليهم أدوات جمع البيانات، حيث كانت مع مسؤولة المكتبة وبعض الموظفين كلية العلوم الاجتماعية.

¹ - محمد، فتحي عبد الهادي. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات، القاهرة: بدار المصرية اللبنانية، 2002، ص.172.
² - منال، هلال المزاهرة. مناهج البحث الإعلامي. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013، ص.1، ص 2، 167، 168.

8- ضبط مصطلحات الدراسة :

-الإدارة : هي ذلك النشاط الطي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تطبيق هدف معين ¹ .

-الإستراتيجية: هي علم رفق بتصرفات إلى خطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف السياسة الذي يتعذر تنفيذه من غير ذلك السبيل ² .

-المكتبة الجامعية : تعتبر المكتبة الجامعية نوع متميز من المكتبات الأكاديمية والتي تقوم الجامعة بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي ، مما يتلائم، مع أهداف الجامعة ذاتها³ .

9-الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا مهما لاغنا أي الباحث عنه إيماننا منا بأن أساس المعرفة العلمية هو التراكمية وكل بحث ما هو إلا امتداد إلى البحوث السابقة واعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات السابقة من أجل ضبط وحصر الموضوع والإحاطة به وهي كالتالي :

- الدراسة الأولى :

- من إعداد الطالبتين بوالصبيود مريم ، زنتوت شفيعة ، مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، تخصص مكتبات ومراكز المعلومات على مستوى جامعة ميله، حيث نوقشت سنة 2010، تحت عنوان خدمات المكتبة الجامعية في ظل التطور التكنولوجي .

¹ - قاري،عبد الغفور. عبد الفاتح ،معجم المصطلحات المكتبات والمعلومات :انجليزي –عربي .رياض :مكتبة مالك فهد الوطنية،2000،ص16

² - محمود، قطر. الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية .ط1،القاهرة :دار العلوم للنشر والتوزيع،2010، ص.37.

³ - فادي،عبد الحميد. مرجع في علم المكتبات، ط2 . عمان : دار اسامة للنشر و التوزيع، 2006، ص. 167.

- دراسة ميدانية بمكتبة المركز الجامعي ميلة ، فقد بدأت دراستها بتقديم دراسة نظرية للمكتبة الجامعية وخدمات المعلومات الفنية .

لقد بدأت دراسة الخدمات المباشرة في المكتبة الجامعية ، حيث استخدمت الطالبتين في دراسة لموضوعهما الاستبيان حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي :

- أن للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات دور في تطوير خدمات المكتبة .

- توجد نقائص تعرقل السير الحسن لتطوير خدمات المكتبة .

الدراسة الثانية :

- من إعداد الطالبان محمد حنفي، محمد نور تبيدي، رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه ، الفلسفة في إدارة الأعمال، حيث نوقشت سنة 2010م، تحت عنوان أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء.

- دراسة القطاع الاتصالات السودانية ، فقد بدأت دراستهما بتقديم دراسة نظرية للقطاع الاتصالات في السودان .

لقد بدأت دراسة أثر الإستراتيجية ، حيث استخدم الطالبان في الدراسة لموضوعهما الاستبيان ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

- تبين أن هناك علاقة إرتباط قوية بين الإدارة العليا والوسطى بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية .

- تطبيق الإدارة الإستراتيجية تساهم في جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السودانية .

الفصل الأول

تطبيقات الإدارة العامة في المكتبات الجامعية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المكتبات

تعريف المكتبات الجامعية

أنواع المكتبات الجامعية

أهداف المكتبات الجامعية

وظائف المكتبات الجامعية

المبحث الثاني : إدارة المكتبات الجامعية

تعريف إدارة المكتبات الجامعية

مميزات إدارة المكتبات الجامعية

وظائف إدارة المكتبات الجامعية

أهمية الإدارة المكتبات الجامعية وأهدافها

تمهيد

تعد المكتبات الجامعية مؤسسة ثقافية كونها تهدف إلى جمع و استرجاع الرصيد الوثائقي مهما كانت نوعيته و تسهيل وصوله إلى مجتمع المستفيدين بأسرع وقت ممكن، وهذا من خلال تقديم مجموعة من الخدمات المباشرة حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى تطبيقات الإدارة العامة في المكتبات الجامعية، مفهومها أنواعها أهدافها وظائفها من خلال المبحث الأول، كما تناولنا في المبحث الثاني لهذا الفصل إدارة المكتبات الجامعية مفهومها مميزاتها وظائفها أهميتها.

وهذا من أجل تحسين و تفعيل طرق و برامج تسيير و الإستفادة من مقتنياتها و تقديم أحدث المعلومات للمستفيدين

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المكتبات :

1-1-1- تعريف المكتبات الجامعية :

تعددت التعريفات المكتبة الجامعية أنها تصب جميعها في مضمون واحد وهو خدمة البحث العلمي حيث يمكن تعريفها بأنها: إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم خدماتها إلى مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات¹.

هي المكتبة الملحقة بمعهد العالي للتعليم وظيفته الأساسية البحث وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات².

ويمكن للباحث تعريف المكتبة الجامعية بأنها مرفق المعلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي³

1-2- أنواع المكتبات الجامعية :-

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

- المكتبة المركزية :

وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة الطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الإهتمام بإقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم

1- غادة عبد الله المنعم موسى. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها إدارتها وخدماتها وتمويلها. الإسكندرية [د. ت]، ص.160.

2- السعيد مبروك إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية ومرافق المعلومات. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء، 2014، ص. 14.

- السعيد مبروك إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص. 41³

خدمات المعلومات المتقدمة وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على مواد مكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات¹

- مكتبات الكليات:

وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعية، وتوجه خدماتها لمجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة و العاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية وتطور مجموعتها في هذا الإتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام في حالة وجودها²

- مكتبة الأقسام:

و تقوم بخدمة الدارسين والهيئة التدريسية في القسم وتنتهي مجموعاتها وتقدم خدماتها، لخدمة التخصص القسم التابعة له وقد ظهرت هذه الأقسام مع تعدد التخصصات العلمية وزيادة عدد الدارسين في تخصصات مختلفة³

3-1- أهداف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية أهدافها من أهداف الجامعة نفسها، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة ذاتها، و يمكن حصرها فيما يلي :

- 1- دعم و تطوير المنهج الدراسي بالجامعة عن طريق إختيار وإقتناء وحفظ تنظيم المواد التي تربط بالمنهج الدراسي
- 2- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير مصادر المعلومات وحفظها وتنظيمها وتيسير سبل الإفادة منها .

1- أحمد، بدر. المكتبات الجامعية: دراسة في المكتبات الاكاديمية والشاملة، ط2، القاهرة: مكتبة غريب، [د، ت]، ص. 136
 2 - عيد اللطيف، صوفي. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. منشورات جامعة قسنطينة، 2001، ص. 104.
 3- ابو الفتوح، حامد. مدخل إلى علوم المكتبات الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001، ص. 52.

3- إقامة المعارض والأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي ودعم ثقافة الطلاب والباحثين¹.

4- تنظيم وفهرسة تلك المواد وإعداد التسجيلات البيليوغرافية التي تحدد أماكن تلك المواد.

5- تسجيل وترقيم تلك المواد لإثبات ملكيتها للجامعة ومكان وجودها و مصدر الشراء والإقتناء.

6- إغارة المواد و إتاحة معظمها للقراء والمجمع الأكاديمي.

7- توفير أماكن للقراءة و الدراسة الخاصة بالنسبة بالباحثين و طلاب الدراسات العليا²

-4-1- وظائف المكتبات الجامعية :

و يمكن تقسيم الوظائف التي يقوم بها المكتبة الجامعية إلى فئتين رئيسيتين هما:

1- الوظائف الإدارية :

أ- تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.

ب- الإتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.

ج- إختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

2- الوظائف الفنية :

أ- بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.

ب-تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التكنولوجيا المناسبة.

ج- تقديم خدمات المعلومات للدارسين و الباحثين و تسيير سبل الإفادة من المقتنيات

و أوعية المعلومات³

1- السعيد، مبروك إبراهيم. مرجع سابق، ص.43.

2- السعيد، مبروك إبراهيم. مرجع سابق، ص.14.

3- احمد بدر؛ محمد فتحي؛ عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية، القاهرة: مكتبة غريب، 1978، ص. 30.

