



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص هندسة تكنولوجيا المعلومات

شعبة علم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ:—:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات
الجامعية" مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
جامعة ابن خلدون - تيارت - نموذجاً"

تحت إشراف:

د. خنيوي عبد الرزاق

من إعداد الطلبة:

قاسم خيرة

قرار حفيظة

صافة سارة

اللجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ مساعد أ جامعة تيارت	العايشي بدر الدين
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر ب جامعة تيارت	خنيوي عبد الرزاق
مناقشاً	أستاذة مساعدة أ جامعة تيارت	سوالمي أسماء

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيقه وبفضل منه تمكنا من إنجاز مذكرتنا

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ خنيوي عبد الرزاق الذي كان مشرفا على هذه المذكرة

ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة

وأیضا نشكر اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة دون نسيان مسؤول و موظفين

مكتبة الحقوق الذين قاموا بمساعدتنا في الدراسة الميدانية

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام بقسم العلوم الانسانية تخصص

علم المكتبات

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة زادت من همتنا وأمد لنا يد العون

والمساعدة إلى جميع نقول جزاكم الله خيرا على سعيكم معنا

إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ، رمز المحبة والحنان التي لم تبخل عليا يوما

بنصيحة أو دعوة سالحة إلى قرة عيني "أمي الغالية"

إلى الذي سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء والذي لم يبخل عليا بشيء ودعمني في طريق

العلم والنجاح "أبي العزيز"

إلى إخوتي الأعزاء الذين عشت معهم أجمل أيام حياتي وإلى جميع أفراد عائلتي

إلى من قاسمني هذا الجهد زميلاتي الغاليات "حفيظة وسارة"

وإلى جميع صديقاتي اللوات عشت معهم الأمل والآلام في الحياة الجامعية

كما أهدي هذا العمل إلى قسم العلوم الانسانية خاصة تخصص "علم المكتبات"



خيرة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى جوهرة حياتي، سندي مأمني وأماني، إلى أعظم رجل وأفضل حبيب و أعز انسان
الى دقائق قلبي التي اذا توقفت لامعنى للحياة بدونه ، إلى الذي سعى وشقى لوصولي إلى هذا اليوم
إلى حبيبي عزيزي وصديقي أخي ورفيقي" أبي العزيز الغالي " أنت يا بهجتي في الحياة، وهدفي في النجاح
إلى أمي جنتي غاليتي ، صدق من قال يغيب معنى الحياة بغياب صوت الأم، أنت مسكني دوائي
شفائي، دفني وحنائي، لا تحلو أيامي دون محادثتك، لا تتيسر أموري دون دعائك، لا تكمل فرحتي
دون وجودك، أنت يا نبع الحنان، يا مخبأ الأسرار، يا معنى الحقيقي للعطاء ، أطل الله في عمركما
ورزقكما الصحة والعافية وتجعلكما تاجا فوق رأسي إلى من رحل عن الدنيا دون رجوع، من غطى
التراب جسده وحرمني الدهر من نبرات صوته إلى من غاب عن عيني وبقي في قلبي
وذاكرتي حي لا يموت، جدي حبيبي انا اليوم افتقد وجودك بين الحاضرين لأرى ابتسامتك مميزة
معبرة عن فرحتك بنجاحي، ولأسمع كلماتك الطيبة والممازحة لي، وما عساي إلا أن أقول رحمك الله و جعلك من أهل الجنة
ان شاء الله إلى جدي و جداتي شافهم الله ورزقهم الصحة والعافية و طول العمر
إلى من أتقاسم معهم معنى الحياة، إلى من يجري حبهم في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إخوتي الأعزاء
إلى كل من أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتهم وأولادهم عائلتي الغالية السائدة لي في مسيرتي دراسية
إلى أجمل صدفة في حياتي، العزيز الغالي " عقدي عبد الباسط"
إلى من سرنا سويا نشق طريق النجاح والإبداع وتكاتفنا يدا بيد لإتمام عملنا صديقات العزيزات(خيرة وسارة)
إلى من لم تفرقنا الأيام ولا الظروف، وتجمعنا روح الصداقة الحقيقية والمحبة والوفاء، صديقات الدهر
(وئام، صليحة، سعاد، سهام، ايمان، ايمان، هاجر، إلهام) والى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة



حفيظة

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم صالحات، و تحقق ما كان بالأمس حلما.

لما طالما انتظرت هذا اليوم أهدي من كان عوناً لي في مسيرتي

لوالدي و أحبتي.

- إلى روح جدتي : روح غالية فارقتني عبرت الدنيا إلى الجنة بسلام، روحك المغفورة بإذن الله

(خيرة رحمة الله عليها) .

- إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقيم لنا لحظة سعادة إلى من حصد

الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير " والدي العزيز "

- إلى أعلى شيء في الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى حبي و حياتي و روحا سكنت قلبي و من

أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة).

- إخوتي و أخواتي الذين إذا ذاقت علي الأرض وسعتني قلوبهم (محمد، عبادي، فيروز، أسينات، فاطمة).

خاصة إلى (أخي ناصر) سندي و مسندي و إتكائي و قوتي و ضلعي الثابت الذي لا يميل.

- إلى صديقاتي الغاليات و نور قلبي و أعلى البشر (خيرة، حفيظة).

- إلى صديقي الوفي (مراد).

- إلى من لهم جزء من هذا العلو العلمي و كان دعمهم حافزا لإتمام السلم العلمي (أساتذتي الأفاضل)

- أهدي هذا العمل المتواضع إلى قسم العلوم الإنسانية راجية من الله تعالى توفيقنا في الحياة.



سارة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

البسمة		
الشكر		
الإهداء		
قائمة المحتويات		
قائمة الأشكال		
الصفحة	العنوان	
ب	مقدمة	
ج	1- الاشكالية	
د	2- الفرضيات	
د	3- أهمية الدراسة	
هـ	4- اسباب الدراسة	
هـ	5- أهداف الدراسة	
و	6- منهج الدراسة	
ز	7- أدوات جمع البيانات	
ز	8- مجالات الدراسة	
ح	9- دراسات السابقة	
ي	10- مصطلحات الدراسة	
ل	11- الصعوبات	
36 - 24	اليقظة الاستراتيجية	
الفصل الأول		
27-25	1- تعريف اليقظة الاستراتيجية	
25	1-1 تعريف اليقظة	
	2-1 تعريف الاستراتيجية	
27	2- نشأة وتطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية	
29	3- أنواع اليقظة الاستراتيجية	

29	1-3 اليقظة التكنولوجية	
29	2-3 اليقظة التنافسية	
30	3-3 اليقظة التجارية	
30	4-3 اليقظة البيئية	
30	5-3 اليقظة الاجتماعية	
30	6-3 اليقظة الاقتصادية	
30	7-3 اليقظة السياسية والتشريعية	
30	4-خصائص اليقظة الاستراتيجية	
31	1-4 الاستراتيجية	
31	2-4 تطوعية	
31	3-4 الذكاء الجماعي	
31	4-4 المحيط	
31	5-4 انشاء الابداع	
31	6-4 التوقع	
31	5 مراحل اليقظة الاستراتيجية	
32	1-5 مرحلة الجمع	
32	2-5 رحلة التحليل والتركيب	
32	3-5 مرحلة النشر واتخاذ القرار	
32	6-وظائف اليقظة الاستراتيجية	
34	7-شروط اليقظة الاستراتيجية	
34	8- آليات اليقظة الاستراتيجية	
35	9- أهمية اليقظة الاستراتيجية	
50 - 37	المكتبات الجامعية	الفصل الثاني
38	1-تعريف المكتبات الجامعية	
40	2-ظهور المكتبات	

42	3-أنواع المكتبات الجامعية	
42	1-3 مكتبات المركزية	
42	2-3 مكتبات الكليات	
42	3-3 مكتبات الأقسام	
43	4- سمات وخصائص المكتبات الجامعية	
44	5-وظائف المكتبات الجامعية	
44	1-5 الوظيفة الإدارية	
44	2-5 الوظيفة الفنية	
45	6-خدمات المكتبات الجامعية	
47	7-أهداف المكتبات الجامعية	
48	8-مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية	
49	9-أهمية المكتبات الجامعية	
77 -51	الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية	الفصل الثالث
52	1-تعريف الادارة الاستراتيجية والأداء	
52	1-1 تعريف الادارة الاستراتيجية	
53	2-1 تعريف الأداء	
54	2-التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية	
56	3-مكونات الادارة الاستراتيجية	
56	4-مستويات وفوائد الادارة الاستراتيجية	
56	1-4 المستويات	
57	2-4 الفوائد	
58	5- المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاحها	
58	1-5 المتطلبات	
58	2-5 عوامل النجاح	

60	6- مراحل الادارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية	
62	7- تحديات الادارة الاستراتيجية	
63	8- أهداف الادارة الاستراتيجية	
64	9- نماذج عالمية للإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية	
64	1-9 نموذج جامعة هارفرد	
67	2-9 نموذج استراتيجية التنافس	
71	3-9 نموذج أصحاب المصالح	
73	4-9 نموذج عملية التخطيط	
73	5-9 نموذج الأبعاد السبعة	
74	6-9 النموذج المقترح للإدارة الاستراتيجية للمكتبات الجامعية	
95-79	الدراسة الميدانية	
80	1-تعريف مكتبة الكلية الحقوق	
88	2-المقابلة ونتائج الدراسة	
89	3-تحليل نتائج المقابلة	
93	4-نتائج العامة للدراسة	
93	5-نتائج على ضوء الفرضيات	
95	6-نتائج و توصيات الدراسة	
96	خاتمة	
98	القائمة البيبليوغرافية	
	ملخص	

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	صفحة
01	نموذج جامعة هارفرد	67
02	نموذج استراتيجية التنافس	70
03	نموذج أصحاب المصالح	72
04	النموذج المقترح للإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية	76
05	الموارد البشرية للمكتبة	81
06	الاشتراك في المكتبة	81
07	رصيد الوثائقي الخاص بقاعة المطالعة الحرة	84
08	معلومات عامة للموظفين الذين تم مقابلتهم في مكتبة الحقوق	90

المقدمة

لقد أصبح من الضروري على المؤسسات اليوم مواكبة التطورات التكنولوجية التي أصبحت عنصرا أساسيا في جميع ميادين الحياة، وتتابع الأحداث و التغيرات التي تحصل في بيئتها بصفة دائمة، حتى تتمكن من اكمال نقائصها وتطور خدماتها وصولا الى احسن النتائج، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتاحة في بيئتها، لأن المعلومة أصبحت تعتبر مورد أساسي في المؤسسة ومصدر تفوق بالنسبة لها، مما جعل ضرورة الاعتماد عليها لمراقبة ما يدور في محيط المؤسسة، ومن بين هذه المؤسسات المكتبة الجامعية كونها مؤسسة تعليمية تثقيفية، هدفها الوحيد اشباع رغبة المستفيد بتوفير ما يحتاجه من المعلومات، لكن احيانا تواجهها بعض المشاكل والعراقيل التي تشكل حاجزا لها في تقديم وظائفها، هذا ما جعلها تقوم بتبني مصطلح جديد وهو اليقظة الاستراتيجية، والذي قام بتحسين أدائها عن طريق التنبؤ بالتهديدات المقبلة لها، ووضع خطط لتفاديها تكون طويلة المدى.

جاءت دراستنا لتعريف هذا المصطلح في المكتبات الجامعية، ومدى مساهمته في تحسين أدائها. حيث تناولنا الجانب النظري مشكل من فصل منهجي تضمن الاشكالية والتساؤلات الفرعية مرورا بالفرضيات، اضافة إلى منهج الدراسة المتبع مع ذكر الاهداف والأهمية، وأيضا الأدوات المستخدمة(الملاحظة، المقابلة)، مع التطرق الى جوانب الدراسة وحدودها الميدانية، وضبط المصطلحات وصولا الى الدراسات السابقة.

تضمن الفصل الأول ماهية اليقظة الاستراتيجية حيث تطرقنا فيه الى المفاهيم، النشأة والتطور، أنواع وخصائص ومراحل اليقظة، وتناولنا فيه وظائف، شروط، آليات وأخيرا أهمية اليقظة الاستراتيجية. أما الفصل الثاني فتحدثنا على المكتبات الجامعية بمفهومها وظهورها، أنواعها وسماتها، وأيضا التعرف على أهم وظائفها وخدماتها وأهدافها، وصولا الى مجتمع المستفيد الذي يعد العنصر الاساسي الذي تهتم به المكتبة وأخيرا أهميتها. وفي الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الادارة الاستراتيجية والتي تعد همزة وصل بين اليقظة الاستراتيجية والمكتبات الجامعية خاصة في تحسين ادائها، حيث ركزنا في هذا الفصل على المفاهيم- الادارة الاستراتيجية والأداء- التطور التاريخي، مكونات الادارة الاستراتيجية مع ذكر النماذج العالمية للإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية.

أما الجانب التطبيقي كان عبارة عن دراسة ميدانية في مكتبة الحقوق والعلوم السياسية من حيث التعريف بها، وذكر تجهيزاتها المادية ومواردها البشرية، واعتمدنا فيه على الملاحظة والمقابلة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة الى مدير المكتبة وبعض الموظفين وتحليلها، للوصول الى نتائج عامة للدراسة وتقديم اقتراحات.

الاطار المنهجي:

1-الإشكالية:

تعتبر المكتبة الجامعية منارة كل جامعة، حيث أنها تسعى إلى كسب ثقة المستفيدين وجلبهم إليها من خلال تقديم خدماتها التي تساعدهم في الوصول إلى رغباتهم وتلبية حاجياتهم، وذلك من خلال توفير مجموعة من المراجع والمصادر، إضافة إلى المواد السمعية والبصرية وتسهيل استخدامها.

فالمكتبة الجامعية ليست مكانا أو مجرد مجموعات من المواد المكتبية، يقوم عليها ويهتم بها مجموعة من الأبناء والمساعدين، ولكنها أهم وأشمل من هذا لأن مهمتها خدمة التعليم الجامعي، ومساندة المناهج والمقررات الدراسية، وغرس وتنمية القدرة على الحصول على المعلومات، كما أنها تعتبر مرآة تعكس تاريخ البشرية من خلال مساهمتها لها في تطوير المجتمع من جميع النواحي، وذلك من خلال البحوث العلمية التي تناقش قضاياها علميا واقتصاديا وثقافيا، لكن في كثير من الأحيان كانت تواجهها بعض العراقيل، تكون حاجزا كبيرا في تقديم معلوماتها، نظرا للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، ولمواجهة هذه العراقيل لا بد لها من الاعتماد على طرق جديدة تجعلها تكون يقظة ومتفطنة للمخاطر وتخطط لتفاديها مستقبلا، وهذا ما يعرف باليقظة الاستراتيجية فهو مصطلح جديد يساعد في اتخاذ القرارات الجديدة والتقليل من فرص المخاطر التي تواجه المكتبة، ونظرا لأهمية هذا الأخير اهتمت المكتبات بألياته وخصائصه، حيث ساعدها كثيرا في تجاوز مشاكلها من خلال تحسين أدائها وتطوير عمل كادرها البشري وتسهيل تعامله مع أساليبها التي تساعدهم في التنبؤ بما هو قادم لعرقلة عملهم، والتصدي له وذلك باتخاذ القرارات طويلة الأمد التي تساهم في استمراريتهم.

انطلاقا من هذا جاءت دراستنا كمحاولة لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية

فإلى أي مدى يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساهم في التنبؤ بالمخاطر التي تعرقل أداء المكتبات الجامعية - بصفة عامة ومكتبة الحقوق بصفة خاصة - في تطوير خدماتها؟

تساؤلات الدراسة

- 1- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ وماهي آليات تطبيقها؟
- 2- كيف ساهمت اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية؟
- 3- ماهي الصعوبات التي تواجه موظفين المكتبة في التعامل مع اليقظة الاستراتيجية؟
- 4- هل حققت المكتبات الجامعية أهدافها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية؟
- 5- كيف تمكنت المكتبات الجامعية من تجاوز مشاكلها من خلال تطبيقها لليقظة الاستراتيجية؟

2- فرضيات الدراسة

لدراسة الموضوع لا بد من وضع مجموعة من الفرضيات للوصول إلى نتيجة جيدة، وفي هذا الصياغ قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات كانت كالتالي:

- 1- تباين في فهم وإدراك مصطلح اليقظة الاستراتيجية وآلياته بين موظفين المكتبة
- 2- ساهمت اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية من خلال توفير كادر بشري مؤهل.
- 3- واجه موظفين المكتبة بعض الصعوبات في التعامل مع اليقظة الاستراتيجية، وذلك لعدم فهمهم لهذا المصطلح مع غياب دورات تكوينية تدريبية.
- 4- حققت المكتبات الجامعية بعض أهدافها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية من بينها الزيادة في الرصيد الوثائقي وجلب المستفيدين.
- 5- تفادت المكتبات الجامعية مشاكلها بتطبيق اليقظة الاستراتيجية من خلال توفيرها كادر بشري مؤهل للتعامل معها، ووضع خطط جيدة وطويلة الأمد.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1- الفائدة من اليقظة الاستراتيجية في المكتبات خاصة، لما يشهده العالم من تطورات تكنولوجيا ومساعدتها في تحسين أدائها ومواجهة الصعوبات ووضع خطط جيدة لتفاديها وذلك من أجل ديمومة الاستمرار.

2- ادخال موضوع جديد للمكتبة ووضع في متناول الطلبة خاصة أنه لا يوجد مراجع ومصادر كثيرة متعلقة به.

3- التوعية و الفهم الجيد لمصطلح اليقظة الاستراتيجية من قبل الموظفين، وكيفية تعاملهم معه.

4- أسباب الدراسة

يوجد العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ومن بينها نذكر:

أسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع خاصة أنه موضوع جديد ويتمشى مع الواقع.
- وضع موضوع مشوق وجديد في متناول الطلبة وتشجيعهم على التعامل معه ودراسته.
- امتلاكنا لمعلومات وقدرات تساعدنا في المستقبل لتعامل مع هذا الموضوع من أجل معرفة الطريقة الأمثل لتخطي المشاكل والعراقيل.

أسباب الموضوعية:

- معرفة مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء بالمكتبات وكيف تقوم هذه الأخيرة بتطبيقها.
- قلة الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الموضوع التي توضح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والمكتبات.

5- أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من اجراء هاته الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء بالمكتبات، وأيضا توضيح أهمية وضرورة وجود ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالمكتبات، خاصة لما يشهده العالم من تطورات في البيئة الخارجية والذي في كثير من الأحيان يشكل

عراقيل بالنسبة للمكتبة، لذا لا بد من تخطيطها ومواجهتها ووضع خطط مستقبلية جيدة وطويلة الأمد ولا يكون ذلك إلا باليقظة الاستراتيجية.

6- منهج الدراسة

من أجل نتائج جيدة في دراستنا فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، الذي يعرف بأنه: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية أو مكان معين.

- وهناك من يعرفه أيضا أنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.¹
- **العينة:** حيث تعتبر العينة عبارة من مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي²، ففي دراستنا اعتمدنا على العينة قصدية والتي كانت عبارة عن مقابلة مع أربعة موظفين في مكتبة الحقوق وهم المسؤول وثلاثة موظفين، والتي تعرف (العينة القصدية) بأنها عينة يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث، نظرا لتوافر بعض الخصائص لديهم دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذه النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة لدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.³

7- أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات من بينها الملاحظة والمقابلة

1- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية و الأعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، الصفحة 86.

2- محمد(عبيدات)، وآخرون، منهجية البحث العلمي" القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، الصفحة 84.

3- محمد(عبيدات)، وآخرون، المرجع نفسه، الصفحة 96.

الملاحظة: هي وسيلة علمية لجمع البيانات، ومنهجية علمية تمتاز بأنها تستخدم لتحقيق هدف علمي محدد، وتتوافر الدقة والضبط في التقاط الحقائق الاجتماعية المختلفة وتسجيلها بانتظام وفي وضوح وتناسق هادف، يمكن منه تصنيف ما يلاحظ من ظواهر ما يجمع من بيانات، فيجعله مسير الفهم طبقاً للتحليل والتفسير، وتخضع الملاحظة كأية وسيلة من وسائل جمع البيانات للبحث العلمي، للضوابط العلمية من ثبات وصدق ودقة، وهذا ما يحتم على الباحث ليس فقط معاشته من يقوم بملاحظتهم، بل أيضاً مشاركتهم في كل ما يقومون به من نشاط في حياتهم اليومية، لكي يستطيع وصف جزئياتها، والنفوذ إلى داخل أنفسهم للكشف عما وراء السلوك الظاهر دوافع قوية.¹

المقابلة: وهي الأداة الثانية التي اعتمدنا عليها في دراستنا، وتعرف بأنها وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات كالاستبيان والملاحظة.... إلخ، إلا أن المقابلة تتفرد بخاصية أساسية وهي أنها تلزم المقابل الباحث يبحث مباشرة بالمبحوث وعن القرب منه، وبمقتضاها يقترب الباحث الاجتماعي من المبحوث، ويسأله أسئلة تدور حول موضوع بحثه، شرط أن يكون هذا المبحوث من أفراد العينة، وبعد المساءلة أو أثنائها يتم تسجيل الإجابات التي يعطيها المبحوث عن الأسئلة التي يطرحها عليه الباحث، وتنظيم مقابلة ناجحة.²

8- مجالات الدراسة: ويشتمل المجال الزماني و المكاني

المجال الجغرافي(المكاني): وهو المكان الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية، والمتمثلة في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية .

