



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

معهد علم المكتبات والتوثيق



الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر وسط أنموذجا:
دراسة تقييمية

أطروحة لنيل درجة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

التخصص إدارة أنظمة المعلومات

إشراف:

أ.د. محمد عبد الهادي

إعداد الطالبة:

بلحاج الزين فتحية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محاجبي عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محمد عبد الهادي
عضوا	جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله	أستاذ محاضر أ.	د. بوقاسم محمد
عضوا	جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله	أستاذ محاضر أ	د. وأحمد لامية
عضوا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ محاضر أ.	د. الميلود صغيري
عضوا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ.	د. كمال مسعودي

الجزائر 2025



People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Algiers 2 Abul-Qasim Saadallah
Faculty of Library Science and Documentation



Strategic Management of the Libraries of Higher Schools in Algiers within a Model : an Evaluation Study

A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Library Science (D- LMD)

Presented by :

BELHADJ-EZZINE Fethia

Under the direction of :

Professor Mohamed Abdelhadi

Boad of Examiners

Name and Surname	Original Institution	Grade	Quality
P. Aissa MEHADJEBI	University of Algies 02	Professor	Jury President
P. Abdelhadi MOHAMED	University of Algies 02	Professor	Supervisor
Dr. Mohamed BOUKACEM	University of Algies 02	Associate Professor A	Examiner
Dr. Lamia OUAHEMED	University of Algies 02	Professor	Examiner
Dr. Elmiloud SEGHIRI	University Mohamed Boudiafe Djelfa	Associate Professor A	Examiner
Dr. Kamel Messaouadi	University Mohamed Khider Biskra	Associate Professor A	Examiner

Algeria 2025

بطاقة فهرسية

فتحية، بلحاج الزين

الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا: الجزائر وسط أنموذجا. بلحاج الزين فتحية،
إشراف محمد عبد الهادي. - [الجزائر]: [2025]، 657 ص.: جداول وأشكال؛ 30 سم -
بيبليوغرافيا ص. ص. 571 - 593؛ ملاحق.

أطروحة دكتوراه؛ علم المكتبات والأرشيف؛ جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله؛ 2025.

عبد الهادي محمد؛ إشراف

الإدارة الإستراتيجية، مكتبات المدارس العليا، الجزائر



إهداء

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى المرأة العظيمة
" أمي الحنونة "

إلى أبي حبيبي رحمه الله وشمله بغفرانه ... إليك حبا وفخرا وإعترازا وتقديرا..

أهديك حلم حياتك حبرا وإن كان هذا الحلم تأخر...

أسأل الله أن يجزيك عني خير الجزاء ويجمعني بك في دار القرار

راجية من المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل المتواضع صدقة جارية على

روح أبي الطاهرة وأن يزيد علمنا بما ينفع والدينا

إلى من جمعتني معهم ظلمة الرحم حبييتي فاطمة الزهراء أخوتي وإخواتي

إلى كل من شد على يدي مشجعا أصدقائي وزملائي وأحبتي

إلى رفيق دربي وصبري زوجي الحبيب كريم

إلى إمتداد طريق النجاح فلذة أكبادي عثمان سرين ومحمد فراس

إلى كل من أحبني وأحبيته أهدىكم هذا النتاج المتواضع

فتحية.....

شكر وعرفان

فإني يا الله ممتة لنعمك ألف إمتنان وأحمدك وأشكرك فأنت العليم بحكمة عمري " اللهم أجمع كلامك في صدري وروحي "؛ الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الذي علمنا قيمة الإعراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل؛ وإعترافا لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم ، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى أساتذتي الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ، وأخص بالشكر للأستاذ الفاضل **محمد عبد الهادي** الذي تفضل بالإشراف والتوجيه على هذا الجهد المتواضع؛ كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير الأكاديمي للجنة المناقشة ممثلة بالأستاذ الدكتور الفاضل **محاجبي عيسى** والدكتور **بوقاسم محمد** والدكتورة **وأحمد لامية** وكذا الأستاذ **كمال مسعودي** وكذا الأستاذ **الميلود صغيري** على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة والحكم عليها وإثرائها بملاحظاته السديدة سائلة الله عز وجل أن يديم عليهم موفور الصحة والعافية وأن يجزيهم عن سندهم الأكاديمي خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الأكاديمي لكل من سهل لنا إتمام هذا العمل المتواضع على مستوى مكنتات المدارس العليا محل الدراسة؛ كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، كما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإثراء الدراسة، وأخص بالشكر للزميل الفاضل جمال وكل زملائي الفضليات على دعمهم العلمي والمهني الصادق لامييس، جميلة، نصيرة، فوزية، نسيمة.....؛ أشكركم جزيل الشكر على ما قدمتموه من عطاء مميز أسأل الله أن يجعله في موازين حسناتهم وصدق الله القائل في محكم التنزيل [هل جزاء الإحسان إلا الإحسان] ؛ كما ما أتمنى أن أكون قد وفقت في تقديم هذا العمل المتواضع وأود أن أسجل تقديري لكل الباحثين في مجال إدارة المكتبات ونظم المعلومات.

الباحثة

المخلص

لقد شهد الحقل المعرفي والبحثي في مجال الإدارة جملة من المستجدات وقد تكفل كل من الباحثين بالإستطلاع على إحدى أهم مبادئ الإدارة الحديثة في الوقت الراهن وهي الإدارة الإستراتيجية وذلك بالموازاة مع زيادة الإهتمام بالجودة والتميز في الأداء فالمكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المنظمات قد ركزت على توجهاتها المهنية والعلمية وممارساتها الإدارية نحو الرؤى الإستراتيجية التي تعكس سبل التخطيط الإستراتيجي في المجال الخدماتي؛ فتهدف هذه الدراسة البحثية إلى التعرف على مدى توجه مكتبات المدارس العليا في ممارساتها الإدارية نحو الإدارة الإستراتيجية ومدى جاهزيتها، من خلال الوقوف على الواقع العملي والتي تقف على قمة الهرم بالنسبة لباقي أنماط المكتبات الأخرى باعتبارها العمود الفقري لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومدى تماشيها مع الرهانات التي أفرزتها التكنولوجيات الحديثة والإدارة العلمية الحديثة وتوافقها مع المقاربات النظرية في تحقيق الكفاءة والفعالية على مستواها، وذلك من خلال التشخيص البيئي للمكتبات الأكاديمية والوقوف على حتمية تبني آليات الإدارة الإستراتيجية في مكتبات المدارس العليا؛ حيث تمكنت الباحثة من خلال زيارتها الميدانية من تقصي الوضع الراهن لها بناءا على ما إعتدته من منهج وصفي تحليلي بحكم دراسة الحالة لواقع المكتبات الأكاديمية المتخصصة لتقييم مدى إستعدادها المهني والعملي والتخطيطي وفق ما توفره من القدرات والمهارات اللازمة لممارسة العاملين على مستوى المكتبات محل الدراسة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية في ظل التفكير الإستراتيجي لدى مدراء ورؤساء المصالح على مستواها، وهذا ما تم لمسه من خلال ما أشارت إليه النتائج المتحصل عليها التي توحى بالعلاقات بين الممارسات العملية بمكتبات المدارس العليا وبين التوجهات الإستراتيجية ومدى وجود فروق وإختلافات في تحديد التوجهات الإستراتيجية وإختلافها من مكتبة لأخرى ؛ فعلى ضوء تلك النتائج حرصت الباحثة على إدراج أهم المقترحات والتوصيات التي يعتقد أن الأخذ بها كفيل بتطوير مستواها الحالي والمستوى المطلوب من تطوير خدماتها وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي ؛ الإستراتيجية ؛مكتبات المدارس العليا، الجزائر.

Abstract

The field of management studies and research has witnessed a series of significant developments, particularly with the growing interest in one of the key principles of modern management: strategic management. This shift has been accompanied by an increased emphasis on quality and performance excellence. Like other organizations, libraries and information centers have directed their professional and scientific orientations, as well as their administrative practices, toward strategic visions that embody the principles of strategic planning in the service sector.

This research aims to examine the extent to which higher school libraries are aligning their administrative practices with strategic management principles, and to assess their readiness in this regard. It focuses on the practical realities of these libraries, which stand at the top of the hierarchy compared to other types of libraries, being considered the backbone of higher education and scientific research institutions. The study also explores how well these libraries respond to the challenges posed by modern technologies and scientific management approaches, and the degree to which their practices align with theoretical frameworks aimed at achieving efficiency and effectiveness.

Through an environmental diagnosis of academic libraries, the study underscores the necessity of adopting strategic management mechanisms within higher school libraries. Based on field visits and utilizing a descriptive–analytical

methodology through case studies of specialized academic libraries, the researcher was able to assess the current situation and evaluate the professional, operational, and planning readiness of these libraries. This evaluation was conducted by analyzing the available capacities and skill sets of library staff and their ability to implement strategic management principles, particularly within the framework of strategic thinking among directors and department heads.

The findings revealed notable links between the practical practices in higher school libraries and their strategic orientations, as well as differences in how strategic directions are identified and vary from one library to another. Based on these results, the researcher proposed a set of recommendations believed to be essential for enhancing the current performance levels and achieving the desired development of library services and goals.

Keywords: Strategic ;Strategy Management ; Strategic Planning ; Higher School Libraries, Algeria.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	البطاقة الفهرسية الإهداء الشكر والعرفان الملخص باللغة العربية الملخص باللغة الإنجليزية فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
44	تمهيد
45	1. موضوع الدراسة
46	1.1 إشكالية الدراسة
47	2.1 فرضيات الدراسة
49	3.1 أسباب ومبررات إختيار موضوع الدراسة
51	4.1 الأهمية العلمية والنظرية للدراسة
53	5.1 أهداف الدراسة
55	6.1 المصطلحات والمفاهيم الأساسية للدراسة
60	7.1 الدراسات السابقة
61	1.7.1 الدراسات العربية
69	2.7.1 الدراسات الأجنبية
72	8.1 التعقيب على الدراسات السابقة
74	9.1 أهم جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة
76	2. الإطار المنهجي للدراسة

76	منهج الدراسة	1.2
77	منهج التوثيق	2.2
78	تحديد المجتمع الأصلي للدراسة	3.2
79	عينة الدراسة	1.3.2
81	أساليب جمع البيانات	4.2
81	التصميم الأولي لأداة الدراسة	1.4.2
82	قياس صدق أداة الدراسة	2.4.2
85	مجالات الدراسة الميدانية	5.2
85	المجال المكاني	1.5.2
85	المجال البشري	2.5.2
86	المجال الزمني	3.5.2
الفصل الثاني: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية		
89	تمهيد	
89	تعريف الإدارة	3.
92	تعريف الإدارة الإستراتيجية	4.
99	تطور الفكر الإداري في المنهج الإنساني والإسلامي	5.
104	رواد الفكر الإستراتيجي	1.5
109	مدارس الفكر الإستراتيجي	2.5
112	الأطر النظرية الإدارية للفكر الاستراتيجي	3.5
123	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة	6.
125	أهمية الإدارة الإستراتيجية	7.
129	أهداف الإدارة الإستراتيجية	8.
130	مستويات الإدارة الإستراتيجية	9.
136	عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية	10.

141	مسؤولية الإدارة الإستراتيجية	11.
146	مراحل الإدارة الإستراتيجية	12.
149	المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية	1.12
155	الركائز الأساسية لإعداد الإستراتيجية	1.1.12
158	مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية	2.1.12.
160	تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية	3.1.12
164	تحديد الأهداف والغايات	4.1.12
167	التشخيص البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)	5.1.12
169	الثقافة التنظيمية	6.1.12
170	الخيارات الإستراتيجية	7.1.12
171	المرحلة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية	2.12
172	مراحل تنفيذ الإستراتيجية	1.2.12
177	مستويات تنفيذ وتطوير الإستراتيجية	2.2.12
179	معوقات تنفيذ الإستراتيجية	3.2.12
180	أهمية تنفيذ الإستراتيجية	4.2.12
182	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	5.2.12
184	المرحلة الثالثة: تقييم الإستراتيجية	3.12
184	مفهوم الرقابة الإستراتيجية	1.3.12.
186	أبعاد الرقابة الإستراتيجية	2.3.12
187	مستويات الرقابة الإستراتيجية	3.3.12
188	مراحل الرقابة الإستراتيجية	4.3.12
المبحث الثاني: آليات نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية		
198	تمهيد	
199	التحليل الإستراتيجي	13.

203	أدوات التحليل الإستراتيجي	1.13
213	أهمية التحليل الإستراتيجي	2.13
215	التخطيط الإستراتيجي	.14
221	أنواع التخطيط الإستراتيجي	1.14
224	نماذج التخطيط الإستراتيجي	2.14
228	مبادئ التخطيط الاستراتيجي	3.14
231	أهمية التخطيط الإستراتيجي	4.14
233	مقومات التخطيط الإستراتيجي	5.14
236	التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي	6.14
238	معوقات التخطيط الإستراتيجي	7.14
241	من المسؤول عن التخطيط الإستراتيجي؟	8.14
245	العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	9.14
251	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	.15
252	ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	1.15
256	الخلفية التاريخية إدارة الموارد البشرية	2.15
264	مرتكزات ومبادئ إدارة الموارد البشرية	3.15
267	المهارات والبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	4.15
271	العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية	5.15
276	بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	6.15
279	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	7.15
285	القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة القرارات الإستراتيجية	.16
290	مستويات ممارسة القيادة الإستراتيجية	1.16
294	الأنماط الأربعة للقيادة الإستراتيجية	2.16
298	عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية	3.16

299	الشخصية القيادية للمدير الإستراتيجي	4.16
الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات		
305	تمهيد	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية		
312	مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	17.
318	أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	18.
321	مستويات الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	19.
324	معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	20.
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات		
329	تمهيد	
330	جوهر التفكير الإستراتيجي في إدارة المكتبات ودوره في تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية	21.
330	التفكير الإستراتيجي للقائد الإستراتيجي وأهمية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية	1.21
333	الثقافة التنظيمية وفعاليتها في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الأكاديمية	22.
337	القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة التميز بالمكتبات الأكاديمية	23.
340	المنهج الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مجال إدارة المكتبات	24.
346	أنظمة المعلومات وأبعادها الأساسية في صناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	25.

المبحث الثالث: أليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الأكاديمية والمؤسسات المعلوماتية		
351	تمهيد	
354	صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في المكتبات الأكاديمية	26.
359	تحديد إطار التوجه الإستراتيجي بالمكتبات	1.26
360	تحديد رسالة ورؤية المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية	1.1.26
361	تحديد الأهداف الإستراتيجية	2.1.26
362	التشخيص البيئي	3.1.26
369	الهيكل التنظيمي للمكتبة وأبعاده في تحقيق الإستراتيجية	4.1.26
372	الثقافة التنظيمية للمكتبة وتوجهها الإستراتيجي	5.1.26
373	الخيارات و البدائل الإستراتيجية للمكتبة	6.1.26
374	إعداد الخطة الإستراتيجية ومراحلها المقترحة	27.
375	التخطيط في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	1.27
379	التنظيم في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	2.27
382	التوجيه و القيادة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	3.27
384	الرقابة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	4.27
384	تقييم الخطة الإستراتيجية في المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	1.4.27
388	تصور مقترح لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا	28
المبحث الرابع: التوجهات الإستراتيجية الحديثة في مجال إدارة المكتبات ودوره في تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية		
393	تمهيد	
395	الإدارة بالأهداف ودورها الجوهر في تطوير إستراتيجية المكتبات المتخصصة	29.
399	إستراتيجية إدارة المعرفة وفعاليتها في مجال إدارة المكتبات	30.

402	إدارة الجودة الشاملة وأبعادها الإيجابية في مجال إدارة المكتبات	31.
407	إدارة التغيير ودورها الفعال في تطوير أداء المكتبات	32.
412	إدارة الأزمات والمخاطر كتوجه إستراتيجي لمكتبات المدارس العليا في ظل الذكاء الاصطناعي	33.
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية التطبيقية		
420	تمهيد	
423	لمحة تأسيسية عن مكتبات المدارس العليا محل الدراسة	
	القطب التكنولوجي المدينة الجديدة سيدي عبد الله	1.34
423	المدرسة الوطنية العليا للأمن السبيري ENSC	1.1.34
424	المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي ENSIA	2.1.34
425	المدرسة العليا للرياضيات NHSM	3.1.34
425	المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيا الأنظمة المستقلة NSAS	4.1.34
426	المدرسة العليا لعلوم النانو NSN	5.1.34
	القطب الجامعي بالقلعة	2.34
428	مدرسة الدراسات العليا التجارية EHEC	1.2.34
427	المدرسة الوطنية العليا للتسيير والإقتصاد الرقمي ESGEN	2.2.34
429	المدرسة العليا للتجارة ESC	3.2.34
429	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي ENSSEA	4.2.34
430	المدرسة العليا للمناجمنت ESM	5.2.34

	المدارس العليا الكائن مقرها بالجزائر العاصمة	3.34
431	المدرسة العليا للعلوم والتكنولوجيا ESST	1.3.34
431	المدرسة الوطنية للإدارة ENA	2.3.34
431	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات ENP	3.3.34
432	المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي ENSI	4.3.34
432	المدرسة الوطنية العليا للبيطرة ENSV	5.3.34
433	المدرسة الوطنية العليا للفلاحة ENSA	6.3.34
434	المدرسة الوطنية العليا للري ENSH بالبليدة	.35
434	تحليل نتائج الدراسة	
556	نتائج الدراسة	
561	التدقيق في نتائج الدراسة الميدانية وفق الفرضيات المقترحة	
563	إقتراحات الدراسة	
567	خاتمة	
570	القائمة البيبليوغرافية	
593	الملاحق	

كشاف الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	75
02	توزيع أفراد العينة بناءً على متغير الرتبة الوظيفية	80
03	تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية	96
04	أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة	124
05	المسؤوليات والأدوار الإدارية في المستويات الإستراتيجية	145
06	تعريف الإستراتيجية وفق وجهات نظر الباحثين والمفكرين	149
07	أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية والخطة	158
08	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية	182
09	مصفوفة SWOT	207
10	نموذج التحليل الإستراتيجي SIMPEST	209
11	مداخل التحليل الإستراتيجي	212
12	نموذج VUCA للقيادة الإستراتيجية	289
13	أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة	302
14	المسح البيئي في مجال المكتبات وفق مصفوفة SWOT	363
15	دوافع تبني إدارة التغيير لدى المكتبات المتخصصة وما إرتبط بها من مشكلات وظيفية وتنظيمية وحلولها البديلة	409
16	التوزيع المكاني للمدارس العليا محل الدراسة	422
كشاف الجداول الخاص بالتوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة		
01	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التركيبة العمرية	436
02	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	438
03	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي	441
04	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	443
05	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	445
06	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب التشخيص البيئي	447

450	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب إستمرارية عملية التحليل الإستراتيجي من عدمه	1.6
453	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي كمرتكز لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمكتبة	1.7
455	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي و أسسه الإدارية	1.1.7
457	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية	2.7
459	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة و مقترحات إجابتهم حول الثقافة السائدة في المكتبة	1.2.7
461	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة حول مرتكز الموارد والإمكانات المتاحة	3.7
462	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة ومقترحات الإجابة ب " نعم " حول مرتكز الموارد والإمكانات المتاحة	1.3.7
465	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول إستخدام المكتبة لأدوات التحليل الإستراتيجي	8
467	التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول مقترحات إجابتهم ب " نعم "	1.8
469	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تحقيق المكتبة لأهدافها الرئيسية	1.9
472	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما تسعى له المكتبة من تميز في مجال تقديم الخدمة	2.9
473	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات افراد عينة الدراسة حسب مدى إدراكهم لأهمية التحسين والتطوير بمكتبات المدارس العليا	3.9
475	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما توفره المكتبة من مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية	4.9
477	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما تضمنه المكتبة من دورات تكوينية لجمهورها الأكاديمي	5.9
479	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لرؤية إستراتيجية واضحة	10
483	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رسالة المكتبة وتوثيقها	11

488	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية	12
491	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات بعض أفراد عينة الدراسة حول وجود الفكر الإستراتيجي في نص رسالة المكتبة	13
493	التوزيع التكراري والنسبي لمقترحات الإجابة بـ "نعم" حول عناصر نص رسالة المكتبة	1.13
494	التوزيع التكراري والنسبي الفردي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ما تعكسه رسالة المكتبة	14
496	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركتهم في توليد البدائل الإستراتيجية	15
498	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكزات استقرار وثبات المكتبة بمحافظتها على رسالتها وأهدافها	1.1.16
501	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التوزيع الجيد للموارد لضمان التوازن بين الكفاءة والفعالية	2.1.16
503	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل إستراتيجية التوقف المؤقت	3.1.16
505	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق أهداف المكتبة بالمستوى الأعلى	1.2.16
508	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرؤية الإستشرافية للمكتبة نحو إحتياجات مجتمعها الأكاديمي المحتمل	2.2.16
510	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التركيز على تطوير الإهتمامات العلمية والبحثية للأكاديميين	3.2.16
512	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية تنويع مجالات وخدمات جديدة على مستوى المكتبة	1.3.16
514	التوزيع النسبي والتكراري لأفراد عينة الدراسة حول إنتهاج المكتبة لإستراتيجيات البيئة التسويقية	2.3.16

17	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول قناعة الإدارة ودعمها بالدور و المهام المسند للمكتبة	517
18	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتهاج المكتبة لميكانيزمات تطوير وتجويد آدائها	519
19	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لخلية الجودة	522
20	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إمتلاك المكتبة لنظام معلومات يسهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية	524
21	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إسهام مدير المكتبة في صياغة قراراتها الإستراتيجية	527
22	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لسياسة تسويقية لتطوير بيئتها الخدمائية	530
23	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نجاح المكتبة في تنفيذ خططها الإستراتيجية في ظل إمتلاكها للبدائل الإستراتيجية	532
24	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المميزات المعيارية لإعداد خططها الإستراتيجية	535
25	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركتهم في عملية الرقابة عند تنفيذ الإستراتيجية	537
26	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسس الرقابة التوجيهية والتقييم في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية	541
27	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لسياسة تقييمية لقياس آدائها الإستراتيجي	543
28	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى قياس أداء المكتبة الفعلي وفق مؤشرات الأداء العربية والعالمية	546
29	التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول وصول المكتبة لدرجة إنسجام إستراتيجيتها مع ثقافتها التنظيمية	552

كشاف الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية	98
02	مستويات الإدارة الإستراتيجية	131
03	توزيع المهارات الإدارية حسب الأهمية النسبية لكل مستوى	135
04	مراحل الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها الأساسية	148
05	العلاقة بين المفاهيم الخمسة للإستراتيجية باتجاه المسار	153
06	المستويات البيئية بالنسبة للمنظمة	168
07	مستويات تنفيذ وتطوير الإستراتيجية	178
08	أبعاد الرقابة الإستراتيجية	186
09	الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل وتقييم البيئة الخارجية	202
10	أساليب المسح البيئي	203
11	مصفوفة التحليل الرباعي SWOT	206
12	مسؤولية التخطيط الإستراتيجي من الأعلى إلى الأسفل	241
13	مسؤولية التخطيط الإستراتيجي من الأسفل إلى الأعلى	242
14	العلاقة التكاملية بين التفكير الإستراتيجي التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	249
15	تصميم الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي	250
16	نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	255
17	الإستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية (النظام المفتوح)	264
18	الشكل التمثيلي للمبادئ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	266

276	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة	19
279	أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية	20
280	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة	21
334	إبراز العلاقة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية	22
336	العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية	23
343	نموذج مقترح حول المنهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودورها الجوهري في مجال إدارة المكتبات ومؤسسات المعلومات	24
390	تصور مقترح لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا	25
كشاف الأشكال الخاص بالتمثيل البياني لإجابات أفراد العينة		
437	التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التركيبة العمرية	01
440	التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	02
442	التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي	03
444	التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	04
447	التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	05
449	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التشخيص الإستراتيجي لبيئة المكتبة	06
455	التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي كمرتكز التحليل الإستراتيجي	1.7
456	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي وأأسسه الإدارية	1.1.7
458	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية	2.7
460	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة السائدة في المكتبة	1.2.7
462	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكز الموارد والإمكانات المتاحة	3.7
464	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مقترحات الإجابة بـ " نعم " كمرتكز الموارد المتاحة	1.3.7

466	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي	8
471	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تحقيق المكتبة لأهدافها الرئيسية	1.9
473	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما تسعى له المكتبة من تميز في مجال تقديم الخدمة	2.9
474	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب مدى إدراكهم لأهمية التحسين والتطوير بمكتبات المدارس العليا	3.9
476	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما توفره المكتبة من مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية	4.9
479	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة ما تضمنه المكتبة من دورات تكوينية لجمهورها الأكاديمي	5.9
481	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لرؤية إستراتيجية واضحة من عدمها	11
485	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رسالة المكتبة وتوثيقها	12
490	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركتهم في صياغة الأهداف الإستراتيجية	13
492	التمثيل البياني لإجابات افراد عينة الدراسة حول وجود الفكر الاستراتيجي في نص رسالة المكتبة	14
495	التمثيل البياني للتوزيع التكراري والنسبي الفردي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ما تعكس رسالة المكتبة	15
497	التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في توليد البدائل الاستراتيجية	16
500	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكزات إستقرار وثبات المكتبة بمحافظتها على رسالتها وأهدافها	1.1.16
502	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكزات إستقرار وثبات المكتبة بتوزيعها الجيد للموارد لضمان التوازن بين الكفاءة والفعالية	2.1.16
504	التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل إستراتيجية التوقف المؤقت	3.1.16

507	التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق أهداف المكتبة بالمستوى الأعلى	1.2.16
509	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرؤية الإستشرافية للمكتبة نحو إحتياجات مجتمعها الأكاديمي المحتمل	2.2.16
511	التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تركيزهم على تطوير الإهتمامات العلمية والبحثية للأكاديميين	3.2.16
513	التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية تنويع مجالات وخدمات جديدة على مستوى المكتبة	1.3.16

مقدمة

لقد نال موضوع الإدارة الإستراتيجية مركز الصدارة في المحافل العلمية الدولية، فكان له النصيب الأوفر من الإهتمام في العديد من القطاعات وعلى رأسها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وقد وضعت ضمن أولوياتها مبدأ تطوير نظامها التعليمي الأكاديمي لتحقيق جودة مخرجاتها البحثية فالجزائر كغيرها من الدول سعت إلى تكثيف جهودها لتطوير مجال التعليم العالي والبحث العلمي وإرساء مختلف التوجهات الإستراتيجية ولعل النقاش والتفاعل في مسارات إرساء مبادئها، تعد حاجة ملحة لتقييم الواقع العملي بها وصناعة القرارات الإستراتيجية، التي مكنتها من السير الهادف لقطاعها نحو الجودة والتميز الأداء.

إذ تسعى الإدارة الإستراتيجية في المنظومة التعليمية الأكاديمية عامة وفي التعليم العالي خاصة بالبحث على أهم الآليات والسبل الكفيلة بإنتهاج إستراتيجية عملية حديثة تتوافق والأهداف الجوهرية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأس هرمها المدارس الوطنية العليا؛ والتي أصبحت مطالبة بالبحث عن أساليب ونماذج جديدة لمواجهة العديد من التحديات لعل أبرزها إشباع الفجوة بين إحتياجات مجتمعها الأكاديمي وخدمات الفعلية المقدمة و بين ما تحويه من كم معلوماتي في جميع فروع المعرفة المتخصصة كنتيجة للطبيعة المتطورة والمتجددة لحق المعلومات وأنظمتها ، وما عكسته من بؤادر التجدد الإبتكاري والإبداع التكنولوجي في شتى مجالات الحياة ، قد أثرت بصفة مباشرة على مجال المعلومات وأنظمتها؛ الأمر الذي جعلنا نفق أم حتمية مواجهة العديد من التحديات التي فرضتها البيئة المعلوماتية الجديدة من خلال الإلمام بآليات وإستراتيجيات الإدارة الحديثة وما تضمنته من توجهات إستراتيجية عديدة مع تعزيز سبل التحكم التكنولوجي والمعرفي لها؛ فالأنشطة العلمية الفكرية والإبداعية هي متطلبات الكفاءة المهنية، والمتمثلة في معرفة الجيدة بمصادر المعلومات والقدرة على إختيارها وتقييمها ومعرفة موضوعية متخصصة بنشاط المستفيدين من أجل تطوير وإدارة خدمات ميسرة وفعالة مع القيام بتحديد الإحتياجات المعلوماتية وتصميمها وفق الإهتمامات المعرفية لمجتمعها

الأكاديمي أما عن الكفاءة الشخصية ومدى توفرها بحكم إلزام عمال المكتبات بتقديم خدمات ممتازة وذات جودة عالية، بحثا عن التحدي والفرص الجديدة لغرض استثمارها، فهو حريص على خلق بيئة تتميز بمختلف المهارات كأخلاقيات مهنية ؛ إن ما يشغل إهتمام الباحثين الإداريين والمديرين التنفيذيين على حد سواء، هو موضوع اعتماد مبادئ الإدارة الإستراتيجية وآليات تفعيلها على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسها المدارس العليا ودورها الأساسي أمام رهانات جودة التعليم العالي وما عزز من واقعها العملي من منطلق المهام الجوهرية الذي أسند لمكتباتها الأكاديمية منها وحتى المتخصصة، وقد تعدت فيها إتجاهات و رؤى مجتمعتها الأكاديمية، الأمر الذي جعلها أمام حتمية تطبيق متجدد لمفاهيم الإدارة الحديثة من أجل زيادة كفاءة وفعالية مستويات خدماتها، وفي ظل الإمكانيات المتاحة من موارد مالية وبشرية مع إلزامية تطوير إمكانيات التفكير الإستراتيجي فمن هنا تأتي أهمية الربط بين التفكير والقرار والتنفيذ في صياغة الإستراتيجية وكفاءة تطبيقها والذي أضى الموضوع الأكثر أهمية .

فمن خلال الإستطلاع الميداني لمكتبات المدارس العليا محل الدراسة، لوحظ تدني المستوى الخدماتي للبعض منها وهذا لسبب غياب التخطيط الإستراتيجي وعدم قناعة الإدارة العليا بوجوده، بالموازاة مع تطور أداء البعض منها من خلال الممارسات الإدارية والتي توجي بتوجهات إستراتيجية وإبراز ثقافة الجودة من خلال حرص المسؤولين والمديرين على إرساء أسس علمية لإدارة مكتباتها كأساس لتحقيق كفاءة أدائها.

ومن هنا جاءت تفاصيل هذه الدراسة لإدراك مدى تطبيق ممارسات التخطيط الإستراتيجي وتوافق بعضها مع ثقافة الجودة والفكر الإستراتيجي الإداري؛ فعلاوة على ذلك فقد أظهرت العديد من الدراسات التي تناولت التوجهات الإستراتيجية في مجال المكتبات من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وكذا إدارة العلاقات والأفراد، وإدارة التغيير وما عرف عن إدارة الأزمات وغيرها من الأسس

الإدارية الحديثة غير أن منظور الإدارة الإستراتيجية، قد عبر عنه من منطلق تحديد قضايا تكاملية ذات العلاقة بالفجوة التطبيقية لمبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وبالشكل الأخص المكتبات المتخصصة بالمدارس العليا، ودورها في تطوير المستوى الأكاديمي وإرتقائه.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

تمهيد:

إن سرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي إتسم بها العقدان الأخيران، جعلت من المهتمين بتطوير نظم الإدارة وأساليب التخطيط يعيدون النظر في الآليات الإستراتيجية لمواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، لذا ظهرت حتمية تطبيق نهج الإدارة الإستراتيجية فكرا وأسلوبا ووفق المعايير العلمية والعملية المعاصرة وبأساليب المتقدمة في التنظيم والإدارة ودعم القرارات الإستراتيجية وذلك في ظل الضوابط الشرعية والقوانين والمبادئ التي تسعى لتحليل وتشخيص البيئة العملية وكذا تحليل ملامح وتحديات الواقع المعاصر المبني على حدة المنافسة، وإتساع وتنوع الإحتياجات والرغبات والطموحات المشهودة بالموازاة مع تناقص ندرة الموارد والإمكانات مع إرتفاع مستوى عدم التأكد البيئي وتزايد مستوى التعقيد... وغيرها من سمات بيئة الأعمال المعاصرة والتي فرضت على المنظمات على إختلاف أنماطها ومستفيديها حتمية تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي وممارسة آليات الإدارة الإستراتيجية بتفاصيلها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.

فنمو إتجاه المؤسسات والمنظمات بكافة أنواعها ومجالاتها، نحو التطوير والإبتكار وتحقيق أهداف مثلى، جعلها تدرك تطورات مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها على المدى الزمني الطويل، فضلا عن التطورات المتسارعة والمخططات الإستراتيجية التي تشير إلى التحديات التي تواجه المنظمات في عصر أصبح التفوق فيه لمن يمتلك القدرات والمزايا التنافسية وهي تحديات تتعذر مواجهتها دون علم الإدارة، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن ما تحقق من نجاح وتنمية على طول العقود الماضية، لم يتم إلا بفضل علم الإدارة وما إرتبط به من مفاهيم كالتخطيط والتنظيم....؛ بل إن تحقيق التفوق أصبح يتوقف أكثر من ذي قبل على مدى إمتلاك القدرات الإدارية المتطورة.

فالمفهوم الإسلامي للإدارة يأخذ عمقا أكبر من المفهوم الإنساني بحكم إستناده على المنهج الإسلامي الذي يتضمن أبعادا تميزها عن المفاهيم الإنسانية للإدارة والتي تعبر في مجملها عن المفهوم الإسلامي

للجودة، والذي يستند على مجموعة من الأسس والقيم والمبادئ والمرتكزات الأخلاقية، والتي تقود بصورة مباشرة كانت أو غير مباشرة نحو تأسيس مصالح عادلة لكافة الأطراف بما في ذلك:

✚ **العاملون:** وهو يشمل مراعاة مصلحة العامل كدرجة أولى ومعاملته الإنسانية مع مراعاة أوضاعه

الإجتماعية، وعدم تحميله مالا طاقة له به، مع منحه الأجر والتحفيز.... إلخ

✚ **تحقيق مصالح المنظمة** بما لا يتناقض مع المفهوم الإسلامي (الإضرار بالبيئة أو العاملين أو

الجمهور.... إلخ).

✚ **جمهور المنظمة** بالتركيز على تقديم الإنتاج من الخدمات والسلع بالجودة المطلوبة والسعر

المناسب وفق الشروط المناسبة دون غش أو تزوير أو تلاعب.

✚ **الحفاظ على البيئة من الفساد** بكافة أنواعه، وهو مجال واسع يتضمن عدم الإسراف في استخدام

ما يتاح من موارد.

أما المفهوم الإنساني للإدارة جعلها لا تخرج عن كونها " ذلك النشاط الإنساني الذي يمكن

المنظمة من التفكير العلمي المنظم الذي يضمن التفاعل الإيجابي مع البيئة (البيئة الداخلية للمنظمة،

الأسرة والمصالح الإقليمية والمحلية....) وعليه يتم فهمها وتحليلها التحليل المثالي، ودراستها بما يمكن من

تحقيق أهدافها بأحسن صورة ممكنة عن طريق الاستخدام الأمثل للفرص والموارد البشرية والمادية المتاحة

بأقل التكاليف والخسائر الممكنة وفي الزمن المحدد، بالإعتماد على مجموعة من المبادئ والأساليب

العلمية ". (أبو الصالح، 2016، ص. 9)

فمن واقع ما تم الحديث عنه، ترى الباحثة بأن المفهوم الإسلامي للإدارة مقيد بالسعي لتحقيق

صالح الأعمال، ليس هذا فحسب بل نجد أن المنهج الإسلامي يربط بين الإيمان والعمل الصالح فالإيمان

الروحي يلزم النفس بوجوب ضمان جودة العمل وصلاحه، فهو تركية للنفوس الراقية وهذا مرده أن مفهوم

الإدارة في الإسلام لا ينفك عن الجوانب الإيمانية.

1.1 إشكالية الدراسة:

في إطار البحث والتقصي عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأبعادها النظرية الإدارية في مجال المكتبات ونظم المعلومات، تبين لنا أهميتها لدى رواد الدراسات البحثية، لهذا فقد أعتبر التخطيط الإستراتيجي للبنية الأساسية لأي مكتبة على إختلاف نمط خدماتها تسعى الى تحقيق أهدافها والمحافظة على تفاصيل وجودها وإستقرارها داخل البناء الاجتماعي، وهذا مرده الإهتمام بأداء العاملين وفق الإطار التنظيمي والتوجيهي والذي له الأثر الواضح في تحديد فعالية الأداء، وهذا ما بلورته مختلف الإتجاهات النظرية الكلاسيكية والحديثة في مجال إدارة المكتبات وفق الأساليب الحديثة والفعالة التي ترمي إلى دراسة الطرق المثلى لتحقيق إستراتيجية الأداء على إختلاف تعدد مراحله التنظيمية وتوجهاته القيادية لأجل تعزيز واقع المكتبات في ظل مبادئ الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة.

فمن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية إنطلاقاً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة المكتبات المتخصصة التي حظيت بالإهتمام البحثي والإداري على حد سواء، فبحكم الدور الفعال المسند لمكتبات المدارس العليا، والذي يستدعي فهم وتطبيق منهجية الأداء الإستراتيجي، والسعي لإنتهاج أهم الوسائل والآليات الكفيلة بإدراك جوانب الإرتقاء بأداء المكتبات وتحديد توجهاتها المستقبلية؛ فتسعى هذه الدراسة إلى الجمع بين العلاقة والأثر وفق الفرضيات الإدارية والجهود العلمية ذات السبق في دراسة هذا المجال؛ وقد حاولت الباحثة من خلال إهتمامها الكبير بالموضوع ومعالجة المسألة من مختلف النواحي ولتوخي الوضوح والتسلسل في الطرح والتمكن في التوسع إلى قضايا مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بموضوعنا؛ فقد تبلورت مشكلة الدراسة، وتم تحديدها في السؤال الرئيسي فيما يلي:

ماهو واقع تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا محل الدراسة وما هي إنعكاساتها

على آدائها الخدماتي ؟

وخدمة لإشكالية دراستنا كان لنا بطرح بعض التساؤلات الفرعية وقد تمثلت في:

➔ ما هي متطلبات تطوير الأداء الإستراتيجي والتي تسهم في تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا وسبل تطبيقها؟.

➔ ما مستوى ممارسة مكتبات المدارس العليا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي بعناصره (الرؤية، الرسالة، والأهداف وكذا التحليل البيئي والخيارات الإستراتيجية) ؟.

➔ ما مدى قناعة وإدراك القائمين على إدارة شؤون مكتبات المدارس العليا بثقافة الجودة وفق مبادئ الإدارة الإستراتيجية ؟.

2.1 فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية المحرك الرئيس لعملية البحث لأن عدم ذكرها يعرض الباحث إلى الوقوع في مآهات تفقده السيطرة على بحثه، وتعرضه أيضا للوقوع في تناقضات، وتعرف الفرضية العلمية بأنها " تصور العلاقة بين متغيرين أو أكثر " (Bailey,1995,p.35) ؛ فصيغة الفرضيات تستدعي وجوب ديناميكية تعكس العلاقة القائمة بين عناصرها، وكذا تفاعلها بحكم أن المتغير له أكثر من قيمة، وبالتالي تعدد القيم يعني وجود إتجاهات معينة، فمن هذا المنطلق يتم تقديم العلاقة وطبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات تأثيرا و تأثيرا من خلال إشكالية الدراسة التي تسعى لتحقيقها، فإستنادا إلى تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

التوافق الإستراتيجي المهني والعلمي للمكتبات الأكاديمية المتخصصة بالمدارس العليا من منطلق قناعة الإدارة العليا بفلسفة الإدارة الإستراتيجية وأهمية تفعيل وإرساء مبادئها والتي يتوقف عليها الأثر الإيجابي لتطبيق وإرساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية بها.

➔ فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تبني مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مكتبات المدارس العليا كمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي فالمهارات القيادية التي يمتلكها المشرفين على

إدارة مكاتب المدارس العليا غير كافية لتفعيل ممارساتهم الإستراتيجية، وعليه تفرعت الفرضية الرئيسية للفرضيات فرعية التالية:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة وإلمام بعض مديري مكاتب المدارس العليا برؤيتها ورسالتها الإستراتيجية كذا تحديد أهدافها.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة وإلمام بعض مديري مكاتب المدارس العليا بأهدافها الإستراتيجية وثقافتها التنظيمية، فلا يمكن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية إلا بوجود فكر إستراتيجي ووعي كامل بأساسيات القيادة الإستراتيجية في مجال المكاتب.

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة وإلمام بعض مديري مكاتب المدارس العليا بالدور الجوهري للتشخيص البيئي وأدواته التحليلية؛ فالتشخيص البيئي المحكم للمكاتب الأكاديمية المتخصصة يجعلها في إهتمام متزايد لقيمة الجودة والتميز في الأداء المعلوماتي والمعرفي لمجتمعها الأكاديمي.

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معرفة وإدراك بعض مديري مكاتب المدارس العليا بعناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف والتحليل البيئي) في الإدارة الإستراتيجية.

➤ توجد علاقة ارتباطية بين النمط العملي لبعض المكاتب وبين الرضا الوظيفي لدى بعض العاملين وعليه يمكننا الجزم بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط العملي وممارسة التوجهات الإستراتيجية بالمكاتب محل الدراسة.

➤ التطبيق الأمثل لمبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكاتب المدارس العليا في الجزائر ليس له ارتباط بنقص الإمكانيات المادية والبشرية فقط بل بإلزامية تبنيها للفكر والتوجه الإستراتيجي في الممارسات المهنية لتحقيق أهدافها المثلى.

➔ التصور الضيق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات ومراكز المعلومات مع غياب ثقافة الفكر الإستراتيجي كتدبير لضمان الجودة والنوعية في مختلف جوانب الأداء المكتبي والذي بدوره يؤثر على أسس الخدمة المكتبية.

3.1 أسباب ومبررات إختيار موضوع الدراسة:

بات واضحاً أن نجاح المؤسسات العصرية وعلى رأسها المكتبات هو نتاج تفعيل إستراتيجيات مبتكرة تم وضعها من طرف إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة لتحقيق أعلى مستويات التميز، فتعد الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات خاصة المتخصصة منها هي أساس تطوير وتحديث آدائها من خلال صياغة وتصميم سياسات وممارسات عالية الجودة من منطلق إلتزامها العلمي والواقعي المرتبط بالواقع العملي بها.

فلقد إجتمع لدى الباحثة جملة من الدوافع والأسباب والمبررات جعلتها تخوض في هذا الموضوع الجوهري دون غيره من المواضيع؛ إستكمالاً لموضوعها حول إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات كتوجه إستراتيجي؛ فإختيارنا لدراسة موضوع في منتهى الأهمية لم يكن عن طريق الصدفة إنما كان وراء هذا الإختيار عدة دوافع يمكن حصرها فيما يلي:

➔ إقتراحاً من الأستاذ المشرف وتشجيعاً منه بأهمية الموضوع الذي قابله إهتمامي الشخصي بموضوع الإدارة الإستراتيجية وآليات إرساء مبادئها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات خاصة على مستوى المكتبات الأكاديمية المتخصصة وإيماناً بدورها الأساسي ومدى تغطية هذا النوع من المكتبات لمجتمع أكاديمي على إختلاف تخصصاته لتحقيق مستوى عال من الأداء في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

➔ ترى الباحثة أن التطور السريع في كافة قطاعات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومرافقها وأنشطتها في ظل الثورة المعلوماتية، كل ذلك أدى إلى تزايد أهمية الجودة الخدماتية وإدارتها وتعاضم دورها، كما أدى تنوع المهام وإتساع الدور الذي تقوم به المكتبات والمؤسسات المعلوماتية خاصة المتخصصة منها إلى

زيادة الإهتمام بتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، وذلك بحكم إعتبارها منهجا عمليا وآلية فاعلة لتطوير والنهوض بمستويات الأداء بها في ظل تطور إهتمامات مجتمعها الأكاديمي.

➤ الإدراك البحثي والعلمي للباحثة حول قلة الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي عامة وبمكتبات المدارس العليا بشكل خاص، فقد حرصت جل الدراسات بتركيزها على التوجهات الإستراتيجية من إدارة الجودة الشاملة؛ التخطيط الإستراتيجي؛ إدارة المعرفة وغيرها من التوجهات التي أصبحت كفيلة بتطبيق الإدارة العلمية الحديثة؛ وهذا بالتحديد ما شجع الباحثة على تبنيها لموضوع الإدارة الإستراتيجية ومدى جاهزية وإلتزام مكتبات المدارس العليا بتطبيقها بحكم قناعة الباحثة بحتمية تطوير قطاع المكتبات وبذل جهودا نوعية مكثفة لضمان مواكبة مبدأ تحسين وتطوير مستوى الأداء في بيئة المكتبات المتخصصة.

➤ يضيف موضوع دراستنا صبغة التميز من حيث نقص الوعي والتفكير الإستراتيجي للدور الذي تلعبه المكتبات المتخصصة في ظل تطور الإهتمامات والميول البحثية والعلمية لمجتمعها الأكاديمي؛ وقد بقيت بعيدة عن الأداء الخاضع لتدابير الجودة والفعالية في مجال إدارتها والتي أصبحت تمثل أساس إستمراريتها كهيئة وخدمة؛ فمن هذا المنطلق كان للباحثة قناعة بإمكانية مساهمة مثل هاته الدراسات في معالجة الوضع الراهن الذي يعيشه هذا النوع من المكتبات الأكاديمية في ظل قناعة إدارتها العليا أو عدمها وإثراء رصيد البحث العلمي بدراسة في هذا الإتجاه الذي سيزداد أهمية في المستقبل المنظور مع ما يشهده قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من إصلاحات توحى ببوادر الإهتمام بتطوير قطاع المكتبات.

هذا ما شجعنا على إعطاء موضوع الدراسة صبغة للتميز من خلال ما تقدمه من قيمة مضافة لباقي

الدراسات الخاصة بالتوجهات الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية وإثراء الرصيد المعرفي للبحث العلمي بدراسة كهاته لها توجهات إستشرافية مستقبلية.

4.1 الأهمية العلمية والنظرية للدراسة:

تأتي هذه الدراسة وقد توافقت مع الأوضاع التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديدًا المدارس العليا ومكتباتها الأكاديمية المتخصصة وحاجتها إلى تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية لما لها من دور فعال في رسم الخطط المبنية على أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وأن نجاحها مرهون بكفايتها في تطبيق نهج وأسلوب الإدارة الحديثة، فمن هذا المنطلق تكمن أهمية الدراسة الحالية وقد تمثلت في ضرورة تحقيق مكتبات المدارس العليا للأهداف الإستراتيجية المنبثق من الرؤية الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تحقيق الهدف الإستراتيجي لمثل هاته المكتبات المتخصصة في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع والتطوير البحثي لمجتمعها الأكاديمي.

كما تعد إضافة علمية للأدبيات والدراسات العلمية في مجال تطوير الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديدًا المدارس العليا ومرافقها الأكاديمية من مكتبات متخصصة ومراكز معلومات وكذا مراكز بحث مثلى من أجل التحول والانتقال نحو الإقتصاد القائم على المعرفة والابتكار لبناء مستقبل مستدام؛ والذي يتوافق مع حداثة موضوع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديدًا بمكتباتها المتخصصة حيث بات التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية ووضع السبل المناسبة التي تساعد على تفعيل مبادئها وبشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إنتقالية لرفع جودة العملية التعليمية والإدارية من خلال تحديد رؤيتها المستقبلية، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، حيث يتركز بدرجة كبيرة على فهم وتوضيح واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدارس بهدف معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بها، وتحديد البدائل الإستراتيجية مما يمكنها من إستشراف المستقبل وزيادة قدرتها التنافسية.

✚ فتستمد دراستنا هاته أهميتها من عدة منطلقات هي كونها زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع الإدارة الحديثة وأثرها على التوجه الإستراتيجي للمكتبات الأكاديمية المتخصصة، في ظل آليات ضمان مستوى أعلى من الجودة الخدماتية، فهي تكملة لمواضيع أخرى ذات الصلة بموضوع الثقافة الإستراتيجية والجودة وغيرها.

✚ كما تستمد دراستنا العلمية هاته أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو الإدارة الإستراتيجية، والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في مجال المكتبات ومؤسسات المعلومات وهدفها غير الربحي، لما لها من أهمية في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي أسست لأجلها.

✚ تسهم هذه الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات التي تزود أصحاب القرار بالأولويات لتحقيق الرؤية الإستراتيجية لمكتبات المدارس العليا والحرص على تغيير نمطها الأكاديمي التقليدي إلى نمط أكاديمي خدماتي فعال وراقي قائم على أسس التكامل وتطوير البحث العلمي في مختلف المجالات والتخصصات المدرجة على مستوى المدارس العليا.

✚ كما تسهم في توعية صناع القرار بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديد المدارس العليا؛ بأهمية تطبيق آليات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتباتها المتخصصة ومراكز بحثها؛ لترجمة أهدافها وفق معايير الجودة الشاملة لخدماتها المعلوماتية.

✚ تفيد هاته الدراسة؛ الباحثين في مجال تطوير أداء المكتبات المتخصصة وكذا مراكز البحث المدرجة بالمدارس العليا في رسم سياسات إجرائية إستراتيجية لهندسة عملياتها التعليمية لتطوير البحث العلمي في المجالات المتخصصة.

✚ كما تأتي هذه الدراسة كإستجابة لما أوصت عليه الكثير من الأبحاث والدراسات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في مجال المكتبات وما تحتله من أهمية كبرى ضمن الهيكل العام

لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ودورها الريادي في دفع عجلة البحث العلمي ومن ثم التنمية والتطوير وهذا ما يستدعي ضرورة معرفة واقعها الواجب تطويره.

كما تكمن أهمية الدراسة أيضا في كونها تسعى لتوضيح إستعدادات مكاتب المدارس العليا محل الدراسة على إختلاف نسب إهتماماتها نحو تبني آليات الإدارة الإستراتيجية ومن ثمة تكوين نظرة موسعة حول كيفية الإستفادة المثلى من هذه الأساليب والبرامج والقواعد الإدارية الحديثة وفق المعطيات والإمكانات المتاحة.

5.1 أهداف الدراسة:

فمن المتفق عليه علميا أن تبني أي موضوع للدراسة يعني وجود عدة أهداف تسعى الدراسة لتحقيقها، وإبراز الأهداف التي تحاول الباحثة الوصول إليها من خلال هذه الدراسة؛ فقد إحتل موضوع الإدارة الإستراتيجية في مجال المكاتب ومراكز المعلومات وما لها من مفاهيم ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية وما تحويه من أبعاد علمية وعملية حديثة مركز إهتمام العالم الإداري الحديث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية وتوجهاتها من خلال:

➔ الإلمام المعرفي والمفاهيمي لموضوع الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارسة المكاتب المتخصصة بالمدارس العليا لمبادئها أو توجهاتها ذات الصلة؛

➔ التنويه بأهمية ثقافة التفكير الإستراتيجي وقدرته على التشخيص العلمي والعملية للمكاتب الأكاديمية المتخصصة؛ من منطلق تشخيص الصعوبات التي تواجه مكاتب المدارس العليا في تحقيق أهدافها والتعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بها؛

➔ درجة إدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط الإستراتيجي وإعداد الإستراتيجية لضمان أعلى مستويات أو معدلات الإستقرار الإداري البيداغوجي والأكاديمي بمكاتب المدارس العليا محل الدراسة؛

➔ معرفة مستوى ممارسة أبعاد التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التشخيص البيئي، الخيار الإستراتيجي.....) في مكاتب المدارس العليا محل الدراسة؛

➔ التتويه بأهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المتسلسلة من طرف الإدارة العليا أي المدرسة العليا وإدراك نوع النمط القيادي بكل مكتبة؛

➔ كما ركزت الباحثة على التعريف بميدان الدراسة من حيث التركيز على الوضعية العامة لمكتبات المدارس العليا، ومدى توجهها إستراتيجيا ولعل أبرز ما تم لمسه واقعا هو أن أغلبها تعاني مشاكل تسيرية وتمويلية وعدم القدرة على تشخيص واقعها البيئي في ظل المعوقات التي تتخطب فيها هاته الأخيرة من خلال النظرة المعمقة والتفصيلية لواقعها؛ كما لنا أن ننوه بمدى ضعف مستويات تقييم الأداء و الرقابة بها، هذا ما سيمكننا حتما من تقديم حلول لمعالجة بعض المواقف الحرجة والمؤثرات التي تشهدها مكتبات المدارس العليا من منطلق حرصها على الرضا الوظيفي لعمالها وما رافقه من رضا خدماتي لمجتمعها البحثي والأكاديمي؛

➔ إبراز مستوى التبعية في ممارسة مكتبات المدارس العليا للتخطيط الإستراتيجي بمداه المتوسط يدخل ضمن سياسية الإدارة العليا خاصة في المرحلة الأولى من توجهها الإستراتيجي نحو تطوير خدماتها؛

➔ قياس أثر الفكر الإستراتيجي لمدراء مكتبات المدارس العليا نحو تحقيق جودة الخدمة والتميز والإرتقاء المعرفي لمجتمعها الأكاديمي؛

➔ التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الإستراتيجية تبعا لمتغيرات الدراسة الوقوف على إتجاهات العاملين نحو إستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في تنظيم مكتبات المدارس العليا وإدارتها بغرض تحقيق التميز الإداري والخدماتي لها؛

➔ وجود مقاربات بين التوجهات الإستراتيجية لجل المكتبات، والتي تستوجب تحقيقها للأهداف المرحلية لمكتبات المدارس العليا بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية ومدى تقدير أهمية قياس وتقييم الأداء وبالشكل المستمر خاصة في هذا النمط من المكتبات بحكم دورها الجوهرية في مجال تطوير البحث العلمي؛

➔ وضع تصور مقترح لنموذج نظري يمثل آليات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا لرفع مستوى الأداء وتحسين الخدمة المعلوماتية بها؛ من منطلق تحديد مختلف الخطوات الإيجابية التي حققتها المكتبات محل الدراسة منذ إنشائها، هذا ما يتم طرحه كمقترح من طرف الباحثة والذي يترجم خطة عمل التي يتوقع في حال تطبيقها أن تؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة المعلوماتية بالمكتبات المتخصصة محل الدراسة. وعليه فما مجمل ما تهدفه إليه دراستنا هاته هو إبراز أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في المدارس العليا، وفق دراسة تحليلية تقييمية لمحاورها.

6.1 المصطلحات والمفاهيم الأساسية للدراسة:

يعتبر ضبط المصطلحات في أي دراسة كانت من ضروريات البحث العلمي والذي يستدعي شرح للمصطلحات والمفاهيم التي تحمل معاني وأفكار قد تكون لها دلالات تؤثر على المعنى الإجرائي للدراسة لأن القراءة الدقيقة تعتمد على الوضوح ودقة المفاهيم والمصطلحات فإجتهدا مني كباحثة سأحاول تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة، ولعل أبرزها:

التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

كتعريف إجرائي يعد التخطيط الإستراتيجي ويعرف بأنه عملية متواصلة ومتكاملة المتعلقة بإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمس بمستقبل المنظمات وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق أهدافها وفق الكيفية المعيارية لقياس مستوى نجاحها في تحقيق ذلك.

الإستراتيجية: Strategic

الإستراتيجية بمفهومها الإجرائي هي الخطة المدروسة، أما الإدارة فهي ممارسة والفرق بين الخطة والممارسة هو أن الأولى تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها وتنفيذها بينما تتم الممارسة بشكل مستمر ودون إنقطاع وعليه فإن الإستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية؛ كما أن " الإستراتيجية لا يتم

إدراكها في غياب القرار الإستراتيجي، فلا يمكن أن يكون القرار الإستراتيجي هو الإستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر وأشمل لكونها تعني تفكير عمليات، قرارات، إجراءات ". (حيرش، 2013، ص. 24)

التشخيص البيئي: Environmental Diagnosis

كتعريف إجرائي يعد عملية تقييم للعوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المنظمة كما يمكن أن تعبر عن مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز وإستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية؛ فالبيانات والمعلومات من البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات في حين تعطي البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية مؤشرات عن جوانب القوة والضعف.

القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions:

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار الأفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسية Key « Decisions تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها و أهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم .

الخيار الإستراتيجي Strategic Choice

هو البديل الذي يتم الآخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينهما للآخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف " (التويجري، 2013)

صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation

تعني صياغة الإستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما

يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، هذا إلى جانب إختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد إستقراء الإستراتيجيات البديلة والمناسبة. (المغربي، 2014، ص.19)

تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation

والتي تسمى بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في الإدارة الإستراتيجية وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالا وأنشطة منتجة، وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية في عملية تنفيذ الإستراتيجية وهي وضع الأهداف الدورية.

الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management

والتي عرفت على أنها " رسم الإتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا " (شمس الدين، 2003، ص. 5) وقد عرفت على أنها " النسق الذي تسيير عليه المنظمة من خلال تحديد الغايات وإختيار النمط المناسب في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتنفيذها وتقييمها " (شافى، 2006، ص. 23) كما عرفت على أنها " فن وعلم تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " (العارف، 2008، ص. 23)

فيمكن تعريفها إجرائيا على أنها عملية تصور عملي لمستقبل المنظمة والذي ينطلق من تحليل الوضع الراهن لها على ضوء تجديد رؤيتها وتوجيهاتها المستقبلية وقيمها الأساسية وتحديد أولويات التطوير ووضع الإستراتيجيات والوسائل التي تمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب ."

القدرات الإستراتيجية: Strategic Capabilities

فهي " مجموعة من القدرات التي يمتلكها المدراء العاملون في المنظمات تمثل عناصر حاسمة لإنشاء القوة الأساسية للكثير من الأفعال الإستراتيجية في أي منظمة " (Winston & Dunkly ,2002,p.173) ؛

فهي " تهيئة قاعدة فكرية ومعرفية و إستدلالية تجعل المعنى بالعمل قادرا على التفاعل مع التطورات والتحوليات التي تشهدها بيئة المنظمات " (الخفاجي، 2002، ص. 58)

التفكير الإستراتيجي: Strategic Thinking

وهو القدرة على توحيد مختلف رؤى المنظمة مع الآخذ بعين الاعتبار الماضي والحاضر والتأكيد على المستقبل مع تقييم الأداء من خلال مناظر علمية وحيوية وإبداعية (عابد، 2010، ص. 9)؛ وعليه فالفهم الصحيح للتفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة تمتد لتشمل عملية التحليل الإستراتيجي حيث يقود هذا الأخير لقراءة أعمق وأدق للمتغيرات البيئية، ثم يمتد ليشمل عملية إختيار التوجه الإستراتيجي وتحديد المصالح الإستراتيجية حيث يساعد في تبني خيارات ذات بعد وعمق كما يساعد في بلورة وإبتكار فرص جديدة.

القيادة الإستراتيجية: Strategic Leadership

فهي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه من منطلق ما يقدمه من المعلومات الضرورية لقراراته فديناميكية القيادة الإستراتيجية تعود إلى الإستمرارية في تغيير ظروف المنظمة الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط والسياسات الإدارية في ظل إستقرار العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.

الرقابة الإستراتيجية: Strategic Control

فهي إحدى وظائف الإدارة وتمثل نسقا لإتخاذ التدابير التصحيحية الضرورية لضمان أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، فالأخيرة تمثل على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك أما الكفاءة معيار الرشد في إستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

إدارة المكتبات Management des Bibliothèques

كتعريف إجرائي شامل لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بأنها " عملية تنظيم الجهود والتنسيق العملي للإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية، والحرص على إستثمارها بالشكل الفعال من خلال التخطيط، التنظيم والقيادة والتوجيه وكذا الرقابة والتقييم وذلك لضمان أعلى مستويات الإرتقاء في الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد ووقت ممكنين، فالإدارة تعد أداة لتطوير أداء المكتبات ومراكز المعلومات وآلية للإستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية المتاحة.