المبحث الثاني : إدارة المكتبات الجامعية .

-1-2- تعريف إدارة المكتبات الجامعية :

لبد لنا قبل بداية الحديث عن تعريف إدارة المكتبات أن نقدم بعض التعاريف المختلفة لمصطلح الإدارة بشكل عام وهي :

- تعريف الإدارة :

هي التنبأ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة (هنري فايول)، يركز هذا التعريف على المبادئ العامة لعلم الإدارة والعملية الإدارية¹

ويعرفها معجم المصطلحات الإدارية: تعني التنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الموضوعية وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ وتمويل الرقابة²

و تعرف الإدارة بأنها: فن أو علم توجيه وتسيير إدارة العمل بقصد تحقيق أهداف محددة³

مما سبق من التعريفات نستطيع أن نكون تعريفا شاملا بأنها عملية التنظيم الجهود، والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج، وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين⁴

1- همشري، احمد عمر. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. عمان: دار الصفاء، 2009، ص.23

2 - بدوي، زكي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية: انجليزي- فرنسي- عربي. القاهرة: دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، [د. ت]، ص.25.

3 - نبيل، غطاسي. قاموس الإدارة. لبنان: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 1984، ص.30.

4- مبروك، السعيد إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة القاهرة: دار المعرفة، 2012، ص.18.

2-1- مميزات إدارة المكتبات الجامعية:

- 1- تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها .
- 2- إدارة المكتبات تعمل في إطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاتهم و لا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي، المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.
- 3- العمل الإداري في المكتبات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة ورئيس القسم ورئيس الشعبة .
- 4- إدارة المكتبات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار البيروقراطية، بمعنى الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة، وتسلسل إجراءات العمل وفق مستويات الوظيفة.
- 5- إيجاد نوع من التوازن بين مظاهر الإدارة الرسمية وغير الرسمية¹
- 6- تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات إكليات مؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وتكفل الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

3-2- وظائف إدارة المكتبات الجامعية :

تمثل العملية الإدارية النشاط الرئيسي لمديري المكتبات ومراكز المعلومات، وتتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يقوم بها مدير المكتبات بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن تلخيص وظائف إدارة المكتبات الجامعية على النحو التالي :

1 - ربحي، مصطفى عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار الصفاء، 2002، ص. 27.

1-3-2- التخطيط :

- تعريف التخطيط: planing

التخطيط جهد موجه ومقصود ومنظم، لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة، ومجال وجهد ومحددتين، ويعد التخطيط بالمكتبات هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية مهما بلغت أهميتها حيث أنه يركز على بلورت وتحقيق أهداف المكتبة الأعمال والتصرفات اللازمة، وتعتبر الأهداف بمثابة الدليل أو المرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية¹.

ويعرف كذلك بأنه: الوسيلة التي تمكن توجه الموارد على مدة فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف²

- خطوات التخطيط في إدارة المكتبات:

- تحديد الأهداف التنظيمية:

تعرف الأهداف بأنها أغراض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو التوصل إليها، ومن المعروف بأنه بدون تحديد الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يكون هناك تخطيط وأن تكون هناك خطط³

الهدف أو الأهداف الجيدة بمثابة المنارة التي ترشد إدارة المكتبات أو مركز المعلومات إلى طريق الذي يجب أن تسلكه كي تصل إلى غايتها النهائية المقصود إذن بدونها أن تفقد مكتبات أو مركز المعلومات طريقها .

1 - برعي، محمد جمال. تخطيط وتدريب في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1986، ص1. ص2، 37. 38.
2- طه، يوسف جمال. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص32.
3 - همشري، عمر أحمد. إدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2014، ص32.

- وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف:

تعني السياسات هذا التوجيهات أو مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات يسترشد، ويلتزم بها مخططون والمنفذون في كل مرحلة من مراحل العمل أو تنفيذ خطة مرسومة .

- عمل التنبؤات:

يعني عمل التنبؤات وضع مجموعات من الإفتراضات لما سيكون عليه في المستقبل، أو التعرف على مشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل، ويمكن أن تعيق وصول إلى تحقيق الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتغلب على هذه المشكلات .

- تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها:

يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات والأنشطة التي يجب إنجازها، والخطوات والإجراءات التفصيلية الواجب التقيد بها خلال العمل

- تحقيق البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها وإختيار أفضلها:

يتم في هذه المرحلة وضع قائمة بالبدائل المتوفرة والممكنة للقيام بالأعمال المراد إنجازها، أنه من النادر أن نجد بديلا واحدا للوصول إلى الهدف بل غالبا ما نجد عدة بدائل ولكن منها مزايا وعيوب¹.

- وضع برنامج زمني لإنجاز العمل:

يتم في هذه المرحلة وضع جدول زمني واضح ودقيق لنقطة البدئ في تنفيذ الخطة والنقطة الإنتهاء منها.

1 - همشري، أحمد عمر. مرجع سابق، ص.23.

- إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة:

يتم في هذه المرحلة تلخيص جميع البرامج والأعمال التي تضمنها الخطة وبيان تكلفتها المالية .

- إفراز الخطة وتنفيذها:

تحتاج الخطة إلى الإفراز من الإدارة الملكية أو مركز المعلومات لتبنيها وإعتمادها ثم ترفع بعد ذلك للإدارة العليا للمؤسسة التي تتبعها المكتبة أو مركز بغرض الموافقة عليها¹

- متابعة الخطة وتقييمها ومراجعتها:

تعد مرحلة متابعة الخطة وتقييمها ومراجعتها المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط ويتم فيها التعرف على مدة التقدم الذي تم إحرازه، والصعوبات التي تقف في الطريق التنقية الخطة وكيفية معالجتها.

3-2-2- أهمية التخطيط في إدارة المكتبات الجامعية :

1- يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة الجامعية بصورة دقيقة واضحة، وتوجيه إهتمام العاملين وجودهم نحو تحقيق هذه الأهداف .

2- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأقرب من التنظيم والتوجيه والإرشاد والرقابة بشكل أكمل، لأنه يعد حجر الأساس لهذه الوظائف .

3- يعمل التخطيط على حسن إستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة من الموارد المادية و البشرية

4- يساعد التخطيط على حفظ الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة، وذلك من خلال تحديد هذه الأنشطة بدقة، وبذلك يساعد التخطيط على منح الإرتجال واللجوء إلى

1 -عليان، ربحي مصطفى؛ بخداوي أمين. مبادئ الإدارة والتنظيم ومراكز المعلومات .عمان: دار الصفاء،2009، ص.35.

التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

5- يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبة، وتجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم، وذلك يحدد المتوقع من سلوكهم وكيفية تنفيذه .

6- يساعد التخطيط المكتبة على التعامل مع العوامل المفاجئة والغير متوقعة لكفاءة أكبر .

7- يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم، وتحديد المبدئ والقدرة على التجديد¹.

- التنظيم:

- تعريف التنظيم:

التنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود ليتم تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الإختصاصات وتحديد المسؤوليات .

ويعرف أيضا بأنه حصر وتحديد الوظائف والخدمات الرئيسية للمكتبة من إسناد كل مجموعة من الأنشطة إلى مدير المكتبة، يتمتع بالسلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة².

-عناصر التنظيم الإداري في المكتبات:

مما سبق نستطيع أن نتيين العناصر الأساسية التالية لعملية التنظيم الإداري في المكتبات:

1- تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أدائها بهدف تحقيق أهداف وخطط المكتبة أو مركز المعلومات .

1 - مدادحة، أحمد نافع؛ سلامة؛ سويلم النوافعا. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص. 40.

2 - مبروك، السعيد ابراهيم. مرجع سابق، ص. 18.

2- تحديد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل .

3- تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكم وحدة من وحدات المكتبة، أو مركز المعلومات، ويقصد بالمسؤوليات الواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها وحدة ما والتي إن قصرت في أدائها تعرضت للمساءلة، أما السلطة فتعطي حق للشرعية في التصرف وإتخاذ القرارات، إصدار أوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الإمتناع عنه .

4- تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات وأقسام والشعب العمل المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية بينهما، مما يؤدي إلى ربط هذه الوحدات التنظيمية ببعضها البعض، كأى كائن عضوي، وبالتالي على إنسياب الأعمال والعمليات والإطارات والعلاقات بشكل سليم وسهل .