المجال الزماني: وهو الفترة التي تم فيها إنجاز موضوعنا من جانبه النظري والتطبيقي والتي امتدت من جانفي إلى ماي 2022.

1- حسن(الساعاتي)، سامية(حسن الساعاتي)، تصميم البحوث الاجتماعية ومناهجها وطرائقها و كتاباتها، ط3، مزينة ومنقحة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، الصفحة 296-297.

2- أحمد(عياد)، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2006، الصفحة 129.

9-الدراسات السابقة

من خلال إنجازنا لهذه الدراسة صادفتنا العديد من الدراسات والتي تطرقت إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية نذكر منها:

1-الدراسة الأولى: بعنوان" دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها" مقدمة -من طرف الطالب قوجيل نور العابدين لنيل شهادة الماجستير في اختصاصي الإعلام و الاتصال وحاكمية التنظيمات 2010-2011 بجامعة باجي مختار عنابة.

وقد تضمنت هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا حول: إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها؟

- ونطلق من الفرضيات التالية:
- ممارسة المؤسسات الجزائرية لليقظة الاستراتيجية تتم بطريقة بدائية وعشوائية وغير مدروسة.
- يختلف نوع المعلومات التي تركز وفق الطرق العلمية الحديثة وباستخدام التكنولوجيا الحديثة، للإعلام والاتصال من شأنها أن تحسن من عملية اتصال المؤسسة بمحيطها وتساهم في إنجازها.
- ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية وفق الطرق العلمية الحديثة، وباستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، من شأنها أن تحسن من عملية اتصال المؤسسة بمحيطها وتساهم في إنجازها.
- كما قدموا نهاية الدراسة بعض التوصيات منها:
- يجب على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة دائما لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات واكتساب القدرة على مواكبتها.
- التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق، وإنجاح نظام اليقظة الاستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة على المؤسسة ككل.
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتطوير علاقتها بمحيطها الخارجي، ومتابعة التغيرات الحاصلة فيه واستخدام أدوات علمية في تحليلها.
- حيث كان هناك نقاط تشابه بين هذه الدراسة ودراستنا تمثلت في:

- تناولت كلتا الدراستين نفس المتغير وهو اليقظة الاستراتيجية.
 - كلتا منهما تناولت الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في استمرارية المؤسسة.
 - تشاركتا في تقديم مفهوم ماهية اليقظة الاستراتيجية.
- 2- الدراسة الثانية:** بعنوان "توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية" حالة مكتبات جامعة سعد دحلب-البليدة"، مقدمة من طرف الطالب أبو بكر صيتي، لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق 2012، بجامعة الجزائر 02 بوزريعة.
- وقد تضمنت هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا حول: يا ترى ما هي انعكاسات تطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية في المكتبات؟ وإلى مدى تصل الممارسات الاستراتيجية لدى القادة الاداريين بالمكتبات الجامعية الجزائرية.
- ونطلق من الفرضيات التالية:
 - يهتم مسؤولو مكتبات جامعة" سعد دحلب" بالبليدة بأسلوب الادارة الاستراتيجية كأحد أهم المداخل الحديثة لتفعيل اشراك المكتبات الجامعية في تنفيذ استراتيجية الجامعة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
 - تتم إدارة المكتبة المركزية لجامعة" سعد دحلب" بالبليدة وفق النمط الكلاسيكي لأساليب الادارة العمومية.
 - إن نجاح أسلوب الادارة الاستراتيجية في مكتبات جامعة سعد دحلب يرتبط أساسا بكفاءة ومؤهلات المدير في التفكير استراتيجيا.
 - متوصلا في نهاية الدراسة إلى النتائج التالية:
 - تبني مدخل الادارة الاستراتيجية يفتح مجال واسعا أمام المكتبات الجامعية لاستشراف المستقبل وفق رؤية استراتيجية.
 - إن المقاربة الاستراتيجية في ادارة المكتبات الجامعية تسمح بتحسين قدرة المكتبة على إيجاد الحلول التي تواجهها في إطار مقاربة إدارية ترتبط بالمستويات العليا في الهرم التنظيمي.
 - إن المدخل الاستراتيجي يعيد صياغة دور إدارة المكتبات الجامعية كونها منظمة ذات طابع عمومي ، تتطلع إلى رسم طريقها المستقبلي أمام التحديات التي تواجهها للوقوف على الحاجيات المتجددة والمتعددة للمستفيدين من خدماتها.

- تسهم الإدارة الاستراتيجية وما تقدمه من أساليب وأدوات علمية في مساعدة مدير المكتبة الجامعية على إدارتها بشكل سليم يؤدي إلى نجاحها في تحقيق أهدافها بما توافرت لديه من الوسائل وبأقل التكاليف.

• كما كانت هناك نقاط تشابه بين الدراستين وكانت كالتالي:

- تشارك الدراستين في نفس المتغير وهو المكتبات الجامعية.

- كلتا الدراستين تناولتا الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في الارتقاء بالمكتبات الجامعية.

- تناولت الدراستين نفس النماذج للإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية التي تساعدها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

حيث تشاركوا الدراستين في مجموعة من النقاط وهي كالتالي:

- نفس المتغيرات "اليقظة الاستراتيجية، الأداء، المكتبات".

- التركيز على دور اليقظة الاستراتيجية في المكتبات.

- العمل على التحسين الأداء بالمكتبات في كلا الدراستين.

10- مصطلحات الدراسة:

1- **اليقظة الاستراتيجية:** هي اجراء مستمر تقوم به المؤسسة من خلال جمع

المعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي لها، واستعمالها بهدف التنبؤ بالتغيرات التي

ستحدث في هذا المحيط، وهذا ما يمكنها من أخذ احتياطاتها بغية الاستفادة من

الفرص أو مواجهة التهديدات.¹

- وتعرف أيضا بأنها نشاط مستمر تهدف إلى رصد نشاط المحيط التكنولوجي التنافسي والرصد

الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على المعلومات الواقعية والمعبرة من أجل التنبؤ

بالتطورات في المستقبل.

- يعرفها هيم بارتليسكا(Humbertluxa)بأنها ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال

مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى ،

1- حمزة(ريملي)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية : دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة ، المركز الجامعي ميله -الجزائر، العدد2-ديسمبر 2014، صفحة257.

والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.¹

2- **الأداء:** يشير الأداء إلى درجة تحقيق واثمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وللتوضيح أكثر فإن الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الذاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أسس النتائج التي حققها الفرد.²

3- **المكتبات الجامعية:** هي مؤسسة علمية ثقافية اجتماعية تهدف إلى جمع مصادر المعلومات وتمييزها بمختلف الطرق (الشراء، الهدايا، التبادل، الإيداع)، بعد تنظيمها وفهرستها وترتيبها على الرفوف وذلك بغاية استرجاعها بأقصر وقت ممكن، وتقديمها للرواد من خلال مجموعة من خدماتها المعروفة كالإعارة والدوريات والخدمات الجديدة، كالإحاطة الجارية والبت الانتقائي.... إلخ، كل ذلك عن طريق كفاءات بشرية مؤهلة علميا وفنيا وتقنيا في مجال المعلومات والمكتبات.³

4- الإدارة الاستراتيجية:

- عرفها دافيد (David) بأنها: صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.
- عرفها أحمد كردي بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.⁴

1- فرحات (عباس)، أحمد (بن خليفة)، مساهمة اليقظة الاستراتيجية اتصالات الجزائر فرع الوادي" مجلة الحقوق و العلوم الانسانية"- دراسات اقتصادية-32(2)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الصفحة 28-29.

2- شعيب (حاج)، رسالة دكتوراه: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية" دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان،- مغنية- وسعيدة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017-2018، الصفحة 82.

3- عفيف (غوار)، رسالة ماجستير: أنظمة تسيير وحدات التزويد والاقتناء المكتبات الجامعية وهران-مستغانم-معسكر نموذجا، كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية، قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية، جامعة وهران، 2008-2009، الصفحة 43.

4- أحمد (كردي)، بوابة كنانة اونلاين: مفهوم الادارة الاستراتيجية، متاحة على الرابط Kenana online .com، تاريخ الدخول 24 ماي 2022، الساعة 19:45.

- تعريف مطلق المطيري" تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة.¹

11- الصعوبات:

- من خلال انجازنا لهذا الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات من بينها:
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في مجال تخصصنا.
 - بما أن موضوعنا موضوع اقتصادي، لم نجد المصادر والمراجع متوفرة في مكتبة كليتنا، بما أدى بنا الذهاب إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وتلقينا صعوبة في إعارة الخارجية للكتب لدرجة الرفض.
 - لم نتلقى أي مساعدة في هذا الموضوع وهذا راجع لغياب وجود اخصائيين في هذا المجال.

1-مطلق(المطيري)، مدونة القوانين الوضعية: مراحل الادارة الاستراتيجيةstrategic management process، متوفرة على الرابط quaaneen.blogspot.com، تاريخ لدخول 24 ماي 2022، على الساعة 19:57.

الفصل الأول:

اليقظة الاستراتيجية

- 1 تعريف اليقظة الاستراتيجية
- 2 نشأة وتطور التاريخ لليقظة الاستراتيجية
- 3 أنواع اليقظة الاستراتيجية
- 4 خصائص اليقظة الاستراتيجية
- 5 مراحل اليقظة الاستراتيجية
- 6 وظائف اليقظة الاستراتيجية
- 7 شروط اليقظة الاستراتيجية
- 8 آليات اليقظة الاستراتيجية
- 9 أهمية اليقظة الاستراتيجية

تمهيد:

تعيش جميع المؤسسات حاليا منافسة كبيرة في جل القطاعات. لإعتمادها على المعلومات في تحقيق أهدافها، و تحسين خدماتها، و الحفاظ على مستواها، ولا يكون هذا إلا بوجود ركيزة جديدة تمكننا من تتبع كل ما يحدث في المحيط الخارجي، ومواكبة التطورات وذلك لنفادي التهديدات والعراقيل التي تواجه المؤسسة، وهذا العامل يعرف باليقظة الإستراتيجية التي كانت محور دراستنا في هذا الفصل.

1- تعريف اليقظة الإستراتيجية:

تتقسم اليقظة الإستراتيجية إلى مصطلحين هما اليقظة والإستراتيجية، وسنتناول كلا المصطلح اللغوي والإصطلاحي

1-1 اليقظة:

• **لغة:** هي مصطلح لاتيني (veille)، وتعني الوعي، التيقظ ونقول تيقظ الإنسان أي إنتبه لشيء ما.¹

• **إصطلاحا:** هي الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاءا و أكثر تنافسية. هي نشاط أو عملية منظمة للإستعمال المعلومات وتحليلها للإحداث شيء جديد في المؤسسة.²

2-1 الإستراتيجية:

- **لغة:** هي كلمة إغريقية الأصل وتعني القائد.³
- **إصطلاحا:** تناولت تعريفات عديدة من بينها نذكر:

1- نور الدين (قوجيل)، رسالة ماجيستر: دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة و محيطها، باجي المختار للآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012، صفحة 16-17.

2- جمال (بن سعدي)، و آخرون، اليقظة إستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12-13 نوفمبر 2017، صفحة 4.

3- إبراهيم (مرن قلال)، رسالة ماجيستر: إستراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر "دراسة ميدانية تقييمية للمواقع الإلكترونية الناشرين"، جامعة منتوري للعلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسنطينة، 2003-2010، صفحة 25.

- عرفها أندريوز¹(ANDREWS) أنها "الأنشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها و إلتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في نفس الوقت و الجديد في هذا التعريف هو رسالة المؤسسة التي تعتبر الإطار العام لأي إستراتيجية، حيث أن إستراتيجية تكون مستمدة من رسالة المؤسسة لمواجهة البيئة².
- ويعرفها مانلز بارج³(Minlz berg) بأنها "الخطة أو الإلتجاه أو منهج العمل للموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا⁴.
- وكما يعرفها أحمد بن مويزة في كتابه "إعداد الإستراتيجية التسويقية و عملياتها": هي مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة و المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظروف المخاطرة⁵.

انطلاقاً من تعريف المصطلحين (اليقظة، الاستراتيجية) نصل إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية كمصطلح مركب من كلمتين، و قد إختلفت التعاريف و تباينت في وضع مفهوم واحد نستعرض بعض التعاريف:

- عملية إتخاذ القرار من خلال جمع و معالجة المعلومات الخاصة بالمؤسسة حتى تصبح هذه الأخيرة في حالة إستعداد لإشارات الإنذار من أجل خلق فرص و تقليل الأخطار⁶.

-
- 1- أندريوز: من مواليد 04 ديسمبر 1938 في سايلم، عالم رياضي أمريكي متخصص في مجال التحليل و التركيبات، استاذ جامعي و موظف في جامعة ولاية بنسلفانيا
 - 2- عمر (لعلوي)، محاضرة بعنوان "دور نظام المعلومات في تخطيط و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مدرسة عليا للتجارة، الجزائر، صفحة 3.
 - 3- هنري مالز برج: من مواليد 2 سبتمبر 1939 في منتريال بعد حصوله على درجة دكتوراه عام 1964 في كلية سلون للإدارة، استاذ و بارز في علم الاجتماع، من مؤلفاته le management : voyage au centre des organisation.
 - 4- محمود (جاسم الصميدعي)، إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي و تحليلي"، طبعة 2، دار مكتبة الحامد للطبع و التوزيع، عمان، 2006، صفحة 18.
 - 5- أحمد (بن مويزة)، إعداد الاستراتيجية التسويقية و عملياتها، دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع، عمان، 2013، صفحة 9.
 - 6- مريم (لمروس)، مجلة بعنوان "سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة عنابة، العدد 28، اوت 2019، صفحة 175.

- يعرفها لاسكا وكارون (Lesca et caron) "بأن اليقظة الإستراتيجية، عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث و الكشف عن الإشارات المعلنة عن أحداث حساسة من شأنها التأثير على ديمومة المؤسسة.¹

- ويعرفها بوجمعة (Boudjemia) "بأنها عملية تؤدي إلى الجمع المخصص و المتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الإستخبارات)، و معالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين بإستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات.²

من خلال التعريفات المذكورة أعلاه نصل إلى تعريف شامل:

اليقظة الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات و العمليات التي يتم جمعها و تحليلها من البيئة الخارجية للمؤسسة، لبناء قرار نهائي مفيد، وذلك لعدم الوقوع في الأخطار أو الأحداث الغير متوقعة في المستقبل.

2- التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية:

مرت اليقظة الإستراتيجية بمراحل مختلفة عرفت من خلالها تطورات هامة ومميزة، يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي:

1-2 مرحلة الظهور: كانت تقوم المؤسسات في هذه المرحلة بمراقبة التطورات في المحيط، و سميت أيضا "مسح أو تحليل المحيط"، ليظهر بعدها مصطلح "إكتشافات الإشارات الضعيفة"، وأول مصطلح ظهر هو اليقظة التكنولوجية في سنة 1970.

وفي الفترة ما بين (1959-1961) بدأ الإهتمام بمراقبة محيط المؤسسة بظهور أساسيات نماذج التخطيط الإستراتيجي، وفهم مصطلحات الفرص والتهديدات المميزة لمحيط المؤسسة. وأيضاً بفضل وضع طرق علمية يمكن أن تستخدمها المؤسسات في دراسة محيطها لأجل التكيف مع المستجدات.

1- ضياء الدين (زواو)، رسالة ماجستير: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية، جامعة فرحات عباس للعلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف، 2012 - 2013، صفحة 3.

2- أحمد (بن خليفة) - سامر (زلاسي)، مجلة بعنوان "فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركة نجمة للإتصالات"، العدد الثاني، جوان 2018، الوادي، صفحة 441.

وفي سنة 1967 ظهر كتاب (scanning the business environment) للكاتب (F. j. Aguibar) وهنا زاد اهتمام المؤسسات بمراقبة محيطها و ضرورة امتلاكها لجهاز خاص بمسح المحيط من أجل الحصول المعلومات حول الأحداث و الإتجاهات في المحيط ، لكشف و تفسير و فهم الفرص والتهديدات الإستراتيجية، كما قام الكاتب بتشبيه نظام مسح المحيط برادار السفينة.

وفي سنة 1975 كتب (Ansoff). ا مقال بعنوان (Managing Strategic by response to weak signals) وضح فيه أن التقنيات الحديثة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي ، تعتمد على صياغة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من عملية مسح المحيط و تفسير الإشارات الضعيفة التي تمت ملاحظتها في بيئة المؤسسة.

ففي مرحلة الظهور جعل مصطلح المسح، التحليل، المراقبة واليقظة المؤسسات أكثر وعياً بأهمية وضرورة مراقبة أو متابعة التطورات الحاصلة في محيطها.

2-2 مرحلة النضج: في هذه المرحلة تغير المفهوم من مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة إلى الذكاء التنافسي نتيجة أعمال بوتر (Porter) مع بداية الثمانينات، وتطور إلى مصطلحات أخرى مثل: الحذر، الحراسة، ذكاء اقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، فهذا الأخير ظهر في فترة ما بين (1985-1988)، حيث قام كل من مارتيني (Martinet) و ربولت (Ribault) بتحديد أربعة أنواع لليقظة الاستراتيجية اعتماداً على نموذج بوتر (Potter) المتمثلة في: اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، وجاء مصطلح اليقظة الإستراتيجية ليجمع بين هذه الأنواع.

تميزت هذه المرحلة بزيادة عدد المؤسسات التي تمارس عملية المراقبة بطريقة منظمة ووفق منهجية علمية، وتستهدف جمع المعلومات التي تشير إلى الوضع المستقبلي، وتكون هذه المعلومات جزئية وقليلة تتطلب جهود كبيرة لتفسيرها واستخراج معناها.¹

2-3 مرحلة التدعيم: في هذه المرحلة تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية و إدراك المؤسسات أن اليقظة تتطلب موارد بشرية ومالية أقل وأن تقييمها يكون من خلال نتائجها في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة،

1- ضياء الدين (زواو)، المرجع السابق، الصفحة 6.

وقدرتها على بناء القرارات الاستراتيجية، كما ظهر أيضا ما يعرف بالذكاء الإستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة.¹

3- أنواع اليقظة الاستراتيجية:

لاليقظة الإستراتيجية عدة أنواع نذكر منها:

3-1 اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة و الوسائل المسخرة، و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية و التي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها مستقبلا، كما يعرفها مارتيني و ريبولت (Martinet et Ribault) على أنها "ذلك النشاط الذي يمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"². وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في جمع المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية، لإنشغالها في الإبداعات التكنولوجية، والإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الإكتشافات العلمية.

3-2 اليقظة التنافسية: هي البحث والمعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين.

فاليقظة التنافسية تقوم بمتابعة إستراتيجيات المنافسين، وسياساتهم التسعيرية، ومنتجاتهم وخدماتهم الجديدة، إتصالاتهم والتحالفات التي يقومون بها، ودخول منافسين جدد.

وعليه فإن اليقظة التنافسية تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من خلال تحليل العمل، وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) من أجل إسترجاع النتائج وإستخدامها في إتخاذ القرارات للمؤسسة.³

1- ضياء الدين (زواو)، المرجع السابق، صفحة 8.

2- عمر (ولدعابد)، أمين (علاوي)، آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، صفحة 6.

3- نسرين (صالح محمد صلاح الدين)، مجلة بعنوان: ممارسات اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية، مجلة أكاديمية بكلية التربية بجامعة عين شمس، العدد 44 (ج4)، 2020، صفحة 211.

3-3 اليقظة التجارية: تعرف اليقظة التجارية على أنها عملية جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وسلوكياتهم وإحتياجاتهم، وأذواق المستفيدين، كما يمثل هذا الأخير مركز إهتمام اليقظة التجارية لأنها تقوم بجذبهم ومتابعة التغيرات في إحتياجاتهم.

