

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

**Strategic Management of libraries in Institutions of higher Education in Algeria:
Reality and Mechanisms of Application**ط.د. بلحاج الزين فتحية¹، أ.د. محمد عبد الهادي²

1. جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2 (الجزائر) fatiha.belhadjezzine@univ-alger2.dz

2. جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2 (الجزائر) mohamed.Abdelhadi@univ_alger2.dz

مخبر عصرنة أنظمة المعلومات الوثائقية الجزائرية لجامعة الجزائر 2

القبول: 2023 - 12 - 30

الاستلام: 2023- 09-28

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مدى توجه المكتبات الأكاديمية المتخصصة في ممارساتهم الإدارية نحو الإدارة الاستراتيجية ومدى جاهزيتها، من خلال دراسة الواقع العملي لمكتبات المدارس العليا والتي تقف على قمة الهرم بالنسبة لأنماط المكتبات الأخرى باعتبارها العمود الفقري لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومدى تماشيها مع الرهانات التي أفرزتها التكنولوجيات والإدارة العلمية الحديثة وتوافقها مع المقاربات النظرية في تحقيق الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال التشخيص البيئي للمكتبات الأكاديمية والوقوف على حتمية تبني آليات الإدارة الاستراتيجية في مكتبات المدارس العليا.

حيث مكنت الزيارة الميدانية من تقصي الوضع الراهن، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال التشخيص البيئي، فتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والعلاقات بين الممارسات العملية بمكتبات المدارس العليا وتوجهاتها الاستراتيجية لتفعيل التميز في الأداء وإدراك النقائص الواجب تداركها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، المدارس العليا في الجزائر، المكتبات الأكاديمية المتخصصة، مكتبات المدارس العليا.

Abstract:

This article aims to identify the orientation and readiness of university libraries specializing in their management practices towards strategic management by examining the practical realities of graduate school libraries, which are at the top of the pyramid for other library models as the backbone of higher education and scientific research institutions and their compatibility with the challenges generated by modern scientific technologies and management and their compatibility with theory approaches to efficiency and effectiveness, This involves the environmental diagnosis of university libraries and the need to adopt strategic management mechanisms in graduate school libraries.

The field visit made it possible to study the current situation, because we relied on the descriptive curriculum through the environmental diagnosis. The study produced a series of findings and relationships between the practical practices of graduate school libraries and their strategic directions to activate excellence in performance and recognize gaps to be addressed.

1. مقدمة:

أصبح الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم، بالموازاة مع المجال التنافسي والأزمات الاقتصادية والمتغيرات البيئية والتي تتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجري حول المنظمة فالإدارة الاستراتيجية للمنظمة القدرة على خلق بيئة قابلة للتميز.

فطبيق استراتيجية للأدوار والمهام الأساسية ورسم العلاقات التنظيمية في ضوء آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات لترشيد واتخاذ القرارات وفق بناء استراتيجي متكامل يضم الركائز الأساسية للإدارة الاستراتيجية وعليه فإن المتطلبات الأساسية لإنجاح وضمان استمرارية أي مؤسسة ربحية كانت أم خدمية ، هو صياغة القرارات الاستراتيجية لتحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

فالمكتبات المتخصصة في المدارس العليا كغيرها من المرافق الأكاديمية ، والتي تسعى لتكيف جهودها لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كتوجه يمكن ان يترجم السير الهادف نحو الجودة والتميز في الأداء ، فهذه التطورات والرؤى الجديدة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات ، اسهمت بشكل كبير في إعادة بلورة الجانب العملي والتطبيقي المتكامل بها.

2. إشكالية الدراسة:

بحكم الدور الفعال المسند لمكتبات المدارس العليا ، والذي يستدعي فهم وتطبيق منهجية الأداء الاستراتيجي ، والسعي لانتهاج اهم الوسائل والآليات الكفيلة بإدراك جوانب الارتقاء بأداء المكتبات وتحديد توجهاتها المستقبلية. فيمكن بلورة إشكالية دراستنا في سؤالنا الرئيسي والمتمثل في :

➤ ما هو واقع تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا محل الدراسة وماهي انعكاساتها ؟

وخدمة لإشكالية دراستنا هاته ، لنا بطرح جملة من التساؤلات والمتمثلة في :

➤ ماهي متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي والتي تسهم في تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا وسبل تطبيقها ؟

➤ هل لدى القائمين على إدارة مكتبات المدارس العليا وكذا إدارتها العليا إلمام بثقافة و مفاهيم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية لإدراك مدى أهمية انتهاج استراتيجياتها لتحقيق أهداف المكتبة ؟

➤ ماهي المبررات الأخذ بالإدارة الاستراتيجية بالمكتبات الأكاديمية المتخصصة ، وسبل تعزيزها لضمان رضا المجتمع الأكاديمي؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية دراستنا إرتابنا طرح الفرضيات التالية :

✚ التوافق الاستراتيجي المهني والعلمي للمكتبات الأكاديمية المتخصصة بالمدارس العليا من منطلق قناعة الإدارة العليا بفلسفة الإدارة الاستراتيجية وأهميتها .

✚ لا يمكن تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية إلا بوجود فكر استراتيجي ووعي كامل بأساسيات القيادة الاستراتيجية .

✚ التشخيص البيئي المحكم لمكتبات المدارس العليا يجعلها في اهتمام متزايد لقيمة الجودة والتميز في الاداء للمستوى المعلوماتي والمعرفي لمجتمعها الأكاديمي .

التطبيق الأمثل لمبادئ الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر ليس له ارتباط بنقص الإمكانيات المادية والبشرية فقط بل بالزامية تبنيتها للفكر والتوجه الاستراتيجي في الممارسات المهنية لتحقيق اهدافها المثلى.

4. أهداف الدراسة:

من المتفق عليه علميا ان تبني اي موضوع للدراسة يعني وجود عدة أهداف تسعى الدراسة لتحقيقها وابرز ما يمكن تحقيقه من خلال هاته الدراسة ما يلي :

- ✓ الإلمام المعرفي والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية و مدى ممارسة المكتبات المتخصصة بالمدارس العليا لمبادئها.
- ✓ درجة إدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط الاستراتيجي لضمان اعلى معدلات الاستقرار الإداري الأكاديمي بمكتبات المدارس العليا محل الدراسة .
- ✓ التفكير الاستراتيجي وقدرته على التشخيص العملي والعملي للمكتبات الأكاديمية المتخصصة .
- ✓ القدرة على تشخيص الواقع العملي والعلمي للمكتبات الأكاديمية المتخصصة بالموازاة مع المشاكل التي تتخبط فيها من خلال النظرة المعمقة والتفصيلية لواقعها.
- ✓ تحديد المرتكزات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تسهم بالدرجة الأولى في القيادة الاستراتيجية بالمكتبات المتخصصة بالمدارس العليا لضمان أدائها المتميز وعليه يتم تحقيق أهدافها .

5. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا هاته في الإسهام في صياغة استراتيجيات هادفة وموحدة بالمكتبات الأكاديمية المتخصصة مع إبراز أهمية تفعيل آليات الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها .

فمن منطلق ما لاحظته الباحثة من امتداد الفجوة ما بين ما هو موجود كواقع عملي بالمكتبات المتخصصة بالمدارس العليا ، وما هو متوقع أن تكون عليه هذا النمط من المكتبات ، فقد تولدت لدى الباحثة قناعة بالزامية فرض واقع انتقالي من مرحلة التشخيص لبيئة المكتبات المتخصصة إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي لضمان الجودة في تطوير أدائها الاستراتيجي وذلك من خلال تبني استراتيجيات لإدراك الاحتياجات العلمية للمجتمع الأكاديمي وهذا ما يندرج تحت رؤية أوضح لإدارة المكتبات بكفاءة وفعالية .

6. أسباب اختيار الموضوع:

إن الخوض في مواضيع جادة كهاته مردها اجتماع جملة من الدوافع والاسباب والمبررات لدى الباحثة ،وعليه فيمكن ذكر أهمها:

- ✓ تزايد الاهتمام بمبدأ التميز في الأداء وتعاضم دور الرؤى الحديثة في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات يستدعي زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتي تعد منهجا علميا وآلية فعالة لتطوير مستويات الأداء والخدمة بمكتبات المدارس العليا ، وذلك وفق تنوع الاحتياجات العلمية والبحثية لمجتمعها الأكاديمي .
- ✓ الاهتمام العلمي للباحثة بموضوع الإدارة العلمية الحديثة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات وفرصة تطبيق الاستراتيجيات الجديدة بمكتبات المدارس العليا وما يميز هذا النمط من أهمية بحكم المهام المسند لها إتجاه مجتمعها الأكاديمي .

✓ ما نلاحظه هنا هو قلة الدراسات الوطنية والعربية التي تتناول الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بشكل عام ومكتبات المدارس العليا بشكل خاص ، ومدى الالتزام بتطبيقها ، وعدم صياغة معايير موحدة للاستراتيجيات بالمكتبات الأكاديمية ومعالجة الوضع الراهن الذي تعيشه .

هذا ما شجعنا على إعطاء موضوع الدراسة صبغة للتميز من خلال ما تقدمه من قيمة مضافة لباقي الدراسات الخاصة بالتوجهات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية في مجال المكتبات مراكز المعلومات وإثراء الرصيد المعرفي للبحث العلمي بدراسة كهاته، لها توجهات استشرافية مستقبلا.

7. منهج الدراسة:

بالنظر لطبيعة الدراسة ، وللإشكال المطروح وفق التساؤلات وما طرح من فرضيات ، استخدمنا المنهج الوصفي لإبراز واقع مكتبات المدارس العليا محل الدراسة ، والذي يقتضي التقصي للوضع الراهن للمكتبات الأكاديمية المتخصصة للتعرف على معدلات النجاح من عدمه وما يجب توضيحه من رؤى حول مكتسباتهم وتوجهاتهم الاستراتيجية حيال تطبيق أساسيات الإدارة الحديثة من سبل وآليات والتي تستوجب خلق درجة من التطابق بين رسالة المكتبة وأهدافها ، والتي تتضح إبعادها من خلال التشخيص البيئي لها ، بغية الوصول لنظام مكتبي متكامل قائم على ضمان أعلى مستويات الجودة في الأداء.

8. الدراسات السابقة:

لقد حظيت فلسفة الإدارة الاستراتيجية باهتمام ورواج كبير لتطوير أداء المنظمات من خلال بناء ثقافة عميقة لتنظيم وتطوير المجال الاقتصادي الربحي لينتقل بعدها التركيز على المجال الخدماتي ، والذي بات واضحا أن الضرورة تحتم تغيير نمط وثقافة الممارسات الإدارية ، فقد اثبتت تطبيقات الإدارة الاستراتيجية قدرتها الفائقة على ضمان معدلات النجاح والتفوق وإدراك اسباب التدهور الخدماتي للمنظمات على اختلاف أنماطها.

فالمكتبات كغيرها من المنظمات الخدمية لها ضوابط واعتبارات لتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية ، غير أن ما لوحظ هنا هو قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع الإدارة الاستراتيجية بالشكل الصريح والوجيه خاصة على المستوى الوطني والعربي؛ في حين قد تناولت بعض الدراسات توجهات استراتيجية كالقيادة الاستراتيجية بالمكتبات وقد تم تناولها من زوايا مختلفة كالقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، التفكير الاستراتيجي .

فنظرا لأهمية الاستطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من مقالات محكمة واطروحات من خلال الفحص الأولي للموضوع والحرص على الإلمام بتفاصيله، سنستدرج عدد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية:

الدراسة الأولى: غورمي وهيبة (2010) . الإدارة الحديثة للمكتبات Management des Bibliothèques

فقد تطرقت المؤلفة الإطار المفاهيمي للمبادئ العامة لمفهوم الإدارة أهدافها وأهميتها مع دراسة لمختلف الوظائف العملية الإدارية مع كيفية تطبيقها واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات ، وقد أولت المؤلفة الباحثة اهتمامها واضحا لمختلف النماذج الإدارية المستحدثة في مجال المكتبات والمعلومات وذات العلاقة بإدارة المكتبات من إدارة الاتصال ، إدارة التغيير ، إدارة المعرفة

الدراسة الثانية : صيتي ابو بكر (2012). أهمية توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في إدارة المكتبات الجامعية ، وتهدف الدراسة إلى محاولة إرساء منهجية تسمح بتطبيق أسلوب الإدارة الحديثة في المكتبات الجامعية للارتقاء بمستوى أدائها وإعطائها بعد حقيقي لخصائص المكتبة كمنظمة معقدة توظف مجموعة هامة من الموارد لها رسالة ورؤية وكذا استراتيجية ، فبناء على عينة الدراسة والتي تمثلت في مكتبات معاهد جامعة سعد دحلب البلدية ، فقد توصلت الدراسة إلى تحديد الممارسات المرتبطة بأسلوب الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية لتحقيق الأهداف المسطرة ، لتمثل نتائج الدراسة محاولة السعي لتطوير اساليب إدارة المكتبات الجامعية وفق منظور استراتيجي للاستجابة لتطلعات البيئة الأكاديمية في المستقبل.