5- إختيار الأفراد المناسبين لشكل الوظائف المختلفة، وذلك بناء على مواصفات ومعايير تم تحديدها مسبقا ومن ثم منح هؤلاء الأفراد مسؤوليات وسلطات الضرورية حيث يتمكن من القيام بأعمالهم، بشكل مطلوب، ويجب أيضا تحديد طرق العمل وإجراءاته وتوضيحها لشاغل الوظائف ووضع آلية مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض إنجاز أهداف دون تضارب أو إزدواجية .

6- توفير الأدوات التنظيمية (أجهزة وأدوات ووسائل) تسهل عملية التنظيم¹

- أهمية التنظيم في إدارة المكتبات :

للتنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات فوائد كثيرة من أهمها ما يلي :

1- يعرف كل موظف في المكتبة أو مركز المعلومة بالأنشطة أو الأعمال التي يجب أن يقوم بها، وبموقعه ومكانه الإداري في التنظيم العام .

1 - طه، يوسف جمال. مرجع سابق، ص.32.

- 2- تحديد علاقات العمل داخل المكتبة أو مركز المعلومات، وبذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسه وزملائه في العمل مما يؤدي إلى إيجاد علاقات عمل سليمة ومرغوبة، وتطوير نظم الإتصال فيها .
- 3- يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف، فهو الذي يوحد وجود الأفراد لدى قيامهم بالعمل .
- 4- يحدد كل فرد واجباته ومسؤولياته وسلطاته الضرورية لإنجاز العمل، ويعمل بالتالي على القضاء على مشكلة الإزدواجية في العمل .
- 5- يضمن على درجات التنسيق والإنسجام بين النشاطات المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والإنتاجية الفعالة .
- 6- يحقق الإستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجية المتوافرة¹

3-3-2- التوجيه :

تعريف التوجيه :

ويعني التوجيه توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد كي يمارس مسؤولياته في العمل، ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الإدارة العليا .

ويعرف "الجبوسي" التوجيه بأنه عملية إرشاد للنشاطات الأفراد في إتجاهات مناسبة التي تؤدي على تحقيق أهداف مشتركة .

1 - عليان، ربحي مصطفى؛ بخداوي أمين. مرجع سابق، ص.35.

العملية أو الكيفية التي يتم بها الإتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف¹

- أهمية التوجيه في إدارة المكتبات :

تتبع أهمية التوجيه في المكتبات من كونه يتعلق بالعنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج، وأساس نجاح المكتبات أو فشلها، فعندما يتوفر في المكتبات التوجيه السليم والفعال، لاشك أنه سيحصل تعاون مثمرين العاملين، وزيادة حبهم للعمل، ورضاهم عنه والإنتماء إليه وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة

- خطوات التوجيه في إدارة المكتبات :

يمكن تلخيص خطوات التوجيه في المكتبات على النحو التالي :

1- إزدار التعليمات والتوجيهات:

جوهر عملية التوجيه وعلى أساسه يحدد الشروع في العمل، وكيفية أدائه وشرح دقائقه وتفصيلاته لما يضمن حسن القيام به .

2- ضمان وصول التعليمات و التوجيهات للأفراد بشكل سليم:

لذلك يجب ضمان سلامتها وعدم تشويشها أو نقلها ناقصة، كما لا بد أن يكون موجه فاهما لما يقول ولما يريد، وأن يقوم بإختيار قنوات الإتصال المناسبة لنقل المعلومات سواء كانت شفاهية أو كتابية أو تصويرية .

3- التأكد من ضمان تنفيذ التعليمات و التوجيهات (المتابعة) :

فليست العبرة في إزدار هذه التعليمات والتوجيهات وتبليغها إلى المرؤوسين فحسب، بل وكذلك متابعتها والتأكد من تنفيذها، ومعرفة ما إذا كانت تحتاج إلى الشرح أو

1 - زويل، محمد أمين. إدارة المكتبة الحديثة. الإسكندرية: دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، 2013، ص.75.

تدريب المرؤوسين عليها، كما تتضمن هذه العملية أيضا تحفيز المرؤوسين وخلق الرغبة لدمجهم في التنفيذ، وأيضا إمكانية تعديل التعليمات والتوجيهات إذ ثبتت عدم واقعيتها في ظل الظروف السائدة¹

- التوظيف:

- تعريف التوظيف:

هو شغل وظائف المتوافرة في المكتبة أو مركز المعلومات بأشخاص أكفاء، قادرين علميا وفنيا وتقنيا على القيام بالعمل على أفضل وجه، وتتضمن هذه الوظيفة تحديد متطلبات من قوى عاملة، وإختيار أفضل المتقدمين للعمل، والتدريب العملي والتنمية المهنية للعاملين، وتقييم أدائهم وتحفيزهم²

- الرقابة :

- تعريف الرقابة :

الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة إكتشاف الإنحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعه، وتشمل الرقابة على الأموال والموارد والآلات والجودة والوقت .

والرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، وتعرف الرقابة بأنها: قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أهداف المكتبة أو مركز المعلومات قد تحققت، وأن خطط الموضوعه لتحقيقها قد نفذت وتم إنجازها بشكل صحيح³

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

2 - همشري، أحمد عمر. مرجع سابق، ص.26.

3- مدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص.133.

- خطوات الرقابة في إدارة المكتبات :

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه، فهي نفسها في كل الحالات وتتمثل هذه الخطوات في :

1- تحديد المعايير الرقابية:

وهي المقاييس الموضوعية المستخدمة لقياس النتائج الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات.

2- قياس الأداء:

أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووصفها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أو كيفي، كي تصبح بمثابة معايير تستخدم لقياس أداء كل مركز في هيكل تنظيم .

3- تصحيح الإنحرافات:

في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس الهيكل التنظيمي، و تعبر عنه تعبيراً سليماً، وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء¹

- أهمية الرقابة في المكتبات :

تنبع أهمية الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي :

1- كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر.

1 - عليان، ربحي مصطفى. مرجع سابق، ص.35.

2- كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من المشكلات وتفترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء مسار في تنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستحيل الأمر، كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها وإتخاذ ما يلزم من الإجراءات لمنع حدوثها .

3- كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات وخاصة التخطيط وإتخاذ القرارات¹

2-4- أهمية الإدارة المكتبات الجامعية وأهدافها :

تعد المكتبات ومراكز المعلومات جزء لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل الإستمرارية وديمومته وتطويره، ونظرا لأنها مؤسسات متفاعلة فيما بينها في بيئتها الداخلية والخارجية وذات أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية فعالة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات على إختلافها سواء كانت مكتبات مدرسية أو عامة أو متخصصة أو أكاديمية هي وظيفة مهمة لا غنى عنها وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- تنفيذ السياسة الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة .
- 2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة وتصخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تنمية القدرات والكفاءة البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال إختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيا .

1- الطائي، محمد عبد الحسين آل فرج. سلسلة نظم المعلومات، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، [د.ت]، ص.17.

- 4- الإرتقاء بالمناخ التنظيمي إلى مستوى الأمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم .
- 5- موائمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مراكز المعلومات وبينتها الخارجية وإزالة المعوقات في هذا المجال بم يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية .
- 6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين مصادر المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها .
- 7- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل الذي يركز على كون المكتبة أو مركز المعلومات نظام مفتوحا يتفاعل مع المكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى، ذات العلاقة الموجودة في مجتمع المحيط، نظام قادر على التغيير والنمو المتواصلين على مستوى الأفراد والجامعات وعلى مستويين الجزئي والكلّي¹

1 - اسماعيل، وائل مختار. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص1. ص2 ، 22.23.

الفصل الثاني

الممارسات العملية في الإدارة الإستراتيجية

➤ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أهمية الإدارة الإستراتيجية

أهداف الإدارة الإستراتيجية

فوائد الإدارة الإستراتيجية

➤ المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

مستويات الإدارة الإستراتيجية

مراحل الإدارة الإستراتيجية

القرارات الإستراتيجية

نماذج إتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمهيد

إن التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط، تجعل بقاء المؤسسة وإستمراريتها ونموها وتوسعها المرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفه مع هذا المحيط، وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء بمختلف مكوناته الإنتاجية فعالية، الكفاءة، والتنافسية ولا يؤتى لها ذلك إلا بتبني ما توصل إليه تسيير الحديث من أساليب و تطبيقه شكل علمي وفعال ومن بين هذه الأساليب الإعتماد الإدارة الإستراتيجية .