كما أن ميادين إهتمام هذه اليقظة يتمحور حول المستفيدين و العاملين:

3-3-1 المستفيدين: لهم أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة بإعتبارهم يمثلون جزءا مهما، و هذا بمعرفة رغباتهم و قياس رضاهم.

3-3-2 العاملين: يأخذ العاملين حصة كبيرة من إهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها، و هذا بتعاملهم مع التقنيات الحديثة، وتوفير المعلومات المطلوبة والمحتاج إليها.¹

3-4 اليقظة البيئية: تهتم بجميع مجالات ومكونات البيئة الخارجية العامة، فتطبيقها يعد مهمة صعبة للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل ومعالجة المعلومات المتوفرة وإرسالها لمتخذي القرار وإستعمال المعلومة الأساسية في عملية اليقظة.

3-5 اليقظة الإجتماعية: لها علاقة بأهم التطورات الحاصلة في البيئة من العادات والتقاليد وغيرها، كما تظهر العديد من التحولات مثل: التغيرات الديموغرافية، التي قد تحصل في المجتمع وتشكل خطرا عليها.

3-6 اليقظة الإقتصادية: ترتبط بجميع التغيرات والتطورات المتعلقة بالبيئة الإقتصادية كأنشطة البنوك، مستوى الدخل، والأجور وأسعار الاستهلاك وغيرها.

3-7 اليقظة السياسية و التشريعية: يهدف هذا النوع من اليقظة إلى متابعة التطورات الحاصلة في البيئة السياسية، من قوانين وإجراءات وغيرها من الأمور التشريعية والسياسية.²

4- خصائص اليقظة الإستراتيجية:

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي :

1- مريم (لمروس)، المرجع السابق، صفحة 77-78.

2- محمد فايز (النجار)، خالد محمود (الشوابكة)، مجلة بعنوان: اليقظة الإستراتيجية و أثرها في إدارة المشاريع في شركات الإتصالات الأردنية، الأردن، العدد 8(3)، 2020، صفحة 508.

- 1-4 الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد في إتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء المؤسسة.
- 2-4 التطوعية: تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الإنتباه الحاد و تنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.
- 3-4 المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا فهم مكون من عدة عوامل متأثرة، لذا تعريفها يكون بطريقة علمية، وخاصة عند التكلم عن إستهداف اليقظة الإستراتيجية.
- 4-4 إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة، والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لا تصف الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط .
- 5-4 التوقع: هو عملية كشف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل، حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حي تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.¹
- 6-4 الذكاء الجماعي: يعني وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في إتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز و إحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.²

5- مراحل اليقظة الإستراتيجية:

تمر اليقظة الإستراتيجية بثلاث مراحل وهي كالاتي :

- 1- نصيرة(علاوي)، رسالة ماجستير: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"دراسة حالة مؤسسة موبيايس، جامعة أبي بكر بلقايد للعلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان، 2010-2011، صفحة83-84.
- 2- أنيسة(قمان)، رسالة ماجستير: محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات"دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014، صفحة30.

1-5 **مرحلة الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف و الذي سيتم التركيز كل مجهودات اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها و هي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات: لمن نراقب؟ من نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومة.

2-5 **مرحلة التحليل و التركيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في التحليل والتركيب لكل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ يقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير، أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات، بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية إتخاذ القرار.

3-5 **مرحلة النشر واتخاذ القرار:** عند الإنتهاء من عملية التحليل والتركيب، نتحصل على المعلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذ تم إحتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب في إتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنتشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقسيم ومراجعة الآثار الناتجة من القرار المتخذ¹.

6-وظائف اليقظة الاستراتيجية:

الوظائف هي ما يجب على الشخص القيام به أو الإنجازه في منصب عمله، فالأمر يتعلق بنشاط، مهمة، دور، خدمة أو عمل، فاليقظة الإستراتيجية مجموعة من الوظائف من بينها:

1-6 **الوظيفة التنبؤية (Fonction anticipative):** الوظيفة الأولى لليقظة و سبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فاليقظة عليها أن تتوقع تطور المعلومات، عن طريق جمع المعلومات و تحليلها للوصول إلى نتائج وقرار نهائي مفيدساعد المؤسسة كثيرا في تطوير جهودها و تحقيق أهدافها، و حمايتها من التهديدات، و نظرا لإختلاف التهديدات لا بد من وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت، فالتهديدات لا

1-جمال(بن سعدي)، المرجع السابق، صفحة5-6.

يمكن أن تأتي فقط من المنافسين بل أيضاً من قوانين و تشريعات جديدة، من تقادم الرصيد العلمي التقني للمؤسسة، فاليقظة الإستراتيجية هي الآلة التي تعمل على مراقبة كل مصادر التهديدات وتعمل الإجراءات المناسبة لتفاديها.

2-6 **الوظيفة الإعلامية (Fonction Informative):** هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن نشاط اليقظة، إذ توفر المعلومة للمستفيدين بشكل السبب لوجود اليقظة، ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة و تتصف بالمواعمة "la pertinence" ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل و التركيب و التشكيل.

3-6 **وظيفة التحليل و التركيب (Fonction Analyse et synthèse):** التحليل و التركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، و بالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة، تحليل المعلومات المجمععة يعين : تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة والتي تدل على التغيرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمععة هو: تجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، والغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات ولبناء صورة تدل على واقع ومستقبل محيط المؤسسة

4-6 **وظيفة التشكيل (Fonction de Mise en Forme):** مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحليلها و تركيبها، جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دوراً مهماً في فهم دلائل و معارف المعلومات المنشورة، و يقصد بتشكيل المعلومات المجمععة وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحنى، بيان) يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعدن.

5-6 **وظيفة الإتصال والإعلام (Fonction d'animation et de communication):** اليقظة لا بد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها، معالجتها إلى الأشخاص المناسبين و في الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة les réseaux de veille و تحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة لأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات، هذه الوظيفة لليقظة تعمل على إيجاد آليات إتصال وتتواصل فعالة بين اليقظيين والأشخاص المعنيين بأستعمال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب.¹

1- ضياء الدين (زواو)، المرجع السابق، الصفحة 51.

6-6 وظيفة تحديد الإحتياجات من المعلومات (Fonction d'identification des besoins d'information):

تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة وظيفتها أيضا القيام بتحديد الإحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها، بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الإستهداف أي تحديد نوع ووظيفة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.¹

7- شروط اليقظة الإستراتيجية

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن فاعلية اليقظة الإستراتيجية وهي :

- الإدارة الثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين إعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- إتصال داخلي جيد و هذا للسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي.
- التحكم في الوقت بتوفير الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف الإطارات ذات وظائف محددة.
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين، وكذا بين مختلف المستويات وحتى بين الإدارات، أقسام المستوى الواحد.²

8- آليات تنفيذ اليقظة الإستراتيجية

تقوم اليقظة الإستراتيجية بتنفيذ عملياتها وفق آليتين هما كالآتي:

1- ضياء الدين (زواو)، المرجع السابق، صفحة 52.

2- جمال (بن سعدي)، وآخرون، المرجع السابق، صفحة 8.

1-8 آلية التحكم: وهي تعني بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية، بدءاً من الطلب السريع العاجل من المسؤول المباشر، الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.

2-8 آلية الإنذار: تتعلق هذه الآلية بالمتعقبون الذين يقومون بمبادرات شخصية عند الحصول على المعلومات فعالة، من أجل تنبيه المسؤول المباشر أو أشخاص الآخرين، وتكون المبادرة من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.¹

9- أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية أهمية كبيرة نذكر منها ما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسن من الخصائص التقنية للمؤسسة .
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.²
- تساعد متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات و تساعدهم على فحص المشكلات.
- تمكن متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفؤ أو التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة فعاليات المؤسسة.³
- التنبؤ بالفرص و العمل على تحسين إستغلالها.
- مقارنة أداء المنظمة مع منافسيها و محاولة تطويرها.⁴

1-د/ إبراهيم عباس(الزهيري)،مجلة بعنوان:اليقظة الإستراتيجية"مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية"،العدد52،أبريل2018،جامعة حلوان،صفحة11.

2-نصيرة(علاوي)،المرجع السابق،صفحة84.

3-محمود جاسم محمد الصميدعي،المرجع السابق،صفحة21.

4-فضيلة(سلمان داود)، مجلة بعنوان:اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية:بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد6، المجلد23، صفحة50-51.

خاتمة الفصل:

ومن خلال هذا الفصل إتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية كانت بدايتها مع الثماننيات، وهي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة عن طريق جمع المعلومات من محيطها الخارجي، و تحليلها و الوصول إلى قرارات هامة و مفيدة لتفادي الوقوع في الأخطار أو الأحداث الغير المتوقعة في المستقبل، كما لها مجموعة من أنواع منها: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية،اليقظة البيئية...

فاليقظة الإستراتيجية تضمن الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات وتحقيق الوفرة، من الناحية المالية لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمؤسسة.

الفصل الثاني

مكتبات الجامعة

- 1- تعريف مكتبات الجامعة
- 2- ظهور مكتبات الجامعة
- 3- أنواع مكتبات الجامعة
- 4- سمات و خصائص مكتبات الجامعة
- 5- وظائف مكتبات الجامعة
- 6- خدمات مكتبات الجامعة
- 7- أهداف مكتبات الجامعة
- 8- مجتمع المستفيدين من مكتبات الجامعة
- 9- أهمية مكتبات الجامعة

تمهيد:

تعتبر المكتبات الجامعية همزة وصل بين مصادرها المعرفية المتاحة والمستفيدين، لما لها من دور هام في تنمية جميع المهارات والقدرات التي تساعد في سرعة التعليم، إضافة إلى تدعيم البحث العلمي. ونظرا لأهميتها كانت موضوع دراستنا في هذا الفصل.

1- تعريف المكتبات الجامعية

قبل التطرق لتعريف المكتبات الجامعية، لا بد من تعريف كل مصطلح على حدا:

1-1 المكتبة: هي مصطلح يعني مكان الكتب، ويستخدم ليدل على المكتبة أو مجموعة الكتب، كما يدل أيضا على قائمة الكتب لدى بائع الكتب أو الناشر.¹

وأيضا عرفت المكتبة منذ القدم بتسميات عديدة منها:

- خوفو بايني الهرم الكبير أسماها ب: "بيت الكتابات، محفوظات الأسلاف، قاعات كتابات مصر"، كما أطلق عليها فرعون مصر على مكتبته التي تضم حوالي 20 ألف لفافة بردي إسم "مكان إنعاش الروح"، أما اليونان فقد سموها Bibliotheca وهي كلمة مركبة من مقطعين الأول Biblio ويعني كتاب والثاني theca يعني صندوق أو مكان، لذا فالمعنى العام ل Bibliotheca هو محزن الكتب.

- وأطلق الرومان تسمية كلمة Library والتي تعني مكان الكتب، بينما الحضارة العربية الإسلامية فقد أطلقت تسمية بينكبيت الحكمة وأسمتها أيضا بدار كدار الكتب.²

2-1 مفهوم الجامعة: كلمة جامعة مشتقة من الكلمة اللاتينية Mniversitas والتي تشير إلى كل تجمع، ذلك أن كلمة الجامعة لغة تعني التجميع، وتعود أولى إستخدامات كلمة جامعة إلى القرن الخامس عشر للميلاد، وهي تشير إلى تكتل من الكيانات المندمجة والمتحدة.

1-ياسر (يوسف عبد المعطي)، موسوعة علوم المكتبات و المعلومات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2018، الصفحة43.

2-زينب (بن الطيب)، تنمية المجموعات الإلكترونية بالمكتبات الجامعية"أسس-الخطوات-المعايير"، الناشر ألف للوثائق نشر، إستراد و توزيع الكتب، قسنطينة، 2017، الصفحة99-100.

وعادة ما ينظر إلى الجامعة على أنها إبتكار عادل للحدثة وقد ورد في القانون الجزائري في المرسوم التنفيذي الصادر في 23 أوت 203 في المادة الثانية منه تعريف للجامعة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.¹

من خلال تعريف كل مصطلح على حدى (المكتبة، الجامعة)، نتطرق إلى تعريف المكتبات الجامعية كمصطلح شامل، والذي شهد تعريفات عديدة من بينها:

_ عرفها جمال عباس العكيلي: على أنها المكتبة التي تخدم مجتمع الجامعة بما فيه من طلبة دراسات عليا وأساتذة وموظفين، تزود البرامج التعليمية للدراسات الجامعية والعليا بالمصادر والمراجع والمجلات العلمية، والمكتبة الجامعية هي مؤسسة خدمية أنشأت من أجل خدمة مجتمع الجامعة التي تنتمي إليها المكتبة، ويتكون هذا المجتمع من طلبة وباحثين ومدرسين وموظفين ممن ينتمون إلى الجامعة فضلا عن آخرين من خارج الجامعة. وهي تعمل على مساندة العملية التدريسية والارتقاء بمستوى الطالب الجامعي والباحث العلمي إلى مستوى الطموح ومسيرة الدول المتقدمة في شتى ميادين المعرفة ليعود بالتالي بالنفع على البلد من أجل تطوره و تقدمه.²

_ تعريف كلا من أحمد المدادحة ومحمد عزت الحلالمة: المكتبة الجامعية أيضا مكتبة أو نظام من المكتبات تنشؤه وتدعمه جامعة لمقابلة إحتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس والخدمات فضلا عن خدمة المجتمع الذي توجد فيه الجامعة.³

_ وعرفت دنيا سعد أحمد المكتبة الجامعية بأنها المكتبة التي تنشؤها وتديرها الجامعة لتقديم الخدمات مكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين في المؤسسة، وتوفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث والدراسة.⁴

1-زينب(بن الطيب)، نفس المرجع، الصفحة100.

2-جمال(أحمد عباس العكيلي)، إتجاهات المستفيدين نحو إستخدام الفهارس الإلكترونية في المكتبات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، الصفحة37_38.

3-أحمد(نافع المدادحة)-محمد(عزت الحلالمة)، تسويق الخدمات المعلوماتية في المكتبات، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، 2012، الصفحة159.

4-دنيا(سعد أحمد)، مكتبات الطفل، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2017، الصفحة181.

ويعرفها أيضا معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: بأنها مكتبة لخدمة الجامعة والمجتمع من المتقنين والمتعلمين، تحتوي على العديد من الكتب العلمية والدوريات والقواميس والمواد الأخرى لغرض التعليم والتعلم والثقافة العامة.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المكتبة الجامعية هي مركز من مراكز المعلومات، تحتوي على مختلف مصادر المعلومات المتمثلة في الكتب، المجالات، الدوريات، مذكرات... إلخ، تقدمها لخدمة وتلبية حاجات المستفيد من طالب أو باحث أو مدرس لغرض التنقيف والتعلم.

2- ظهور المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية من أقدم أنواع المكتبات ظهورا، لأنه منذ أن ظهرت المؤسسات الأكاديمية بأشكالها المختلفة ألحقت بها المكتبات بغية دعم العملية التعلم والتدريب والبحث العلمي، وعليه يمكن تلخيص أهم مراحل والتطورات التاريخية التي مرت بها المكتبات فيما يلي :

1-2 المكتبات الجامعية في الحضارة القديمة: بعد إختراع الكتابة التصويرية في معاهد

التعليم، فهي تمثل النواة الأولى لظهور المكتبات الجامعية في تاريخ ، وقد عثر عليها في العديد من مدن السومريون مثل : أروك، نينون، بعدها جاء البابليون والذين إستفادوا منها وتجاوزهم في الإنتاج الفكري فأصبحت الكتابة البابلية في المراكز الثقافية كيسباروكيش أما في مصر أنشأت مكتبة الإسكندرية التي تعد من أقدم وأعرق المكتبات الجامعية.

2-2 المكتبات الجامعية في الحضارة العربية الإسلامية: كان العرب قد عرفوا هذا النوع من

المكتبات في وقت مبكر منذ العصر العباسي، وكانت الجامعات آنذاك تعرف بالمدارس وكانت جامعة تحتوي على مكتبة كالمدرسة النظامية، أسسها النظام الملك بغداد في القرن الخامس هجري، والمدرسة الصلاحية مؤسسها صلاح الأيوبي في المستنصرية التي بناها المستنصر العباسي، لتكون جامعة تعمل إسمه وزودها بخزانة كتب عظيمة فيما يعرف الآن بمكتبة جامعة.

1- عبد الغفور عبد الفتاح قاري، معجم مصطلحات المكتبات و المعلومات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2000، السلسلة الثالثة، الصفحة 289.

3-2 المكتبات الجامعية في أوروبا: ظهرت الجامعات في البلاد الأوروبية في القرن 13

للميلاد، فتقلص دور المعابد في عملية التعليم وإنتاج الكتب، رغم أن البذور الأولى للجامعات كانت دينية بإمتدادها من الكنيسة، وأخذت بذلك لمكتبات هي الأخرى تتفصل شيئاً فشيئاً،¹ عن الكنائس وتصبح تحت مسؤولية الدولية، مع القرن 15 في نشر الكتب، كانت رئاسة الجامعة هذا القطب المميز للجامعات سوى بأربع مكتبات جامعية موجودة في باريس وعليه يمكن تقسيم مراحل تطور المكتبات الجامعية إلى:

1-3-2 المرحلة الأولى (1855-1955): ظهرت المكتبات الجامعية خلال هذه الفترة في

إطار إصلاح العام لتعليم العالي بعد ثورة 1870 والذي يمثل تاريخ قيام الجمهورية الفرنسية الثالثة، لكن منذ 1855 صدر قرار وزاري ينص على إقامة مكتبة مركزية في مركز جامعة من خلال إنصهار مكتبات الكليات، وتضمنت توجيهات 04 ماي 1878 تنظيم وظائف المكتبات الجامعية.

2-3-2 المرحلة الثانية (1955-1984): ارتفع فيها عدد الطلبة من 150 ألف طالبا سنة

1955 إلى 820 ألف طالب 197، وأحصيت 140 بناية جامعية منجزة ضمن مجموعات متباعدة عن بعضها جغرافيا، قد دعمت ببعض الأوامر والتعليقات الصادرة سنة 1962 و1970 و1976.

4-2 المكتبات الجامعية في الجزائر: تأسست أول مكتبة مع تأسيس أول جامعة وهي

جامعة الجزائر التي تم إنجازها في 20 نوفمبر 1897، وكان تأسيسها بهدف خدمة المصالح الإستعمارية الفرنسية، وليس بهدف خدمة الجزائر، أما الجامعات الأخرى فقد تأسست بعد الإستقلال وعليه إرتبطت الجامعات الجزائرية التي تكلفت بتأسيس وبتنظيم مؤسسات التكوين العالي

1-4-2 المرحلة الأولى (1962-1983): خلال هذه مرحلة تأسست العديد من الجامعات

ومراكز ومعاهد ومدارس العليا، لتكوين العالي علما أن النصوص التشريعية كانت تقتصر على تحديد طبيعة الأهداف مؤسسات التكوين العالي.

1-زينب(بن الطيب)، المرجع السابق، الصفحة 102-103.

2-4-2 المرحلة الثانية: تبدأ بصدور المرسوم رقم 544-1983 الصادر بتاريخ 24 سبتمبر 1983 الذي تضمن تأسيس الجامعة والمعاهد، حيث ألغى نظام الجامعات وحل محله نظام المعاهد.

2-4-3 المرحلة الثالثة: افتتحت بصدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ماي 1987 الذي حدد التنظيم الإداري للجامعة ومنح صلاحيات واسعة، هذا القرار الهام حدد تنظيمها بدقة بين هياكلها مع توضيح كل صلاحية لكل هيكل فيها.¹

3- أنواع المكتبات الجامعية

تتعد أنواع المكتبات الجامعية بتعدد وظائفها ومن بينها نذكر:

1-3 المكتبات المركزية: هي المكتبة الرئيسية للجامعة، إذ نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كما أنها تتكفل بتوظيف المكتبيين و توزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامع، فضلا عن الجوانب الأخرى الفنية، التنظيمية والعلمية، وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في إقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام، وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة، وملتقيات وندوات ومحاضرات ومعارض وغيرها.

2-3 مكتبات الكليات: سارعت معظم الكليات إلى إنشاء مكتبات خاصة بها، محاولة في ذلك جمع الكتب المرجعية والموسوعات والمعاجم والقواميس والمواد الأخرى، التي يمكن أن تحقق الاستفادة المشتركة بين الباحثين والأساتذة وطلبة الدراسات العليا، التابعين للأقسام العلمية للكلية. وهذه المكتبات تكون مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات وخطوط الارتباط بشبكة الأنترنت. كما عملت هذه المكتبات على تحقيق الضغط على المكتبات المركزية، سواء من حيث اتجاه الباحثين استخدام مصادرها أو التكفل بجزء من الكتب و الوثائق التي كانت تنقل كل تلك المكتبات من جوانب التنظيم و التخزين.