الدراسة الثالثة: البقمي ، ناضيا بنت مطلق بن سعد ، (2016) " الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي " ، فتمثلت أهداف الدراسة في التأكيد على ضرورة رفع أداء مؤسسات التعليم العالي بناء على تحديد الأولويات والمعيار الموضوعي لمبدأ التشخيص البيئي للتمكن من تنفيذ الاستراتيجيات لتطوير برامجها وسياستها ورفع من كفاءتها لتحقيق الميزة التنافسية في مجال البحث العلمي ، ولقد سعت الباحثة لتوضيح الرؤية المستقبلية وسل التوجه نحو تحقيق الأهداف بعد ان اخذت الباحثة بعين الاعتبار متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي .

الدراسة الرابعة : الرشيد ، عمر فواز فايز (2020). بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية تهدف الدراسة إلى التعرف على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ودواعي تبنيها لتطوير المدارس والتعرف على نماذج الإدارة الاستراتيجية ، وقد توصل الباحث إلى جملة من التوصيات التي تنص على ضرورة توافر جملة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية .

الدراسة الخامسة: كريستوفر مفوم أوسو أنساه وليديا نياكوم تاكي (2017)

دراسة بعنوان: Christopher Mfum Owusu-Ansah and Lydia Nyankom Taky

Performance Management in Academic Libraries: A Balanced Scorecard Approach for Digital Services .

وهي دراسة نشرت ب **Journal of Balkan Libraries Union** بعنوان: إدارة الأداء في المكتبات الأكاديمية: بطاقة أداء متوازنة نهج الخدمات الرقمية، وهي تهدف إلى إبراز آلية من آليات التطوير الإداري والمنهجي وهي بطاقة الأداء المتوازن التي اوضحت استراتيجية فعالة لضمان اعلى مستويات التميز في الأداء خاصة في بيئة المكتبات الأكاديمية الرقمية كما توصلت الى دراسة اقتراح بطاقة الأداء المتوازنة لإبراز دور ومسؤوليات المكتبات الرقمية الأكاديمية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ومدى تأثيرها على خدمات العملاء الرقمية لدعم روح التعلم والابتكار.

الدراسة السادسة:

- Okhakhu, O. David. (2019) Effect of Strategic Management on Users' Satisfaction, library competitiveness ,learning/innovation process and internal process effectiveness in Academics Libraries.

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

وهي دراسة حول : تأثير الإدارة الاستراتيجية على رضا المستخدمين، والقدرة التنافسية للمكتبة عملية التعلم / الابتكار وفعالية العملية الداخلية في المكتبات الأكاديمية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة بالمكتبات الأكاديمية و تأثيرها على تجويد خدمات المعلومات للرفع من المستوى التعليمي للمجتمع الأكاديمي والتي تسهم في ضمان أعلى مستويات التميز والتنافس وتوليد روح الإبداع والابتكار في البيئة التعليمية ، وقد عرضت الدراسة جانب ذو ابعاد مستقبلية لتقييم المكتبات الأكاديمية ومدى إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها.

9. الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية :

مع اختلاف وجهات نظر العملاء والباحثين في مجال الإدارة ، فقد وردت الكثير من التعاريف الخاصة والتي تم الاتفاق على أن : " الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة الأنشطة أو الوظائف المتمثلة في التخطيط ، التنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار الموجهة نحو موارد المنظمة ، والتي تشمل الموارد البشرية و المالية والمادية وكذا الموارد المعلوماتية مع إدارة الوقت بهدف تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في ظل البيئة العملية ".(السني عبد الله،2012،ص.16)

أم عن الخبير الاستراتيجي كونترو دونيل Koontz ; Donnell ، فقد عرفها على أنها: "عملية تشغيل وتحليل الوظائف الإدارية...والمتمثلة في التخطيط التنظيم إعداد الطاقم التوجيه والقيادة والمراقبة" (Koontz ;Donnell,1984,p.28)

غير أن التعريف الكلاسيكي للإدارة لا يزال يمثل العالم الفرنسي هنري فايول صاحب نظرية المبادئ الإدارية ، وقد عرفها على أنها "تدبير يعني تتوقع وتخطط وتنظم وتنسق وتراقب"(Fayol.H.,1949,p.53). كما هناك من عرف الإدارة الاستراتيجية من منطلق الأدوار والمراحل الضرورية لإتمامها ، ومن ابرز الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هو العالم والخبير Fred R. David * والذي عرفها على أنها : " فن وعلم وصياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والاعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ "، وقد لخص عملية الإدارة الاستراتيجية في 13 خطوة وهي : (David Fred ,2012,p.19)

1. تحديد الرسالة، والأهداف والاستراتيجيات.
2. وضع رؤية وتوثيق رسالة المنظمة .
3. وضع قيم ومبادئ الأعمال للمنظمة.
4. الاطلاع على البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات .
5. الدراية بالبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنظمة.
6. وضع الأهداف الأساسية .
7. وضع الاستراتيجيات .

8. تحديد الأهداف التشغيلية.

9. وضع السياسات .

10. تخصيص الموارد.

*فرد دافيد عالم ومستشار دولي في مجال إدارة الاعمال وهو أستاذ للإدارة الاستراتيجية في جامعة فرانسيس ماريون فلورنسا الإيطالية.

الإدارة الاستراتيجية بمكاتب المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

11. التأكد من توفر كافة ومتطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية المختارة.

12. مراجعة الأسس الداخلية والخارجية للاستراتيجيات الراهنة .

13. قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في ضوء المعايير السابق وضعها.

فانطلاقا من هذه التعاريف ، لنا بصياغة جملة من المفاهيم الخاصة بالإدارة الاستراتيجية والتي تعبر عن عملية يقوم من خلالها المسؤولون عن إدارة المنظمات بتحديد وتطبيق استراتيجيات التي ترمي إلى تحقيق أهدافها في ظل البيئة المتاحة والعوامل الداخلية ، فيكمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في : تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

وكذا الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات وبالطريقة الفعالة مع القدرة على إحداث التغيير لتحقيق رسالتها .