كما تناولنا في هذا الفصل الممارسات العملية في الإدارة الإستراتيجية، مفهومها، أهميتها، فوائدها، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أساسيات الإدارة الإستراتيجية في عرض مستوياتها، مراحلها، قراراتها، نماذجها. وذلك من أجل تحسين الممارسات في الإدارة الإستراتيجية .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية:

1-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تشير الإدارة الإستراتيجية أنها: مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد أداء طويل الأجل للمنظمات، كما تعرف بأنها مجموعة من القرارات والتصرفات الخاصة بالتكوين والتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة¹

إن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات من خلالها الإدارة العليا بتحليل فرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع إستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية²

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل³

1-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

- 1- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية .
- 2- تؤدي إلى التنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل.

1- نبيل محمد مرسي؛ احمد عبد السلام سليم. الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص.11.
 2- ناديا، حبيب أيوب. ممارسة إدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة (الإدارة العامة رياض) في معهد الإدارة العامة، مجلد 37، عدد3، نوفمبر1997م، ص.427.
 3- محمد، أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، القاهرة: دار الجامعية، 2003، ص.6.

- 3- تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
 - 4- تؤدي إلى التمييز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين أداء كلي للمنظمة في أجل الطويل.
 - 5- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
 - 6- تعمل على توفير فرص للمشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم التقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
 - 7- تساهم في تحديد توجهات المستقبل.
 - 8- تساعد في تحديد وتقرير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- ومما سبق يمكن القول أن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد توجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية¹
- 1-3- أهداف الإدارة الإستراتيجية :**

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .
- 2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة منظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي .

¹ عبد السلام، أبو قحف. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص.20.

- 3- تحديد أولويات وأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية وسياسات وبرامج وإجراء عملية تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات .
- 4- زيادة وفعالية وكفاءة اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث.
- 5- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على الكفاءة الإدارة والمعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية .
- 6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض إستغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة .
- 7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والإستفادة من نتائجها .
- 8- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات .
- 9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة .
- 10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة .
- 11- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة

12- تساعد على اتخاذ القرارات مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة منظمة وتوحيد اتجاهاتها.¹

-1-4- فوائد الإدارة الإستراتيجية :

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة .

2- تاريخا، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل إستراتيجيات جديدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي²

3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية السريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية استيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسيا في وضعها في المدى القصير.

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية إن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص .

5- تدعيم المركز التنافسي: حيث تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات التكنولوجيا المتلاحقة .

6- التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد: وتساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد³

1- محمد، أحمد عوض. مرجع سابق، ص. 7.

2- مؤيد، سعيد سالم. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص.20.

3- مرجع نفسه، ص.20.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإستراتيجية :

2-1- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مستويات:

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة :

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المكتبة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية :

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة والتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل الوحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن التخطيط والتنظيم كل الأنشطة خاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي :

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة بالإنتاج حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بالتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف¹

2-2- مراحل الإدارة الإستراتيجية :

1- المسح البيئي:

وتتضمن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما يركز أساسا على إمكانية بناء القدرة الذاتية للتعامل مع كل ذلك .

1- السعيد، مبروك إبراهيم. مرجع سابق، ص. 96.

2- صياغة الإستراتيجية :

وتتضمن تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها، وأهدافها وإستراتيجيتها وسياستها، كما تنطوي هذه المرحلة على صياغة أو وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم من اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصر أو التهديدات والتحديات .

3- تطبيق الإستراتيجية:

وتتضمن وضع الإستراتيجيات وسياسات موضع التنفيذ من خلال: برامج ومشروعات، والموازنات، والإجراءات.

4- متابعة التقييم الاستراتيجي:

وتتضمن تلك الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل¹.

2-3- القرارات الإستراتيجية:

القرار لفظ بديل للاختيار بالقرارات ماهية إلا اختيارات بين الحلول البديلة لمشكلة معينة أو من بين الأساليب المتاحة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تعتبر القرارات الإستراتيجية إحدى الخصائص المميزة للإدارة الإستراتيجية حيث أنه مع النمو في حجم المنشآت وتفقد عمليتها والديناميكية الظروف التي تعمل فيها وزيادة حالات عدم التأكد من هذه الظروف، تصبح القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد أكثر صعوبة وتعقيد تشمل منظمة بكاملها من الناحية، ويمتد تأثيرها لفترات زمنية طويلة من الناحية الأخرى، وتتصف القرارات الإستراتيجية بثلاث صفات أساسية هي :

1- محمود قطر. مرجع سابق، ص. 40.

1- إنها قرارات نادرة، فالقرارات الإستراتيجية قرارات غير عادية، أو غير مسبوقة، ونادرة ما يتكرر اتخاذها .

2- أنها قرارات ذات أثار تتابعية، تحتاج إلى كم هائل من الموارد، وتتطلب إلزام تام من الأفراد لجميع المستويات الإدارية والوظيفية .

3- أنها قرارات توجيهية، ترسي مبادئ حاکمة للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الإدارية التنفيذية والتشغيلية¹

2-4- نماذج إتخاذ القرارات الإستراتيجية:

يمكن التميز بين ثلاثة مداخل أو نماذج للقرارات الإستراتيجية:

1- نموذج الإبتكاري:

وفيه تتخذ القرارات الإستراتيجية بمعرفة شخص واحد يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين رؤى وتقييم الأمور الحالية والمستقبلية وغالبا ما يكون تركيزه على قرارات النمو والتوسع والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة .

2- نموذج الموائمة أو التكيف:

وفيه تتخذ القرارات إستجابة للمشكلات القائمة أو لتغير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وينتشر هذا النموذج في الجامعات .

3- النموذج التخطيطي:

وفيه يتم إتخاذ القرارات على أساس إتباع منهجية منتظمة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وتنمية أو تطوير الإستراتيجية البديلة، ثم

¹- مرجع نفسه. ص1. ص2، 54.55.

الاختيار الرشيد الأنسب لهذه الإستراتيجيات، ويجمع هذا النموذج بين مدخلي الزيادة من حيث البحث عن الفرص الجديدة، والاستجابة في معالجة المشكلات القائمة¹.

¹- مرجع نفسه، ص.55.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : التعريف بمكان الدراسة

- 1- تعريف بمكان الدراسة
- 2- مصلحة التوجيه والبحث البيولوجرافي
- 3- النظام الداخلي
- 4- الهيكل التنظيمي
- 5- البرنامج المعتمد في تسيير المكتبة
- 6- الرصيد الكلي للمكتبة
- 7- أهمية مكتبة كلية العلوم الإجتماعية

المبحث الثاني: أداة جمع بيانات

- 1- تحليل المقابلة
- 2- الإستنتاجات و النتائج
- 3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني الوجه التطبيقي المثمر للأفكار والمعلومات وتكملة للخلفية النظرية التي لا يمكن معرفة فائدتها إلا بتطبيقاتها العلمية حيث تعتبر الأساس والقاعدة التي يبنى عليها جزء الواقعي للدراسة إذ يمكننا من التوصل إلى النتائج ذات قيمة علمية تعكس وتفسر بالواقع المدروس وهذا عن طريق إتباع المنهج الملائم للظاهرة المدروسة، ومن خلال هذا الفصل نتطرق إلى تحليل المقابلة التي كان الهدف منها هو معرفة مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية في مكتبة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس.

المبحث الأول: تعريف بمكان الدراسة.

1-1- التعريف بمكان الدراسة :

1- نبذة عن مكتبة كلية العلوم الاجتماعية :

مكتبة كلية العلوم الاجتماعية هي مكتبة تابعة للمكتبة الجامعية لعبد الحميد بن باديس – مستغانم- تضم مكتبة الكلية التخصصات :

- علوم إجتماعية جذع مشترك

- علوم إنسانية جذع مشترك

- أرطوفونيا

- ديموغرافيا

- علم المكتبات

- علم الاجتماع

- علم النفس

- فلسفة

- علوم الإعلام والاتصال

- تاريخ

2- الموقع:

وتقع المكتبة في جامعة عبد الحميد بن باديس بخروبة ولاية مستغانم تم فتحها سنة

2005 بالمبنى القديم الذي يتوسط الجامعة، ثم تم نقلها إلى المبنى الجديد الواقع شمال

الجامعة سنة 2016، وهذه المكتبة من بين المكتبات الجامعية التي تعتمد جامعة عبد الحميد بن باديس على تدعيمها.