3-3 مكتبات الأقسام: تعد من المصادر العلمية المتخصصة في (الأكاديمية)، ولقد عرفها البعض بأنها مجموعة من الكتب والمراجع، وغيرها من المواد الأخرى المرتبطة بقسم علمي أو

1-زينب(بن الطيب)، نفس المرجع، الصفحة105-109.

أكاديمي معين، يشكل جزءاً من الكلية أو الجامعة، ويستهدف هذا النوع من المكتبات تقديم الخدمة المكتبية لأعضاء هيئة التدريس، كما أن حجم هذه المكتبات لا يتجاوز عدداً قليلاً من الأرفق، وعدداً محدوداً من الكتب، ولها عدة مزايا منها:

- تجميع الكتب والمراجع في تخصص معين، بحيث تكون في متناول أولئك الذين يستخدمونها ويستفيدون منها أقصى استفادة ممكنة.
- دعم و مساعدة نظام المكتبة الجامعية "المكتبة الرئيسية والكلية".
- تركيز و زيادة إهتمام الأقسام بمكتباتها.
- تقسيم المصادر والمجموعات التعليمية إلى وحدات موضوعية تخصصية مما يسهل عملية إستخدامها وإستفادة منها في تقديم خدمة مكتبية جيدة بأقل التكاليف.¹

4- سمات و خصائص المكتبات الجامعية

تتميز المكتبات الجامعية بمجموعة من السمات والخصائص نذكر منها ما يلي :

1-4 المكتبة الجامعية مكتبة مفتوحة النهايات: أي مكتبة بدون حدود وذلك يعني أن علومها ومعارفها لا تتوقف عند حد ما بل تتشعب وتتفرع إلى ما لانهاية، كما أن مجموعاتها دائماً في نمو، وبالتالي هذا ما يعطي خاصية النهاية المفتوحة.

2-4 الشمولية في الإختيار: أي أن مصاد المعلومات التي تختارها المكتبة تكون في مختلف فروع المعرفة مع التركيز على الأوعية الفكرية التي تمثل برامج الجامعة .

3-4 ضخامة حجم المعلومات: تضم المكتبات الجامعية مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات، وهناك العديد من المكتبات التي تخطت مليون مصدر، كما أنها تحتل المرتبة الثانية بعد المكتبة الوطنية من حيث الحجم.

4-4 تنوع مصادر المعلومات التي تقتنيها المكتبات الجامعية شكلاً و مضموناً: إن المكتبات الجامعية تضم مصادر معلومات متنوعة مثل: الكتب، الدوريات، المخططات، رسائل الجامعية، النشرات والتقارير بالإضافة إلى المواد السمعية البصرية، المصغرات الفيلمية،

1-السعيد(مبروك خطاب)، الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات و ثورة المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2013، الصفحة 208.

ومصادر المعلومات الإلكترونية، كما أنها تشمل أيضا على الرسائل الجامعية لدرجتي الماجستير والدكتوراه، وأحيانا تكون المصدر الوحيد للحصول على مثل هذا النوع من المصادر.

5-4 تعدد الموضوعات التي تفتني فيها المكتبات الجامعية مصادر المعلومات: تحتوي

المكتبة الجامعية على رصيد ضخم من المصادر المعلومات في مختلف فروع المعرفة البشرية، وذلك لأن المكتبة الجامعية المركزية تفتني مصادر معلومات في مختلف موضوعات المعرفة البشرية، ومكتبات الكليات والأقسام تفتني مصادر متنوعة تتلائم مع كل تخصصاتها، لهذا المكتبة الجامعية تضم مصادر متنوعة وضخمة.

6-4 تنوع أغراض الإستخدام: للمكتبة الجامعية أغراض إستخدام متنوعة فهي تخدم الأغراض

التعليمية، البحثية، الثقافية العامة في بعض الأحيان، وهذا ناتج عن تعدد فئات المستفيدين منه.

7-4 المكتبة الجامعية تعتبر مركزا لتدريب العاملين في حقل المكتبات: لأنها من أكثر

أنواع المكتبات التي تحرص على تطبيق التقانين العالمية في العمليات الفنية، لإعداد مصادر المعلومات المختلفة كالفهرسة، التصنيف والتكشيف.....إلخ، كما أنها تقدم خدمات معلومات تخضع للمعايير الدولية كالإحاطة الجارية، والخدمة المرجعية الإلكترونية.

8-4 المكتبة الجامعية تعتبر بمثابة مركز لنقل التراث العالمي من وإلى اللغة المحلية:

وذلك من خلال تقديمها لخدمة الترجمة العلمية.¹

5-وظائف المكتبات الجامعية:

من بين أهم وظائف المكتبة الجامعية ما يلي :

1-5 الوظيفة الإدارية: هذه الوظيفة يقوم بها أمين المكتبة الجامعية بالإضافة إلى رؤساء

الأقسام و تشمل :

_عمليات إعداد الميزانية و توزيعها.

_تعيين الموظفين و تدريبهم و التخطيط لخدمات جديدة.

_تنظيم و حفظ السجلات المختلفة.

1-زينب(ابن الطيب)، نفس المرجع، الصفحة 110-111.

2-5 الوظيفة الفنية: تكمن هاته الوظيفة فيما يلي :

- _إختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها وهذه المواد تشمل الكتب، الدوريات، والمخطوطات والأفلام والخرائط.... وغيرها.
- _فهرسة المجموعات المكتبية وتصنيفها وإعدادها للاستخدام.
- _تجليد وصيانة المجموعات والحفاظ عليها من التلف.¹

وهناك وظائف أخرى للمكتبات الجامعية منها:

- _إعارة الكتب والمواد المكتبية المسموح بإعارتها للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية للإستفادة منها خارج الجامعة.
- _إسترجاع المعلومات والخدمات المكتبية وما يتضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني و مساعدة رواد المكتبة وتشجيعهم على الإستفادة من المجموعات الموجودة، ويشمل ذلك عمليات التصوير وخدمات المراجع بالإضافة إلى إسترجاع المعلومات المتخصصة.
- _جمع و معالجة وإتاحة أوعية المعلومات التي تخدم الأبحاث العلمية.
- _السعي لإمتلاك أحدث الوثائق وأوعية العلمية.²

6- خدمات المكتبات الجامعية:

للمكتبة الجامعية خدمات متعددة نذكر منها ما يلي :

- 1-6 خدمة الإعارة: تعتبر من أهم الخدمات العامة الاي تقدمها المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات، وهي أحد المؤشرات الهامة على فاعلية المكتبات في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، وتتم إعارتها لفئات مختلفة من الجامعة من طلبة عاديين وطلبة دراسات عليا وغيرهم.
- 2-6 المطالعة: أو القراءة الداخلية والتي بلغت في بعض الكليات عددا كبيرا.

1-وائل(مختار إسماعيل)، إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات، الطبعة2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2012، الصفحة 249.

2-نبيل (فليح قبلان الحنيطي)، دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2019، الصفحة 38-39.

3-6 الإعارة الخارجية: وهي الإعارة التي يستطيع المستفيد فيها إخراج المادة العلمية التي يحتاجها إلى خارج المكتبة، لقراءتها في بيته أو في مكان آخر.

4-6 تحديد الإعارة : للمواد المستعارة و التي إنتهت مدة إعارتها و لازال المستفيد بحاجة إليها.

5-6 الخدمات المرجعية : تقسم هذه الخدمة في المكتبات الجامعية إلى قسمين رئيسيين هما :

1-5-6 الخدمات المرجعية المباشرة : وتشمل الإجابة على الأسئلة المرجعية التي يتقدم

بها المستفيد بشكل مباشر، وإرشاد الرواد و توجيههم إلى الأماكن التي يحتاجونها في المكتبة، وتعليم وتدريب المستفيدين على إستخدام المراجع المختلفة، وتقديم المراجع المناسبة للباحث وإعداد قوائم ببليوغرافية له عند الضرورة.

2-5-6 بالخدمات المرجعية الغير المباشرة : وتشمل اختيار المراجع المناسبة للمكتبة وتوفيرها

للقسم، وترتيب المراجع على رفوف وإعادة المراجع إلى مكانها الصحيح، وتقسيم المراجع المتوفرة و الخدمة المرجعية المقدمة.¹

6-6 خدمات الإحاطة الجارية : وهي عمليات استعراض الوثائق والمصادر المختلفة المتوفرة

حديثا في المكتبات ومراكز المعلومات واختيار المواد التي يحتاجها الباحث أو المستفيد أو مجموعة من المستفيدين، و تسجل هذه المواد من أجل إعلامهم بالطرق المناسبة من توفرها لدى المكتبة وتعتبر خدمة الإنتقائي للمعلومات أهم خدمات الإحاطة الجارية، وتهدف إلى إبقاء المستفيد متمشيا مع آخر التطورات والإنجازات، في حقل تخصصه واهتماماته الموضوعية التي يحددها هو بنفسه ويعدلها بين الحين والآخر.

7-6 خدمة البحث بالاتصال المباشر: وهو عبارة عن نظام لإسترجاع المعلومات بشكل

فوري، ومباشر عن طريق الحاسب الآلي والمحطات التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في النظم و قواعد المعلومات المقروءة آليا، أما خطوات الخدمة فتتلخص في مقابلة المستفيد قبل إجراء البحث لفهم طبيعة حاجته للمعلومات بدقة من خدمة تحديد مفاهيم ومصطلحات البحث، كما يتم إختيار قاعدة أو قواعد المعلومات لكي يتم الإتصال بنظام المعلومات المناسب، وأيضا يقوم بالاحتفاظ بنسخة من النتائج المقدمة للمستفيد.

1-وائل(رفعت علي محمد)، المرجع السابق، الصفحة 221.

كما تقوم بعض المكتبات الجامعية بتقديم خدمة البحث عن طريق الخط المباشر on-line-search من خلال قواعد البيانات التي تشترك بها المكتبة، و دون مقابل البحث على شبكة الأنترنت، كما تقوم بعض المكتبات بتوفير مقالات و أبحاث مطبوعة كاملة من قواعد بيانات تعطي خدمة full text عن طريق شبكة الأنترنت.

8-6 خدمات تدريب المستخدمين: وهي من أبرز الخدمات التي تهتم بها المكتبات ومراكز المعلومات، وتتمثل في تدريب المستخدمين على كيفية استخدام المصادر والخدمات المتنوعة التي تقدمها المكتبة، كما تعتبر قضية مهمة لكلا الطرفين المكتبة والمستخدم¹.

9-6 خدمة التصوير والاستنساخ: وهي خدمة ضرورية في المكتبة، لأنها خدمة مكملة لخدمة الإعارة، خاصة بعد إنتشار آلات التصوير و الإستنساخ و سهولة التعامل معها. و تساهم هذه الخدمة في تقليل عمليات السرقة و التمزيق للمواد المكتبية المختلفة، كما تقوم بتوفير خدمة المسح الضوئي من أجل مساعدة الرواد في نقل ما يحتاجونه إليه من صور من الشكل المطبوع إلى ملف قابل للنقل والمعالجة.

10-6 إعداد قوائم ببليوغرافية: تقوم هذه الخدمة بإعداد قوائم بأسماء المؤلفين أو العناوين أو الموضوعات، و طباعتها على الورق أو نسخها على قرص ضوئي مرن بحيث تكون متوفرة لرواد المكتبة².

7- أهداف المكتبات الجامعية

للمكتبة الجامعية مجموعة من الأهداف من بينها :

- تعد المكتبات الجامعية مركز هام لتبادل المعلومات و الخدمات المكتبية بين جميع مكاتب البحث في العالم.
- مساعدة الطلاب في إعداد الأبحاث و التكاليفات الدراسية الخاصة بهم.
- تجميع و إقتناء و تحليل و تنظيم و إسترجاع و بث المعلومات المتخصصة، و تقديم خدمات المعلومات المطلوبة للمستخدمين منها بأسرع وسيلة ممكنة.

1-وائل(رفعت علي محمد)، نفس المرجع، الصفحة 362-365.

2-d.عزة(محمد علي محمد خليل)، المرجع السابق، الصفحة 252-253.

- خدمة المناهج التعليمية، و ذلك عن طريق توفيرها للمصادر التعليمية من كتب و مراجع ومذكرات و كتب و غيرها من المواد المتعلقة بالمناهج الدراسية، و التي تساعد في تدعيم وإثراء هذه المناهج و شرحها للطالب.¹
- خدمة المجتمع من طلبة و أساتذة و باحثين و ذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها من خلال الأوعية المعلوماتية المختلفة، بعد تنظيمها و إتاحتها بأفضل الطرق الممكنة.²
- إتاحة فرص متكافئة لتعلم و التكوين و زيادة الخبرات لكل الأفراد.
- تهيئة المناخ المناسب داخل المكتبة للدراسة و البحث.
- تطوير النظم المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات.
- النهوض بالحركة العلمية و البحث العلمي إلى أعلى مستوى.³

8-متجمع المستفيد من المكتبات الجامعية:

يعرف المستفيد من المكتبة بأنه الشخص الذي يتعامل ويستفيد من المكتبة وخدماتها، كما أن مصطلح المستفيد أقرب إلى الواقع من مصطلح القارئ، لأن مجموعات المكتبة ليست للقراءة فقط، بل هناك مواد تقرأ أو تسمع أيضاً، لذا فإن مصطلح المستفيد هو المصطلح الأفضل للمكتبة. كما يتكون هذا المجتمع من أفراد متجانسين أكاديمياً، ويختلف مجتمع المستفيدين من المكتبات عن مجتمع الكليات الأخرى من حيث كونه أكاديمياً في الدرجة الأولى، ويتمتع بمستوى عال من الثقافة والعلم.⁴

ويتألف هذا المجتمع من :

_الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم العلمية.

1-السعيد(مبروك خطاب)، المرجع السابق، الصفحة210.

2-السعيد(مبروك إبراهيم)، المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات، الطبعة2، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2012، الصفحة 31.

3-أحمد نافع(المدادحة)-حسن محمود(مطلق)، المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2012، الصفحة59-60.

4-أحمد(حتحاتي)، المكتبات الجامعية في ظل التجمعات الإلكترونية" دراسة تجارب عربية ووطنية"، دار نون و القلم للنشر و الطباعة و التوزيع، الأغواط، 2014، الصفحة13-14.

_أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

-الهيئة الإدارية في الجامعة من موظفين وعاملين في مختلف الدوائر الإدارية.¹

_الباحثون في مختلف المجالات والموضوعات.

_أفراد المجتمع المحلي، ويعتمد على سياسة الجامعة والمكتبة وطبيعة علاقتها بالمجتمع المحلي.²

9-أهمية المكتبات الجامعية

تتمثل أهمية المكتبات الجامعية فيما يلي :

- تعليم كوادر بشرية متخصصة و إعدادها.
- تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة و مصادرها و خدماتها المختلفة.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعملية الفهرسة و التصنيف و الكشف و الإستخلاص و البيبليوغرافيا.
- تقديم الخدمة المكتبية و المعلوماتية المختلفة لمجتمع المستفيدين مثل: الإعارة، الدوريات و المراجعإلخ.
- توفير مصادر المعلومات اللازمة للمستفيدين.
- العمل على تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة.
- رفع المستوى الثقافي لرواد المكتبة الجامعية.
- العمل على تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة.
- مساعدة الجامعة في تحقيق أدوارها الثقافية و المعرفية و التربوية.
- نشر الثقافة و المعرفة بين مجتمع الجامعة.
- حماية التراث الإنساني وإتاحته للإستعمال.³

1-أحمد(نافع المدادحة)، أنواع المكتبات، دار المسيرة، عمان، 2011، الصفحة112.

2-ريا(أحمد دباس)، المرجع في علم المكتبات والمعلومات، دار دجلة، عمان، 2015، الصفحة92.

3-جمال توفيق(العريضي)، أنواع المكتبات الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، الصفحة 86.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن المكتبة الجامعية مؤسسة ثقافية، تربوية وعلمية، تعمل على خدمة المجتمع المستهدف من طلبة و باحثين من أجل تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في أبحاثهم و دراساتهم.

حيث تتعد أنواع المكتبة الجامعية من مركزية و مكتبة الأقسام و الكليات ،ولذلك لتعدد وظائفها، فهي تهدف إلى نشر الثقافة والمعرفة بين مجتمع الجامعة، وتدريبهم على حسن إستخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة.

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية في

مكتبات الجامعة

- 1 تعريف الإدارة الاستراتيجية و الأداء.
- 2 التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية.
- 3 مكونات الإدارة الاستراتيجية.
- 4 مستويات الإدارة الاستراتيجية.
- 5 متطلبات الإدارة الاستراتيجية
- 6 مراحل الرئيسية للإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية.
- 7 تحديات الإدارة الاستراتيجية.
- 8 أهداف الإدارة الاستراتيجية.
- 9 نماذج عالمية للإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية.

تمهيد

تهدف المكتبات إلى تحقيق أهدافها عن طريق تحسين أدائها في تقديم خدماتها للمستفيد، وذلك بالقيام بجهد منظم للوصول إلى قرارات، نظم، وخطط استراتيجية للحصول على نتائج المطلوبة، التي تساهم في رفع مستوى أداء لمكتبة وإنجاحها على مختلف المستويات، هذا ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية والتي كانت محل دراستنا في هذا الفصل.

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية و الأداء:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن: تصميم، و تنفيذ، و تقييم القرارات ذات الأثر الطويل، و التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة أو المنظمة أو الشركة من وجهة نظر العملاء والمساهمين، من خلال تحسين أدائهم و كذلك المجتمع بأكمله.

1-1 تعريف الإدارة الاستراتيجية:

وردت عدة تعريفات للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

- عرفها تومسون و ستيكلاند (Tohompson and Strickland)1996: بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد على المدى البعيد، و إختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية، وإشارة توماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد و التي تكفل تحقيق التلائم بين المؤسسة و رسالتها.¹

1- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة"التخطيط الإستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية- الرقابة و الحوكمة"، دار الفجر، مصر(القاهرة)، 2017، الصفحة 22.

- **نعيمة عباس الخفاجي** " إن الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذها و تقويتها و يمكن النظر إليها من منهج آخر على أنها عملية تغيير إستراتيجي، كما عرفت أيضا بأنها فن و علم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة و تنفيذها و تقويتها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها".¹
- ويعرفها **ويلن (Wheelen)** و **هينجر (Hunger)** بأنها علم و فن و صياغة و تنفيذ القرارات الوظيفية المختلفة، و التي تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها.²
- عرفتها **سوما علي سلطين** بأنها العملية التي تتضمن تصميم و تقويم الإستراتيجيات، التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.³
- ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية مراقبة و تخطيط و تقييم الخطط المستقبلية للمؤسسة من أجل تنفيذ قرارات إستراتيجية للوصول إلى غايتها و تحقيق أهدافها.

2-1 تعريف الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين حيث وضعوا له عدة تعاريف نذكر منها:

- يعرف **عمار بن عيشي** الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محدد.⁴

2-نعيمة(عباس الخفاجي)، الإدارة الإستراتيجية "المداخل و المفاهيم و العمليات"، الطبعة 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، الصفحة 37.

1-فاطمة الزهراء(بن قايد)، مذكرة ماجيستر بعنوان"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008- 2012 كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، الصفحة 13.

3-سوما(علي سلطين)، شهادة ماجيستر بعنوان:الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، سوريا، سنة 2006-2007، الصفحة 8.

4-عمار(بن عيشي)، مذكرة ماجيستر بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة"، جامعة محمد بوضياف للعلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، المسيلة، 2005-2006، الصفحة 35.

- يعرفه سيد مصطفى: على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.¹

-تعريف سعيد سمير أبو جليدية "يعتبر الأداء الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد و التي تتركز على قدراته و إدراكه للدور و المهام الموكلة له، و يعني هذا أن الداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل الجهد، و القدرات و إدراك المهام".²

- تعرف سارة نبيل الأداء على أنه العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره و إختصاصه و فهمه الجيد للتوقعات المطلوبة منه.³

من خلال التعاريف المذكورة أدناه نعرف الأداء على أنه عمل يقوم به الفرد داخل المؤسسة للقيام بمهامه المكلف بها على أكمل وجه، لتحقيق النتائج المطلوبة مستقبلا.

2- التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية:

تعود نشأة الإدارة الاستراتيجية كعلم إلى خمسينات و ستينات من القرن العشرين، حيث بدأ رجال الأعمال و الباحثون بإيلاء هذا المفهوم إهتماما متزايدا، و كان من أهم من كتب في هذا المجال في تلك الأيام ألفرد شاندر Alfred D.chandler وفيليب سيلزنيك Philip Selznick وغيرهم، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي و من بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، و قد كان يطلق عليه إسم سياسات الأعمال، حيث إتضح من خلال الممارسة العملية أن الإدارة الاستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك بإستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لإتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.⁴

1- عبد الحليم(مزغيش)، مذكرة ماجيستر بعنوان : تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الأقتصادية و التسيير، قسم علوم تجارية، الجزائر، 2011-2012، الصفحة 19.