المكتبات المتخصصة: Specialized Libraries

فهي المكتبة التي تهتم أساسا بإقتناء الإنتاج الفكري في موضوع معين أو عدة مواضيع ترتبط بعضها ببعض ، لذا يوجد هذا النوع من المكتبات في مراكز البحوث العلمية والتربوية والمؤسسات الإقتصادية والوزارات وكذا في الكليات المهنية المتخصصة كالحقوق والطب والهندسة وغيرها، فتمتيز المكتبة المتخصصة أو ما تسمى بمكتبات المدارس العليا، والتي تسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسة في العملية التعليمية وما إرتبط بمجال البحث العلمي من خلال مبدأ التوافق والتكامل والتجانس في مختلف الوظائف الأساسية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه لتحقيق أهدافا مشتركة لمجتمعها الأكاديمي.

المراجعة الإستراتيجية: Strategic Review

فتعد المراجعة الإستراتيجية إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها، فتقوم الإدارة العليا أو لجان المراجعة على مستوياتها أو على مستوى مرافقها الإدارية، فغالبا ما يتم الإستعانة بالإستشاريين في هذا المجال للإستفادة المثلى من تقييمهم الإستراتيجي، وعليه فتهدف المراجعة الإستراتيجية إلى تدقيق درجة فعالية المكتبة في علاقاتها بمجتمعها الأكاديمي (الغربي، 2013، ص. 20).

1.7. الدراسات السابقة:

إن المتتبع لمجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية العربية أو الأجنبية، يدرك تماما أنها تلك المؤسسات على إختلاف أنماطها تواجه العديد من المشاكل التي تقف عائقا أمام تقدمها نموها وتطورها والتي تجعلها غير قادرة على إدارة واقعها المنقل بالعراقيل، فقد تعددت الدراسات والبحوث حول الإدارة الإستراتيجية في ظل الممارسات الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات وكذا مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وما تناولته من تفاصيل حول التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وهناك من تناولت آليات الإدارة العلمية الحديثة من منظور آخر وهو التوجهات الإستراتيجية في مجال المكتبات ومراكز المعلومات والتي بدورها مثلت المنطلق الفكري والمنهجي لضمان تطوير أدائها العملي وفق المستوى المطلوب من خلال ما تسعى لتحقيقه من أهداف؛ من هنا كان لزاما أن تصبح التوجهات الإستراتيجية التي ضمت إجراءات منهجية وأدبيات عملية كإتجاهات حديثة في الإدارة والتي لاقى إهتمام ورواجا كبيرا لتطوير إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية من خلال بناء ثقافة التطوير التنظيمي المبني على قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية التي تعزز من تحقيق الهدف الأسمى لها؛ ولعل أبرز هذه التوجهات التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية؛ إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، إدارة التغيير، إدارة الأزمات والمخاطر وغيرها من المداخل الإدارية الإستراتيجية.

فمن هذا المنطلق كان للباحثة بالتأكيد على أن المكتبات كغيرها من المنظمات الخدمية لها ضوابط وإعتبارات لتطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية، غير أن ما لوحظ حقا هو قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع الإدارة الإستراتيجية بشكلها الصريح والوجيه خاصة على المستوى الوطني والعربي، بالموازاة مع ما تناولته بعض الدراسات من توجهات إستراتيجية كالقيادة الإستراتيجية في مجال المكتبات وقد تم تناولها من زوايا عديدة كالتخطيط الإستراتيجي التفكير الإستراتيجي وغيرها.

ف نظرا لأهمية الإستطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من أطروحات ورسائل ماجستير وكذا مقالات محكمة؛ ومن خلال التشخيص الأولي والحرص على الإلمام بتفاصيله، إتضح لدى الباحثة أن مصطلح الإدارة

الإستراتيجية قد إرتبط بعدة مصطلحات ومفاهيم لعل أبرزها : المرونة الإستراتيجية ، الإدارة الرشيقة التوجه الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية....، وعليه حرصت الباحثة على تجميع أكبر قدر ممكن من الدراسات ذات الأهمية البحثية والعلمية والمتعلقة بموضوع دراستنا هاته؛ والتي إستدرجتها في عدد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي يمكن التفصيل فيها وفق مايلي:

1.7.1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة ديرموث إنجليفد وقد تم ترجمتها من طرف عبد الله حمد الحميدان، 1993 حول " إدارة المكتبات البرلمانية "، حيث تم إختيار هذا النوع من المكتبات التي تعد الهيئات التشريعية التابعة للإتحاد الدولي لجمعيات ومعاهد المكتبات إفلا (IFLA) أداة حيوية لخدمة المجالس التشريعية فهي مؤسسات متخصصة تقوم بتقديم المعلومات وقواعد العمل المكتوبة فهي تؤدي دورا أرشيفيا لحفظ وثائق ومحاضر وتقارير وجداول أعمال الجلسات البرلمانية؛ حيث ركزت الباحث على دراسة السلوك الإداري والممارسات الإدارية لأمناء المكتبات إتجاه العاملين حول متطلبات السياسة الثقيلة على الجهاز التشريعي وزادت من حدة تطلعات المواطن ولتقود قرارات سياسية على هذه الموضوعات المعقدة ويحتاج المشرع إلى كمية متزايدة من المعلومات الجيدة ويحتاج المشرع هذه المعلومات والتحليل لا لتساعده في توجيه إهتمامات السياسة المحددة فحسب ولكن تضعه في موقع الأمر في صنع السياسة بكاملها.

الدراسة الثانية:

دراسة زياد خليل قبلان و المعنونة بـ: " الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر " كرسالة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية وقد ضمت الدراسة إطارا مفاهيمي حول الإدارة العامة وأهميتها وكذا مستوياتها وعلاقتها بالقيادة الإستراتيجية التي عبرت عن مقياس الكفاءة الإدارية وهذا ما ترجم حتمية الإنتقال الوظيفي من الإدارة إلى القيادة بتركيزها على أساليب التغيير والتجديد في آليات الإدارة العلمية الحديثة كمنهج

إستراتيجي في مجال الإدارة، كما ركز الباحث بدوره عن النتائج المذهلة التي تم تحقيقها في ظل الإدارة الإستراتيجية ودور المسؤول عن ممارستها كما تطرق الباحث في فصله الثاني من الدراسة إلى إدارة الجودة الشاملة في ظل معايير الأيزو وآليات تطبيقها وقد أكد الباحث بدوره على أهمية إدارة التحفيز؛ ليختتم الباحث دراسته بتصور مقترح حول كيفية إختيار وتبدير أي مشروع بنجاح.

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد زكريا قطر 2008، والموسومة بـ " الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية المصرية: دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة حلوان؛ وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على النظم الإدارية المعمول بها في المكتبات الجامعية المصرية، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الجامعات وإشباع حاجيات المستفيدين على إختلاف إحتياجاتهم المعرفية كما برزت الدراسة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإعتبارها نموذج إداري حديث لإدارة المكتبات الجامعية، وقد تم إختيار عينة البحث وهي مجموعة من المكتبات الجامعية المصرية الحكومية والتابعة لوزارة التعليم العالي وعددها 12 مكتبة، وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي الميداني، فأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو تدهور الوضع الإقتصادي وهذا ما إنعكس على الإنفاق على مؤسسات التعليم العالي، كما وصلت الدراسة إلى نوع من العجز عن تهيئة ما يكفي من الموارد البشرية لتلبية حاجيات المجتمع الأكاديمي المتزايدة والحاجة إلى تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمل داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية الخدمية ومنها المكتبات بما يتفق مع طبيعة ومتطلبات العصر والذي يعتمد بشكل أساسي على التخطيط الإستراتيجي مع ضرورة التحسين والتطوير المستمرين في جميع الخدمات والأنشطة المقدمة والسعي لخلق توازن بين الإحتياجات المعلوماتية وما توفره من مصادر معرفية، كما وضع الدكتور محمد زكريا قطر أن النظم الإدارية المعمول به في المكتبات الجامعية المصرية لا تملك القدرة الكافية على تحقيق أهداف الجامعات وإشباع حاجات المستفيدين وإفتقارها للنظرة المستقبلية وعدم وجود ثقافة مؤسسية تتماشى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الدراسة الرابعة:

دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي. 2010، حول " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء : دراسة قطاع الإتصالات السودانية " كرسالة دكتوراه؛ ولعل أبرز ما ركزت عليه هاته الدراسة هي معرفة وإلمام الإدارة العليا في شركات الإتصالات السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الإتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث وقد توصلت الدراسة إلى إثبات صحة جميع فرضيات البحث وأن لدى الإدارة العليا والوسطى في شركات الإتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن هناك علاقة إرتباطية قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الإتصالات؛ كما أوصت الدراسة بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقد إقتрحت إنشاء وحدات متخصصة تعني بهذا الشأن والتعاون مع الباحثين وتقديم يد العون لهم، وهذا سينعكس إيجابا على تطور وتقدم هذه الشركات.

الدراسة الخامسة:

دراسة إياد على الدجني 2011 بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية؛ وقد تم الإشراف عليها كل من الدكتور أحمد كنعان وكذا ماجدا الفراء؛ وقد هدفت الدراسة إلى التعرف دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، فقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البناء التطويري لملائمتها لمثل هذه المواضيع ، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الاقصى وعددهم (100) عضوا وقد إستجاب منهم (91) فردا بنسبة إسترداد (19 %) من مجتمع البحث وقد توصلت الدراسة توفر أبعاد جودة الأداء المؤسسي

في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75,97) ، وقد أكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (82,57) وهي درجة كبيرة جدا.

الدراسة السادسة:

دراسة الفحيلة إبراهيم بن زيد 2015، بعنوان " تطوير الجامعات الأهلية السعودية في ضوء الإدارة الإستراتيجية: تصور مقترح " ؛ وهي رسالة دكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وقد هدفت هاته الدراسة إلى إبراز البعد المفاهيمي والتكاملي في اعتماد ثقافة الإدارة الإستراتيجية في صنع القرار التعليمي في الجامعات الأهلية بالسعودية بالموازاة مع الإجراءات الإدارية التي طبقت وفق أهم ثلاث مراحل وهي التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية والتي تحدد أداء المنظمات الجامعية على المدى البعيد وتسهم في تحقيق أهدافها وفق منهجية معينة؛ وقد خلصت الدراسة إلى إبراز النتائج العملية المتعلقة بالخطط التوجيهية لتحديد نواحي القوة والضعف بالجامعات الأهلية السعودية ووجوب تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في ظل ماتم إعداد من بدائل إستراتيجية.

الدراسة السابعة:

دراسة البقمي ناضا بنت مطلق بن سعيد 2016، والموسومة بـ " الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي "، فلقد ركزت هاته الدراسة على الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بوصفها مفهوما مستقبليا وتخطيطيا وتطبيقيا وكذا هيكليا، وقد أبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من منطلق تحسين وتطوير برامجها وسياساتها مع الحرص على رفع كفاءتها لتحقيق الميزة التنافسية بمشاركة كافة المعنيين، فقد حددت على أنها عملية إبداعية وإبتكارية توضح رؤية المؤسسة المستقبلية وتحقيقها وقد أكد على أن الإدارة الإستراتيجية

بمؤسسات التعليم العالي أنها عملية مركبة متداخلة تتكون من الرؤية الإستراتيجية ورسالتها وغايتها وأهدافها التي يتم إعدادها إستنادا على مخرجات التحليل البيئي لبيئة المؤسسة داخليا وخارجيا؛ وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في حاجة ماسة إلى تطبيق هذا النمط الإداري (الإدارة الإستراتيجية) لما له من دور إيجابي في " تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات والتي تسهم في تسريع عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها " وإزالة الإزدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية وإختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وقد إختتمت الدراسة بطرح وتحليل أهم معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الواجب الحد منها.

الدراسة الثامنة:

دراسة فاطمة عمر شاعي العتيبي، 2017 ، بعنوان : واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج " ، فقد هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وقد توافقت هذه الدراسة مع إهتمام المملكة العربية السعودية بالتعليم من خلال 2030؛ وخلصت إلى أن تطبيقها كان بدرجة متوسطة وواجهت معوقات، فقد حرصت الباحثة على إبراز أهم الحلول والمقترحات التي يمكن من خلالها التغلب على الصعوبات التي تواجه إدارة التعليم، وعليه تم إستخدام المنهج الوصفي المسحي وقد تكون مجتمع الدراسة من مدير إدارة التعليم ومساعديه وكذا رؤساء الأقسام والبالغ عددهم 57 بين قائد وقائدة وقد حرصت الباحثة في ختام دراستها على إبراز توصياتها من خلال وجوب نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية بين مستوى إدارة التعليم والتوجيه وإعتماد مبدأ التشاركية في صنع القرارات التعليمية التربوية مع وضع أسس ومعايير لتقييم الأداء وفعاليته.

الدراسة التاسعة:

دراسة وحيش مني أحمد البهي السيد 2017، بعنوان: " إستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية في كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بمصر " ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم مهارات العمليات

الخاصة باستخدام الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم، ثم توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام الإدارة الإستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة إستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (452) من أفراد الإدارة العليا متضمنة رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات وكذا رؤساء الأقسام)؛ وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج لعل أبرزها هي أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا (التخطيط ووضع الأهداف، صنع القرار وإتخاذ التغيير التنظيم التحليل وإختيار البدائل وكذا المتابعة والتقييم) تتوافر بنسبة متوسطة بينما تتضح أهميتها بصورة عالية لدى البعض وهذا ما إتضح من خلال ما توفره المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا، وقد أوصت الدراسة بوجوب إثراء مبدأ التشاركية في إتخاذ القرارات، تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الذهنية لدى القائمين بالإدارة العليا وكذا تنشيط آليات التفكير الإستراتيجي في إستشراف المستقبل ووضع سياسات عامة وواضحة للنشر والإفصاح عن المعلومات داخل المؤسسة، إجراء ندوات وورش العمل لنشر القيم المطلوبة لإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة.

الدراسة العاشرة:

دراسة لينا عبد الله محمد الخولاني، 2018 حول " معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية والسبل المقترحة (الواقع والتطوير) " تحت إشراف أ.د. نبيل أحمد الغفيري؛ والتي قدمت في الندوة العلمية الأولى للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية التي تقيمها جامعة إب، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وإقتراح بعض السبل المناسبة لمواجهتها لغرض تطوير الواقع العملي، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على الإستقراء وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري والأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وقد خلصت الورقة العلمية إلى تحديد عدد من المعوقات التي حدت من تطبيق الإدارة الإستراتيجي على المستوى الجامعي وعليه تم إقتراح بعض السبل لتطبيق إدارة إستراتيجية فعالة بالجامعات اليمنية وعليه تم إدراج بعض المقترحات والتوصيات.

الدراسة الحادية عشر:

دراسة غراممي وهيبة. 2010؛ حول الإدارة الحديثة للمكتبات = **Mangement des Bibliothèques**

فقد تطرقت المؤلفة إلى الإطار المفاهيمي للمبادئ العامة لمفهوم الإدارة أهدافها وأهميتها مع دراسة لمختلف الوظائف العملية الإدارية وكيفية تطبيقها ميدانيا في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات والتي تشمل كل من التخطيط التنظيم والتوظيف وكذا التوجيه والرقابة بإعتبارها الوظائف الإدارية اللازمة لإدارة عمليات ونشاطات أي مؤسسة بكفاءة وفعالية، وقد أولت الدكتورة إهتماماتها الواضحة لمختلف النماذج الإدارية المستحدثة في مجال المكتبات ذات العلاقة بإدارة الإتصال إدارة التغير وكذا إدارة المعرفة وحتى إدارة الآزمات في مجال إدارة المكتبات.

الدراسة الثانية عشر:

دراسة صيتي أبو بكر. 2012 والموسومة بـ " توظيف مدخل الإدارة الإستراتيجية في المكتبات

الجامعية: حالة مكتبات جامعة سعد دحلب البليدة؛ وقد تمحورت حول تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في إدارة المكتبات الجامعية بإعتبارها منظمة تسمح فيها بإعطاء البعد لخصائص المكتبة وتطوير أساليب إدارتها من منطلق تفعيل مجموعة من السياسات التي تكفل التوظيف الأمثل لجميع إمكاناتها (المادية، المالية، البشرية، التقنية والمعلوماتية) من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة بكفاءة وفعالية في آن واحد وذلك من خلال تبني إستراتيجية واضحة من خلال دراسة واقع مكتبات جامعة سعد دحلب بالبليدة وقد هدفت الرسالة إلى تحديد الممارسات المرتبطة وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية، وقد بينت نتائج الدراسة وجود وعي إستراتيجي لدى بعض مدراء المكتبات ورؤساء المصالح بالموازاة مع إنعدام القيم الشخصية والإتجاهات لدى البعض.

الدراسة الثالثة عشر:

حرصت الدكتورة سوهام بادي 2015، في دراستها الموسومة بـ " الإدارة الإستراتيجية في المكتبات

ومراكز المعلومات: الإعداد الصياغة والتنفيذ " على إبراز أساسيات الإدارة الإستراتيجية من تعريف وأهمية وكذا

المستويات العملية وما إرتبط بها من علاقة بالتخطيط الإستراتيجي، من منطلق ما يسبق الإدارة الإستراتيجية من مراحل تحليلية كالتشخيص للبيئة الداخلية والخارجية لواقع المكتبات ومراكز المعلومات وما يتطلب من مقومات لتحقيق خطة إستراتيجية متكاملة مع السياسات التي تحكم وتنظم عمل المكتبة كما ترشد القائمين بمسؤوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز من خلال تفعيل أسس وقواعد ومعايير رقابية لضمان تحقيق أهدافها.

الدراسة الرابعة عشر:

دراسة بختة عبد الله. 2017 والمعنونة بـ " إدارة المكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات دراسة ميدانية بمكتبات كليات جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم: مكتبة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية انموذجا، فقد هدفت الدراسة للتعرف على أهداف المكتبات الجامعية في ظل تكنولوجيا المعلومات مع كشف نقاط القوة والضعف في إدارة هذا النوع من المكتبات في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة؛ فقد أبرزت لنا الدراسة واقع إستخدام تكنولوجيات المعلومات الحديثة في تطوير الإدارة في المكتبات الجامعية، فقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مع الملاحظة والمقابلة للمسؤولين القائمين على إدارة المكتبات الجامعية في كليات جامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم ووهران؛ فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن المكتبات الجامعية لها عدة خدمات، وهذا ما إستوجب على القائمين على إدارتها الإستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة وعلى رأسها الإدارة الإلكترونية للوصول إلى التميز في الأداء والتي تساهم في توفير الوقت والجهد كما تساهم في التحصيل العلمي الفعال وبطريقة سريعة وهذا هو منطلق القناعة بالإلزامية تطبيق آليات وإستراتيجيات الإدارة الحديثة للمكتبات الجامعية .

2.7.1 الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

✚ Saunders, M. Laverna . (1993). An Analysis of Strategic Planning in Land – Grant University Libraies.

وما قبله من الدراسة الموسومة بـ " تحليل للتخطيط الإستراتيجي في المكتبات الجامعية "؛ فقد حددت هذه الدراسة معايير تأثير التحليل الإستراتيجي ما بين 1862 و 1890 حول المكتبات الأكاديمية التي حصلت على منح إقليمية والتي ركزت على الأسباب الإستراتيجية وعملياتها ومشاكلها وأهميتها كما تناولت الدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بما يتناسب التخطيط الجامعات الأم، وقد إعتد الباحث على دراسات " ميريديث (1985 - 1987)؛ حيث إستخدم الباحث الإحصائيات لتجميع البيانات التي تمت مقارنتها بنتائج الدراسات ميريديث، وقد قام بفرز الإستجابات حسب المنطقة الجغرافية لتحديد الأماكن التي كان فيها التخطيط الإستراتيجي أكثر انتشارا، كما ركز الباحث على الخطة الإستراتيجية لوصف نظام التخطيط المنتظم الخاص بتحسين جودة البرامج ومساعدتها على التكيف مع المتغيرات المطلوبة وتحسين قدرات الإدارة الشاملة العمليات والخطوات الواجب تفعيلها من طرف مدراء المكتبات؛ وقد ختم الباحث دراسته بعدم كفاية الارتباط بين رأس المال والتخصيص والتخطيط الإستراتيجي كنتيجة لتحسين إدارة العلاقات والاتصالات بين موظفين المكتبات الجامعية.

الدراسة الثانية: GIAPPICONI Thiarry ; CARBONE Pierre, 1993, Management des

bibliothèques : Programmer, Organiser, Conduire et Evaluer Documentaire et Services des Bibliothèques de Service Public.

فتطرقا مؤلفا هذا الكتاب من خلال حديثهم على إدارة المكتبات بشكلها الحديث وقد تضمن الوظائف الأساسية من برمجة وتنظيم وتقييم وكذا قيادة، وهذا مع ضرورة إدماج الأساليب الحديثة من تقنيات تليق بإدارة المكتبات ومراكز التوثيق وهذا ما يندرج ضمن إطار الإدارة العمومية للمكتبات والتي تتجه نحو تحديد الإستراتيجيات المتسقة والملائمة لإحداث لتطوير على جميع المستويات والمسؤوليات، كما ركزت الدراسة على أهمية القيادة الإستراتيجية في مجال المكتبات من منطلق قناعة رؤساء الجامعات، المسؤولين الإداريين وكذا

الناشطين المهنيين في الحقل العلمي والتقني وكل القائمين على إدارة المكتبات، كما أوصت الدراسة بوجوب تدعيم الرؤى وتنميتها ووجوب فرض مبدأ التشاركية العملية سعياً منها لتحقيق الأهداف.

الدراسة الثالثة: ROBERTS Stephen A., 1997, Resources Management in Academic Librarians, London : Library Association Publishing.

فقد إنصب إهتمام المؤلف في محور إدارة المكتبات الجامعية، بحكم المسؤولية المسندة للمهنيين في مجال إدارة المكتبات في بريطانيا، وقد تم التنسيق مع جمعية المكتبات من خلال عرض خبراتهم التسييرية في مجال إدارة المكتبات الجامعية القديمة والحديثة في إطار تقديم خدماتها للبحث والتعليم العالي ، وقد تبين من خلال هاته الدراسة الإهتمام الأكبر لإمكانات المادية وتحديد الميزانية التي يتم تخصيصها للمكتبات الجامعية ومدى أهميتها في تحقيق الإرتقاء العملي والخدمات بها، وقد تم الإعتماد على منهجي المسح الميداني والإستدلال الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ولعل أبرزها هو التوجه الفكري لبعض القائمين على إدارة المكتبات الجامعية بوجوب ضمان إدارة الجودة الخدماتية وتحسين بيئة العمل لضمان ولاء عاملها وحرصها الدائم على التقييم والرقابة وبشكلها المستمر لضمان تحقيق أهدافها المرجوة.

الدراسة الرابعة:

 **OLLENDORFF Christine. 2004. Management des Bibliothèques**

Académiques : une Approche Organisationnelle selon une Méthodologie

Constructiviste, Paris : Ecoles Nationale Supérieure des Arts et Métiers.

فقد تناولت هذه الدراسة تفاصيل البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات الأكاديمية ومدى تأثير المتغيرات البيئية على إدارتها، وما تعلق بمبادئ الإدارة الإستراتيجية من مقاربات لتفعيلها على واقعها العملي، وقد أكدت الدراسة على أن المقاربة التنظيمية قادرة على الإجابة على هيكلية المكتبات الأكاديمية وكذا منهجيتها البنائية، وقد عرضت هاته الدراسة أدوات مسحية لإدارة المكتبات والفهم الجيد لدرجة تعقد بيتها المحيطة، وقد أشارت

الباحثة إلى أنه يمكن تعميم نتائج البحث إذا ما أخذ في الحسبان السياق الذي إتخذته الدراسة وهو النمذجة النسقية حسب المنهجية البنائية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج إلى وجوب تفعيل رؤية جديدة لإدارة المكتبات مع الإستخدام الهيكلي والمنهجي للأدوات التقييمية للمكتبات الأكاديمية دون أن ننسى المؤهلات الواجب توفرها في المدراء الإستراتيجيون وهذا هو التصور الصحيح لتطوير أداء المكتبات.

الدراسة الخامسة:

✚ SUL H. Lee Binghamton. 2005. The Collection Management and Strategic Access to Digital Resources : The New Challenges for Research Libraries, vol.42 , N° 2.

وقد ركزت الدراسة الموسومة بـ " إدارة المجموعات والوصول الإستراتيجي إلى الموارد الرقمية: التحديات الجديدة التي تواجه أمناء المكتبات البحثية "، وقد تم تقديم عدة تساؤلات لعل أبرزها كيف نبكر بيئة للتعليم من خلال إدارة وتنمية المجموعات وفق إستراتيجية تثمين المكتبات الرقمية التي أصبحت حتمية الطريقة السديدة والفعالة التي تبنى عليها إحتياجات مجتمع المكتبات والتي يمكن إعتبارها أكبر تحديات أمناء المكتبات ووجوب التحول المهني في تنمية المجموعات إلى تحول مهني رقمي، وقد شدد الباحث على الحاجة إلى تطوير منهجي وعملي من خلال الأساليب الرقمية الحديثة المعتمدة عالميا في إدارة المكتبات البحثية.

الدراسة السادسة:

✚ Christopher Mfum Owusu – Ansah ; Lydia Nyankom Takyi. 2017
Performance Management in Academic Libraries : A Balanced Scorecard Approach for Digital Services.

وقد هدف هذا المقال إلى توضيح كيفية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء في الخدمات الرقمية للمكتبات الأكاديمية في القطب الجامعي لغانا وجامعة التربية في وينيبا، كما أبرز أن تصميم بطاقة

الأداء المتوازن في البداية كان للمؤسسات التجارية في القطاع الخاص، لتظهر بوادره على مستوى المكتبات كغيرها من المنظمات غير الربحية وقد ركزت على هاته الأداة بحكم الكفاءة والفعالية التي تم تحقيقها من خلالها، كما أوضحت الدراسة مساهمة التكنولوجيات الرقمية خدمات المكتبية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات من خلال موائمة المكتبة الرقمية الإستراتيجية وحرصها على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن والتي تضم العمل التمويل والعمليات وكذا التنظيم، وقد أكد الباحثين على توقعاتهم بإسهام هاته الدراسة في الجهود المبذولة في إيجاد تدابير إستراتيجية لإستدامة خدمات المكتبات الرقمية في المكتبات الأكاديمية.

8.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الغرض السابق للدراسات المثيلة ، يؤكد ما ذهبت إليه الباحثة عند الحديث عن مبررات هذه الدراسة وأهميتها وذلك بالقول بأن تباين واضح في الدراسات العربية خاصة منها رسائل الماجستير أو أطروحات الدكتوراه التي تناولت البحث في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية على إختلاف التوجهات الإستراتيجية من ثقافة الجودة التفكير الإستراتيجي وجودة الخدمة في المكتبات الجامعية الأكاديمية في العالم العربي وعلى وجه التحديد في الجزائر بخلاف تنوع الدراسات الأجنبية في هذا المجال، فقد توزعت الدراسات السابقة بين الأجنبية والعربية بمجموع (20) دراسة؛ 14 منها دراسات أجنبية و 06 دراسات عربية للفترة الممتدة ما بين 1993 و2017؛ حسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، فقد إنقسمت الدراسات السابقة منها ماهي دراسات نظرية ومنها ما هي عملية تطبيقية إستخدمت فيها أدوات لجمع معلومات مختلفة كالإستبانات والمقابلات والملاحظة مع إستخدام وسائل إحصائية متعددة لتحليل البيانات؛ فمن خلال المراجعة المتأنية للدراسات التي تناولت التوجهات الإستراتيجية على الصعيدين النظري والتطبيقي يمكن أن نستخلص أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسها المدارس العليا ومكتباتها الأكاديمية والحرص على تطوير آدائها و إستمرارها ، وقد لاحظت الباحثة عرض مجمل الدراسات التي أجريت على المكتبات الجامعية الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي، فقد إستثنت منها مكتبات المدارس العليا التي لم يتم التطرق إلى معايير

وآليات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية؛ كما لاحظت الباحثة من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة التي أجريت إنما مرده لوجود تقارب كبير بين تلك الدراسات وما تضمنته الدراسة في الجانب النظري خاصة كون المكتبة الجامعية الأكاديمية هي جزء لا يتجزأ من الجامعة أو المدرسة العليا، بل أصبح اليوم في الدول الغربية المتقدمة تقاس وتعتمد شهادات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بمدى ما توفره من مكتبات جامعية ناجحة بكل المعايير، هذا بالإضافة إلى الدراسات الأخرى التي تطرقت إلى موضوع تطبيقات جودة الخدمات وقياسها في مختلف أنواع المكتبات؛ فقد تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها المتعلق بالتوجهات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، مع وجود تشابه من حيث عينة الدراسة والمنهجية المتبعة؛ فبتحليل للدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وقد إتفقت معها جل الدراسات ، والتي استخدمت المنهج التحليلي، كما إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها طبقت على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، إلا أنها إختلفت معها في البعد المكاني المطبق في هذه الدراسة؛ أما إختلاف هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة من حيث طبيعة العينة والموضوع كدراسة وقد تناولت الواقع العملي لمكتبات المدارس العليا.

9.1 أهم جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

بحكم الإهتمام البحثي بموضوع الإدارة الإستراتيجية في مجال مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأس هرمها المدارس العليا وما تضمنه من مرافق أكاديمية وبيداغوجية كالمكتبات المتخصصة ومؤسسات المعلومات، فقد تمثلت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الخلفية النظرية والبنية المعرفية للبحث في أهم التوجهات الإستراتيجية للإدارة الحديثة وما تضمنته من مناهج وآليات وبرامج مقترحة على إختلاف تفاصيل مكوناتها المعرفية والمهارية والإجرائية؛ فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من أجل بناء رؤية إستشرافية للدراسة الحالية، فهي تمثل مدخلا نظريا وعمليا مع وجود علاقات إرتباطية مع موضوع البحث، وما سنجده عمليا من خلال دراستنا وما تثبته ميدانيا فبناءا عليها يتم إبراز أوجه التشابه والإختلاف وفق المتغيرات وطبيعتها؛ فجاءت

هذه الدراسة مكملة لجهود الدراسات السابقة وهذا هو حال مجال البحث العلمي؛ كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها متطلبات التكامل الإستراتيجي بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديد المدارس العليا وبين مكنتاتها المتخصصة ضمانا لتطوير البحث العلمي، وذلك بالكشف عن واقع الممارسات الإدارية القيادية ذات البعد الإستراتيجي، وهذا ما يفسر قناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية كآلية لتحقيق التميز في الأداء والإرتقاء المعرفي لمجتمعها الطلابي الأكاديمي؛ ونظرا لوجود أوجه إنفاق وإختلاف بين الإنتاج الفكري المتخصص في المجال دوليا وعربيا، ولأهمية التعرف على التوجهات البحثية الدولية للإسترشاد بها في تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية وتوجهاتها عند تطوير برامجها الأكاديمية.

أوجه الإتفاق: فقد إنفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إبراز دور تطوير الأداء في المكتبات الجامعية مع الواقع العملي لها، كما أظهرت هذه الدراسات مقاربات حول تطبيق التحول الإداري الإستراتيجي في إدارة المكتبات الجامعية كالإدارة الجودة وتأكيد حتمية التطوير والتي تتماشى مع الإستراتيجية المستجدة التكنولوجية الحديثة مع متطلبات المجتمع الأكاديمي وإدراك مجالات التطور المعرفي؛ فقد تم إثراء الجانب النظري لدراسنا هاته إنطلاقا من أدبيات الدراسات السابقة وذلك بعرض كثير من المفاهيم ذات العلاقة بالتوجهات الإدارية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية؛ إدارة الجودة، إدارة المعرفة وإدارة الآزمات وغيرها من المناهج العلمية الحديثة وقد حدد واقعها ومبررات تطبيقها فالدراسات السابقة قد قدمت صورة واضحة عن واقع إدارة المكتبات الجامعية وفق الرؤى المستقبلية في ظل إستجابتها للتحولات المعاصرة؛ وأفادت الدراسات السابقة هذه الدراسة في التعرف على أهمية العمل الإداري وفلسفة فاعليته في مجال إدارة المكتبات، كما أتاحت هذه الدراسات فرصة التعرف على أهمية القيادة الإستراتيجية التي أضحت القاعدة الأساسية التي يعول عليها لتبني الإستراتيجيات الفعالة لتحقيق أهداف مكتبات مؤسسات التعليم العالي بالوجه العام ومكتبات المدارس العليا بالشكل الخاص؛ كما إنفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الآخذ بالمنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة معينة بالموازاة مع الملاحظة والتي تحقق الدراسة من خلالها

أهدافها وتتأكد من مدى صدق فرضياتها؛ وعليه فقد ركزت الباحثة في حدود إجتهادها البحثي على إبراز الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتي يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
فقد ركزت معظم الدراسات على التوجهات الإستراتيجية من:	- حداثّة موضوع ممارسات الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية.	من خلال دراستنا هاته، فقد ركزت الباحثة على الممارسات المثلى في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية من منطلق
- القيادة الإستراتيجية	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- التخطيط الإستراتيجي	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- تطوير الأداء	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- التطوير التنظيمي	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- الثقافة التنظيمية	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إدارة الجودة الشاملة	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إدارة المعرفة	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إدارة التغيير	- عدم إرتكاز الدراسات السابقة على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.	إستراتيجيات رفع مستويات الأداء والحرص على التميز الوظيفي في مجال تقديم الخدمة وما حرصت عليه إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
وقد تم تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وكذا المؤسسات الخدمية بشكلها العام.	لدى مكتبات المدارس العليا والحرص على تعزيز مبادئ الإدارة الإستراتيجية بها .	مكتبات المدارس العليا والحرص على تعزيز مبادئ الإدارة الإستراتيجية بها .
		الدراسة قد خلق نوع من التوازن بين الرؤية المرحلية وكذا الرؤية المستقبلية لإحتياجات مجتمعها الأكاديمي .

الجدول رقم (01): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المصدر : من إعداد الطالبة

2. الإطار المنهجي للدراسة:

1.2 منهج الدراسة:

برجعنا إلى المناهج العلمية التي يتم الإعتماد والإستناد عليها يتم التأكد من وجود عدة أنواع من المناهج بهدف إنجاز دراسة أو بحث معين، فالبنظر لطبيعة الدراسة وتبعاً للإشكال المطروح والتساؤلات والفرضيات إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي تفرضه طبيعة الدراسة والذي يعمل على وصف خصائص المجتمع موضع الدراسة وتقدير النسب في المجتمع " (عبد الهادي، 2003، ص. 105)؛ كما يهتم المنهج الوصفي بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين مختلف الظواهر والاتجاهات ومن هنا يتضح بأن المنهج الوصفي ليس مجرد وصف لما هو ظاهر للعيان، بل إنه يتضمن الكثير من التقصي ومعرفة الأسباب بالإضافة إلى ما يزودنا به هذا المنهج من " معارف نظرية وتطبيقية وأدوات وأساليب إحصائية وإستدلالية تمكننا من فهم العلاقات بين الظواهر المختلفة والتحليل والتفسير والتنبؤ بالأحداث المستقبلية " (علي، 2023، ص.6)، فعلى غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة الإستراتيجية وآليات تطبيقها وما تعلق بها من توجهات إستراتيجية فقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تميز بتقديمه لدراساتنا هاته بشكلها الشامل والمتكامل والمتعمق للحالة المطلوب البحث فيها من منطلق تحديد المشكلة المراد دراستها وجمع البيانات الأولية الضرورية لتكوين فكرة واضحة عنها لصياغة الفرضيات التي قامت الباحثة من خلالها بجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج؛ كما حرصت الباحثة على إستخدام المنهج التحليلي بهدف تحليل البيانات المتوصل إليها من خلال ما تم التحصل عليه من معطيات من الإستبانة التي قدمت لمدراء مكنتات المدارس العليا وكذا رؤساء مصالحها للتعرف على إتجاهاتهم حيال المستوى التنظيمي وعلاقته بمؤشرات الأداء الكفيلة بتحديد فعالية إدارتها المحكمة من عدمها في ظل مبادئ الإدارة الإستراتيجية، كما تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي كمقياس النزعة المركزية من خلال المتوسطات الحسابية الفردية للعبارات والمتوسطات الحسابية المرجحة أي الجماعية وهذا ما يتلائم مع هذا النوع من الدراسات العلمية؛ وعليه تمكنت

الباحثة من جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر العوامل التي أثرت على الظاهرة المدروسة بهدف إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وكذا التنبؤ بحالات المستقبلية للظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وهذا ما يفيدنا حتما في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة .

2.2 منهج التوثيق:

تشكل خطوات البحث العلمي حلقات متواصلة ومتكاملة، والتي تدخل في إطار بنائي وظيفي والذي يتسم بالموضوعية والمنطقية في الطرح و التسلسل التدريجي المتناسق الذي يجسد أهمية ودور كل مرحلة من مراحل الدراسة، ولعل أبرز وأهم حلقات البحث العلمي هي منهجية وطرق وقواعد التوثيق والذي يعد أهم عناصر البحث العلمي الناجح؛ فقد إعتمدت الباحثة على منهجية وقواعد التوثيق حسب الجمعية النفسية الأمريكية **APA** وهو الإسم المختصر **American Psychological Association** في طبعتها السابعة والمنقحة التي صدرت سنة **2019**، وعلى هذا الأساس قامت الباحثة بإتباع منهج التوثيق المذكور سافا في دراستها الأكاديمية قناعة منها بدقة التهميش والتوثيق وفق قواعد البحث العلمي كنموذج معترف به وطنيا وعالميا؛ في ظل ما سعت إليه جل المجالات العلمية الوطنية والدولية التي أضحت تعتمد على أبجديات التوثيق وفق **APA**؛ وهذا ما جعل الباحثة تلتزم بالأمانة العلمية كدليل موضوعي لنقل المعلومات والمعرفة؛ وعليه فقد حرصت على تحقيق نوع من التوازن في النقل المعلوماتي من المصادر المختلفة بحكم قناعتها بأن الإقتباس الزائد يضعف من مصداقية البحث والباحثة على حد سواء، وهذا ما جعل هذه الأخيرة تبرز حجم الجهد الذي بذلته خاصة ما تعلق بالتحليل والنقد وكذا الشرح والذي يعد مبررا لتعزيز موقف الباحثة وتحملها مسؤولية الأمانة العلمية والذي يترجم أهمية التوثيق ووجوب الإلتزام بقواعده، كما تبرزت أهمية توثيق من منطلق ما أكده الأستاذ الدكتور **عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ** " أن البحث العلمي يقتضي الإطلاع على البحوث السابقة والإحاطة بالأعمال التي قام بها

الآخرون وسبل الإستفادة منها على إعتبار أن البحث العلمي عبارة عن جهود متراكمة ومتصلة " (عبد العزيز حافظ، 2018، ص.112).

3.2 تحديد المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

إن طبيعة وطريقة البحث وكذا الأداة المستخدمة في جمع البيانات جميعها تؤثر حتما وتتأثر بالعينة المختارة ، حيث قامت الباحثة بالتفكير في العينة المناسبة بالموازاة مع تحديد المشكلة من خلال طبيعة الدراسة والتي تتركز على الجانب التطبيقي لمبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديدًا بمكتبات المدارس العليا؛ حيث تعتبر هذه الأخيرة جزءا من الشبكة الجامعية الجزائرية ، وقد ضمت بدورها 39 مدرسة عليا وكذا 13 مدرسة عليا للأساتذة ، وهذا إستنادا لما تم إدراجه في الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تم بناءا عنها تعريف الباحثة بمجتمع الدراسة وكيفية إختيار العينة ونوعها ومبررات ذلك.

1.3.2 عينة الدراسة:

تعتبر العينة كإحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي المهني (فضيل، 1999، ص. 142)، ففي خضم الإستراتيجية التي تحاول رصد طبيعة المستويات العملية والتنظيمية في واقع المكتبات محل الدراسة، تطلب منا الأمر الوقوف عند العينة الكفيلة والمسؤولة على الإمداد المعلوماتي الذي نحتاجه فيما يخص العملية الإستشرافية والسلطة التنظيمية وكذا العمليات التنفيذية لنسق إستراتيجية الإدارة الحديثة في مجال المكتبات المتخصصة؛ فمن خلال طبيعة الدراسة والتي تركز على إرساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا محل الدراسة بالإستناد إلى الإشكالية المطروحة والأهداف الموضوعية للبحث، فإن مرحلة تحديد المجتمع الأصلي للدراسة والذين يمكن أن يكون كل واحد منهم ضمن أفراد العينة من أهم خطوات دقة البحث بشكل عام، ومن ثم يمكن إختيار العينة المناسبة والممثلة للمجتمع الأصلي وقد مثلت في 17 مكتبة متخصصة للمدارس العليا والتي يمكن حصرها في ما يلي:

القطب العلمي والتكنولوجي المدينة الجديدة سيدي عبد الله وقد ضم خمس مدارس عليا:

* المدرسة الوطنية العليا للأمن السبيرياني Ecole National Supérieure de Cybersécurité

* المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي National School of Artificial Intelligence

* المدرسة العليا للرياضيات National Higher School of Mathematics

* المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيا الأنظمة المستقلة

National School of Autonomous Systems

* المدرسة العليا لعلوم النانو National School of Nanoscience and Nanotechnology

القطب الجامعي القليعة وقد ضم أربع مدارس عليا:

* مدرسة الدراسات العليا التجارية Ecole des Hautes Etudes Commerciales

* المدرسة الوطنية العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

* المدرسة العليا للتجارة Ecole Supérieure de Commerce

* المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي

Ecole National Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée

* المدرسة العليا للمناجمنت Ecole National Supérieure de Management

المدارس الوطنية العليا الكائن مقرها بالجزائر العاصمة وقد تم إختيار المدارس التالية:

* المدرسة العليا للعلوم والتكنولوجيا Ecole Supérieure de la Science et Technologies

* المدرسة الوطنية للإدارة Ecole National d'Administration

* المدرسة الوطنية العليا المتعددة التقنيات Ecole National Polytechnique

* المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي Ecole National Supérieure d'Informatique

* المدرسة الوطنية العليا للبيطرة Ecole National Supérieure Vétérinaire

* المدرسة الوطنية العليا للفلاحة Ecole National Supérieure d'Agronomie

كما تم إختيار المدرسة الوطنية العليا للري بالبلدية Ecole National Supérieure d'Hydraulique

فإن حجم العينة يكون مقبولا تبعا لحجم المجتمع، كما يعتبر حجم العينة مناسباً في العينات الإحصائية وبناءاً على ما تقدم فإن حجم العينة الذي إعتد في هذه الدراسة والذي شكل ما نسبته (59 %) من مجتمع الدراسة يعتبر ممثلاً ومقبولاً لأغراض التحليل الإحصائي؛ وقد وزعت الاستبانة (الملحق رقم 1) على مدراء مكاتب المدارس العليا وكذا رؤساء مصالحها، والتي بلغت عينة الدراسة المستجيبة (48)، فلنا بتقديمها بشكل تفصيلي وفق الجدول (1) والذي قدم لنا وصفا لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الرتبة الوظيفية) على النحو التالي:

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
الرتبة الوظيفية	مدير المكتبة	14	%25
	رئيس مصلحة	34	%75
المجموع		48	%100

الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة بناءاً على متغير الرتبة الوظيفية

4.2 أساليب جمع البيانات

1.4.2 التصميم الأولى لأداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد حرصت الباحثة على تطوير وتنميين الإستبانة للكشف عن متطلبات تطبيق ونجاح مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكاتب المدارس العليا، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتخصصة في مجال التوجهات الإستراتيجية وثقافة الجودة والفكر الإستراتيجي الذي يضمن تكامل الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للخدمات المكتبية المتخصصة في المجال العلمية والبحثية، فمن أجل الإجابة على إشكالية البحث وإختيار فرضياته، إعتمدت الباحثة على الإستبيان أو ما يسمى بالإستقصاء بحكم إعتباره " قائمة تضم مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى عدد من أفراد عينة المجتمع للحصول على الحقائق، وهو من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، فهو يندرج ضمن الأدوات التي يتضمنها المنهج الوصفي التحليلي لما له من ميزات متعددة " (Benoit ,1984,p.319)؛ فبفضل إستمارة الإستبانة التي وزعت فقد رفعنا الحرج عن بعض المستجوبين من مدراء مكنتات المدارس العليا وكذا رؤساء مصالحها لإعطاء فرصة الإجابة بمطلق الحرية وما قابله من بعد إيجابي في الحصول على البيانات أكثر مصداقية بحكم ما يوفره من السرية المطلوبة التي يحتاجها المعنيين بالرد.

وقد مر تصميم الإستبيان بمجموعة من المراحل قبل أن يكون جاهزا للتوزيع وهي:

تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الإستبيان في ضوء إشكالية بحثنا وقد تم إبراز ما هو المطلوب جمعه من بيانات ومعلومات إنطلاقا من ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والإستفسارات وقد تم تصميم الإستبيان النهائي لهذه الدراسة بعدما خضع للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة المتخصصين والمتمكنين في مجال علم المكنتات والتوثيق وكذا مجال الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات غير الربحية بهدف الإستفادة المثلى من جميع الملاحظات التي ثمنت أسئلة الإستبانة وفق ما هو مطلوب بحثيا وعمليا؛ وعليه تم توزيع النسخة الأولية للإستبيان كتوزيع تجريبي لرفع الغموض عن بعض المصطلحات التقنية الجديدة الخاصة بمجال إدارة المؤسسات المعلوماتية والمكنتات الأكاديمية ليصل الإستبيان إلى صورته النهائية، حيث يتضمن ثلاث محاور أساسية من منطلق ما سبق التركيز عليه وقد تضمن الجزء الأهم من تحليل خصائص مجتمعنا المستهدف من المبحوثين وفق الخصائص الديمغرافية والمكونة من (التركيبة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، والتي تلعب دورا حاسما في الدراسات الميدانية بهدف إبراز أهم الجوانب الجوهرية في

دعم منهج التطوير العملي وعلى ضوء تحليل إشكالية الدراسة وتحديد أهدافها، كان للباحثة المجال بالإلمام الموضوعي لمدى إدراك معالم وتفاصيل الإدارة الإستراتيجية وآليات تفعيل مبادئها وفق محاور الإستبانة والتي تكونت من المحور الأول بحديثنا حول متطلبات صياغة إستراتيجية المكتبة؛ في حين ضم المحور الثاني دعائم تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة؛ على أن ختمنا إستبانتنا بسؤال غاية في الأهمية وهو درجة إنسجام إستراتيجية المكتبة مع ثقافتها التنظيمية وقد تركنا سؤالنا المفتوح حول الموضوع لإبراز أهم التصورات والمقترحات حول تطوير الواقع العملي للمكتبة كنظرة إستشرافية لمستقبلها؛ كما هو موضح في الملحق رقم (01)؛ بالإضافة للإستبيان الموزع فقد تعمدت الباحثة على المقابلة أيضا من أجل الحصول على معلومات أكثر دقة إذ قمنا بإجراء حوارات مع بعض مدراء هاته المؤسسات ومسؤولي مصالح المكتبات الذين أفادونا بمعلومات قيمة.

2.4.2 قياس صدق أداة الدراسة:

فقد تم حساب صدق أداة الدراسة بطريقتين هما الصدق الظاهري وصدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): فلتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، فكان من الواجب

عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص من خارج وداخل الوطن ؛ وذلك بهدف الحصول على مريئاتهم حول الإستبانة والتأكد من ملائمتها لتحقيق الأهداف التي وضعت لآجلها، وقد تمت دراسة آرائهم ومقترحاتهم وعلى ضوءها تم تميم الإستبانة وتحديد صورتها النهائية، كما تم التحقق من الإتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه وجاءت النتائج وفق مايلي:

❑ التأكد من وضوح صياغة الفقرات وسلامتها وعلاقتها المباشرة بمشكلة وتساؤلات الدراسة.

❑ إتاحة أي تعديل أو حذف أو إضافة لأي محور من محاور الإستبانة قصد تميمها.

❑ الإستفادة من آراء المحكمين من خلال إعداد الأداة بشكل منظم وسلس، من حيث تفاصيل

الفقرات وكفايتها وسلامتها اللغوية.

2. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ وهو واحد من الإختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات للإستمارة الإحصائية وهو إختبار إحصائي على بيانات إستمارات مجموعة من الخبراء في موضوع الإستمارة لإعطائها الشرعية وعلى ضوء نتائج الإختبار تعدل الإستمارة أو تبقى كما هي (البياني، 2005، ص. 49) فمعامل ألفا كرونباخ هو رقم أو مقياس واحد يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثباتا تاما في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وتعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الإستبيان وكلما زادت قيمة ألفا كلما زادت درجة الثبات والصدق من أسئلة الإستبيان.

✚ **الثبات** يعني إستقرار المقياس وعدم تنافضه مع نفسه أو " أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف " (التميمي؛ داود، 2016، ص. 2016).

✚ **الصدق**: ويقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات.

وبالنسبة للدراسة فقد بلغت قيمة الفا كرونباخ 0.987 ومنه البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبيان مقبولة للدراسة؛ حيث يتضح من خلالها أن قيم معامل الفا كرونباخ للثبات تتراوح ما بين (0.903 – 0.980) وبلغت قيمة الثبات العام للاستبانة (0.980)؛ وهي درجة ثبات عالية تعطي ثقة ومصادقية في النتائج ، وهذا ما تؤكد لنا تفاصيل دراسة فيلد (Field,2017)، " فانه يمكن قبول الموثوقية عند درجة (0.7) و اكثر "، كما تبين لنا من خلال وقوفنا على نتائج إختباري الصدق والثبات للأداة أي الإستبانة أن هذه الأخيرة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه وثابتة بدرجة مثلى.

كما تمت الإستعانة ببرامج الإحصائي المتخصص وهو برنامج SPSS وهو إختصار لمفهوم Statistical Packatage for the social sciences ؛ والذي يعد من البرامج الأكثر إستعمالا من طرف الباحثين في مختلف الميادين وعلى وجه الخصوص الميادين الإجتماعية والإنسانية؛ وعليه فقد تعمدت الباحثة في إستعانتها بهذا البرنامج الذي أضحى إستعماله ضروريا بحكم أن حجم البيانات التي وجبت على الباحثة التعامل معها كبيرا جدا والذي يقتضي إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة بالطرق الكفيلة والدقيقة كإعداد الجداول الإحصائية ومختلف الحسابات وكذا الأساليب الكمية المعتمدة لإعداد الدراسات الإحصائية الخاصة بدراساتنا هاته من منطلق إستادها على الترميز الذي يمثل عملية الانتقال من الإستبيان إلى برنامج SPSS.

إذ تضمن التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات تنظيم البيانات ووصفها بطريقة تجعلها أكثر وضوحا للمستخدم والتي تحدد الطريقة المثلى لوصف البيانات حسب نوعية ووحدة القياس بها، وهذا ما لمسنه في طرق العرض الإحصائي للدراسة من خلال ما أكدته الباحثة في عرضها الجدولي وكذا المخططات البيانية على إختلاف أشكالها والتي توافقت كل منها على وحدة قياس إسمية أو ترتيبية ترسم بإستخدام الأعمدة البيانية أو الأشكال الدائرية وهذا ما يتوقف على حسب المدرج التكراري Histogram أو المنحى التكراري Frequency Curve كما كان للباحثة إلزامية إستخدامها وهذا في حالة البيانات الكمية المتقطعة؛ في حين تم حساب بعض المقاييس الإحصائية وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الإختلاف وهذا ما يعرف بقيمة مقياس التجانس في العينة أو عدمه بحكم أن المقاييس النسبية قد تكون موجبة أو سالبة، وقد عبر عنها في برنامج SPSS بمقاييس التوزيع كونها تتعلق بالتوزيع التكراري للبيانات.

5.2 مجالات الدراسة الميدانية: فمن الناحية البنائية الوظيفية لكل دراسة تستوجب تحديد الأبعاد

الميدانية والتي تقتضي تحديد الإطار المنهجي لها وكذا مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وعليه

فقد حرصت الباحثة على تحديد المجال المكاني للدراسة كحدود جغرافية وكذا المجال البشري والزمني والتي تعد بمثابة العناصر الأساسية والجوهرية التي توضح الإطار العام للدراسة.

1.5.2 المجال المكاني:

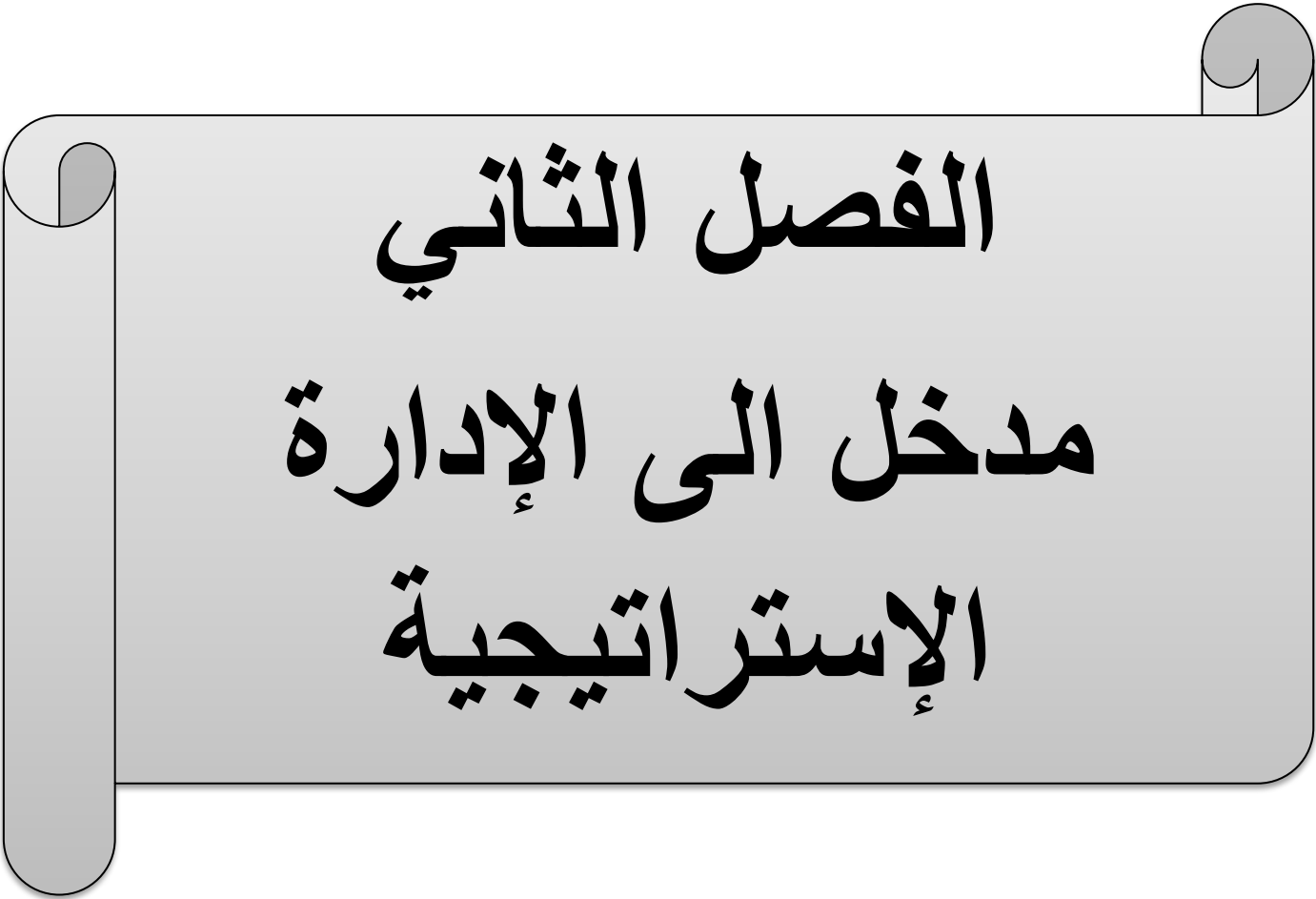
فقد تمثل البعد المكاني لدراستنا هاته في مجالات وحدود معينة والتي تتعلق بالمكان الجغرافي أو الحيز المكاني الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية تحديداً؛ فما يتضح من خلال العنوان الفرعي للدراسة وهو " مكتبات المدارس العليا الجزائر وسط أنموذجاً "؛ فهو تعريف دقيق بالحدود الجغرافية للدراسة وقد تمثلت في خمس مدارس عليا بالقطب التكنولوجي لسيدى عبد الله وكذا خمس مدارس عليا بالقطب الجامعي بالقليعة وكذا المدارس العليا الواقعة بالجزائر العاصمة وقد وقع إختيار الباحثة على ست مدارس عليا عريقة، لتكون المدرسة الوطنية العليا للري بالبلدية كنموذج للتوسعة العمرانية لجنوب الجزائر العاصمة.

2.5.2 المجال البشري:

إن ما تفرضه طبيعة موضوع دراستنا من خلال تحديد المجال الجغرافي هو إمكانية الباحثة في التعرف على المجال البشري وكل ما تعلق بخصائص ومواصفات العينة، ويتم من خلاله جمع المعلومات الخاصة بكل فرد من أفراد الذين ستشملهم عينة الدراسة وقد تم تحديد مدراء مكتبات المدارس وكذا رؤساء مصالحها من منطلق فهمنا الدقيق لموضوع دراستنا والمتوقف على ثقافة الإدارة الإستراتيجية لدى متخذي القرارات على مستوى مكتبات المدارس العليا محل الدراسة بحكم مستويات الفكر الإستراتيجي لديهم وهذا ما قد يتوافق مع طموحات الإدارة العليا وقناعاتها بالممارسات الحديثة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية ووجوب دعمها.

3.5.2 المجال الزمني:

فمن خلال الزيارات الإستطلاعية لمكتبات المدارس العليا محل الدراسة والتي تعد هذه الخطوة المرحلة التمهيديّة للعمل الميداني، والتي يمكن إعتبارها مرحلة إستكشافية فقد ساعدت الباحثة على تحديد معالم دراستها وتشخيص البيئة المراد البحث فيها فهي تعبر عن مرحلة الوصف الدقيق لما يتم جمعه من حقائق وبيانات، فقد حدد المجال الزمني لدراساته في المدة الزمنية التي قضتها الباحثة في دراسة الظاهرة من بداية تحديد موضوعها وطرح إشكاليته إلى غاية إختيار الوسيلة المراد تطبيقها على العينة؛ وكذا مرحلة توزيع وجمع إستمارات الإستبانة لجمع البيانات وتفريغها وتمثيلها في شكل أعمدة بيانية أو توضيحية والتعليق عليها وهذا ما ترجم السيرة العملية للباحثة من بداية التفكير بالمشكلة البحثية وجمع البيانات النظرية حولها؛ مروراً بإستكشاف الواقع العملي لمكتبات المدارس العليا محل الدراسة وقد تمثلت في 17 مدرسة إلى غاية إتمام تفاصيل الدراسة و في شكلها النهائي وهذا ما تجسد حقيقة من بداية السنة الجامعية 2018/2019 إلى غاية السنة الجامعية 2023/2024؛ بعد أن عرفت الجزائر كغيرها من الدول الأزمة الصحية وما شوهدها من غلق لمختلف المؤسسات وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الفترة الممتدة من 2019 إلى غاية 2022 بسبب إنتشار الكوفيد في تلك الفترة تحديداً.



الفصل الثاني

مدخل الى الإدارة

الاستراتيجية

المبحث الأول
الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

ما تسعى له المؤسسات والمنظمات على إختلاف أنماط وأشكال خدماتها وأرباحها قد يتوافق إلى حد بعيد مع متغيرات وقتنا الراهن وقد إتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتغيير سواء كانت هاته متغيرات إقتصادية؛ إجتماعية، ديمغرافية، سياسية أو حتى تكنولوجية وقد ظهرت الحاجة إلى التفكير على المدى الأوسع لضمان ما تعكسه من آثار إيجابية وبشكلها الواضح من خلال ما تحققه المنظمات من فعالية، فهي تسعى لتبني مفاهيم إدارية حديثة أساسها التفكير والتوجه الإستراتيجي، وهو الأسلوب الذي يستطيع من خلاله القادة والمسؤولين توجيه منظماتهم نحو الإننتقال الأفضل من خلال ممارساتهم الفضلى نحو التصميم الأمثل للإستراتيجية العامة لها، والتي تتوافق والعمليات التكتيكية التي تحدد من خلالها مقومات النجاح، فتبني المنظمات لمفاهيم ومبادئ الإدارة الإستراتيجية وما لها من علاقة وطيدة مع إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير وكذا إدارة الأزمات وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة تجعلها على قناعة بوجود الإننتقال الحتمي والإيجابي لها بهدف التميز والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة؛ وهذا ما ترجم حقيقة إهتمامات الباحثين والخبراء بتحسين الجودة من خلال تفعيل الآليات والمفاهيم الفكرية والأنظمة الإدارية الحديثة وما إرتبط بهدف كسب ميزة تنافسية التي تقتضي تحقيق حاجات العملاء والعاملين بما تتوافق و تطلعاتهم من أجل ضمان البقاء والإستمرارية والتطلع إلى التنمية والتطور.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

3.تعريف الإدارة: Management

لم يتم إتفاق علماء الإدارة وكذا الباحثين على تعريف واضح ومحدد ودقيق لها، وقد يرجع هذا الإختلاف لعدة أسباب بعضها يرجع لطبيعة الإدارة المتغيرة وحاجات المنظمات لرفع كفاءتها وقدرتها

على مواجهة التحديات المختلفة والبعض الآخر كان مرد آرائه إلى تباين إهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الباحثين والعلماء ولنا بإستعراض بعض التعاريف: (المغربي، 2016، ص. 11).