3- التعريف بمصالح المكتبة :

- مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي:

تقدم هذه المصلحة الخدمات المباشرة لرواد المكتبة سواء أساتذة، أو طلبة أو باحثين أو طلبة الدراسات العليا وتتمثل هذه الخدمة في مساعدة الرواد على إنجاز أبحاثهم وتوجيههم التوجيه السليم نحوى المصادر المختلفة الموجودة في مخازن المكتبة أو المكتبات الأخرى، وذلك باستعمال التكنولوجيا الحديثة في مجال الإعلام والاتصال حيث تضع المكتبة تحت تصرفهم الفهرس الالكتروني ربحا للوقت.

كما توفر لهم قاعدة معطيات تحتوي على جميع مذكرات الماستر والماجستير والدكتوراه.

التابعة للتخصصات الموجودة في الكلية إضافة إلى الارضية الرقمية DSPACE

التي تنتج جميع هذه المذكرات عبر شبكة الأنترنت.

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي:

تشمل مصلحة التسيير الوثائقي الاقتناء الذي يمثل الحلقة الأولى ضمن السلسلة الوثائقية، حيث تعقد صلاحيتها ابتداء من تحديد الاحتياجات وهي عملية تجميع المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بأحدث الإصدارات العلمية واستشارة الأساتذة والإطلاع على البرنامج البيداغوجي للكلية، إذ يتم تجميع قائمة تتلاءم وميزانية المكتبة ليتم اقتناء المطلوب منها. "كما تقدم هذه المصلحة بمعالجة هذه الكتب المقنتات وجردها"¹.

1- مقابلة مع السيدة مديرة كلية علوم الاجتماعية. يوم 27 ماي 2019 على الساعة 10:30 صباحا.

- التوقيت :

تفتح المكتبة أبوابها كل أيام الأسبوع ما عدى الجمعة والسبت من الساعة

8:30 صباحا إلى غاية الساعة 16:00 مساء

- النظام الداخلي:

مكتبة الكلية مؤسسة ثقافية ذات طابع علمي تثقيفي تعمل على خدمة فئة محدودة من الطلبة والأساتذة والباحثين اللذين ينتسبون إليها وذلك بتزويدهم بالوثائق والمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم لإعداد بحوثهم وينحصر دور العاملين في مكتبة الكلية في توصيل المحتوى العلمي للرصيد الوثائقي المتوفر إلى الرواد من الطلبة والأساتذة الجامعيين وغيرهم من الباحثين.

ولتحقيق هذه الغاية والسير الحسن للمكتبة صار من اللازم وضع قانون داخلي يلتزم بتطبيق كل منخرط ينتمي إلى المكتبة القائمة على جملة من البنود أهمها ما يلي :

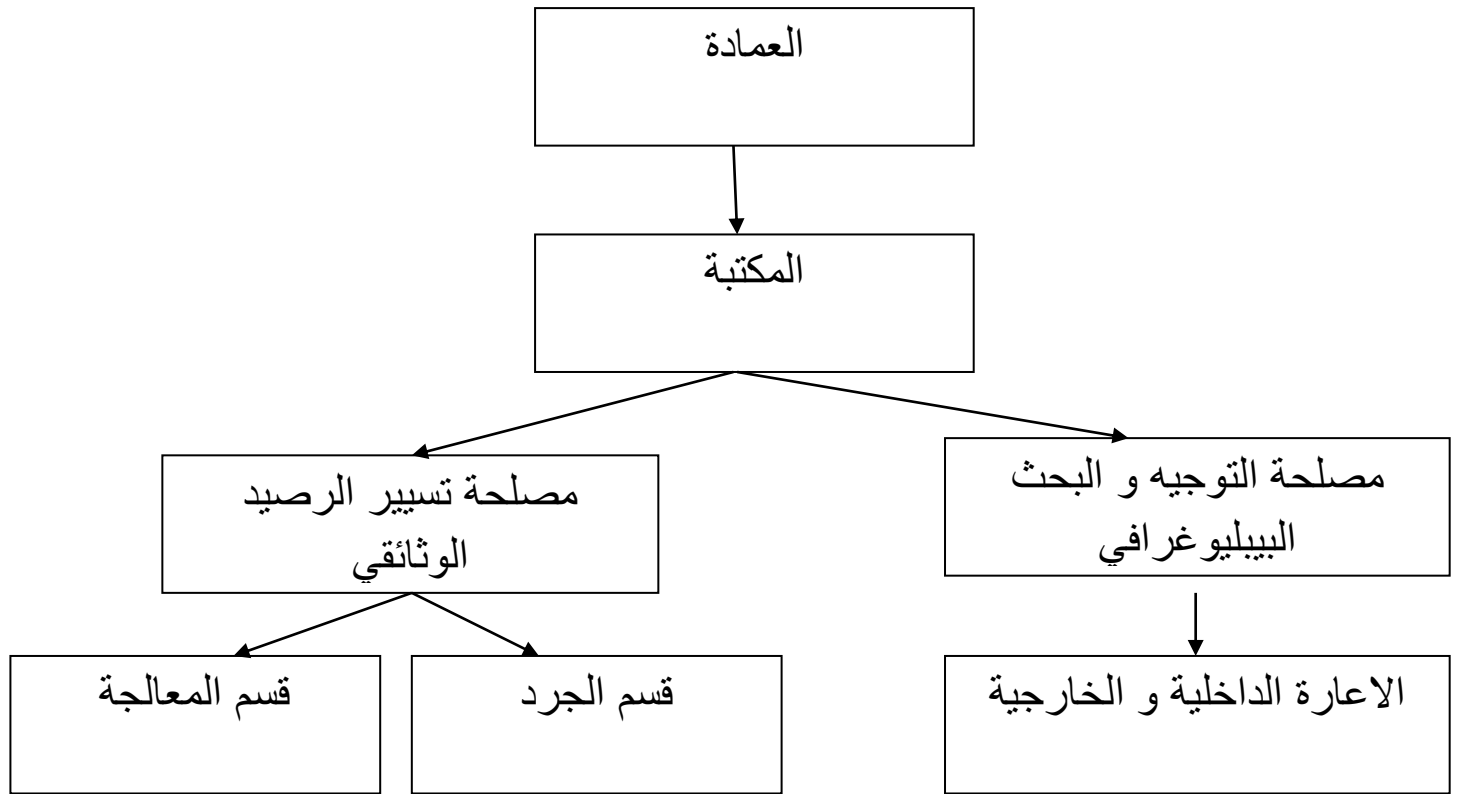
- الدخول إلى المكتبة يستلزم بطاقة الإنخراط وإظهارها إجباري وضروري .
- بطاقة المكتبة شخصية يجب التسريح ما عند الضياع.
- الأوعية العلمية وعتاد المكتبة في خدمة القارئ والحفاظ عليه واجب .
- يمنع منعاً باتاً التدخين والأكل داخل قاعدة المطالعة .
- كل طالب أضع أو شوه أو أتلّف كتاباً فهو مجبر على تعويضه.
- تأخير في إرجاع الكتب المستعارة بعد التاريخ المحدد يعرض صاحبها إلى عقوبة الحرمان من الاستعارة لمدة 15 يوماً.

- الهيكل التنظيمي:

- عدد الموظفين:

تضم المكتبة 15 موظفا حسب رتبهم كالتالي:

| العدد | الرتبة |
|-------|---|
| 01 | - مسؤولة المكتبة |
| 01 | - ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني |
| 03 | - ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول |
| 03 | - مساعد بالمكتبات الجامعية |
| 06 | - عون تقني بالمكتبات الجامعية |
| 01 | - عون أمن |



عدد المنخرطين:

- الأساتذة الدائمين المنخرطين في المكتبة EPSS127
- الأساتذة المؤقتين في المكتبة EVSS 40
- عدد الطلبة الدكتوراه: DSS 118
- عدد الطلبة الماجستير: PGSS 01
- عدد طلبة كلية العلوم الاجتماعية المنخرطين هم حوالي 2926 طالب

البرنامج المعتمد في تسيير المكتبة:

تعتمد المكتبة في تسيير رصيدها على برنامج السنجاب SYNGEB الذي يتكون من خمس (5) وحدات، إلا أن هذه الأخيرة تعتمد على ثلاث وحدات منه فقط وهي :

- **INVENT**: لذا تسيير الجرد يسمح بإنجاز سجل جرد آلي، كما يمكننا طبع السجل
- **SYNGEB**: نظام فرعي يسمح بإنشاء قواعد معطيات مرجعية للكتب، ويمكننا من إنجاز بطاقات فهرسية حسب التقنين الدولي ISBD وكذلك UNIMARC وهو نسختين بالعربية و الفرنسية .
- **FINDER**: نظام فرعي للبحث متعدد المفاتيح وهو فهرس آلي: يمكن من الحصول على بطاقات الفهرسية لعناوين المخزن في قاعدة المعطيات.
- كما أنها تسعى لتوظيف نظام PMB (حديث النشأة) لديها .