2- سعيد(سمير أبو جليدية)، شهادة ماجيستر بعنوان: أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، الصفحة 36.

3- سارة(نبيل)، المنندى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر، متاح على الرابط hrdiscussuion.com، تاريخ الدخول 16أفريل 2022، الساعة 22:30.

4-منتديات الجلفة، قسم أرشيف و تطور علم الإدارة الإستراتيجية، قسم أشيف منتديات الجامعة و البحث العلمي، متاح على الرابط www.djelfa.info، ماي 2022،13:01

و يمكن تلخيص تطور تاريخي للإدارة الاستراتيجية في المراحل التالية:

1-2 المرحلة الأولى: وهي مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى و تشمل ما يبذل من محاولات

فترة الستينات من القرن السابق حيث كان التركيز على إتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المؤسسات، و بالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج إستراتيجية لتخفيض و تقليص حجم العمليات.....الخ

2-2 المرحلة الثانية: مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود: حيث ركزت هذه المرحلة على

الانطلاق من تخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، و ظهور ما يسمى باستراتيجية الأداة و ما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات و الأهداف، و القيام بعمليات التحليل الاستراتيجي و التنبؤ و الاختيار الاستراتيجي، لانتهاز الفرص و تجنب المخاطر و التطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات و تقييمها.¹

3-2 المرحلة الثالثة: مرحلة التوجه البيئي والتي اهتم الكاتيبين الممارسين من خلالها بدراسة و

تحليل البيئة للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة و مهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة و غير مستقرة. و تغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين و المنافسين، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية و الخارجية نتيجة تعدد الشركات و كبر حجمها و زيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المؤسسات، و بروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسة و يمكننا أن نطلق على هذه المرحلة بالفترة الزاهية للدراسات الإدارية الاستراتيجية.

4-2 المرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل: و هي من أعقد المراحل و هي مرحلة معاصرة

و المتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، و يمكن تسميتها بمرحلة الفترة الساطعة، في دراسات و ممارسات الإدارة الاستراتيجية من أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة ما يلي :

- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة و تسعى لتحقيقه.

1-أحمد الكردي، مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية، 5 أكتوبر 2015، بوابات كنانة اونلاين kenanaonline.com،

- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدا الاستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات الاستراتيجية.
- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا و تحديد وجهته خارجيا.¹

3- مكونات الإدارة الاستراتيجية:

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، وتبني طرق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف. وقد حدد شاندر (Chandler) ثلاثة مكونات أساسية للاستراتيجية هي:

أ- تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل Determination of the basic long-term goals:

تتعلق بفهم الاستراتيجي المترابط وسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء.

ب- تبني طرق العمل Adoption of courses of action: يدل هذا على التصرفات التي يجب القيام بها لتحقيق الغايات.

ج- تخصيص الموارد Allocation of resources: تدل على حقيقة أساسية التي تتضمن التكاليف المترافقة مع التصرفات المطلوبة لتحقيق الغايات.²

مستويات و فوائد الإدارة الاستراتيجية:

1-4 مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تختلف مستويات الإدارة الاستراتيجية من حيث: مستوى المنظمة، مستوى وحدة الأعمال، مستوى الوظيفي.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، الصفحة 10.

2 مجد (صقور)، رعد (الصرن)، المرجع السابق، الصفحة 13

1-1-4 الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة corport strategy :

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة، و صياغة الخطة الاستراتيجية.

2-1-4 الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل strategic business units :

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة و تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسؤولة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية و اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

3-1-4 الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظيفي functional strategies :

يعني يوجد خطة استراتيجية لتسويق المعلومات، و خطة استراتيجية للأفراد(المستهلكين)، و خطة إنتاج(توفير أو الحصول على المعلومات).....، حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الاستشراف لمباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.¹

2-4 فوائد الإدارة الاستراتيجية:

-التركيز الدقيق على قضايا الاستراتيجية و الحيوية للمؤسسة.

-القدرة على التعامل مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.

-تحسين أداء المؤسسة و نجاحها على مختلف المستويات.

-صنع حالة المشاركة من خلال إيجاد أفضل رابط بين مختلف أجزاء المؤسسة.

-المساعدة في وصول المؤسسة إلى أن تصبح مؤسسة متعلمة على الدوام، و المؤسسة هي التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية و هي: نشاط حل المشكلات بطرق منهجية منظمة، ونشاط تجربة

1- د. سعد(غالي ياسين)،ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، دار اليازوري للنشر، عمان، 199، الصفحة

المداخل و الأساليب الجديدة، و نشاط التعلم من التجارب التاريخية و تجارب المؤسسات الأخرى، وأخيرا نشاط نقل المعرفة بطريقة سريعة إلى مختلف أجزاء المؤسسة.¹

-تساعد على خلق حالة من التداؤب synergy من خلال العمل الجماعي و السعي لتحقيق الأهداف الجيدة.²

5- المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاح تطبيق الإدارة

الإستراتيجية:

1-5 المتطلبات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية:

من أجل تحقيق و الحصول على إدارة استراتيجية ناجحة يتطلب توفير المقومات الآتية:

-خطة استراتيجية متكاملة.

-منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و ترشد القائمين بمسؤوليات الأداء و أخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

-هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع المتغيرات والتحديات الخارجية و الداخلية للمؤسسة.

-نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة.

-نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات و قيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.³

1-رؤوف(بن عادل)، موسوعة ابن عادل بعنوان: دور أساسيات الإدارة الاستراتيجية ebn adel.com، الاثنين 27 مارس 2022، ساعة 19.21.

2-د. صالح(مهدي محسن العامري العاصري)-د. طاهر(محسن منصور الغالبي)، موسوعة مقالات مهارات النجاح" لتنمية الإدارية- الإدارة العامة و إدارة الأعمال- الإدارة الاستراتيجية"، الرابط sst5.com، الاثنين 27ماي 2022، الساعة 22:00.

3-محمد(هاني محمد)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز، عمان، 2015، الصفحة 82-83.

2-5 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

أ-توفر الفكر الاستراتيجي:

يشير التفكير الإستراتيجي هنا إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة لفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات و إتخاذ القرارات، فالتفكير الإستراتيجي لا يعني فقط اكتشاف ما الذي سيحدث، و إنما هو إكتشاف طرق لتطوير أفكار خلاقة جديدة.

كما أنه لا بد من توفر عدة مهارات لدى الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي نذكرها فيما يلي:

-القدرة على معرفة المخاطر و الفرص التي تنتج عن البيئة الخارجية حيث أن الفرص يمكن الإستفادة منها عكس المخاطر التي تمثل عراقيل و مقومات تواجه المؤسسة، و لأنه فرد ذوي تفكير إستراتيجي وله نظرة للمستقبل فعليه التنبؤ بكل الفرص و المخاطر المستقبلية و كيفية التعامل معها.

-القدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة، لأنه المدير الإستراتيجي لا بد أن يكون له دائما إستراتيجيات بديلة لمواجهة أي موقف، كما يقوم بتقييم الإستراتيجيات كل على حدى من خلال معرفة المزايا و العيوب و مبررات تطبيق كل منها، وهو الشئ الذي يساعده في حسن إختيار الأفضل.¹

-القدرة على التعامل مع الإمكانيات المتاحة و معرفة العمل بها و عدم إستغلالها بشكل مفرط، فالمدير الاستراتيجي لا بد له أن يتوفر لديه حسن التعامل مع الموارد بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانيات التي ينبغي توفرها مستقبلا لتحقيق أهداف المؤسسة.

-القدرة على معرفة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، لأنها تتصف بالشمول و طول المدى الذي يجب تغطيته.

1-محمد(هاني محمد)، المرجع السابق، الصفحة 83-84.

ب- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

إن للمعلومات دور ساسي في مراحل الإدارة الاستراتيجية، لأن المعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية، تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع أهداف و صياغة استراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

و للاستفادة من هاته المعلومات لا بد على نظام المعلومات الاستراتيجي أن يتسم بدقة المعلومات وشموليتها، و توفرها في الوقت المناسب، و لتوفر هاته المعلومات فالوقت المناسب لا بد من توفير الحاسب الآلي، الذي يقوم بتخزين عدد كبير أو كم هائل من المعلومات التي تكون على شكل بيانات يقومون بتحليلها و برمجتها، و ذلك للاستفادة منها في وقت اتخاذ القرارات الاستراتيجية.¹

ج- توفر نظام مالي:

على المؤسسة أن يكون لها نظام جيد للإدارة المالية، و يجب أن يكون متوفر قبل تطبيق الإدارة الاستراتيجية كونها معروفة بأنها تتطلب موارد مالية و بشرية كبيرة.

د- توفر نظام للحوافز:

يهدف هذا النظام إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلب التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية، و الحاجات و المطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة و فعالة مع استراتيجيات المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، و لتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكوم و عادل للمكافآت و الحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا و مشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

1- محمد(هاني محمد)، نفس المرجع، الصفحة 84.

ر- توفر التنظيم الإداري السليم:

لا بد من توفر نظام إداري جيد و دقيق و مرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية، وإستعاب الأهداف الاستراتيجية و توفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.¹

4- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية و هي كالآتي:

1-6 مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة الاستراتيجية، و تهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات، كما أن رسالة المؤسسة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت، فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التصميم تجميع المعلومات، و تحليلها و اتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، و ينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط، الذي تركز عليه المؤسسة وما تقدمه من خدمات و التكنولوجيا المستخدمة، و البحوث التي سوف تجري و الموارد التي سوف تستخدم.²

2-6 مرحلة تنفيذ الاستراتيجية strategy Implementation:

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيم إدارة المؤسسة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات و تحفيز العاملين و تخصيص الموارد، هذا إلى جانب تنمية الوعي و البيئة المساندة للاستراتيجية، وخلق هيكل

1- مجد(صقور)-رعد(الصرن)، الإدارة الاستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، الصفحة 21.

2- محمد(حنيفي محمد نور تبيدي)، رسالة دكتوراه: أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء" دراسة ميدانية قطاع الاتصالات السودانية"

تنظيمي فعال و إعادة توجيه الجهود و إعداد الموازنات و تطوير و استخدام نظم المعلومات و ربط الأجرور بالأداء التنظيمي.

ويعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة و توجيه العاملين و المديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، و تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام و تصفية و انتظام من جانب الأفراد.

و يتوقف نجاح المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، و هي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي. و بناءا عليه فإن وضع الاستراتيجيات و عدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت و الجهد.¹

3-6 مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية، أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية، و تحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات، أو لتغيير بعض الأنظمة و هياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.²

7-6 تحديات الإدارة الاستراتيجية: strategic Management challenges

تتجلى تحديات الإدارة الاستراتيجية من خلال الباحثين بيتر و سارتو (Peter et Certo) في النقاط التالية:

7-1 الإدارة الإستراتيجية و القضايا العالمية: على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات المؤسسات تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، و بدأت تشهد أثر العولمة على الكثير

1-مجد(صقر)-عد(الصرن)، المرجع السابق، الصفحة 14.

2-محمد(حنيفي محمد نور تبيدي)، المرجع السابق، الصفحة 32.

من المعلومات الخاصة بها، فإنه يتعين على الكثير من المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار القضايا العالمية في إستراتيجياتها المستقبلية، من خلال معلوماتها المختلفة، و لا بد للمدراء أن يكونوا على دراية و إطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أعمال مؤسساتهم.

-كما أن العولمة لا تمثل وجها سلبيا و تهديدات كبيرة للمعلومات فقط، بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص و الإيجابيات التي يمكن أن تستفاد منها المؤسسات، خاصة إذا أحسنت التعامل المنفتح لإقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل.

2-7 الإدارة الإستراتيجية و قضايا الجودة: تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس، حيث أن هناك منظمات عالمية تهتم بهذا الأمر، حيث أن على المؤسسات الإنتقال من المعلومات القديمة إلى الجديدة، التي تقوم بتقوية خدمات المؤسسة.

3-7 الإدارة الإستراتيجية و القضايا الإجتماعية الأخلاقية: تمثل المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية إلتزاما يتسم بالتجديد و التغيير المستمر أمام مدراء منظمات الأعمال، و إن هذا الإلتزام لا بد و أن ينعكس على خيارات المنظمة الإستراتيجية و أساليب تعاملها مع متخاف الفئات، كما أصبحت القضايا الإجتماعية و الأخلاقية تأخذ حيزا أكبر لدى الإدارة للتعامل مع مستفديها و المحتاجين إليها.

4-7 الإدارة الإستراتيجية في عصر المعلوماتية و المعرفة: تمثل المعرفة موردا نادرا للمؤسسات في الوقت الحاضر، كما أن فكرة الإستراتيجية قائمة أساسا على ما تمتلك من أفكار، لذا أصبحت الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة في عصر المعرفة و الإنتقال إلى المجتمع المعرفي التكنولوجي، و أصبح أيضا التوقع من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات أن تلبي حاجة حقيقته لكونها تمثل الرد على التحديات المطروحة في هذا المجال، لأن تكنولوجيا المعلومات أصبحت تمثل تحديا كبيرا أمام المؤسسات لذا عليها التعامل معها وفق طرق و أساليب جديدة، لأن هذا التحدي يمكن أن يكون في طياته العديد من الفرص التي تستطيع المؤسسات إستغلالها.¹

1- طاهر(محسن منصور الغالبي)- وائل(محمد صبحي إدريس)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2007، الصفحة66-68.

5-7 الإدارة الإستراتيجية و التعامل مع الموارد و ندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض

الموارد المطلوبة مهما كان إختلافها، ما أن أيضا بدأت تمثل تحديات من الضروري مواجهتها

حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول إلى العصور الجديدة.¹

8- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل أهدافها فيما يلي:

-تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي و الإجراءات و القواعد و الأنظمة و

القوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية.

-زيادة فاعلية و كفاءة عمليات إتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و إكتشاف و تصحيح الإنحرافات

لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

-تجميع البيانات عن نقاط القوى و الضعف و التهديدات بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكرا

وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة و إيجاد الحلول لها.

-تهيئ عملية الإتصال داخل المنظمو حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.

-تساعد في إتخاذ القرارات و توحيد إتجاهاتها.²

-تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة و زيادة الكفاءة و الفعالية.

-تقويم الأداء الكلي للمؤسسة.³

9- نماذج العالمية بالإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية:

تتعدد نماذج الإدارة الاستراتيجية إلى ما يلي:

1- صونيه(كيلاني)، رسالة ماجستير: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005، كلية العلوم الإقتصادية و علمز التسيير، بسكرة، 2006-2007، الصفحة 8.

2-أبراهيم(العديلي)، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران، عمان، 2018، الصفحة 18-19.

3- مقال بعنوان الإدارة الاستراتيجية: Management strategy، الرابط elebdaz.com، تاريخ الدخول 16 أفريل 2022، الساعة 21:30.

1-9 نموذج جامعة هارفرد: يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية على أنها نموذج من القرارات و السياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة، و طبيعة الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها، و يدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى التحديد الدقيق و الموضوعي لها لدى مؤسساتهم من موارد و إمكانيات و موازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية، من فرص و مخاطر مما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة و ما لدى المؤسسة من عوامل القوى أو عوامل ضعف في بيئتها الداخلية، و يقسم نموذج هارفرد الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين:

-المرحلة الأولى تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على إنجاز رسالتها و أهدافها و تسمى تلك بمرحلة" بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة".

- أما المرحلة الثانية فهي تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسميت بمرحلة التنفيذ.

و يبين الشكل التالي نموذج جامعة هارفرد للإدارة الاستراتيجية و التي تتطلب تقسيم النشاطات التي تتم فيهما إلى سبعة أجزاء متسلسلة ضمن المرحلتين على الوجه التالي:

1-9 مرحلة بناء الإطار الاستراتيجي: و التي تتضمن القيام بأربعة مهام رئيسية:

أ-تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة و التي من الممكن للمؤسسة الاستفادة منها في إنجاز أعمالها في نفس الوقت¹ الذي تحدد فيه المخاطر التي تعترض إقتناص المؤسسة لهذه الفرص.

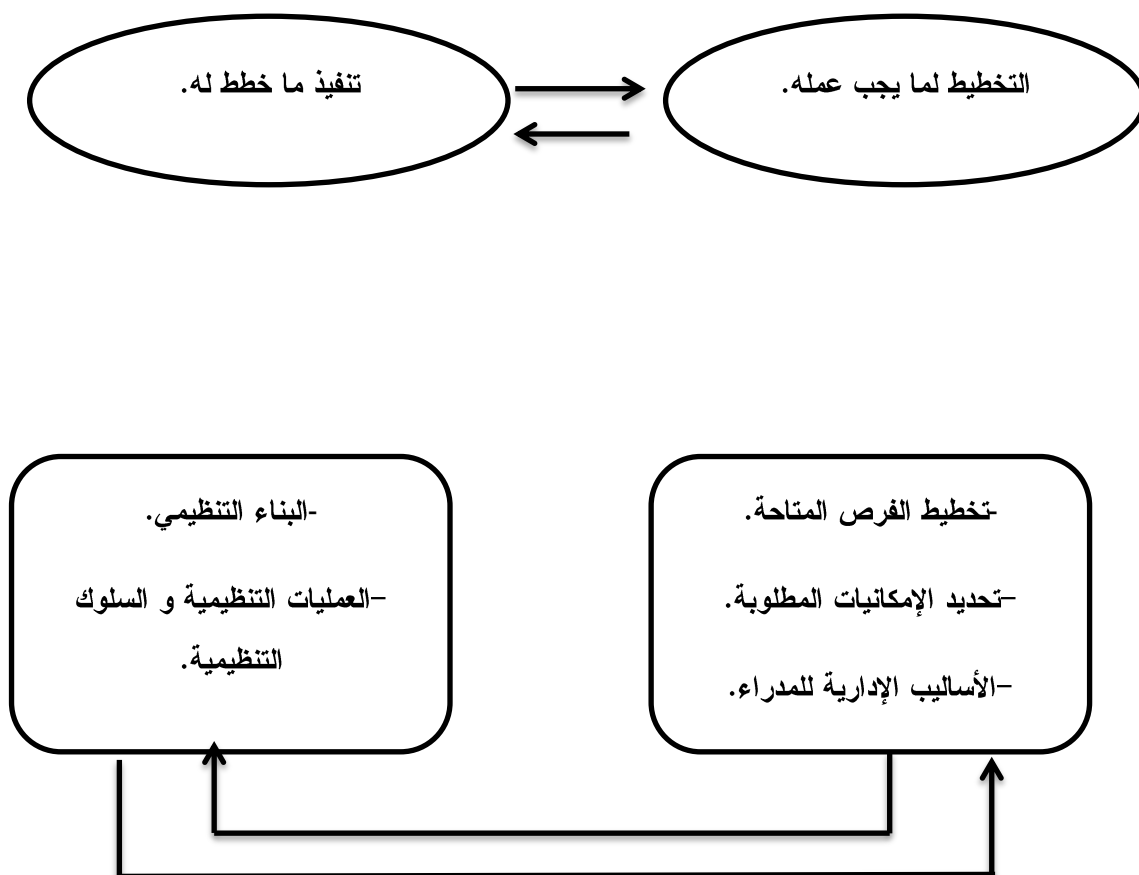
وفي هذا السياق، تطرح الأسئلة الضرورية حول التطورات المختلفة في البيئة الخارجية التي تمتلك احتمالية عالية في أن تؤثر سلبا على عمل المؤسسة، في أي مصدر من مصادرها" اجتماعي، تكنولوجي....، ثم تطرح بعد ذلك مجموعة مهمة من الأسئلة حول قدرات المؤسسة على التعامل مع الفرص في البيئة الخارجية، و محاولة تحديد أي منها تستطيع المؤسسة بقدراتها الذاتية متابعتها، و أي منها لا تستطيع.