كما ان التعاريف المدرجة سابقا كلها تجمع على أن الإدارة تكون وفق شقين الشق الأول هو أن الإدارة تشمل مجموعة من النظريات والمبادئ التي تضبط ،تنظم وتستخدم الموارد والإمكانات اللازمة ،والتي تعتبر دعامة أساسية لتحقيق الأهداف ؛ أما الشق الثاني هو أن أهداف المنظمة تتحقق من خلال التنسيق الفعال بين جهود الأفراد والتي تسهم في تهيئة البيئة العملية ،وان عملية الإدارة تركز على مجموعة من الوظائف المتناسقة من تخطيط تنظيم توجيه ورقابة وكذا القيادة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وعليه فإن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

10. أهمية الإدارة الاستراتيجية :

أضحت الإدارة الاستراتيجية لها مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر بحكم اهتمامها بالقرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات ، وتحدد العلاقة بين المنظمة وبيئتها بما فيها الداخلية والخارجية على المدى البعيد وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق الأهداف التالية :

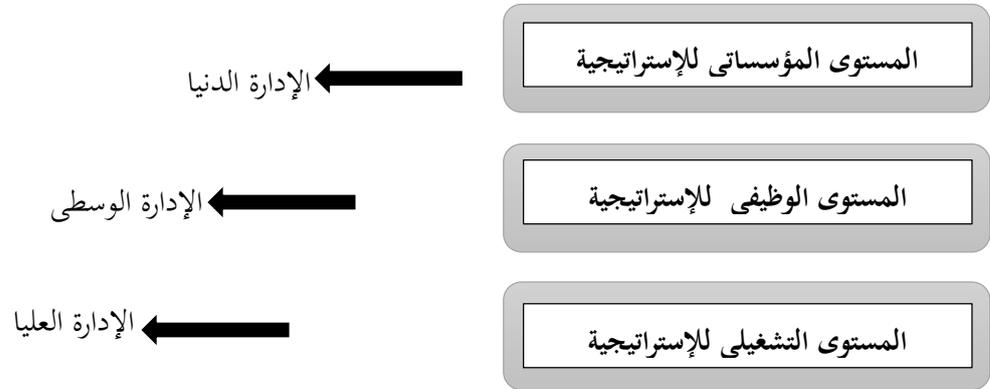
- تضمن التكامل لجهود العاملين في المنظمة.
- تحدد التوجه الصحيح لدى المنظمة على المدى البعيد والمتوسط.
- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها.
- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحدد مسؤوليات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على إدارة المنظمة.
- تعتبر أسلوب معاصر لإدارة المخاطر والأزمات بالمنظمة وطرق التعامل معها.
- تمكن من تحليل وتشخيص البيئة الحالية والمستقبلية للمنظمة بتحديد الفرص والتحديات.

- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.
- ضمان اعلى مستوى من التنسيق والرقابة داخل المنظمة.
- تحسن جودة القرارات من خلال العمل في روح الفريق.
- تقلل من الفجوات والتداخل في الانشطة داخل المنظمة.

الإدارة الاستراتيجية بمكاتب المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

11. مستويات الإدارة الاستراتيجية :

قام الخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية بتقسيم البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي الاستراتيجية على المستوى المؤسسي للمنظمة والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وكذا الاستراتيجيات على المستوى التشغيلي . (رشيد صالح ؛ جلاب إحسان ، 2008، ص.38) .



الشكل رقم (01) مستويات الإدارة الاستراتيجية

وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات وهي:

✚ **الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:** فمسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة ، إذ تتولى عملية التخطيط الاستراتيجي لكل الأنشطة المتعلقة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية والمتطلبات اللازمة لصياغة الخطة الاستراتيجية ، وذلك بالتركيز على محددات بناء وتنمية وحماية المركز التنافسي للمؤسسة وتقديم استراتيجيات للتعامل مع البيئة الخارجية حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدرا للفرص والقيود والتهديدات .

✚ **الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل :** فتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل والأنشطة في مسؤولية التخطيط والتنظيم لكل الأنشطة ذات الصلة بالخطة الاستراتيجية وصياغتها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها ، إذ تساعد في تحديد :

- ✓ استراتيجيات التعامل مع المتغيرات بناء على ما تم الوصول إليه من نتائج للتشخيص البيئي .
- ✓ استراتيجيات للتعامل مع متطلبات التمايز عن المنافسين.
- ✓ استراتيجيات التحكم في تكلفة أعمالها وأنشطتها ومنتجاتها،.

كما يمكن للمؤسسة أن تكون لديها مزيجا من الاستراتيجيات حسب منتجاتها وأسواقها وعملياتها وهي:
استراتيجية التركيز: من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة على التنافس لكسب ثقة وولاء العملاء وإمكانية التركيز على قطاع أو فئة معينة أو منتج معين .
استراتيجية التمايز: وهي الريادة من خلال التفرد بخصائص معينة فتتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجية التمايز والمنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة سواء كانت فنية أو من حيث التصميم أو الاسم أو العلامة التجارية .

الإدارة الاستراتيجية بمكاتب المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

استراتيجية الترشيد في التكلفة : فتتجه المؤسسة إلى استراتيجية. المنافسة السعوية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة ومن ثم قدرتها على تقديم منتجات وخدمات وفق المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملياتها .

➤ الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية للأنشطة والتي تمثل وحدات على المستوى الوظيفي كالتركيز على استراتيجية الموارد البشرية وتنمية المهارات والإبداع والابتكار مع تدعيم سياسة الرقابة لذاتية والعمل الجماعي ، فتتبع الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة من الأهداف الطويلة الأجل تضمن البقاء والربحية والتطوير كاستراتيجية التسويق ، استراتيجية الإدارة المالية... (عشماوي عبد الوهاب، 2014، ص.ص. 81-91) .

12. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية: لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة يستوجب توفر عدة عوامل أهمها:

➤ وجود تفكير استراتيجي : والمتمثل في القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد لمهام الإدارة الاستراتيجية لضمان القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر وكذا إعداد التنبؤات المستقبلية وكيفية التعامل معها ضف إلى ذلك القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة فوجود فكر استراتيجي يعكس القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

➤ توفر نظم المعلومات الاستراتيجية : للمعلومات الدور الاساسي والاعظم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحكم ارتباطها بنتائج تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تدعم جهود المدراء الاستراتيجيون في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ومن ثم فهي تسهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

➤ توفر نظام الحوافز: فلا بد من ارتباط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا ما يعكس توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية.