الرصيد الكلي للمكتبة: يتمثل الرصيد الإجمالي للمكتبة في الجدول التالي :

| | |
|---------|--|
| 48777 - | - الكتب باللغة العربية |
| 3976 - | - الكتب باللغة الأجنبية |
| 390- | - القواميس ، المعاجم ، الموسوعات بالفرنسية |
| 1576 - | - القواميس ، المعاجم ، الموسوعات بالعربية |
| 1167- | - المجلات ، وكتب مهداة |
| 290- | - رسائل دكتوراه وماجستير |
| 66176- | مجموع الرصيد الوثائقي |

مهامها:

تتجسد أول مهمة للمكتبة في تزويد مستفيدي الأرصدة الوثائقية الحديثة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبرنامج الأكاديمي، ولهذا السبب تعتمد على سياسة الاقتناء تعتمد على أربعة مراحل وهي :

مرحلة الأولى: تحليل الاحتياجات المستفيدين يتم ذلك من خلال:

- الحصول على البرنامج البيداغوجي والكلمات الخاصة بكل مقياس والهدف من تدريسه من رؤساء الأقسام الخمسة (05).

- استشارة بنك الإعارة من أجل معرفة عناوين الكتب التي عليها الطلب أكثر وعدد نسخها قليل .

مرحلة الثانية: البحث عن مصادر (وثائق):

- من خلال المرحلة 01 يتم تكوين مجموعة من المواصفات التي تساعد على اختبار عناوين الكتب من أدلة ودور النشر يقدمها المملون.
- يتم وضع قائمة مقترحة خاصة بكل تخصيص لأكبر عدد ممكن من العناوين المراد شرائها .
- توزيع هذه القوائم على رؤساء الأقسام وهم بدورهم يوزعونها على رؤساء المسار الذين يعتمدون على اختبار الكتب بوضع العلامة أمام الكتاب المختار .
- تقوم المكتبة بتحديد عدد النسخ الخاصة لكل عنوان، وكذلك عدد النسخ التي سيتم إضافتها للعناوين المتوفرة في المخزن التي عليها طلب كبير من قبل المستفيدين .
- يتم تحديد السعر الإجمالي لهذه الكتب ومقارنته مع ميزانية المكتبة ففي حالة كان سعر هذه الكتب أكبر من ميزانية، يتم حذف الكتب التي ليست لها قيمة .
- وفي الأخير يتم وضع قائمة نهائية يتم المصادقة عليها من طرف: اللجنة البيداغوجية المتمثلة في رؤساء الأقسام (05)، ومسؤول المكتبة ونائب العميد المكلف بالبيداغوجيا.

المرحلة 03: شراء الكتب:

- يتم شراء الكتب بالإعتماد على الممول الذي يقع عليه الاختبار .

المرحلة 04: المراقبة:

- بعد استلام الكتب من الممول، يتم مباشرة التحقق من التطابق ما بين ما طلب من كتب وما حصلت عليه المكتبة، وهذا من أجل سلامة الكتب من جهة وسلامة عناوين النسخ، وكذلك التأكد من السعر النهائي لهذه الكتب، وذلك الإعتماد على الفاتورة النهائية.
- تعمل المكتبة على تسجيل البيانات الخاصة بكل كتاب وكذلك سعرها، واعطاء رقم الجرد التسلسلي لكل نسخة في سجل الجرد، إذ يحتوي هذا السجل على معلومات التالية: مقدمة + ختم نائب العميد، يجب أن تكون كل صفحاته مرقمة ومختومة بختم المكتبة.
- بعد تسجيل تجد المعلومات الخاصة بكل كتاب في سجل الجرد، يتم تسجيلها كذلك في برنامج اكسل وبعد ذلك في SYNGEB في وحدة INVENT.
- القيام بختم الكتب الجديدة بختم ملكية المكتبة.
- كما تعمل المكتبة على تصنيف الكتب وفق تصنيف ديوي العشري.
- تعمل المكتبة على إنشاء قواعد المعطيات في وحدة SYNGEB لرصيدها الوثائقي.
- إعداد الفهارس الآلية للكتب المنوغرافيا سواء كانت باللغة العربية والفرنسية بإتباع الفهرسة الوصفية، أما فيما يخص الأطروحات والمذكرات فوضعت في الفهرس ألي مصمم ببرنامج أكسل أي قمنا برقمنا المذكرات.
- تعمل المكتبة على ترتيب رصيدها على الرفوف
- أهم مهمة تقوم المكتبة بتقديمها لمستفيديها هي خدمة الإعارة سواء كانت:
- **الإعارة الداخلية:**

حيث يتم إطلاع على الوثائق الثمينة والدوريات والمجلات في داخل قاعة المراجع، وعليه تقدم خدمات مباشر وخدمات غير شرعية .

- الإعارة الخارجية:

يمكن من خلالها الاستفادة الحصول على الكتاب الذي يرغب فيه وإخراجه خارج المكتبة لاستعماله.

- أهمية مكتبة كلية العلوم الاجتماعية:

- تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس .

- تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة.

- تشجيع النشر العلمي.

- أهدافها:

- توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة وقوية من مصادر المعلومات التي ترتبط

ارتباطا وثيقا في برامج الأكاديمية والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.

- تنظيم مصادر المعلومات من خلال بعمليات الفهرسة، التصنيف.

- تهيئة المعرفة وتعميقها وتطويرها وتعليم وتدريب الأفراد وربط نشاط الجامعة بمتطلبات خطط التنمية .

- تزويد مختصين من الباحثين والمديرين والكوادر فيما يحتاجونه من أوعية معلوماتية

- خدمة أهداف الجامعة حيث إن الرسالة المكتبة هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تتركز في التعليم وخدمة المجتمع.

المبحث الثاني: أداة جمع البيانات المقابلة:

- تحليل المقابلة:

أجرينا المقابلة بجامعة مستغانم بمكتبة كلية العلوم الاجتماعية، مع مسؤولة المكتبة وبعض الموظفين في الإجابة عن الأسئلة المطروحة حول موضوع الدراسة.

- المحور الأول: دور التكنولوجيا في ترقية مستويات الإدارية في المكتبة الجامعية.

- السؤال الأول: هل تتبنى إدارة مكتبتكم تكنولوجيا حديثة؟

حسب المقابلة التي قمت بها مع مسؤولة المكتبة بجامعة عبد الحميد بن باديس ولاية مستغانم بكلية العلوم الاجتماعية تبين لنا أن إدارة المكتبة الجامعية تتبنى تكنولوجيا حديثة من خلال إدخال مختلف التقنيات الحديثة النوع يؤدي إلى تحسين نوعية خدماتها خاصة في العصر الذي طغت عليه التكنولوجيا الحديثة التي شملت جميع التخصصات .

- السؤال الثاني: ماهي أهم التقنيات التكنولوجية الحديثة المطبقة داخل إدارة المكتبة؟

تبين لنا من خلال طرح هذا السؤال على مسؤولة المكتبة، على أهم التقنيات التكنولوجية الحديثة المطبقة داخل إدارة المكتبة ومن بينها حسب إجابة مسؤولة المكتبة نذكر منها ما يلي:

- الحاسوب والذي يعرف بأنه آلة لمعالجة المعلومات والبيانات الحاسوبية وفق نظام إلكتروني باستخدام لغة خاصة وهذه الآلة تستطيع تنفيذ العديد من الأوامر ومن استخدامته داخل إدارة المكتبة نذكر ما يلي:

- إقتناء المعطيات الموجهة للمعالجة وذلك بواسطة الذاكرات المختلفة ومن بين التقنيات المستخدمة داخل إدارة حسب ملاحظتنا أيضا جهاز العرض، جهاز

السكانار، جهاز التصوير، الماسح الضوئي وشبكة الأنترنت حيث تتوفر الإدارة على قاعدة الأنترنت، فمنها وتبنت المكتبة برنامج السنجاب سنة 2007، 2005.