1-أحمد(القطامين)، الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم و حالات تطبيقية"، الطبعة 2، دار مجدلاوي، عمان، 2009، الصفحة

- ب-تحديد إمكانية المؤسسة و قدراتها الإدارية و المالية و المادية و التكنولوجية في بيئتها الداخلية.
- ج-معاينة و التأكد من أن الحاجا و الطموحات و الأساليب الإدارية المختلفة لفريق الإدارة العليا في المؤسسة لا تشكل عقبة أمام عمل المؤسسة.
- د-تحديد الكيفية التي ستنفذ المؤسسة من خلال مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها.
- و بإنجاز هذه المهام و النشاطات الأربعة تكون المؤسسة قد أكملت المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الاستراتيجية بناء على ما يتطلب نموذج جامعة هارفرد، و لغرض وضع ما تم في المرحلة الأولى في التنفيذ تقوم المؤسسة بممارسة الأنشطة الثلاث التالية:
- 1_تحديد الكيفية التي ستكون عليها المؤسسة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له، و يتضمن هذا النشاط تحديد الكيفية التي ستقسم من خلالها الصلاحيات و المسؤوليات، و تحديد المستويات الإدارية التي ستتولى عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها و أهميتها، كما يتضمن الكيفية التي سيتم من خلالها التنسيق بين المهام و النشاطات المختلفة.
- 2- بناء نظام من الإجراءات و الخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المؤسسة كما وضعت في المرحلة الأولى. و يشتمل ذلك على تحديد ما سمي إجراءات العمل المعيارية standard Operating procedues التي تبين الإجراءات المطلوبة لتسيير عمل المؤسسة اليومي بطريق تخدم إنجاز الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
- 3- تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المؤسسة باتجاه إنجاز النتائج المرغوبة.¹

1- أحمد(القطامين)، نفس المرجع، الصفحة 20-21.

الشكل رقم 1: نموذج جامعة هارفرد



المصدر: أحمد القطامين الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، ط2، مزيدة ومنقحة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص20.

2-9 نموذج استراتيجية التنافس Competitive Strategy:

يعود الفضل إلى مايكل بارتر **Michael Porter** أستاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد في تطوير هذا النموذج، و كانت الفكرة الأساسية التي يطرحها هذا النموذج حول فكرة أن مؤسسة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، و يضيف بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى، العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية، و يعتقد بورتر أن السلوك

التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء، يؤدي على المدى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما يقود إلى تغييرها، ويترجم بورتر سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها، ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى ، يقول عليها بورتر أنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة ، وأيضا تحدد بنية تنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين العمل التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الاستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيه.

وهذه القوى الخمس تتمثل في:

- القوة النسبية للمشتريين: إن ما يحدد القوة النسبية للمشتريين هو حجم ما يشتريه المستهلك من سلعة أو خبرة
- القوة النسبية للمزودين: إن قوة المزودين تزداد في الحالات التي يكونون فيها على إطلاع كافي على في أوضاع المؤسسة الداخلية، وعلى معرفة نقاط ضعفها، كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدمات التزويد لأكثر من مؤسسة واحدة.
- تهديد الداخلين الجدد في بيئة التنافس الحالية: يقترح بورتر مجموعة من الإجراءات الاحترازية التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في أي صناعة لمنع الآخرين، من تدخل في صناعاتهم و هذه الإجراءات هي:¹

-الاستفادة من ميزة الإنتاج لواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج Economies of scale.

-توزيع المنتجات و عدم اقتصاد على إنتاج منتج واحد Draduct of differentiation.

-إمتلاك قنوات التوزيع Channels of Distribution.

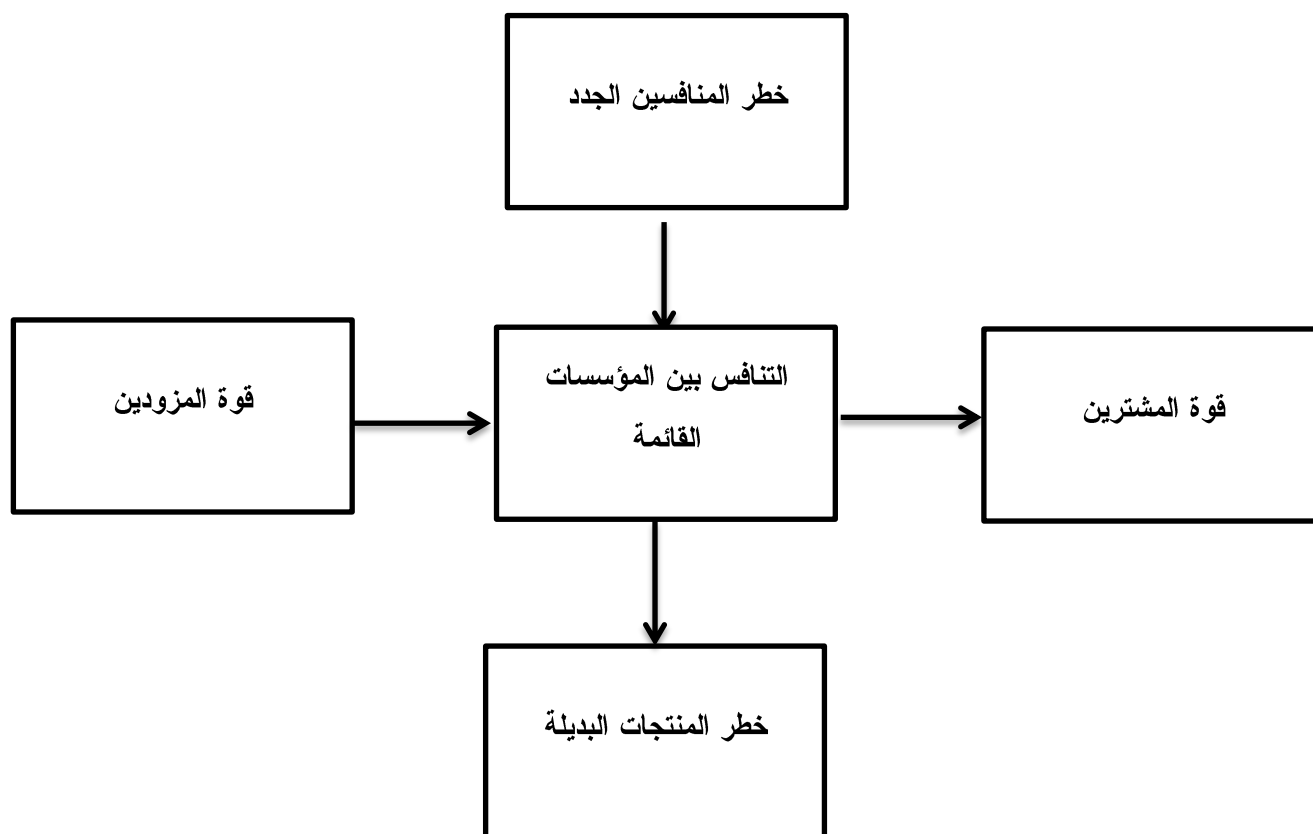
- تهديد من المنتجات البديلة: يعتبر تهديد منتجات البديلة واحد من أهم المخاطر التي تواجهها المؤسسات كونها تحتوي على أكثر من منتج واحد يؤدي نفس الغرض للمستهلك.

1- أحمد(القطامين)، نفس المرجع، الصفحة21-24.

- مستوى التنافس بين مؤسسات القائمة: يرى هذا النموذج أن أي حركة من أي مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى، و هذا دليل على أن المؤسسات التنافسية تعتبر معتمدة على بعضها البعض، و يعتقد بوتر أن نجاح أي من هذه المؤسسات المتنافسة يعتمد على الأفعال و القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى، في بيئة التنافس، و يضيف أن كثافة التنافس بين المؤسسات في بيئة التنافس واحدة يعتمد على مجموعة من العوامل منها:
 - درجة التعاون في أحجام مؤسسات المتنافسة.
 - درجة التنوع في منتجات و الخدمات.
 - مستوى النمو في تلك الصناعة.¹

الشكل رقم 2: نموذج استراتيجية التنافس

1-أحمد(القطامين)، نفس المرجع، الصفحة 25.



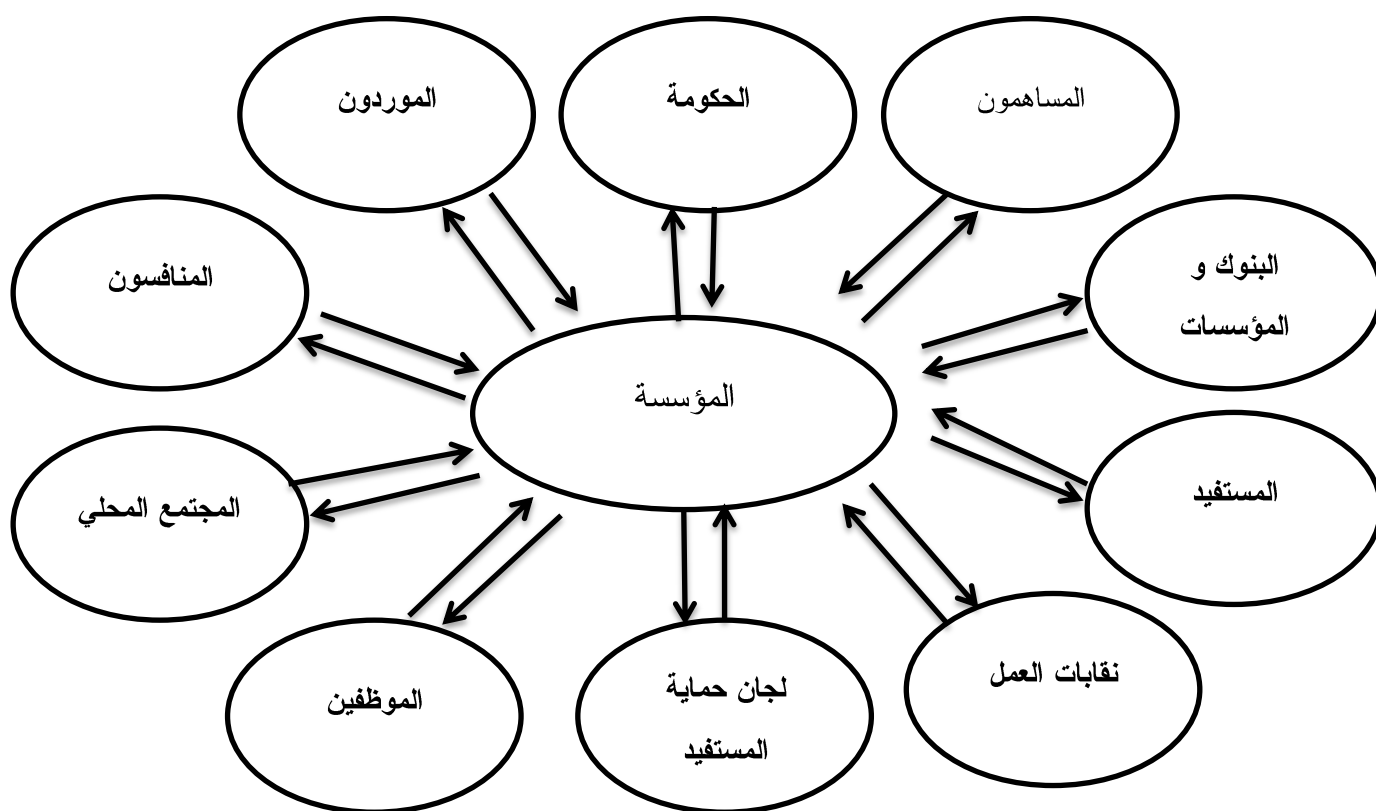
المصدر: أحمد القطامين، المرجع نفسه، ص22.

3-9 نموذج أصحاب المصالح:

يدعو هذا النموذج أصحاب القرار في المنظمات بإيلاء اهتماماتهم الاستراتيجية إلى مجموعة الأفراد و الجماعات و المنظمات التي تؤثر و تتأثر بالأفعال و القرارات التي تتخذها المؤسسة، كما يؤكد هذا النموذج على أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها حيوية في المؤسسة، بل إن كافة الأفراد و المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة و تتأثر سلبا و إيجابا بأفعالها أو قراراتها، لهم مصالح هامة فيها، و على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح و هي تمارس نشاطاتها المعتادة.

ونلاحظ من خلال الشكل: أن المنظمة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد فيها مجموعات من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقا من مصالحهم الخاصة بهم، ويقومون أداؤها الاستراتيجي من زاوية مصالحهم الذاتية المرتبطة بنشاط المؤسسة.¹

الشكل رقم 3: نموذج أصحاب المصالح



1- أبو بكر (صيتي)، رسالة ماجستير: توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية "حالة مكتبات جامعة سعد دحلب-البليدة"، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم المكتبات و التوثيق، جامعة الجزائر بوزريعة، الجزائر، 2012، الصفحة 114.

المصدر: أبوبكر صيتي، رسالة ماجستير "توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية" حالة مكتبات جامعة سعد دحلب-البليدة"، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم المكتبات و التوظيف، جامعة الجزائر2 بوزريعة، الجزائر، 2012، ص114

4-9 نموذج عملية التخطيط: يحاول هذا النموذج جلب انتباه مدراء المؤسسات إلى حقيقة تقليدية، معروفة وهي أن الجانب الأكثر أهمية في أداء المؤسسة هو الطريقة التي تتخذ فيها القرارات في مؤسساتهم، وأن النقطة الأكثر أهمية في البناء الاستراتيجي في المؤسسة هي إلى أي مدى تلتزم المؤسسة باتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق حالة من التكيف استراتيجي بين المؤسسة و بيئتها الخارجية. إن التركيز على الإجراءات في هذا النموذج يستمد أهميته من مشكلتين تتعلقان بقدرات البشر ومنهم المدراء على التصرف المناسب في الوقت المناسب:

الأولى: إن لدى المدراء قدرات محدودة على التفكير المنطقي المنظم دون أن يسقيه تحليل متعمق.

الثاني: إن المدراء لا يستطيعون ضمان أن يسلكوا الطريق الأنسب و بشكل دائم دون اللجوء إلى الدراسات المتعمقة سلفا. وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة متعمقة ضرورة لا بد منها للتعويض عن هذا النقص، إن المدارس الإدارية المختلفة دائما إلى استخدام أساليب التخطيط التحليلي للقرارات قبل اتخاذها، و اعتبرت وظيفة التخطيط في العملية الإدارية وظيفة يجب أن تمارس على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة وأنها تتألف من مجموعة من الخطوات المتسلسلة التالية:

-وضع أهداف المؤسسة على كافة مستوياتها.

-صياغة البدائل الاستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف.

-تحليل عوامل القوة و عوامل الضعف في كل من البدائل الاستراتيجية الموضوعية.

-اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب من بين البدائل المطروحة.

-وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الاستراتيجي.¹

5-9 نموذج الأبعاد السبعة: 7.SF ramework:

1-أحمد(القطامين)، نفس المرجع، الصفحة 27-28.

يشكل هذا نموذج محاولة من مبتكرين لسد الثغرات في نموذج التخطيط لذلك اعتبر إمتدادا له، كما يرى مبتكرين نموذج الأبعاد السبعة إلى أن الإدارة الاستراتيجية لا تتشكل فقط من بعد واحد، بغض النظر عن أهمية ذلك البعد، بل هي في الحقيقة تتضمن سبعة أبعاد. يشير بيتر ووترمان (Peters and Waterman): في كتابهما الشهير "البحث عن التميز" لذي قدما فيه نموذج الأبعاد السبع، بحيث اقترحا أن بناء الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات حولها، ما هما في الحقيقة إلا بعدين من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المؤسسة الاستراتيجية، كما يرى (بيتر و ووترمان) أن هذين البعدين عندما يضافا إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة systems ، أساليب عمل styles، مهارات skills ، خبرات بشرية staffs وغايات goals ، فإنها جميعا تشكل نمطا إداري استراتيجي متميزا، كما أن هذا النموذج يسمى بهذا الإسم نظرا لاحتوائه على سبعة أبعاد تبدأ بحرف S باللغة الإنجليزية، حيث يمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانبا معين من جوانب الاداء في المؤسسة، و أيضا قاما بشرح مختصر لكل بعد من الأبعاد السبعة في هذا النموذج.

- 1- البناء التنظيمي Structure: يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل للمؤسسة، وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية.¹
- 2- الاستراتيجية Strategy: تتضمن عملية إختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المتعددة.
- 3- الأنظمة Systems: تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في أحكام الرقابة على البناء التنظيمي structure و الاستراتيجية strategy.
- 4- الأساليب styles: تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في توجيه المؤسسة الواجهة الاستراتيجية المناسبة.
- 5- الموائمة بين العاملين و وظائفهم Staff: تعني الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة.
- 6- المهارات Skills: تمثل الخبرات و القدرات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة.

1-أحمد(القطامين)، المرجع نفسه، الصفحة 28-29.

7- الغايات Goals: تعني الغايات التي تقوم على توحيد جهود المؤسسة بإتجاه إنجاز المستقبل.¹

6-9 النموذج المقترح للإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الجامعية: تسعى المكتبات الجامعية

جاهدة إلى التقليل من التكاليف غير المجدية مع التعظيم المستمر في تميز الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال الإستخدام الجيد للموارد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة ومن هنا قامت المكتبات الجامعية بإقتراح نموذج يعكس المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، وفي نفس الوقت بما يتماشى مع المنطق الذي تقوم عليه المؤسسات كالمكتبات الجامعية، حيث أن هذا النموذج ليس بديلا عن بقية النماذج الأخرى ، وإنما هو محاولة إنتاج أداة العمل

- ومن خلال الشكل نلاحظ أن النموذج يتضمن حزمة متكاملة ومترابطة من الأنشطة ،والعمليات التي تندفق إنطلاقا من صياغة رؤيا عامة ورسالة واضحة ودقيقة للمكتبة الجامعية
- إن نقطة الإنطلاق في هذا النموذج يتمثل في وجود رسالة تشكل خطابا واضحا في معالمه وغاياته ، إلى الأفراد العاملين والإدارات من جهة ، وإلى البيئة الخارجية من جهة أخرى، كما يتسنى للمكتبة الجامعية صياغة أهدافها الإستراتيجية عن طريق تحليل البيئة الداخلية ،ومعرفة عناصر القوة والضعف ،وأیضا تحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات ،ومع هذا التحليل يتم استعراض الاستراتيجيات البديلة واختيار أفضل الفرص والبدايل المتاحة وفقا لإمكانات المكتبة

كما أن الاستراتيجية لا تصاغ على أساس التنبؤ ثم تخصيص الموارد المتاحة، بل على أساس الانطلاق من الحاضر وتحليل البيئة والتوجه بالمكتبة من أجل صنع المستقبل، وعليه تتم بعد هذا عملية إختيار الاستراتيجية المناسبة بصورة شاملة للمكتبة الجامعية، ومن خلال الانتقال من العام إلى الخاص ، ومن الكل إلى الجزء ،فإنه يتم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للإدارات المسؤولة عن كل مجال وظيفي في المكتبة ،ويتم وضعها وتنفيذها في ضوء الاستراتيجية الشاملة للمكتبة بعد عملية .

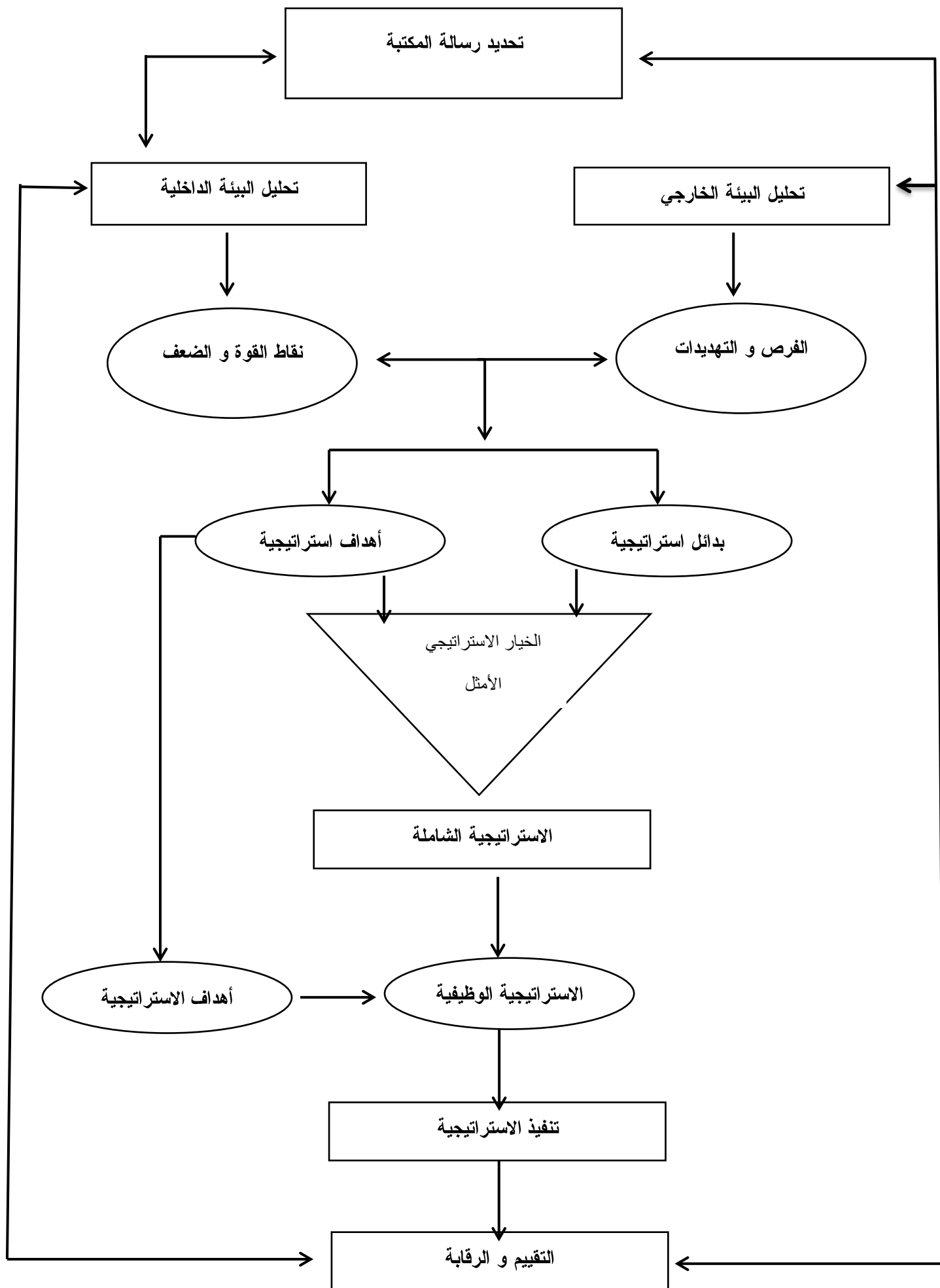
اختيار وصياغة الاستراتيجيات حسب النموذج المقترح بالمكتبات الجامعية ،حيث تبدأ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ثم تليها عمليات الرقابة والتقييم المستمر الهادف إلى تحقيق تغذية

1-أحمد(القطامين)، نفس المرجع، الصفحة 29.