❏ فقد عرفها فريدريك تايلور على أنها: " معرفة ما نريد أن نفعل بأفضل طريقة وأقل تكلفة ".

❏ كما عرفها لورنيش آبلي بأنها: "عملية تنمية الأفراد وليست توجيه الأشياء..." أي أن الإدارة

هي إدارة الأفراد.

❏ أما عن كونتر ويربيش، فقد عرفها على أنها: " هي عملية التصميم والمحافظة على البيئة التي

تعمل بها الأفراد، وفق الأداء المطلوب لجعل الفاعلية مثالية لبلوغ الهدف ".

❏ بينما عرفها سيرتو بأنها: "عملية إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال عمل الأفراد وموارد

المنظمة".

❏ كما يرى ستوتر بأن: " الإدارة هي عملية التخطيط، التنظيم، والقيادة والرقابة على جهود كل

الأفراد وكذلك إستخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية ".

أما عن الخبير الإستراتيجي كونترها رولد وزميله دونيل، فقد عرفها على أنها: " عملية تشغيل

وتحليل الوظائف الإدارية.....والمتمثلة في التخطيط، التنظيم التوجيه القيادة والمراقبة "

(Koontz ;Donnel, 1984, p.28).

كما عرفها إدوارد فرانسيس بريخ على أنها: " عملية اجتماعية....أساسها التخطيط والتنظيم والرقابة

والتنسيق والتحفيز " (Edward Brech ,1957, p.35).

غير أن التعريف الكلاسيكي للإدارة وقد مثله العالم الفرنسي هنري فايول Henri Fayol صاحب

نظرية المبادئ الإدارية فقد عرفها على أنها: " تدير يعني تتوقع وتخطط وتنظم وتنسق وتراقب "

(Fayol,1994, p.53).

فقد توالى الجهود لتطوير الآراء والنظريات والمبادئ الإدارية، وقد إقترن ذلك بتكامل العمل الإداري والذي صنف إلى مجموعة الأنشطة المتميزة من تخطيط تنظيم؛ توظيف وتوجيه ورقابة مع ما تضمنه من وجوب الإستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تمتلكها المنظمة سواء كانت بشرية، مادية ومالية وكذا معلوماتية مع وجود علاقة تكاملية وتبادلية والتي تحدد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، ليتم من خلالها صنع القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على أدائها على المدى الطويل ووفق البيئة المشهود لها بالتغيير المستمر.

فكان **لهنري فايول** بصمة بحثية وعلمية في مجال الفعالية الإدارية بعد أن حصر جوهر الإدارة في قوة التنبؤ وعلى المدى الطويل، فلا بد للقائد أن يمتلك قوة بعد النظر والقدرة على توقع المستقبل بتقدير كل الإحتمالات وحتى الصعوبة منها ، ومن ثم يستعد لها، فقد عرف الإدارة على أنها: " ما يتم القيام به من التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والمراقبة والتنسيق"، وهذا ما أكدته **هنري فايول** في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " على أن هاته المبادئ الإدارية العامة، يمكن تطبيقها على كافة أشكال النشاط الإنساني (جباية سعد، 2018، ص. 41).

فضمن الطرح السابق لمفهوم الإدارة ترى الباحثة أن مهمة الإدارة يمكن حصرها في:

- ✓ أن الإدارة عملية نظامية أساسها التنبؤ بحكم إهتمام المنصب حول المستقبل.
- ✓ أن الإدارة هي عملية توافقية متكاملة تتكون من سلسلة الأنشطة المترابطة والمستمرة.
- ✓ أما عن مهمة الإدارة تكمن في وجود أهداف، تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الوظائف والأنشطة الإدارية، وهي التخطيط التنظيم القيادة والتي بموجبها يتم التوجيه وكذا الرقابة.

4. تعريف الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

فهناك من عرف الإدارة الإستراتيجية من منطلق الأدوار والمراحل الأساسية لإتمامها وهذا بعد أن لخص فريدريك تايلور منهجه الإداري المقترح في مبادئ الإدارة العلمية وهي أربعة: (عسالي، 2017، ص18).

- ✓ الإستناد على الطريقة العملية بدل الطريقة التقليدية، وهذا بتحديد العناصر العملية المهمة بالإعتماد على تحليل وتشخيص الأنشطة وفق البيئة الداخلية والخارجية ومتغيراتها ليتم بعد ذلك إسناد الأدوار للعاملين بدل الإعتماد على التجربة والخطأ المتعارف عليه في الطريقة العشوائية.
- ✓ الإختيار السليم والدقيق للأفراد، وإمكانية إدارتها على أسس الكفاءة والمهارة المطلوبة للتطبيق العملي الفعال وضمان أعلى مستويات الإبداع والإبتكار.
- ✓ تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية.
- ✓ تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين الأفراد، بحيث يتولى الرؤساء مسؤولية التخطيط والتنظيم في حين يتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

كما عرف الدكتور والخبير في مجال التخطيط الإستراتيجي فريدريك دافيد Fred R. David الإدارة الإستراتيجية على أنها: " فن وعلم صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ " (Fred, 2012, p.19).

وقد لخصت عملية الإدارة الإستراتيجية في ثلاثة عشرة خطوة وهي: (الخاندار، 1993، ص. 78)

- تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجيات.
- توضيح رؤية ورسالة المنظمة.

* فريدريك دافيد عالم ومستشار دولي في إدارة الأعمال، وهو أستاذ في الإدارة الاستراتيجية في جامعة فرانسيس ماريون فلورنسا الإيطالية.

- إبراز قيم ومبادئ الأعمال بالمنظمة.
 - التشخيص البيئي للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
 - التشخيص البيئي للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
 - تحديد الأهداف الأساسية.
 - وضع الإستراتيجيات.
 - تحديد الأهداف التشغيلية.
 - تحديد السياسات الواجب إتباعها.
 - تخصيص الموارد.
 - التأكد من توفر كافة متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية المختارة.
 - مراجعة الأسس الداخلية والخارجية للإستراتيجيات الراهنة.
 - قياس الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في ضوء المعايير السابق وضعها.
- أما عن الخبيران في مجال إستراتيجيات إدارة الأعمال **Gluek** و **Jauch**، فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية على أنها: " سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة " (Jauch; Glueck, 1988, p.47).
- كما عرفها **Higgins** بأنها: " عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل أي هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقات المنظمة وبيئتها" (جبتور، 2007، ص.42).
- كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بمصطلح الرشاقة الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية وهي " قدرة المؤسسة على تحسين وتطوير بيئة العمل في ظل المتغيرات مع وجوب التكيف مع الظروف الخارجية

وبشكلها المفاجئ والإستجابة لها بسرعة ومرونة وكذا الحرص على توجيه الأمل للموارد المتاحة للإستفادة من الفرص وتجنب التهديدات بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة " (كافي، 2022، ص.33).

كما تم تبني مفهوم الإدارة الرشيقة وفق منظورين المنظور الأول فلسفي مفاهيمي متعلق بالمبادئ التوجيهية والأهداف الشاملة، أما المنظور الثاني عملي تطبيقي والمتعلق بمجموعة من الممارسات والأدوات والتقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور الفلسفي " (Shaikh ;Khalifeh, 2014 , p. 5) فإنطلاقاً من التعاريف المدرجة، لنا بصياغة جملة من المفاهيم الخاصة بالإدارة الإستراتيجية وما رافقها من مصطلح الرشاقة الإستراتيجية، والتي يمكن إعتبارها عملية نظامية يقوم من خلالها المدراء بتحديد وتطبيق إستراتيجيات تهدف إلى خلق درجة من التوافق مع ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات مادية وبشرية وما تواجهها من فرص وتهديدات في بيئتها المتاحة، فيكتمل التوجه الإستراتيجي للمؤسسة من خلال:

➤ وضع الرؤية المستقبلية والقدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

➤ الإستغلال الأمل للموارد والإمكانيات وبالطريقة الفعالة.

➤ القدرة على إحداث التغيير.

➤ تحقيق رسالتها بتحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية.

فالإدارة الإستراتيجية ماهي إلا تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ومن ثم رسم رسالتها بتحديد غاياتها على المدى البعيد، وهذا ما ينطوي تحت مسميات التخطيط الإستراتيجي مع تحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة ومراجعتها وتقويمها.

فإذا إتفقنا على مختلف التعاريف السابقة، يمكننا تحديد مفهوم أكثر تكاملاً للإدارة، فهي تشمل شقين أساسيين: الشق الأول هو أن الإدارة تشمل مجموعة من النظريات والمبادئ التي تضبط تنظيم

وإستخدام الموارد، والتي تعتبر دعامة أساسية لتحقيق الأهداف المحددة، أما الشق الثاني فقد تمثل في أهداف المنظمة التي تتحقق من خلال التنسيق الفعال بين جهود الأفراد التي تسهم في تهيئة بيئة العمل، وأن عملية الإدارة تركز على مجموعة الوظائف المتكاملة من تخطيط، تنظيم، توجيه وقيادة ورقابة؛ وعليه فإن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

إن البحوث والدراسات العديدة، التي إهتمت بموضوع الإدارة والمفاهيم المرتبطة بها، قد أزلت الغموض عن المبادئ الإدارية، وأدخلت الكثير من المفاهيم والأساليب والإستراتيجيات الجديدة في إدارة المنظمات في الوقت الراهن، فقد تضمنت الإدارة الإستراتيجية مجموعة من الخطوات والمراحل المترابطة الخاصة بتحديد وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها الحاكمة لإجراءاتها العملية ، مع تحديد مجموعة الغايات والأهداف الإستراتيجية وفق تحليل ودراسة البيئة الخارجية التي تبرز من خلالها إدراك الفرص المتاحة والتهديدات والتعرف على العوامل التي تعيق مدى تحقيقها للرسالة ، كما أن الإدارة الإستراتيجية تسهم في تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من حيث جوانب القوة والضعف وتحليل وضعية المنظمة من خلال إقرارها بوضع مجموعة الإستراتيجيات الكفيلة بتنفيذها على الوجه الأكمل بالموازاة مع قياس نتائجها وتقييم أدائها لإمكانية إجراء التعديلات اللازمة على الخطة الإستراتيجية من واقع تجارب التنفيذ المرحلية .

فمن هذا المنطلق لنا بالإشارة على أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة الخطوات والمراحل المترابطة التي تبدأ بصياغة الرؤية والرسالة وتنتهي بتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها بما يقدم قيمة مضافة لعملائها والمتمثلة في الميزة التنافسية من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وهذا ما قد ركزا عليه كل من الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس والدكتور جمال الدين مرسي في

كتابهما حول الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقه حول تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

المفهوم / الأبعاد	الموازنات / الرقابة	التخطيط الطويل الأجل	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
التأييد الإداري	إحكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات	توقع نمو وإدارة التعقيدات	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع الأزمات والتهديدات وفق المتغيرات
الإفتراضات	الماضي يعيد نفسه	الاتجاهات الماضية سوف تستمر	إن الأحداث الجديدة ونواحي عدم الإستمرار يمكن التنبؤ بها	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
العملية	دورية	دورية	دورية	الوقت الفعلي
الفترة التي برز فيها المفهوم	أوائل القرن من العشرينات وحتى الخمسينات	من الخمسينات	من الستينات	من منتصف السبعينات

الجدول رقم (03): تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

المصدر: (إدريس؛ مرسى، 2002، ص.31)

وعليه ظهرت حتمية تطبيق نهج الإدارة الإستراتيجية، فكرا وأسلوبا بعد تحليل تحديات بيئة الأعمال، ما ميزها من تزايد حدة التنافس واتساع وتنوع الإحتياجات والرغبات والطموحات بعد أن أصبحت الإدارة وأساليب التخطيط التقليدية تقتصر للآليات الجوهرية الضرورية، فالإدارة الإستراتيجية هو المنطلق التنافسي للمنظمة وهو نقطة إرتكاز لضمان أعلى مستويات الميزة التنافسية من جودة، سعر

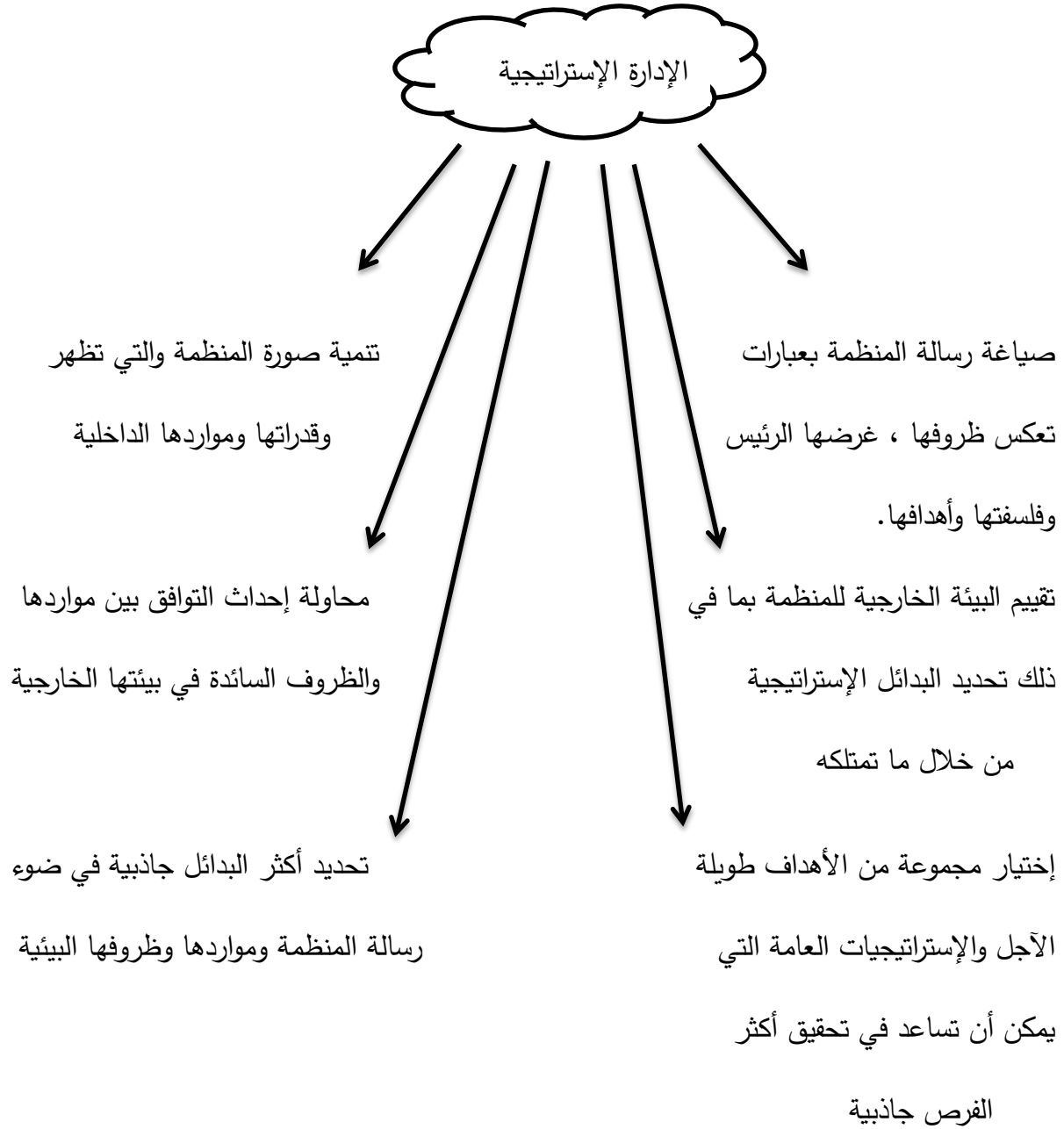
وخدمة وكذا القدرة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات المحكمة وفق التقييم الدوري والفعال لضمان وصول المؤسسة إلى أهدافها المخطط لها.

وعليه فقد أصبح من الضروري لبناء منظمة بمستويات أداء متميزة نستوعب أهم المتغيرات والمؤثرات البيئية وجودة إدارة تمتلك أدوات وآليات صياغة الإستراتيجيات والقدرة على تنفيذها والرقابة عليها، وهذا ما يعبر عنه بالإدارة الإستراتيجية؛ فيعبر عن الإدارة الإستراتيجية بأنها: " حقل معرفي يجمع إشعاع نظريات عديدة سياسية وإقتصادية وإجتماعية وتقنية، وأنها ممارسة تنحصر في جوهر العملية الإدارية بكل أشكالها وفعاليتها التنظيمية ". (الحاج محمد، 2017، ص.86).

فصفوة ما تم الحديث عنه كان للباحثة رأي موازي بشأنه ، فالإدارة الإستراتيجية قد ترجمت جوهر العملية الإدارية بكل أشكالها وإجراءاتها التنظيمية ومتغيراتها المستقبلية وكيفية الوصول إلى حقيقة إدراك البعد الإستراتيجي للإدارة فهو درجة الوصول إلى التوافق الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة وثقافتها التنظيمية وإدراك قراراتها الإستراتيجية وفق الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة؛ فمدى الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي وتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أصبح معيارا للمنظمات الناجحة والمتميزة، وعليه يمكننا الحديث عن إرتباط مبدأ تحقيق الكفاءة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات وكذا الفعالية من خلال تحقيق الأهداف بالمستوى المطلوب والمستهدف وقد شكلت المعنى الحقيقي للإدارة الإستراتيجية التي أضحت تمثل التوجه الإستراتيجي للمنظمات والذي يعد تحليلا أكثر حكمة للقرارات الإستراتيجية المتخذة مع ضمان الوعي الكامل والسديد لتطبيق وتفعيل أساسيات الإدارة بمستويات أداء متميزة.

فالإدارة الإستراتيجية هي المنهج السليم لإستثمار الفرص، وتنمية نقاط القوة وسبل الإنتفاع الصحيح بها وذلك بالموازاة مع سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواءا التكنولوجية منها أو الإقتصادية أو الثقافية أو الإجتماعية.....

كما تنطوي على عدة مهام رئيسية وهي: (Bartol; Martin, 1994, p.168)



الشكل رقم (01) المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية

المصدر: (Bartol; Martin, 1994, p.168)

فمن هذا المنطلق لنا بالحديث عن أهمية تبني المنظمات للإدارة الإستراتيجية والتي أصبحت مطلباً حتمياً من خلال تركيز وإهتمام المفكرين وكذا الباحثين الذين تميزوا بالتوجه للتخطيط لغايات بعيدة الأمد لها صيغة الرؤية المستقبلية التي تعكس طموحات المنظمة لمواكبة التطور المستمر من أجل ضمان وجودها وجوداً خدامتها، فمن مهام الإدارة الإستراتيجية هو تفعيل آليات السيطرة على مجمل التقلبات المرتبطة بإدارة المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي ومواجهة متطلبات المرحلة الحالية والمرحلة المستقبلية.

فتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات توحى بإستلهاام رؤية مستقبلية مشتركة وهو تنمية لصورته مبرزة ظروفها وقدراتها وإمكاناتها، وكذا قدراتها وإمكاناتها، مع المبادرة في إتخاذ القرارات من خلال صياغة رسالة المنظمة والتي تعبر عن غرضها وفلسفتها وأهدافها من خلال ما يتم تقديمه من أفكار إبداعية جديدة توحى بالتميز الأدائي مع تبني سياسة التغيير وضمان إستمرارية إحداث التوافق بين مواردها وبيئتها العملية ؛ فممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية يقتضي تفعيل إستراتيجيات متنوعة تجمع بين التخطيط والتنبؤ وفق تشخيص بيئي دقيق لرصد الفرص والتهديدات لضمان إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة.

وعلى هذا الأساس كان للباحثة رأي في إبراز مدى أهمية الجمع بين مختلف المهارات لضمان التكامل من حيث مدى أهميتها ومدى توافرها وقد تمثلت في مهارات التخطيط وتحديد الأهداف ومهارات صنع القرار وإتخاذه ومهارات التنظيم والتغيير المحكم، ومهارات التحليل وإختيار البدائل وكذا مهارات المتابعة والتقييم وهذا كله بهدف إستمرارية تطور المنظمة والذي يعبر عن جوهر الإدارة الإستراتيجية.

5. تطور الفكر الإداري في المنهج الإنساني والإسلامي:

لقد إرتبط تطور الفكر الإداري وتطبيقاته مع الحضارات الإنسانية الأولى، والتي ظهرت على الأرض العربية في بلاد الرافدين والشام وغيرهم من حضارات الشعوب المتعاقبة، فقد قام العديد من

الباحثين جاهدين لإرساء مبادئ هذا العلم برغم مواجهتهم لصعوبات كثيرة في العثور على الوثائق والأدلة التي تكشف عن طبيعة المتغيرات التاريخية القديمة التي مر بها هذا العلم، إلا أن ما كتب على ورق البردي والرسومات الجدرانة والفخارية.... قد تم إعتماؤها كوثائق مرجعية، وعليه فقد توصل الباحثون في هذا المجال إلى رسم فكرة عامة عن الإدارة قديماً، وهذا ما أثبتته البابليون والسومريون بعد أن عرفوا الإدارة وطبقوا أساليبها، فلنا باستعراض أهم مراحل تطور هذا العلم عند بعض الحضارات القديمة: (عباس، 2015، ص. - ص. 37 - 39).

❖ الإدارة في عهد السومريون:

لقد أدرك السومريون أهمية تنظيم العمل وإدارته؛ فكانوا هم أول من ركزوا على مفهوم الرقابة الإدارية، وذلك من خلال إحتفاظهم بالمعلومات التي كانوا يجمعونها من الكهنة والمعابد، كما أنهم طبقوا نظاماً ضريبياً على حجم الأموال التي أمكن جمعها.

❖ الإدارة عند البابليين:

فقد أضاف البابليون الكثير للفكر الإداري، ومن أبرز الدلائل التي تشهد على ذلك هي:

- ✓ إستحداث حمورابي أول نظام للأجور؛
- ✓ برزت عملياً أشهر مقولة في مجال الإدارة لحمورابي " أن المسؤولية لا تفوض "؛
- ✓ أكدت تشريعات حمورابي على أهمية الرقابة من إعداد للتقارير لضمان حقوق المتعاملين وسلامة المعاملات التجارية؛
- ✓ قدرة القيادة الإدارية آنذاك في مجال الإشراف والتوجيه وخير دليل على ذلك هو إقامة المشاريع وفق نسق هندسي كالحدايق المعلقة وبرج بابل بالعراق.....

❖ الإدارة في عهد الفراعنة:

إستمد المصريون القدامى (الفراعنة) فكرهم الإداري من الحضارات التي ظهرت في بلاد الرافدين والشام، فمارسوا السلطة بشدة في إدارة شؤون دولتهم فبنوا الأهرامات وأسسوا نظاما للري لم يكن معروفا من قبل سواءا من حيث الحجم أو الهندسة.

❖ الإدارة في عهد الحضارة الرومانية:

ساهمت الحضارة الرومانية في تطوير الفكر الإداري، خاصة في مجال التنظيم فقد إعتد الرومان على اللامركزية في الحكم، وتفويض السلطة لحكام المقاطعات بعد أن تأكدوا من أن المركزية لا تساعدهم على إدارة إمبراطوريتهم المترامية الأطراف.

فالإدارة لا تخرج عن كونها ذلك النشاط الإنساني الذي يمكن المنظمة من التفكير العلمي الإيجابي المنظم الذي يضمن التفاعل الإيجابي مع البيئة (الأسرة، المصالح الإقليمية والمحلية....) وكذا الاستخدام الأمثل للفرص والموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل التكاليف والخسائر الممكنة وفي الزمن المحدد عبر مجموعة من المبادئ والأساليب العلمية.

غير أن المفهوم الإسلامي للإدارة، أخذ عمقا أكبر من المفهوم الإنساني وذلك لإستناده على المنهج الإسلامي الذي يشمل أبعادا أخرى تميزها عن المفاهيم الإنسانية للإدارة التي تعبر في مجملها عن المفهوم الإسلامي للجودة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ **التقيد بالسعي لتحقيق العمل الصالح**، فنجد أن المنهج الإسلامي يربط بين الإيمان والعمل الصالح فلا نجد الإيمان إلا ويتبعه العمل الصالح، فتزكية النفوس من خلال الذكر يقود نحو الإيمان والذي يقود بدوره إلى العمل الصالح كنتيجة تلقائية، وهذا يعني أن مفهوم الإدارة في الإسلام لا ينفك عن الجوانب الإيمانية.

✓ الإستناد على مجموعة من الأسس والقيم والمبادئ والمرتكزات الأخلاقية من خلال مراعاة مصلحة العمال وضمان المعاملة الإنسانية مع مراعاة أوضاعهم الإجتماعية، وعدم تحميلهم مالا طاقة لهم به؛ وكذا تحقيق مصالح المنظمة والحفاظ على البيئة من الفساد بكل أنواعه فهو مجال واسع يتضمن عدم الإسراف في إستخدام الموارد والإقلال من التكاليف....لنجد أن المفهوم الإسلامي تضمن ربط النجاح في المجتمع بتوفيق الله الذي يتوقف على الإخلاص والأمانة وتحقيق الرضا....لحديث أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صل الله عليه وسلم قال الله تعالى: " أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه، فإذا خان أحدهما صاحبه خرجت من بينهما "، وتأسيسا على قول الحبيب المصطفى فإن المفهوم الإنساني تنتهي أهدافه بالحياة الدنيا، فيما يمتد المفهوم الإسلامي ليشمل تحقيق أهداف تتعلق بالحياة الآخرة " (أبو صالح ، 2016، ص. - ص. 9 - 11).

فمن أهم المتغيرات التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم والتي ساهمت إلى حد كبير في تميزه وأهميته بين العلوم الأخرى هي: (عباس، 2021، ص. 22).

• **النمو المتزايد في حجم المشاريع:** وبروزها وتنوعها من الصناعية والزراعية والتجارية وغيرها بالموازاة مع تطور وسائل الإنتاج البسيطة واليدوية والتي أخذت في التعقيد شيئا فشيئا بعد إدخال الآلة إلى مجال الصناعة و الانتقال إلى الإنتاج السريع والتي أدت هذه التطورات بدورها إلى إتساع الطلب على القوى العاملة وإلى رؤوس أموال أكبر وحتمية الإنفاق مع التطلع إلى أسواق بيع المنتجات..... وغيرها ؛ فكل هذا ما أدى إلى كبر حجم المشاريع ووجوب البحث عن وسيلة تساعد على توجيه الجهود الجماعية للأفراد، وكانت هذه الوسيلة هي الإدارة والتي مكنت المجتمعات آنذاك من تخطيط وتنظيم وتوجيه لتوحيد الجهود والرقابة على مستوى أدائها وتنسيقها مما ساهم وإلى حد كبير في ظهور الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات.

• **إنفصال الملكية عن الإدارة:** فقد تكفلت القوانين والتشريعات الحكومية وكذا الأعراف والقيم الإجتماعية حق المالكين في إدارة منشآتهم، ولكن مع كبر حجم هذه المنشآت لم يعد المالك بإمكانه القيام بهذا الدور وحده إما بسبب التخصص أو الجهد اللازم لإدارتها، وهذا ما دفع إلى الإستعانة بأفراد من ذوي الإختصاص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة لإدارة منشآتهم بنجاح، وهذا ما أدى بالضرورة إلى حتمية إنفصال ملكية المنشأة عن إدارتها مع إمكانية وحرية أخذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الإدارية، فكان لتطبيق هذا المبدأ الأثر الكبير في رفع شأن الإدارة والإعتراف بأهميتها.

• **التدخل الحكومي:** أدى النمو المتزايد في عدد المشاريع وتنوع أنشطتها وتطور وإزدياد حجم العاملين بها مع الطلب المتزايد على رؤوس الأموال إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة وتقديم الخدمات الضرورية لها ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الإفلاس والتصفية أو الإستغلال، فقد تمكنت الدولة من القيام بهذا الدور في ظل تأسيسها لأجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة إدارة الأعمال والقائمين عليها داخل مؤسساتهم وتصحيح الإنحرافات السلبية ومساعدتهم في التغلب على مشاكلهم، وقد ساهم هذا الدور في تطور الإدارة وظهورها كعلم له شأنه.

• **تأسيس النقابات العمالية:** فبعد ظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها، وقد نالت النقابات الإعتراف الرسمي والحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في مختلف المنشآت، فاكسبت دورا مهما في مجال الإدارة بحكم ممارستها للضغوطات على رجال الأعمال ومراقبة سلوك المدراء اتجاه العاملين، وكذا إستطاعتها الدعوة لإضراب العاملين عن العمل، إذا عجزت النقابات عن حل الخلافات والنزاعات بين العمال وأصحاب المنشأة، وفي ضوء هذا التطور في العلاقات العمالية وجد أصحاب الأعمال أنفسهم مجبرين على

تعيين مدراء أكفاء قادرين على التفاوض مع ممثلي النقابات للتوصل إلى صيغ مشتركة لحماية حقوق العاملين في المنشآت.

• **التقدم التكنولوجي وإستخدام الحاسبات الآلية:** أدى التقدم التكنولوجي المرتكز على الإنتاج و الإعتماد المتزايد على إستخدام الحاسبات الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية الخاصة بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط لهما، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة خاصة مجال الرياضيات وإستخداماته في حل ومعالجة المشاكل التي تواجه بيئة العمل داخل المنشأة، فقد تأثرت الإدارة بهذه المتغيرات فأصبحت عملية إتخاذ القرارات تستند على أسس علمية محسوبة و إبتعدت عن تلك الطرق العشوائية والإرتجالية في التحكم في المواقف الحرجة والحرص على إتخاذ القرارات الصحيحة.

1.5. رواد الفكر الإستراتيجي:

يرجع الفضل في تطوير مفهوم الإدارة الاستراتيجية بمعناها الحديث إلى توالي الدراسات في مجال الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي..... وكثرة النظريات والأطر الفكرية والنماذج وهذا ما أكدته **تونى جروندى Grundy Tomy** في كتابه الذي نشره سنة 2005 عن رواد إستراتيجية الأعمال **Gurus on Business Strategy** وذكره لواء وأربعون رائدا من رواد الفكر الإستراتيجي، يمكن ذكر أهم الرواد الرئيسية في الإدارة الإستراتيجية (Grundy, 2005, p.70).

➤ **إيجور آنسوف Igor Ansoff**

➤ **كامل وجولد Campell and Goold**

➤ **جاري هامل واس.ك.برهالاد (Gary Hamel and S.K.Prahled)**

➤ **شارلز هاندي (Charles Handy)**

➤ **جري جونسون وكيفين شولز (Gerry Johnson and Kevin sholes)**

➤ روزابث موس كانتر (Kaplan and Norton)

➤ كابلان ونورتن (Kaplan and Norton)

➤ كيرت ليفين (Kurt Levin)

➤ آر.ث. باسكال (R.T.Pascal)

➤ توم بيترز (Tom Peters)

➤ مايكل آي بورتير (Michael E. Porter)

➤ هنري منتزبرج (Henry Mintzberz)

➤ بيتر سنجي (Peter Senge)

➤ سن تزو (Suntzy)

➤ ديفيد اولريش (David Ulrich)

➤ جاك ولش (Jack Welsh)

وعليه يمكننا التركيز على أشهر رواد الفكر الإستراتيجي من خلال إسهاماتهم:

(Prasad,2002,p.6).

✚ إيجور آنسوف Igor Ansoff (1918-2002) يعتبر هاري إيجور آنسوف أبو التخطيط

المؤسساتي، وهو عالم روسي تحصل على درجة دكتوراه في الرياضيات، شغل عدة مناصب أهمها في

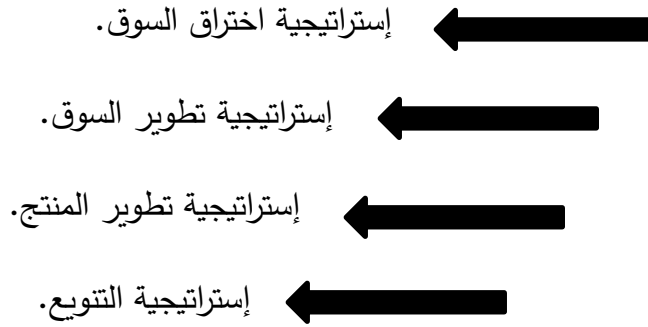
مؤسسة Rand Corporation وشركة Lockheed لصناعة الطائرات، ليتجه بعد ذلك نحو

العمل في الجامعة كأستاذ لإستراتيجية المؤسسات. : (Bammock; Evan, 2002, p.11)

من أشهر مفاهيمه ونظرياته في مجال الإدارة الاستراتيجية:

• إعتبار التخطيط المؤسسي خطوة إدارية أساسية رسمية.

- تعميم أداة التحليل الرباعي SWOT Analyses.
- تحليل الفجوة Gap Analyses بين الطموحات ونتائج الإستراتيجيات المطبقة.
- مصفوفة أنسوف Ansoff Matrix ذات الأربع إستراتيجيات وهي:



ومن أشهر كتبه :

- الإستراتيجية العليا للمؤسسة (1967) Corporate Strategy
- الإدارة الإستراتيجية (1947) Strategic Management
- تنفيذ الإدارة الإستراتيجية (1984) Implémenting Strategic Management

مايكل يوجين بورتر Michael Eugene Porter (1947 حتى الآن)

ولد مايكل بورتر سنة 1947، وهو أحد القادة في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول، درس هندسة الفضاء في جامعة برنيسون، وحصل بعد ذلك على ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ودكتوراة في الإقتصاد التجاري بنفس الجامعة، وقد صنف ضمن الإستشاريين الإستراتيجيين، بعدما عينه الرئيس الأمريكي سنة 1983 كرئيس للجنة التنافس الصناعي في الولايات المتحدة، فأصبح من أشهر رواد الفكر الإستراتيجي بعدما عرف بنظرياته:

- القوى الخمس للتنافس (فبناءا عليه أصبح بورتر ضمن أكبر المفكرين الإستراتيجيين تأثيرا في بيئة العمل)؛
- دورات حياة الصناعة؛

• الميزة التنافسية؛

• الإستدامة؛

• الإستراتيجيات العامة؛

• الميزة التنافسية للأمم.

ومن أشهر مؤلفاته: (Bammock; Evan, op.cit, p.277)

• الإستراتيجية التنافسية (1980) Compétitive Strategy

• الميزة التنافسية (1980) Compétitive Avantage

• الميزة التنافسية للأمم (1980) Compétitive Avantage Nations

✚ هنري منتزبرج Henry Mintzberz (1939 – حتى الآن)

فيعد هنري مفكرا وكاتبا ومستشارا في المجال الإستراتيجي، وهو أستاذ للإدارة الإستراتيجية في جامعة ما كجيل « Mc Gill » في كندا، كما أنه يشغل منصب أستاذ بالمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال بفرنسا « INSEAD » وكلية الإقتصاد في لندن وجامعة « Carengie Mellon »؛ فمن أشهر نظرياته ومفاهيمه:

• تقوم فلسفته على تفسير أساسيات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

• هناك سبعة عناصر في الهياكل التنظيمية للمنظمات وهي : الإيديولوجية (مقدمي

الإنتاج والعمليات) - الإدارة الوسطى (المشرفون) - ممارسي السياسة - فئة البحث

والتطوير والموارد البشرية.

وعن أشهر مؤلفاته: (Bammock ;Evan ,op.cit,p.55)

• طبيعة العمل الإداري (1973) The Nature of Managérial Works

• هيكلية المنظمات (1979) The Structuring of Organizations

• الهياكل التنظيمية الخمس (1983) Structures in Fives

• صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي (1994) The Rise and Fall of Strategic

Planning

• سفاري الاستراتيجية : رحلة منظمة في غابات الإدارة الإستراتيجية (2008) Strategy

Safari : a Guide tour Through the Wild of Strategic Management .

ألفرد شاندلر (1918-2007) Alfred Chandler

عرف بإهتمامه بتاريخ الإدارة والاقتصاد في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا عام 1950، بعدما

تخرج من جامعة هارفارد، كما درس في جامعة جون هويكنز في مجال الإستشارات الإستراتيجية في

الإدارة (Prasad,op.cit,p.38) ، وقد عرف بعدة نظريات وأساسيات في مجال الإدارة الإستراتيجية

أهمها:

• يجب أن تسبق الإستراتيجية هيكل منظمة الأعمال.

• من أقواله الشهيرة " لا تستطيع أن تدبر أعمال اليوم بأساليب الأمس ثم تعتقد أنك ستستثمر في

العمل مستقبلا " .

وعن أهم وأشهر مؤلفاته:

• اليد الواضحة للمديرين (1977) La Main Visible des Managers

• الإستراتيجية والهيكل: فصول في تاريخ المؤسسة الصناعية الأمريكية (1972)

" Strategy and Structure : Charters in the History of

the American Industrial Enterprise " .

• إستراتيجيات وهياكل المنظمة (1972) Stratégies and Structure of Entreprise

من خلال ما تم التطرق إليه حول تفاصيل مسار الفكر الإستراتيجي ورواده، فقد لاحظت الباحثة مدى التزام معظمهم بمبدأ التخطيط للمسار المؤسسي الذي يتماشى مع تعزيز ثقافة صياغة القرارات الإستراتيجية وتبني المبادرة المهنية والشخصية الفعالة، فمن هذا المنطلق لنا بالتأكيد على القاسم المشترك لدى جل رواد الفكر الإستراتيجي على إختلاف الأنماط الزمنية المشهودة وهو فاعلية الرؤى المرتكزة على التنبؤات المستقبلية بحكم توسع روابط المعرفة على إختلاف القوى والمستجدات في بيئة العمل، فقد أبدى المفكرون الاستراتيجيون مهارات التميز والقدرة على التفكير من خلال تحليل المواقف موضوعيا وقياس إيجابياته وسلبياته والآثار المترتبة عليه؛ وكذا تشكيل صورة مكتملة على الواقع العملي للمؤسسة من خلال صياغة آليات وأساليب جديدة تتوافق والإمكانات المتاحة، وهذا ما يوحي بمدى فهم الروابط بين السبب والنتيجة بين الفريق الواحد والنظام المؤسسي، وهذا مرده إبراز رؤية أشمل وأوسع مع توضيح الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يطلق عليه بالوعي الإستراتيجي والذي تميز به معظم رواد الفكر الإستراتيجي.

2.5 مدارس الفكر الإستراتيجي:

فالجدير بالذكر أن الفكر الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، قد إستمد مرجعتهما من جهود هؤلاء الرواد وبحوثهم ودراساتهم التي أثرت مجال إدارة الأعمال وقد قام عدد من الباحثين والخبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية بدمج أهم النظريات والأطر الفكرية والنماذج، وأطلقوا عليها إسم المداخل أو المدارس في الفكر الاستراتيجي؛ فمن أشهر هذه المدارس: المدارس المعيارية / المدارس الوصفية / المدارس المعيارية الوصفية (Russel, 2005, p.14).

1.2.5. المدارس المعيارية:

وهي المدارس التي تهتم بمعايير التحليل الإستراتيجي، الذي يقود إلى بلورة الإستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط أو مواقع تنافسية (التموضع)، وفق معايير محددة مسبقا وتتكون من ثلاث مدارس وهي: مدرسة التصميم (المشاريع) - مدرسة التخطيط (الخطط)، ومدرسة المواقع التنافسية (التموضع). (أوهلال إدريس، 2018، ص. 10).

❖ مدرسة التصميم: Design School

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الإستراتيجية هي نوع من المشاريع التي تبني على شكل عملية فكرية يصممها القادة داخل المؤسسة.

❖ مدرسة التخطيط: Planning School

من أهم رواد هذه المدرسة هو آيجور آنسوف Igor Ansoff، الذين يرون أن صياغة الإستراتيجية تكون بشكل عملية رسمية تتكون من خطوات متتالية، ويتعاون في هذه الصياغة المسؤولون على عملية التخطيط والقيادة.

❖ مدرسة التموضع (المواقع التنافسية) Positioning School

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الإستراتيجية هي عملية تحليلية، وأن هذه الأخيرة تعد إختيار بين عدد محدد من الخيارات مبنية على إقتصاديات السوق، و ديناميكية بيئة العمل ومن أهم رواد هذه المدرسة هو مايكل بورتر Michael porter.

2.2.5. المدارس الوصفية:

وهي المدارس التي تستهدف فهم الكيفية التي تتكون بها الإستراتيجيات واقعيًا، بدلا عن وضع معايير قبلية لها، والتي تتضمن خمس مدارس وصفية وهي: مدرسة الريادة (القيادة) ومدرسة التعلم، وكذا مدرسة السلطة أو القوة والمدرسة الثقافية.

❖ مدرسة الريادة (القيادة): Leadership School

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الإستراتيجية هي وضع الرؤى من طرف القادة في المؤسسات مستلهمين حكمتهم وخبراتهم في تلك الرؤى.

❖ المدرسة المعرفية: Cognitive School

ويرى رواد هذه المدرسة أن صياغة الإستراتيجية، تأتي على شكل عملية عقلية ويشترك في إخراجها فكر القادة والمفكرين الإستراتيجيين.

❖ مدرسة التعلم: Learning School

كما يرى رواد هذه المدرسة أن الإستراتيجية هي عملية تتبثق من مراحل تتمثل في كيفية صياغة هذه الإستراتيجية ، عبر مراحل زمنية عدة ووفق المتغيرات التي تعترضهم.

❖ مدرسة السلطة أو القوة: Power School

أما رواد هذه المدرسة فيرون أن الإستراتيجية تصاغ في شكل عملية تفاوضية بين من يملكون السلطة والقوة والنفوذ.

❖ المدرسة الثقافية: Cultural School

وهي المدارس التي تؤكد على أن صياغة الإستراتيجية تكون في شكل عملية جماعية، نتيجة تفاعلات إجتماعية بين إعتقادات وقيم و إفتراضات وأفكار متبادلة لأعضاء المنظمة.

3.2.5. المدارس المعيارية الوصفية:

وهي المدارس التي تحاول إدماج مكتسبات المدارس المعيارية وكذا المدارس الوصفية والتي تضم نوعين من المدارس المدرسة البيئية والمدرسة التكاملية.

❖ المدرسة البيئية: Environnemental School

فتحدد هذه المدرسة مفهوم الإستراتيجية في شكل عملية ردة فعل، بينما ترى باقي المدارس البيئية كعامل في صياغة الإستراتيجية، فيعتقد مفري وزراد هذه المدرسة أن البيئة هي العامل الوحيد في تلك الصياغة وأن الإستراتيجية هي رد فعل لقوى تلك البيئة.

❖ المدرسة التكاملية: Configuration School

أو ما يطلق عليها بإسم مدرسة الإعدادات، ومن أهم مبادئه هو أن تصاغ الإستراتيجية باعتبارها عملية تحويلية تتكامل فيها رؤى وأفكار المدارس الأخرى، مما يتضمن مساهمات وتحفظات وقيود تلك المدارس، ومن رواد هذه المدرسة هم مايلز وسنو وهنري منتزرج.

فقد إتضح لدى الباحثة مدلولاً فكرياً حول الفكر الإستراتيجي ومطوريه، من خلال ما تم التطرق إليه من مدارس على إختلاف آراء مفكرها، غير أنها تتسم بالطبيعة التكاملية الترابطية ببعضها البعض، فهي تسمح ببناء رؤية تركيبية شاملة لعملية الإدارة الإستراتيجية من منطلق أن الخريطة الفكرية لكل مدرسة منها تدلي بجوانب مختلفة من العملية الإستراتيجية.

فالفهم الشامل للإدارة الإستراتيجية هو التنسيق الفعلي والكفاء لإدارة المنظمات من تصميم وصياغة للتخطيط وقيادة وكذا معرفة وتعلم.....لتكتمل التوجهات الفكرية الإدارية في المنظمة الواحدة.

3.5 الأطر النظرية الإدارية للفكر الإستراتيجي:

ظهرت المدارس المتعددة للفكر الإداري الحديث، وقد حددت نظرياته ومدارسه من حيث الفلسفة والمبادئ والقواعد والأسس نتيجة أبحاث وتجارب وأفكار الإداريين الأوائل، والذي كان لهم الفضل كذلك في بلورة وتطوير الفكر الإداري المعاصر، فالنظرية تعتبر إنعكاساً مباشراً للمعطيات الثقافية

والحضارية والبيئية في فترة زمنية معينة، فيمكن تعريفها على أنها " تفكير علمي مبني على المنطق في إيجاد تفسير لبعض الظواهر في العالم الذي نعيش فيه "، وفي تعريف آخر لها فقد عرفت على أنها " مجموعة من الجمل الإخبارية لتفسير بعض الظواهر وهي رمزية ومجردة وهي عكس التجريبية والواقع " (فخري مرار، 1983، ص.31).

كما عرفت النظرية الإدارية من طرف **Grosstestc** على أنها " دراسة الهياكل والأطر والوظائف والإنجاز وسلوكيات الجماعات والأفراد داخل المنظمة "، وفي تعريف آخر ينظر للنظرية الإدارية على أنها " أنها لا تساعد في استيعاب وإدراك الهياكل وسلوكيات المنظمات فقط، بل الأهم من ذلك هو التنبؤ بمعرفة آثار التغيير على سلوكيات العاملين، وهياكل فعالية المنظمة". (Pugh, 1982, p.9)

فالجدير بالذكر أن هناك عدة تقسيمات للنظريات الإدارية والتي أخذت أشكالاً وأنماطاً متعددة، فهناك من قسمها على أساس الحقبة الزمنية التي وجدت فيها، والبعض الآخر يميل إلى اعتبار كل رائد من رواد الإدارة الذي بدوره يمثل إتجاهاً أو مدرسة بذاتها، لها سماتها وخصائصها فالتقسيم الموضوعي لهذه النظريات كان وفق إعتبارين رئيسيين؛ الأول هو التقسيم المرتكز على أسس ومبادئ موضوعية والإعتبار الثاني يكون وفق سهولة إستيعاب التقسيم من قبل القارئ.

فبناءً على ذلك تم تقسيم النظريات الإدارية إلى أربع مدارس رئيسية، فكل مدرسة تحتوي على مجموعة من رواد الفكر الإداري للتقارب في وجهات نظرهم إلى حد ما، أو أن نظرياتهم تنطلق من فرضيات معينة، فخير دليل عن ذلك هو أن **فريدريك تايلور** و**هنري فايول** و**ماكس فيبر** ينتمون إلى المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية لأن نظرياتهم وآرائهم عن المنظمة تتمحور حول أربع إستراتيجيات وهي:

- ما يجب أن يكون المثالية؛
- التركيز على الوظيفة؛
- النظرة للفرد كمتغير ثابت يمكن التحكم والسيطرة عليه؛

- استخدام الحوافز المادية كأساس للتحفيز الإداري. (السواط، 2007، ص. 26)

1.3.5. المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

فقد سميت بالمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية ليس لقدمها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية حيث ركزت على بعدين وهما: كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسر في الأداء وكذا كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات، وهذا ما يتوافق مع زيادة الحركة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر ميلادي وبداية القرن العشرين؛ فأبرز نظريات هذه المدرسة هي:

❖ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920)

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، فيعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية والتي تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، فيعتبر ماكس فيبر صاحب النظرية البيروقراطية بعد وضعه للنموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أسس ومقومات، كما يرى أن " حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها الأفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية ، ضرورة إدراج الوظائف في شكل تسلسلي هرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية "، فمعنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص والتي تتمثل في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، وكذا الترقية التي تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

إلا أنه بالرغم مما قدمه هذا النموذج المثالي من إيجابيات إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات يمكن جملها فيما يلي:

- إعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة تم تدريبه عليها، وهذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين.

- إهماله للجانب الإنساني للعامل، وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية فقط.

- إعتقاد المؤسسة على إمكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة يجعلها نظاما مغلق وليس نظاما مفتوحا لتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية. (سعود، 2016، ص. - ص. 38-45)

❖ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915)

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول فريدريك تايلور، وقد شاركه الرأي كل من هنري غانت وفرانك وليليان جلبرت، فقد ركزت هذه النظرية على تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، والتي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل والإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، حيث تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ وهي:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة النشاطات الضرورية لأدائها وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة.
- إختيار العمال بأسلوب علمي والحرص على تدريبهم لإكسابهم المهارة في الاداء والقدرة على الإنجاز.

- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم بكل أريحية.

■ استخدام الحوافز المادية لتشجيع العمال على تأدية العمل بكل فعالية وتميز.

فقد دعى تاييلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فقد إهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، وإعتبره الأساس في العملية الإدارية، بحكم التدريب الذي يعتبر أداة فاعلة لتحقيق المردودية، كما ركز تاييلور على أهمية الحوافز المادية..... وعليه فإن الإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، وهذه هي الممارسة الصحيحة للإدارة حسب قوله.

فعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها " مثلت دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال الحرص على زيادة الإنتاج، وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الإستغلال والإستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم"، كما أن التأكيد الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح، جرد العامل من طابعه الإنساني، ما حول العامل إلى آلة مجردة من كل مظاهر الإجتماعية، والإنسانية والنفسية، وهذا ما يؤكد حالة الملل والسأم والإجهااد لديه.(أبو حيمد، 2007، ص. - ص. 33-41).

❖ نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (1841-1925)

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية كمحاولة لتعديل أفكار الرائد تاييلور، وتدارك النقص في الجوانب المهمة والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما، فحين تركزت نظرية تاييلور في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية أي المستوى الإنتاجي في المؤسسة ثم التدرج إلى أعلى المستويات، أما نظرية التكوين الإداري فقد إرتكزت على دراسة الإدارة العليا أي المستوى الإداري من خلال الإهتمام بالإدارة التنفيذية أي التدرج من قمة الهرم الإداري إلى أسفله.

فقد ركز هنري فايول في كتابه " الإدارة العلمية والصناعية " على ثلاث مواضيع أساسية في مجال الإدارة وهي: (بن أحمد، 2017، ص. — ص. 59-62)

▪ **الصفات الإدارية:** فقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات المكتسبة الواجب التحلي بها داخل المؤسسات الصناعية والإدارية وقد صنفها إلى صفات طبيعية بدنية، صفات عقلية و ذهنية والمتمثلة في القدرة على الفهم والتحليل والإستيعاب والصفات الخلقية كالحيوية، الولاء والقدرة على التجديد والإبتكار والرغبة في تحمل المسؤولية، وكذا الصفات الفنية كالإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير، وعليه فإن **هنري فايول** ركز على الحاجة لتنمية المهارات وتحسين القدرة الفنية والإدارية لكل من المدير والعامل وبالشكل المستمر والمثمر.

▪ **المبادئ الأساسية للإدارة:** لقد قسم **هنري فايول** مبادئ الإدارة الرشيدة إلى أربعة عشرة مبدأً وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة مصدر الأوامر، وحدة التوجيه، الخضوع، مكافأة الموظفين، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، العدالة والمساواة، الإستقرار في العمل، المبادرة والابتكار وآخر مبدأ هو مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق.

▪ **عناصر الإدارة:** فأهم العناصر التي تختص بها الإدارة حسب رأي **فايول** هي التخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم، التنبؤ وبعد النظر.

فمن خلال ما تم التطرق إليه، كان للباحثة نصيب من التحليل في إبراز أهم ما حرص عليه العالم **هنري فايول** في نظريته وهو وجوب تعزيز القدرات سواء الفنية منها أو الإدارية لكل من المدير وعماله على حد سواء اعترافاً بأن التقدير يعزز من روح الإنتماء والإنتاجية وتطوير ميولهم وولائهم مما يولد مجالا للإبداع والإبتكار، كما أن التركيز على التطوير المهني للموظفين من خلال التدريب والتكوين والمكافآت التقديرية المدرجة يعد رفعا للروح المعنوية للأفراد، وعليه فإن للتوازن المهني في بيئة العمل

الدور العظيم والأساسي في الحياة المهنية والشخصية وهذا ما يعزز من مبادئ التواصل والتعاون بين فريق العمل الواحد بغية تحسين وتطوير فعالية الأداء وتميزه.

2.3.5. المدرسة النيوكلاسيكية أو السلوكية:

فقد إنصب الإهتمام في مجال الإدارة منذ بداية حركة الإدارة العلمية على الناحية الفنية مثل العناية بمحيط العمل وبيئته ودراسة حركة الزمن والمنتج... ليتضح بعد ذلك أن العامل الإنساني هو أكثر العناصر أهمية فبعد الحرب العالمية الثانية 1944، إتضح أن هناك إختلالاً في التوازن بين الإهتمام بالناحية الفنية والناحية الإنسانية فعملت الإدارة على الإهتمام بالجانب الإنساني لتصل به إلى درجة التقدم الذي حظيت به النواحي الإنتاجية والتحويلية وغيرها..... (مرسي، 1978، ص. 193)

وقد ضمت المدرسة النيوكلاسيكية أو السلوكية بدورها عدة نظريات يمكن إبراز أهمها:

❖ نظرية العلاقات الإنسانية لـايون مايو:

فيشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع المجالات سواء الصناعية أو الحكومية أو التعليمية أو الإجتماعية، فالعلاقات الإنسانية تعني " كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو من العمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية، فجاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وغفلت تماماً على جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك، حيث قام إيون مايو وزملائه بتجاربهم في مصانع " شركة وسترن إلكترونيك " من 1927 إلى سنة 1932 بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان لهم الفضل في إكتشاف تأثير العوامل الإجتماعية والنفسية وكذا العلاقات الإنسانية على الإنتاجية... فمن خلال هذه التجارب إستمدت نظرية العلاقات مبادئها الأساسية وأهمها:

▪ إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود أفراد في حالة عزلة وتشتت.

▪ إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بالضغوط الاجتماعية الناشئة من التقاليد والعرف.

▪ إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتحقيق درجة التقارب والتعاون.

▪ وأن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العاملين وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

فنظرية العلاقات الإنسانية هي أول من كشف عن أساس الروابط الدقيقة التي تربط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية وبين الفرد والجماعة، غير أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات أهمها:

✓ إتجاهها اتجاها متطرفا نحو الإهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.

✓ إعتبرت التنظيم وحدة مستقلة ومنعزلة ليس جزءا من نظام إجتماعي متكامل وعليه فقد أغفلت هذه الدراسة على تأثير البيئة الخارجية للمنظمة.

✓ تركيزها على الحوافز الغير المادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز المادية.

❖ مدرسة تنمية التنظيمات:

تعد مدرسة تنمية التنظيمات إمتداد لحركة العلاقات الإنسانية ولأبحاث إيلون مايو وزملائه، بعد أن ركزوا على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين العمل الإداري وتطويره، فقد عرف مفهوم تنمية التنظيمات بأنه: " جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير العاملين، وتطويرهم فنيا

ومهاريا وسلوكيا، وتغيير العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك كله من أجل تطوير الموارد البشرية والإجتماعية أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو كليهما معا .

فأبرزت هذه المدرسة عدة مفاهيم مهمة مثل مفهوم حاجات الإنسان ودوافعه خاصة حاجات تحقيق الذات ومفهوم الجماعة وديناميكية التغيير وإستراتيجيات التدخل لتحقيق الإنسجام والتوازن في التنظيمات الإدارية، وتتدرج تحت مدرسة تنمية المنظمات مجموعة من النظريات وهي:

▪ **نظرية النضج:** وقد ركز أرجيرس **Argis** على محاولة تفسير سلوك الفرد في التنظيمات المختلفة والذي يعتبر كمقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه، وإن هذا السلوك ناتج عن عدة متغيرات منها المتغيرات الشخصية، والتي عليها يتم دراسة الفرد، وكذا المتغيرات المرتبطة بالجماعة (فريق العمل) وأخيرا المتغيرات التنظيمية الرسمية لمحاولة معرفة الأساليب التقليدية للإدارة.

▪ **النظرية الوجدانية للدوافع:** وهذه النظرية تركز على مفهوم الوجدان بإعتباره مصدر أساسي لكون الدافع يعتبر إرتباط وجداني ذو علاقة قوية بالمستقبل، والمرتبط ببعض المؤثرات الإيجابية أو السلبية، فطبيعة الفرد هو إرتباطه بأحداث معينة إما بالفرحة والبهجة أو بالألم أو الحزن وبالتالي يدفعه هذا الحدث إلى إتخاذ سلوك في اتجاه معين، وقد إنبثق عن هذه النظرية نظرية فروم وهي نظرية تقوم على أساس أن سلوك الفرد هو ناتج عن الحوادث التي تقع في تلك اللحظات.

فعلى الرغم أن فروم هو أول من جاء بهذه النظرية، فهناك عدة رواد منهم بورتير **Porter** و لولو **Lawler** قد طوروا هذه النظرية وخرجوا بانطباع مفاده أن إستمرارية الكفاية وفعالية الأداء والدافعية تعتمد على قناعة الفرد ورضائه عن عمله، وأن العلاقة الإيجابية بين المكافآت والمزايا المالية التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه. (سيد مرسى، 1984، ص.21).

3.3.5. المدارس الحديثة:

فقد تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما تميزت به من صرامة وإنضباط، فاهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والإجتماعية للعمال من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم وإتجاهاتهم على أداء المنظمة فإن كل من السلبيات ونقاط الضعف التي عرفتها النظريات التقليدية، حفزت الباحثين على تطوير النظريات وتعديل الفلسفات السابقة، وقد توجهت أنظارهم إلى زيادة كفاءة وفعالية التنظيم، وعليه فإن أبرز النظريات الحديثة هي:

❖ **نظرية النسق التعاوني** لشستر برنارد: فيرى برنارد أن التنظيم هو نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، حيث تلعب العوامل النفسية والإجتماعية دوراً حيوياً في مبدأ التعاون، وقد تم التركيز على أهمية التدريب وضرورة الإعداد الفعال للقادة داخل المنظمة، كما إعتبر برنارد إتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى: (السلمي، 1980، ص.32)

- المغريات الشخصية المعنوية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم وتقدير الجهود والولاء للتنظيم؛
- المغريات المادية مثل الأشياء ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم؛
- حافز الإرتباط الجماعي والشعور بالإنتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه؛
- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في إتخاذ القرارات؛

وعلى هذا الأساس نجد أن برنارد نادى بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال والتي تدفعهم للتعاون وتحثهم على الولاء لبيئة العمل.

❖ نظرية "X" ونظرية "Y" " لدوجلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor

فقد قدم عالم النفس الاجتماعي دوجلاس ماك غريغور (1906-1964) وجهة نظر سديدة والتي إرتبطت بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للإنطباع الذي يكونه الشخص إتجاه غيره يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته، وهذا ما وضعه في كتابه " الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" والذي نشر سنة 1960 بعد أن ركز على إستخدام الرمز بين "X" ونظرية "Y"، والذي بدوره حكم على المضمون بوصفه جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، وقد أكد على إختيار النظرية عمليا. (نادر أحمد، 2013، ص.216)

افتراضات نظرية "X" أو القيادة الإستبدادية:

فتقوم هذه النظرية على الافتراضات الأساسية والتي يمكن حصرها: (Douglas, 1960, p.22)

- ✓ من الطابع الإنساني عدم الرغبة موروثة في العمل، وعليه يقوم بتجنب العمل قدر الإمكان ولمواجهة ذلك على الإدارة وضع حوافز لضمان زيادة الإنتاج ورفع القيود في المجال العملي بخلق جو تحفيزي.

- ✓ سبب عدم الرغبة في العمل، مرده فرض بيئة رقابية لإجبار العمال على العمل ومراقبتهم عن قرب وتوجيههم وتهديدهم بتسليط العقوبات أن تطلب الأمر ذلك، فمعظم الأفراد تعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.

- ✓ يفضل الإنسان العادي تلقي الأوامر من غيره ولا يريد تحمل المسؤولية، ويجب أن يقاد.

- ✓ إن العاملين يطمحون أكثر في وجود عنصر الضمان والأمن في وظائفهم.