- وتقنيات التخزين والاسترجاع كالأقراص الضوئية والمصغرات الفلمية ومن أسباب استخدامها حسب إجابة المكتبة تشتت وعدم وجود الوثائق في مكان واحد ومن مميزات الحفظ لمدة طويلة وكلها تقنيات ساعدة إدارة المكتبات للتسابق نحو الأفضل.

- **السؤال الثالث:** فيما تتمثل أهم الخدمات التي تقدمها هذه الوسائل بالمكتبة؟

من خلال إجابة مسؤولة المكتبة إتضح لنا أهم الخدمات التي توفرها الوسائل التكنولوجية بإدارة المكتبات الجامعية تتمثل في:

- سهولة الوصول إلى المعلومات التي يحتاج إليها الطالب .
- التقليل من الأعمال الروتينية بالنسبة للموظفين .
- ربح الوقت في البحث عن مصادر معلومات .
- سهولة التواصل والتعامل مع دور النشر .
- تفعيل التواصل الأكاديمي بين المكتبين و مجتمع المستفيدين .

المحور الثاني: مستقبل إدارة المكتبات الجامعية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات:

- **السؤال الأول:** هل أحدثت هذه الوسائل التكنولوجية تغيرات في الأنشطة الإدارية في المكتبة الجامعية؟

فمن خلال إدخال هذه الوسائل التكنولوجية بإدارة المكتبة، نلاحظ أن هذه التقنيات ساهمت في تقليل من استخدام الطريقة التقليدية لمعرفة مستجدات دور النشر، وعملية

الاقتناء حيث إنتقلت بفضل هذه التكنولوجيات من المرحلة التقليدية إلى المرحلة الحديثة وبذلك تتبنى إستراتيجيات جديدة تسعى إلى تطوير وتحديث الخدمات بها وتحسين أدائها.

- السؤال الثاني: ما مدى تأثير هذه التقنيات الحديثة على النظام الإداري بالمكتبة؟

تحصلت من خلال إجابة المسؤولة والعمال أن هذه التقنيات لها تأثير إيجابي على النظام الإداري على عكس النظام القديم وتتمثل هذه الإيجابيات فيما يلي :

- التقليل من وظائف الكتابة التقليدية .
- قلة استخدام الموارد المطبوعة .
- زيادة في رفع كفاءات العاملين.
- التلبية الواسعة لحاجيات المستفيدين .
- تحسين التعامل والتفاعل بين المكتبيين والمجتمع المستفيدين .
- السؤال الثالث: ما هي الصعوبات التي تواجه المكتبي أثناء استخدامه لهذه التكنولوجيا؟

ومن بين الصعوبات التي تواجه المكتبي أثناء استخدامه لهذه التقنيات الحديثة حسب إجابة مسؤولة المكتبة والموظفون نذكر منها ما يلي :

- صعوبة تحكم الموظفين في إدارة المكتبات الجامعية لتكنولوجيا المعلومات .
- غياب المتخصصين في مجال الإعلام الآلي .
- نقصة الخبرة الفنية داخل المكتبة .
- ضيق الوقت .
- اختلاف المستويات وغياب التكوين .

- الإنقطاع المتكرر للتيار الكهربائي .

- التطور السريع لهذه التقنيات وتجدها ما يؤثر على المكتبي خاصة إن لم يكن متخصص .

- تحليل المحاور:

- تحليل المحور الأول: دور التكنولوجيا في ترقية مستويات الإدارية في المكتبة الجامعية.

من خلال تحليل أسئلة المحور الأول وإجابة المبحوثين لأن إدارة المكتبات الجامعية عبد الحميد بن باديس كلية العلوم الاجتماعية تستخدم تقنيات حديثة متمثلة في عدة وسائل، وإن إدارة المكتبة تتوفر على تجهيزات وكذلك تتوفر أيضا على العنصر البشري المتخصص، وأن استخدام التكنولوجيا في وقتنا الحالي أصبح ضروري والحاجة إليه كما لا يمكن الإستغناء عنه داخل إدارتنا ولا بد من الإستغلال الأمثل وحسن التعامل معها بجدية في تمكن من مسايرة التطورات المعاصرة واللاحق بالدول المتقدمة، وحسب ملاحظتنا لهذه التقنيات لها تأثير على إدارة المكتبة .

- تحليل المحور الثاني: مستقبل إدارة المكتبات الجامعية وظل استخدام تكنولوجيا المعلومات .

عند إجابة المبحوثين أن المكتبة أثناء استخدامها لهذه التقنيات تواجه عدة مشاكل ومن بينهما صعوبة التحكم في هذه التقنيات بالإضافة إلى نقص خبرة، ولها عدة مزايا داخل إدارة والتي تتمثل في سهولة ترويح المعلومة ومن بين عيوبها تراجع الخدمات التقليدية وأن للمكتبة مستقبل زاهر في ظل استخدامها لهذه الإستراتيجيات والوسائل ومن بينهما مواكبة التطورات الحديثة وتلبية مختلف متطلبات المستخدمين .

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى بعض الإقتراحات والحلول لاستخدام إدارة إستراتيجية ناجحة لإدارة المكتبة:

- دعم برامج التكوين لموظفي إدارة المكتبة لمواكبة مستجدات التكنولوجيا .
- محاولة السعي إلى مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة .
- نشر الوعي بين الموظفين بمدى دور هذه الوسائل التكنولوجية حديثة في إدارة المكتبات.
- الإهتمام بتنظيم المؤتمرات والمعارض والمسابقات في مجال التقنيات الحديثة.
- زيادة عدد الحواسيب داخل الإدارة الخاصة بكلية العلوم الاجتماعية .
- توسيع قاعات الأنترنت والزيادة في عدد الحواسيب المربوطة بشبكة الأنترنت .
- العمل على توفير الوسائل التكنولوجية الضرورية الغير موجودة في إدارة المكتبة .
- الإحتكاك مع الخبراء والمهتمين في نقص التخصص مع التركيز على تبادل التجارب والخبرات .
- الاستنتاجات والنتائج:

- نتائج الدراسة:

- نستخلص من خلال الدراسة التي قمنا بها المعنونة بآليات الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- توصلنا إلى النتائج التالية :
- ساهمت هذه الوسائل التكنولوجية داخل إدارة المكتبة في تقليص عدد الموظفين في عدة مجالات .
 - ساعدت هذه التقنيات الحديثة الطلبة في تحصيل العلمي الفعال بطريقة سريعة ومشوقة .

- سهلت مختلف الوسائل التكنولوجية من حواسيب وأقراص ضوئية في الوصول إلى المعلومات .

- تسهيل استخدام الوسائل التكنولوجية في إدارة المكتبات الجامعية في ربح الوقت وتسهيل سير العمل داخل الإدارة .

- إقتراحات الدراسة:

من خلال زيارتنا للإدارة المكتبة الجامعية لمستغانم، وترتقي على أهم الخدمات التي تقدمها، في ظل استخدامها للتقنيات الحديثة، سأحاول ولو بالقليل إدراج أهم الإقتراحات التي يمكن لإدارة المكتبة العمل بها .

- ضرورة تكوين وتوفير الكفاءة المؤهلة للقيام بالخدمة الإدارية الإلكترونية .

- ضرورة اهتمام المسؤولين بالجانب التكنولوجي في إدارة المكتبة .

- التفكير الجيد في إنشاء شبكة محلية ومواقع إلكترونية لإدارة المكتبات .

- التنسيق بين العمل التقليدي وأعمال التكنولوجيا الحديثة .

- ضرورة التخطيط والتنظيم الجيد داخل إدارة المكتبة .

- رفع الفكر الإداري المتطور، وقيادات إدارية واعية.

- إعطاء استقلالية مالية لمسؤولي إدارة المكتبة لمعرفة ما يجب إقتناؤه.