عكسية متواصلة من شأنها أن تقوم على تحديث وتطوير الاستراتيجيات، وكذا تصحيح الأخطاء وجوانب القصور في عمليات الإدارة الاستراتيجية، وهكذا فإن نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية هو من بين الأنظمة المقترحة المتفاعلة مع البيئة الداخلية والخارجية، التي تهدف أساساً إلى تحقيق درجات التوازن والتكيف البيئي

ومن هنا نستنتج أن خلال نموذج المقترح بالمكتبات الجامعية يمكننا البناء النظري للمقاربة الاستراتيجية في إدارة المكتبات الجامعية.¹

1- أبو بكر (صيتي)، المرجع السابق، 117-119



خاتمة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن للإدارة الاستراتيجية دورا كبيرا في تحسين أداء المكتبات ورفع مستواها، وذلك بتوفير متطلباتها و نماذجها العالمية التي تساعدنا في بلوغ أهدافها و تجاوز عراقيلها.

الدراسة الميدانية

اليقظة الاستراتيجية في كلية

الحقوق والعلوم السياسية

جامعة ابن خلدون

- تيارت -

أولاً: التعريف بالمؤسسة :

1- **تعريف مكتبة الكلية :** هي هيئة من هيئات الجامعة تم إنشاؤها مع إنشاء مجمع الكليات بمقتضى القرار رقم 45 المؤرخ 24-2-2010 و المتضمن إنشاء كلية الحقوق و العلوم السياسية فهي وحدة مساهمة في البحث والتكوين في ميدان العلوم والمعرفة بجامعة ابن خلدون و تتكفل بتوفير مصادر المعلومات وتدعيم المقررات والكتب الدراسية بطريقة مباشرة وفعالة وتساهم في إعداد فئة من الباحثين والطلبة والأساتذة

2- مبنى المكتبة :

الطابق الأرضي:

المكاتب:

- مكتب مسؤول المكتبة
- مكتب الأمانة والاستقبال
- مكتب مصلحة التسيير الرصيد الوثائقي
- مكتب مصلحة التوجيه والبحث البيبلوغرافي
- مكتب الجرد

المخزن

- قاعة المعالجة الفنية الوثائق

- بنك الإعارة

الطابق الأول:

- قاعة الانترنت

- قاعة المطالعة

الطابق الثاني

- قاعة المطالعة الحرة التي تحتوي كل العناوين من نسخة واحدة فقط

- قاعة الدوريات والمذكرات التي تحوي مذكرات الستر و الماجستير و الدكتوراه

3- الموارد البشرية بالمكتبة :

الجدول رقم 5: الموارد البشرية بالمكتبة

الموظفين	الرتبة
وثائقي أمين محفوظات رئيسي	1
ملحق مستوى ثاني	2
ملحق مستوى أول	1
مساعد مكتبات	3
ملحق إدارة رئيسي	2

المصدر: عثمانى بلقاسم، مسؤول مكتبة الحقوق والعلوم السياسية

4- الاشتراك في المكتبة:

الجدول رقم 6: الاشتراك في المكتبة

المستوى	طلبة حقوق	طلبة علوم سياسية
السنة أولى	274	30
السنة الثانية	262	11
السنة الثالثة	412	16
السنة أولى ماستر	389	18

24	523	السنة ثانية ماستر
----	-----	-------------------

المصدر: عثمانى بلقاسم، مسؤول مكتبة الحقوق والعلوم السياسية

إضافة إلى منخرطين من طلبة دكتوراة وأساتذة الذي بلغ عددها 165

5- الرصيد الوثائقي:

تتوفر المكتبة على رصيد الوثائقي ثري ومتنوع وهو مزيج بين تخصص قانون وعلوم سياسية حيث بلغ عدد الكتب 31214 نسخة ومنها 3756 عنوانا ومنها 595 عنوان بلغة فرنسية

6- مصالح المكتبة:

تتوزع المكتبة على مصلحتين مرتبطتين ومتكاملتين وهما :

6-1 مصلحة التسيير الرصيد الوثائقي:

تتكفل هذه المصلحة بعملية الاقتناء بداية من الاختيار إلى غاية استقبال الكتب الجديدة وجردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الاطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر من عناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالجامعة، وتسهر على إعداد قوائم الكتب المراد انتقاؤها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس، وبالاعتماد على طلبات القراء مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الإحصائيات المسجلة حول العناوين الأكثر تداولاً من طرف القراء. ومن بين مهامها كذلك الحرص الدائم على تسجيل وجردها مقتنيات جديدة بصفة منتظمة.

- قاعة المعالجة :

تعنى هذه المصلحة بالعمل على اقتراح وتنفيذ أنجع السبل لمعالجة الرصيد الوثائقي وتطبيق العمليات التقنية والفنية، فهي تهتم بفهرسة الرصيد وفق معايير الوصف البيبليوغرافي المتعارف عليها عالمياً، وكذا تصنيفه اعتماداً على نظام تصنيف علمي وعملي يمكن من استرجاع المعلومات بشكل فعال ليضعها في متناول المستفيدين للإفادة منها.

- بنك الإعارة :

هو الوسيط بين المستفيد والمكتبي وتمثل مهامه في :

- استقبال الطلبة كل أيام الأسبوع
- وضع سجل مقترحات من طرف الطلبة والأساتذة لغرض اقتناء الكتب حسب احتياجاتهم
- إعداد بطاقة إعداد ملفات الإعارة لطلبة الدكتوراة والأساتذة
- إعادة ترتيب الكتب على الرفوف
- الخدمة المرجعية وإجابة على كافة استفسارات الطلبة

2-6 مصلحة التوجيه والبحث البيبلوغرافي :

- تسهر هذه المصلحة على ترقية البحث البيبلوغرافي لدى المستفيدين ومساعدتهم في انجاز بحوثهم العلمية، من خلال التحيين المستمر لقوائم الاشتراك في الدوريات العلمية، وإعداد كشافات وأدلة البحث، والعمل على تكوين المستفيدين على طرق البحث عن المعلومات في المصادر والمراجع المتوفرة.
- لا تقتصر مهمة هذه المصلحة في توجيه المستفيدين لاستخدام المكتبة فقط بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم، وتسعى لتوفير كل الظروف الملائمة لهم للمطالعة والبحث. كما تتكفل أيضا بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الإحصائيات والمعلومات عن الرصيد الوثائقي المتداول من طرف القراء.
- القارئ لمختلف الأطوار الدراسية

تتكون هذه المصلحة من :

أ-قاعة المطالعة الحرة:

تحتوي على الكتب بنسخة واحدة إضافة إلى أمهات الكتب والقواميس والموسوعات والمعاجم وتتمثل مهامها في :

توجيه الطلبة إلى مكان وجود الوثيقة

-إجابة على كافة الاستفسارات

-توفير إعارة داخلية لمصادر المعلومات

رصيد الوثائقي الخاص بقاعة المطالعة الحرة:

الجدول رقم7: رصيد الوثائقي الخاص بقاعة المطالعة الحرة

العدد	رصيد الوثائقي
3756 عنوان	الكتب
170 نسخة	الموسوعات
17 نسخة	القواميس
13 نسخة	المعاجم

المصدر:عثماني بلقاسم، مسؤول مكتبة الحقوق والعلوم السياسية

ب- قاعة الدوريات والمذكرات:

هي قاعة تحتوي على مذكرات دكتوراة وماجستير و ماستر و ليسانس في تخصص القانون إضافة إلى مذكرات ماستر في موارد البشرية تخصص علوم سياسية فهي توفر خدمات المذكرات الورقية والالكترونية للاطلاع عليها وإعارتها وهي موجه للطلبة الطور النهائي وتحتوي على مجلات علمية في التخصص ، كما توجد بها نسخ للمذكرات الالكترونية في الأقراص موضوعة في قاعدة معطيات خاصة .

حيث بلغ عدد مذكرات الدكتوراة 49 و 175 مذكرة الماجستير وعدد مذكرات الماستر 1308

ج- قاعة الانترنت :

هي فضاء العلمي مخصصة للطلبة والأساتذة الحقوق والعلوم السياسية لكل السنوات للبحث على شبكة الانترنت عن مصادر المعلومات الالكترونية والإبحار في شبكة الانترنت بطاقة استيعاب 40 مكتب مجهز منفصلة عن المكتبة الجديدة .

7- شروط الاشتراك في المكتبة

كل طلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية لهم الحق في الاشتراك بمكتبة الكلية

بداية الاشتراك تكون في بداية الدخول المدرسي

الاستفادة من خدمات المكتبة تكون بإيداع نسخة من شهادة التسجيل وصورة شمسية من اجل الحصول على بطاقة القارئ

و نسخة من شهادة التسجيل وصورة شمسية من اجل الحصول على بطاقة المطالعة الحرة بالنسبة للطلبة السنة الثالثة وطلبة ماستر

8-النظام الداخلي للمكتبة:

من اجل السير الحسن لمصالح المكتبة وتنظيم حركة الطلبة و الباحثين صار لاما وضع قانون داخلي يحمي أرصدة المكتبة ومتعاملها من خلال إتباع البنود التالية :

1 الاشتراك

1. كل طلبة كلية الحقوق و العلوم السياسية لهم الحق في الاشتراك بمكتبة الكلية

2. بداية الاشتراك تكون في بداية الدخول الدراسي الرسمي من كل موسم

3. الاستفادة من خدمات المكتبة تكون ببطاقة المكتبة فقط

4. يتم إيداع نسخة من شهادة التسجيل و صورتان شمسيان من اجل الحصول على بطاقة المكتبة

5. يتم إيداع نسخة من شهادة التسجيل و صورة شمسية من اجل الحصول على بطاقة المطالعة الحرة بالنسبة لطلبة السنة الثالثة و طلبة الماجستير
6. يجب المحافظة على بطاقة المكتبة وتغليفها لأنه لا يستلم إلا بطاقة واحدة خلال الموسم الدراسي ويتم استعمالها من طرف مالكيها فقط .

2 قاعة المطالعة

1. مخصصة قاعة المطالعة للدراسة و المراجعة لا غير
2. يجب التزام الهدوء و إغلاق الهاتف و الحفاظ على ممتلكات المكتبة
3. يمنع منعاً باتاً التدخين داخل القاعة أو إدخال المأكولات أو المشروبات
4. تقدم بطاقة الطالب أو بطاقة المكتبة عند الطلب وضرورة احترام الحراس وبقية الموظفين
5. يمنع نشر أو إصاق أي منشورات داخل المكتبة أو في محيطها دون إذن إدارة المكتبة

3 الإعارة

الإعارة الداخلية : تتم هذه العملية داخل المكتبة في قاعة المطالعة الحرة وهو أن يستفيد الطالب من الكتب و المعاجم و الموسوعات ذات الترتيم الأحمر داخل هذه القاعة دون نقلها إلى مكان آخر .

الإعارة الخارجية : هي إمكانية استفادة الطلبة من الكتب و الوثائق على سبيل الإعارة لمدة زمنية معينة ومحددة وتكون من يوم الأحد إلى الأربعاء فقط أما يوم الخميس مخصص في الفترة الصباحية للترتيب و التصنيف و تحيين الرصيد .

كتب بالنسبة للطلبة في طور التدرج

كتب بالنسبة للطلبة لما بعد التدرج

يحتفظ كل طالب بالكتاب لمدة أسبوع .

يسمح بالتجديد في الأجل المحددة في الحالات التالية:

إذا كان الكتاب متوفرا بنسخ كثيرة التجديد يكون أكثر من مرة

• العقوبات:

العقوبات المتعلقة بالإخلال العام تسلط على المعني بالأمر :

1. الحجز المؤقت لبطاقة المكتبة
2. الطرد المباشر و الآني من المكتبة
3. وفي حالة إعادة نفس التصرفات و السلوك يتعرض صاحبها الى :
4. الحجز النهائي لبطاقة المكتبة
5. الطرد النهائي من المكتبة
6. إدراج توصية لعرض المعني بالأمر للمجلس التأديبي للكلية
7. حجز بطاقة المكتبة عن طريق احتساب 03 أيام لكل يوم تأخير مع وضع إنذار في ملف الطالب
8. إذا زاد التأخير أكثر من شهر تحجز البطاقة نهائيا
9. كل تلف أو ضياع الكتاب أو أي وثيقة يعاقب المتسبب ب :
- 10- يلتزم المتسبب بشراء نفس العنوان أو تصويره مرتين مع منح إقرار بذلك من طرف إدارة المكتبة

من خلال انجازنا لمذكرة نيل شهادة الماستر، بجامعة ابن خلدون-تيارت- ، اعتمدنا على أدوات البحث المتمثلة في المقابلة، والملاحظة مع القائمين على تسيير وتنظيم مكتبة الحقوق والعلوم السياسية مجمع السيميغال، لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة و قسمت الى محورين أساسيين.

ثانيا: المقابلة ونتائج الدراسة:

1- المقابلة: تم اجراءها مع أربع الموظفين في مكتبة الحقوق وهم: مسؤول مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي، موظفة ذو رتبة ملحق مكاتب مستوى أول، رئيس مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي للمطالعة الحرة. وقسمت إلى ثلاث محاور فالمحور الأول تناولنا فيه المعلومات الشخصية للموظفين، والثاني : عوامل وأسس عمل مكتبة الحقوق والمحور الأخير جاء بعنوان مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء مكتبة الحقوق والعلوم السياسية ابن خلدون- تيارت-

2- أسئلة المقابلة:

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

التخصص:

الدرجة العلمية: ليسانس ماستر ماجستير

دكتوراه

المحور الأول: عوامل وأسس عمل مكتبة الحقوق

1- كم مدة توظيفك في هذا المنصب؟

2- ماهي مختلف المهام التي تقومون بها؟

3- ما نوع هاته الخدمات (تقليدية أو رقمية)؟

4- منذ متى بدأت استخدام وسائل تكنولوجيا الحديثة في المكتبة؟

5- طريقة تقديم الخدمات الرقمية للطلاب و المستفيد؟(موقع، بريد الكتروني ، مواقع التواصل الاجتماعي او طرق أخرى)

6- هل سهلت التكنولوجيا الحديثة في أداء مهامكم؟

7- هل هناك روح جماعية بين الموظفين في أداء عملهم؟

8- كمسؤول كيف تتعامل مع الموظفين؟ وكيف هي علاقتك معهم؟

المحور الثاني: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبة جامعة الحقوق والعلوم السياسية ابن خلدون -تيارت-

1- منذ إنشاء المكتبة إلى يومنا هذا هل واجهتكم مشاكل أو عراقيل؟ فيما تتمثل؟ وكيف تم تجاوزها؟

2- ما مدى مساهمة موظفيكم في تشخيص و تجاوز المشاكل التي يواجهها كل مكتبي في مهامه؟

3- ما نوع وظائف اليقظة الاستراتيجية المعتمدة عليها في المكتبة؟

4- هل مواردكم المالية و المادية تساعدكم على تطبيق هاته الأساليب؟

5- ماهي الصعوبات التي تواجهكم في تطبيق أساليب اليقظة الاستراتيجية؟

6- ما هو الفرق الذي شهدته في المكتبة منذ تطبيق اليقظة الاستراتيجية؟

7- كيف ساهمت اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء موظفيكم؟

8- هل ترى أن لليقظة الاستراتيجية دورا في إقبال المستفيدين إلى مكتبتكم؟

9- هل ستكون هناك دورات تدريبية أو توعية من أجل الفهم الجيد لليقظة الاستراتيجية؟

10- هل حققت المكتبة أهدافها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية؟

3- تحليل نتائج المقابلة:

محور المعلومات الشخصية: الذي تناولنا فيه المعلومات الشخصية لمسؤول وموظفين مكتبة الحقوق والعلوم السياسية، وإجراء مقابلتنا معهم وقد تم تلخيصها في جدول رقم 10.

جدول رقم 8: معلومات عامة للموظفين الذين تم مقابلتهم في مكتبة الحقوق

الموظفين	الجنس	التخصص	الدرجة العلمية	مدة التوظيف
مسؤول مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية	ذكر	علم المكتبات	ليسانس	8 سنوات
رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي	ذكر	علم المكتبات	ليسانس	9 سنوات
موظفة ذو رتبة ملحق مكتبات مستوى أول	أنثى	هندسة وتكنولوجيا المعلومات	ماستر 2	9 سنوات
رئيس مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي للمطالعة الحرة	ذكر	هندسة وتكنولوجيا المعلومات	ماستر 2	12 سنة

المصدر: من إعداد الطلبة: قاسم خيرة، صافة سارة، قرار حفيفة

• المحور الثاني: عوامل وأسس عمل مكتبة الحقوق

يهدف هذا المحور الى معرفة الخدمات التي تقدمها مكتبة الحقوق والعلوم السياسية، ومعرفة مدى اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة في تقديم هاته الخدمات للمستفيد، انطلاقا من الإجابات المتحصل عليها من طرف موظفي مكتبة الحقوق توصلنا إلى:

- أنه يوجد اختلاف في مهامهم، فمسؤول المكتبة يقوم بتحليل احتياجات المستفيدين، تسيير الموارد البشرية (توزيع المهام)، السهر على السير الحسن والمحافظة على الرصيد الوثائقي للمكتبة، أما رئيس المصلحة فمكلف بتسيير الوثائقي من جرد وإعارة وغيرها، وباقي الموظفين يقومون بتسيير مصلحة المذكرات والمطالعة الحرة (الأنترنيت والخدمة المرجعية).

- تقدم مكتبة الحقوق خدماتها بشكل تقليدي بنسبة كبيرة عن طريق الفهرسة التقليدية، لإطلاع المستفيدين على مقتنياتها، كما تستخدم نظام السنجاب بشكل ضئيل.
- منذ نشوء مكتبة الحقوق في سنة 2008 وهي تعتمد على وسائل التكنولوجيا الحديثة، لكن مع مرور الوقت وبتغيير مكانها أصبحت الأنترنت غير متوفرة، مما جعلها تعتمد على أجهزة الحاسوب والطابعات فقط، لأن وسائلها التكنولوجية في مقرها الجديد غير متوفرة بشكل كافي.
- بما أنه لا توجد شبكة الأنترنت فنقديم الخدمات الألكترونية غير متوفر للطلبة، ولكن بفضل مجهودات شخصية من قبل الموظفين لتلبية رغبات الطلبة تم وضع صفحة على الفيسبوك (كلية الحقوق والعلوم السياسية) للتعامل معهم، اعتمادا على شبكة الأنترنت من هواتف الشخصية.
- غياب الخدمات الرقمية بسبب عدم توفر الأنترنت، والتعامل مع الطلبة من خلال الصفحة المذكورة أعلاه، اضافة الى تسهيل الوصول الى الخدمة بسرعة عن طريق تقديم مذكرات على شكل pdf، عبر flash أو CD، احسن من تقديمها في نسختها الورقية.
- من خلال مقابلتنا استنتجنا أنه توجد روح جماعية في أداء المهام بين الموظفين، فالمسؤول يتمتع بروح المسؤولية، اضافة الى مشاركة باقي الموظفين في مهامهم، ووجود علاقة ود وصداقة بينهم قبل أن تكون علاقة عمل و احترام متبادل.