➤ توفر نظام مالي: فتطبيق الإدارة الاستراتيجية يستوجب نظام مالي محكم للإدارة المالية والذي يعتبر حلقة ارتكاز لنجاح متخلف العمليات التنفيذية وتوجيه سياسات الأداء داخل المؤسسات.

➤ توفير التنظيم الإداري السليم: فالنجاح عملية الإدارة الاستراتيجية ، ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات واستيعاب الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الواجب تحقيقها.(عباس انس عبد الباسط، 2018، 43) .

13. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية : إن أكبر تحدي للإدارة الاستراتيجية هو نجاح المنظمات التي تطبق ما تعتقده صحيحا وتقوم بتنفيذه فعلا في شكل قرارات استراتيجية مع الحرص على التغيير من ممارساتها في الوقت اللازم والمحدد ، لتصل لدرجة التميز في الأداء، وهذا كله متوقف على مدى إدراك أصحاب القرار لمدى تكامل كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي باعتبارهما مسارين مهمين للإدارة الاستراتيجية.

فأسلوب التفكير الاستراتيجي في المنظمات يكسبها ميزة تنافسية ، تستطيع من خلالها استغلال الفرص ومواجهة

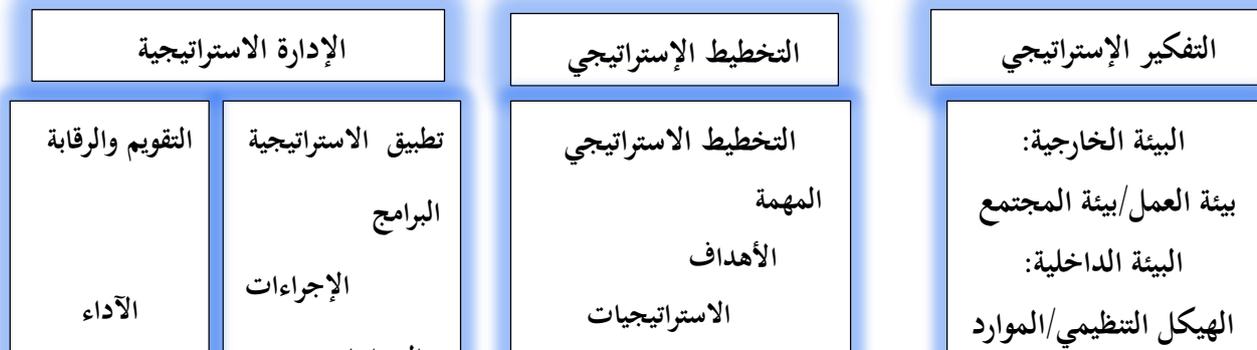
الإدارة الاستراتيجية بمكاتب المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

التحديات، فهو وسيلة هامة تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي ، فالتفكير الاستراتيجي يسهم في صياغة الخطة الاستراتيجية والتي تبدأ بعملية تفكيرية ذهنية من قبل المفكر الاستراتيجي.

فالتخطيط الاستراتيجي يتألف من خطوتين مهمتين هما: تطوير الاستراتيجية وطرق تطبيقها ، فتطوير الاستراتيجية يتطلب ممارسة التفكير الاستراتيجي الفعال لتحديد الخطط القصيرة المدى وكذا الأهداف الطويلة المدى ، وذلك من خلال التفكير الإبداعي والمرن للتوقعات المستقبلية ، ولضمان تطبيق الخطة الاستراتيجية الفعالة لابد من تطابق متطلبات العمل مع التفكير الاستراتيجي للقائمين على التخطيط الاستراتيجي للوصول لدرجة الالتزام إتجاه العمل . (المطوح مشاري جويعد، 2016، ص.13) .

فالهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي المبني على التفكير الاستراتيجي هو تحسين وتطوير أداء المنظمة والإسهام في تحقيق أهدافها ، فهي الرؤية الواضحة والمحددة لمستقبل المنظمة ، فقد اعتمدت الكثير من المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي كمنهجها لعملها ، وبدأت هذه التجربة تعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الاستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة ، وهذا ما أكده **الدكتور عبد الرحيم محمد *** في مداخلته الموسومة ب: "إستخدام بطاقات الأداء المتوازن في الإدارة الاستراتيجية ومعالجة فجوة التنقيد" في المؤتمر العلمي المقام في الرابع من شهر فيفري 2015 من طرف وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت " فالتخطيط الاستراتيجي يركز على تحليل الوقائع ، ووضع الرؤية والرسالة والتقييم والأهداف الاستراتيجية في حين أن الإدارة الاستراتيجية تشمل ما سبق بالإضافة للتنفيذ والتقييم والتقييم" (عبد الرحيم محمد، 2015).

فالإدارة الاستراتيجية بمفهومها الأشمل والأوسع هي عملية التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والمتابعة والتقييم وإجراء التعديلات والتغيرات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، كما أن الإدارة الاستراتيجية هي نتيجة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه وابعاده ... ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فهي تهتم بالحاضر والمستقبل معا، في حين أن التخطيط هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية ، فهي تهتم بالحاضر والمستقبل معا، في حين ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث مستقبلا ، ولفهم أفضل لمدى العلاقة التكاملية والتفاعلية بين التخطيط الاستراتيجي وماسبقه من تفكير استراتيجي وكذا الإدارة الاستراتيجية؛ فلنا بالتدقيق في الشكل التالي: (وهيلن توماس؛ هنجردافيد؛ 1990، ص.93) .





الشكل رقم (2) : العلاقة التكاملية بين التفكير الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي - الإدارة الاستراتيجية

*الدكتور عبد الرحيم محمد مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، حاصل على ماجستير في التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة ودكتوراه في الإدارة العامة في قياس الأداء المؤسسي.

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

فتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في التركيز على النتائج التي نشأت لأجلها المنظمة وحركتها والتعامل مع المعطيات والتحديات بطريقة منهجية يستلهم فيها الماضي ويستوعب الحاضر ويستشرك فيها المستقبل ، كما يسعى التخطيط لتخفيض التكاليف وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة الإدارية لضمان كفاءة وفعالية المنظمة . (المغربي محمد فاتح، 2016، ص.67) .

14. التحليل الاستراتيجي ودوره في تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يعد التحليل الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، فيكمن دوره في متابعة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، فالتحليل الاستراتيجي هو تحليل بيئي واستعراض للبيانات والمعلومات وتقييمها استراتيجيا لتفرض في النهاية تحديدا لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات للبيئة الحالية والمتوقعة ، مما يؤدي حتما إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي وبدائله ، فتتألف البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات غير محدودة وغير محددة والتي تتفاعل مع عمل المنظمة وقد تؤدي إلى دعمها أو عرقلتها وعليه فإن أهم متغيرات البيئة الخارجية ، يمكن دمجها في اربع متغيرات اساسية والتي لها آثار على الإدارة الاستراتيجية وهي المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية ، السياسية والتكنولوجية ، وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وانواع المنظمات القائمة (محمد الهاني، 2015، ص.76).