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد الخروج بنتائج الدراسة حاولنا الإجابة عن التساؤل العام والمتمثل: ما هي أسس ووسائل لتطبيق الإدارة الإستراتيجية المكتبة الجامعية؟

وكإجابة على هذا التساؤل يمكن القول: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في إدارة المكتبات الجامعية، وذلك عن طريق استغلالها لتقنيات حديثة متطورة (الحاسوب، الأنظمة الآلية، الأنترنت) في مختلف العمليات، ولها تأثير كبير من خلال استعمالها من طرف الموظفين بدرجة كبيرة وكذلك تساهم في عملية تحديد أهداف المكتبة الجامعية، وبذلك الفرضية محققة.

- الإجابة عن التساؤلات الفرعية:

- هل يتوقف رضى المستفيدين على حسن أداء الإدارة المكتبة الجامعية؟

حسب ما توصلت إليه الدراسة أن إدارة المكتبة الجامعية تسعى إلى تطبيق التكنولوجيا من خلال تبنيتها لمختلف الوسائل التكنولوجية من أجل تحقيق رضى المستفيدين على حسن أداء الإدارة بالمكتبة الجامعية، وبذلك الفرضية محققة.

- هل عملية التخطيط الإدارية الإستراتيجية ضرورية تحقيق أهداف المكتبة الجامعية ؟

والذي مفادها أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دور في تفعيل وتطوير إدارة المكتبات الجامعية قد تتحقق وذلك من خلال عملية التخطيط التي تسهل تقديم الخدمات المكتبية بحيث تأتد النتائج باستخدام المستفيد لتكنولوجيا الحديثة في المكتبة الجامعي.

- ما هي أهم الوظائف لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية؟

تقوم المكتبات الجامعية في إدارتها على مجموعة من الوظائف التي تسهل عملية الأداء في الإدارة ومنها: التخطيط، التنظيم، التوظيف، الرقابة، وبذلك الفرضية محققة.

تولي الجامعة أهمية كبيرة بالمكتبة، فهي بمثابة القلب النابض لها، وتساهم إسهاما كبيرا في تحقيق أهدافها .

من خلال دراستنا لموضوع الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية توصلنا إلى نتيجة مفادها أن خدمات المعلومات التي توفرها إدارة المكتبات مقبولة، فالطلبة الجامعيون يحتاجون إليها، بحيث تسهل عليهم إنتهاج طريق مختصر للوصول إلى المعلومات التي تثري معارفهم وتساهم في إنجاز البحث العلمي، وتبقى الإدارة وخدماتها في المكتبات الجامعية أمرا ضروريا وحتمية لا بد من تحقيقها.

من خلال هذه الدراسة ، واعتمادا على الإطار المنهجي في الفصلين الأول والثاني ، إتضح أهمية تحسين الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية ، لرفع مستوى أدائها وطالما أن التخطيط يعد من وظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية فإن التسيير لهذا النشاط وفق مناهج حديثة وخاصة من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية يعد ضرورة لا مناص منها ، ذلك أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمختلف مراحلها في مجال التخطيط يسمح للإدارة باليقظة المستمرة أمام التطورات السريعة للإدارة ، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر ، كما يتيح لها إستغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالحفاظ على مكانتها وزيادة حصانتها لضمان بقائها وإستمراريتها .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا أن نخرج من الاقتراحات التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المكتبة الجامعية لعبد الحميد بن باديس :

✓ تنظيم العديد من الدورات التدريبية حول الإدارة الإستراتيجية وتكون موجهة بالدرجة الأولى لمسؤولي المكتبات.

✓ فتح مجال التشاور وتبادل الآراء داخل المكتبة بين المسؤولين والموظفين.

- ✓ محاولة الاستعانة بالنماذج الإدارية الحديثة داخل هذه المكتبات من شأنها تطوير جودة الخدمة المقدمة.
- ✓ تطوير برنامج والخدمات المقدمة للمستخدمين.
- ✓ احترام المستفيد والإنصات إليه ومحاولة تلبية طلباته ورغباته واحتياجاته وتطلعاته المستقبلية.
- ✓ محاولة الاستفادة من تجارب المكتبات الجامعية الأخرى فيما يخص تقديم الخدمات .

القائمة السليو جرافية

القائمة الببليوغرافية

القواميس و المعاجم:

1. بدوي، زكي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية: انجليزي- فرنسي- عربي. القاهرة: دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، [د.ت]
2. الطائي، محمد عبد الحسين آل فرج. سلسلة نظم المعلومات، الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، [د.ت]
3. نبيل، غطاسي. قاموس الإدارة. لبنان: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، 1984،

الكتب :

1. ابو الفتوح، حامد. مدخل إلى علوم المكتبات الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001،
2. أحمد، بدر. المكتبات الجامعية: دراسة في المكتبات الأكاديمية والشاملة، ط2، القاهرة: مكتبة غريب، [د.ت]
3. احمد بدر، محمد فتحي؛ عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية، القاهرة: مكتبة غريب، 1978،
4. اسماعيل، وائل مختار. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012،
5. أنجلس، موريس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية. الجزائر: دار القصبه، 2004.
6. برعي، محمد جمال. تخطيط وتدريب في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1986
7. ربحي، مصطفى عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار الصفاء، 2002
8. زويل، محمد أمين. إدارة المكتبة الحديثة. الإسكندرية: دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، 2013
9. السعيد، مبروك إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
10. السعيد، مبروك إبراهيم. الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية ومرافق المعلومات. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء، 2014
11. الشافعي، دياب حامد. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب، 1994،
12. طه، يوسف جمال. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع 2007
13. عبد السلام، أبو قحف. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997،
14. عبد اللطيف صوفي. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. منشورات جامعة قسنطينة، 2001،
15. عليان، ربحي مصطفى، بخداوي أمين. مبادئ الإدارة والتنظيم ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء، 2009،
16. غادة، عبد الله؛ المنعم موسى. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها إدارتها وخدماتها وتمويلها. الإسكندرية [د، ت]
17. مبروك، السعيد إبراهيم. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة القاهرة: دار المعرفة، 2012
18. محمد، أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، القاهرة: دار الجامعية، 2003
19. مدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011
20. مدادحة، أحمد نافع؛ سلامة؛ سويلم النوافعا. مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. عمان: دار

الصفاء للنشر والتوزيع، 2013

21. منال هلال المزاهرة. مناهج البحث الإعلامي. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2013.
22. مؤيد، سعيد سالم. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005
23. ناديا، حبيب أيوب. ممارسة إدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة (الإدارة العامة رياض) في معهد الإدارة العامة، مجلد 37، عدد3، نوفمبر1997م
24. نبيل، محمد مرسي ؛ احمد، عبد السلام سليم. الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 2007
25. همشري، احمد عمر. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. عمان: دار الصفاء، 2009
26. همشري، عمر أحمد. إدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2014

المذكرات

- 1 الصديوم مريم؛ زنتوت شفيعة. خدمات المكتبة الجامعية في ظل التطور التكنولوجي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة ميله، سنة 2010.
- 2 محمد حنفي؛ محمد نورتيبيدي. اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة و فعلية الاداء، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة الخرطوم، سنة 2010.

الملاحق

- 1 مقابلة مع السيدة مديرة كلية علوم الاجتماعية. يوم 27 ماي 2019 على الساعة 10:30 صباحا

إن التطورات التكنولوجية المستمرة استوجبت على المكتبات الجامعية مسايرتها وبالخصوص في مجال تكنولوجيا والهندسة المعلومات جل المجتمع الأكاديمي سواء كان من الجامعة أو خارجها، وكان تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية من بين التطورات التي عملت على تغيير عالم المكتبات الجامعية وجعلها تسعى لإتاحة خدماتها أكثر تفاعلية وإيصال المعلومات للمستفيدين أيا كان نوعهم.

ولقد جاءت دراستنا هذه لمعرفة إن كانت المكتبات الجامعية تعتمد على إستراتيجية واضحة في إدارة المكتبات الجامعية.

واعتمدنا في دراستنا هذا الموضوع على المنهج الوصفي، مع استخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات الخاصة بهذا البحث والتي أدت بعد عرضها وتحليلها لنتائج توصلنا إلى:

- لقد حاولنا من خلال دراستنا الميدانية على تسليط الضوء على أهم التقنيات الحديثة في تسيير إدارة المكتبات الجامعية.

- من خلال المقابلة التي أجريناها والمعلومات التي تحصلنا عليها حول إدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية يمكننا القول أن التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة أهم المبادئ الإدارية.

الواصفات:

- المكتبات الجامعية

- الإدارة

- الإستراتيجية