إفتراضات نظرية "Y" أو القيادة الديمقراطية: تقوم نظرية "Y" على الافتراضات الآتية:

- ✓ إن بذل الجهد الجسدي والفكري في العمل أمر طبيعي كالراحة فالإنسان العادي لا يتجنب العمل إما يعده مصدر إطمئنان ورضا.
- ✓ إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع التوجيه ومراقبة ذاته لتسهيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
- ✓ إن أهم مكافأة يمكن تقديمها مقابل الالتزام تتمثل في إشباع حاجات تحقيق الذات، وقد يكون هذا الإشباع نتيجة مباشرة للجهد الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ من الطبيعة الإنسانية الفطرية هو إمكانية تقديم إسهامات فعالة في حل المشكلات التنظيمية.

- ✓ إن العاملين يرغبون في توفير الاطمئنان في وظائفهم ولكنهم في الوقت نفسه يسعون لإشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية. (نادر أحمد، 2013، ص.216)

6. مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك إختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، والتي تنطوي تحت معنى الإدارة الاستراتيجية من حيث التطبيق والمبادئ والمتطلبات، إن ما يتم إدراكه من توجه إداري حديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل هي طريقة التفكير و أسلوب الإدارة المنهجية في وضع و إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، لذا يتعين علينا توضيح العمليات المشتركة والمتكاملة بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة بحكم العلاقة المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة وآليات تطبيقها في ضوء تحليل المتغيرات ؛ والتي يمكن التفصيل فيها وفق الجدول التالي:

الإدارة التقليدية	الإدارة الحديثة
ترتكز على الهياكل الهرمية	ترتكز على التواصل والتعاون وروح الفريق
أهدافها غير واضحة وغير عملية	أهدافها واضحة ومدرسة وفق البيئة الحالية والمستقبلية
لها ميزة الإستقرار في الأنشطة التجارية	تكون أكثر ديناميكية مع استراتيجية عمل متعددة
للإدارة التقليدية هيكلًا ثابتًا ويتم التخطيط للإستراتيجية، وفق نظام غير مكتمل المرونة	التعامل مع المتغيرات
إنعدام روح التحفيز المعنوية والمادية تسهم في نقص المهارات وروح الإبداع والتمتع بالخبرة الإدارية في بيئة العمل	حاجة الإدارة الحديثة للتحسين والتطوير يجعلها تتمتع بمرونة أعلى
إنعدام مبدأ القيادة الإستراتيجية بالمنظمة يجعلها تتبع سياسات ومعايير محددة في إدارة المخاطر	تمكن إدارة المنظمة من إعطاء المزيد من الحرية والمرونة وفق المهارات التنافسية في بيئة العمل
تتبع سياسات ومعايير محددة في إدارة المخاطر	تتبع الإدارة الحديثة سياسات تقديم المخاطر من أبعاد متعددة خاصة في حال وجود مخاطر محتملة.

الجدول رقم (04): أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

المصدر: (عقل، 2015، ص. 37)

فبالإضافة إلى المحكم لما تم ذكره من أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، ترى فيه الباحثة أن حتمية التحديث والانتقال من العمل في البيئة التقليدية إلى العمل في البيئة الحديثة أصبح حتمية وأمر إلزامي، فقد ركز عليه الكثير من الباحثين لما في ذلك من سلبيات وغفلة فرق العمل على

تبنينهم لسياسة تجهل فيها الأهداف الواجب تحقيقها أو تجاهل العمل بمبدأ المرونة وديناميكية الإستقرار والتطوير وخدمات الجودة الإنتاجية والخدمات، والعمل الجماعي المرهون بالتكنولوجيات الحديثة مع تبني للمنهج القيادي الإستراتيجي للتعرف على فرص التحسين المستقبلي من إدارة التغيير وإدارة المخاطر من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

فقد إختصر كل من الدكتور الدرادكة مأمون والشبلي طارق ركائز الإدارة الحديثة في: " التخطيط طويل الأجل وتحديد الأهداف ومتابعة برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في مختلف مراحل نشاطاتها من أجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء وتوزيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها " (مأمون؛ طارق، 2002، ص. 68)

7. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

أضحت للإدارة الإستراتيجية مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، بحكم إهتماماتها بالقرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات، والتي تحدد العلاقة بين المنظمة وبيئتها، فالإدارة الإستراتيجية هي إحدى محددات الأداء الفعال لها؛ مضمونها التطور الإيجابي الذي يضمن إستقرار وإستمرار نموها؛ فقد تزايدت الحاجة إلى تبني المؤسسات لسياسة الإدارة الإستراتيجية، وذلك لإعتبارات سياسية وإقتصادية...فقد تطور التصور الإستراتيجي للفكر التنافسي للمؤسسات والحاجة للعمل بمنطق التميز المؤسسي وجودة الأداء.

فتظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال النتائج المستهدفة، والتي يمكن حصرها في:

- ✓ تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- ✓ تنمية القدرة لدى المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير.
- ✓ تعميق منهج أو سياسة التمكين وتفعيل القرارات الجماعية.

✓ تنمية قدرة المؤسسة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل. (عبد الوهاب

حسن، 2014، ص. 17)

كما لها أن تحدد التوجه الصحيح لدى المنظمة على المدى القصير والمتوسط وذلك بـ:

✓ تعزيز الوعي نحو الممارسات الواجب تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

✓ ضمان التوجه الصحيح لتحديد الفرص وفق الأولويات والحرص على إستغلالها.

✓ تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين بالمؤسسة وضمان تكامل جهودهم.

✓ التشجيع على تكوين إتجاهات إيجابية نحو التغيير.

✓ التمكن من التحليل والتشخيص البيئي الحالي والمستقبلي للمنظمة لإدارة المخاطر والأزمات

وطرق التعامل معها.

✓ ضمان أعلى مستوى من التنسيق الوظيفي، والرقابة داخل المنظمة.

✓ ضمان جودة القرارات الإستراتيجية والتقليل من الفجوات بين ما تم التخطيط له وما يتم تنفيذه.

(سعود؛ إسماعيل، 2013، ص. 40)

فوقوفا عند الأهمية العظمى التي توليها المنظمات لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية لنا

بالإستناد على أهم مقولة قالها العالم والإستشاري الخبير في مجال الفكر الإستراتيجي دافيد فراد " ان

أسباب فشل المنظمات والذي يعود إلى غياب الوعي الإستراتيجي لدى قادتها أو الضعف إستراتيجيا "

(David ; Fred, 2001, p.50)

كما أشار الدكتور بن أحسن صلاح الدين في كتابه حول الإدارة الإستراتيجية في طبعته الجديدة

على أن " أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في التوجه الجماعي نحو الهدف والقيم المشتركة "؛ فقد أبرز

طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية، والتي تتضح في العلاقة الإيجابية التي

تربط بينهما من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات والمنظمات خاصة في العقد الأخير من القرن العشرين، والتي تمثلت في: (صلاح الدين، 2022، ص.39)

✚ **تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:** فيقع على عاتق صانعي القرارات الإستراتيجية وجوب مواكبة هذا التغيير وليس مواجهته وهذا بالموازاة مع تسارع مسار التغيير في العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمن والمكان، والفواصل بين ما هو قديم وجديد وبين ما هو ثابت نسبيا وما هو متحول، وبين ما هو كائن وما يولد ويخلق بأشكال ومضامين كيفية جديدة؛ فحتمية مواكبة التغيير هو إكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة كفؤة وفعالة تستند على المشاركة الواعية والواسعة لكل أفراد المنظمة.

✚ **تدعيم المركز التنافسي:** ويكمن هذا التدعيم في مساهمة الإدارة الإستراتيجية بزيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة الظروف التنافسية المحلية والدولية، وذلك بتأسيس مستقبل طويل المدى المرتكز على كفاءة وفعالية المنظمة من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها المادية والفنية والمالية، بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

✚ **وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الاستراتيجية:** فالاستراتيجية هي وسيلة انتقالية من الموضع الحالي إلى الموضع المرغوب فيه، وهذا ما يقترن بإرساء الميزة التنافسية التي تركز على تصميم واضح لإدراج المنظمة لتطلعاتها مع بيئتها الحاضرة والمستقبلية، فصياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال، مما يمكن من نجاح تطبيقها واستمرارية نشاطها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها بتكريسها لمواردها المادية والبشرية وفق اهتماماتها التطويرية، ففشل المنظمات مرده الإفتقار إلى صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية وليس إدراك عيوبها الواضحة في حجمها أو مواردها.

وهنا لنا بإدراك مدى أهمية الإهتمام بوضع الإستراتيجيات الواضحة للمنظمات لتحقيق النجاح في إنتاجها ومبيعاتها وأرباحها.

🚦 **التفاعل البيئي على المدى البعيد:** فمن الصعب السيطرة والتحكم في البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنظمة وتحديدًا في عواملها الإقتصادية أو الإجتماعية السائدة، فبتالي لا يمكن لمنظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناءً على مرتكزات قراراتها الإستراتيجية، ذات التأثير لتحظى بإستغلال الفرص المتاحة، وتقلل من المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل ضعفها.

🚦 **تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية:** فالإدارة الإستراتيجية تساعد في تحقيق الأداء المالي والعائد المادي للمنظمة من خلال التشجيع على خلق ديناميكية للإبتكار والتغيير داخل المنظمة لتحقيق أفضل النتائج الإقتصادية والمالية، بالتركيز على الدراسة العميقة والدقيقة لمعرفة منافسيها بدقة، وتمكنها من دراسة السوق ومعرفة أذواق العملاء والمستهلكين.

🚦 **صنع القرار والقدرة على إدارة التغيير داخل المنظمة:** تبرز أهمية صنع القرار من خلال ما تمتلكه المنظمة من معلومات حول محيطها الخارجي، وتكمن أهميته من خلال التأكيد على قيمة القرارات الإستراتيجية المتخذة مع تجنب لحالات عدم التأكد الناشئة عن الحركة البيئية الخارجية، والناجمة عن غياب نظام للمعلومات الدقيقة والمفصلة، فتطوير القرارات الإدارية من المستوى التقليدي للمستوى الإستراتيجي يعد جانباً مهماً في إدارة منظمات الأعمال المرتكزة على تحقيق أهداف وغايات ومناهج عملية بديلة، فالقدرة على إحداث التغيير وإدارته يزيد من فاعلية القدرات الهيكلية لإستراتيجية المنظمة مع طبيعة احتياجات أنشطتها وأعمالها قياساً بالخطط الموضوعة.

فتأسيساً لما تم التطرق إليه، فقد إكتملت رؤية الباحثة حول الأهمية الإستراتيجية للإدارة وكذا الفكر الإستراتيجي، الذي يحدد المكانة التنافسية للمنظمة بالقدرة على خلق قابلية للتميز التنافسي

المستدام بممارسات الإدارة الإستراتيجية من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة والمرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة حسب مناهج وآليات محددة ضمن بيئة مدروسة، لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأجودها.

8. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

فقد أشارت فلسفة الإدارة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف لعل أبرزها:

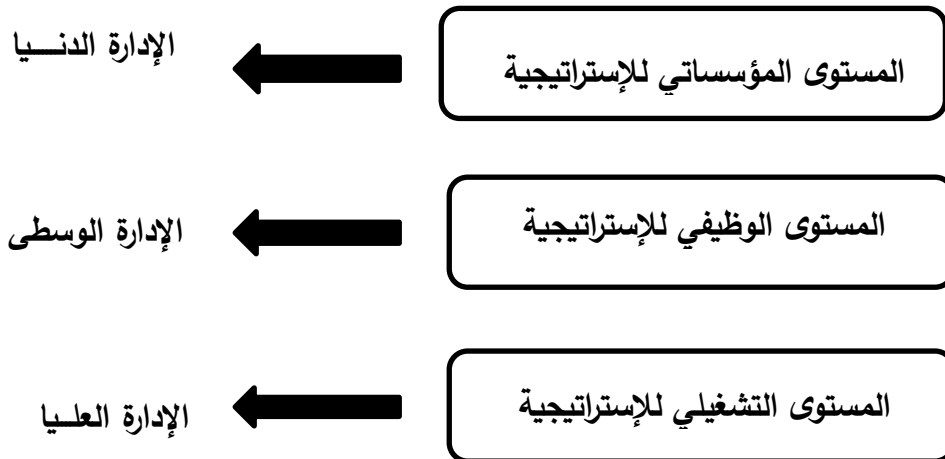
- ✓ تحديد الأولويات لسياسات المنظمة المختلفة وأعمالها داخل المنظمة وخارجها وتخصيص الموارد طبقاً للأهمية؛
- ✓ تحديد المعيار الموضوعي لتحديد كفاءة المؤسسة وإدارتها وتطوير كفاءتها؛
- ✓ تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمات من إستشراف المستقبل برؤية واضحة مما يساعدها على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ تعمل الإدارة الإستراتيجية على تجميع البيانات والمعلومات باستمرار عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتمكينها من تحديد نقاط القوة داخل المنظمة والعمل على تنميتها ونقاط الضعف والتهديدات والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها؛
- ✓ تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة بطريقة فعالة؛
- ✓ تهدف إلى وجود نظام للإدارة الإستراتيجية من إجراءات وخطوات معينة، يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي للتعامل مع المشكلات.
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وإكتشاف الإنحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ تحقق آلية التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانات المادية والفنية والمالية والتنظيمية المتاحة.

- ✓ تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير.
 - ✓ تقدم إطارا للتنسيق والرقابة داخل المنظمة.
 - ✓ تقدم مدخلا تعاونيا متكاملا لإدارة الأزمات والمخاطر.
 - ✓ تحسن جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.
 - ✓ تقلل من الفجوات والتداخل بين الأنشطة في المنظمة. (البعمي، 2016، ص.9)
- فمن خلال الأهداف التي تم التطرق إليها فقد يتضح لدينا مدلولاً واضحاً لأهمية تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتي تشمل مبدأ تعزيز التواصل والحوار والتفاهم والتمكن من التخطيط إستراتيجياً مما يقوي الشعور بالالتزام بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وعملها الجاد من خلال صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.
- إن مبدأ إثبات الجدارة و التفوق التنافسي وإتساع النطاق التجاري والخدمات على مستوى منظمات الأعمال، وكذا مواجهة متطلبات الطموح المستقبلية، جعل من التنبؤ للإدارة الإستراتيجية حتمية تعكس قيمة الأداء، فالإدراك الأوضح للرؤيا الإستراتيجية للمنظمة والحصول على مطابقة ملائمة بين بيئة المنظمة من جهة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي من جهة أخرى، والتي لها عوائد إيجابية على تطوير أداء المنظمات.
- فقد حددت أهم أهداف ومكاسب الإدارة الإستراتيجية وقد تمثلت في ثلاث أهداف مهمة يمكن إكتسابها من الإدارة الإستراتيجية وهي: (سلامة، 2020، ص.125)
1. إتضاح الرؤية الإستراتيجية للكيان المؤسسي؛
 2. تركيز وتسليط الضوء على ما هو هام من الناحية الإستراتيجية،
 3. تطوير فهم طبيعة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

فأساس ما تم إبرازه من خلال التدقيق في تفاصيل مكاسب الإدارة الإستراتيجية، يتضح جليا للباحثة مدى قدرة الإدارة الإستراتيجية على تهيئة الرؤية الواضحة لمستقبل المنظمة ومن ثم تضمن بقائها وإستقرارها ونموها وإرتقاءها مع مراعاتها للمتغيرات البيئية السريعة والمعقدة والتي على أساسها تحدد الأولويات كمعايير إستراتيجية قصد التطبيق.

9. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

قام الخبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية، بتقسيم البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث مجموعات أساسية، وهي الإستراتيجيات على المستوى المؤسسي للمنظمة، والإستراتيجيات على المستوى الوظيفي وكذا الإستراتيجيات على المستوى التشغيلي (صالح؛ جلاب، 2018، ص.38)



الشكل رقم (02) مستويات الإدارة الإستراتيجية

فإستكمالا للشكل المدرج سالفا لنا بتفصيل مستويات الإدارة الإستراتيجية:

❖ **الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:** فمسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، إذ تتولى عملية التخطيط الإستراتيجي لكل الأنشطة المتعلقة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية والمتطلبات اللازمة لصياغة الخطة الإستراتيجية، وذلك بالتركيز على محددات بناء وتنمية وحماية المركز التنافسي للمؤسسة وتقديم إستراتيجيات للتعامل

مع البيئة الخارجية وآليات التشخيص البيئي البناءة، حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدرا للفرص والقيود والتهديدات.

وعليه فيشغل مستوى الإدارة العليا مديرا عاما ومساعديه؛ أو مجلس الإدارة وكذا الرئيس التنفيذي للمنظمة، فيرتكز دور الإدارة العليا في تحديد أهداف المنظمة، وإستراتيجياتها وسياستها، كما تشرف على تخطيط وتنسيق الوظائف، ومن ثم تعد الإدارة العليا مصدرا للسلطة ومركزا لإتخاذ القرارات، وقد لخص دور الإدارة العليا على النحو التالي:

✓ تحديد أهداف وسياسات المنظمة.

✓ تحديد الإمكانيات وتوفير الميزانيات، الإجراءات والجدول الزمنية للتنفيذ.

✓ إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

✓ قيادة نشاطات المنظمة وتنسيقها في جميع الإدارات والمستويات.

✓ الإتصال مع المؤسسات والمنظمات الأخرى.

❖ الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل: فتكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية على مستوى

وحدات العمل والأنشطة في مسؤولية التخطيط والتنظيم لكل الأنشطة ذات الصلة بالخطة الإستراتيجية، وصياغتها وإتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، إذ تساعد في تحديد:

✓ إستراتيجيات التعامل مع المتغيرات بناء على ما تم الوصول إليه من نتائج للتشخيص

البيئي؛

✓ إستراتيجيات التعامل مع متطلبات التمايز عند المنافسين؛

✓ إستراتيجيات التحكم في تكلفة أعمالها وأنشطتها ومنتجاتها.

كما يمكن للمؤسسة أن تكون لديها مزيجا من الإستراتيجيات حسب منتجاتها وأسواقها وعملائها وهي:

✓ إستراتيجية 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.

✓ إستراتيجية التمايز وهي الريادة من خلال النفوذ بخصائص معينة، فنتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجية التمايز والمنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة سواء كانت فنية من حيث التصميم أو الاسم أو العلامة التجارية.

✓ إستراتيجية الترشيح في التكلفة: فنتجه المؤسسة إلى إستراتيجية المنافسة السعوية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين، وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيح التكلفة، ومن ثم قدرتها على تقديم منتجات وخدمات وفق المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها.

وعليه فإن المشرفين على مهمة الإدارة الوسطى لهم بـ:

- ✓ تنفيذ خطط المنظمة وفقا لسياسات الإدارة العليا وتوجيهاتها.
- ✓ شرح السياسات الصادرة من الإدارة العليا للإدارة الدنيا وتفسيرها.
- ✓ رسم وتحديد الخطط الإستراتيجية للوحدات الفرعية للمنظمة.
- ✓ المشاركة في إختيار مستوى الإدارة الدنيا وتوظيفها وتدريبها.
- ✓ تنسيق الأنشطة داخل الإدارة وأقسامها.
- ✓ إعداد وإرسال تقارير الأداء وكل ما تعلق بالمشاكل والحلول المقترحة إلى الإدارة العليا.

❖ الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية للأنشطة والتي تمثل وحدات على المستوى الوظيفي كالتركيز على إستراتيجية الموارد البشرية وتنمية المهارات والإبداع والإبتكار مع تدعيم سياسة الرقابة الذاتية والعمل الجماعي، فتنبع الإستراتيجيات الوظيفية للمنظمة من الأهداف الطويلة الآجل، لتضمن البقاء والربحية والتطوير كإستراتيجية التسويق، إستراتيجية الإدارة المالية. (عشماوي، 2014، ص.81).

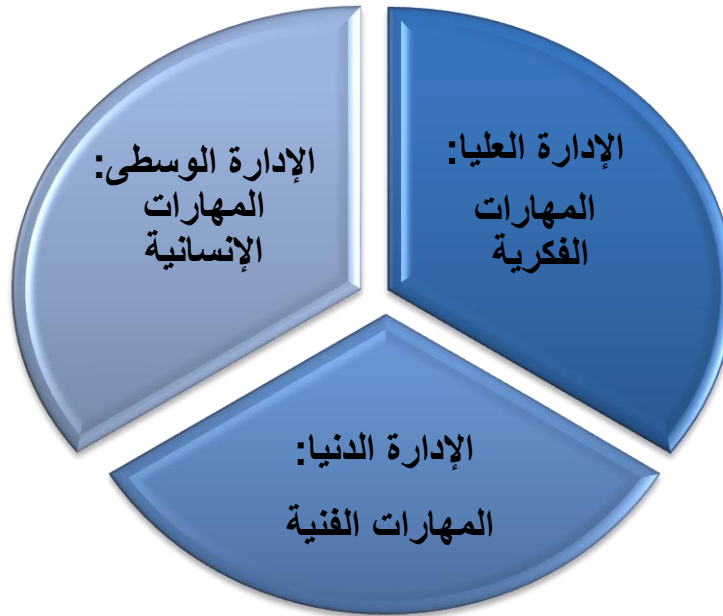
إذ تتحمل الإدارة الدنيا مستوى الإشراف المباشر على العمليات التشغيلية في المنظمة، والتي يتولى من خلالها المدير على مستوى هذه الإدارة مباشرة مهمات توجيه العاملين وإرشادهم والرقابة عليهم؛ فتشمل نشاطات الإدارة العليا ما يلي:

- ✓ توزيع المهام على العاملين.
- ✓ المتابعة اليومية لأداء العاملين وإرشادهم وتوجيههم.
- ✓ التأكد من تنفيذ كل العمليات التشغيلية وفق الخطط المرسومة.
- ✓ التأكد من توافر الموارد اللازمة لأداء العمل من مهارات فنية ومعدات ومواد أولية.
- ✓ الإهتمام بالعاملين وحل مشاكلهم حفاظا على العلاقات الإنسانية الجيدة.
- ✓ رفع مهارات العاملين من خلال التدريب.
- ✓ إعداد تقارير دورية عن الأداء.
- ✓ المحافظة على الانضباط داخل المنظمة.
- ✓ رفع الروح المعنوية وتعزيز روح فريق العمل وكذا تحفيز العاملين.

فتبيننا لما تم التطرق إليه من مستويات الإدارة الإستراتيجية، وبناءا على ما تم الإطلاع عليه من مختلف المصادر المعرفية حول موضوع الإدارة الإستراتيجية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها كان للباحثة بعد معرفي آخر وقد تمثل في ما قد أكد عليه من وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال بشكل خاص، وهذا ما يتوافق مع حجم المنظمة وقطاعها الإنتاجي أو الخدماتي مع الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا، ففي المنظمات الكبرى التي تتكون من مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية، والتي تتبنى دورا إجتماعيا كبيرا، نجدها قد ركزت على المستوى الإجتماعي معتبرين أن مستوى الإستراتيجية المجتمعية، يدخل ضمن إطار إستراتيجية المنظمة وما تحويه من مؤشرات حول مسؤولياتها الإجتماعية، وهذا ما يفسر مستوى التداخل بين المستويات الأربع للإدارة الإستراتيجية، فبرغم

تعدد الإستراتيجيات وإختلاف مستوياتها إلا أنها تتميز بالتكامل لآجل تحقيق التوجه الإستراتيجي بغية تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها لتصبح بشكلها الرئيسي ثلاث مستويات رئيسية.

فتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها يكون من منطلق التنسيق الوظيفي والمهني لكل من المستوى المؤسسي والوظيفي وكذا التشغيلي، وهذا بالموازاة مع المهارات المشتركة الواجب التركيز على كل مستوى من المستويات المدرجة، وهذا ما أكدته الدكتور أحمد خالد الجاسم في كتابه حول مبادئ الإدارة ووظائفها على وجوب إدراك أهمية هذه المهارات الإدارية والتي أدرجها في شكلها التالي:



الشكل رقم (03): توزيع المهارات الإدارية حسب الأهمية النسبية لكل مستوى

المصدر: (الجاسم، 2020، ص. 25)

فيرتبط بكل مستوى إداري مهارات معينة يجب أن يتحلى بها المدير الذي يشغل منصبا في إحدى المستويات المدرجة والتي تتناسب وطبيعة المهام المنوطة بهذا المستوى، وقد رشحت ثلاث أنواع من المهارات ذات الأهمية النسبية والمزدوجة والمتفاوتة في الدرجة المكتسبة فتضمنت:

المهارات الإدارية (النظرة التقليدية) Managerial Skills

المهارات الفكرية: Conceptual Skills والتي تتضمن قدرة المدير على التحكم في المشكلات المتوقعة وقدرته على التحليل والإبتكار ووضع الخطط، وتحديد الأولويات والإشراف على الرؤية المستقبلية للمنظمة بالإضافة إلى كفاءته في التعامل مع المتغيرات البيئية المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة.

المهارات الإنسانية: Human Skills وتتضمن القدرات والمهارات والمتعلقة بالتعامل مع المرؤوسين من حيث مهارات التواصل والتفاعل ومهارات القيادة والتحفيز والإتصال.

المهارات الفنية: Technical Skills وتتضمن المهارات الفنية المعارف والمعلومات والقدرات المطلوبة لمعالجة المواقف الصعبة ومشكلات التنفيذ، لذلك يجب على أن يكون المدير قادرا على وضع البرامج التنفيذية لتحقيق الأهداف والرقابة والتنفيذ.

المهارات الإدارية (النظرة المعاصرة)

يعد الفكر الحالي في مهارات الإدارة امتداد لقائمة المهارات الإدارية الواردة في النظرة التقليدية، والتي يحتاجها المدير لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وهي تتحقق منطقيا بخطوتين هما:

الخطوة الأولى: تحديد النشاطات الرئيسية التي يؤديها عادة المديرون.

الخطوة الثانية: إعداد قائمة بالمهارات المطلوبة لتنفيذ تلك النشاطات بنجاح.

أما النشاطات الرئيسية التي يؤديها المديرون المعاصرون فهي على ثلاثة أنواع أساسية:

النشاطات المرتبطة بالمهمة Task-Related Activites وهي عبارة عن الجهود الإدارية الهادفة إلى تنفيذ الواجبات الإدارية الحاسمة في المنظمة مثل التخطيط، وتحديد الأهداف والرقابة على العمليات والأداء.

النشاطات المرتبطة بالأفراد **People-Related Activities** وتمثل النشاطات المرتبطة بالأفراد بالجهود الهادفة إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل تقديم الدعم للآخرين وتشجيعهم، الاعتراف بالإنجاز والمشاركة، تطوير المهارات وزرع الثقة لدى أعضاء المنظمة.

النشاطات المتعلقة بالتغيير **Change-Related Activities** وهي النشاطات الهادفة إلى تعديل مكونات المنظمة بالتركيز على الأنشطة المتضمنة الرقابة على بيئة المنظمة الخارجية، البحث عن رؤية وإستراتيجيات جديدة، تشجيع التفكير الإبداعي مع الأخذ بالحسبان المخاطر المتوقعة مع تشجيع الأفراد على قبول التغيير المطلوب. (الجاسم، 2020، ص. - ص. 25- 26)

10. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، يتوجب توفر عدة عوامل أهمها:

❖ وجود تفكير إستراتيجي:

والتمثل في القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد لمهام الإدارة الإستراتيجية لضمان القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الخارجية، بما توفره من فرص وما ينتج عنها من مخاطر وكذا إعداد التنبؤات المستقبلية، وكيفية التعامل معها، ضف إلى ذلك القدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة، وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة وإستخدامها بكفاءة وفعالية؛ فوجود فكر إستراتيجي يعكس القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

❖ توفر نظام المعلومات الإستراتيجية:

فقد زاد الإهتمام بظهور نظام جديد يدعى نظام المعلومات نتيجة التطورات التكنولوجية المشهودة تزامنا مع زيادة شدة المنافسة بين المنظمات فكان للمعلومات الدور الأساسي والأعظم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بحكم إرتباطها بنتائج تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والتي تدعم جهود المدراء

الإستراتيجيون في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، ومن ثم فهي تسهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

❖ توفر نظام الحوافز:

لنظم الحوافز دورا فعالا وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة من خلال زيادة أرباحها أو رفع من الكفاءة الإنتاجية للعاملين وكذا المساهمة في تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل كونه العنصر الجوهري في العملية الإنتاجية للمؤسسة، كما أن نظام الحوافز يحرص على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال الابتكار وتطوير أساليب العمل بغية إبراز الهدف ووضوح الغايات وكذا الوصول إلى خلق درجة من الرضا لدى العاملين لضمان أعلى مستويات التميز في الأداء، فلا بد من إرتباط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة وفق المستويات الإدارية المختلفة، وهذا ما يعكس توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية.

❖ توفر نظام مالي:

فنتطبيق الإدارة الإستراتيجية يستوجب وجوب ميزانية مالية محكمة للإدارة المالية، والذي يعتبر حلقة إرتكاز لنجاح مختلف العمليات التنفيذية وتوجيه سياسات الأداء داخل المؤسسات، وعليه فإن النظام المالي المدروس سيغطي حتما بنود التكاليف الإدارية من تكاليف لتصميم النظام وتعديله وكذا برمجة التكوينات والتدريبات....؛ وكذا تغطية تكاليف الترويج والتسويق الخدماتي والذي يعتبر أهم العوامل الإيجابية لنجاح الإدارة الإستراتيجية كما تعتبر من المحددات الكبرى لضمان التوازن في الأداء.

❖ توفير التنظيم الإداري السليم:

فالتنظيم الإداري هو بمثابة الركيزة الأساسية التي تركز عليها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، فقد عرفت الموسوعة القانونية المتخصصة؛ التنظيم الإداري على أنه " عملية إدارية تهتم بتجميع المهمات والأنشطة المراد القيام بها في الوظائف أو الأقسام وتحديد السلطات

والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشكلات والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال التنظيم وبشكله الملائم " .

فمن خلال التعريف الدقيق لمصطلح التنظيم الإداري، يتضح للباحثة جليا أن إنجاح عملية الإدارة الإستراتيجية تقتضي توفير تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات لإتمام مهمة التخطيط التي تعتبر بمثابة تحديد للأهداف التنظيمية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيقها، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي بفضلها يتم إنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة؛ فهو يعمل على توزيع المسؤوليات داخل بيئة العمل؛ والتي بناءا عليه يتم تحقيق الترابط بين الأفراد العاملين للمحافظة على إستقرار البيئة العملية.

فبحكم أن التنظيم يقوم على مجموعة من المبادئ العملية الأساسية:

- ✓ مبدأ ضرورة التنظيم والذي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في المؤسسة.
- ✓ مبدأ وحدة الهدف فتتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل الوحدات التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة وضمان أعلى معدلات التنسيق الوظيفي.
- ✓ مبدأ وحدة القيادة من أجل تحقيق رؤية هادفة بحكم اكتسابهم لمجموعة المهارات والخبرات والقدرات والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية.
- ✓ مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية وهذا وفق السلم الهرمي.
- ✓ مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية: وفقا لهذا المبدأ يجب أن تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له، أي يجب ان تكون سلطة المدير متناسبة أو متكافئة مع مسؤولياته والعكس صحيح.
- ✓ مبدأ التكامل والتجانس العملي: والتي يعتبر من الأسس الهامة لتجميع الأنشطة (العلاء، الوظائف، المنتجات، التجهيزات...).

✓ مبدأ نطاق الإشراف والتمكن: بغية التنسيق بين جهود العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وهذا بطبيعة الحال يتوقف على جملة من العوامل منها طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة.

مبدأ بساطة ومرونة التنظيم: فيجب أن يتميز هيكل التنظيم الإداري بالبساطة لإمكانية التغيير عند الضرورة بالموازاة مع التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها دون الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي. (الشوابكة، 2022، ص. 147)

فإن الفهم الشامل والصحيح لمدى أهمية هاته العوامل ومؤثراتها، تجعل من عملية الإدارة الاستراتيجية منهجا عمليا وموضوعيا لتحديد الإتجاه المستقبلي للمؤسسة، وجاهزيتها لتحقيق الأهداف المرسومة، فهي تتوقف على مدى التزام جميع المستويات الإدارية في المنظمة؛ فتكامل كل هذه العوامل مرده ضمان بناء إستراتيجي متكامل للمنظمة.

فبالموازاة مع عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فإن تطبيق هذه الأخيرة لا يخلو من العيوب والعراقيل بحكم الإجهاد البشري والذي تشكل مخاطر تواجه تطور المنظمة في حد ذاتها ومن بين أهم هذه العيوب أو المخاطر نذكر أهمها: (David, 2011, p.19)

- ✓ الإدارة الاستراتيجية تكون مكلفة من حيث الوقت الواجب استثماره من طرف مدراء المنظمة؛
- ✓ تهرب بعض أفراد المنظمة من المشاركة في تصميم الاستراتيجية وحتى تنفيذها؛
- ✓ إستخدام مقرري المشاريع لمبدأ السيطرة على القرارات والموارد المتاحة؛
- ✓ الإنتقال السريع وغير المدروس من صياغة الرسالة إلى صياغة الإستراتيجية؛
- ✓ الفشل في مبدأ التواصل للحوار والمشاركة في الخطط المرسومة؛
- ✓ اتخاذ الإدارة العليا لقرارات ارتجالية مبنية على الحدس، والذي قد يتعارض مع الخطة الإستراتيجية المبنية على التنبؤ المستقبلي؛
- ✓ عدم دعم الإدارة العليا وقناعتها بأساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية الفعالة؛

✓ اللامبالاة في تفعيل الرقابة الإستراتيجية كمعيار لقياس الأداء يؤدي حتماً إلى الفشل الإداري لا محال؛

✓ عدم الحرص على العمل في روح الفريق وإشراك الموظفين في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية وتفويض عملية التخطيط إلى المخططين بدلاً من إشراك جميع المدراء المقررين والتنفيذيين في العملية؛

✓ الفشل في خلق مناخ تعاوني داعم للتغيير؛

✓ الجدية والصرامة والرسمية في إعداد الخطة الاستراتيجية، يلغي مبدأ المرونة المطلوبة في خلق روح الإبداع والإبتكار وإدارة التغيير.

فتتطوي وجهة نظر الباحثة في أن عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية وما يترتب على العملية من عراقيل، يؤدي حتماً إلى إتخاذ القرارات الإرتجالية والتي تبرز في ظل وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير مع غياب مبدأ المرونة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الإدارة الإستراتيجية هي الحلقة المتكاملة من العمل الإداري والمتمثل في التخطيط والتنظيم ومختلف الإجراءات التنفيذية، وفق الأساليب الرقابية والتقييمية فالقاسم المشترك والجوهري بين تفاصيل مكونات هذه الحلقة هو إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

11. مسؤولية الإدارة الإستراتيجية:

تقع المسؤولية المباشرة للإدارة الإستراتيجية على كل من أعضاء مجلس الإدارة، وفريق الإدارة العليا، ويشمل هذا الأخير المدراء العامون، ومدراء العمليات والنواب المنتدبين وكذا التنفيذيين، بالإضافة إلى مدراء الأقسام الرئيسية، إذا استدعى الأمر الاستعانة بهم، كما أن للخبراء والإستشاريين في مجال الإدارة الإستراتيجية الدور الكبير والمسؤولية التي تسهم بالشكل المهم في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (قيلان، د. ت.، ص. 360).

فمسؤولية مجلس الإدارة من منظور الإدارة الإستراتيجية تكمن في القيام بثلاث مهام رئيسية

وهي:

- **الملاحظة والمراقبة** من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، فيمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل أو خارج المنظمة التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.
- **التقييم والتأثير** فالمجلس صلاحية مراجعة المقترحات وإجراءات الإدارة، وله بعرض النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل التي لها التأثير على مسار المنظمة.
- **المبادرة والتحديد**: فيمكن لمجلس الإدارة تحديد مكانة المنظمة من خلال رسم صورة ورسالة المنشأة مع تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها مع الإسهام والمبادرة في إبقاء الإدارة متيقظة (إدريس؛ مرسى، 2002، ص.65).

أما مسؤولية الإدارة العليا: فتكمن في مهامها التي يتسم بالتنوع، ويكون توجهها نحو نمو وإستقرار عمليات المنظمة، حيث تختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من مؤسسة لأخرى، إلا أنها تركز على تحليل الرسالة، الأهداف والإستراتيجيات، فأفراد الإدارة العليا يمتلكون سلطة إتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوي والفعال من القيام بالأدوار الرئيسية والإشراف على القيادة بالمؤسسة، إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي.

- **القيام بالأدوار الرئيسية:** فتستند وظيفة المدير على العديد من الأدوار المترابطة إلا أن أهمية كل دور وكمية الوقت المطلوبة للقيام به يختلف من وظيفة لأخرى وتشمل هذه الأدوار:
- الممثل الرسمي**، حيث المدير بتمثيل المؤسسة في المجتمع وأمام الرأي العام كما يقوم بدور الشخصية الرئيسية والرمزية للمؤسسة في العديد من الأحداث القانونية والمناسبات الإجتماعية والسياسية.

ثاني دور يقوم به المدير هو دور القائد وينعكس هذا الدور في تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعتهم للعمل وتوجيه سلوكهم ضف إلى ذلك دور إدارة العلاقات، ومراقبة وتتبع الأحداث وكذا الريادة والتطور وغيرها الأدوار.

■ قيادة المؤسسة:

إن الإدارة العليا في أي مؤسسة تعتبر النموذج القيادي الواجب إتباعه، فهو يعكس الأداء الصحيح وفق المعايير لتطوير الرؤية الإستراتيجية التي تحدد في ضوئها رسالة المؤسسة وأهدافها وكذا الإستراتيجيات التي يجب التركيز عليها، فالإدارة العليا وحدها من تملك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة إلى جميع العاملين بالمؤسسة، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وذلك من منطلق:

○ القدرة على صياغة ووضع أهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها من طرف المؤسسة.

○ القدرة على وضع المسار المهني الواجب على الآخرين إتباعه.

○ القدرة على وضع معايير عالية الأداء وفق موازين الثقة والقدرة.

■ إدارة التخطيط الإستراتيجي:

فيجب على الإدارة العليا أن تمتلك زمام المبادرة، وتتولى إدارة التخطيط الإستراتيجي وحتى تتمكن من صياغة رسالة المؤسسة، مع تحديد الأهداف التنظيمية وتكوين الإستراتيجية والسياسات المناسبة فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى والوقت اللازم للتخطيط الإستراتيجي يختلف باختلاف المستوى الإداري، ويكون وفق ثلاث مجموعات تنظيمية والمتمثلة في:

○ فريق التخطيط طويل الأجل: فريق التخطيط طويل الأجل يقوم بمراقبة وتحليل القوى والمتغيرات

البيئية الداخلية والخارجية، كما يبادر بتقديم مقترحات التغيير الممكنة في الرسالة والأهداف والسياسات والإستراتيجيات وعرضها على الإدارة العليا.

- مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية: تقوم هذه الفئة بممارسة وظيفة الإدارة الإستراتيجية من خلال الدعم الذي تتلقاه من فريق التخطيط طويل الأجل، كما تسهم في إعداد الإستراتيجيات الوظيفية أو إستراتيجية النشاطات المختلفة والإشراف على تنفيذها.
- رؤساء الأقسام الوظيفية: يقوم رؤساء الأقسام الوظيفية مثل الإنتاج، التسويق البحوث والتطوير والتمويل بإعداد تقاريرهم وتقديمها إلى مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية وكذا إلى المستويات الأعلى لتزويدهم بالمدخلات المطلوبة لإعداد إستراتيجيات تنفيذ الخطط القطاعية (وهلين؛ هنجر، 1990، ص.110)

ولأكثر تفصيل حول المسؤوليات والأدوار الإدارية ومدى إسهام الإدارة العليا وكذا مجلس الإدارة، وضمن ما سبق من طرح؛ كان للدكتور طارق رشيدى وزملائه تفصيلا آخر للمسؤوليات والمستويات الإستراتيجية وما رافقها من مهام وأدوار وهذا ما سنعرضه في الجدول التالي:

المهام والأدوار الإدارية	المسؤول	المستوى الإستراتيجي
- بناء وإدارة أنشطة المؤسسة - التنسيق بين إستراتيجيات ووحدات الأعمال الإستراتيجية	- المدراء والعاملين - مدراء القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية - يتم مراجعتها والموافقة عليها من طرف مجلس الإدارة	الإستراتيجية العامة للمؤسسة

- تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها؛ - إعداد خطط العمل مع متغيرات بيئة العمل - التنسيق بين الإستراتيجيات الوظيفية - الرقابة على الإمكانيات المتاحة	المدير العام رئيس وحدة الأعمال	إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية
- تدعيم إستراتيجية للنشاط داخل النشاط الفرعي؛ - تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجية النشاط .	- مديرو الأنشطة الرئيسية يتم مراجعتها والموافقة عليها من طرف المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية	الاستراتيجيات الوظيفية
- تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للإستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق، الإنتاج، التمويل والبحوث والتطوير	- رؤساء الأقسام يتم مراجعتها والموافقة عليها من طرف المدير الوظيفي	الاستراتيجيات التشغيلية

الجدول رقم (05) المسؤوليات والأدوار الإدارية في المستويات الإستراتيجية

المصدر: (رشيد، 2002، ص. 72)

فاسترشادا بما تم التطرق إليه من مسؤولية الإدارة الإستراتيجية التي تقع على عاتق الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لنا بالحديث عن الخبراء والإستشاريين في مجال الإدارة الإستراتيجية، وما يقدموه من أدوار مهمة تستدعي الإدلاء والثناء عليها، فالأفراد الذين يتم تعيينهم من طرف الإدارة كإستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فوظيفتهم مقتصرة على أهم مرحلة من مراحل الإدارة وهي مرحلة التخطيط (قبلان، د.ت.، ص.360)

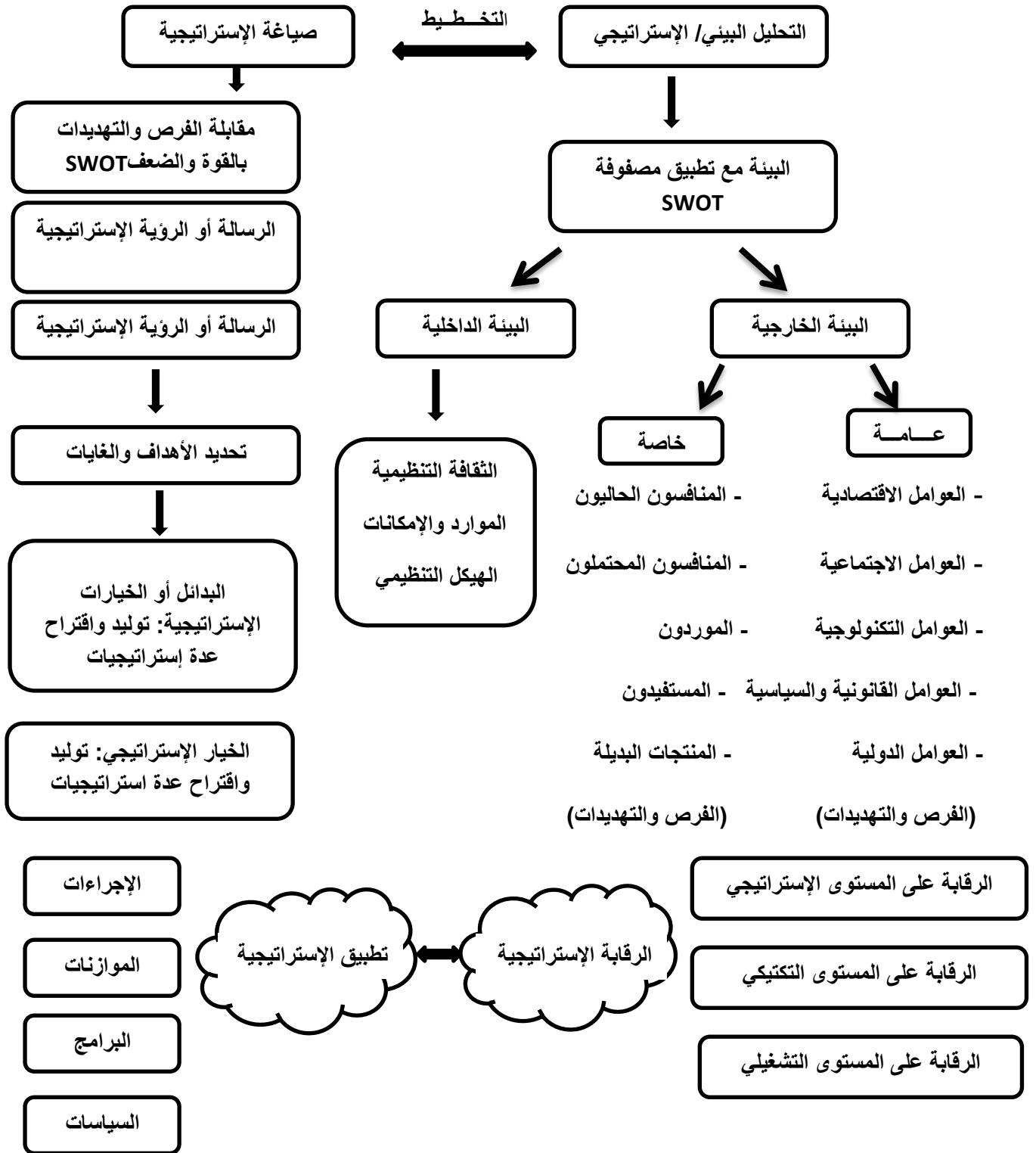
فعلى ضوء ما تم التطرق إليه من تفاصيل ومفاهيم حول مسؤولية الإدارة الإستراتيجية ؛ كان للباحثة أن تبدي مدلولاً من الرأي وهو دور الإدارة العليا ومن يمثلها من مدراء عامون ونوابهم ومدراء تنفيذيون، وقد إرتكزت في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة فهي كفيلة بإعداد رؤية تفصيلية واضحة وشاملة لعملية الإدارة الإستراتيجية وتكوين وتنفيذ للإستراتيجيات ورسم السياسات وإتخاذ القرارات فبحكم مسؤوليتها الكبرى أضحت كفيلة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة أو المؤسسة، فهي تعبر عن مدى نجاح التنفيذ على مختلف المستويات الإدارية مع مراجعة ثقافتها التنظيمية والتأكد من مدى إنسجامها وتوافقها في مجال الإدارة الإستراتيجية بالنظر لإسهاماتهم في تصميم البرامج والموازنات الخاصة... إلخ وفق الخطط المستقبلية المرسومة لتحقيق أهداف المؤسسة.

12. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية، وما إرتبط بها من مفاهيم ومصطلحات كالفكر الإستراتيجي، الإستراتيجية وطرق صياغتها وتنفيذها، القيادة الإستراتيجية..... وغيرها من المصطلحات، فقد إتضح من خلالها مبدأ التغيير والتطوير للممارسات الإدارية والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى ممارسات الإدارة الإستراتيجية، والذي تستوجب على المؤسسات التركيز والإهتمام بمستقبلها وفق حرصها على التشخيص السديد لبيئتها من خلال إستغلال الفرص وتجنب التهديدات وهذا بالموازاة مع أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وهو إتساع حجم المشاريع والتوسع والتطور الذي ألم ببيئة العمل.

فقد أكد كل من الباحثان " بارس وريبنسن " بوجوب تبسيط مفهوم الإدارة الإستراتيجية وجعلها أكثر دلالة على أنها: " مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ وتقييم الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة " كما أكدا على أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسعة مهام أساسية وهي:

1. صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة؛
 2. تنمية صورة المؤسسة (ظروفها موارد، إمكانياتها)؛
 3. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة؛
 4. تحليل البدائل الإستراتيجية؛
 5. تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية المؤثرة في ضوء الرسالة الموارد والظروف البيئية؛
 6. اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة؛
 7. تحديد الأهداف السنوية والخطط القصيرة الأجل؛
 8. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية؛
 9. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية. (حسان ، 2022 ، ص.20)
- وعليه ترى الباحثة أن الإدارة الإستراتيجية في مفهومها المبسط والشامل هي مجموعة العمليات التي بموجبها يتم دراسة وتحليل البيانات والمعطيات المتعلقة بالمنظمة في صيغة الماضي والحاضر والرؤية الهادفة في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية لها؛ بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل ذلك تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيقها بالجودة والتكلفة المطلوبة ، كما تشمل تحديد لثقافة المنظمة وفلسفة نشاطها وكذا الإطار الزمني لإنجاز أهدافها ؛ فالإدارة الإستراتيجية هي بلورة الإطار الفلسفي لثقافة المنظمة الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق بين أنشطة المنظمة داخليا وخارجيا.
- ولأكثر تفصيل لمراحل الإدارة الإستراتيجية فقد حرص الدكتور إسماعيل العريفي على إدراجها في كتابه حول الإدارة الإستراتيجية وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (04) مراحل الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها الأساسية

المصدر: (العريفي، 2011، ص.20)

1.12 المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية:

فهي أهم مرحلة عملية في الإدارة الإستراتيجية، والتي تضم عدة خطوات أولها خطوة التحضير للتخطيط من خلال التشخيص أو التحليل البيئي، فقد شهد الحقل المعرفي والبحثي في مجال الإدارة جملة من المستجدات الإيجابية، وقد تكفل كل من الباحثين والمؤلفين بالاستطلاع على مستجدات الإدارة الإستراتيجية وإنعكاساتها على صياغة الإستراتيجية وتطوير سبل التخطيط على إختلاف أنماطه لأجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ولأكثر تفصيل لنا بإدراج تعريف الإستراتيجية وفق وجهات نظر الباحثين والمفكرين كونها خطة أو مجموعة من الأنشطة كما تعد نمط من أنماط القرارات الفعالة، وهناك من إعتبرها أسلوب أو وسيلة. (النعمي، 2023، ص. 32)

كونها خطة او مجموعة أنشطة

اسم المؤلف	تعريفه للإستراتيجية	السنة
CHANDLER	أهداف وغايات المنظمة في الأمد البعيد وخطط العمل المطلوب تنبئها و الموارد المطلوب تخصيصها لتحقيق غاياتها.	1962
محي الدين صابر	الإستراتيجية هي: - فن وضع الخطط الحربية وإدارة العمليات الحربية؛ - براعة في التخطيط؛ - خطة شاملة في مجال أو ميدان معين.	1989
DAFT	خطة توضح كيفية تخصيص الموارد و النشاطات اللازمة للتعامل مع البيئة وتحقيق غايات المنظمة.	1992

1996	الخطط أو الأفعال أو الجهود التي تساعد المنظمة على إنجاز أغراضها المقصودة، حيث تشير الخطط إلى الإستراتيجية المقصودة، بينما تشير الأفعال إلى الإستراتيجية المتحققة فعلاً.	MILLER and DESS
1998	الأهداف والسياسات والخطط التي تحدد نطاق عمل المنظمة لضمان بقائها ونجاحها.	MINTZBERG and others
2005	خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط.	زكريا مطلق الدوري
2011	الإستراتيجية تعني أنشطة مختلفة، وفي غالبية المجالات وعلى مستوى السياق العام سيتم تعريفها بأنها: خطة عمل " Plan of Action "	JORFRE
1980	كونها نمط من القرارات نمط من القرارات التي تحدد أهداف المنظمة وغاياتها	ANDREWS
1990	وصف الإستراتيجية كونها إحدى العمليات في المنظمة مؤكدًا على إستمراريتها وليس صياغتها بشكل آلي.	ROBBINS
1987	نمط في مجرى القرارات ذات الأهمية البالغة	MORRIS
2003	مجموعة من القرارات والنشاطات ذات العلاقة بإختيار	محمد محمود مصطفى

الوسائل والاعتماد على الموارد لتحقيق هدف معين.

	ARIMA	الإستراتيجية التنظيمية: تتألف إستراتيجيا ومنطقيا من
2014	VICIUTE	مجموعة من القرارات الإستراتيجية... ويتم تقييم هذه
	And SKAISTYS	القرارات وفق لثلاثة جوانب هي المحتوى والعملية والسياق.
2018	BUSINESS	خطة يتم اختيارها لتحقيق الأهداف وحل المشاكل وتوجيه
	DICTIONARY	الموارد التي يمكن إستخدامها بكفاءة وفاعلية
كونها أسلوب أو وسيلة		
	HOLLAND	أسلوب المنظمة في التعامل مع البيئة لتحقيق غاياتها من
1989		خلال تحديد التهديدات والفرص البيئية بالاستناد على
		مواردها المتاحة.
1996	HEELERIEGL	الوسائل والأفعال الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض
	End SLOCUM	تحقيق أهدافها.
2001	BARNEY	تعد الإستراتيجية في نظرية المنظمة وسيلة للتنافس بنجاح
		وتعني المنافسة للحصول على أداء مرض
		شبكة معقدة من الأفكار والرؤى والخبرات والأهداف
2016	NICKOLS	والذكريات والتصورات والتوقعات التي توفر إرشادات عامة
		وتضمن إجراءات محددة بإتجاه تحقيق الغايات.

الجدول رقم: (06) تعريف الإستراتيجية وفق وجهات نظر الباحثين والمفكرين
المصدر: (النعيمي، 2023، ص. 32)

وقد أكد كل من **HILARY** و **NOCKOLAS** على أن المرتكزات الأساسية لمفهوم الإستراتيجية؛ قد تبلورت لدى الباحثين والمفكرين خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، عندما برز المفهوم الشامل للإستراتيجية بوصفها:

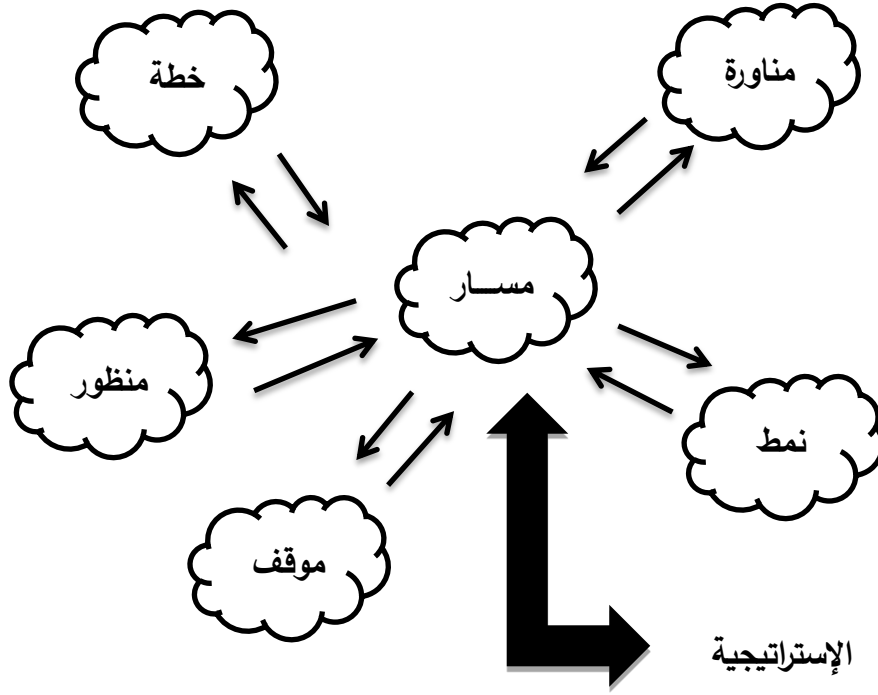
خطة Plan وتشتمل على أفعال مباشرة لتحقيق مجموعة من الغايات، وهي بذلك تتشابه مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

كموقف Position ويتضمن موقع ومكانة العلامة التجارية والمنتجات أو موقع الشركات أو المنظمات في السوق اعتماداً على الإطار المفاهيمي للزبائن أو أصحاب المصلحة وعليه فإن الإستراتيجية تحدد من خلال العوامل المؤثرة خارج المنظمة.

كمناور Ploy إذ أنها بمثابة مناورات مدروسة للتغلب على سرعة المنافسين.

كمنظور Perspective، وتعد بوصفها منظورا لتنفيذ الإستراتيجية اعتماداً على نظرية الأعمال أو طبيعة نطاق المنظور العقلي أو العقائدي للمنظمة.

غير أن التفكير في الحاجة إلى وجود رابط بين هذه الأوصاف التي جرى التطرق إليها، لازال قائماً وقد أكمل الدكتور **الركابي كاظم نزار** وصفا سادساً يمكن أن يكون بمثابة حلقة وصل لصياغة الاستراتيجية وقد أطلق عليها اسم المسار أو الزخم الإستراتيجي إذ يحدد المسار أو الحصيلة التي تجمع العلاقة بين كل من الأصناف الخمسة المذكورة في المرحلة الأخيرة التي ينجم عنها صياغة الإستراتيجية وتكون معتمدة وقابلة للتنفيذ. (الركابي، 2004، ص.44).



الشكل رقم: (05) العلاقة بين المفاهيم الخمسة للإستراتيجية بإتجاه المسار

المصدر: (الركابي، 2004، ص. 44)

كما إعتبرت الإستراتيجية بأنها أداة لتحقيق الميزة التنافسية وإستدامتها، وأنها وسيلة للإنتقال من الموقع الحالي إلى الموقع المرغوب فيه، وهذا ما يقترن بإرساء ميزة التنافسية، فقد قدما الباحثان « Hafis » و « Thomas » نموذجا مختلفا للإستراتيجية والتي إشملت على مجموعتين أساسيتين وهما الجوانب الفكرية والجوانب العملية أو التطبيقية: (صلاح الدين، 2022، ص. 17)

الجوانب الفكرية: والتي تهدف إلى تصور الآليات التي تضمن تنسيق وتقارب العمل الجماعي، وقد

تم تقسيم الجوانب الفكرية إلى خمسة أقسام مختلفة:

أ. الإستراتيجية بإعتبارها بيانا يصدره القائد.

ب. الإستراتيجية بإعتبارها بيانا يشمل الجماعة ككل.

ت. الإستراتيجية بإعتبارها مسارا توجيهيا.

ث. الإستراتيجية بإعتبارها أساسا لبناء الميزة التنافسية.

ج. الإستراتيجية كرابط بين المنظمة ومحيطها.

الجوانب العلمية أو التطبيقية: وهي تهدف إلى تحقيق التقارب الهادف وهو ربط الجوانب الفكرية إرتباطا وثيقا بالجوانب العملية التي تخص التصرفات الفردية والجماعية وأثرها في كيفية أداء المنظمة مع الحاجة لإيجاد طرق تضمن سير الأعمال بشكل منتظم وهذا من خلال وضع الأهداف والهيكلية التنظيمية من تخطيط، قياس الأداء والرقابة، المكافآت، التدريب، تخصيص الموارد، المعلومات والاتصالات الإدارية.

فانطلاقا مما أورده الباحثون من مفاهيم وتعريف حول مصطلح الإستراتيجية وعلى ضوء ما تم التطرق إليه؛ كان للباحثة بعدا آخر في إبراز وتوضيح مفهوم الإستراتيجية والتي تتناسب والتسارع وكذا التغيير الزمني و المفاهيمي اللامحدود للعوامل البيئية والتي أفرزت متغيرات أكثر إتساعا وتعقيدا ، والتي أخذت أبعادا أخرى تتطوي على مبدأ أن الإستراتيجية تعد تفكير وتخطيط عالي المستوى بعيد المدى لتبني برامج ومشاريع وأهداف إستراتيجية وفق ما توفره المنظمة من موارد مادية وبشرية بما يتوافق والتطورات الحاصلة في بيئة العمل خاصة في مجال التنافسية.

فتأسيسا لما تم إستعراضه لمجموعة الآراء والتعاريف والتي تكاملت مع بعضها البعض بإتجاه مفهوم أوسع وأكثر شمولاً ، يمكن إبراز طبيعة ما تعكسه المضامين والخطوات الواجب الإلتزام بها عند صياغة الإستراتيجية لتكون جاهزة للتنفيذ فكتعريف إجرائي لمفهوم الإستراتيجية فهي وثيقة مكتوبة تكتسي صفة المرونة والموثوقية يتم إعدادها وصياغتها بناءا على التشخيص البيئي للمنظمة، والتي تتضمن مجموعة من البرامج والمشاريع والنشاطات المنسجمة مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والتي يتم تأطيرها وفق موازنات تقديرية وتوقيت زمني للإسهام في عملية الرقابة عند التنفيذ مع إمكانية التقويم الإستراتيجي لبلوغ الأهداف المرجوة.

1.1.12. الركائز الأساسية لإعداد الإستراتيجية:

فلإدراك مدى كفاءة عملية التخطيط الإستراتيجي في أي منظمة كانت؛ يجب الأخذ بالحسبان الأسس الرئيسية الواجب التركيز عليها قبل التفكير في إعداد الإستراتيجيات أهمها:

✚ وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة لضمان أعلى مستويات التنسيق بين الجهود في بيئة العمل.

✚ وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي قادر على مسؤولية عملية التخطيط ويتكون هذا الفريق من: مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).