فنظرا لأهمية تأثير المتغيرات على المنظمة وتأثرها ، فلا بد من القائمين على تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية من جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتكاملة عن المتغيرات الخارجية وبالشكل المستمر وتحديد نوعها واسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها سواء من المصادر الداخلية أم الخارجية ومن ثم تنظيمها وتحليلها لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة.

فقد تنوعت أساليب وتقنيات التحليل البيئي وذلك وفق قدرة المنظمات على استخدامها وطبيعة عملها وماتوفره من إمكانات مادية وبشرية ومعلوماتية ومدى اهتمام الإدارة العليا وفلسفتها في الفحص البيئي المنهجي ومن بين اهم الأساليب المعتمدة لتشخيص بيئة المنظمة هي مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات **Swot** (الجابري نايف، 2013، ص.103).

القوة S : تلك الأشياء الملموسة التي تمتلكها

الضعف W : نقص الإمكانيات والموارد التي

المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل
إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة .

Strengths

Opportunités

الفرص **O** : هي المجالات المحتمل حصولها

مستقبلا في السوق ، والتي يمكن ان تستثمرها

لتحقيق أهدافها عند الاعتماد على الخطة

المنظمة من بلوغ ما تسعى لتحقيقه ،
ما ينعكس على مستوى الأداء.

Weaknesses

Threats

التحديات **T** : وهي تلك العوامل أو الأحداث
حاليا أو

التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل
المنظمة

الذي تسعى إليه ويكون لها اثر سلبي على المنظمة.
الاستراتيجية.

الشكل رقم (3) : مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات **SWOT**

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

15. مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا:

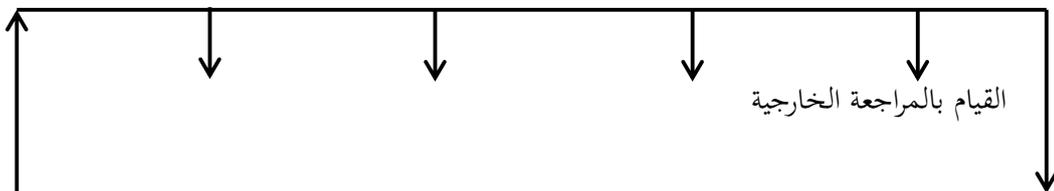
تنامت وازدادت الحاجة والاهتمام بالاحتياجات العلمية والبحثية للمجتمع الأكاديمي في ظل التطورات التكنولوجية والعلمية ، ومالها من تأثير والتي تستدعي إعادة النظر في إدارة مرافقها الأكاديمية والسعي لتوظيف آليات وأساليب لتطبيق التوجهات الاستراتيجية الحديثة مع تبنيها لمعايير الإدارة الاستراتيجية من اجل الوصول إلى التميز في الأداء العلمي والمهني .

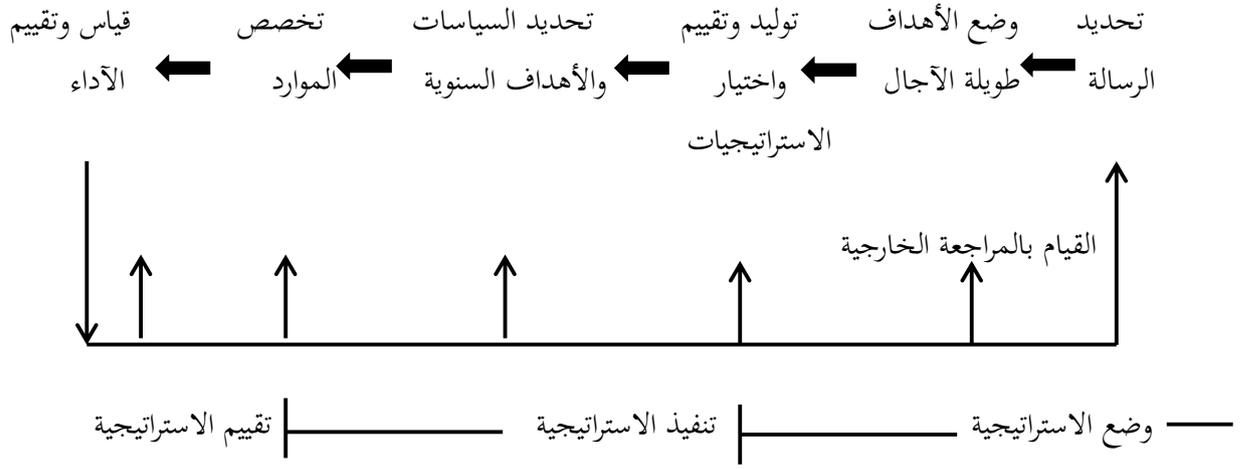
فأصبح التفكير الاستراتيجي لإدارة المكتبات إحدى المرتكزات لتحسين مستويات الجودة وتمكينها من تحقيق أهدافها انطلاقا من تطبيق الإدارة الاستراتيجية باعتبارها اسوب من أساليب الإدارة العلمية الحديثة وماتضمنته من تخطيط وتنظيم وتقويم ومتابعة ورقابة ... بغية تطوير الأساس الخدماتي للمكتبات الأكاديمية المتخصصة منها والتي تعتبر احد المعايير الاساسية المساهمة في تطوير مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

فيمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا مكسب للإدارة الواعدة وذلك بحكم ما تقدمه من المزايا العديدة التي تسهم في رفع الكفاءات وتطوير المستويات العلمية والبحثية ، فهناك العديد من العوامل والقوى التي تجبر مكتبات المدارس العليا على الأخذ بالتوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية . (الكلثم ؛ بدرانة، 2012، ص.35)

فيمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية على انها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل

للمنظمة:





الشكل رقم (4) : نموذج الإدارة الاستراتيجية المتكامل

المصدر: (نادية العارف، 2003، ص.6)

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

فتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في المكتبات الأكاديمية المتخصصة بطرحها لإطار من الاستقرار الذي يحكم سير المكتبة لتحقيق أهدافها ، وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديد المدارس العليا إلى تطبيقها في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه هذا النوع من المرافق الأكاديمية ، ووصفها بإدارة القرن الحادي والعشرين ، لما تقدمه من بدائل وحلول لمواجهة هذه التغيرات والتحديات (شحادة ،2008،ص.62)

فمن الطبيعي ان تصمم الإدارة العليا للمدرسة أهداف استراتيجية تضمن لمكتباتها الأكاديمية استراتيجيات للبقاء والاستمرارية في ظل التنافسية وتزايد الحاجات الأكاديمية لمجتمعها ، وتحديد الأهداف التي سيتم إتباعها انطلاقا من التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أول خطوة ومهام للإدارة الاستراتيجية وهو المعنى الحقيقي للتوجه الاستراتيجي للمكتبة ، وذلك بالتنبؤ بمستقبلها ، فالتخطيط الاستراتيجي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها بعد ما يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية ، فتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يحقق الفوائد التالية : (جمال عبد الله ،2016،ص50) .