المحور الثالث: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبة جامعة الحقوق والعلوم السياسية ابن خلدون -تيارت-

يهدف هذا المحور على معرفة المشاكل التي تواجهها المكتبة، وايضا معرفة إذا كانت اليقظة الاستراتيجية مطبقة فيها والعمل بوظائفها. انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها من الموظفين توصلنا إلى:

- أن مكتبة الحقوق تواجه الكثير من المشاكل، من بينها غياب النظافة، غياب شبكة الأنترنت التي تعد عنصرا أساسيا في المكتبة، نقص الموارد البشرية والمادية، تصميم المكتبة غير مناسب في نظر الموظفين مثلا لا توجد تهوية في قسم المذكرات، غياب الإضاءة في بعض المصالح، وجود تسربات المياه ما أدى بهم إلى غلق قاعة المطالعة لأنها غير مريحة للطلبة، غياب المصعد الكهربائي لنقل المصادر إلى مكانها المناسب، مما يتوجب على الموظفين نقلهم.

وتم تجاوز بعض هذه المشاكل بتوفير الموارد البشرية الكافية في المكتبة، زيادة الرصيد المعرفي الذي يقوم بجلب المستفيدين من طلبة وباحثين وأساتذة بشكل كبير ومن مختلف الجامعات.

- من بين وظائف اليقظة الاستراتيجية التي تعتمد عليها مكتب الحقوق والعلوم السياسية هي المسح المستمر للبيئة الخارجية والداخلية، المسح الداخلي والخارجي للرصيد الوثائقي للمكتبة، وهذا من أجل كشف مختلف التغيرات ورصد كل التهديدات والفرص المتاحة من خلال خاصية التنبؤ، وخاصية التحليل والترتيب، إضافة الى خاصية تحليل الاحتياجات من خلال تحليل احتياجات المستفيد و الخدمات المرجعية.
- لا تحتوي المكتبة على موارد مالية ومادية كافية التي تساعد على تطبيق اليقظة الاستراتيجية لأن لديها مورد خاص بالكلية ككل وليس بالمكتبة، أما بالنسبة للبشرية وجوده بنسبة كافية، يستطيع الموظف التعامل معها مع مرور الوقت.
- من بين الصعوبات التي تواجه المكتبة في تطبيق وظائف اليقظة الاستراتيجية نقص التجهيزات ووسائل التكنولوجيا، غياب تقنيين مختصين، كما لاحظنا ان المكتبة غير مستعدة في الوقت الحالي لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، رغم أن موظفيها على دراية بأهمية الأمر إلا أن الدعم من قبل الادارة ناقص جدا.
- لو توفر الدعم الكافي في مكتبة الحقوق خاصة المالي والمادي، فإنها تشهد تغيرات كثيرة من بينها مواجهة المشاكل وادخال الخدمات الرقمية في عملهم وأيضا مواكبة المكتبات المستقبلية.
- رغم وجود مصطلح اليقظة الاستراتيجية وتطبيقه بشكل قليل جدا في المكتبة، إلا أنها ساهمت في تحسين أدائها منذ بدايتها حتى يومنا هذا.
- يعتبر الطالب العنصر الأهم الذي تعمل المكتبة على جلبه، حيث أن مكتبة الحقوق رغم ما تعانيه من نقائص وعراقيل إلا أنها تعمل جاهدا على تلبية رغباته وكسب ثقته مع توفير متطلباته.
- لا توجد دورات تكوينية في الوقت الحالي لموظفي مكتبة الحقوق، من أجل فهم وتوعيتهم لليقظة، كما صرح أحد موظفين بأن اليقظة الاستراتيجية تمارس يوميا، لكن هناك من يطبقها ولا يعرف تسميتها.
- لازالت للمكتبة أهداف تسعى لتحقيقها من بينها ارضاء الطالب بالدرجة الأولى، زيادة في الرصيد المعلوماتي، تطبيق الرقمنة، توفير أنظمة معلومات، توفير انترنيت بشكل أساسي.

وفي أخير مقابلتنا صرح لنا أحد الموظفين أن اليقظة مهمة لبقاء المكتبات ومواكبة المكتبات المستقبلية، ولا بد من الاهتمام بها، وذلك بوجود الدعم الإداري من توفير الموارد المالية والمادية.

4- نتائج العامة للدراسة:

من خلال ما تطرقنا اليه في الجانب النظري والميداني، وبعد قيامنا بتحليل المقابلة وما تناولناه من أجوبة على الأسئلة المطروحة لمدير المكتبة وبعض الموظفين، وتدوين مجموعة من الملاحظات توصلنا إلى النتائج التالية:

- تحتوي مكتبة الحقوق على رصيد وثائقي معتبر يلبي رغبات الطلبة.
- نقص في الموظفين المؤهلين للتعامل مع اليقظة الاستراتيجية، وغياب الدورات التكوينية من أجل التوعية بهذا المصطلح ومدى أهميته بالنسبة للمكتبة.
- تعاني المكتبة من نقص وسائل تكنولوجيا وتوفرها على الحواسيب والطابعات فقط، مع فصل الانترنت خاصة بعد تغيير مكانها.
- نقص ميزانية المخصصة بالمكتبة هذا ما أدى الى عدم إدخال اليقظة الاستراتيجية إلى المكتبة والتعامل مع وظائفها.
- تعمل المكتبة على مواكبة التطورات وتحسين أدائها للوصول إلى المكتبات المستقبلية.
- غياب نظافة لوجود عامل نظافة واحد، يصعب عليه تنظيف المكتبة لكبر مساحتها.
- تتطلع المكتبة الى مستقبل مشرق وذلك من خلال عملها على مواكبة التطورات والتعامل مع اليقظة الاستراتيجية.
- وجود موظفين مختصين ذو كفاءة وخبرة يسعون لتطوير المكتبة وتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- سوء تسيير الإدارة جعل الموظفين عاجزين عن تطبيق معارفهم ومكتسباتهم في أرض الواقع، والتعامل مع ما هو موجود فقط دون أي تغيير أو تجديد.

5- نتائج على ضوء الفرضيات:

اعتمادا على الفرضيات المصاغة في بداية الدراسة، ومن خلال النتائج العامة المتوصل إليها عن طريق المقابلة والملاحظة تبين لنا:

• الفرضية الأولى:

تنص على أن " هناك تباين في فهم وإدراك مصطلح اليقظة وآلياته بين موظفي المكتبة" من خلال مقابلتنا مع مسؤول المكتبة وبعض الموظفين تبين أن هناك من له فهم لهذا المصطلح، خاصة الموظفين الذين لديهم درجة الماستر لأنهم قامو بدراسته وهناك من لا يملكون أي معلومة حول اليقظة الاستراتيجية وعليه فهذه الفرضية محققة

• الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن " اليقظة الاستراتيجية ساهمت في تحسين أداء المكتبات الجامعية من خلال توفير كادر بشري مؤهل للتعامل مع اليقظة"

من خلال النتائج وأجوبة المسؤول و بعض الموظفين والملاحظة الميدانية، اتضح ان لديهم رغبة قوية لممارسة اليقظة الاستراتيجية خاصة لمعرفة مدى أهميتها بالنسبة للمكتبة، ووجود كادر بشري مؤهل ذو خبرة وكفاءة لتعامل معها، إلا أنهم يفتقرون للدعم الإداري ونقص الميزانية لتطبيقها، خاصة في المجال التكنولوجي الذي يعتبر الحاجز الكبير. وعليه فإن الفرضية الأولى محققة بشكل جزئي.

• الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن "موظفين المكتبة واجهوا بعض الصعوبات في التعامل مع اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال عدم فهمهم لهذا المصطلح مع غياب دورات توعوية" ، هذه الفرضية محققة بشكل كبير وهذا من خلال ما لاحظناه في مقابلتنا، غياب لمصطلح اليقظة الاستراتيجية ، لأن المكتبة لازالت تواجه مشاكل لم تنحل، بسبب سوء تسيير الإداري. من بينها تغيير مكان المكتبة الذي يعتبر غير مناسب بالنسبة للموظفين، وانفصاله على قاعة الأنترنت.

• الفرضية الرابعة:

التمثلة في " المكتبات الجامعية حققت بعض أهدافها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية من بينها الزيادة في الرصيد الوثائقي وجلب المستفيدين" لاحظنا أن المكتبة لها رصيد وثائقي كبير يلبي رغبات الطلاب، ويساعدهم في انجاز بحوثهم. كما أن لها استقطاب جيد للمستفيدين خارج كليتهم وهذا لتنوع مصادرها وحسن تعامل موظفيها، ومع كل هذا إلا أن المكتبة لا زالت لها أهداف لم تحقق من بينها

مواكبة المكتبات المستقبلية وتحويل خدماتها إلى خدمات رقمية لتسهيل تقديمها، ولهذا فإن هذه الفرضية محققة بشكل جزئي.

• الفرضية الخامسة:

تنص أن "المكتبات الجامعية تفادت مشاكلها بتطبيق اليقظة الاستراتيجية من خلال توفرها على كادر بشري مؤهل للتعامل معها، ووضع خطط جيدة وطويلة الأمد" هذه الفرضية غير محققة، لأن مكتبة الحقوق لها الكثير من المشاكل وهي لازالت تواجهها، لأن الكادر البشري متوفر يحتاج الى متطلبات عديدة من بينها توفر وسائل التكنولوجيا الحديثة، من أجل تطوير وتحسين أداء مكتبتهم.

6- نتائج وتوصيات الدراسة:

من خلال دراستنا نقدم بعض مقترحات تعود بالنفع والفائدة على المكتبة من بينها:

- تكوين كادر بشري مؤهل له خبرة جيدة للتعامل مع اليقظة الاستراتيجية.
- توفير وسائل تكنولوجيا لتسهيل خدماتهم.
- الزيادة في عدد الموظفين خاصة عمال النظافة، للحفاظ على المكتبة.
- وضع ميزانية مخصصة للمكتبة من أجل توفير كل ما ينقصها وكل ما تحتاجه.
- يجب على المكتبة على أن تتابع كل التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وأن تكون يقظة بشكل تام حول كل ما يحدث فيها، مع مواكبة كل التطورات والتغيرات.
- توعية الموظفين بأهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتحفيزهم على التعامل معها، من خلال انشاء دورات تكوينية وتدريبية لهم.
- الحصول على الدعم، خاصة الدعم الاداري وذلك لسماع آراء ومشاكل مكتبة ومساعدتهم على تنفيذها.

خاتمة:

إن اليقظة الاستراتيجية كمصطلح استعمل في المكتبات الجامعية، نظرا لأهميته، والاعتماد على مختلف وظائفه لتحسين أداء المكتبات الجامعية، ورفع من مستواها، وذلك من خلال اشباع رغبة المستفيد بدرجة الأولى، والحفاظ على ديمومة عملها، عن طريق تجاوز كل المخاطر والمشاكل التي تواجهها مستقبلا، من خلال جمع معلومات وتحليلها وصولا إلى قرار نهائي مفيد، يكون طويل الأمد. هذا ما يساعدها على البقاء متفطنة تراقب محيطها داخلي وخارجي لتفادي العراقيل.

البيئيو جرافيا

قائمة المصادر والمراجع

- 1 إبراهيم العديلي، فن الادارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018
- 2 أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم وحالات تطبيقية"، ط2، مزيدة ومنقحة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3 أحمد بن مويزة، اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 4 أحمد حتحاتي، المكتبات الجامعية في ظل التجمعات الالكترونية" راسة تجارب عربية وطنية، دار نون والقلم للنشر والطباعة والتوزيع، الأغواط، 2014.
- 5 أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزئتر، 2006.
- 6 أحمد نافع المدادحة، أنواع المكتبات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 7 أحمد نافع المدادحة، حسن محمود مطلق، المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 8 أحمد نافع المدادحة، محمد عزت الحلالمة، تسويق الخدمات المعلوماتية في المكتبات، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 9 السعيد مبروك ابراهيم، المكتبة الجامعية وتحديات مجتمع المعلومات، ط2، جدار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2021
- 10 السعيد مبروك خطاب، الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 11 جمال أحمد عباس العكيلي، اتجاهات المستفيدين نحو استخدام الفهارس الالكترونية في المكتبات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 12 جمال أحمد عباس العكيلي، النظم المحوسبة في المكتبات الجامعية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

- 13 جمال توفيق العريضي، انواع المكتبات الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 14 حسن الساعاتي، سامية حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية ومناجها وطرائقها وكتابتها، ط3، مزيدة ومنقحة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 15 دنيا سعد أحمد، مكتبات الطفل، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2017
- 16 ريا أحمد دباس، مرجع في علم المكتبات والمعلومات، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، 2015,
- 17 زكرياء مطك الدوري، الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 18 زينب بن الطيب، تنمية المجموعات الالكترونية بالمكتبات الجامعية" الاسس-الخطوات-المعايير"، الناشر ألفا للوثائق نشر، استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 19 سعد غالب ياسين، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، تلخيص ربحي عبد القادر، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998.
- 20 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريسي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 21 عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
- 22 عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة" التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية"، الرقابة والحوكمة دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017
- 23 عزة محمد علي محمد خليل، تطوير تقنية التعليم بالمكتبات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2015.
- 24 مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- 25 محمد حاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق" مدخل كمي وتحليلي"، ط2، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 26 محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 27 محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 28 نبيل فليح قبلان الجنيطي، دور ادارة المكتبات الجامعية" في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 29 نعيمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية" المداخل والمفاهيم والعمليات"، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 30 وائل رفعت علي محمد، تصنيف المكتبات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2015
- 31 وائل رفعت علي محمد، فهرسة المكتبات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2015.
- 32 وائل مختار اسماعيل، ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.

2 القواميس والموسوعات:

- 1 رؤوف بن عادل، موسوعة ابن عادل: دور و اساسيات الادارة الاستراتيجية متوفرة على الموقع. ebn.adel.com
- 2 ياسر يوسف عبد المعطي، موسوعة علوم المكتبات والمعلومات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2018.
- 3 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، التنمية الادارية-الادارة العالمية وادارة الأعمال- الادارة الاستراتيجية، موسوعة مقالات مهارات النجاح، متاحة على الرابط sst5.com، يوم الاثنين 27 مارس 2022، ساعة 22:00
- 4 عبد الغفور عبد الفتاح، معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.

مقالات ومجالات

- 1 أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة"دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات"، العدد الثاني، المجلد 1، الوادي، جوان 2018.
- 2 الإدارة الاستراتيجية Management strategy ، متاح على الرابط. elebolos.com
- 3 حمزة رميلي، مجلة إقتصادية والمالية: دراسة استطلاعية حول واقع الاستراتيجية في مؤسسات صناعية للأدوية بقسنطينة، المركز الجامعي ميله- الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
- 4 عمر لعلاوي، محاضرة: دور نظام المعلومات في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مدرسة عليا للتجارة، الجزائر
- 5 عمر ولد عابد، أمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017
- 6 فرحات عباس، أحمد بن خليفة، ماسهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي" مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 32(02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- 7 فضيلة سلمان داوود، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية" بحث تطبيقي في مستشفى غاري الحريري" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد 96، المجلد 23.
- 8 محمد فايز البخار، خالد محمود الشوابكة، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، الأردن، العدد 8(3)، 2020.ذ
- 9 مريم لمروس، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والامسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، سبتمبر 2019.

- 10 مريم لمروس، سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، عنابة، العدد 28، اوت 2019.
- 11 مقال بعنوان: الادارة الاستراتيجية Management strategy متاح على الرابط elebaloz.com، ساعة
- 12 نسرين صالح محمد صلاح الدين، ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس" دراسة ميدانية، مجلة اكااديمية بكلية التربية بجامعة عين تيموشنت، العدد الرابع والأربعين، جزء 4، 2020.

أطروحات

- 1 ابراهيم مرن قلال، رسالة ماجستير: استراتيجية التسويق الالكتروني للكتاب في الجزائر" دراسة تقييمية للمواقع الالكترونية الناشرين، جامعة منتوري للعلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2009-2010.
- 2 أبوبكر صيتي، توظف مدخل الادارة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية" حالة مكتبات جامعة سعد دحلب-البليدة" كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، الجزائر، 2012.
- 3 سعيد سمير أوجليدة، رسالة ماجستير: أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات، كلية الأعمال، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 4 سوما علي سلطين، رسالة ماجستير: لادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري جامعة تشرين"، كلية الاقتصاد، سوريا، 2006-2007.
- 5 شعيب حاج، رسالة دكتوراه: ادارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية" دراسة ميدانية لمكتبات جامعات تلمسان، مغنية وسعيدة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017-2018.

- 6 صونية كيلاني، رسالة ماجستير: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية" دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة(2000-2005)"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2006-2007.
- 7 ضياء الدين زاو، رسالة ماجستير: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" دراسة تطبيقية هلى بعض المؤسسات الاقتصادية، جامعة فرحات عباس للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2012-2013
- 8 عبد الحلیم مزعیش، رسالة ماجستير: تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، الجزائر، 2011-2012.
- 9 عفيف غوار، رسالة دكتوراه: انظمة تسيير وحدات التزويد والاقتناء المكتبات الجامعية وهران، مستغانم، معسكر نموذجاً، كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران، 2008-2009.
- 10 عمار بن عيشي، رسالة ماجستير: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة" جامعة بوضياف للعلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، المسيلة، 2005-2006.
- 11 فاطمة الزهراء بن قايد، رسالة ماجستير: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية 2008-2012، "SNNI"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 12 محمد حنفي محمد نور تبيدي، رسالة دكتوراه: أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء" دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، قسم ادارة الأعمال، مدرسة العلوم الادارية، جامعة البيليني، 2010.
- 13 نصيرة علاوي، رسالة ماجستير: محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات" دراسة معينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014

14 نور العابدين قوجيل، رسالة ماجستير: دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، جامعة باجي مختار للأداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، عنابة، 2011-2012.

منتديات وبوابات

- 1 أحمد كردي، مفهوم الادارة الاستراتيجية، بوابة كنانة اونلاين، متاحة على الرابط Kenana online.com، تاريخ الدخول 24ماي 2022 ساعة 19:45
- 2 مطلق المطيري، مراحل الادارة الاستراتيجية Strategic management process، متوفر على الرابط qawameen.blogspot.com، تاريخ الدخول 24ماي 2022، ساعة 19:5
- 3 سارة نبيل، ادارة موارد البشرية، مصر، منتدى العربي، متاح على الرابط brdiscussion.com، تاريخ الدخول 16 أفريل 2022، ساعة 22:30

ملخص:

تهدف دراستنا المعنونة بدور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية، إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين اليقظة الاستراتيجية والمكتبات الجامعية- مكتبة الحقوق لجامعة ابن خلدون بتيارت- فهي تمكن المستفيد من معرفة والحصول على المعلومات واستخدامها في التنمية الفكرية، فباعتبار المكتبات مركز من مراكز المعلومات وأهمها التي تخدم المجتمع، فإنها حتما تخضع لتطورات وتغيرات حيث تحافظ على مكانتها ونشاطها لضمان الاستمرار، فاليقظة الاستراتيجية تساهم في تصدي العراقيل والتهديدات التي تواجهها عن طريق وضع قرار نهائي مفيد يكون طويل الأمد .

وهذا ما توصلنا إليه في هذه الدراسة فوجود موظفين مختصين ذو كفاءة وخبرة، يسعون لتطوير المكتبة من خلال التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة لأنها عنصر أساسي ولها الدور الكبير في تعزيز المكتبات ومواكبة التطورات لتحسين الأداء و الوصول إلى الهدف المحدد.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، المكتبات الجامعية، الادارة الاستراتيجية والأداء، مكتبة الحقوق والعلوم السياسية جامعة ابن خلدون-تيارت.-

Abstract:

Our study, entitled The Role of Strategic Vigilance in Improving the Performance of University Libraries, aims to identify the nature of the relationship between strategic vigilance and university libraries - the Law Library of Ibn Khaldun University in Tiaret - as it enables the beneficiary to know, obtain information and use it in intellectual development. Of the information centers, the most important of which serve the community, it is inevitably subject to developments and changes as it maintains its position and activity to ensure continuity. Strategic vigilance contributes to confronting the obstacles and threats it faces by making a final, useful, long-term decision. This is what we found in this study, as the presence of competent and experienced staff, who seek to develop the library by dealing with modern technology means because it is an essential element and has a major role in strengthening libraries and keeping pace with developments to improve performance and reach the specified goal.

Keywords: strategic vigilance, university libraries, strategic management and performance, library of law and political science, Ibn Khaldoun University, Tiaret.-