- المديرون التنفيذيون وكل المستويات التنفيذية الإدارية.

- مدير التخطيط مع إمكانية الاستعانة بإستشاريين أو خبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي.

✚ يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

✚ وجود نوع من الحماس من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاءه وكذا الأعضاء المنتدبين لضمان نسبة عالية من المشاركة في عملية التخطيط وتوليد الإستراتيجيات والبدائل الممكنة مع تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات البديلة، وعليه فيمكن تقييم هذه الأخيرة وفق متغيرات وقيم الإدارة العليا لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية والوصول إلى أهداف المنظمة.

✚ إتباع إستراتيجيات معينة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، والتي تتماشى مع الإطار الزمني والذي يتراوح عادة بين سنتين وخمسة سنوات، فطبيعة الأهداف طويلة الأجل تكون أهدافا كمية وقابلة للقياس وواقعية وواضحة، تنطوي على قدر من التحدي، وللتطابق بين الوحدات التنظيمية، فتعد الأهداف طويلة الأجل مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية على مستوى المؤسسي ككل، فهي مقياس هام للأداء الإداري وذلك لعدة أسباب منها:

- فالأهداف توفر التوجه الذي يساعد على تحقيق التعاونية داخل المنظمة.
- تترجم الأهداف كقاعدة لاتخاذ القرارات المتجانسة برغم إختلاف قيم وإتجاهات المقررين.
- التوصل الجماعي إلى الأهداف من خلال أنشطة الاستراتيجيات، والتقليل من الصراعات والنزاعات المحتملة خلال مرحلة التنفيذ.
- تساعد الأهداف في تحديد أولويات المنظمة، وتشجيع وتحفيز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المنشأة.
- تستخدم الأهداف كمقاييس، فيمكن على أساسها تقييم الأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام وكذا الوحدات ككل.

- توفر أسس تصميم الوظائف والأنشطة التنظيمية. (الأسطة، 2016، ص. 18)

فعلى ضوء ما سبق ذكره، نستنبط الطبيعة المهنية والإحترافية لبيئة العمل في ظل توفر الركائز الجوهرية لإعداد الإستراتيجية، فتحقيق الأداء الفعال مرتبط بكل المعايير الواجب توفرها في فريق العمل المتكامل من أعضاء المجلس الواحد وكذا المستويات الإدارية الساعية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي لا بد أن تكون مقترنة بالمقدرة على تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وتحقيق أهداف المؤسسة.

وإدراكا لما تم التطرق إليه من تفاصيل حول الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بجوهر عملية الصياغة؛ كان لنا وجوب إبراز أوجه الإختلاف بين الخطة والإستراتيجية، وهذا ما تناوله الدكتور والباحث في مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية **محمد حازم الصريفي**؛ إذ عرف الإستراتيجية وفق منظورين المنظور الأول ويسمى الموقف الإستراتيجي Strategic Position وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المؤسسة والبيئة، والمنظور الثاني ويسمى الخطة الإستراتيجية Strategic Plan وهي تعبر عن العلاقات المستهدفة بين المؤسسة والبيئة ؛ فالخطة تشمل مجموعة أهداف المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إليها، أي أن الإستراتيجية هي أساس الخطة، بل إنها تؤام الخطة

الملازم، فمن الصعب تصور خطة لأي مؤسسة دون إستراتيجية ، وأهداف تسعى لتحقيقها ؛ فالخطة

هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة والتي لها:

✚ بتحديد أهداف الخطة الواجب العمل على تنفيذها.

✚ تحديد الإلتزامات والقرارات ومجالات العمل.

✚ ضبط أسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو العمليات التنظيمية.

فالإستراتيجية وفق منظورها الشمولي المتكامل تعد خطة يتم فيها تحديد سياق وسبل التحكم

والتعامل في بيئة العمل، فهي تعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة، وعليه

فالإستراتيجية هي نقطة الإنطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها؛ وبذلك فإن

الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وإختيار طرق التصرف وتخصيص

الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف؛ فهي بذلك تمثل قاعدة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعد

تشكيلة حقلية لكل النشاطات والمنتجات وحتى الأسواق و إتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة.

ولتوضيح أكثر، يمكن التركيز على أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية والخطة من خلال الجدول

التالي:

مجالات الاختلاف	الخطة	الإستراتيجية
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد.	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس رغبة الإدارة في تحقيق أهدافها، وتحديد جهودها وإمكانياتها
الاتجاه	تتطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد ومعين معتمدة في ذلك على إختيارات موضوعية.	تتطوي على نظام للقيم الإنسانية ، تظهر في عملية اختيار البديل الإستراتيجي .
المستوى	يمكن ان تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي .	تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنشأة ككل دون الالتزام بتخصيص معين.
المرونة	لها إجراءات ملزمة وغير مرنة ولا يمكن تجاوزها.	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها.
المسؤولية	يتولاها أخصائون في التخطيط .	تتولاها الإدارة العليا.
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين

الجدول رقم: (07) أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية والخطة

المصدر: (الصريفي، 2009، ص. 38)

2.1.12 مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية:

أما عن مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية، فتتطلب جهود كبير وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها وكذا بيئتها الخارجية التي تحيط بها حيث تشارك بها جميع المستويات

الإدارية في المنظمة، ويمكن تحديد أشكال المشاركة في إعداد الإستراتيجية وتنفيذها حسب: (الكرخي، 2014، ص.17)

المسؤولية الجماعية: إن إعداد الإستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية شخص معين في المنظمة ولا مجموعة صغيرة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والإستشاريين والخبراء من داخل وخارج المنظمة بالإضافة إلى عدد من موظفي المنظمة.

مسؤولية مجلس الإدارة: تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الإستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الإستراتيجية والنظر في المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق وهو المكلف بالصياغة النهائية للرؤية والرسالة، ويشارك في وضع الإطار العام للأهداف الإستراتيجية كما انه يقوم بتحديد الخيارات الإستراتيجية المطروحة.

مسؤولية المدير العام: حيث يعد المدير العام بمثابة المسؤول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة فيشاركه في ذلك مساعده، لهذا يبرز دورهم في وضع الإستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة ومجرى أنشطتها وفعاليتها مع إمكانية وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع قدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة عمليا؛ كما يبرز دوره الإستراتيجي كونه صورة المنظمة وممثلها أمام الرأي العام وموجهها وكذا حلقة الوصل بين الفريق المكلف بإعداد الإستراتيجية والجهات الأخرى من الإدارة الدنيا في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى وهو المتحدث الأول عن تطور العمل وتطلعات وطموحات المنظمة؛ كما يعد المسؤول عن حل جميع الإنشغالات العالقة في بيئة العمل.

مدراء الوحدات الإدارية: وتشمل وظيفتهم في إعداد الإستراتيجية بتقديمهم للدراسات، والمعلومات والبيانات والتحليلات والمقترحات والرد على الإستفسارات التي ترد عن مجلس الإدارة أو المدير العام

بالإضافة إلى قيامهم بإعداد الإستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالأنشطة والإشراف على تنفيذ هذه الإستراتيجيات.

الأخصائيون والفنيون: حيث يشارك الأخصائيون والفنيون في إعداد الإستراتيجية من خلال تقديم الدعم والمساندة العملية في إعداد الجوانب الإستراتيجية المتعلقة بنشاطهم وتقديم الدراسات والأبحاث المساندة والمشاركة في تفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الاستراتيجية.

وعليه تكمن أولى مراحل صياغة الإستراتيجية في:

3.1.12 تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية: هي الغاية من وجود المؤسسة، فهي تعكس

السبب الجوهري لوجودها وهويتها، فهي تجيب على تساؤلين هامين وهما: **من نحن ؟ ولماذا نحن موجودون ؟**، حيث يشارك في وضع رسالة المنظمة كافة الأطراف المعنية ببيئة العمل وحتى العملاء والموردين وغيرهم حيث تترجم الرسالة الأهداف الرئيسية أو الإستراتيجية للمنظمة وفق تفرعاتها، كما تحدد الإتجاهات والتوقعات وعليه فإن الرسالة تجسد:

✚ المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة من خلال تحديد مجال نشاطها وفلسفة أدائها.

✚ الأسواق التي تركز عليها المنظمة.

✚ التزام المنظمة اتجاه كل من عملائها وعاملها وحملة أسهمها.

✚ القوى الدافعة والتكنولوجيات المعتمدة.

✚ تحديد المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

فالعلاقة بين الرسالة، والرؤية الإستراتيجية هي التوجه الواحد، حيث يصحان شكل المؤسسة في المستقبل مع ضمان للمكانة المستهدفة، إلا أن من خلال الواقع العملي والممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية تتضح أن الرسالة تركز بشكل واضح على التوجه الحالي دون التوجه المستقبلي، بعكس

الرؤية والتي بدورها تركز على التوجه المستقبلي، وهو ما يميز الرسالة عن الرؤية (جودة، 2012، ص. 110).

فمن خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم حول الرسالة والرؤية الإستراتيجية، فقد تحددت لدى الباحثة نظرة مكتملة حول طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الإستراتيجية وتحديد سماتها بالتركيز على التوجه المستقبلي أو النظرة المستقبلية، وكذا التركيز على الغايات والطموح المراد تحقيقه، ضف إلى أن وضوح الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمنظمة هدفها توضيح للغرض الأساسي الذي وجدت لأجله المنظمة ودوافع إستمراريتها في تقديم خدماتها أو منتجاتها، وهذا ما تؤكد لنا تفرد كل منظمة عن غيرها؛ كما أن هدفها هو تحديد أساس دورهما والذي لا يقتصر على الربحية فقط، بل يمتد إلى مبادئ تحقيق المنفعة للفرد والمجتمع والمنظمة وعليه فإن رسالة المنظمة تعكس عدة مهام ومن أهمها المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة من خلال إدراج خدماتها ومنتجاتها وتحديد عملائها وكذا الأسواق التي تسعى لضمان إستقرارها مع تحديد مزاياها التي تتمتع بها؛ بحكم القوى الدافعة التي تمتلكها للتطوير في ظل التكنولوجيات المعتمدة خاصة في مجال الترويج والتسويق.

فقد تناول **محمد عبد الوهاب عشموي** في كتابه حول الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

العناصر الأساسية لصياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية:

✚ أن تكون بسيطة وواضحة ومفهومة.

✚ أن تكون عملية واقعية منطقية.

✚ تخدم العملاء والأسواق.

✚ أن تلقى قبول وحماس وتأييد العاملين في المنظمة.

✚ أن تكون مرنة متطورة مع الظروف والبيئة.

✚ أن تحقق التعاون والمشاركة.

🌟 تحدد الرسالة والرؤية الإستراتيجية، بناءً على مخرجات التحليل البيئي لعناصر البيئة الخارجية

والداخلية للمؤسسة. (عشماوي، 2014، ص. 28)

كما تناول الدكتور **زاهد محمد ديري** مفهوم الإستراتيجية وفق خصائص الرؤية الإستراتيجية على أنها " منهج عمل شامل المتكامل الذي يأخذ في الحسبان كافة العوامل والمؤثرات والمتغيرات البيئية على المؤسسة بالسلب أو الإيجاب، وكذا الطاقات الكامنة والموارد والإمكانات المتاحة والممكن توفيرها مستقبلاً، إذ تهتم بتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات القائمة والمتوقعة مستقبلاً، كما تشمل مجموعة الوسائل والأساليب التي تختارها الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وبثقة كاملة في النجاح على المدى الطويل " (ديري ، 2023، ص.103).

فمجمال ما تلخص مما سبق ذكره، أن الرؤية الإستراتيجية بمثابة التوجه الذي تختاره المنظمة في حين أن الرسالة توضح مبررات أو أسباب وجود هذه لمنظمة وهذه هي نقطة الارتكاز التي تجعل المنظمة متميزة عن غيرها، فبمعناها الدقيق هي تحديد أساس أولويتها وهو خدمة العميل والسعي لكسب رضاه وولائه؛ أو بمعنى آخر أن الرؤية الإستراتيجية هي التي تحدد رسالة المنظمة بحكم تصور لإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة على المدى الطويل، فهي بمثابة الرؤية القيادية الواضحة المعالم، والتي بفضلها حققت الشركات العملاقة نجاحاتها، فهي تعكس قيم المنظمة وفلسفتها وثقافتها التنظيمية بالموازاة على أن الرسالة والرؤية الإستراتيجية هما النقطة الإنتقالية من مرحلة التشخيص أو التحليل البيئي إلى مرحلة تبني مناهج الفكر الإستراتيجي في تحقيق مبادئ جودة الخدمة، مع تحقيق الكفاءة في الإستخدام الأمثل لمواردها وإمكانياتها وبين باقي مراحل الإدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم.

كما تختلف المؤسسات في تركيزها على المجالات الأساسية لرسالتها، وقدم قدم " بيتر داركر" بعض مجالات الأداء الرئيسية والتي يمكن أن تشملها رسالة المؤسسة وهي:

✚ موقف المؤسسة في السوق: أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، والحصة المطلوب تحقيقها

في كل قطاع؛

✚ الابتكار: أي درجة اهتمام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة؛

✚ الإنتاجية: وتمثل الطريقة التي يتم من خلالها تقييم كفاءة المؤسسة؛

✚ المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية: أي كفاءة الحصول على الموارد وإستخدامها وكذا

المدخلات اللازمة؛

✚ الربحية: أي تحديد مستوى الربحية سواءا في صيغة معدل للعائد على الإستثمار أو في صورة

هامش محدد الربح؛

✚ مستوى أداء وتنمية الإداريين في المؤسسة: أي وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى

الأداء للإداريين بالمؤسسة ومعايير تكوين وإستخدام البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات

والأداء؛

✚ مستوى أداء العاملين وإتجاهاتهم؛

المسؤولية الإجتماعية ودور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع. (الحسيني، 2000، ص.53)

فالرؤية الإستراتيجية تضم مجموعة الخصائص الأساسية، والتي لا يمكن إهمالها أو غيابها وذلك

لعدة إعتبارات يمكن أن تترجم آثار سلبية وهي:

✚ عشوائية الأهداف والنتائج.

✚ ضعف الإستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة.

✚ غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

✚ ضعف النتائج مقارنة بالسوق والمنافسة.

✚ الترهل والسلبية.

✚ غياب الدراسة لمواكبة عناصر التطوير والإبتكار.

✚ غياب القدرة على التفاعل في بيئة العمل.

✚ التصادم مع مستجدات الواقع وإمكانية الإنسحاب والتراجع. (حسن أحمد، 2020، ص.91)

فيمكن إعتبار وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة بناء الأساس في تحقيق الإستراتيجية الفعالة؛ فالممارسة الصحيحة للمنظمة تستوجب ضمان التوجه المستقبلي لنشاطها والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية إحتياجات العملاء على إختلاف ميولهم، ونوعية الأنشطة المرتكز عليها في السوق مع مراعاة واجب مواجهة المنافسين، وعليه فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية تعد منهج الفكر الإستراتيجي حول الرؤى المستقبلية مع رسم لسياستها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وكذا تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في إدراك الفرص والمخاطر المحيطة بها ومقارنتها بنقاط الضعف والقوة التي تم إدراكها، وذلك بغية إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها، وعلى هذا الأساس يمكننا إدراك مدى أهمية الرسالة بحكم كونها الرؤية الإستراتيجية الواضحة للمنظمة وتوجهها المستقبلي ومسارها الإستراتيجي.

4.1.12 تحديد الأهداف والغايات: فينظر للأهداف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها

في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني، فإذا كانت بعيدة المدى سميت بالأهداف الإستراتيجية وإذا كانت قصيرة المدى سميت بالأهداف التكتيكية؛ فبعد أن تتوصل المنظمة إلى مسودة أهدافها المستقبلية في ضوء العمليات التنبؤية ولضمان نقل المنظمة من حالة إلى حالة أفضل في النوع والكم يتعين ان تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، لنا بذكر أهمها: (الكرخي، 2014، ص. — ص. 23-24)

✚ **واقعية الهدف:** وتعني قابليته للتحقيق وإمكانية الوصول إليه، وهذا ما يستلزم توفر القدرات

المادية والبشرية والإمكانات الكافية لتحقيقه.

✚ **تلبية احتياجات المنظمة:** فنتحقق جدوى أهداف المنظمة من خلال قدرتها على تلبية حاجات المنظمة وما تقتضيه من حتمية التطوير.

✚ **مشروعية الهدف:** فيجب ان يصاغ الهدف بشكل يتلاءم مع تقاليد وقيم ومعتقدات المجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار السياسات العامة للدولة فلا يتصادم مع منظومة القيم الاجتماعية.

✚ **قابلية القياس:** فهي تساعد الإدارة على متابعة تقدم العمل وتقييم النتائج والتعرف على الانحرافات الناشئة خلال عملية التنفيذ للعمل على تصحيحها وتعديل بعض الأهداف إن توجب الأمر؛ فيكون الهدف قابل للقياس إما على أساس وحدات أو قيم أو غير ذلك من المقاييس وتمس حتى الأهداف غير الملموسة كالرضا الوظيفي.

✚ **انسجام الأهداف:** فيمكن مبدأ الانسجام في بعضها البعض وان تكون بعيدة عن أي تناقض أو تضاد وإلا أدى ذلك إلى إرتباك الخطة وخروجها عن السياق العملي التخطيطي السليم.

إلا أن تحديد أهداف المنظمة لها بوجوب الأخذ بالحسبان مجموعة من العوامل المؤثرة وهي علاقات الأثر والتأثير بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ وكذا القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة بالموازاة مع الإمكانيات والموارد المتاحة مع المراعاة لثقافة وقيم المجتمع.

وعليه يمكن أن ينظر للأهداف على أنها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلا على إختلاف مداها الزمني، والتي توحى بتوصل المنظمة إلى مسودة أهدافها القابلة للتحقيق.

كما يشير العديد من الباحثين في المجال الإداري الإستراتيجي إلى ضرورة إعتداد مجموعة من المبادئ والأسس عند صياغة الأهداف والتي تتمثل في:

✚ **الوضوح أي أن تكون الأهداف واضحة لكافة العاملين في المؤسسة؛**

✚ **أن تتصف بالدقة والتحديث والجدية؛**

✚ **أن تحظى بالموافقة على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة؛**

✚ كما يجب ان تتصف بالموضوعية، أي هناك إمكانية التحقق منها والقدرة على تنفيذها؛

✚ مع إمكانية الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا؛

✚ وكذا مراعاة العامل الزمني من أجل تحقيق الأهداف.

أما عن مجالات الأهداف: فتحتاج المؤسسات إلى تحديد أهداف تتعلق بمجالات الربحية، الابتكار الإنتاجية، الموارد المادية والمالية، كفاءة الإدارة وإتجاه العاملين والمسؤولية العامة؛ فأولى مجالات الأهداف هي:

✚ الموقف السوقي: فيمكن قياس الموقف السوقي بعدة طرق أبرزها رضا المستهلك، وكذا الولاء للعلامة التجارية والتي يمكن ان تكون أساس تحديد الأهداف الإستراتيجية.

✚ الابتكار: ويمثل أحد الأهداف الجوهرية في تنمية منتج جديد أو إدخال تعديل على المنتج الحالي، ولا يشترط ان يكون الابتكار أو التجديد في مجال المنتج فقط، فقد يكون الابتكار في نظم التوزيع أو أساليب الترويج أو أنظمة التحفيز وغيرها.

✚ الإنتاجية: وهي مقدار الناتج المحقق من استخدام مستوى معين من المدخلات وعادة ما تقاس بالوحدات كرأس المال المستثمر والمواد الخام والخدمات...

✚ الموارد المادية والمالية: فهناك أهداف يمكن أن توجه تنمية موارد والتي لم يتم إتاحتها حالياً؛ ولكن الحاجة إليها قد تكون واردة في المستقبل؛ وأهم أشكال هذه الموارد تتمثل في المعدات وحتى الأرضية المقام عليها المشروع... وغيرها.

✚ تنمية أداء المديرين: يعد العنصر البشري أحد القيود الأساسية في تطبيق البرامج، فيجب على المؤسسة وضع نظام لتنمية مواردها من القوى البشرية المؤهلة حتى تستطيع تخطي الأزمات والمخاطر.

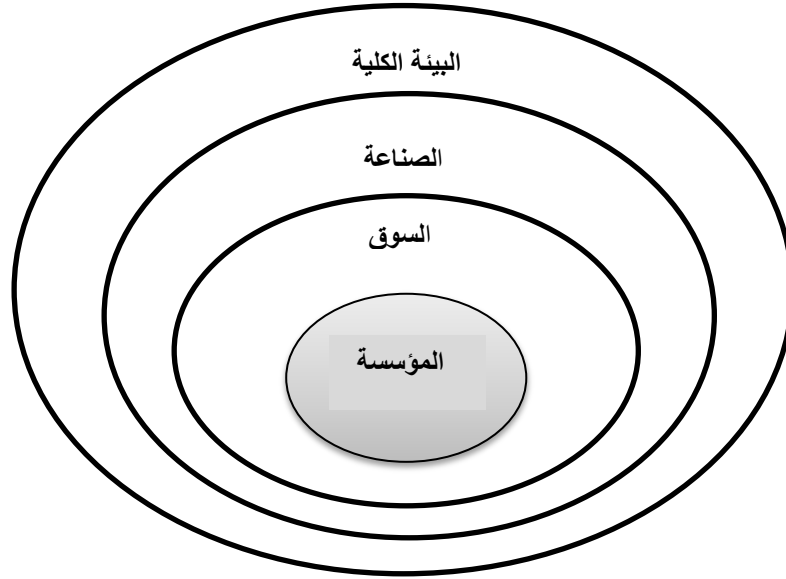
أداء العاملين وإتجاهاتهم: فأوضحت الدراسات الحديثة أهمية وأثر الإتجاهات والحوافز على عامل الإنتاجية، ولذا فإنه من الضروري إدراج مقاييس لاتجاهات العاملين من أجل تقييم وتحديد العوامل المؤثرة.

المسؤولية العامة: فتبنى العديد من المؤسسات أهداف وسياسات عامة تعترف فيها بمسؤوليتها الإجتماعية وذلك لتحسين الإنطباعات لدى المستهلكين والموردين والمجتمع ككل والتي تؤثر بدورها على مكانة المؤسسة في الأجل الطويل. (بوعاية، 2022، ص. 42-43)

فلا بد من التأكيد على أن الأهداف تلعب دور التابع لعنصر الرسالة، وهذا من خلال ما يطلب من الإدارة الإستراتيجية الفعالة بالتركيز على قراءة نص الرسالة لمعرفة قوتها وضعفها وفهمها الواضح في بناء الأهداف ، فالمنظمة التي تسعى للفهم الدقيق لرسالتها وبشكل واضح تكون قادرة على تحديد النشاطات وتوجيه الإستراتيجيات نحو تنفيذها، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة تستطيع الإدارة العليا وضع الإستراتيجيات الكفيلة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة؛ فمهمة عملية الإدارة الإستراتيجية ليس الغرض منها تحويل رسالة المنظمة إلى أهداف محددة فقط، ولكنها تساهم في خلق الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف سواء كانت على المستوى الكلي للمنظمة، أو على المستوى الوظيفي، فبمعنى أصح أن الأهداف هي النتائج النهائية المرغوب تحقيقها.

5.1.12 التشخيص البيئي (دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة)

إن من أهم العناصر المؤثرة في قرارات المؤسسة هي عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والتي يجب دراستها وتحليلها للوقوف على مستويات الأداء وتحديد مجالات القوة والضعف بالمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات، وعليه فقد أدرج الدكتور حيرش عيسى المستويات الثلاث للبيئة وفق الشكل التالي:



الشكل رقم: (06) المستويات البيئية بالنسبة للمنظمة
المصدر: (حيرش، 2023، ص. 43)

فتفصيلاً للشكل المدرج، لنا بتحديد البيئة وفق ثلاث مستويات، وهذا ما يعني أن تشخيص البيئة يتم على كل المستويات وما توفره من فرص وما تحمله من مخاطر، فإنطلاقاً من هذا الشكل لنا بالتأكيد على أن التشخيص الإستراتيجي للبيئة يعبر عن مجموعة من الجوانب الجوهرية والمهمة لبناء المؤسسة، فالجانب الأول فيتمثل في تشخيص البيئة الكلية Macro Environnement، أما الجانب الثاني فيضم تشخيص للصناعة Industry بينما يكمن الجانب الثالث في تشخيص السوق Market.

فتعتبر البيئة أحد الركائز التي يتم الإعتماد عليها من أجل تحديد وضعية المؤسسة وتحديد وإختيار البدائل الإستراتيجية التي تصب في صالح المؤسسة، فيساهم تحليل البيئة على وجه التحديد في التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة، وذلك بتحديد نقاط القوة وتعزيزها، والحد من الآثار السلبية لنقاط الضعف وهذا ما ينتج عنه حتما تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، وذلك من خلال إستغلال المؤسسة لنقاط القوة ومحاولة التحكم في نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الإستراتيجية.

6.1.12 الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من المواضيع ذات الإهتمام الواسع بغية التعرف على مصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها...، فتؤكد المواقف العلمية والعملية على وجود فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند عليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية، وفي علاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمة غير الناجحة.

وقد إنطوت وجهة نظر الدكتور **محمد الفاتح المغربي** في كون الثقافة التنظيمية هي بمثابة مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فهي برمجة فكرية جماعية اتجاه بيئة معينة، فثقافة المنظمة هي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تضمن الإلتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل وفق الجودة المطلوبة، مع تحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل، فمرحلة تكوين الثقافة التنظيمية تعد من أهم المراحل التي تتطلب الدراسات اللازمة لتعريف أهداف المنظمة من جهة وإتجاهات العاملين من جهة أخرى.(المغربي، 2016، ص.161).

قبل الحديث عن ثاني أهم مرحلة في الإدارة الإستراتيجية، وهي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية والتي تعد ترجمة كل ما تم التخطيط له في شكل خطط وبرامج وموازنات والتي تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها في ظل الإمكانيات المتاحة وفق التوقيت المحدد للأداء ومعايير التنفيذ السليم...، لنا بادراك مدى أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأثرها على الأداء، فقد حرص جل الباحثين في مجال تطوير إستراتيجيات الإدارة الحديثة على ضرورة تمتع كل منهج تنظيمي على سبعة متغيرات على الأقل وهي الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد ركزت معظم الدراسات على الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على

تحقيق أداء مميز والتي يمكن تلخيصها في ما يلي: (بن يمينة، 2015، ص. 169)

✚ تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي، والتي لها القدرة على تمييط الأداء؛

✚ تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، إذ تعد القوة الدافعة للعاملين والمنظمة على حد السواء وذلك بالتأثير على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بمجال التوجيه؛

✚ إرساء ثقافة تنظيمية قوية بالتركيز على الأهداف المادية والمالية لتحقيق أعلى مستويات الأداء؛

✚ إيجاد نوع من الإستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والإبتكار مما يضمن التأثير الإيجابي على كفاءة أدائهم.

7.1.12 الخيارات الإستراتيجية:

فقد عرف الخيار الإستراتيجي على أنه " ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها وذلك بعد قيامها بالتحليل لبيئتها الداخلية والخارجية مما يبرز لها الفرص والتهديدات المحيطة بها، وبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها، بالإضافة إلى قيام المنظمة بتحديد إتجاهها الإستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها " (حسن مدثر، 2018، ص.81).

فيصبح لدى المنظمة مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، لتحقيق أهدافها وهي:

✚ إستراتيجية النمو: ويتم من خلالها توسيع الأنشطة والفروع من خلال زيادة النمو في المبيعات والتصدير فهي:

✓ إستراتيجية تعتمد على التركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة.

✓ إستراتيجية النمو تكون أيضا بالتنوع في النشاطات المختلفة.

✓ التنوع الداخلي والخارجي.

✓ التنوع بالمشاريع المشتركة.

✚ إستراتيجية الإستقرار والنمو المحدد: وذلك من خلال الإبقاء على معدلات النمو الحالية

والتركيز على مبدأ الإستقرار وعدم المخاطرة أو ما يسمى بالنمو الإضافي وإستراتيجية الربح.

✚ إستراتيجية الإنكماش: وتتمثل في العناصر التالية:

✓ التخفيض لكل من التكاليف والحجم نظرا للظروف التي تمر بها المؤسسة.

✓ إلغاء جزء من النشاط.

✓ إستراتيجية المنظمة الأسيرة أو المرهونة أي التوريد لمؤسسة أخرى، ضمن إتفاقيات

موقعة ومواعيد تسليم محددة وموضحة.

✓ التصفية وذلك في حال الفشل في تحقيق النتائج وعدم القدرة على النفقات.

كما أدرج الدكتور مرسى حسن أحمد نوع آخر من الإستراتيجية التي لا تقل أهمية عن باقي

الإستراتيجيات وهي:

✚ الإستراتيجية المركبة: وذلك عن طريق تبني مبدأ المرونة في تنفيذ الإستراتيجيات المتعددة

تبعاً للظروف المحيطة بها والإمكانات المادية، المالية والبشرية والإنتاجية والتسويقية.

✚ إستراتيجية التنوع: فهي إستراتيجية تسهر المنظمة على تفعيلها من خلال التنوع في منتجاتها

وخدماتها وتحسين جودتها بناءً على حاجات ومتطلبات عملائها، والتي تستلزم الدخول في أسواق جديدة

غير أن التنوع له مزايا وسلبات عديدة يمكن ذكر أهمها: فمن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تسمح بتقريب

المخاطر على عدة نشاطات وبالتالي ضمان التوازن العملي، كما أنها تساعد المؤسسة على تحسين

مردوديتها بالتركيز على السلع أو المنتجات ذات الطلب الكبير لضمان رضا عملائها.

أما بالنسبة للسلبات فإستراتيجية التنوع تؤدي إلى تشتيت قدرات المؤسسة وبالتالي إلى تخفيض أو

نقص في الفعالية الإنتاجية؛ مع التركيز على المنتجات ذات الطلب الكبير والذي يجعل المنظمة في

الموقف الحرج إتجاه المنافسين على إختلاف إستراتيجيتهم.

فقيام المنظمة بتحديد اتجاهها الإستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، تجعلها أمام مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الملائمة لوضعيتها للتركيز على مجال إستراتيجيتها.

2.12 المرحلة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر تنفيذ الإستراتيجية أهم واحسم عملية، فهي مرحلة الترجمة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي، فإن " تحويل الإستراتيجية من مجرد تفكير إلى عمل تبدأ هذه المرحلة بتحديد ما يجب أن يتم عمله لتطبيق الإستراتيجية.

1.2.12 مراحل تنفيذ الإستراتيجية ويتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال خمس خطوات رئيسية

وهي: (العارف، 2004، ص. 299)

■ تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية:

ويكون ذلك على أساس المشاركة الإيجابية لكل المسؤولين في المنظمة لوضع الأهداف السنوية، بحكم أهميتها في تنفيذ الإستراتيجية، فهي تعد الوسيلة الأولية لتقييم المديرين، كما تعتبر الأداة الرئيسية لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف طويلة الآجل وتوافقها مع الإستراتيجيات محل التنفيذ.

■ تطوير الإستراتيجيات الوظيفية:

فإن مسؤولية إعداد وتكوين الإستراتيجيات الوظيفية تقع في إطار مسؤوليات الأقسام الوظيفية المختلفة التي تشرف على الوظائف الرئيسية للمشروع أو المنظمة وهي التسويق التمويل الأبحاث والتطوير والتنمية والإنتاج وإدارة نظم المعلومات وغيرها من الوظائف.

فقد أدرج الدكتور العريفي منصور محمد إسماعيل في كتابه حول الإدارة الإستراتيجية ثلاث إستراتيجيات وظيفية والتي تمثل الأنشطة الأساسية لأي منظمة وهي: (العريفي، 2011، ص. 30)

■ إستراتيجية التسويق: وتكمن هاته الإستراتيجية في عناصر المزيج التسويقي، والذي يطلق

عليها عبارة **4Ps** نسبة إلى أربعة كلمات تبدأ بحرف **P**، وهي المنتج **Product** - المكان **Place** -

والسعر **Prix** وأخيرا كلمة الترويج **Promotion**، فالنسبة للمنتج، فيجب ان تحدد به البنود الخاصة بمواصفات الجودة والتطوير من طرف مديري التسويق، كما يجب أن يخضع هذا الأخير لملامح ومواصفات تتماشى ورغبات وحاجات المستهلك؛ كما يجب التركيز على الطريقة التي يسلكها المنتج للوصول إلى المستهلك، وتوفيره وفق منافذ التوزيع المستخدمة ومكان عرض المنتج، الذي يوضح طريقة اتصال المنظمة بالمستهلك والسوق المرتقب، إذ يتضمن هذا المكون البيع الشخصي والإعلان والترويج؛ كما تمثل إستراتيجية التسعير بعدا هاما في إستراتيجية التسويق، حيث تؤثر على العرض والطلب وكذا الربحية.

✚ الإستراتيجية المالية: فيختلف الوقت الخاص بالإستراتيجية المالية عن باقي المجالات الوظيفية الأخرى، فيكمن الاختلاف من حيث توجيه الإستخدامات المالية لتدعيم إستراتيجية النشاط والأهداف طويلة الأجل وكذا القصيرة الأجل، فبمعنى آخر لنا بإدراك إستراتيجيات تشغيل مالية والتي توجه المدير المالي في إستخدام المديونية في التمويل وتوزيعات الأسهم وغيرها.

✚ إستراتيجيات العمليات / الإنتاج: تدور هذه الإستراتيجيات حول النظام الأساسي للإنتاج (التسهيلات والمعدات) من حيث التوفيق بين المدخلات والمخرجات، وكذا عمليات تصميم المنتج بالإضافة إلى كفاءات عملية الشراء، فتعتمد المنظمات الصناعية على ثلاث إستراتيجيات للإنتاج وهذا وفقا لنوع السلع التي تنتجها وحجم الطلب عليها وهي إستراتيجية الإنتاج لغرض التخزين وإستراتيجية الإنتاج حسب الطلب وكذا إستراتيجيات التجميع حسب الطلب.

فمن خلال ما سبق ذكره، لنا بإرساء قواعد تنفيذ الإستراتيجية، والتي تكون بناءا على ما تم صياغته من إستراتيجيات قابلة للتحقيق، فيمكن للمنظمة من خلال ما تمتلكه من آليات لتخطيطها الإستراتيجي أن تكون قادرة على صياغة إستراتيجيتها بكل فعالية وكفاءة مع الإستجابة المثلى للفرص والتهديدات.

✚ إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب: فتعتمد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي تنتج حسب رغبات مستهلكيها، ليقل تكرار الطلب عليها كالأثاث.....، فتعتمد المؤسسات على هذا النوع من الإستراتيجيات مع إحتفاظها بمخزونها على شكل مواد خام لحين وصول طلب المنتج.

✚ إستراتيجية التجميع حسب الطلب: فتركز المؤسسات ذات الإنتاج الضخم على هاته الإستراتيجية والتي تحدد فيها المواصفات العامة للمنتج، على أن يحدد المستهلك المواصفات التفصيلية، كالحاسب الشخصية الإلكترونية، فتعتمد الشركات الصناعية الكبرى على الإنتاج بكميات كبيرة للأجزاء نصف المصنعة، والمكونات بغرض التخزين ليتم تجميعها وفق المواصفات المعلن عنها من طرف المستهلك.

فما تم إستدراجه من خطوات لتنفيذ الإستراتيجية، هو بمثابة مهمة قيادية وأسلوبا فعالا لاتخاذ القرارات بطريقة ينبثق عنها الإنتقال إلى حيز التنفيذ وفق الخطط والسياسات والأهداف والبرامج المسطرة، فبناءا على ما تم التطرق إليه من عناصر كما لنا بإدراك أن أولى خطوات تنفيذ الإستراتيجية هي وضعها موضع التطبيق أو بمعنى اصح تحويلها من مجرد فكرة أو خطة إلى أنشطة وإجراءات عملية محددة، ويتم ذلك من خلال أداء ثلاثة أنشطة أولاها تحديد الأهداف السنوية (طويلة الأمد) والسعي لتطوير الإستراتيجيات الوظيفية (المالية، والعملياتية، وكذا التسويقية)، أما عن ثالث نشاط وهو إستخدام السياسات لتوجيه ومراقبة القرارات والتصرفات على المستوى التشغيلي بطريقة تتماشى مع الإستراتيجيات الوظيفية لضمان عدم خروجها عن مسار تطبيق الإستراتيجية.

كما قام الدكتور نبيل محمد مرسي في كتابه حول إستراتيجيات الإدارة العليا؛ بإدراج المراحل السابقة

الذكر وقد أتممها بخطوات رئيسية أخرى فتمثلت في: (مرسي، 2006، ص.364)

✚ إعداد السياسات اللازمة: والتي تعتبر بمثابة إرشادات تعود لتفكير وقرارات المديرين ومرؤوسيهـم عند تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية، وبهذا فالسياسات توفر إدراك الخطوط العريضة لتنفيذ

ومراقبة العمليات الحالية، والوجوب عدم تعارضها مع أهداف المنظمة ورسالتها، فهي إجراءات معيارية للعمليات، فهذه السياسة تساعد على زيادة فاعلية الإدارة.

■ **بناء الهيكل التنظيمي المناسب والفعال:** وهو الإطار المحدد للوحدات المسؤولة عن الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوات السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، فقد أشارت دراسة الفريد تشاترلز، وفكرته الرائدة عن العلاقة التكاملية والتوافقية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في كتابه " الإستراتيجية والهيكل " وبناءا على الممارسات العملية للعديد من الشركات، أكدت أن على الهيكل التنظيمي هو إتباع الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، فقد وجد تشاترلز أن التغيرات في إستراتيجية النمو للمنظمة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة تتطلب بدورها هيكلا تنظيميا جديدا وإعادة تطوير الهيكل التنظيمي القائم، والذي يتناسب مع منظمة صغيرة الحجم والتي تخدم حدودا ومناطق جغرافية، وتركز في إستراتيجيتها على سوق جغرافي واحد من المحتمل ألا يتناسب مع منظمة كبيرة تخدم حدودا ومناطق جغرافية متعددة.

وعليه فقد أدركت الباحثة مدى بعد الاختلاف الواضح بين آراء الباحثين والخبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية، فقد اثبت خلافا فكريا واضحا حول ما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يتبع الإستراتيجية التي تم إختيارها أم العكس، وبعد أن إستمر هذا الخلاف الفكري لسنوات عدة، بحكم تناولنا لخطوات تنفيذ الإستراتيجية وعلى فترات زمنية بارزة، فقد إستقر الحكم أخيرا على أنه من الحتمية إتباع الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات التي تختارها الإدارة العليا للمنظمة، وليس العكس، فهناك من يرى أن الإختيار الإستراتيجي يجب أن يراعى فيه طبيعة الهيكل التنظيمي الموجود فعلا، كما أن هناك من يرى بأن العلاقة بين الإختيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعلية بدل المجادلة على من يتبع الآخر.

فعند التفكير السليم، نرى أن الإدارة العليا لها صلاحية إعداد التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ولها بالإختيار الإستراتيجي وضبط البدائل الإستراتيجية التي تتوافق والهيكل التنظيمي مع مراعاة الخصائص ذات العلاقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأن المنظمات الأقل فاعلية هي تلك المنظمات التي لم تتجح في خلق هذا التوافق الإستراتيجي. (السيد، 2000، ص. 325)

❑ **قيادة عملية لتنفيذ الإستراتيجية:** فالدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال نجاح التطبيق الإستراتيجي من خلال الإشراف على كل مرحلة من مراحل تنفيذ الإستراتيجية المختارة، فهي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ والتي تقوم بتدبيرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الإستراتيجية.

فالقيادة هي " العلاقة التي يستطيع من خلالها القائد ممارسة تأثيره على الآخرين وجعلهم يؤدون أعمالهم برغبة صادقة لبلوغ الأهداف والطموحات وتحقيق الآمال التي ينشدها القائد أو الجماعة"، كما عرفت على أنها: " فرص التأثير الشخصي على حالة ما وإدارتها وتوجيهها من خلال عملية الاتصالات بقصد بلوغ هدف معين أو مجموعة من الأهداف"، كما يلعب أسلوب القيادة الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية الإدارية المختارة دورا هاما، لا يقل أهمية على تنمية قدرات القائد، والتي تمكنه من تحسين وتطوير الإستراتيجية المختارة من التنظيم والتصميم الملائم لتنفيذها. (غراب، 1994، ص. 237).

وعليه فتتلخص وظيفة القائد الإستراتيجي في الإشراف على إتمام مراحل الإدارة الإستراتيجية بحذافيرها وبالشكل المحكم والفعال، مع مراعاة التنبؤات بالتهديدات المستقبلية غير المؤكدة، وكذا التنسيق الفعلي بين مختلف الجهود والمستويات الإدارية والتنظيمية.

وقد تعمدت كباحثة في إختيار مصادر المعلومات التي تناولت خطوات تنفيذ الإستراتيجية وفق إختيار زمني متنوع لتحديد أساسيات وخطوات تنفيذها، وذلك تأكيدا على وضوح الرؤى البحثية وتكاملها حول الإستراتيجية وتفاصيل تنفيذها، وفق فترات زمنية مشهودا لها بمجهودات الباحثين والخبراء في

مجال الإدارة الإستراتيجية؛ فالإستراتيجية هي عملية موحدة، لكن الاختلاف يكمن في القاعدة التقويمية للقادة والمدراء من حيث الأقدمية والخبرة المهنية والعملية في صياغة القرارات وتعزيزها ميدانياً، والتي تعتبر القواعد البنيوية والهيكلية لكل المؤسسات والتي تأخذ حيزاً متكاملاً بدءاً من تحديد الأهداف الإستراتيجية إلى تطويرها وفق الإستراتيجيات الوظيفية، وكذا المالية والعملياتية أو ما تسمى بالإنتاجية، ليتم بناءاً عليها بإعداد السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات كأولوية.

فتنفذ الخطة الإستراتيجية تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيير الإستراتيجي، وهذا ما يجعل المنظمة في مواجهة مع التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة ومناهج تطبيق الخطط الإستراتيجية؛ والتي يمكن حصرها في مايلي:

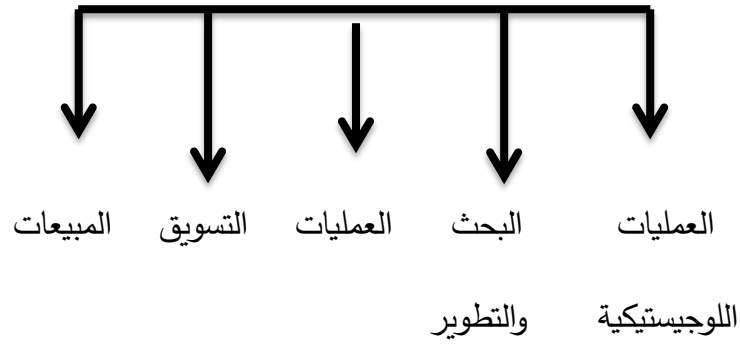
- ❑ ظهور مشاكل رئيسية غير متوقعة؛
- ❑ تنسيق أنشطة التنفيذ لا يتم بصورة كافية وفعالة؛
- ❑ عدم كفاية التدريب والتكوين المقدم للموظفين في المستويات الأدنى؛
- ❑ ضعف وغموض الإستراتيجية؛
- ❑ غياب أنظمة المعلومات التي تستخدم لمتابعة عملية التنفيذ؛
- ❑ عوامل سياسية متعلقة بتفويض السلطة؛
- ❑ عدم توافق الثقافة التنظيمية وعدم القدرة على إدارة التغيير. (المطيري، 2012، ص. 629)

2.2.12 مستويات تنفيذ وتطوير الإستراتيجية: والتي لا تقل أهمية عن مراحل تنفيذ

الإستراتيجية بحكم ما تركز عليه من عمليات لوجيستكية وعمليات المبيعات والتسويق وكذا البحث والتطوير، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (جوان واردة، 2020، ص. 117).

المركز الرئيسي





ماهي الأهداف المراد تحقيقها؟

كيف تقوم المؤسسة بإضافة القيمة إلى أعمال المؤسسة؟

→ المؤسسة

كيف يكون التنافس بين الوحدات؟

كيف يمكن تحقيق الميزات التنافسية المستدامة؟

→ وحدة الأعمال

كيف تسهم المجالات الوظيفية المختلفة في

التنفيذ الفعال لإستراتيجية المؤسسة؟

→ الوحدة الوظيفية

الشكل رقم (07): مستويات تنفيذ وتطوير الإستراتيجية

المصدر: (جوان وارد، 2020، ص.117).

3.2.12. معوقات تنفيذ الإستراتيجية:

يعد تنفيذ الإستراتيجية، أمراً مهماً يستدعي وجود إطار عملي دقيق من خلال هيكلها التنظيمي،

وأهدافها السنوية والسياسات والبرامج التنفيذية والموازنات التقديرية والإجراءات، فتواجه الإدارة معوقات

وموانع أثناء تنفيذ الإستراتيجية، والتي نستدرجها فيما يلي: (Norton ; Kaplan,1996,p.2)

المانع الثقافي: 5% من الموظفين يفهمون معنى الإستراتيجية.

المانع البشري: 25% من المنشآت تتجح في ربط الحوافز الإستراتيجية.

المانع الإداري: 85% من فريق القيادة يخصصون أقل من ساعة للحديث عن المنافسة الإستراتيجية.

المانع المادي: 60% من المنشآت لا تربط الإستراتيجية بالموازنة.

فقد توصل العالمان روبرت كابلان وديفيد نورتون من جامعة هارفارد، لنظرية الأداء المتوازن في سنة 1992، وقد قاما بتحديد بعض الموانع التي تحول دون تنفيذ الإستراتيجيات في المنظمة، بعدما قاما بالتوزيع النسبي لكل فئة مع درجة التأثير على عملية تنفيذ الإستراتيجية، بعد أن قدمت دراستهما إجابات واضحة عن نسبة نجاح المؤسسات في تطبيق إستراتيجيتها، والتي قدرت بـ 10% من المؤسسات.

فرأت الباحثة في مجمل ما ذكر من موانع لتطبيق الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المقررة في إستراتيجية المنظمة مرده عدم وجود ثقافة حول الإدارة الإستراتيجية، وعدم اكتمال وضوح الرؤية والأهداف الإستراتيجية من طرف الموظفين أو عدم الملائمة بين الأدوار والمسؤوليات بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجيات المسطرة، في حين تعود ما نسبته 25% من المانع البشري إلى عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل أو وجودها مع انعدام مبدأ الاعتماد على أنظمة المكافآت والتحفيز والتطوير والتدريب، كما هو مقرر ضمن تنفيذ الإستراتيجية، وهذا ما يؤثر على نجاح المنشآت أو المؤسسات؛ أما عن أكبر نسبة، والتي قدرت بـ 85% تعود للمانع الإداري، وذلك لعظمة دوره وضعف الإدارة في توجيه المستويات التنفيذية وإعطائها الوقت الكافي بالموازاة مع الخطط الإستراتيجية مع فشل العمليات الإدارية في تقديم الدعم والمساندة لأنشطة عمليات تنفيذ الإستراتيجيات، فالسبب الأول والأخير يعود لعدم وجود توافق بين فريق الإدارة العليا والفريق التنفيذي للمؤسسة، بينما ما نسبته 60% تعود للمانع المادي من خلال برمجة أنظمة الموازنة وبالطريقة العشوائية والإرتجالية، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإعداد الموازنة هي التنفيذ التكتيكي للإستراتيجية.

4.2.12. أهمية تنفيذ الإستراتيجية:

فيمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية من خلال العناصر التالية: (الصيرفي، 2019، ص. 11)

- ✓ تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة طويلة نسبياً.
- ✓ تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة في المستقبل.
- ✓ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية، المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- ✓ تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشاكل التي تتعرض لها المنظمة، وإيجاد الحلول وبالشكل المستعجل.
- ✓ التنسيق بين القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- ✓ تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفء والتنسيق والتكامل والتفاعل في بيئة العمل.
- ✓ التجاوب الإيجابي مع الظروف البيئية المختلفة.
- ✓ توجيه جهود المنشأة نحو الاتجاه الصحيح بناءً على وضوح ودقة أهداف الإستراتيجية.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المسؤولين على صياغة الإستراتيجية داخل المنظمة وتنمية روح الاتصال لديهم وإدارة العلاقات بين الأفراد داخلها.
- ✓ الإستراتيجية تقلل من حالات المخاطر والتهديدات، فهي كفيلة بتوفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرارات الصائبة.
- ✓ الإستراتيجية تساهم في الاقتصاد في إستخدام الموارد، كما تساعد على تخصيص الفائض من الموارد المادية.

✓ أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا ما يساعد على توجيه جهود المنشأة بالإتجاه الصحيح.

✓ تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

✓ تنفيذ الإستراتيجية في إعداد كوادرات الإدارة العليا، وذلك بتنمية الرأس المال الفكري على مستوى المنظمة.

فمن خلال الأهمية الكبرى التي أسندت للإستراتيجية، وبحكم تبنيها من طرف مدراء المؤسسات كقادة، فإنها تمثل صياغة للتوجهات الإستراتيجية، والتي تعد محور إرتكاز للفكر الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي بغية وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها رسالتها، فلتحقيق الإستراتيجية الفعالة لابد من إتباع منهجية عملية صحيحة تتضمن أهم المراحل إنطلاقاً من مرحلة التصميم ثم التنفيذ ثم الرقابة وبشكلها المتسلسل، وعليه فإن تصميم الإستراتيجية هو أصعب هذه المراحل وأكثرها من حيث العمل والتفكير، غير أن باقي المراحل لا تقل صعوبة ولا أهمية فنجاحها يتطلب دقة التصميم مع التركيز عند التنفيذ والحرص على رقابة محكمة ومستمرة ، وهذا ما يفسر لنا مدى الترابط والتكامل بين المراحل الثلاثة والتي تترجم أهمية الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة.

4.2.12 مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية:

ففي مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية، فقد أدرج الدكتور مؤيد سعيد السالم في كتابه حول أساسيات الإدارة الإستراتيجية لوجه الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها كمقارنة في البيئة العملية الإستراتيجية وقد تمثلت في:

صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
- تركّز صياغة الإستراتيجية على الفعالية؛	- يركّز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة؛
- إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في	- إن أساس تنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية
التنبؤ والتوقع المستقبلي؛	يبني على العمليات التشغيلية ؛
- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق	- يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق
والتكامل بين الأفراد ولو كان بشكل ضئيل؛	بين جميع العاملين في المنظمة؛
- مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية قد تكون	- تطبيق الإستراتيجية، يختلف كليا مع
موحدة في المؤسسات الكبرى والصغيرة.	إختلاف الأحجام وأنماط الشركات من
	حيث الإنتاجية، الربحية....إلخ .

الجدول رقم (08): مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية

فترى الباحثة أن وجود مستوى معين من الإختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها معناه النموذج المكتمل للأداء الاستراتيجي للمنظمة، والتي تعني الوصول إلى درجة من التوافق أساسه البناء والتنمية والحماية للمركز التنافسي للمؤسسة بتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ فمن خلال ما تم التطرق إليه من أوجه الاختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فإن صياغتها تركّز على الكفاءة كمبدأ أساسي للعملية الفكرية، والتي تتطلب مهارات حدسية وتحليلية بينما تنفيذها يكون بالتركيز على الفاعلية وهي عملية تشغيلية والتي بدورها تتطلب مهارات تحفيزية وقيادية خاصة بين مجموعة من العاملين.

كما أدركت الباحثة أن الإختلاف بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها يكمن في مجال الإهتمام، إذ يتم تسليط الضوء في مرحلة صياغة الإستراتيجية على العوامل المؤثرة في عملية التنفيذ في حين يتم التركيز على إدارة تلك العوامل في مرحلة التنفيذ؛ كما يمكن توضيح الإتجاهات الإدارية عند صياغة الإستراتيجية بهدف ضمان جودة الأداء أي الفعالية، أما عند التنفيذ فيكون ضمان أقصى إنتفاع بالموارد

المتاحة أي الكفاءة، في حين تكمن المتطلبات الإدارية في مرحلة صياغة الإستراتيجية في المهارات التنبؤية والتحليلية في حين ما تتطلبه مرحلة التنفيذ هي متطلبات قيادية وتحفيزية، كما لنا بالتركيز على العنصر الجوهرى الواجب الحديث عليه من خلال الصياغة والتنفيذ هو حتمية التنسيق بين العاملين، فطبيعة العلاقة بين صياغة الإستراتيجية الناجحة ومدى تنفيذها، فيمكن حصر طبيعة العلاقة التكاملية بينهما من خلال ضمان مستويات النجاح وما قابله من إمكانية الفشل في التنفيذ في ظل الأزمات والمشاكل.

وفي نفس إطار مجال المقارنة بين صياغة الإستراتيجية ولضمان نجاح عملية التنفيذ الإستراتيجي، فقد تم إدراج العديد من العناصر الأساسية والتي يجب التركيز عليها، وهذا ما قدمته مجموعة ماكينزي الإستشارية **Mckinsy Consulting Group** نموذجاً بإسم المجموعة التي تهتم بتسليط الضوء على العناصر الإدارية والتنظيمية السبع التي تضمن نجاح تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية والتي يمكن إيجازها في ما يلي: (محتار، 2018، ص. 251)

❑ **الإستراتيجية** والتي تجعل المنظمة في الوضع التنافسي المميز من حيث الجودة التنظيمية والإنتاجية؛

❑ **الهيكل التنظيمي** إذ يمثل الخريطة التنظيمية التي تعكس المهام والمسؤوليات وهرمية السلطة؛

❑ **النظم** والذي يضم نظم المعلومات، النظم الإنتاجية والمالية وكذا نظم الرقابة والتحفيز وغيره؛

❑ **نمط الإدارة** وما يعكسه النمط الفكري والفلسفي لإدارة المنظمة من قيم ومعتقدات؛

❑ **الهيئة الإدارية** وتعني دراسة وتحليل جميع جوانب الإنسانية والسياسية المرتبطة بالعنصر البشري؛

❑ **القيم المشتركة**: فأهمية دراسة القيم والتوقعات، لها أثر فعال على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية

للمنظمة؛

المهارات وتمثل القرارات والإمكانات والكفاءات الإدارية والفنية اللازمة لتحويل الإستراتيجية التي تمت صياغتها إلى واقع عملي في الوقت المناسب بأقل تكلفة.

3.12 المرحلة الثالثة: تقييم الإستراتيجية

1.3.12 مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

فقد عرفت على أنها " جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز العملي في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ووجوب إتخاذ القرار الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد إستخدمت بصورة كفؤة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة. (ياسين، 1998، ص.179).

كما عرفت الرقابة الإستراتيجية على أنها " تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى، التي تتمكن من خلالها إستراتيجيات المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها، ففي حالة عدم تمكنها من الوصول إلى ما تم التخطيط لتففيذه، فإن ذلك يتطلب إعادة تحسين وتطوير إستراتيجيتها وهذا هو هدف الرقابة وإعادة إدراج قابلية تحقيق أهدافها " (الحسيني، 1998، ص.220)

غير أن الباحث فايول فقد عرف الرقابة الإستراتيجية على أنها " التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة؛ لذلك فإن الرقابة هي أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة. (عبد المحسن، 2006، ص.2).

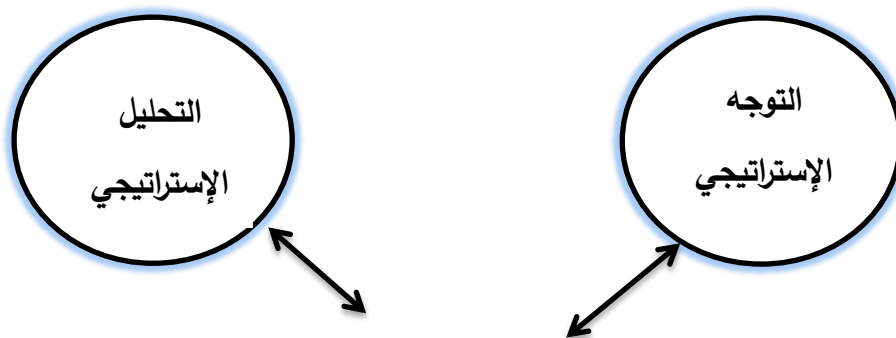
كما عرفت الرقابة الإستراتيجية على أنها " عملية ترشيد الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها والتي تركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه الإستراتيجي وتصميم وتنفيذ

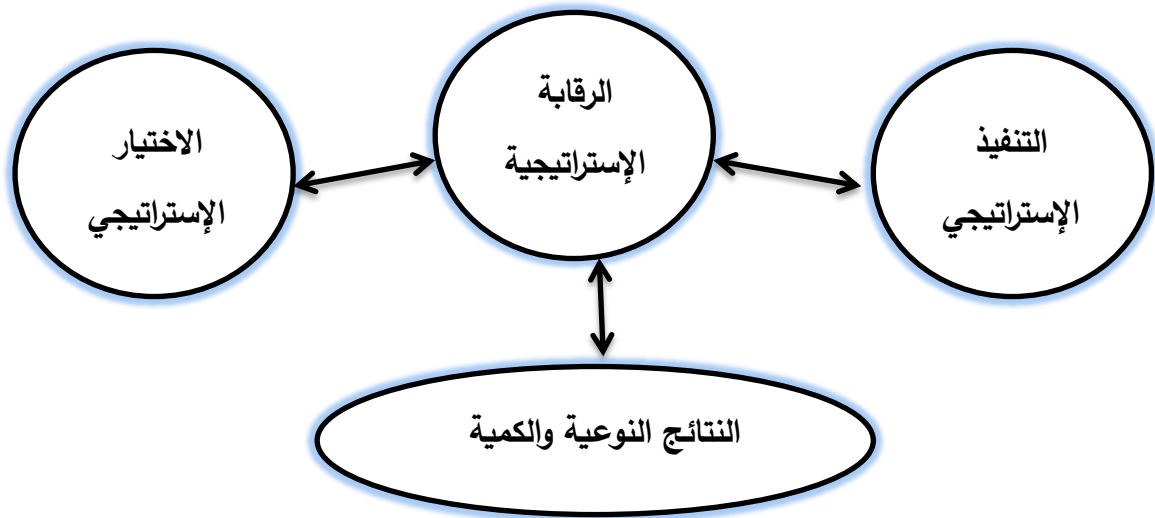
الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة وإتساقها مع عمليات التنفيذ؛ كما عرفت على أنها " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية وإهتمام أكبر"، وبذات الإتجاه تقريبا عرفت بأنها " نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخطط لها يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب " (الربيعاوي وآخرون، 2018، ص.291)

فتتطوي وجهة نظر الباحثة من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف حول الرقابة، فيمكن إعتبار الرقابة على أنها عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، بحكم إنتقاء نقاط المراقبة يعد أمرا جوهريا في فاعلية الرقابة، وهذا ما يستوجب توفر إدارة واعية تستطيع إختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونشاطها في الظروف المحيطة بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها....، هذا ما يضمن للمنظمة أعلى مستويات الإنسجام والتناسق العملي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه يمكن لنا إدراك البعد الإستراتيجي للرقابة من منطلق التعرف على كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الحالية وكيفية إستخدامها لمواردها المتاحة، كما تشكل الرقابة دافعا للتحفيز المستمر للموظفين من خلال التقييم الفردي الذي يوجي بمعايير القبول والإستحسان في البيئة العملية.

وقد حدد الدكتور قمر خالد السعيد أبعاد الرقابة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:





الشكل رقم: (08): أبعاد الرقابة الإستراتيجية

المصدر: (السعيد، 2006، ص.2)

فكان للباحثة قصد معرفي من وراء التعاريف المدرجة وفق ترتيبها الزمني، وكذا مدى إرتباط الرقابة الإستراتيجية بمختلف الأبعاد المدرجة كما هي في الشكل، فما تم ملاحظته هو درجة الصلة والعلاقة المتكاملة بين العوامل الجوهرية لإنجاح إستراتيجيات المنظمة ومن ثم السعي لتحقيق أهدافها، وعليه فتعد الرقابة الإستراتيجية أداة هامة للإدارة، وتساعد متخذي القرارات في عملية صناعة القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتقدم الرقابة الإستراتيجية نظرة شاملة للمنظمة، والتي بدورها تقوم بالتقويم الشامل لوضعها الإستراتيجي، فتعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى الفروع الرئيسية للإدارة الإستراتيجية والتي تستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشاكل على مستوى المنظمة فالرقابة الإستراتيجية يمكن إعتبارها رقابة إدارية التي تتسم بالنظرة الشمولية وتقديم وتقييم متكامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة.