- ✓ توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيئ للمتغيرات وسبل اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهةها .
- ✓ كما يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية ، البشرية والرأسمال فكرية لتحقيق أفضل النتائج .
- ✓ يعزز العمل في روح الفريق لكسب الخبرة والتشارك المعرفي في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- ✓ يعمل على توسيع المعارف وبناء قواعد معلوماتية .
- ✓ يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية وكذا ضمان اعلى معدلات التوافق العملي والاستراتيجي .

إدارة المكتبات كما عرفها قاموس ODLIS بانها " الرقابة والإشراف على المكتبة بما في ذلك من التخطيط ، إعداد الميزانية ووضع السياسات ، إدارة الأفراد ، العلاقات العامة وبرنامج للتقييم مع متابعة النتائج ، كما ترجع في مجملها إلى الشخص المسؤول عن إدارة المكتبة "

في حين تعود أولى التعاريف لإدارة المكتبات للدكتورين عمر أحمد الهمشري وربحي مصطفى عليان، وقد عرفها على أنها " عملية تنظيم الجهود وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين (الهمشري عمر؛ عليان ربحي، 1997، ص.358) .

فمن خلال ما سبق من تعاريف لنا بإدراك الأهمية البالغة للعمليات الإدارية للمكتبة من تحديد الأهداف والغايات ووضع الاستراتيجيات البشرية التكنولوجية والمعلوماتية مع تظافر مجمل الوظائف والعمليات الإدارية والتي تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق أهداف المكتبة والارتقاء بالمناخ التنظيمي والعملي لها وفق ابعاد استراتيجية .

وتأسيسا على ما تم التطرق إليه فإن المكتبات المتخصصة تمتاز بمستوى متقدم من الخدمات والذي يمتاز بالعمق والدقة والسرعة لمجتمعها الأكاديمي ، فالإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا تضم مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية وتكون ضمن عدة مراحل :

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

المرحلة الأولى : صياغة رؤية ورسالة المكتبة فتعني عملية صياغة الاستراتيجية ووضع وتحديد غاياتها وأهدافها وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة vision ، وبعد وضوح وتحديد رسالة المدرسة ، ومن خلال تحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة External and Internal Analysis ، والاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف ، كما تضمن عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، وعلى ذلك نجد ان هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة والمتمثلة في :

تحديد رسالة المكتبة - تحديد الأهداف الاستراتيجية - دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية Swot Analysis (حسين عبد العظيم ، 2018، ص416).

فرسالة المكتبة هي الغرض الأساسي الذي وجدت لأجله أو المهمة الجوهرية كمبرر لوجودها واستمرارها وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المكتبة وقيمتها الأساسية رسالتها تكمن في تحديد الاهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها وتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الاهداف ، فرسالة المكتبة لها إمكانية التغيير في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المكتبة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار تطوير خدمات المكتبة.

المرحلة الثانية : تحديد الأهداف الاستراتيجية تمثل الأهداف الاستراتيجية التنظيمية الغايات والأهداف التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية ، والمادية المتاحة ، فتتوقف فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية وفق الأهداف المخطط لها تكون كفاءة وفعالة على عدة عوامل :

✚ علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمكتبة.

✚ نوعية الموارد المتاحة .

✚ القدرة على تحقيق الموازنة بين المكتبة وبيئتها.

المرحلة الثالثة: التشخيص البيئي للبيئة الداخلية والخارجية :

إن كل من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسة والاجتماعية والثقافية وكذا القوى المنافسة لها تأثير مباشر على بيئة المكتبات الأكاديمية المتخصصة ، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والتي يتم بناءا عليها تصميم الاستراتيجيات الكفيلة والقادرة على مواجهة التهديد وتحويله إيجابيا بإتاحة تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

أما عن تحليل البيئة الداخلية للمكتبات الأكاديمية المتخصصة فهو تحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة والتي تعني فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف والأنشطة الأولية من الإمدادات الداخلية من العمليات المخرجات ، التسويق ، الخدمة وهي أنشطة مختلف المصالح المالية البشرية ، والتسويقية وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية ، أما عن الأنشطة الداعمة فهي تضم : البيئة التنظيمية التنمية التكنولوجيا الاقتناء وتثمين الرصيد (السعيد ، مبروك إبراهيم 2014،ص.ص.98-104) .

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

فبناءا على ما تم الحديث عليه من التشخيص البيئي في بيئة المكتبات لنا بتطبيق مصفوفة Swot (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات) ، وهي أولى الخطوات المعتمدة في صياغة الاستراتيجية على مستوى المكتبة كما هو موضح للأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند التنفيذ:

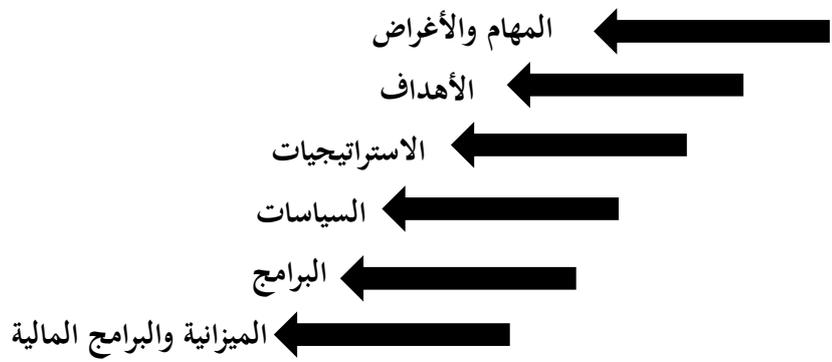
فالعناصر القوة في المكتبات تتمثل بصورة جوهرية بالاقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على تقديم افضل الخدمات وفي الوقت المناسب، أما عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المكتبة.