3.3.12 مستويات الرقابة الإستراتيجية:

تعد وظيفة الرقابة الإستراتيجية بمثابة مرحلة تقويم أداء المؤسسة وأحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة، فبحكم دورها الجوهرى فقد صنفت الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات وهي:

الرقابة على المستوى الإستراتيجي: والتي تهدف إلى أحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة فيما تعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه وإتجاهها الإستراتيجي العام بإتجاه المستقبل.

الرقابة على المستوى التكتيكي: ويهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج الإجرائية ومدى تطابقها مع الأهداف الموضوعة أو المرسومة.

الرقابة على المستوى التشغيلي: وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، فعملية الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة والتي تتولى عملية التغذية الراجعة أو العكسية لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. فمن هذا المنطق فإن تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمراقبة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فالمستويات الثلاث من الرقابة الإستراتيجية بالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية، فالنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المنظمة تشكل مظلة تنبثق منها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.

كما لنا بالحديث عن نوع آخر من الرقابة وهي الرقابة التقويمية، إذ تعد أداة أساسية في الإدارة الإستراتيجية، فتنطوي المسح التقويمي لكل من البيئة الداخلية والخارجية لبيئة العمل تمهيدا لإختيار الإستراتيجية الصحيحة، مع إستخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى إختيار وصياغة الإستراتيجية، ضف إلى أن إعتداد التقويم والمتابعة يكون من خلال وضع معايير قياسية مسبقة للتعرف

على مدى تطابق الأداء الفعلي مع التنظيمي في ظل تقييم محتويات الإستراتيجية التي توحى بتقييم درجة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة، وله القدرة على إكتشاف الانحرافات والتسريع في إجراءات التصحيح. (ديري، 2023، ص.202)

4.3.12. مراحل الرقابة الإستراتيجية:

فقد تمثلت مراحل الرقابة الإستراتيجية في خمس مراحل أساسية وهي:

❖ **مرحلة تحديد ما يجب قياسه:** فعلى الإدارة التنفيذية وكذا أفراد الإدارة العليا إلزامية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وهذا ما يعني أن التركيز يكون على أكثر العناصر دلالة في كل عملية بحكم أنها عناصر تمثل أكبر نسبة من الإنفاق وهذا ما يوحي بإمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضوعي وثابت.

❖ **مرحلة ضبط معايير الأداء:** فتعتبر هاته المرحلة من أهم وأصعب مراحل الرقابة الإستراتيجية، والتي تستوجب تحديد المعايير الواجب الاعتماد عليها في تقييم الأداء، بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة؛ وعليه فإن عملية تحديد المعايير ليست بالعملية الهينة أو السهلة لضرورة إدراك حقيقة بيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف وكذا قدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات والتي يمكن التطرق إلى أبرزها:

▪ **التوافق الإستراتيجي:** ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء إستنباط أو تميز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الإستراتيجيات وثقافة وغايات المنظمة، وبهذا فإن التوافق الإستراتيجي يؤكد الحاجة إلى أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه ضمانا لمساهمة العاملين في تحقيق النجاح التنظيمي.

■ **الصلاحية:** وهي المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة أو بمعنى آخر هو أن يتمتع مقياس الأداء بصلاحية المحتوى، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

■ **الإعتمادية:** وتتعلق بمدى إتساق مقياس الأداء بمدى إعتمادية المقيمين ودرجة التوصل إلى نفس التقييم أو التشابه شبه الكلي، فإذا لم تحقق الإعتمادية فإنه لن تتحقق له الصلاحية.

❖ **قياس الأداء:** فإنطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الرقابة، فيعد قياس الأداء جوهر القياس في عملية الرقابة فهي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد وفق البعدين الكمي والنوعي، فعملية جمع المعلومات الكمية ؛ قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية ؛ وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها، وهذا ما يترجم التغذية العكسية حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية، وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية.

❖ **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** وتعد أهم مرحلة من مراحل الرقابة، إذ تقوم إدارة المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد مدى التطابق بينهما أو هناك إختلاف، وهل هذا الأخير يكون في شكله المقبول أم لا ؟، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما إذ يتم التعرف على الإختلاف بين الأداء الفعلي وما تم التخطيط له، وهل هذا الإختلاف له تأثير والذي يجب تصحيحه أو يمكن قبوله ؟ وهذا هو منطق عملية التغذية العكسية .

❖ **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** ويكون وفق خيارين، الأول هو تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وفي هذه الحالة يتم متابعة عملية الرقابة، خاصة مع وجود إنحراف عن الأداء المخطط له،

وعليه لابد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الإنحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، لنقوم إدارة المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب. فإستنادا إلى ما سبق ذكره من مراحل الرقابة الإستراتيجية، ترى الباحثة وجوب إدراك مدى وعي إدارة المنظمة بتحديد رسالتها وإستراتيجيتها وسياستها بصورة واضحة ودقيقة وبإجراءات أكثر ملائمة، وذلك بتكوين نظام الرقابة الإستراتيجية وفق مراكز البيئة ومتغيراتها الرئيسية، والذي يجب أن يصمم ليعطي صورة حقيقية عن ما يحدث، من منطلق ما يضمنه النظام الرقابي من قياس للأداء الذي يشكل جانبا مهما في القرارات الإستراتيجية وهذا في ظل وجود نسبة من المرونة الواجب توفرها في النظام الرقابي لضمان كفاءة تنفيذ الرقابة الإستراتيجية مع تعزيز الأداء الاستراتيجي والحرص على تقييمه بالوقوف على مستوى إنجاز المنظمة للأدوار والمسؤوليات المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها، مع الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاطها مع إجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباته، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، بهدف ضمان مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بطريقة محكمة ورشيدة لتحقيق أكبر عائد وبتكاليف أقل وبجودة عالية.

وعليه فإن أهمية الرقابة تكمن في كونها أحد الأركان الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة، التي تقتضي وجوب تقييم الأداء وفق المعايير الرقابية الهادفة، ومن ثم الحرص على تقييمه بأقصى كفاءة وفعالية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالرقابة المالية والإدارية تحقيقا لأهدافها في ظل الإستخدام الأمثل لطاقتها المتاحة، إلا أن الجدير بالذكر هو كون الرقابة في معناها الواسع تعني التحقق من أن التنفيذ يتم وفقا للتخطيط، وهذا من منطلق التنفيذ الفعلي والوقوف على الإنحرافات، وما يستوجب حقا هو وجود نظام معلومات يتم من خلاله توفير البيانات والمعلومات الموثوق بها لإتمام عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية الهادفة؛ لذا فقد أدركت الباحثة من خلال ما تم التطرق إليه من تفاصيل حول مبدأ الرقابة

وما تضمنته من عناصر إنطلاقاً من تحديد الأهداف ووضع المعايير، لتمثل عملية مقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرسومة ثاني عنصر؛ ومن ثم قياس الانحرافات والتعرف على أسبابها، ليكون آخر عنصر من عناصر الرقابة هو تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ ومراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع ما تم التخطيط له من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنظم وعليه فتكتمل العملية الرقابية ويتم تحقيق الأهداف .

كما أن الرقابة تتم على أساس سليم، ويكون الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية، ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الإسترشاد ببعض المبادئ والتي حددها الأستاذ الدكتور عصمت البدوي في كتابه حول مهارات الرقابة الإدارية والتي تمثلت في:

أولاً: إتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي يخضع للرقابة؛

ثانياً: تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة؛

ثالثاً: الموضوعية في إختيار المعايير الرقابية؛

رابعاً: الوضوح وسهولة الفهم؛

خامساً: إمكانية تصحيح الخطأ والانحرافات؛

سادساً: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة؛

سابعاً: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات؛

ثامناً: الإقتصاد والمرونة؛

تاسعاً: إستمرارية الرقابة؛

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها. (البدوي، 2020، ص.37)

فمن أهم أساليب الرقابة في تقييم الأداء المؤسسي:

بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

في ظل التغيرات الحديثة المشهودة، أصبحت مراقبة الأداء لأي منظمة حتمية عملية، لضمان سيرها وفق المعايير الدقيقة، فتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم مؤشرات قياس الأداء وأداة مهمة لتقييم ومراقبة أداء المنظمات والتي تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لضمان إستمرارية نجاحها وإستقرارها في البيئة العملية التنافسية.

فقد ظهرت فكرة بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لتراكم خبرات معرفية وإستشارية طرحت لأول مرة سنة 1992، وقد كانت الفكرة إستجابة للتطورات، التاريخية في المفاهيم الإدارية (عوض، 2021، ص.27)؛ وعليه فقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن كحل لتوفير نظام متكامل يربط بين الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات.

فقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي " (المطيري، 2024، ص.131)؛ كما عرفت على أنها عبارة عن " منهج عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي " (زبارة والفايز، 2024، ص. 344)، وقد عرفها الشميري سمير عبد الرحمن على أنها " نظام لقياس الأداء على نحو منظم، يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة، ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء ". (الشميري، 2024، ص.88).

فترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن هي آلية إدارية رقابية متكاملة لقياس أداء المنظمة من خلال ترجمة إستراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس وبشكل دوري ومنتظم لإدراك مدى نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجياتها مع الحرص على ربط أهدافها بمؤشرات الأداء؛ وذلك بوجوب توفر مجموعة من العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المنظمة والتي تعد بمثابة ركائز أساسية بالإضافة إلى المناخ التنظيمي الواجب توفيره التشجيع وروح التحفيز ودعم سبل الإبداع والإبتكار وغيرها، فقد أدرج كل من الدكتور الغساني وزملائه الباحثين في مجال قياسات الأداء جملة من العوامل الجوهرية والتي يمكن حصرها فيما يلي: (الغساني، 2023، ص. 118)

- دعم الإدارة العليا في تصميم وتنفيذ برامج متكاملة لتطبيق الأداء المتوازن يعد من أهم عوامل نجاح المنظمة.
- دراية وإلمام معمق بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن عند جميع الموظفين لضمان نجاح التطبيق وإستمرارية التقييم.
- العمل في روح الفريق مع تكاثف الجهود، يضمن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين مختلف فروع وأقسام المنظمة.
- توفير نظام معلوماتي فعال يضم البيانات الدقيقة والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة وفي وقتها المناسب.
- فالهدف من الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كنظام رقابي للمؤسسة والتي يتم من خلالها تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لمختلف أنشطتها وفي معايير ومؤشرات علمية دقيقة، يكون ذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها: (Anuforo ,2023, p.226)
- تحقيق التوازن بين الأداء الإداري وإحتياجات العملاء من الخدمات والتي تتوافق وتوقعاتهم؛
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على نظام المعلومات المدرج على مستوى المنظمة والتي يضمن تحقيق الأهداف طويلة الأمد.
- التركيز على سياسة التدريب والتأهيل للإطارات القيادية في المؤسسة لتطوير الإستراتيجيات القيادية والإدارية.
- الحرص على قياس الأداء المالي والتشغيلي والسلوكي على المدى القصير والطويل وذلك بتوفير نظام شامل لتقييم الأداء.

فمن منطلق تفعيل بطاقة الأداء المتوازن كنظام رقابي للمنظمة، وفي ظل توفر جملة من العوامل الإيجابية المساعدة لتحقيق الأهداف الجوهرية التي تم التخطيط لها، فقد كان للباحثة رأي موازي بشأن ذلك، بحكم ان قياس أداء المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد أداة رقابية إدارية متكاملة الأبعاد، ذلك من منظور شمولي؛ يراعى فيه البعد المالي بتحديد مدى إستغلال الموارد المالية بالشكل الأمثل ومقارنته بمعدل العائد الإستثماري والربحي بالموازاة مع تخفيض التكاليف هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن بعد تحسين كفاءة العمليات الداخلية داخل المنظمة تتطلب مبادئ التطوير المستمر وتحسين الكفاءة وتشجيع الإبتكار والإبداع... هذا كله يعزز من جودة الخدمات المقدمة، كما أن التركيز على سياسة التدريب والتعليم؛ فهذا البعد يركز على تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية وبشكلها المستمر لتطوير مهارات الأفراد وتشجيع روح التعلم الذاتي.... وهذا ضمانا لتحسين الأداء العام وضمان الإبتكار المستدام.

فقد إرتكز مقياس الأداء المتوازن على الأداء البشري لإكساب الرقابة الإدارية بعدا إستراتيجيا ومن أهم نماذجه نموذج كابلان ونوترون ونموذج ميسيل وكذا نموذج هرم الأداء ونموذج مقياس التقدم وغيرها.

كما تعد المراجعة الإستراتيجية، إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها فتقوم الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين بممارستها، وغالبا ما يتم الاستعانة بالإستشاريين في هذا المجال للإستفادة المثلى من تقييمهم الإستراتيجي، إذ تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث إستجابتها لحاجات المستهلكين والإنطباع السائد لدى الجماهير حيالها؛ كما تشرف على فعاليات التنسيق بين العلاقات القائمة بين الوحدات التنظيمية والوظيفية، ضف إلى ضمانها لدرجة المساهمة في الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة

وأهدافها مع تحديد جوانب القوة والضعف لديها مقارنة بالمنظمات الأخرى لإمكانية تحديد الإستراتيجيات اللازمة. (ديري، 2023، ص.203)

فإستنادا إلى ما التطرق إليه من مراحل الإدارة الإستراتيجية وبشكلها الدقيق والذي يترجم النموذج العملي لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، كان لزاما على الباحثة إبراز مدى التأكيد على أن المعنى الدقيق للإدارة الإستراتيجية هو مجمل العمليات التي يتم بواسطتها خلق أو بناء إستراتيجيات تتوافق مع وضع المنظمة بهدف تطوير إستراتيجياتها المستقبلية والتي تكون قادرة على خلق ميزات تنافسية في بيئة العمل، فنتضمن صياغة الإستراتيجية إذ تأسس على مبدأ التحليل الموضوعي والذي يضم إجراء تشخيص بيئي على المستوى الخارجي من مسح للبيئة الوطنية والعالمية؛ مع ضمان تشخيص العوامل الإستراتيجية من فرص وتهديدات، وكذا وجوب إجراء مسح بيئي داخلي للمنظمة من حيث هيكلتها التنظيمية وثقافتها التنظيمية ومواردها المادية والبشرية بالموازاة مع تشخيص عواملها الإستراتيجية من نقاط القوة والضعف وهذا ما يلخص نموذج مصفوفة SWOT والتي تعد من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي والتي تسمح للمنظمة بالتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية لبيئتها على النحو الذي يجعلها تستغل نقاط قوتها لانتهاز الفرص المتاحة في أسواقها وتجنب التهديدات المتوقعة؛ وتقادي نقاط الضعف للتمكن من إستقرارها وإنتهاز الفرص المتاحة مع وجوب تقييم الموقف الحالي للمنظمة بحكم أهمية تحديد الرسالة والأهداف وكذا الإستراتيجيات؛ وعليه فإن النموذج العملي لصياغة الإستراتيجية يكمن في تحليل ومراجعة ثم صياغة الإستراتيجية؛ لتكون عملية تنفيذ الصياغة مع وجوب رقابتها وتقييمها من ركائز تطبيق الإدارة الإستراتيجية إذ بدورها تعبر عن النموذج العملي التكميلي للعملية ككل؛ والتي تضم تحديد لرسالة وأهداف وكذا إستراتيجيات جديدة تبنى عليها المنظمة وما تشرف عليه من أعمال ووظائف من خلال الحرص على تنفيذها في ظل القيادة الإستراتيجية لمواردها البشرية

وإمكانياتها المادية وكذا توفير نظم معلومات ونظم رقابة فعالة مع وجوب خلق ثقافة الفكر الإستراتيجي لضمان إدارة واعية لطبيعة المنظمة ومتغيرات بيئتها العملية.

المبحث الثاني:

آليات نجاح تطبيق

الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية؛ تفعيل عملية الهندسة الإدارية الدقيقة في ظل التفكير الإستراتيجي الإبتكاري المستند على ركائز الإدارة المعاصرة ؛ وهذا إنطلاقاً من التشخيص الإستراتيجي والذي يعد تحليل وتقييم للوضع الراهن للمنظمة من خلال المساس بكل الأنشطة بما فيها الموارد المادية والبشرية المتوفرة؛ سعياً لتحقيق الأهداف المستقبلية والتي تم تحديدها في ظل البدائل الإستراتيجية ووفق نقاط القوة والضعف المدرجة مسبقاً؛ كما أن للتخطيط الإستراتيجي الدور الجوهري بحكم أن تفعيله على مستوى المنظمة يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عوامل بناء قاعدة عملية؛ تترجم الإطار المنهجي للثقافة السائدة داخل المنظمة؛ من خلال التنظيم والكفاءة و الفعالية وبه يتم الإنتقال من العمليات الإدارية اليومية والتقليدية خاصة في ظل الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق إدارة التغيير بما يحقق توجهها أفضلًا لصورة المنظمة.

كما أن أهمية رأس المال الفكري، أصبحت تعد ميزة القرن الحادي والعشرون، في ظل ظهور أساليب وآليات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، بإعتباره عاملاً مهماً للمنظمة من خلال قدرته على تحقيق الإستمرارية و إمتلاك القدرة التنافسية؛ وعليه بدأت المنظمات تولي أهمية بالغة لبناء قاعدة معرفية أساسها الرأس المال البشري وما ينتج عنه من رأس مال فكري من خلال خلق معارف جديدة وزيادة الكفاءة الإنتاجية والربحية فهو الإستثمار الأمثل للمعرفة والقاعدة المعلوماتية والتي لها القدرة على تحقيق النظام التكاملي في بيئة العمل من خلال إسهاماته الإبداعية والابتكارية وتوظيفها الأنسب.

فإنطلاقاً من أساس المتطلبات الواجب توفرها لممارسة مبادئ الإدارة الإستراتيجية، والتي أصبحت ضرورة حتمية من خلالها، يتم ترجمة الخريطة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة لضمان نموها وزيادة قدراتها

التنافسية وتطوير أدائها؛ وذلك اعتماداً على مبدأ القرارات الإستراتيجية ومدى أهميتها في ضمان القيادة الإستراتيجية والتوجه نحو تحقيق الأهداف.

وعليه فيمكننا القول أن متطلبات نجاح الإدارة الإستراتيجية، هي متطلبات بناء المنظمة ومدى إدراكها لأهمية تلك المتطلبات التي أضحت حتمية لضمان جاهزيتها لتحقيق أهدافها.

13. التحليل الإستراتيجي:

إن تداخل المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية، تستدعي الوقوف والإلمام بها؛ فبالنظر إلى إجهاد الخبراء والباحثين في هذا المجال لنا بالتركيز على ما جاء في معظم البحوث على ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي وما قبله من مصطلح التشخيص الإستراتيجي أو التشخيص البيئي.

فهناك دراسات قد ركزت على التحليل الإستراتيجي لإهتماماتها بالعناصر البيئية الأكثر إستراتيجية، في حين باقي الدراسات قد أطلقت مصطلح التشخيص الإستراتيجي، والذي يركز على مصطلحين (عرايبي، 2015، ص.142)، و قد ترجم عن كتاب (Martinet, 1988, p.14)، أول مصطلح تعلق

بالتشخيص **Diagnostic** فغالبا ما يستعمل للتعبير عن موضوع التحليل **Analyse** ، التدقيق **Audite** والمراجعة **Révision... إلخ**، فيعتبر **A.C.Martinet** أن مصطلح التشخيص هو أدق من المصطلحات الأخرى بإعتبار إعماده على التحليل الذي يزوده بالنتائج والمعلومات حول المؤسسة ومحيطها وعلى الشخص أن يستخلص، يقدر، يرجح ثم يتحمل المسؤولية في إتخاذ القرار أما ثاني مصطلح " إستراتيجي " بمعنى وجود تشخيص من نوع آخر يكون غير إستراتيجي، ويكون مختلف عنه مثل التشخيص العام الشامل، لذا يجب أن يرتبط التشخيص الإستراتيجي بمستويات القرار التي تؤثر على توجهات المؤسسة المستقبلية أي تخص القرارات الإستراتيجية وليست العملية.

فقد عرف التحليل الإستراتيجي على أنه " تشخيص وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك لإدراك التغيرات الحاصلة وعليها يتم تحديد الفرص والتهديدات، وكذا تشخيص وتحليل البيئة الداخلية لها لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية وهذا ما يتوقف عليه تحديد الإستراتيجية الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة".

فالتحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية مسؤولة عن تحديد الفرص والتهديدات، بحكم أن البيئة الخارجية للمنظمة، تكون خارج سيطرتها ورقابتها كالعوامل السياسية والقانونية وكذا الإقتصادية والتكنولوجية بالإضافة إلى عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية.....؛ فدراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

أما التحليل الإستراتيجي للعوامل البيئية الداخلية فتسند هذه المهمة للمدراء الإستراتيجيين في تحليل طبيعة العناصر الإنتاجية والتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية ملائمة تتوافق والديناميكية التنافسية.

فعملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظرا لما تحققه من تحديد للإمكانات المتوفرة لديها سواء كانت مادية وبشرية، فهي تحدد مناطق القوة والضعف في المنظمة مما يساعدها على تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة، وقد تمثلت عوامل البيئة الداخلية فيما يلي:

الهيكـل التنظيمي فالتنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، فمن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

كما أن لثقافة المنظمة دور كبير في إرشاد سياسة المنظمة التي تعكس قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإدراك مبادئ التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب المخاطر...

الموارد والإمكانات فعوامل إدارة الموارد البشرية ومالها من الدور الفعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية تسعى لتوفير قوى بشرية ذات مهارات وقدرة عالية والتي تضمن مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين، دون أن ننسى العوامل المادية والتي تسهم في تحديد طبيعة الإستراتيجية إزاء

الموقف المالي للمنظمة كالقدره على زيادة رأس المال ومستوى الموارد ومدى تعددها، مما لها من علاقة مع الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة وجودة المخزون....

فبعد التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة، وبعد أن حددت نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف والتركيز على التميز في الإنتاج)، لها بتقييم نقاط الضعف والقوة والتي نحصرها في أسس عديدة نذكر أهمها المستوى التنظيمي ؛ طبيعة العمل ؛ نوعية الخبرات ؛ الخصائص الشخصية للمديرين، فعلى سبيل المثال كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد إهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد وقل إهتمامه بالإعتبارات الخاصة الأخرى...

فهناك عدة طرق للتقييم منها: أسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة وذوي العلاقة لمناقشة واقع أداء المنظمة، وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة.

ثاني أسلوب وهو أسلوب المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وكافة المجالات الإنتاجية منها والتمويلية وكذا المجالات التسويقية من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها... ضف إلى ذلك أسلوب تحليل النسب، وهو تقديم يعتمد على إيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر مما ينتج عنه أرقاما ونسب معينة، والهدف منه هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى (فخري، 2015، ص. - ص. 147-163).

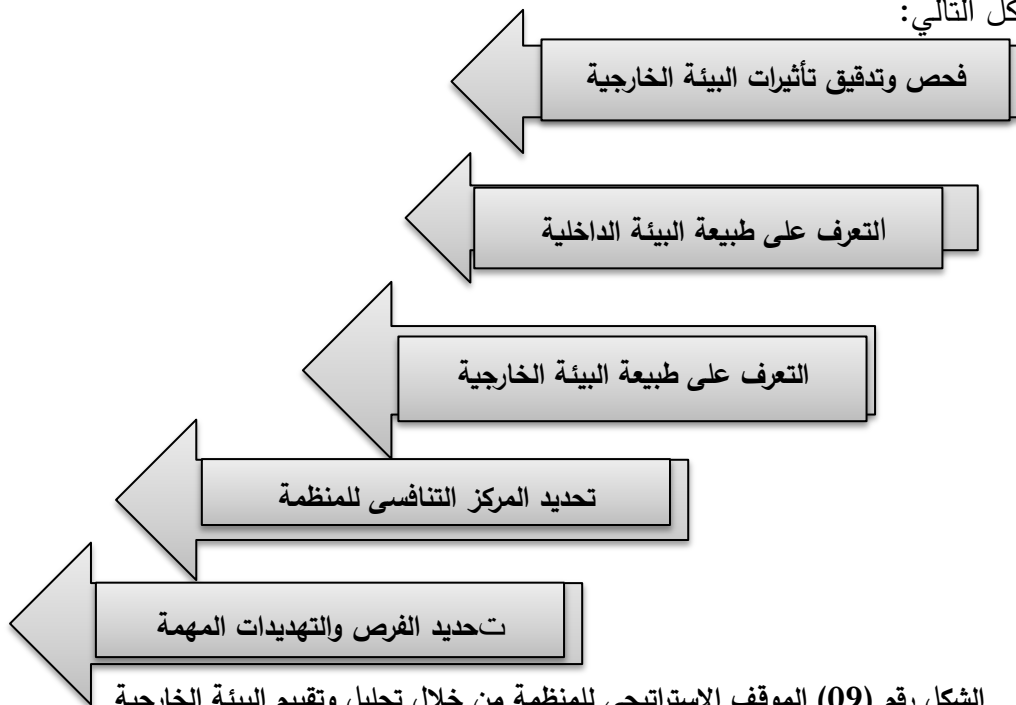
فقد إتضح لدى الباحثة بعض الحقائق بخصوص التحليل الإستراتيجي أو التشخيص الإستراتيجي والذي يعد أحد الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، فيكمن دوره في متابعة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فالتحليل الإستراتيجي هو بدوره التحليل البيئي الذي من خلاله يتم إستعراض البيانات

والمعلومات والتي يتم تقييمها إستراتيجيا، لتبرز في النهاية تحديدا لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات للبيئة الحالية والمتوقعة، مما يؤدي حتما إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي وبدائله.

فتحليل وتقييم البيئة الخارجية، فهو أهم خطوة في صياغة الإستراتيجية، والتي تتضمن مجموعة من المتغيرات غير المحدودة وغير المحددة والتي تتفاعل مع بيئة العمل، وقد يؤدي إلى دعم المنظمة أو عرقلة مسارها، وعليه فإن أهم متغيرات البيئة الخارجية، يمكن دمجا في أربع متغيرات أساسية، والتي لها تأثير مباشر على الإدارة الإستراتيجية وهي المتغيرات الاقتصادية والتي تشمل الإطار الإقتصادي للمؤسسات وطرق دعمها المالي كما أن للمتغيرات السياسية دور كبير في درجة الإستقرار المؤسسي، وهذا بالموازاة مع المتغيرات التكنولوجية والمتغيرات الإجتماعية. (هاني محمد، 2015، ص. 76).

فمحصول المتغيرات البيئية الخارجية والتدقيق بتأثيراتها يمكن المنظمة من تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها، وسبل التكيف معها إلا أن " تحديد المركز الإستراتيجي للمنظمة، يكون من خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها كنتيجة لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة " وهذا ما

يوضحه الشكل التالي:



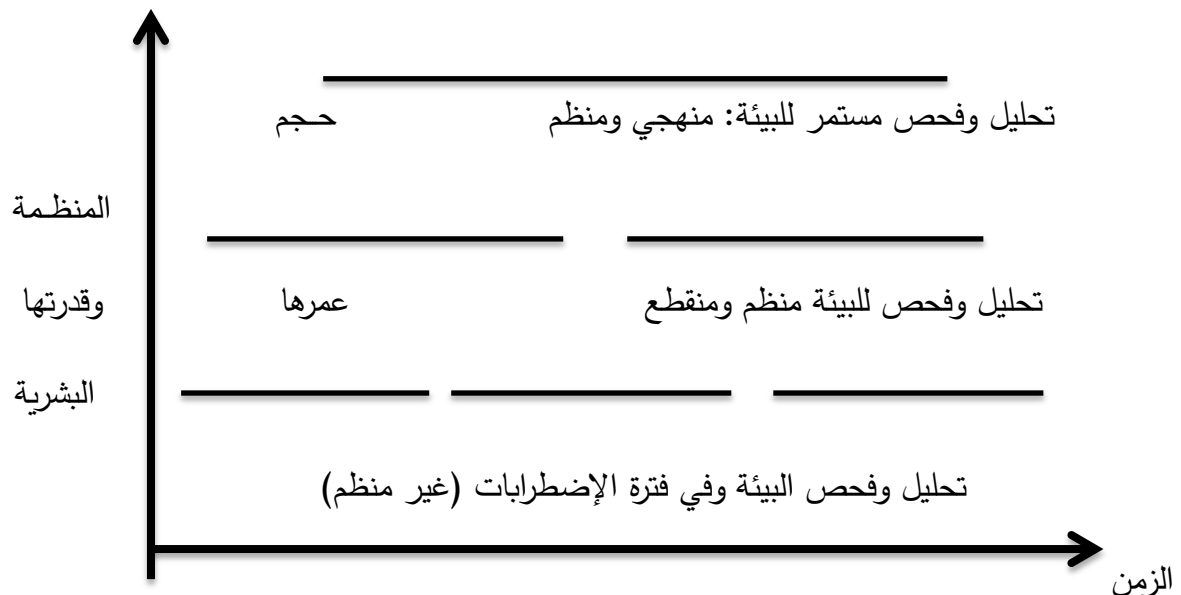
الشكل رقم (09) الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل وتقييم البيئة الخارجية

المصدر: (Johnson ; Scholes , 1997, p.54)

1.13 أدوات التحليل الإستراتيجي:

فقد تنوعت أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية، وذلك وفق قدرة المنظمات على إستخدامها بحجم وطبيعة عملها، وكذا الرقعة الجغرافية التي تغطيها وما توفره من إمكانيات مادية وبشرية ومعلوماتية ومدى إرتباط ثقافة ورؤى الإدارة العليا وفلسفتها " فإن أساليب وتقنيات تحليل البيئة يفترض أن تنطلق من الشكل الشمولي العام للبيئة الخارجية إلى إستخدام أساليب التنبؤ الكمية وغير الكيفية " (الغالبي، 2009، ص. 218).

فمن أهم هذه الأساليب هو **الفحص البيئي المنهجي** أو ما يسمى **بالمسح البيئي** Environmental Scanning، فيتم من خلاله متابعة ورصد الأحداث ومعرفة إتجاهات تطورها الإقتصادي والإجتماعي والتكنولوجي، وعليه يتم تشكيل قواعد معلومات تدعم متخذ القرار في صياغة إستراتيجيات ملائمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (10): أساليب المسح البيئي

المصدر: (Francis, 1997, p. 332)

أما عن ثاني أسلوب فهو أسلوب التنبؤ البيئي **Environnemental Fore casting** فقد تنوعت طرق وأساليب التنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة، فكل أسلوب ميزات ومحددات إستخداماته وعيوبه، فغالبا ما تستخدم المنظمات النماذج الكمية كأسلوب السلاسل الزمنية وأساليب الإقتصاد الرياضي وتحليل الإنحدار والطرق الإحصائية للتنبؤ بمجالات معينة..... غير أن المنظمات الكبرى لها طرق أكثر منهجية يتداخل في إطارها الجانب الكمي، ومن بين أهم هذه الطرق العصف الذهني **Brainstorming** وتقنية الدلفي **Delphi Technique**، وتحليل التأثير المتقاطع **CIA Ress Impact Analysis** وتمثل طرق السيناريو **Scenario** الطرق الأشمل بدراسة وتنبؤ أحداث عديدة ومتشابكة (Wheelen, 2006, p.95).

أما عن ثالث أسلوب، والذي لا يقل أهمية عن باقي الأساليب وهو أسلوب الرقابة البيئية **Environnement Control** فيمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها إستنادا لرؤيتها وفلسفتها وإتجاهاتها المنهجية، خاصة لرقابة الأحداث في بيئتها والسعي لإعادة النظر في مسحها وتنبؤها البيئي وبشكل مستمر.

فتتطوي وجهة نظر الباحثة في أن التحليل الإستراتيجي أو التشخيص الإستراتيجي يعد خطوة تسبق القرار الإستراتيجي؛ والذي يهدف بالدرجة الأولى إلى توضيح الرؤى وإبراز القاعدة الجوهرية بحكم أن محيط المنظمة معقد وغير متجانس، لذا يستدعي أمر تشخيصه وإكتشاف الفرص التي يمكن إنتهازها ورصد التهديدات التي يجب تجنبها بمثابة القاعدة الإستراتيجية لإدارة وإستمرارية تطورها المستقبلي، وهذا ما فسر لنا تنوع أدوات التشخيص الإستراتيجي ومن أبرزها:

طريقة **PESTEL** للتشخيص، والتي تحرص على تحليل محيط مكونات المنظمة من خلال

سنة مجموعات وهي على النحو التالي: (الحاج، 2015، ص.152).

1. المحيط السياسي Politique

2. المحيط الإقتصادي Economique

3. المحيط الإجتماعي الثقافي Socioculturel

4. المحيط التكنولوجي Technologique

5. المحيط الإيكولوجي Ecologique

6. المحيط القانوني Légal

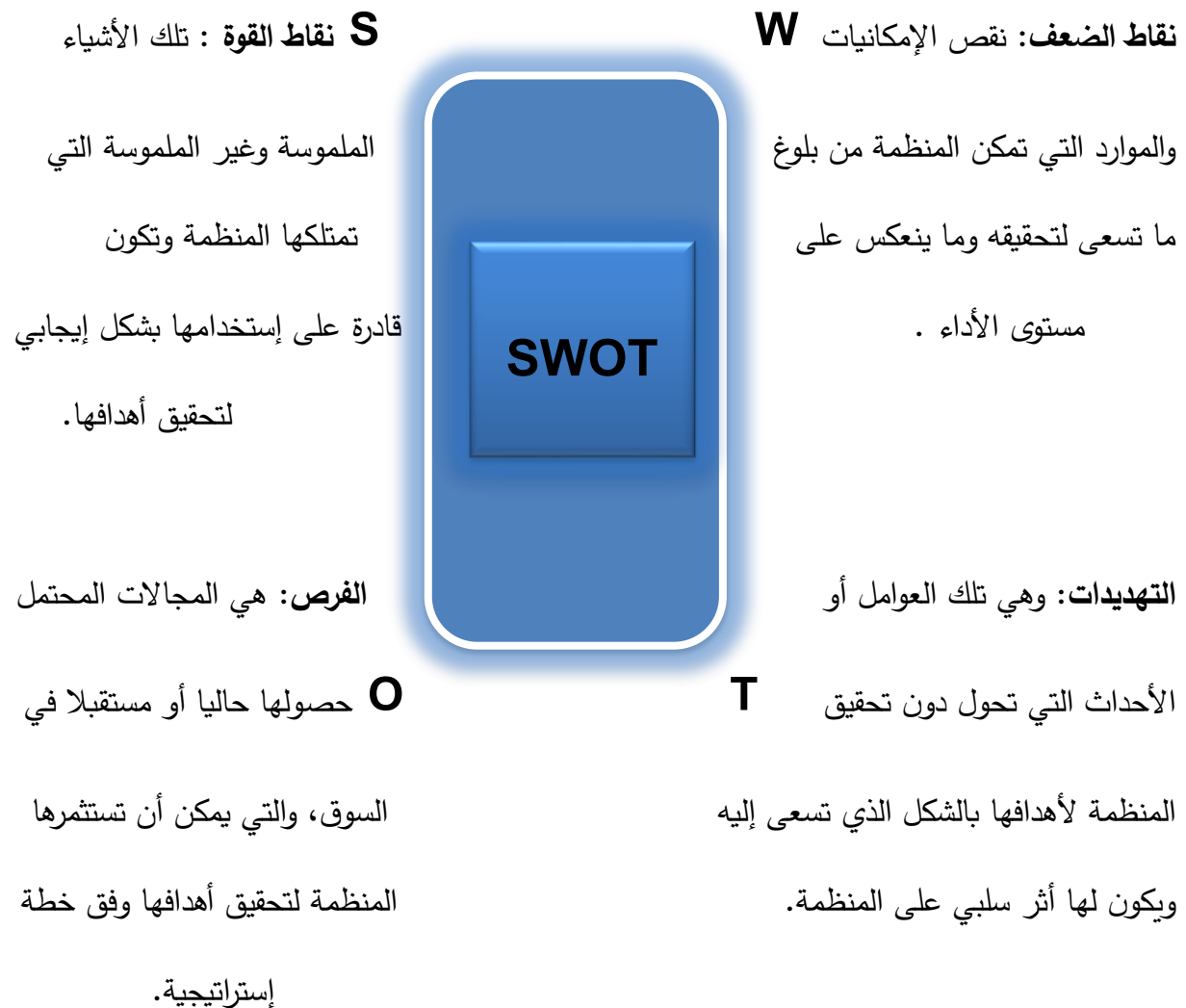
فمن خلال عوامل المحيط المذكورة لنا بإدراك مدى تأثيرها على الإتجاهات الهيكلية الناتجة عن تغيير في أحد المكونات كارتفاع معدل النمو الإقتصادي مثلا، والذي يؤثر بدوره على باقي مكونات المحيط الأخرى، ومن ثم يكون التأثير مباشرا على المنظمة.

📌 **نموذج القوى الخمس عند Porter** إذ يعتبر هذا النموذج من الأدوات الهامة في تشخيص هيكل المنافسة، والذي يمكن تحويله إلى أداة عملية لتقييم كثافة التنافسية داخل القطاع الصناعي الذي تتواجد فيه المؤسسة، حيث يتم تمثيل كل قوة من قوى المنافسة بمحور يبدأ من المركز الذي يعبر عن مؤشر تنافسية ضعيفة جدا إلى أقصى المحور الذي يعبر عن كثافة تنافسية قوية؛ فعند الربط بين مختلف نقاط التقييم على كل محور ينتج لنا شكل خماسي والذي يعبر على طبيعة الكثافة السكانية داخل القطاع فكلما يتجه نحو المركز أو يبتعد عنه فهو يعبر على شدة أو ضعف الكثافة السكانية.

فعند التركيز على أهم أدوات التشخيص الإستراتيجي لنا بالتركيز على البعد العملي بتحديد ميدان النشاط المستقبلي فإنه يقتضي بالدرجة الأولى معرفة مستوى الكفاءة والقدرة على التحكم في الموارد التكنولوجية والمادية وكذا البشرية لضمان المؤسسة لإستمراريتها وإستقرارها.

نموذج SWOT

إذ يعد من أهم أدوات التشخيص الإستراتيجي والذي يقتضي تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بإبراز نقاط القوة والضعف التي تسهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وإختيار البدائل المناسبة لها، فيعد تحليل SWOT أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم لفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواءا كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، وهذا ما يتضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (11) مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

المصدر: (الجابري، 2013، ص. 103).

فمن خلال الشكل التالي، يتضح لنا جليا البعد الإستراتيجي والمعنى الدقيق لتحليل نموذج التحليل الرباعي (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) **SWOT** وتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات المحيطة ببيئتها، وعليه فإنه يحدد عناصر التخطيط الإستراتيجي، كما يوضح نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي لإختيار البدائل الإستراتيجية إنطلاقا من الفرص والتهديدات.

وقد فصل الدكتور **حيرش عيسى** في كتابه حول تحديد الوضعية التي يتم على أساسها إتخاذ القرار بالإعتماد على تحليل **SWOT**، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وكذا المؤثرات الداخلية وتقسيمها إلى نقاط قوى وضعف، لينتهي هذا التحليل بإتخاذ القرار بخصوص الإستراتيجية المناسبة، وقد أدرج بدوره أربع مراحل تقييمية يتم وفقها تحليل **SWOT** وهي كالتالي:

❑ تتمثل المرحلة الأولى في معالجة المعلومات التي تجمعها المؤسسة خلال عمليات التشخيص السابقة كلها.

❑ أما المرحلة الثانية فتتمثل في تنظيم حصص للتفكير والنظر؛

❑ في حين المرحلة الثالثة تكمن في عنصر التحليل؛

❑ لتخص المرحلة الرابعة إتخاذ القرار وهذا ما يظهر في شكل مصفوفة:

داخلي	إيجابي	سلبي
قائمة نقاط القوى	قائمة نقاط الضعف	
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات

الجدول رقم: (09) مصفوفة **SWOT**

المصدر: (حيرش، 2023، ص. 65)

فتشخيص وتحليل بيئة المنظمة يمثل خطوة هامة وضرورية في إختيار الإستراتيجيات المناسبة

للمنظمة وذلك لعدة دوافع نذكر أهمها: (السليحات، 2023، ص. 55)

❑ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

❑ إبراز موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات المنافسة.

❑ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، مما

يساعد على التحكم في المعوقات البيئية وإغتنام الفرص الموجودة.

❑ بيان وتحديد نقاط الضعف وإمكانية التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها.

❑ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي من مجالات

(الفرص والمخاطر).

➤ نموذج PEST (Political ,Economical ,Social ,Technology)

وهو نموذج لتحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، بحكم التداخل الدولي

وبروز ظاهرة العولمة والتشريعات الدولية والأنماط الإستهلاكية العالمية وغيرها، قادت دول العالم نحو

بلورة ما يجب تحليله سياسيا أو إقتصاديا من منظور محلي وإقليمي وعالمي، لذا الإهتمام بهذا النوع من

التحليل يقتصر على التنظيم المؤسسي في إطار التنافس الدولي وهو تحديد الوضع الراهن في عناصر

القوى أو الضعف وبناء عناصر قوة شاملة ورؤية واضحة لمسارها الإستراتيجي، وهناك من أضاف

القدرات العلمية والعسكرية والإعلامية والأنظمة المعلوماتية بجانب القدرات السياسية والإقتصادية

والإجتماعية والتقنية ليصبح إسم النموذج التحليلي للأوضاع القومية SIMPEST، والذي يمكن توضيحه

وبالشكل المختصر في الجدول التالي:

S	Social and Culture	الأوضاع الإجتماعية والثقافية
I	Information, Media	الإعلام والاتصالات
M	Military, Police, Intelligence	القوة العسكرية، الشرطة والمخابرات
P	Political, International Relations	الأوضاع السياسية
E	Economical, Environnement	الأوضاع الإقتصادية والبيئية
S	Scientific	الأوضاع العلمية
T	Technology	الأوضاع التقنية

الجدول رقم: (10) نموذج التحليل الإستراتيجي SIMPEST

المصدر: (أبو صالح، 2016، ص. 102)

لذا تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أنواع من التحليل الإستراتيجي كتحليل **SIMPEST** وتحليل **PEST** وكذا التحليل الجيوسراتيجي والتحليل الجيوبوليتيكي، إلا أن مجال إهتمامنا مرتبط بتحليل الواقع العملي لموضوع دراستنا؛ والذي يستدعي منا تبني تحليل **SWOT** كأداة لتجديد التوجه الإستراتيجي لمكتبات المدارس العليا من خلال الوقوف على نقاط قوتها وإدراك نقاط ضعفها بالموازاة مع فرصها الممنوحة وتهديدات بيئتها الخارجية.

أما عن التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة، فتكمن أهميته في تقييم كفاءات وموارد المؤسسة والتي من خلالها يتم معرفة نقاط القوة والضعف التي على أساسها تحدد المؤسسة خياراتها المستقبلية الممكنة، حيث تميز بين مستويات ومساهمة كل عنصر في إستراتيجية المؤسسة من خلال أدوات التشخيص الداخلي والتي تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف والتي من خلالها تحدد

المؤسسة قدراتها الإستراتيجية التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها بإنتهاز الفرص وتجنب التهديدات والتي يمكنها في نفس الوقت تحسين وتطوير قدراتها الإستراتيجية بما يتناسب ومحيطها.

فأهم أدوات التشخيص الداخلي في مجال إدارة الأعمال الإستراتيجية هي: (الحاج، 2015، ص. 193 - 201)

🚩 سلسلة القيم Chaîne de valeur

وتستخدم هاته الأداة للتشخيص الإستراتيجي الداخلي عند **Porter**؛ على مستوى ميدان النشاط الإستراتيجي فهي تعبر على مختلف المراحل التي تمر بها العملية الإنتاجية (التصميم، التصنيع، التسويق، التنوع....)، ومدى التداخل بينها من أجل خلق قيمة لزبائنها، من خلال النشاطات الرئيسية التي ترسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات التي تمثل القدرات الإستراتيجية للمؤسسة والتي تترجم القدرة على تحقيق أكبر قيمة ممكنة لزبائنها أو العكس، وبهذا يمكن للمؤسسة أن تقرر إدراج أي وظيفة يمكن التركيز عليها لتحقيق الميزة التنافسية للتكيف مع متطلبات المحيط أو التخلي عنها وإعادة التمرکز على النشاطات التي تتحكم فيها؛ إن ما تجدر الإشارة إليه هو أن سلسلة القيم لا تشمل كل المهام والوظائف، ولكن يكفي تعيين النشاطات الأساسية والتي يشترط فيها أن ترتکز على ميكانيزمات إقتصادية مختلفة؛ وأن يكون لها أثر كبير على تمييز المنتجات وأن تمثل أيضا جزءا هاما أو متناميا في التكاليف.

🚩 الأرضية الإستراتيجية Plate forme Stratégique

فتطوير أدوات التشخيص الإستراتيجي من أجل الإنتقال بالتفكير الإستراتيجي من مبدأ التموقع إلى مبدأ الحركة وفي ظل تغيرات المحيط، فقد إدراج نموذج القاعدة الإستراتيجية والتي تضم مجموع الكفاءات الحرفية والتي تمثل تجميع للمهارات والخبرات التي كونتها المؤسسة كالخبرة الصناعية، إدراك السلوك وحاجيات الزبائن، تسيير العلامة التجارية؛ وكذا الكفاءات التنظيمية والتي تسمح للمؤسسة بإعادة تعبئة

كفاءاتها الحرفية كما أنها تهيئ شروط تنفيذ إستراتيجيات التحرك ومن مكوناتها القدرة على الرد بسرعة، البصيرة، الجودة، القدرة على التنسيق والتعلم وغيرها.

التشخيص الإستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة

فأصبحت اليوم النظرة إلى المؤسسة على أنها حافظة للمعرفة والموارد والكفاءات مما يجعل كل مؤسسة تختلف عن أخرى، وقد نقلت مبدأ الإهتمام من المتغيرات الخارجية إلى المتغيرات الداخلية؛ ومن هذا المنطلق يتم تصنيف وهيكلة الموارد والكفاءات داخل المؤسسة حتى تتسجم مع مستويات القرارات والتي يمكن تقسيمها إلى موارد غير الملموسة والتي تضم شهرة المؤسسة، البراءات والشهادات؛ وكذا مواردها البشرية والمالية والمادية.

أما في ما يخص تصنيف الكفاءات التي تنتج عن سيرورة تنظيمية داخل المؤسسة فهي تنقسم إلى ثلاث مستويات وهي المستوى الأعلى ويضم نوعين من الكفاءات، الكفاءات ما بين الوظائف والكفاءات العامة أما المستوى الثاني فيضم المستوى الأوسط ويضم الكفاءات الوظيفية ومنها البحث والتطوير، الإنتاج وغيرها، ليضم المستوى الأدنى وهو الثالث مجموعة من الكفاءات العلمية ومنها المعرفة المتخصصة والفردية وكذا المهارة الشخصية؛ غير أن التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب هذا الأخير دور المنسق والممثل للكفاءات الفردية، أما المستوى الفردي فقد تعدد الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ، لتأخذ بذلك عدة أبعاد: منها المعرفة، المهارة والإستعداد.

فمن خلال ما تم التطرق إليها من تفاصيل فإن التحليل الإستراتيجي ينطوي على مجموعة من المداخل يمكن حصرها في الجدول التالي:

المدخل

التحليل الإستراتيجي

يركز على تحليل جميع أوجه البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة مع التركيز على خصائصها، والتي تعد جوهر صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إذ يشمل ذلك تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، التجزئة الإستراتيجية لإمكانية تقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية، تحديد الموقف التنفسي والإستراتيجية التنافسية.

باعتباره عملية

إذ يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم المتوقع الإستراتيجي للمؤسسة وهو متبادل العلاقة والتأثير مع إختيار وتنفيذ الإستراتيجية في الحدود التصورية لنموذج عملية الإدارة الإستراتيجية .

باعتباره متغير

تستخدم المؤسسة التحليل الإستراتيجي كونه وسيلة لتحديد مدى تغير البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المتميزة بما يساهم في زيادة القدرة على تحديد الموقف التنافسي، فهو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، كما أنه يعد وسيلة لتفحص وتقييم ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو لا وذلك من خلال إدراك جوانب القوة وجوانب الضعف النسبية، الفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمستقبلية.

باعتباره أداة

الجدول رقم (11): مداخل التحليل الإستراتيجي

المصدر: (بن سديره، 2016، ص. 189)

فما ينبغي أن يقال من خلال القراءة الصحيحة والدقيقة للباحثة عند التطرق إلى الأطر الإجرائية لمفهوم التحليل الإستراتيجي وطرقه التفصيلية، فإن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بنجاح القاعدة

التحليلية للعوامل الإستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية والذي يعد مطلباً أساسياً في تحديد رؤيتها بوضوح ودقة، حتى يتسنى لمتخذي القرارات الإستراتيجية تحديد البدائل بأعلى ربح وأسرع وقت مع ضمان الجودة. كما يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي يعد بمثابة العملية المستمرة التي تسعى لخلق درجة من التنسيق والتطابق بين قدرات وموارد المؤسسة وفق مبدأ فرض البقاء والنمو في البيئة التنافسية، فالتحليل الإستراتيجي يساهم في صياغة رؤية ورسالة وإستراتيجيات المؤسسة في البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغيير وعدم التجانس وهذا بغية تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الإتجاهات المستقبلية للمؤسسة وهذا ما يوفر حتماً الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الإستراتيجي وإكتساب الميزة المستدامة؛

كما يساهم في رسم خريطة القوى المؤثرة في صياغة القرارات الإستراتيجية؛ فالتحليل الإستراتيجي يهتم بتحليل المركز الإستراتيجي للمؤسسة من خلال الإجابة على عدة تساؤلات أهمها:

✓ ماهي المتغيرات المحتملة في البيئة التنافسية؟

✓ ماهي القدرات والموارد الإستراتيجية التي تحقق التميز وتخلق الفرص الجديدة للتفوق؟

2.13 أهمية التحليل الإستراتيجي:

فتكمن أهمية التحليل الإستراتيجي في معرفة المتغيرات وإدراك خطورتها كالحصة السوقية، التطور التكنولوجي، التنافسية وجودة المنتجات...والقدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية إذ يتضمن التحليل الإستراتيجي جملة من الأبعاد والمتمثلة في مواجهة حالات عدم التأكد في بيئة نشاطها مع توفير أدوات التنبؤ وتقدير الإتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية والتحديد الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاطات وبناء إستراتيجيات للتعامل الفعال معها، وكذا تدعيم القدرة على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئة العمل.

فالتحليل الإستراتيجي أو ما يسمى بالتشخيص الإستراتيجي للمؤسسة يكون وفق مستويين، الأول على مستوى البيئة وعلى المؤسسة نفسها، والذي يهدف إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في الإستراتيجية من خارج المؤسسة ومن داخلها، فالتشخيص على مستوى البيئة يراد منه البحث عما تتيحه هذه الأخيرة من فرص وإمكانيات ومعرفة ما تحمله في نفس الوقت من مخاطر وتهديدات وذلك كي تستطيع المؤسسة أن تحدد توجهها الإستراتيجي على أسس صحيحة قصد التوصل إلى تكوين ميزة تنافسية، فتشخيص البيئة هدفه معرفة العوامل الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة.

أما التشخيص على مستوى المؤسسة فالمراد منه المسح البيئي لها من موارد وطاقات ومهارات وإمكانيات وحصر مواطن القوة والضعف من أجل التوصل إلى تكوين ميزة تنافسية، فلا مناص من القول أن التحليل الإستراتيجي هو الإتجاه البناء للمؤسسة.

كما ترى الباحثة من خلال الثبات النسبي والأولوية المدرجة لمراحل الإدارة الإستراتيجية، والتي تقتضي وجود العلاقة التكاملية بين رسالة المنظمة وأهدافها في المستويات الإستراتيجية؛ وجوب التأكيد على التقيد بالتحليل الاستراتيجي بحكم التغيرات التي تحدث في دورة حياة المنظمة، والتي لها تأثير قوي على رسالة واستراتيجياتها، وعليه يكمن مبدأ التكامل في العلاقة الهرمية بين رسالة المنظمة وأهدافها وكذا استراتيجياتها، حيث تاليها السياسات فالبرامج فالموازنات وكدرجة أخيرة الإجراءات، وقد عبر عنها بتعاريف موجزة من طرف الدكتور حسن محمد أحمد مختار في كتابه حول الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج وقد أبرز مفهوم الغايات على أنها " النتائج الأساسية والتي ترغب المنظمة في تحقيقها على المدى الزمني الطويل، ويتطلب هذا تحديد الغاية، إبراز الرؤية المستقبلية وإملاك القدرات الذهنية المتميزة ، فهي من إختصاص الإدارة العليا "؛ كما أبرز مفهوم الأهداف على أنها " النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين، إما أن تكون أهداف مالية، أهداف إستراتيجية أهداف طويلة الأجل أو أهداف قصيرة الأجل".

وفي نفس سياق التكامل فقد عرف الإستراتيجيات على أنها " نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق رضا العملاء، وتحقيق الميزة التنافسية وكذا أهدافها التنظيمية مع إحداث التوافق بين المنظمة وبيئتها ومن ثم تأكيد التنظيم ونموه وإستقراره في الآجل الطويل"، كما أدرج تعريف موازي للسياسات على أنها " تمثل الإطار أو المرشد لعملية إتخاذ القرارات، على أن تستمد سياسة المنظمة عناصرها من إستراتيجية المنظمة، فهي أداة الربط بين عمليات تكوين وتنفيذ الإستراتيجية، وهي بذلك تمثل الإطار المرجعي للأقسام والأفراد"؛ أما عن البرامج فهي تمثل تحديدا للأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإنجاز خطة إستراتيجية يتم من خلالها إبراز أساليب إنجاز مهام محددة"، في حين عرف الموازنات على أنها " ترجمة للبرامج في شكلها النقدي أو المالي وهي تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة"، وقد ختم الدكتور العلاقة التكاملية لمختلف مكونات الإدارة الإستراتيجية بالإجراءات على أنها " نظام للخطوات المتتابعة والتي توصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة أو نشاط أو وظيفة محددة " (مختار، 2018، ص. ص. 50-51)

14. التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي بمثابة الوظيفة الإدارية الأولى بالمنظمة، والتي تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والتنبؤ بالظروف المستقبلية، وما قد يترتب عليها من مخاطر، فالتخطيط الفعال يكون مبني على أسس علمية مدروسة لضمان الكفاءة والتكامل الوظيفي على كل المستويات.

فكان أول ظهور لمصطلح التخطيط في سنة 1910 م. من خلال مقال للخبير الإقتصادي النمساوي "كريستيان شويندر"، وقد تطور هذا المصطلح وشاع إستخدامه بعد أن أخذ الإتحاد السوفياتي بمبدأ التخطيط الشامل وذلك سنة 1928م. (الكرخي، 2014، ص. 17).

فالممارسة الفعلية للتخطيط كانت قديمة قدم الحياة الإنسانية والتي إمتدت عبر التاريخ، فقد أدركت الكثير من المجتمعات أهمية إستخدام التخطيط كأسلوب أو منهج للتنمية البشرية وبدأ بالتطوير ليصبح دعامة أساسية في عالم الإدارة وقد تضمنت تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات والقواعد وغيرها.

فلقد وردت عدة تعاريف لمفهوم التخطيط نستعرض أهمها:

✚ فقد عرف **هنري فايول H. Fayol** " التخطيط على أنه في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل ".

✚ كما عرفا كل من **دونلي وجيبسون Donnelly and Gibson** التخطيط على أنه " جميع الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف، والتي تحدد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف "

✚ أما عن **هودجي Hodgett** فقد عرفه على أنه " التوقع بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات، وعلى البرامج التنفيذية لها وهي إحدى أهم الوظائف الإدارية ".

✚ أما بالنسبة لـ **دراكر Drucker** فقد إعتبر التخطيط بأنه " وظيفة مرتبطة بكل من القرار الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية والإدارية، مع وجوب التوقع بالمستقبل لمحاولة صياغة الإستراتيجية على ضوء لإمكانات المتاحة".

فقد تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي وتنوعت، فهناك من ينظر إليه على أنه عملية إدارية تهدف إلى تحويل وتغيير نظام العمل بالمؤسسات بطريقة صحيحة يتم من خلالها تحقيق الكفاءة والفعالية وهناك من يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجرد فلسفة لحل المشاكل الإدارية...، إلا أن الخبير **ستينر Steiner** عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذا تحديد السياسات والإستراتيجيات التي تحكم العمليات، مع تدبير وإستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف"، كما أكد على أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربع مرتكزات وهي:

❖ **مستقبلية القرارات:** حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف وكذا تحديد البدائل التي يمكن إتباع أي منها مستقبلا والإستفادة من الفرص المتاحة وتفادي المخاطر وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يعني تصميمًا أو نموذجًا للمستقبل المرغوب به.

❖ **التخطيط كعملية:** فهو عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف الإستراتيجية والسياسات فهي بدورها تمثل الخطط التفصيلية أو الإجرائية التي يعتمد عليها لتنفيذ الإستراتيجية الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ **التخطيط كفلسفة:** فالتخطيط هو جزء مهم من العملية الإدارية، وهذا لا يتم إلا من خلال قناعة المديرين والعاملين، مع وجود فلسفة راسخة لدى المدراء بالزامية ممارسة التخطيط للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ **التخطيط والهيكل:** فالتخطيط عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف من خلال السياسات والإستراتيجيات التشغيلية بوضع الخطط التفصيلية لضمان تحقيق الأهداف، فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض وهي الخطة الإستراتيجية والخطط أو البرامج المتوسطة المدى والخطط والبرامج القصيرة المدى، وبالتالي فإن هذه الهيكل تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية. (زياد، 2016، ص. 4).

ورأى مارتن بترسن M. Petrson بأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، لتنمي وتطور بعد ذلك الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو البعض منها" (Peterson, 1980, p.114).

فالمستهدف من التخطيط الإستراتيجي هو تعزيز عملية التنسيق والإنسجام والتكيف بين المؤسسة والبيئة وفق متغيراتها، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل يمكن تطبيقه بغية تحقيق أهداف المؤسسة بناء على الإستراتيجيات التي تسهل ذلك.

أما الخبيران تريجو وزيمرمان **Tregoe Zimmerman**، فتناولوا التخطيط الإستراتيجي من حيث دوره، حيث عرفاه على أنه " تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟ (Tregoe; zimmerman, 1980, p. 20)

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، فهو يوفر إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد المستقبل.

أما **وارن جروف Warren Groff**، فيعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه " عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، وبين الموارد الداخلية لها، بحيث تساعد هذه العملية على الإستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإستفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر" (Groff, 1983 , p.233)

كما عرف التخطيط على أنه "منهجية يجرى عن طريقها تحديد الأهداف العامة والخاصة، وتحديد الخطط متعددة الأجيال والسقوف الزمنية لتنفيذها وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات بالتحليل الشامل والتدقيق للبيئة الداخلية والخارجية" (الزيادي؛ البخاتي، 2003، ص. 221).

فعلى المستوى الإجرائي، كان للباحثة تعريفاً للتخطيط الإستراتيجي على أنه عملية متكاملة تقوم على إستشراف المستقبل وفق التشخيص البيئي على بعديه الداخلي والخارجي، فبموجبه تقوم المؤسسة بتحديد استراتيجية فعالة ضمن رؤية ورسالة وأهداف التمييز المؤسسي.

فترى الباحثة من خلال التعاريف المدرجة أنها توحى بنوع من التكامل المعرفي حول التخطيط الإستراتيجي، فهناك من ينظر إليه على أنه عملية إدارية هادفة إلى التغيير والانتقال بطريقة تحقق بها

الكفاءة والفعالية، وهناك من يراه على أنه جهد منظم له ضوابط يهدف إلى إتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة وهي ماذا نفعل؟ ولما نفعل ذلك؟ من خلال التركيز على المستقبل والتنبؤ به، فهو عملية إستراتيجية تتضمن تحديدا للأهداف؛ وتطوير أسلوب تحقيقها.

وعليه فال التخطيط الإستراتيجي هو عملية منظمة، تهدف إلى إستثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وذلك ببناء الإستراتيجية اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف المخطط لها والتركيز على الخطط التي تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة.

فبنظرة تحليلية لهذه التعاريف، نجد أنها تركز على مجموعة من المفاهيم الأساسية والتي تجيب

على الأسئلة التالية:

✚ ماذا نريد أن نفعل؟ أو ما هو هدفنا؟

✚ ما هو وضعنا الحالي؟ أين نقف الآن من ذلك الهدف؟

✚ ماهي العوامل التي تساعد على تحقيق أهدافنا؟ وما هي العوائق التي تقف ضد؟

✚ ماهي البدائل المتاحة التي يمكن الإستعانة بها لتحقيق الأهداف؟

✚ ما هو البديل الأفضل من بين تلك البدائل؟

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

فعلى ضوء ما تم التطرق إليه من أهمية التخطيط، ترى الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك الإطار الذي يمكن عن طريقه تحقيق حالة التواصل والتكامل بين الإمكانيات والنشاطات وكذا الأطر التنظيمية من جهة ، وبين معطيات البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى في ظل الثقافة التنظيمية

السادة داخل المنظمة وفق ما توفره من موارد بشرية وطرق تحديد الأولويات والتركيز عليها؛ فالتخطيط الإستراتيجي مبدئه التفكير الإستراتيجي، وهدفه ضمان إطار منهجي يتجه نحو الإستشراف بالمستقبل، وكذا ضمان التطوير المستمر بالإننتقال المدروس من العمليات الإدارية اليومية إلى رؤية صحيحة لمواجهة المخاطر والأزمات، وهذا ما يحقق توجهها فعالا للمنظمة.

فمن أبرز ما يمكن أن نجنيه من التخطيط الجيد ما يلي: (محمد، 2015، ص. 89)

- ✚ تحديد وتوضيح الأهداف وتوجيه الجهود نحوها مباشرة.
- ✚ التنبؤ بالمشكلات والإستعداد المسبق لها.
- ✚ تخفيض التكاليف وتحقيق التنسيق بين العمليات الإنتاجية والخدماتية.
- ✚ الإستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة والفعالية).
- ✚ الرقابة وفق معايير ومقاييس موضوعية محددة.
- ✚ يسهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✚ يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- ✚ تدعيم قدرة المنظمة على تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- ✚ توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، ومواجهة مواقف عدم التأكد في بيئة العمل.
- ✚ تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- ✚ صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- ✚ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ✚ توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

فالتخطيط الإستراتيجي هو توضيح الإطار والإتجاه الذي يقود المؤسسة، ويزيد من مستوى الإلتزام نحو تحقيق أهدافها، فهو عملية تبدأ بصياغة الإستراتيجيات ثم ضبط السياسات لتنفيذها، فهي عملية قد تبلورت من خلالها التحديد المسبق للجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه، وكيفية تحقيق النتائج على أسس صحيحة وواضحة مع إستمرارية السيطرة على المتغيرات التي تطرأ على البيئة، فقد أصبح يقاس نجاح المنظمات وتقدمها بمدى تبنيها لمبادئ التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى للإرتقاء بمستواها الخدماتي والربحي.

1.14 أنواع التخطيط الإستراتيجي:

تقوم المنظمة بإختيار نمط التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها والأهداف المراد تحقيقها، فهناك عدة معايير يتم على ضوئها تصنيف أنواع التخطيط وهي على النحو التالي:

أولاً: التخطيط حسب التأثير: ويشمل ثلاث أنواع من التخطيط: (زكريا، 2015، ص. 240)

التخطيط الإستراتيجي: ويشمل إستراتيجية المنظمة وتحديد أهدافها وخططها الرئيسية وكذا سياساتها فما يميز هذا النوع من التخطيط هو الثبات وعدم التغيير، فقراراته تكون على المدى الطويل، وهو من أهم أنواع التخطيط.

التخطيط التكتيكي: وهو جزء من التخطيط الإستراتيجي، تمارسه الإدارة العليا وله تأثير متوسط المدى، ويتم من خلاله توضيح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية مع ضمان المرونة في التصميم والتصرف.

التخطيط العملياتي أو التشغيلي: وهو جزء من التخطيط التكتيكي، ويكون متلازم مع التخطيط الإستراتيجي وفق خطط متوسطة المدى وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا كخطة توفير المواد الأولية أو تحديد متطلبات المصالح من تسويق الإنتاج، تطوير البحث عن آليات جديدة... إلخ

ثانيا: حسب الأساس الزمني: وينقسم التخطيط وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع وهي: (المصري، 2015، ص. ص. 11 - 14)

التخطيط قصير المدى: يهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة والتي قد تستمر لمدة قصيرة، فهو تخطيط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات فغالبا ما تكون الفترة محددة لسنة واحدة فقط أو أقل، فبمعنى آخر أن هذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب، فغالبا ما يستخدم هذا النوع عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، فكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان بإمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة التصور والتنبؤ بالمستقبل القريب.

التخطيط متوسط الأجل: وهو التخطيط الذي يتراوح فترته بين ثلاث وخمس سنوات وهو المعمول به غالبا في معظم دول العالم، ويعتبر التخطيط على المدى المتوسط بمثابة العمود الفقري للخطط طويلة الأجل بحكم الاعتماد عليه، والنتائج الفعلية للخطة تؤخذ كأساس لتعديل تقديرات الخطط طويلة المدى، فمن مزاياه أنه يحدد الإتجاهات العامة بصورة أكثر تفصيلا، والتي تشمل برنامجا واضحا لمختلف القطاعات والوحدات ودرجات الإلتزام.

التخطيط طويل الأجل: ويستخدم هذا النوع من التخطيط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة أو أكثر وذلك لأن بعض الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال برنامج طويل الأمد وذلك بحكم التغيير في الهيكل الإجتماعي والإقتصادي ورفع مستوى المعيشة والتعليم ورفاهية المجتمع وكذا إعداد الكفاءات....

ثالثا: التخطيط حسب الإدارة: ويكون هذا التخطيط وفق معيارين:

التخطيط المركزي: ويرتبط هذا النوع غالبا بالسلطة المركزية أو الهيئة العليا والتي تقوم بدورها بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية.

التخطيط اللامركزي: ويشمل الهيئات الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية بمشاركة السكان المحليون.

رابعا: حسب الأساس الوظيفي: وينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

التخطيط التطويري: ويقصد به التخطيط المرتبط بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي.

التخطيط التنظيمي: فهذا النوع من التخطيط يعتمد على الهياكل والخرائط التنظيمية، وتحديد صلاحيات الموظفين وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة وضمان أعلى معدلات الإتصال الفعال بين الوحدات الإدارية وأقسامها.

التخطيط البشري: ويشمل هذا النوع من التخطيط دراسة وتحليل للقوى العاملة داخل المنظمة لتنمية القدرات الفردية بالاعتماد على التحليل الإحصائي والنسبي لمعرفة الإحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على إختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

خامسا: حسب الإطار المؤسسي: ويندرج تحته كل من:

التخطيط العام: وبه يتم تحديد الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية، فهذا النوع من التخطيط يركز على القضايا الإنسانية.

التخطيط التفصيلي: ومن مميزاته التدقيق على النواحي التطبيقية بغض النظر على الجوانب النظرية، فمثلا التخطيط العام يركز على زيادة الإنتاج كخط عريض بينما التخطيط التفصيلي يركز على كيفية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع.

كما أن هناك أنواع أخرى يمكن الإشارة إليها وبالشكل المختصر وهي:

التخطيط حسب أسلوب العمل: ويضم التخطيط المرن – التخطيط الإلزامي.

التخطيط حسب الوظيفة: ويضم التخطيط التصحيحي - التخطيط البنيوي.

التخطيط حسب الغرض أو القطاع: ويشمل التخطيط الإقتصادي، التخطيط الإجتماعي، التخطيط التربوي.... إلخ.

التخطيط حسب المستوى المكاني: ويندرج تحته التخطيط الوطني، التخطيط الإقليمي، التخطيط المحلي.

فإستنادا إلى ما تم التطرق إليه من معايير، والتي على أساسها تم تصنيف أنواع التخطيط، لنا بإدراك أن المنهج الإستراتيجي أو التخطيط الإستراتيجي هو جوهر الإدارة الإستراتيجية للتحكم في سياسة المنظمة ومتخذي القرارات والإزامية الإسترشاد بالمعايير الموضوعية سواء حسب مدى تأثيرها أو على أساسها الزمني أو الوظيفي....، وذلك للحكم على مدى كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها وكذا ضمان أعلى مستويات التنسيق والرقابة المعيارية وبشكلها المستمر.

2.14 نماذج التخطيط الإستراتيجي:

فهناك العديد من أشكال التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على منظمات الأعمال ويرجع ذلك لعدة أسباب كالبيئة والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة في عملية الإستقرار البيئي، صف إلى ذلك صنف المنتج ونمط القيادة والإدارة المتحركة والتي حتما ستقود المنظمات إلى مقاربة لتطوير الإستراتيجية مع تنسيقها الكلي، وعليه فقد أكدت الدكتورة منصورية رقية عن علاقة التطور الفكري للتخطيط الإستراتيجي والذي بفضل تم إدراج ما يسمى بالتوافق الإستراتيجي وما إنجر عنه من تطورات لمستويات ونماذج التخطيط الإستراتيجي وتعددها، بذكر أهمها: (منصورية، 2018، ص.63).

❖ نموذج هارفرد: ويعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية؛ وقد إستفادت من مكوناته معظم النماذج الأخرى، فهو بدوره يهدف إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة

مع تحديد لأهدافها وسياساتها ومن ثم إحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية، فوفق هذا النموذج تبنى الإستراتيجية على مرحلتين مرحلة التوجه الإستراتيجي ومرحلة التنفيذ.

❖ **النموذج المعياري:** إذ يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل إستراتيجية، ويتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي، وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنهم الحاليين والمستقبليين، وبالتالي تأخذ الإستراتيجية شكلها من خلالها تحديد أي الرغبات تسعى المنظمة لإشباعها مع تجنب مبدأ روح المنافسة قدر الإمكان.

❖ **نموذج التعلم:** جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج المعياري، حيث إنتقد الفكرة القائلة بأن إستراتيجية المنظمة هي دائما ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، وهذا قصد إدخال بعدا جديدا لمفهوم الإستراتيجية وهو الإنبثاق، أي أن الإستراتيجية قد تنبثق من حيز الوجود، وقد يكون هذا الإنبثاق ليس نتائج لمراحل متتابعة للتخطيط الإستراتيجي، والجدير بالذكر انه لم ينفي وجود إستراتيجيات معيارية، لكنه يؤكد على ظهور إستراتيجيات غير مخطط لها مسبقا والناجمة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة ؛ فبالرغم من انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الإستراتيجية إلا أنه لم يأتي بالبديل.

❖ **النموذج التكيفي:** ويعتبر هذا النموذج أن للتغيرات البيئية أهمية كبيرة في صياغة إستراتيجية المنظمة، ولهذا فهي تهتم بهذه التغيرات وتعمل على التكيف معها وتحرص على تعديل برامجها ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح والمنظمات الأخرى، لذلك يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.

❖ نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا الأساسية: إذ يتم التركيز في هذا النموذج على موضوع محدد مثل توسيع الحصة السوقية في بلد مجاور؛ إذ يتم إعداد الخطة الإستراتيجية وفق هذا النموذج حسب المراحل التالية:

- ✓ مساحات سوقية للمنتج المعني في البلد المستهدف.
- ✓ بيان الرؤية وتحديد واقع البيئتين الداخلية والخارجية للمنشأة المخططة.
- ✓ صياغة خطط دعم لإنجاز المهمة.
- ✓ تحديث الرؤية من خلال القيم السائدة سواء كانت بالنسبة للعلاقات المؤسسية أو للتنافس السوقي ومن ثم يتم إختيار البديل الوحيد فتتفرّد خطة واحدة للإستراتيجية المقررة، مع تحديد الموارد والأدوار والمسؤوليات الخاصة بالإنجاز.
- ✓ إعداد خطط عمليات سنوية للخطة الإستراتيجية بعيدة المدى، وتندرج هذه الخطط حتى تبلغ كافة وظائف المنشأة.
- ✓ تمر الخطط الأخيرة بالمراجعة والتقويم من خلال خطة تفصيلية للرقابة وكل ذلك بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى.

❖ **النموذج الكلي:** ويعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الإنتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية وعليه يفرض النموذج البدء بصياغة رسالة المنظمة ومن ثم تحليل البيئة الخارجية لغرض تحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وهكذا.

❖ **النموذج الجزئي:** إذ يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل، وذلك بدراسة الأنظمة الوظيفية الفرعية للبيئة الداخلية وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف فيها، ومن ثم يتم الإنتقال إلى البيئة الخارجية وهكذا.

❖ **النموذج الموضوعي:** ويفرض هذا النموذج مبدأ الموضوعية في تحليل واقع المنظمة، فهذا النموذج لا يأخذ بالحسبان الجانب السلوكي والعوامل الإنسانية التي قد تلعب دورا هاما في إتجاهات ونشاطات المنظمة.

❖ **نموذج الرفع الإستراتيجي:** يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية ضمن سلسلة القيمة لدى المنظمة، حيث تمثل هاته الأخيرة معظم الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الملموسة في أنشطة معينة والتي يصعب تقليدها من طرف الغير، إذ يعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الإستراتيجية والتي تعني توسيع موارد المنظمة لتتناسب والطموح للوصول لأفضل النتائج.

❖ **نموذج الأبعاد السبعة:** وهو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تقادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية وهكذا تم طرح نموذج أبعاد مضافة إلى البعدين الذين يعتمدهما نموذج التخطيط وهما البناء أي إتخاذ القرارات والعمل الإستراتيجي أما الأبعاد المضافة فهي الإجراءات التنظيمية التي توفر الرقابة على البعدين أعلاه؛ والأساليب الإدارية وكيفية أداء العاملين في المنظمة لأعمالهم بما يتوافق مع الوصف السائد، والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة وكبعد سابع وهو الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتوجيه جميع طاقاتها وقراراتها باتجاهه.

فترى الباحثة من خلال ما تم التطرق إليه لبعض نماذج للتخطيط الإستراتيجي، والتي تتوافق ورسالة المنظمة مع مواردها لأجل ضمان أعلى مستويات الإرتقاء العملي وبشكل فعال مع رفع كفاءتها في ظل التشخيص البيئي لبيئتها الداخلية والخارجية، وما تم إدراجه من نماذج وأنماط عديدة؛ تتطوي تحت مبدأ نجاح إستراتيجية المنظمة والتي تكون أكثر نجاحا من خلال تفعيلها لأكثر من نموذج لضمان نجاحها، إذا يستدعي هذا الأخير وجوب تطبيق نموذج أو نمط عملي يتوافق وظروف العمل التكنولوجي،

ومجموعة المنتجات وسرعة التغيير والقيادة وغيرها، والجدير بالذكر هنا هو أن بعض الأساليب تتطلب فهم أكبر وأعمق من طرف المنظمات.

فهناك العديد من أشكال التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على منظمات الأعمال وذلك بالرجوع إلى الأسباب التالية: (منصوري، 2018، ص. 60)

🚩 **البيئة:** فتستدعي الحاجة إلى العمل في ظل بيئات المستقرة لفترات زمنية طويلة، فيعد الإستقرار نهجا أكثر مركزية في عملية التخطيط بحكم الحاجة إليه في ظل التغيرات السريعة في السوق.

🚩 **صنف المنتج:** كلما أصبحت المنتجات أكثر تنوعا عبر الشركة، فإنه يصبح هناك صعوبة أكثر في تطوير توافق الكفاءات الأساسية وأساسيات التجميع والروابط عبر سلسلة القيمة، في هذه الظروف قد ينتقل أسلوب التخطيط من وحدة تسعى للتعاون عبر الأقسام إلى نظام قائم على الروابط مالية بسيطة.

🚩 **نمط القيادة والإدارة:** وخاصة في الشركات الصغيرة وهذا حتما سيقود إلى مقارنة لتطوير الإستراتيجية وتنسيقها في جميع أنحاء الشركة، كما قد ينطبق أيضا في بعض الشركات الكبيرة.

3.14 مبادئ التخطيط الإستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي عدة مبادئ أساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤات السياسات والبرامج وكذا الإجراءات بهدف بلورة طرق العمل وفق الأساس السليم، فمبادئ التخطيط تعد القواعد الأساسية الواجب الإعتماد عليها من طرف المخططين، فهي بوصلة ترشد وتوجه القائمين على إدارة المنظمات للإتجاه الصحيح، فيمكن حصرها في المبادئ التالية: (أبو النصر، 2012، ص. 154)

✓ **مبدأ المرونة:** حيث أن التخطيط يركز على عملية التنبؤ بالمستقبل وله درجة من الإحتمالية، حيث يقوم على إفتراضات وتوقعات، وليس على حقائق ثابتة وعليه، فيجب أن تتصف عملية التخطيط

بالمرونة بحيث تراعى إمكانية التعديل لمواجهة أي احتمالات طارئة أو مفاجئة لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة.

✓ **مبدأ الواقعية أو المنطقية:** ويقصد بها وضع الخطط على أسس التقدير الواقعي والحقيقي للموارد والإمكانات وكذا الحاجات والأهداف والفئات المستهدفة، فهو ضمان التسلسل المنطقي والإنسجام والتنسيق، فالواقعية تقوم على الأسس التالية:

✚ أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس هدفا مستحيلا.

✚ أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

✚ أن يكون الهدف معبرا لما تم رسمه من خطط إستراتيجية.

✓ **مبدأ التكامل:** فيجب دعم تكامل القرارات القصيرة الآجل والمتوسطة الآجل والطويلة الآجل، كما يراعى عنصر تكامل الخطط التكتيكية مع الخطط الإستراتيجية.

✓ **مبدأ الشمول:** ويقصد به أن تكون الخطة شاملة لجميع أقسام ومصالح المنظمة وفروعها، فهو إتاحة الفرصة لكل العاملين لتحسين وتطوير جميع وظائف المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها.

كما قام الدكتور **محمد جمال عبد الله** في تفاصيل كتابه حول التخطيط الإستراتيجي بالتركيز على:

✓ **مبدأ الوضوح:** فوضوح الأهداف يحقق مجموعة من المزايا وهي:

✚ المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.

✚ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

✓ **القناعة بالأهداف:** فكلما زادت قناعة العاملين بالأهداف المخطط لها، كلما كانت درجة حماس العاملين وكفاءتهم نحو تحقيق الأهداف عالية.

✓ **مشروعية الهدف:** وهو مدى ملائمة الهدف مع السياسات والإستراتيجيات وكذا مراعاة الأنظمة واللوائح المعمول بها.

✓ القابلية للقياس: فوجود مقاييس للأهداف المسطرة، يتيح للمنظمة إمكانية التأكد من مدى تحقيقها، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم هناك إنحرافات في الأداء وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

✚ المقياس الزمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

✚ المقياس الكمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

✚ المقياس النوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة

التنفيذ. (محمد، 2016، ص. 86)

وإن جاز لنا الحديث عن ما سبق التطرق إليه من مبادئ، فإن التخطيط الإستراتيجي هو بمثابة الإنطلاقة الأولى لتنفيذ باقي عمليات ووظائف المنظمة، باعتباره الأداة الفعالة لمواجهة المتغيرات التي تحصل في المستقبل وتؤثر سلبا أو إيجابا على عمل وحياة المنظمة، قلنا بالتأكيد على أن مبادئ التخطيط هي بمثابة معايير للحكم على نجاح أو فشل عمل المنظمة ، وذلك من خلال مقارنة إنجازها الفعلي مع ما هو محدد ومرسوم في خططها الإستراتيجية، فالتخطيط الجيد وفق المبادئ المتعارف عليها إداريا يعد رؤية ذات بعد إستراتيجي من تحديد للمشكلة الفعلية وأسباب ظهورها وماهي الحلول البديلة المتاحة وما تكلفة كل حل من الحلول الإستراتيجية البديلة مع قابلية قياسها لتصل المنظمة لدرجة الفصل بين مدى توافق الحل البديل مع خططها الإستراتيجية، وعليه فيمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو وسيلة لضمان نمو وبقاء وإستمرار المنظمة.

4.14 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

إن تبني مبدأ التخطيط الإستراتيجي بحكم إعتباره مدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة والتي تسهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، فلتخطيط جملة من الفوائد والمزايا يمكن حصرها في ما يلي:

- يساهم التخطيط الإستراتيجي في بلورة إطار فكري شمولي لإدارة المنظمة، وكذا صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج الواجب تنفيذها.
- يحدد رؤية مستقبلية للمنظمة، إنطلاقاً من واقعها الفعلي المبني على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
- يسهل عملية التحكم والتقييم الكلي لأنشطة المنظمة مع التعامل وفق المعطيات والتحديات وبالطريقة المنهجية، فهو يساهم في توجيه تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك يتم توحيد الجهود نحو الإتجاه الصحيح.
- يؤكد على البناء المؤسسي بإعداد وتهيئة إطارات الإدارة العليا، وتنمية المهارات القيادية لخلق التوازن بين الإحتياجات المادية والمعنوية للمنظمة.
- يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على إدارة العلاقات في بيئة العمل، حيث يتم توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية.
- يسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها، والسيطرة عليها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الخارجية ومنافسيها.

➤ يمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة، وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية وبالإستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة والحرص على تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.

➤ التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتكامل والاتصال الفعال والتنسيق والتجانس ليُجعل من التطوير والتفكير الإستراتيجي عملية مستمرة وليست مؤقتة.

➤ يزيد التخطيط الإستراتيجي من رضا ودافعية الأفراد للعمل بجد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم والمشاركة في إتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل.

➤ يوضح الإطار العام لتحسين وتطوير روح العمل في فريق وكذا تحديد الأولويات في العمل والتركيز عليها.

➤ يشجع على بلورة وتكوين الأفكار وتطويرها، مما يولد روح الإبداع والإبتكار داخل المنظمة.

➤ التخطيط الإستراتيجي يتطلب التحديد الدقيق لكل من الخصائص الإستراتيجية وحصر البدائل، فهو بذلك يساهم وبإستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة. (الصيرفي، 2019، ص. ص.

(125-123)

فعلى ضوء ما تم التطرق إليه من أهمية وفوائد، ترى الباحثة بأن التخطيط الإستراتيجي يفرز إستراتيجية فعالة، تجمع بين عدد هائل من العوامل المتعلقة بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة وفق ما توفره من موارد بشرية وإمكانات مادية وطرق تحديد الأولويات والتركيز عليها؛ فالتخطيط الإستراتيجي هدفه التطوير المستمر للمنظمة لضمان إطار منهجي يتجه نحو الإستشراف بالمستقبل، حيث يتم الإنتقال المدروس من العمليات الإدارية اليومية إلى رؤية صحيحة لمواجهة الأزمات وتحقيق التغيير الإيجابي وفق المتغيرات البيئية وهذا ما يحقق توجهها إستراتيجيا

متميزا للمنظمة من خلال وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه، ضمانا لرفع مستويات القدرة التنافسية بإعداد السياسات والإستراتيجيات اللازمة.

5.14 مقومات التخطيط الإستراتيجي:

الإدارة الإستراتيجية هي عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية لضمان الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنظمات في المجال نفسه، فمن ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية هو تحديد التخطيط الإستراتيجي اللازم من أجل ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج يؤكد بها نجاح المنظمة غير أن غيابه يؤكد حتما فشلها وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي كممارسة يتطلب جملة من المقومات الأساسية والتي يمكن ذكرها: (القدومي، 2015، ص. 76)

➤ **الأهداف:** فهي الغايات والنتائج المطلوب تحقيقها مستقبلا، والتي تعتبر من أهم العمليات لإدارة وتسيير النشاط العملي داخل المنظمة مع وجوب توفر عدة صفات ومميزات في تحديد تفاصيل الأهداف والتي نذكر منها:

○ **الوضوح:** فيجب أن يتوفر عنصر الوضوح عند تحديد الأهداف سواء لمن يقوم بتحديدتها أو لمن يقوم بتنفيذها، فالواجب الإشارة إلى أن الهدف عندما يكون واضح سيحقق حتما عددا من المزايا كالمساعدة على توحيد الجهود العملية الجماعية لتنفيذ الأهداف، والمساعدة على التنسيق الوظيفي بين مختلف أقسام المؤسسة، وكذا وضع المعايير اللازمة للأداء وسرعة تحديد الانحرافات وتفاديها...

○ **القناعة بالأهداف:** ومعناها القناعة بأهمية وجدوى الأهداف المراد تحقيقها وفهمها الصحيح، فكلما زادت القناعة بالهدف كلما زادت درجة حماس العاملين لتحقيقها.

○ الواقعية في الأهداف: وهو التحقيق المادي للأهداف في الواقع العملي ومدى تناسبها مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

○ التناسق والإنسجام بين الأهداف لتسهيل وتيرة تنفيذها ونجاحها، فإنعدام التناسق بين الأهداف الموضوعية المرجو تحقيقها قد يحدث نوعاً من الفوضى في تنفيذ الأعمال وبالتالي سيؤثر على مسيرة المنظمة.

○ القابلية للقياس: فلإدارة دور هام في التأكد من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، بعدما تم ترجمة أهدافها على وحدات قابلة للقياس، كما أن الأهداف تخضع للمقاييس التالية:

- قياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.
 - قياس كمي: أي تحديد الكمية المراد تنفيذها خلال فترة معينة.
 - قياس نوعي: تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.
- السياسات: وتعني بمفهوم آخر مجموعة المبادئ والقوانين التي تحدد أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف أو الغايات المرجوة ويشترط فيها الوضوح التناسق والإنسجام، الإقتناع والقبول، المرونة المشروعية، الشمولية، الكفاية مع تحديد كيفية تحقيق الأهداف بوضع السياسات الإستراتيجية اللازمة وهي:

○ تحقيق نوع من التناسق والإنسجام بين الجهود المختلفة، مما يقلل من الانحرافات في تنفيذ الخطط.

- تحقيق نوع من الثبات والإستقرار وذلك بتوضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين.
- توفير الوقت والجهد لفريق العمل بحكم وجود سياسات محددة سابقاً تساعد الإدارة في تحديد الطرق التي يجب إتباعها عند التنفيذ.

○ إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ نظرا لوجود قواعد ومبادئ محددة وواضحة تحكم إختيار هذه الأساليب.

➤ **الإجراءات:** ويقصد بها تحديد كل الخطوات وبكل دقة، والتي يجب إتباعها لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن إجراءات التطبيق تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة المرور بها بدء من تعبئة نموذج الطلب، مع إشتراط توفر الدقة والوضوح والبساطة والسهولة والمرونة والتناسق والإنسجام وتحديد الإجراءات التي تتوافق مزاياها مع مزايا تحديد سياسات العمل. (القُدومي، المرجع نفسه، ص. 78).

➤ **الميزانيات:** وهي من أهم الإلتزامات المادية المستقبلية لتحقيق الأهداف وتكون عبارة عن ترجمة للسياسات على شكل أعداد رقمية تكون أساس سير بيئة العمل.

➤ **البرامج:** فمن الواجب على القائمين على شؤون تسيير المنظمة إعداد جدول زمني يحدد به الوقت النسبي لأعمال البرنامج والذي يتضمن بيانات خاصة بمجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها والسعي لإنجاحها وفق ما سطر له.

بغض النظر عن ما تم التطرق إليه من مقومات مادية ومعنوية لإنجاح التخطيط الإستراتيجي، فكان للدكتور **مدحت محمد أبو النصر** رأي آخر حول وجوب وجود مقومات تكميلية أخرى للتخطيط السليم وقد حصرها في ما يلي: (أبو النصر، 2019، ص. 22)

➤ التعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة من أجل تشكيل فريق عمل مرتبط بإعداد الخطة مع القيام بمهام متابعة وإرشاد المنفذين عند الضرورة ضمانا للتناسق العملي والمهني.

➤ دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية، حيث أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل عملية التخطيط تعود إلى عدم إهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط.

➤ إدراك أهمية العلاقات التنظيمية الإيجابية القائمة في المنظمة لها الدور الكبير في دقة ونجاح وتميز عملية التخطيط.

➤ ممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطوة بهدف إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة. فإستكمالاً لما تم ذكره، تؤكد الباحثة على وجوب مراعاة بعض المقومات ذات الأهمية المتفاوتة والتي تعتبر بمثابة دعائم تعزز من نجاح عملية التخطيط، فهي تعتبر أساس العملية الإدارية والتي تقوم على أسس و إفتراضات وإحتمالات واقعية موضوعية وثابتة بوضع واستقراء للتوقعات والتنبؤات خاصة وأن التطورات الحديثة في عالمنا الإقتصادي والإجتماعي والسياسي جعلت من عملية التنبؤ بالأمر الصعب في غياب نسبي لبعض المقومات ذات البعد الإستراتيجي برغم مشاركة كافة مستويات الإدارة من المشرفين وعمال ومدى تشكيلهم لفريق عمل واحد متميز يدرك المعنى الحقيقي لإدارة العلاقات التنظيمية، وعليه فإن مقومات التخطيط الإستراتيجي تعد دعائم الرؤية الواضحة التي أساسها الممارسة المستمرة للخطط الإستراتيجية المرسومة وكذا البدائل الإستراتيجية المطروحة.

6.14 التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي:

يواجه القادة وكل من يتولى عملية التخطيط الإستراتيجي، العديد من التحديات والتي تقف حائلاً أمام الخطط الإستراتيجية المرسومة وسبل تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة وهذا الأمر الذي يفرض على المخططين الإستراتيجيين إلزامية التشخيص الدقيق لبيئة المنظمة وما يمكن أن تواجهه من مشاكل والتي تستدعي الحرص على حلها؛ فمن بين أبرز التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي هي:

✚ تطوير عمليات التفكير الإستراتيجي وهو أهم وأكبر تحدي يواجه عملية التخطيط الإستراتيجي

على مداه البعيد عند صياغة الإستراتيجيات.

✚ تحديد دور مجلس إدارة المنظمة في العملية الإستراتيجية أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الخطة الإستراتيجية.

✚ تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية فالتحدي يكمن في المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة، وهذا ما يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الإستراتيجية، فنتيجة ذلك هو الفهم الصحيح لمدير التخطيط في رسم إستراتيجية المنظمة وفق الفهم المتكامل والشمولي.

✚ تأثيرات البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، فيجب دراسة وفهم البيئة فهي الجانب المهم والحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي، فكيف يمكن للإدارة العليا أن تؤثر على شكل الإتجاهات والأحداث البيئية؟ والتي يحتمل ان يكون لها تأثير على القوة الدافعة وعلى الإطار الإستراتيجي، وعلى طبيعة وإتجاه الأعمال وكيف يمكن للمنظمة تشخيص الإتجاهات البيئية الملائمة؟ وكيف يمكن للمدير أن يكون أكثر تفاعلا مع ديناميكية عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

✚ الإتفاق على الإستراتيجية الأطول مدى من الإستراتيجية الحالية، أي التحدي هو الحرص على تحديث الإستراتيجية سنويا، إلا أنه ينبغي الإعتماد والتركيز على المتطلبات الإستراتيجية للفترات الزمنية الأطول.

✚ وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر، وهذا ما يجعل عمليات الإدارة الإستراتيجية تشهد تقادم قبل ان تكتمل أنشطتها المتعددة.

✚ قد يؤدي التطبيق غير الكفاء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة إنطباع سيء لدى المدراء وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم الأداء والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المنظمة.

✚ النقص والضعف في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أمام المنظمة يكون عقبة صعبة في استخدام وتطبيق تفاصيل وعناصر التخطيط الإستراتيجي.

✚ تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي نظام معلومات دقيق وبيانات كافية يتم جمعها وتحليلها والتي تتطلب وقتاً طويلاً وإنفاقاً عالياً لإتمام عملية التخطيط الإستراتيجي على مداها البعيد، كما أنها تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، قد يراه بعض المدراء بأنه مضيعة للوقت حيث لا توجد خلال المناقشات النظرية والفلسفية لهذه العمليات أي نتائج مادية ملموسة وهذا ما يعتبر أكبر تحدي لفشل المنظمة في تخطيطها الإستراتيجي.

وعليه فإن التخطيط في ظل التحديات المشهودة، أصبح لزاماً على كل قطاع أن يحدد أهدافه طويلة الأجل وبرامجه المتكاملة من أجل تنفيذها على خطوات مدروسة، تضمن بها تكامل العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف، وفق متابعة ورقابة التنفيذ وبشكل دوري، وهذا يمكن أصحاب القرار من الإستعداد الدائم لحل المشكلات والسيطرة على المخاطر والتهديدات.

7.14 معوقات التخطيط الإستراتيجي:

إن معوقات التخطيط الإستراتيجي تؤثر بالشكل المباشر على عملية إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، فهي الصعوبات التي تحد من فاعلية التعامل مع المتغيرات لتجنب الأضرار والخسائر الممكن وقوعها؛ ومن بين أهم هذه المعوقات حسب مدونة مؤشرات الأداء لإدارة الأعمال وخدمة التخطيط الإستراتيجي، وهي منظمة تهتم بمجال تقديم الخدمات الإستشارية وإعداد الخطط الإستراتيجية والتطويرية وتأسيس المكاتب المتخصصة لإدارة الأعمال الإستراتيجية الكائن مقرها في المملكة العربية السعودية، وقد ركزت على أهم المعوقات والتي حصرها في ما يلي: (KPI, 2023)

✚ غياب الوعي الإستراتيجي؛

- ✚ إتمام عمليات الهيكله قبل التخطيط؛
 - ✚ غياب التكوين والتأهيل للموارد البشرية؛
 - ✚ الإعتماد على نماذج معينة في التحليل؛
 - ✚ ضعف المتابعة خاصة خلال التنفيذ؛
 - ✚ الوقت الطويل للتخطيط؛
 - ✚ ضعف التمويل؛
 - ✚ مقاومة التغيير؛
 - ✚ غياب الموائمة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي؛
 - ✚ ضعف الإلتزام الإداري؛
 - ✚ غياب الإستشارات في مجال الإدارة الإستراتيجية؛
 - ✚ بعد ثقافة المنظمة عن ماهية التخطيط الاستراتيجي؛ في ظل مؤشرات الأداء؛
 - ✚ إغفال جانب الحوكمة عند تنفيذ التخطيط. (مدونة مؤشرات الأداء تطوير وإستشارات).
- فتأكيدا على ما تم إدراجه من معوقات للتخطيط الإستراتيجي وفي ظل التحديات؛ كان للباحثة رأي موازي؛ وقد تكاملت الرؤى بين ما تم التطرق إليه من تفاصيل حول التحليل والتشخيص البيئي وأهميته في تحديد نقاط الضعف والقوة وما قابلها من فرص وتهديدات وهذا ما يهدف إلى التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي فهي نوع من تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي، والذي يتضمن ذلك إلتزام الإدارة العليا بالإستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة داخل المنظمة لتحقيق الإطار الإستراتيجي وقدرتها على تحديد خطتها الإستراتيجية وخططها التنفيذية، وكذا ضمان مستوى التحليل التنظيمي بإعداد بطاقات الوصف التنظيمي لجميع العاملين، قصد إتضاح المسؤوليات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل عملية التخطيط أكثر تحكما وترشيدا، كما لنا بالحديث على أهم وأعظم

عنصر للسيطرة على معوقات عملية التخطيط وهو تبني نماذج قياس الأداء في تأسيس وتفعيل ومتابعة مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتطوير أعمالها.

كما إتضحت لدى الباحثة رؤية جادة للتغلب عن أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي من خلال دراسة جدوى التخطيط وما يحدده من أنشطة ومهام إدارية لتحقيق أهداف المنظمة وفق مبادئ التنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية وكذا وضوح الهدف الذي له علاقة وطيدة بالإستغلال الأمثل لموارد المنظمة؛ مع وضع الأسس والمعايير التي على أساسها يتم متابعة الأداء وبالشكل المستمر لتقييم النتائج وتصحيح المسارات بما يتفق مع تحقيق الأهداف.

ونحن ندرك جليا أن ما تطرحه معوقات التخطيط الإستراتيجي من إنعكاسات، يمكن أن يعبر عن بعضها بأنها تحديات تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي وقد حصرها الدكتور محمد الصيرفي في كتابه حول التخطيط الإستراتيجي في ما يلي: (الصيرفي، 2009، ص. 238)

✚ تطوير عمليات التفكير الإستراتيجي والتي تعد أهم وأكبر تحدي يواجه التخطيط الإستراتيجي على مده البعيد وكذا صياغة إستراتيجية المنظمة.

✚ تحدي دور مجلس إدارة المنظمة في العملية الإستراتيجية أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مرتكزة على الإستراتيجية.

✚ تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الإستراتيجية، ومعناه تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططيين في المنظمة وهذا ما يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الإستراتيجية، وهذا ما يوجب حتمية الفهم المتكامل والشمولي لمدير التخطيط لإستراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تأثيرات البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية فيجب دراسة وفهم البيئة فهي الجانب المهم والحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي، فكيف يمكن للإدارة العليا أن تؤثر على شكل الإتجاهات والأحداث البيئية ؟ والتي يحتمل أن تكون لها تأثير على القوة الدافعة وعلى الإطار الإستراتيجي، ومن ثم على طبيعة وإتجاه الأعمال، وكيف يمكن للمنظمة تشخيص الإتجاهات البيئية الملائمة؟ وكيف يمكن لمدير أن يكون أكثر تفاعلا مع ديناميكية عملية إتخاذ القرارات السياسية والإقتصادية؟.

متغيرات البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر وهذه قد تجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة.

8.14 من مسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي؟

تستند مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات إلى وجهتين نظر؛ الأولى تعتمد على أسلوب من الأعلى الأسفل والثاني من الأسفل إلى الأعلى، فيمكن توضيح مسؤولية التخطيط الاستراتيجي من الأعلى إلى الأسفل من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (12): مسؤولية التخطيط الإستراتيجي من الأعلى إلى الأسفل

المصدر: (عبد الباسط، 2018، ص.136)

فما يتضح لنا جليا من خلال مسؤولية التخطيط الإستراتيجي ذات الأسلوب من الأعلى إلى الأسفل أن أولى مراحل التخطيط الإستراتيجي وهي مرحلة الإعداد تتولاها الإدارة العليا أي المستوى الأول بحكم الأدوار المهمة التي تسند إليها، ليتكون ثاني مرحلة وهي مرحلة التنفيذ والتي تتولاها الإدارة الوسطى والدنيا (المستوى الثاني والثالث)، أما مرحلة التقييم والتي تعد كآخر مرحلة؛ تكون تحت مسؤولية الإدارة العليا والإدارة الوسطى (المستوى الأول والثاني).

أما عن مسؤولية التخطيط الإستراتيجي من الأسفل إلى الأعلى، فيمكن توضيحه من خلال الشكل

التالي:



الشكل رقم (13) مسؤولية التخطيط الإستراتيجي من الأسفل إلى الأعلى
المصدر: (عبد الباسط، 2018، ص. 137)

يتبين من خلال الشكل مسؤولية التخطيط من الأسفل إلى الأعلى بأن التخطيط يبدأ بمرحلة الإعداد والذي تتولاه الإدارة العليا (المستوى الأول)، والإدارة الوسطى (المستوى الثاني)، والإدارة الدنيا (المستوى الثالث)، لينتقل لمرحلة التنفيذ والتي تتولاها الإدارة الوسطى والدنيا (المستوى الثاني والثالث) لتكون آخر

مرحلة وهي مرحلة التقييم للخطة الإستراتيجية والتي تتولاها الإدارة العليا (المستوى الأول) والإدارة الوسطى (المستوى الثاني).

وعليه فيمكن القول أن جاهزية التخطيط الإستراتيجي، تتوقف على مدى إلتزام جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهي مسؤولية تكاملية إنطلاقاً من الإعداد والتنفيذ وصولاً لمرحلة التقييم فمسؤولية التخطيط الإستراتيجي تأخذ عدة أشكال وبنسب متفاوتة حسب طبيعة المهام والأدوار التي تسند لجميع العاملين وبالموازاة مع درجة وعيهم ونضوجهم وحجم مسؤوليتهم؛ فمسؤولية التخطيط طويل الأجل هو رسم السياسات والأهداف العامة مع تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها؛ أما مسؤولية التخطيط متوسط الأجل فيسند للمستويات الوسطى لترجمة الأهداف إلى برامج عمل مع تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، في حين تقوم المستويات الإستشرافية للتخطيط للمدى القصير لتحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية (جمال عبد الله، 2016، ص. 85).

وقد تختلف الأهمية النسبية بإتخاذ القرارات من حيث الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا وتكون كالتالي: (عربيات، 2008، ص. 71)

الإدارة العليا: تحدد الأهداف العامة (تخطيط إستراتيجي) بنسبة 95% و 5% تكون (تخطيط تنفيذي).

الإدارة الوسطى: وتهتم بتنفيذ الخطط الإستراتيجية أي تكون بنسبة 50% (تخطيط إستراتيجي) ونسبة 50% (تخطيط تنفيذي).

الإدارة الدنيا: تهتم بتنفيذ الخطط الإستراتيجية بنسبة 5% ونسبة 95% (تخطيط تنفيذي)

ولأكثر تفصيل حول مسؤولية ومهام التخطيط الإستراتيجي، فقد أكد الخبير العالمي في مجال الإدارة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي الباحث نيدو قوبين في دراسة حول فن وعلم التخطيط الإستراتيجي بأن هناك سبع خطوات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي وهي:

الخطوة الأولى وهي تكوين الرؤية وتعني تقرير تلك الرؤية بسؤال حول ماذا نريد من خلال ما يجب أن تكون عليه الشركة بعد خمس أو عشر سنوات؟ بغض النظر عن الظروف الحالية وهذا ما يعني إلزامية التنبؤ بمستقبل هذه الشركة.

الخطوة الثانية وهي تقدير الظروف الحالية فبرغم من إمتلاك الرؤية، غير أن ذلك مرهون بتحديد الظروف الحالية وفق أربعة عناصر أساسية والتي تحدد بها رؤية المنظمة وهي مواطن القوة فيجب تحديد مواطن قوة المنظمة بكل وضوح ودقة مع تحديد لنقاط الضعف من خلال وضع لائحة بكل نقاط الضعف التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي وكذا الفرص الواجب إستغلالها دون أن ننسى التهديدات التي يخشى حدوثها؟ كالتهديد التنافسي ومن هم المنافسون؟ وكيف يلحق الضرر بالمنظمة؟ وعليه تطرح العديد من الأسئلة أهمها:

أي شركة نحن؟ أي منتجات نقدمها؟ من هم زبائننا؟ من هم منافسينا؟ كيف يمكن التفوق على المنافسين؟... وقد يرد لكم مئة سؤال خلال جلسة العصف الذهني.

الخطوة الثالثة وهي تحديد المطلوب لبلوغ الأهداف: وهذا ما يعني تحديد ما الذي سيقودنا إلى المستقبل المنشود والذي يقتضي طرح عدة أسئلة منها أي قطاعات من السوق سنخدمها؟ من سيكون زبائننا؟ وماهي المنتجات الواجب التركيز عليها؟ وأي الموظفين الأكفاء الواجب الإعتماد عليهم لبلوغ ذلك؟ وماهي المواهب الإدارية التي نحتاج إليها؟ وأي موارد مالية سنحتاج إليها؟ وماهي المخاطر الواجب مواجهتها؟ وكيف سنديرها؟ وماهي نسبة إحتمال النجاح؟.

الخطوة الرابعة وهي تطوير خطط العمل فلقد جسر بين الواقع الراهن والرؤية، فعليه تحديد أهداف إما طويلة الأمد ومتوسطة وقصيرة الأمد، ففي حالة فشل الخطط الإستراتيجية يعني إعادة النظر في تعيين أشخاص أكفاء لتنفيذ الأنشطة؛ فإمتلاك خطة عظيمة وإستراتيجية دون الآخذ بعين الإعتبار أهمية تعيين وإسناد المسؤوليات بشكل محدد فمن المسؤول عن كل جزء بهذه الخطة من سيقاها؟ ومن سينفذها؟ ومن

سيستفيد منها؟ ومن سيقوم بالتصحيحات عند الحاجة؛ فالواجب من هذا كله هو تطوير معايير لتقييم كل خطوة لضمان نجاح الخطة الإستراتيجية.

أما الخطوة الخامسة وهو تطبيق الخطة الإستراتيجية وقد تمثلت في السؤال حول كيفية التنفيذ وفق الجداول الزمنية والتنظيمية.

أما عن آخر خطوة وهي التقييم وتعني هل مسار الخطة تم وفق ما خطط لها، وهل تم إنجاز كل الأمور الواجب تنفيذها.

9.14 العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

إن أكبر تحدي للإدارة الإستراتيجية هو نجاح المنظمات التي تطبق ما تعتقد أنه صحيح وتقوم بتنفيذه فعلا في شكل خطوات وقرارات إستراتيجية مع حرصها على التغيير من ممارساتها في الوقت اللازم والمحدد، لتصل لدرجة التميز في الأداء وهذا كله متوقف على مدى إدراك أصحاب القرارات لمدى تكامل التفكير الإستراتيجي وكذا التخطيط الإستراتيجي باعتبارهما مسارين مهمين للفكر الإداري الحديث.

فقد تحدث الدكتور محمد الطاهر صالح المستشار الدولي في مجال إدارة الأعمال التسويق بمنظمة التجارة العالمية بالقاهرة في مدونته (drmtaher.com/2021/01/blog_post_74.html) عن "ارتباط التفكير الإستراتيجي بأمور جوهرية، كضرورة تقييم الواقع الحالي للمنظمة وما يجب أن تكون عليه في المستقبل وكيفية التطور للأفضل، فالتفكير الإستراتيجي له القدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة لإمكانية صياغة الإستراتيجية، وإتخاذ القرارات عند التنفيذ وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة ".

فأسلوب التفكير الإستراتيجي في المنظمات يكسبها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، فهو وسيلة هامة تسبق عملية التخطيط الإستراتيجي، فالتفكير الإستراتيجي له عدة خصائص بحكم إعتباره: (إبراهيم مسعود، 2014، ص. ص. 327 - 329)

➤ **التفكير شمولي:** وهو وجوب حياة المفكر الإستراتيجي على نظرة شاملة وعامة، وإستيعاب معاني الرموز ودلالاتها وربط أجزاء موضوع البحث أو الظاهرة ربطا محكما منطقيا، فتكتمل الصورة للمنظمة بالتفاعل مع قوى وعوامل العولمة والتغيرات والتطورات.

➤ **التفكير تشخيصي:** ونعني به النظر إلى حقيقة الأشياء ومعرفة الأسباب الحقيقية لها والتمييز بين النتائج المقصودة وغير المقصودة لقرارات أو حديث معين.

➤ **التفكير تخطيطي:** والمقصود به أن المفكر الإستراتيجي يطور من المفاهيم المرتبطة برؤيته في المنظمة، وذلك بالموازاة مع الإستفادة من آراء العاملين بها، كما أنه يضع تصورا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا، فهو يحدد أهدافا بعيدة المدى وإجراءات تنفيذها، بعدما يتم تخصيص الموارد وفقا لأولويات محددة ومسؤوليات وتوقعات ومتابعة وتقييم كل ذلك.

➤ **التفكير نظامي:** وهو تكوين نظرة كلية وإعتبار الظاهرة الطبيعية والمعنوية نظاما فالمؤسسة أو المنظمة حيث يتكون هذا الأخير من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية وحدود تفصلها عن البيئة الخارجية، فهذا النوع من التفكير يسعى إلى تحقيق أهداف معينة وإن كل تغيير في جزء منه يؤثر على الأجزاء الأخرى من النظام.

➤ **التفكير تحليلي ونقدي:** فالمفكر الإستراتيجي يجب أن يفهم جيدا أوجه التعقيد، ويبلور عناصر القضية العملية بشكل واضح مع تحديد المبادئ الرئيسية والأسباب الجذرية والحقائق المتعلقة بالموضوع مع التحليل الإستراتيجي للبيانات والمعلومات.

➤ **التفكير إبداعي:** ومعناه أن المفكر الإستراتيجي يعيد النظر في الممارسات التقليدية في العمل وينشط باستمرار لتوليد أفكار وأساليب جديدة لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات في المنظمة فيجب أن يكون للمفكر الإستراتيجي نظرة متميزة للفرص التي تضمن له صياغة أفكار ومفاهيم جديدة لتحقيق النجاح.

➤ **التفكير ذو توجه لإدارة التغيير:** فتكون لدى المفكر الإستراتيجي القدرة على إيجاد وتنفيذ رؤية وإستراتيجية ذات العلاقة بالبيئة الداخلية والخارجية مع الحرص على الإدارة وفق المتغيرات.

➤ **التفكير ذو توجه لإيجاد ثقافة الأداء المتميز:** فالمفكر الإستراتيجي له القدرة على إيجاد ثقافة الأداء المتميز في المنظمة والقدرة على ربط نظم قياس الأداء والحوافز برسالة المنظمة وتحديد القيم الجوهرية لكل مستوى من مستويات الإدارة وتدريب وتنمية العاملين بها، ونقل الممارسات الإبداعية بينهم والحرص على أن يكون لكل عامل منهم أهداف محددة وواقعية يمكن قياسها، وهذا كله ضمانا لخدمة متميزة للزبائن.

فمن هذا المنطلق يمكننا الحديث على ثقافة الفكر الإداري الحديث وإرتكازه على التفكير الإستراتيجي الذي ينبثق من كونه مدخلا معاصرا من مداخل الإدارة الإستراتيجية؛ فهو يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها في ظل رؤية بعيدة المدى، وهذا ما يعني التوجه الإستراتيجي المتكامل للمنظمة، فالتفكير الإستراتيجي هو حاضنة الإدارة الإستراتيجية فهو يسهم في صياغة الخطة الإستراتيجية والتي تبدأ بعملية تفكيرية ذهنية من قبل المفكر الإستراتيجي.

كما أن التخطيط الإستراتيجي يتألف من خطوتين مهمتين هما تطوير الإستراتيجية وطرق تطبيقها فلتطويرها يتطلب ممارسة التفكير الإستراتيجي الفعال لتحديد الخطط القصيرة المدى وكذا الأهداف الطويلة المدى، وذلك من خلال التفكير الإبداعي والمرن للتوقعات المستقبلية ولضمان تطبيق الخطة

الإستراتيجية الفعالة لابد من تطابق متطلبات العمل مع التفكير الإستراتيجي للقائمين على التخطيط الإستراتيجي للوصول لدرجة الإلتزام إتجاه العمل. (جويد، 2016، ص. 13)

فالهدف الأساسي للتخطيط الإستراتيجي المبني على التفكير الإستراتيجي هو تحسين وتطوير أداء المنظمة والإسهام في تحقيق أهدافها فهو الرؤية الواضحة والمحددة لمستقبل المنظمة فهي مبنية على تفكير استراتيجي فعال.

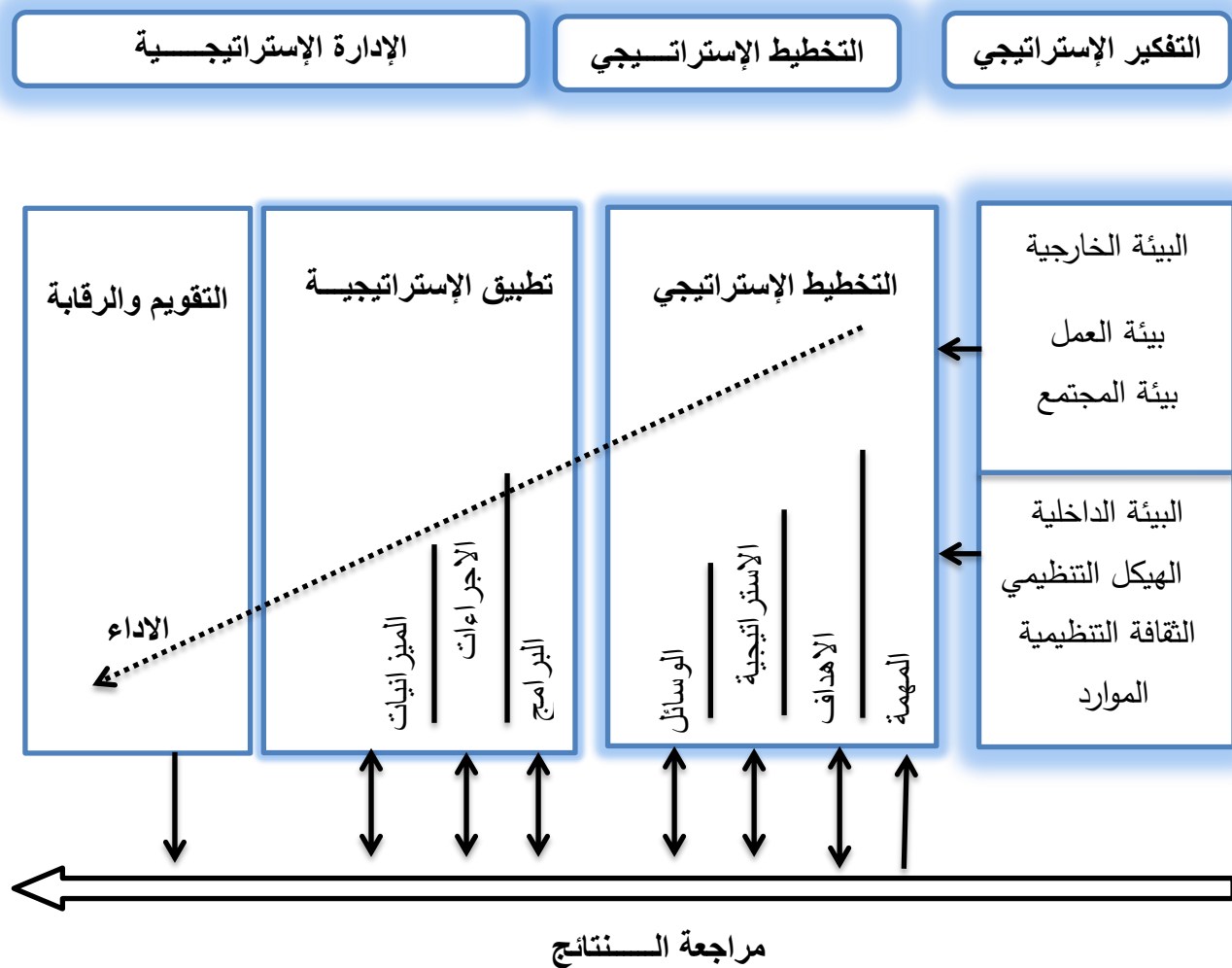
فقد إعتمدت الكثير من المؤسسات على التخطيط الإستراتيجي كمنهجها لعملها، وبدأت هذه التجربة تتعمق وتتضح بعد سلسلة من الخطط الإستراتيجية التي وضعت لبناء مستقبل المؤسسة، وهذا ما أكده الدكتور والمستشار في مجال التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي **عبد الرحيم محمد** عبر اليوتيوب في مداخلته الموسومة بإستخدام بطاقات الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ خلال مشاركته في أوراق المؤتمر العلمي المقام بالكويت في الرابع من شهر فيفري 2015 من طرف وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية؛ على أن " التخطيط الإستراتيجي يركز على الوقائع، ووضع الرؤية والرسالة والتقييم والأهداف الإستراتيجية في حين أن الإدارة الإستراتيجية تشمل ما سبق بالإضافة للتنفيذ والتقييم والتقييم ". .

فالإدارة الإستراتيجية بمفهومها الأشمل والأوسع هي عملية التخطيط الإستراتيجي، والتنفيذ والمتابعة والتقييم وإجراء التعديلات والتغيرات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ كما أن الإدارة الإستراتيجية هي نتيجة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع نطاقه وأبعاده...إن صح القول، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فهي تهتم بالحاضر والمستقبل معاً، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث مستقبلاً، لذا يمكن إعتبار الإدارة الإستراتيجية هي الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، فهي تترجم مجموعة العمليات

الإدارية الشاملة والمتكاملة والمستمرة الموجهة نحو صياغة وتنفيذ ورقابة إستراتيجيات فعالة وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتهديدات.

ولفهم أفضل لمدى العلاقة التكاملية والتفاعلية بين التخطيط الإستراتيجي وما يسبقه من تفكير

إستراتيجي وكذا الإدارة الإستراتيجية لكم بالتدقيق في الشكل التالي:



الشكل رقم (14): العلاقة التكاملية بين التفكير الإستراتيجي التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

المصدر: (وهيلين؛ دافيد، 1990، ص. 93)

فتعد الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ركنين أساسيين من أركان تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة، وقد إزدادت أهميتها نتيجة إزدياد مجال النشاطات البشرية وإتساعها من ناحية وإتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى، فمخرجات الإدارة الإستراتيجية تكمن في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية وتأكيد لما تم التطرق إليه سالفًا قام الخبير بإدارة الأعمال الدكتور **عمر طه دبان** بتصميم مخطط أبرز فيه الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي عبر صفحته في الأنستجرام:



الشكل رقم (15): تصميم الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

المصدر: (https://instagram.com/business_admn?igshid=YmNyMTA2M2Y=)

فتعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية، تسعى للوصول إلى تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، فالإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي بحكم أن هذا الأخير يعتبر جزءاً أساسياً من مكونات الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما أوضحه كل من J.C.Vinzant و D.H.vinzant في دراستهما حول الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على " هناك فروقات بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط، فالأولى هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات. (J.C.VinzantD.H.vinzant ,1996, p.201)

15. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية: لقد إكتسب مجال إدارة الموارد البشرية أهمية عظمى نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه وبحكم التطور المستمر الذي تمر به الإدارة، نستدرج بعض التعاريف المتفاوتة الأهمية والتي برزت في أدبيات علم الإدارة:

فقد عرف المعهد البريطاني لإدارة الأفراد (IPM) Institut of Personnel Management

"إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبملاقاتهم داخل المنظمة"، فيقصد بإدارة الموارد البشرية هي "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية، بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع" (Schuster, 1985, p.83) .

كما عرفت على أنها: " الإدارة المسؤولة عن إختيار أكفئ الأشخاص لشغل الوظائف وإعداد العاملين وتنميتهم وإعداد إطارات من الرأس المال الفكري " أو هي " وظيفة تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة، ومن ثم التخطيط

لإستقطاب وإختيار وتدريب وكذا تقييم وتحفيز وتطوير مواردها البشرية بشكل فعال" (القحطاني، 2015، ص.23).

فيشير مصطلح المورد البشري إلى القيادات التنظيمية، ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التشغيلية، فمن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة تركز على إدارة مواردها البشرية؛ فيمكن ضبط أهمية الموارد البشرية من خلال ما تكتسبه من معرفة ومهارة، فيمكن الحديث عن حتمية حفاظ المنظمة على مواردها البشرية لسببين هما: (حسن، 2010، ص.69)

✚ وجود أفراد يمتلكون إستعدادات، عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن من ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

✚ من خلال مهارات ومعرفة إستعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية وإرضائهم الوظيفي، وكذا تحقيق الذات وهذا ما يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

1.15 ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لقد عرفت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: " خطة معاصرة طويلة المدى تشمل على ممارسات وسياسات تعمل من خلالها المنظمة مع المورد أو العنصر البشري في العمل، تتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، والعمل على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافه في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية ".

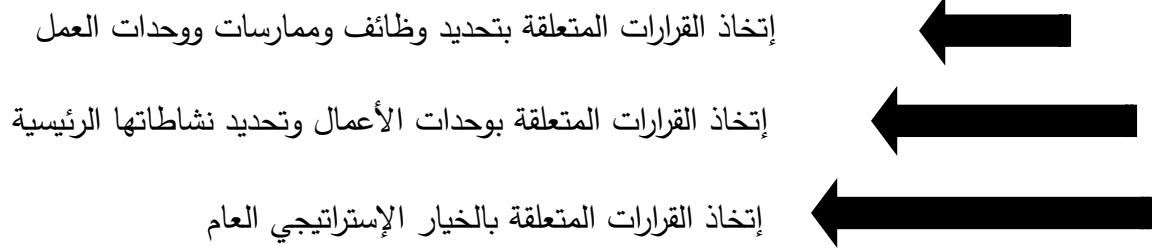
كما عرفت على أنها: " خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات التي تمثل برامج محددة البداية والنهاية وسياسات مكونة من وظائف ومهام داخل المنظمة وتحتوي هذه الخطة على

مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية"

كما عرفها الدكتور مصطفى يوسف كافي في كتابه إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي وتكنولوجي بأن: " استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة وتهدف إلى: إيجاد قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلا عاليا وفعالا وقادرا على تحمل مسؤوليات ومسار الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل " (كافي، 2013، ص. 68).