أما التهديدات فهي الاحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمكتبة، في حين ان الفرص فهي وقائع موجودة في بيئة المكتبات خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية ومعنوية للمكتبة إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح. (السعيد ، مبروك إبراهيم 2014،ص.132) .

المرحلة الرابعة: تطبيق الاستراتيجية :

فتطبيق الاستراتيجية تمثل إحدى ركائز الإدارة الاستراتيجية ، وقد تمثلت في تحديد المهام اللازمة بغرض تحقيق الاهداف الموضوعية وأهمها :

التخطيط: والهدف الأساسي من التخطيط هو الإسهام في تحقيق أهداف وأغراض المكتبة، فالتخطيط يشمل إرساء أهداف للمكتبة ووضع الخطط التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف ، فهو وظيفة إدارية فعالة يمكن توضيح التسلسل للعناصر والخطوات (الافغاني سوزان احمد، 2002،ص.24)



الشكل رقم (5) : عناصر وخطوات التخطيط الإداري

التنظيم : فهو تصميم للبنية الأساسية للمكتبة أو مركز المعلومات ، يتضمن الاعمال والأنشطة التي يجب ان تقوم بها ويجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معا، ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام ، ينطوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص والمستوى.

التوظيف: وهي استقطاب واختيار وتعيين العناصر الفاعلة الذين تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز الأعمال المناطة بهم ، واتخاذ الإجراءات والوسائل التي تدفعهم للتقاني في العمل باعتبارهم جزءا أساسيا وهاما في المنظومة.

الإشراف والتوجيه : وهي مرحلة مهمة جدا ووظيفة فعالة من وظائف الإدارة المكتبية ، حيث انها تهدف إلى توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال القيادة الرشيدة .

الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق

الرقابة : هي الوسيلة التي تستطيع بها غدارة المكتبة الجامعية ان تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت وبالإمكانات المادية والبشرية التي حددت سلفا أم لا.

إعداد الموازنات التخطيطية: فتعد الموازنات التخطيطية من اهم أدوات الرقابة المالية في المكتبات ومراكز المعلومات ، وتعني تحويل اهداف المكتبة وانشطتها إلى أرقام تخطيطية محددة ، وذلك لسنة مالية قادمة (الترتوي محمد عوض وآخرون،2009،ص.ص.174-177)

خاتمة:

على ضوء ما سبق التطرق إليه في هاته الدراسة ، فإن المبرر الأساسي لوجود المكتبات المتخصصة بالمدارس العليا هو تقديم خدمات المعلومات والتي تجمع بين التأهيل العلمي والتكنولوجي المتخصص في موضوعات علمية بحثية ، والتي أصبحت لها نفس اهداف مراكز المعلومات البحثية ، بفضل تبنيتها لآليات الإدارة الاستراتيجية غير ان معظم مكتبات المدارس العليا تواجه صعوبات ، لذا فلها بزيادة الوعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية لدى المكتبات المتخصصة وذلك بحكم المهام والدور العظيم الذي اسند إليها من خلال تحسين مستوى الإلمام المعرفي والتطبيقي بأساليب الإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية وسبل تفعيلها وفق الممارسات الاحترافية بين مختلف المكتبات.....

قائمة المراجع:

- الترتوري محمد عوض وآخرون.(2009) إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومركز المعلومات الجامعية ،عمان: دار الحامد .
- جمال عبد الله (2016). التخطيط الاستراتيجي . عمان : دار المعترف .
- رشيد صالح عبد الرضا جلاب إحساب دهش(2008). الإدارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي .عمان: دار المناهج .
- الرشيد ، عمر فواز فايز (2020) .متطلبات الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية " .جامعة اسوان
- السنفي عبد الله ح العريفي؛ منصور محمد إسماعيل. (2012) .الإدارة Management .عمان: جامعة العلوم التكنولوجية .
- السعيد، مبروك إبراهيم.(2014) .الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
- عباس أنس عبد الباسط. الإدارة الاستراتيجية : رؤية معاصرة،(2018) strategic management is a contemporary vision .الرياض: دار النشر الدولي .
- غراممي، وهيبه (2010) . الإدارة الحديثة للمكتبات Management des Bibliothèques .الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- محمد الهاني محمد .(2015).الإدارة الاستراتيجية الحديثة .عمان: دار المعترف .
- المغربي ،محمد الفاتح .(2016).أصول الإدارة والتنظيم .عمان :دار الجنان .
- نادية العارف.(2003).التخطيط الاستراتيجي والعولمة. القاهرة: الدار الجامعية .
- همشري عمر أحمد ؛ عليان ربحي مصطفى.(1997). المرجع في علم المكتبات والمعلومات .عمان :دار الشروق
- الأفغاني ،سوزان احمد (2002) . دور الأترنت في تقديم الخدمة المعلوماتية الإلكترونية : دراسة وصفية لدى عينة من مستفيدي قسم الطالبات بالمكتبة المركزية في جامعة الملك عبد العزيز جدة ، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز
- البقمي ،ناضا بنت مطلق بن سعيد (2016) . الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي .مؤسسة العربية للإشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية .س.17.ع.56 .
- صيتي ابو بكر ، (2012) . أهمية توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في إدارة المكتبات الجامعية. رسالة ماجستير .جامعة الجزائر .علم المكتبات والتوثيق .الجزائر .
- حسين سلامة عبد العظيم (2018).الإدارة الاستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية .القاهرة: جامعة بنها.مج29.ع.116.
- الكلثم حمد مرضي؛ بدرانة حازم على أحمد.(2012).معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي .ع.10.مجلد5.
- عبد الرحيم محمد .(2015).استخدام بطاقات الأداء المتوازن في الإدارة الاستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ .المؤتمر الرابع الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي الدور التطبيق للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية تجارب وتطبيقات متميزة الكويت 2-4 فبراير .
- المراجع باللغة الأجنبية :

- David Fred R.(2012), Concepts of Strategic Management, Columbus: Mevill Publishing Company.
- Koontz H..Donnell O.,(1984), Management.Newyork : Mc Graw Hill.
- Fayol H,(1949) ,General and Industrial Management,Newyork: Pitman Edition .
- (ODLIS) .Online Dictionary for library and information science [en ligne]
<https://lu.com/odlis/search.cfm> (consulted le 23/05/2023).