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقع في المستوى الثالث من هرم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا ما

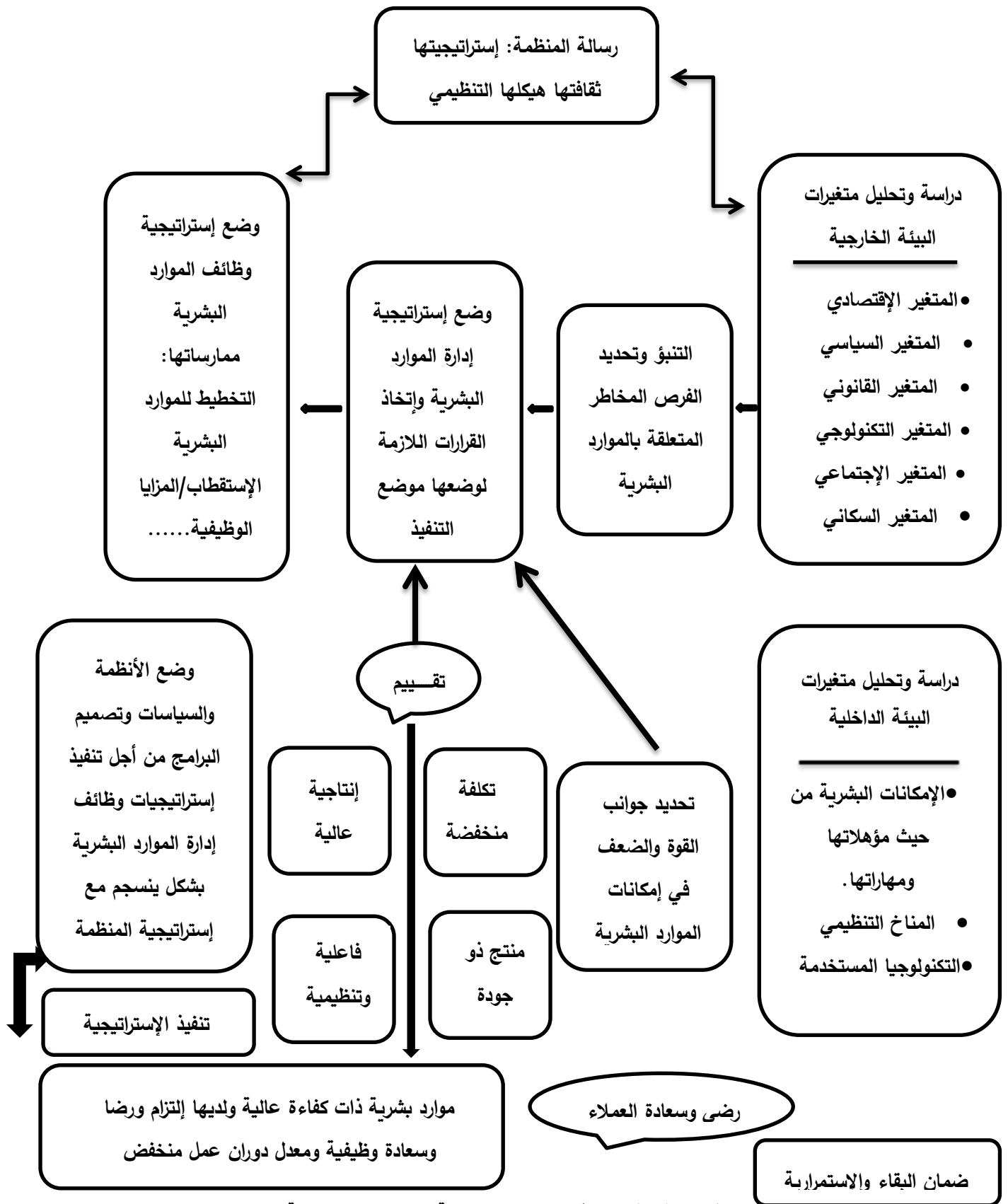
يوضحه الشكل التالي:



فتتوقف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستوى تحديدها للتوجهات الإستراتيجية والتي تتضمن مستوى كفاءة العاملين وفعالية الممارسات في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية والوقوف على مدى تطوير نظم الموارد البشرية والإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة؛ فقد حظي حقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإهتماما كبيرا بحكم الإهتمام المتزايد بالعنصر البشري كعامل مهم وأساسي في التغيير الإيجابي في الفلسفة الإدارية لأي منظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية. وإن جاز لنا الحديث عن ما سبق التطرق إليه من إستراتيجية الموارد البشرية والتي تكمن علاقتها الدقيقة بالقدرات الإستراتيجية أو الكفايات الجوهرية، تتمثل في أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

التنبؤ بالإحتياجات من القوى العاملة كما ونوعاً، كما يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز وكذا يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية؛ يساعد على التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية، كما لنا بالتأكيد على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنمية قدراتها؛ وقد أكد الدكتور أحمد قرومي عن الخطوات التفصيلية الواجب على المخطط إتباعها حتى يصل إلى خطة موارد سليمة وقابلة للتطبيق؛ مع تحديد الأهداف التنظيمية التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية التفاعل الإستراتيجي بين التخطيط وباقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

فلأكثر تفصيل، لنا بالاطلاع على سياسة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في شكلها النموذجي:



الشكل رقم (16) : نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المصدر: (عقيلي، 2009، ص. 92)

ما يتضح لنا من خلال هذا الشكل النموذجي لتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بحكم أن هاته الأخيرة تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري بإعتباره أهم العوامل المؤثرة في كفاءة وفعالية المنظمة، فإن ممارسة الموارد البشرية في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، هي الأخذ بعين الإعتبار جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية وتحديد الفرص، فهي تمثل التحدي الأكبر لضمان الإستمرارية والنجاح، وهذا هو أساس تحديد المنظمة لإستراتيجية إدارة مواردها البشرية، وكذا التخطيط لممارساتها الإدارية لتصميم البرامج وتحديد السياسات بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة ووفق مكتسباتها من الرأس المال الفكري، كما لها بتنفيذ إستراتيجيتها وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة، لتمثل بذلك إدارة الموارد البشرية نظاما متناسقا ومتكاملا.

2.15 الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

إتسع مجال الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ،لإكتسابها الدور المحوري في تنفيذ خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية، غير أن ما نبه إليه من طرف الأستاذ الدكتور **محمد أيمن عبد اللطيف**، وكذا الأستاذ **أمل عبد الرحمن السيد** في كتابهما حول أساسيات إدارة الموارد البشرية " أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول مراحل التطور الفكري في النظرة للموارد البشرية، وذلك بحكم إختلافهم حول الحدود الزمنية لكل مرحلة، كما أن التقسيم يشير إلى معايير تحكيمه، وعليه فإن النظرة للموارد البشرية في كل مرحلة تأثرت بالواقع الإجتماعي والإقتصادي والسياسي والثقافي الذي ميز كل مرحلة من المراحل التالية: (عيشوش محمد أيمن، 2017، ص. ص. 12-15)

مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل 1770):

ففي هذه المرحلة، لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع، كما لم تكن الهياكل الإجتماعية مرنة بدرجة كبيرة، فقد إنعكس كل هذا على النظرة للمورد البشري، على أنه كائن شامل يقوم

بالمهام كله، فأصبحت الحرف تمارس في المنازل بأدوات بسيطة وبدائية لتعتبر فترة تمهيدية لقيام الثورة الصناعية، وبداية ظهور العديد من المشاكل الإنسانية ومن أبرزها:

✚ إعتبرت العامل سلعة للشراء، بعد أن إعتد على الآلة.

✚ نشأة العديد من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارات بسبب نظام التصنيع.

مرحلة الثورة الصناعية (1770-1840):

حيث شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة، لعل أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعية الآلية، وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل، وبدأ المورد البشري يشعر بعدم إمتلاكه للمكان وإن وجوده كان يشبه وجود الآلات المواد من أجل خلق الثروة، فكأن تكوينها هو الإهتمام الإقتصادي الأول للمجتمعات في هذه المرحلة مع إعطاء محدود لحاجات الأفراد، ومن ثم كانت النظرة للمورد البشري على أنه مجرد عامل أو خادم أو مستخدم يتقاضى أجرا.

مرحلة الإصلاح الاجتماعي (1840-1870)

بحكم الآثار السلبية التي شهدتها المجتمع إزاء ممارسات الباحثين عن الثروة بأي طريقة وضمن كان فلا بد من التفكير في الحد من هذه الآثار، وذلك من خلال النظر إلى الموارد البشرية أكثر إنسانية وذلك بمراعاة إحتياجاتهم من خلال إستصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وظروفه وغيرها.

مرحلة الإدارة العلمية (1870-1935)

إتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل، وقد إنعكس ذلك على النظر إلى الموارد البشرية باعتباره آلة، فالآلة لكي تعمل لا بد من تزويدها بالطاقة المحركة، فعمل الإنسان يستدعي تحفيزه مادياً، ومن هنا ظهر خلال هذه المرحلة

مفهوم الكائن المادي والاقتصادي، وأهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى إبراز القدرات والمهارات الإبداعية والإبتكارية لديه.

مرحلة العلاقات الإنسانية: (1935-1945)

فقد تحول الإهتمام خلال هذه المرحلة إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية للمورد البشري، بمعنى أن إنتاجية العامل البشري من كونه " كائناً إقتصادياً" إلى كونه " كائناً إجتماعياً" له مشاعر وأحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الإدارة.

مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات: (1945-1970)

إنصب الإهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم System Theory وإستخدام أساليب بحوث العمليات، وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية، فقد سادت في هذه المرحلة، فكرة أن الحاسب الآلي له المقدرة على أنه يحل محل الإنسان، ومن ثم تقلص الإهتمام بالمورد البشري قياساً على الإهتمام بالآلة أي الحاسب الآلي برغم ان هذا المورد هو الذي طور الآلة.

مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية (1970 حتى الآن)

خلال هذه المرحلة شاع إستخدام مدخل إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة ومواردها البشرية حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض؛ كما لا يمكن إشباع أي منها على أخرى، ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنفاد؛ ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم وإستثماره الإستثمار الأفضل، بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال التحقق من جراء هذا الإستثمار في شكل زيادة الإنتاجية.

وهذا هو الأمر الذي يحفز الإدارة على الإهتمام بوضع برامج تشبع الإحتياجات المادية والمعنوية لهذه الموارد وكذا إحتياجات المنظمة مع تهيئة مناخ عمل يتيح الفرصة لها للنمو والتقدم والتطور والإستخدام الفعال بقدراتها ومهاراتها.

كما أن ظهور عصر المعرفة خلال السنوات الأخيرة، من هذه المرحلة فأصبح الإتجاه الرائد هو التحول نحو الإستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية)، أكثر من الإستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية)؛ فأصبحت المعرفة هي المكون الأساسي في كل ما يصنع أو يفعل وأصبح المورد البشري أهم أصول المنظمة، بل وترونها الحقيقة الأساسية.

وعلى ذلك فقد أصبح ينظر للموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة من هذه المرحلة على أنها رأس مال فكري، فلم يعد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مصدر تكلفة وععبء يجب التخلص منها عند أول فرصة أو عند إخفاق بل هي بمثابة إستثمار طويل الأجل يتحقق من خلاله الأهداف الرئيسية التي قامت من أجلها المنظمة باعتبارها ميزة تنافسية كبرى للمنظمة. (عبد اللطيف وآخرون، 2017، ص. 12).

فأهم ما يمكن إستخلاصه مما تقدم هو أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم مرتكزات المنظمة، والتي تستدعي تكامل الجهود فالموارد البشرية هي المتغير الحاسم في تحديد كفاءة وفعالية استخدام الموارد الأخرى؛ ومن ثم فإن المورد البشري هو أثن وأهم ما تكتسبه المنظمة، من موارد انطلاقاً من كونه عنصراً أساسياً لتحديد كفاءتها وفعاليتها لتحقيق أهدافها، فهي بذلك تختص برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والحرص على التنسيق بين الكفاءات وبالتالي هو أهم عامل للتقدم.

هذا وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات ومتغيرات مع مطلع القرن الجديد لعل مجملها يساهم

في:

إدارة المعرفة ورأس المال الفكري؛

إدارة الأداء Performance Mangement؛

- ✚ بناء الولاء والالتزام في موقع العمل؛
- ✚ إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي؛
- ✚ دراسة إقتصاديات الموارد البشرية؛
- ✚ إدارة التنوع الثقافي؛
- ✚ إعادة هندسة نظم الموارد البشرية؛
- ✚ الاستفادة من تأثيرات التكنولوجيا على تطوير الممارسات التقليدية؛
- ✚ صياغة إستراتيجيات تعظيم إنتاجية الموارد البشرية؛
- ✚ تطبيق إستراتيجية التقلص التنظيمي؛
- ✚ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛
- ✚ صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية والمحافظة عليها (الصحة والسلامة الأمن الوظيفي.....)؛
- ✚ صياغة برامج جودة حياة العمل التنظيمي؛
- ✚ إدارة الموارد البشرية الدولية؛
- ✚ صياغة إستراتيجيات تحسين المركز التنافسي؛
- ✚ التعامل مع القضايا القانونية لإدارة الموارد البشرية؛
- ✚ صياغة أخلاقيات المهنة (أخلاقيات ممارسة وظيفة الموارد البشرية)
- ✚ وضع ميثاق شرفي أخلاقي لإدارة الموارد البشرية؛
- ✚ تقييم الأداء المتوازن. Balanced Score (محمد أيمن، 2017، ص. 130)

فعلى ضوء ما شهدته إدارة الموارد البشرية من تطورات ترى الباحثة أن الأدوار المستجدة لهذا النظام وإتساع نطاقه من تخطيط وتوصيف وتصميم للوظائف، ودعم عمليات الابتكار والتطوير والإبداع، وتسيير إستراتيجيات الموارد البشرية بالتوازي مع باقي إستراتيجيات المنظمة وعليه فإن الدور الجديد

المتوقع لإدارة الموارد البشرية هو الإشراف على كافة المستويات الإدارية في بيئة العمل والحرص على تنمية وتطوير المهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة لتعظيم نتائج أدائها التنظيمي، وكل ما تم ذكره هو تنفيذ لبرامج جودة الحياة الوظيفية والتي تعتبر سمات وبنود تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

فقد تنامت وإزدادت الحاجة والإهتمام بإدارة الموارد البشرية، نتيجة للتطورات التي شهدتها العالم، والذي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، فهناك عدة دوافع وأسباب ساهمت في زيادة الوعي بأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وإستمرار نجاحها ويمكن ذكر أهمها:

- ✓ التوسع والتطور الصناعي وظهور التنظيمات العمالية في بيئة العمل؛
- ✓ زيادة الوعي وإرتفاع المستوى الثقافي والتعليمي؛
- ✓ العامل السياسي والتدخل الحكومي في العلاقات بين العمال بإصدار قوانين وتشريعات عمالية؛
- ✓ إهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي وجعل تركيزها وأولويتها هي إدارة الموارد البشرية بإعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية لتحقيق التميز.

فتأسيا لما تم التطرق إليه من مراحل تاريخية، إرتأت الباحثة أن تعرج على أهم منحى لتطور مفهوم ومصطلح إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري، وهو التركيز على أهمية العاملين كمورد وليس كعوامل إنتاجية، فأصبح إهتمام القيادات الإدارية حول مدى كفاءة وتنمية قدرات وخبرات العنصر البشري برفع مبادئ التخطيط والتنظيم والتدريب والحوافز وكذا التقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، فإستنادا إلى الإختلاف البارز بين آراء الباحثين حول مراحل تطور مفهوم ومصطلح إدارة الموارد البشرية في الفكر الحديث، كان لنا بإدراج مراحل تاريخية وقد ركزت على الأسس التنظيمية للمورد البشري وسبل الإستغلال الأمثل له وقد تمثلت في : (المحمدي، 2017، ص. ص. 21 - 23).

المرحلة الأولى: التطور الإجتماعي بعد الثورة الصناعية:

حيث عرفت هاته المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، عندما أصبح ينظر إلى العامل على أنه سلعة تباع وتشترى بإعتماد الإدارة على الآلة أكثر من إعتماها على العامل الذي يمارس صناعته اليدوية بأدوات بسيطة.

المرحلة الثانية: ظهور وانتشار حركة الإدارة العلمية:

فمن التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور (1856 - 1915)**، والذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

✚ تطور حقيقي في الإدارة وقد قصد تايلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بطريقة علمية والتي تعتمد على الأسس المنطقية الصحيحة.

✚ الإختيار العلمي للعاملين ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية والتأكد من قدراتهم ومهاراتهم لتحمل عبء الوظيفة.

✚ الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم، حيث يؤكد تايلور أن تدريب العاملين هو أمر جوهري للوصول للمستوى المطلوب من العمل.

✚ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية وإعتبره تايلور على أنه من معايير العمل الفعال.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية:

مع نمو المنظمات العالمية الدولية خاصة في بداية القرن 20 م. وتحديدا في مجال المواصلات، حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، بعد أن ظهرت الإدارة العلمية التي حاولت إستغلال العامل لصالح رب العمل، فظهرت النقابات وتطور نشاطها.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

مع إندلاع الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من ندرة اليد العاملة بالموازاة مع تزايد الإهتمام بكيفية إعداد اليد العاملة الإنتاجية بشكل جيد، والسعي لرفع مستوى أدائها فكان التركيز على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة أو ترشيد العمليات الإنتاجية دون الإهتمام والعناية بالعنصر البشري والإعتبارات الإنسانية....

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

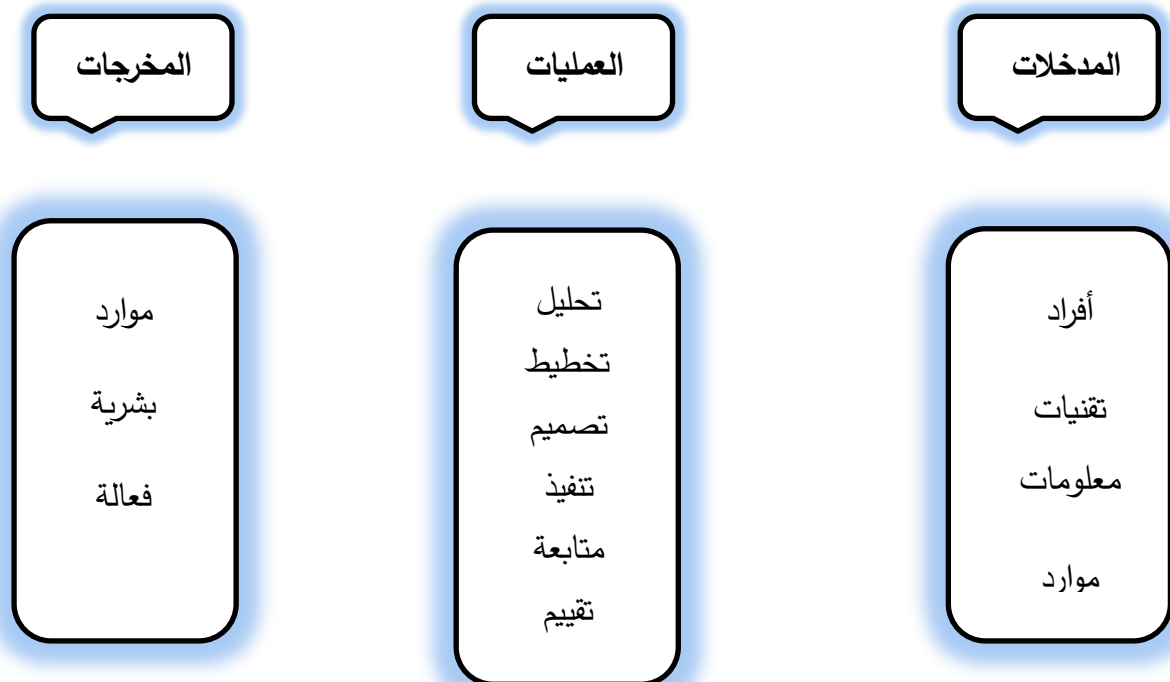
شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات إتساع في نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين والحرص على ترشيد العلاقات الإنسانية وضمان أعلى مستويات الإستقرار في بيئة العمل.

فما حظيت الموارد البشرية من إهتمام كبير من قبل العديد من المهتمين من منظمات وشركات وإدارات وباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وغيرها، خاصة ما تم لمسه في عصرنا الراهن، جعلنا ندرك الأهمية القصوى التي حظيت بها مبادئ التنمية البشرية؛ لما لهذه الموارد من دور مهم ومؤثر على نجاحها وتقدمها، فهي تؤثر على مستوى الإنتاج لديها، ومستقبل عملها وإستقرار أوضاعها وديمومتها، فلا بد من التأكيد على أن الخلفية التاريخية للموارد البشرية قد أكدت على وجوب إدراج عنصر التنمية البشرية وفق البعد الذي يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة البشرية لتنمية قدرات الإنسان من طاقة بدنية، نفسية، إجتماعية مهارتية و روحية، دون إهمال البعد المرتبط بمدى الإستثمار في الموارد البشرية كمدخلات والتي تضمن لنا توليد وتنمية القدرات البشرية عن طريق الإهتمام والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة والإنفتاح بمختلف قدرات الإبداع والإبتكار.

3.15 مرتكزات ومبادئ إدارة الموارد البشرية:

فأصبح العنصر البشري هو مصدر للأفكار والآراء الذي يسهم في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية في بيئة العمل، فهو مصدر للمعرفة وأساس القدرة الإبتكارية بتحويل الأفكار إلى خدمات ومنتجات ترضي العملاء، فرأس المال الفكري هو العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء، إنطلاقاً من التخطيط للإعداد وصولاً لضمان أعلى درجات التحسين والتطوير والعمل المستمر.

وقد أكد الدكتور **عادل عامر** في كتابه حول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أن " تكامل المفاهيم لعملية تنمية الموارد البشرية، أصبحت لها رؤية موضوعية ومنظومة متكاملة وجب الإستثمار في قدراتها لتحقيق نتائج إستراتيجية " فقد حصر الإطار الفكري لعمليات تنمية الموارد البشرية وهو نموذج النظام المفتوح في الشكل النموذجي التالي: (عامر، 2018، ص. 388)



الشكل رقم: (17) الإستثمار الإستراتيجي للموارد البشرية (النظام المفتوح)

المصدر: (عامر، 2018، ص. 338)

فنرى أن من خلال النظام المفتوح المدرج أمامنا أن أساس النظام المفتوح هو الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المنظمة من ناحية أخرى، فالترابط بين أجزاء النظام يعكس دور المدخلات وتأثير في كفاءة المخرجات، وعليه فإن إمكانية التأثير في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية والاستثمار الإستراتيجي به يكون نتيجة لتطويرة، وذلك باستخدام التوازن بين المدخلات والعمليات والمخرجات.

وعليه فإن الباحثة تشيد بالأهمية الفائقة للموارد البشرية، وقدرتها الإيجابية والسلبية في تحقيق أهداف المنظمة، فهي ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث، فمن خلال الشكل السابق تبين لنا أن الفكر الحديث أو الإدارة الحديثة أصبحت تولي إهتماما بالغا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين الأولى تخطيط للموارد البشرية، والثانية تنمية الموارد البشرية، وقد تكاملت الزاويتان لتصبح إدارة الموارد الإستراتيجية الفعالة.

فمفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على المبادئ الإستراتيجية التالية:

➤ **مبدأ إدارة العنصر البشري:** وهو من أهم المبادئ بحكم أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله وإندماجه بالمنظمة، فبمعنى أصح أن إستراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الإستراتيجية.

➤ **مبدأ النظم:** وفقا لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من النظام الأكبر (المنظمة) بإعتبار مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، وكونها جزءا من النظام الكلي المترابط.

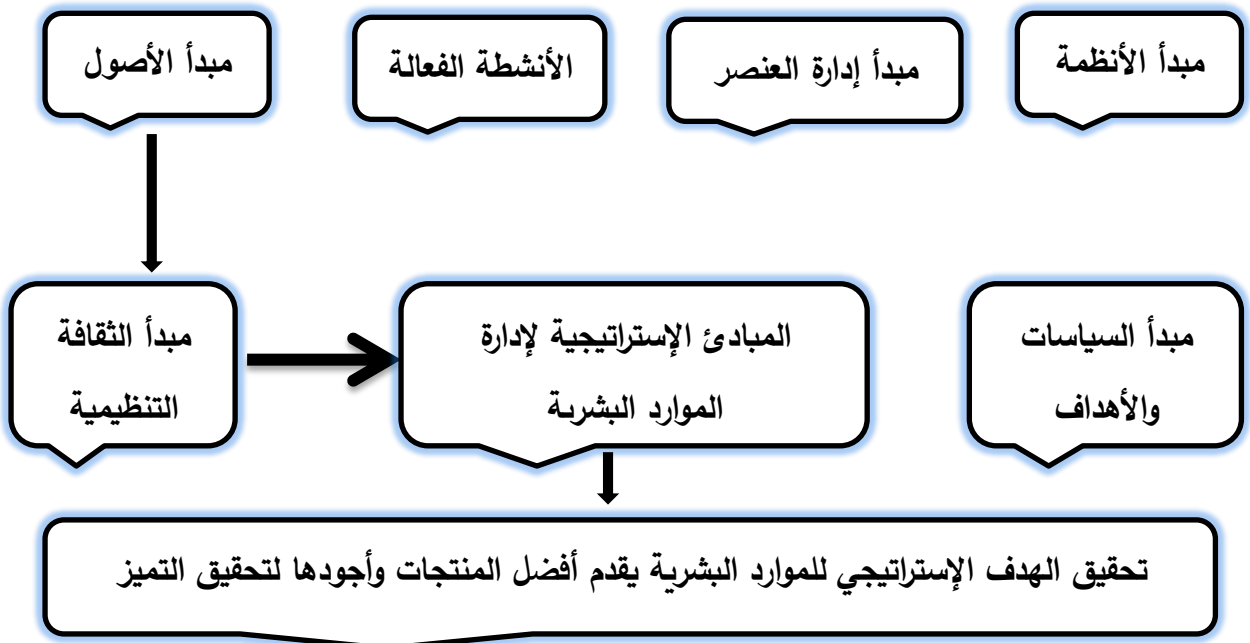
➤ **مبدأ الأنشطة:** وله أهمية كبيرة لأنه يرتبط بمبدأ الموارد البشرية، وتكون هذه الأخيرة فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية، ومن ثم الإستجابة للبيئة الداخلية والخارجية بإتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

🚩 **مبدأ الأصول:** حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، وحتى تقوم المنظمة على عدد من الموارد، ومن أهمها المورد البشري أي الفرد الذي يعد الأكثر تعقيدا والتي يجب الإهتمام به.

🚩 **مبدأ السياسات والأهداف:** فأفراد المنظمة يشعرون بإمكانية تحقيق أهداف المنظمة عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة.

🚩 **مبدأ الثقافة التنظيمية:** وتشمل الثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وبهذا فهي تتولى عامل التأثير على العاملين، فالثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحقيق التميز، وذلك من خلال قيادتها الإدارية. (مؤيد، 2006، ص. 41)

ولنا بتدعيم ما تم التطرق إليه من خلال الشكل التمثيلي للمبادئ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:



الشكل رقم (18) الشكل التمثيلي للمبادئ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المصدر: (مؤيد، 2006، ص. 41)

4.15 المهارات والبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر المهارات أساس للتميز الإستراتيجي، فهو محور إهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، بحكم ارتباطه بالقدرات والتي تعتبر مؤشرات لكفاءة المورد البشري فقد عرف **Boterf** المهارات بأنها " القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية" (Lorma, 2000, P.85) ففي مقارنة بين المهارات والمعارف، فقد عرفت الأولى على أنها " مجموعة من المعارف النظرية العلمية والسلوكية المرتبطة بالتشغيل، فهي ضرورية لتسيير المعارف، والتي تشكل نموذج لتسيير المؤسسة" غير أن المعارف قد حددت على أنها: "مجموعة المعلومات المجردة التي يمكن تخزين جزء كبير منها وتحويلها، فنوعية المعارف تحكم نوعية المهارات" (حجازي؛ معاليم، 2013، ص. 88)

فيظهر للباحثة جليا من خلال ما قدم من تعاريف بأن المهارات هي حقيقة ديناميكية مرتبطة بالمعارف وكذا بأهداف محددة للمؤسسة، والتي تتطلب الدراية الكافية بإختيار الموارد للممارسات الصحيحة والتي تكون قابلة للتقييم في صورتها الفردية أو الجماعية.

فقد حاول العديد من القادة المعاصرين في مجال إدارة الموارد البشرية للتقدم بنجاح للوظائف الإدارية العليا، ومن أشهر هؤلاء **R.L. Katz** حيث توصل في دراسة له إلى أن الإدارة الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية وهي: (Katz, 1995, p.33)

➤ **مهارات إنسانية:** وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

➤ **مهارات فكرية:** وتتعلق بمعرفة معمقة، تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، مع فهم الأمور المعقدة في المنشأة، بحكم إحتكاكها بالبيئة الخارجية.

🌟 **مهارات فنية:** وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على

التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

فقد تم الإشارة إلى أن المزيج الأمثل لهذه المهارات الثلاث، يختلف باختلاف المستويات الإدارية،

فكلما إتجهنا لأعلى السلم الإداري، تزداد الحاجة للمهارات الفكرية وتقل الحاجة للمهارات الفنية، كلما

إتجهنا لأسفل السلم الإداري.

فقد لخصت الدكتورة **بوعلاق نوال** مهارات وقدرات مدير الموارد البشرية في الأدوار التي يقوم بها،

فيما يلي: (بوعلاق، 2018، ص. ص. 31 - 33)

➤ **مدير الموارد البشرية هو مدير تنفيذي:** فهو المسؤول عن إحداث التكامل بين برامج موارد

البشرية وغايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة لبرامج التنمية البشرية كافة، كما يشرف على مسؤول

الإدارة الوسطى ومن أدواره ما يلي:

- التوعية بأهمية تنمية العنصر البشري؛

- تقوية الإتصالات بين مختلف جوانب ومستويات المنظمة؛

- العمل بمبدأ التشاور والنصح لتحسين مستمر في الأداء.

➤ **مدير الموارد البشرية هو مدير إداري:** إذ يتعهد مسؤول الموارد البشرية بالإشراف على أحد

الأنشطة للموارد البشرية أو إحدى الوظائف الأخرى داخل المنظمة ومن أدواره:

- تسهيل القيام بالنشاطات؛

- جدولة المهام والأنشطة؛

- المساعدة في التعيين الوظيفي؛

- متابعة برامج إعداد الموارد البشرية؛

- مراجعة وتقييم الأداء.

- مدير الموارد البشرية هو مطور: فمن مهامه تطوير وإعداد وتجهيز المواد والوسائل المطلوبة لتنمية الموارد البشرية من خلال إعداد متطلبات الخطط ومستلزماتها.
- مدير الموارد البشرية هو مقيم: وله الدور الكبير في مراجعة البحوث والتقارير والإطلاع على البيانات والسجلات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتقييمها.
- مدير الموارد البشرية هو إستشاري: فدوره توضيح نقاط القوة والضعف للأفراد مما يمكنهم من بناء تصور سليم لحياتهم الوظيفية وطبيعة وأهداف عملهم ومنظمتهم.
- مدير الموارد البشرية هو حلقة للإتصال: فهو يسهل عملية الإتصال الخاصة ببرامج التنمية.
- مدير الموارد البشرية هو مدير العلاقات: ودوره هو تهيئة بيئة عمل تتميز بإدارة العلاقات بين أفراد المنظمة والقدرة على التفاوض الإيجابي.
- مدير الموارد البشرية هو المسوق: حيث يقوم بترويج خدمات تنمية الموارد البشرية بدعم سبل وطرق إقناع العملاء لضمان ولائهم.
- مدير الموارد البشرية محلل للإحتياجات: إذ يقوم بدراسة وتحليل إحتياجات الأفراد من البرامج والأنشطة اللازمة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتوفير وسائل قياس الأداء وتحليل المتطلبات عند الضرورة.
- مدير الموارد البشرية مسؤول عن إدارة التغيير: فدوره تسهيل عمليات إحداث التغيير من خلال تقديم نصائح وإرشادات للإدارة، وضمان علاقة مثلى مع العملاء.
- مدير الموارد البشرية مصمم للبرامج: فله الدور الأعظم في تصميم البرامج والأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البشرية بالطريقة التي تسمح للأفراد بإستيعابها والإستفادة منها.
- مدير الموارد البشرية وقدرته على البحث المهني: حيث يقوم بالبحث عن النظريات والمفاهيم الجديدة، وكذا القوانين بهدف تحسين وتطوير عمليات تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر.

فمع تزايد أهمية المورد البشري، أصبحت دول العالم المتطورة تشهد حركة متنامية تتادي بالإنزامية وجود قيم أخلاقية لممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية على شكل دستور أخلاقي في منظمات الأعمال، وهذا ما قامت به جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية بوضعها دستوراً يضم أخلاقيات ممارسة مهنة إدارة الموارد البشرية مع إختلاف نطاق تطبيقه من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وذلك حسب الثقافة السائدة، حيث جاء في مضمونه ما يلي:

✚ أن أسعى لتحسين الموارد البشرية التي أعمل بها؛

✚ أن أسعى جاهدا لأطور نفسي في مجال تخصصي وهو إدارة الموارد البشرية؛

✚ أن أضع معايير أداء عالية لمستوى أدائي المتخصص في إدارة الموارد البشرية؛

✚ أن أدم الغايات والأهداف المجتمعية في مجال تنمية إدارة الموارد البشرية؛

✚ أن أحرص كل الحرص على توفير العدالة والموضوعية في التعامل مع أفراد المنظمة؛

✚ أن أدين بالوفاء للمنظمة التي اعمل فيها ولمالكيها. (بوعلاق، 2018، ص. 34)

فعلى ضوء ما سبق التطرق إليه، تستنبط الباحثة الطبيعة الخاصة والإحترافية للعمل في مجال إدارة الموارد البشرية، فتحقيق الأداء البشري الجيد، مرتبط بكل المعايير الواجب توفرها في مديري الموارد البشرية، والتي لابد أن تكون مقترنة بالمقدرة لدى العنصر البشري والرغبة مع روح معنوية عالية لتحقيق مخرجات أساسية مفادها تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد من خلال جودة الأداء البشري العالي المستوى، ودمج أهداف العنصر البشري في بيئة العمل مع أهداف المنظمة وشعوره أن نجاحها يعني نجاحه شخصياً، وهذا ما يحقق المعادلة التكاملية لمستوى الأداء لدى المنظمات الحديثة التي أدركت أهمية العنصر البشري والذي يعتبر أحد المقومات الإستراتيجية للتطوير والإستمرارية نحو الإرتقاء.

5.15 العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة معقدة تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل ولأن الفرق بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية يكمن في أن المصطلح الأول هو تقليدي يعنى بالجانب الإداري والروتيني لعمل الموارد البشرية مثل التوظيف، الإستقطاب والإختيار والتعيين والإدارة اليومية....والعلاقات مع الموظفين غير أن إدارة الموارد البشرية هو مصطلح حديث يعنى بالجانب الإستراتيجي والتتموي وربط الموارد البشرية بأهداف الشركة.

ولعل ما تم تقديمه عبر صفحة الفايسبوك الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية وقد شملت:

العوامل الداخلية: والتي تضم الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، والموارد المالية.

✚ **الإستراتيجية** والتي يجب أن تتوافق مع وظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة.

✚ **الهيكل التنظيمي**، والذي يؤثر على كيفية تنظيم إدارة الموارد البشرية وتنفيذها لأنشطتها.

✚ **الثقافة التنظيمية** ودورها المؤثر في القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وكيفية تفاعل الموظفين

مع إدارة الموارد البشرية.

✚ **التكنولوجيا** وانعكاساتها الإيجابية على كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها مثل التوظيف

والتدريب والتواصل.

✚ **الموارد المالية:** والتي يتم تحديدها وفق نطاق الأنشطة التي يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام

بها.

العوامل الخارجية: وقد تمثلت في العولمة والتغيرات التكنولوجية والإقتصاد وكذا التغيرات الديموغرافية والمجتمع.

العولمة: تؤثر العولمة على سوق العمل وتتطلب من إدارة الموارد البشرية التكيف مع القوى العالمية.

التغيرات التكنولوجية: تؤثر التطورات التكنولوجية على طبيعة العمل والمهارات المطلوبة.

التشريعات والقوانين: تحدد القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل ما يمكن القيام به لإدارة الموارد البشرية.

الإقتصاد: فتؤثر الظروف الإقتصادية على فرص العمل وإحتياجات التوظيف.

التغيرات الديموغرافية: حيث تؤثر التغيرات في التركيبة السكانية على القوى العاملة وإحتياجاتها.

المجتمع: حيث تؤثر القيم والممارسات الإجتماعية على توقعات الموظفين وكذا إدارة الموارد البشرية.

العوامل البشرية: والتي تشمل الموظفون، القيادة، العلاقات الصناعية....

الموظفون: فتتأثر إدارة الموارد البشرية بإحتياجات ورغبات الموظفين.

القيادة: تؤثر سلوكيات وقرارات القادة على كيفية إدارة الموارد البشرية.

العلاقات الصناعية: حيث تؤثر العلاقات بين الإدارة والنقابات العمالية على إدارة الموارد البشرية.

كما أن هنالك عوامل أخرى، لا تقل أهمية تأثيرها على باقي العوامل والتي تمثل في:

المسؤولية الإجتماعية للشركات: فتتطلب المسؤولية من إدارة الموارد البشرية مراعاة تأثيرها على

المجتمع.

الإستدامة: فيجب أن تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار الإستدامة البيئية عند إتخاذ قراراتها.

من المهم أن تفهم إدارة الموارد البشرية هذه العوامل وتكيف ممارساتها مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛ بالإضافة إلى العوامل المذكورة، هناك بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية مثل:

✚ **حجم المنظمة:** حيث تحرص المنظمات الكبرى على إمتلاك أقسام إدارة الموارد البشرية أكثر

تخصصاً من المنظمات الصغرى وهذا أكبر ميزة يعتمد عليها في تحقيق النمو والربحية.

✚ **نوع الصناعة:** تختلف إحتياجات إدارة الموارد البشرية باختلاف نوع الصناعات ومجال إقتصادها.

✚ **موقع المنظمة:** فيمكن أن تؤثر القوانين واللوائح المحلية بممارسة إدارة الموارد البشرية إنطلاقاً من الموقع الإستراتيجي للمنظمة.

وعليه فإنه من المهم أن تضع إدارة الموارد البشرية في إعتبارها جميع العوامل المؤثرة عند إتخاذ القرارات لضمان تنمية و إستثمار رأس المال الفكري وتحقيق نموذج مثالي؛ والذي يضم التكامل بين الاستراتيجيات العملية لإدارة الرأس المال الفكري والمستويات التنظيمية التي تشكل الدعامة الأساسية لفعالية التنظيم وإستمراره، فهو نسق مبني على جملة من القواعد والإجراءات لضمان تكامل العملية الإدارية، فمن هذا المنطلق حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات، وعليه فقد تغيرت النظرة لإدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي الذي جسده الوظيفة الروتينية والتي لا صلة لها بأداء الفرد إلى المنظور الحديث الذي بلور وظائف الموارد البشرية في إطارها الإداري والتنفيذي، وفق المعايير الواجب تطبيقها لضمان الأهداف المخطط لها.

بالإضافة إلى العوامل الأساسية التي تم التطرق إليها، فقد ركز **توماس** في كتابه " ثورة المعرفة:

رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين" على أربع إستراتيجيات علمية لإدارة الرأس المال

الفكري وهي: (الراشدي، 2017، ص. 65)

✓ التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة للإنتاج؛

✓ تحليل الأصول المعرفية من الخبرات وقدرات وممتلكات فكرية وعلمية؛

✓ وضع إستراتيجية للإستثمار في الأصول الفكرية وإستغلالها من خلال إنتهاج طرق

وأساليب تمكن المنظمة من زيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية بإعادة هيكلة الأصول الفكرية بتحويل الرأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي والعكس صحيح.

✓ تحسين العمل المعرفي للعاملين من خلال تطوير مكتسباتهم العلمية.

فمن خلال ما تم التطرق إليه، كان للباحثة رأي بالخصوص في إبراز مدى إهتمام

المنظمات الحديثة بالعنصر البشري الذي أضى أحد المقومات الإستراتيجية في ظل صراع بيئة العمل من أجل الإستمرارية وضمان التطور والإرتقاء، فمن أهم أسباب الإهتمام بالقوى العاملة كمورد للإدارة البشرية الإستراتيجية تكمن في ظهور المنافسة في ظل التطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات والإبتكار والتطوير وعدم الإستقرار البيئي...، فكل هذه العوامل أدت إلى تعقد دور ومهام إدارة الموارد البشرية ودورها في المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتصميم البرامج لتطوير المهارات والكفاءات والقدرات المتميزة وتثمينها، وهذا من خلال ما شهدته بيئة العمل من تعقيد لمفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء، فقد إتسمت الوظيفة الحديثة بالتعدد ووجوب التقييم خاصة عند تنفيذ البرامج والسياسات لتحقيق التوافق بين هذه المتطلبات والمتغيرات ، فالتوقع من المنظمة هو تلبية الحاجات الشخصية للإفراد من المشاركة الوظيفية لضمان التكافؤ بين الحاجات الشخصية وحاجات المنظمة.

كما أن ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية، لضمان أعلى درجات إنتماء العاملين للمنظمة يجب علينا تحقيق التناسق والعدالة والموضوعية المتعلقة بالعنصر البشري متابعين وحوافز وترقيات وتدريب وتقييم الأداء فإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي في تصميم تلك السياسات والبرامج؛ فالتطورات العالمية السريعة والمتلاحقة أدت إلى تعاظم إدارة الموارد البشرية بحكم أهميتها ومن أهم هذه الإتجاهات إدارة التغيير ومدى إستيعاب الأفراد لها وكذا فلسفة الجودة الشاملة في ظل القوة التنافسية.

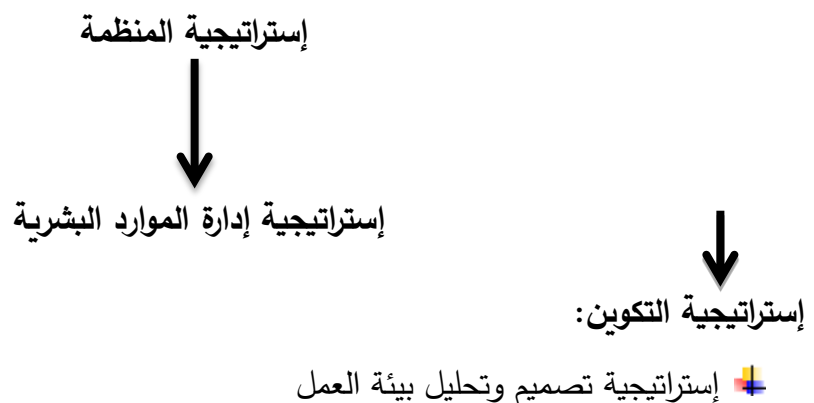
فمن هذا المنطلق، فقد تباينت وجهات نظر الباحثين ممارسات إدارة الموارد البشرية، فمناك من حددها بناء على التخطيط وتصميم العمل والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وفق نظام التعويض والتحفيز؛ غير أن هناك من أشار إلى أن الممارسات تكمن في الإستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وكذا تقييم الأداء والتعويضات، أما عن الباحث بود وآخرون فقد صنفا ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق ثلاث ممارسات رئيسية وهي: (ابراهيم؛ الهيف، 2024، ص. 92)

II الممارسات الاختصاصية: ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعاً لقناعة الإدارة العليا وحجم المنظمة وكفاءة ومهارة العاملين بها، إذ تشمل هذه الممارسات مهام التحليل والتوصيف والترتيب وتقييم الوظائف وكذا التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من منطلق إختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة، تعيين وتنشيط الموظفين وكذا مراقبة وتقييم بيئة العمل بهدف تحقيق أعلى مستويات الصحة والسلامة المهنية.

III الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

IV الممارسات الإستشارية: تقديم المشورة للعاملين سواء من الناحية القانونية أو الفنية مع إضافة إقتراحات للتحسن والتطوير الخاص بالتعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وغيرها.

6.15 بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:



إستراتيجية التخطيط للموارد البشرية

إستراتيجية الاستقطاب

إستراتيجية الاختيار والتعيين

إستراتيجية التدريب والتنمية:

إستراتيجية تقييم الأداء

إستراتيجية التعلم والتدريب المستمرين

إستراتيجية التنمية.

إستراتيجية المسارات المهنية والترقيات

إستراتيجية التعويضات:

إستراتيجية الرواتب والأجور

إستراتيجية المزايا الوظيفية

إستراتيجية الحوافز

إستراتيجية علاقة العمل:

إستراتيجية العلاقة مع النقابة

إستراتيجية العلاقة مع الحكومة

إستراتيجية الحماية والسلامة.

الشكل رقم (19): إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة

المصدر: (وصفي، 2009، ص.89)

تبدي الباحثة رأيها من خلال الشكل المرفق، إطارا تصوريا للحقيقة التي تركز عليها إستراتيجية

المنظمة وهي بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فأبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات الحالية من

تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو الإهتمام والعناية الفائقة بالموارد البشري بإعتباره الحجر

الأساس، والموارد الأهم الذي يعتمد عليه في تحقيق أهداف المنظمة.

فالإهتمام بتنمية و إدارة الموارد البشرية بإنتهاج إستراتيجية فعالة هو الأمر الذي تعدى مبدأ الضرورة لأجل سيرورة المؤسسات وتحقيق ميزتها التنافسية، فإطلاقاً من هذا الإهتمام لنا بالحكم على أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وهذا ما يسمى بالتكامل الإستراتيجي الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها وأهدافها وأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أساسها خدمة إستراتيجية المنظمة، وعليه فإن بناء إستراتيجية الموارد البشرية تتطابق وتتوافق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو المؤسسة، بما تشمله من رسالة وأهداف وإمكانات فمتطلبات هاته الأخيرة تحرص على تحقيق أهداف العاملين من خلال إستراتيجيات التكوين والتدريب والتنمية البشرية وإستراتيجيات التحفيز، وهذا بغية تحقيق أهداف مثلى للمنظمة من خلال الإستفادة القصوى من الجهود البشرية، وضمان مستويات الإستقرار في بيئة العمل وإدارة العلاقات داخل المنظمة وتطويرها.

فبناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة وما ينبع عنها من إستراتيجيات فرعية لا تقل أهمية، والتي يمكن إدراجها فيما يلي: (سعيد، 2015، ص. 35)

✚ **إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية:** والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم لتحسين وتطوير بيئة العمل والتي ترتبط بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

✚ **إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:** وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

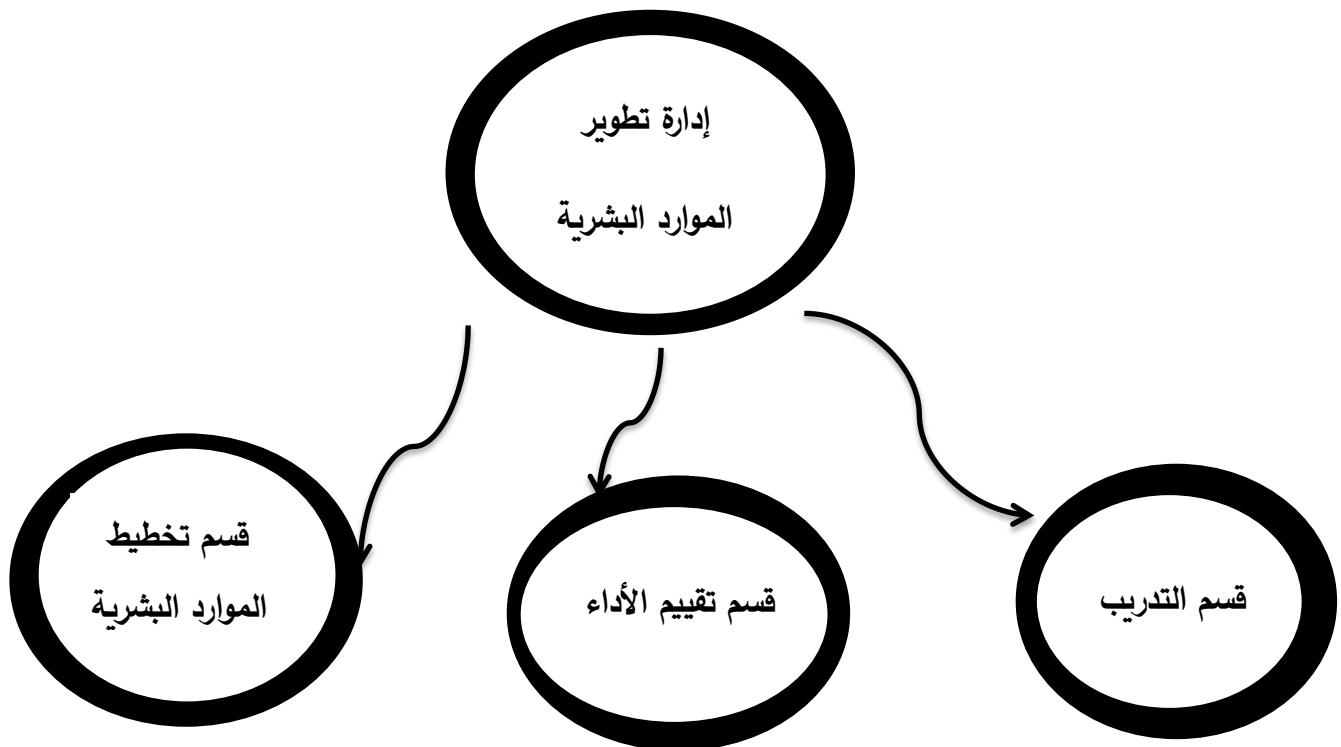
✚ **إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية:** من أجل معرفة مستوى الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة والإستمرارية مع مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

🌟 إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: والتي تعتمد على نظام الحوافز والمتمثل في

الترقية والتحفيز المادي والمعنوي.

وعليه فيمكن القول أن بناء وتحديد التوجهات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تسعى إليها المنظمة وكذا إدارتها العليا، يستوجب بناء قاعدة فعالة وقابلة للتنفيذ والتطبيق والمتابعة، والتي تدرج ضمن الإستراتيجيات العامة كالخطط والبرامج التفصيلية والدقيقة، والتي تلزم متخذي القرارات لضمان الإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية لأفراد المنظمة وكذا تنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع وجوب المعرفة الجيدة لبيئة العمل والإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

فمن خلال المفاهيم المدرجة ، يتضح لنا أن الهدف المهم والأهم من إعداد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو تنمية مهارات العاملين وصقل قدراتهم مع زيادة الحصيلة المعرفية والمعلوماتية لديهم، مع التركيز على توجهاتهم خاصة الإستراتيجية منها والحرص على تأكيد صحتها لضمان تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها وضمان ولائهم كما ونوعا، مع ضمان مستويات التقييم الدوري للأداء بهدف قياس نقاط القوة والضعف في المجهودات المبذولة من طرفهم وتطوير سلوكهم في الوقت المعين، مع إيجابية فرض نظام للتعويض والتحفيز المهني سواء في شكله المادي أو المعنوي وهذا ما تم تأكيده من خلال الشكل التالي:

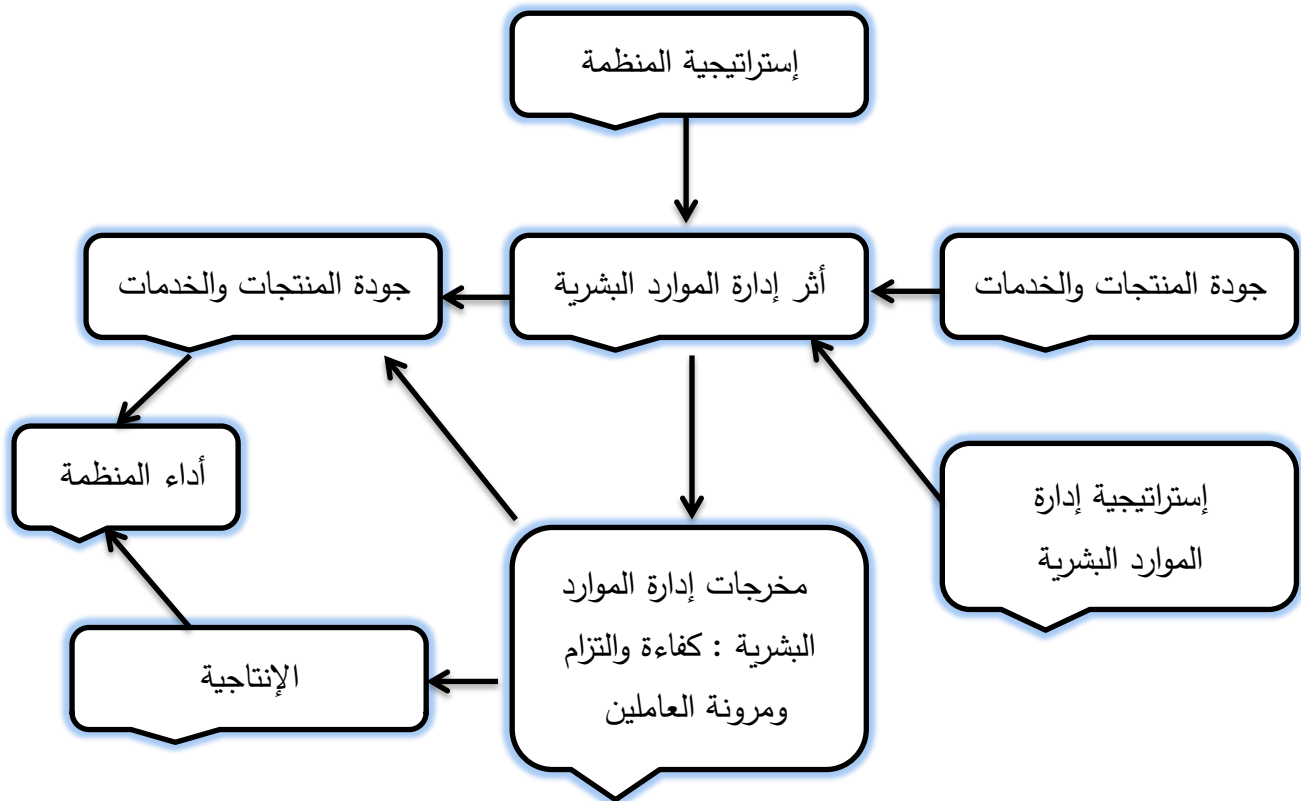


الشكل رقم (20): أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية

المصدر: (Budhwar et al. , 2023,p.659)

7.15 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي للمنظمة:

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن لها أن تعزز من كفاءة العاملين بدرجة أولى بحكم إعتبارهم محركات للإبداع والتجديد الإستراتيجي، ما ينتج عنه من الأداء التنظيمي المتميز؛ وقد أكد الباحثين في إتجاهاتهم في إدارة الأعمال الإستراتيجية على ضرورة تحقيق الإنسجام التام بين ممارسة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حتى تتمكن المنظمة من إرتقاء مستوى آدائها، وذلك من خلال مساهمتهم الفعالة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، فيمكن التفصيل في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الإستراتيجي للمنظمة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (21): العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة

المصدر: (Armstrong, 2006, p.75)

فمن خلال تفاصيل ما جاء به الشكل الوارد، لنا بالحديث عن ما تم إستنباطه من أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة، والتي تكمن تفاصيله في التخطيط لإدارتها بحكم أنها عملية منهجية مستمرة، ترتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال الممارسات الإدارية الهادفة.

كما لنا بإجمال عناصر التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد مستويات المعرفة والمهارة والقدرة والكفاءة المطلوبة كمخرجات لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تعبر عن أهمية المورد البشري، وهذا ما يترجم علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي والذي يعد أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة وإنتقالها من مجرد العمليات الإدارية اليومية إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية مع القدرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة، فتعد العلاقة بين رأس المال الفكري

والتفكير الإستراتيجي علاقة وطيدة، فيمكن القول " أن كل مفكر إستراتيجي يعد رأس مال فكري، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر إستراتيجي، حيث تقع مسؤولية كبيرة على المفكر الإستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره" (الجمل؛ عباس، 2020، ص. 88).

وقد تفضل الدكتور البرادعي البسيوني في كتابه حول مهارات تخطيط الموارد البشرية كدليل عملي بالحديث عن أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المنظمة وقد ذكر أهمها:

➤ زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل والحرص على بقائهم بالمنظمة.

➤ التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم على المدى القصير والبعيد على حد سواء.

➤ الإستقطاب وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية والإختيار الجيد للعاملين في الوظائف المدرجة والمناسبة.

➤ تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم لمهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، فالإدارة الجيدة للموارد البشرية، تسعى لتحفيز أفراد المنظمة لأداء أفضل وفعال مع زيادة ولائهم وإنتمائهم إلى المنظمة. (البرادعي، 2005، ص. 18).

فلا بد من التأكيد على أن الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ترتكز على تقييم أداء العاملين من خلال تحليل وتقييم سلوكهم ومدى كفاءتهم في القيام بأعمالهم وتحملهم للمسؤوليات والوظائف ذات المستويات المختلفة، فكلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد العامل، بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية...، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، فتساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة، وعليه فإن تقييم أداء الموارد البشرية يعزز روح

المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ستقع تحت طائلة التقويم وعليه سيسعون لتجنب العقوبات والتركيز على سبل التحفيز لنيل المكافآت.

فمن منطلق أن الأداء البشري في المنظمات يتصف بالديناميكية نظرا لتكيفه مع بيئة العمل وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الإهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال تبني مفهوم جديد متكامل يعرف بإدارة الأداء بدلا من إستخدام المفهوم التقليدي "تقييم الأداء" وهذا بسبب إخفاق هذا الأخير في تسليم النتائج المتوقعة منه، فإدارة الأداء التي تتدرج ضمن فلسفة التحسين المستمر والتي تعمل على تصحيح العلاقة بين الإدارة والعاملين في المستويات المختلفة، والتي تعد اليوم الآلية الكفيلة للتأكيد على أن طبيعة الأداء البشري تقتضي إسقاط مفهوم الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وكذا ورقابة.

كما تجدر الإشارة إلى ان قياس الأداء البشري أصبح أمرا ضروريا ومهما في تحديد البعد المادي لمتخذي القرارات في توجيه الأداء الفردي والجماعي والحرص على إعداد معايير ومقاييس واضحة يتم من خلالها: (جبيرات، 2019، ص. 125).

❑ تخطيط الأداء: أي تحديد الأهداف المراد تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف العاملة عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة.

❑ تنظيم الأداء: وذلك بالإعتماد على الهيكل التنظيمي الواضح المعالم، والتي يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد عليه موقعة بدقة على خريطة العمل، وكذا الطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسيا وأفقيا.

❖ **توجيه الأداء:** وهو تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات وذلك من خلال توجيه الفرد وإرشاده منذ بداية العمل وبإستمرار كالإشتراك بالدورات التكوينية أو التكوين أثناء العمل.

❖ **رقابة الأداء:** والتي تضم دراسة وتحليل الأبعاد التالية:

مقابلات تقييم الأداء؛ دراسة أنماط الأفراد الذين تم مقابلتهم؛ مراجعة التقييم واستخدام النتائج. وهذا ما أكدته الدكتور **مصطفى نجيب شاوش** في كتابه حول إدارة الموارد البشرية وما عرف بإدارة الأفراد وحديثه عن أهمية قياس أداء العنصر البشري، وما بينه من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وقد لخصها في ما يلي: (شاوش، 2019، ص. 87)

❖ إذ أن قياس الأداء يسهم في إقتراح نظام الحوافز، فقدرات العاملين يتم الكشف عنها بقياس، الأداء، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يسهم في إدراج الوظائف وفق القدرات البشرية المناسبة.

❖ قياس الأداء يمكن إعتباره مقياس أو معيار في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال إدارة الأفراد كالحكم على فعالية التدريب بالمؤسسة وما تعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

❖ كما يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

❖ يعتبر منبر للمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس، فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمه.

❖ إكتشاف الحاجات التدريبية، إذا أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

✚ قياس الأداء يزود مسؤولي إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

فإنطلاقاً من الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لنا بإدراك ما تحققه من خلالها المنظمة من ميزة تنافسية تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز وتخفيض التكلفة والإرتقاء المهني إلى مستويات أعلى، وهذا من خلال ضمان: (مسلم، 2015، ص. 64)

✚ الكفاءة المتفوقة: وما تعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما أن الإستراتيجية المناسبة وكذا الهيكل التنظيمي المتسق وفق نظام الرقابة المعياري سيساعد حتماً على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

✚ الجودة والتميز: إذ تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومدى قبولها لدى العملاء، فالجودة العالية من شأنها أن تسهم في تكوين إسم تجاري ذي سمعة جيدة بالموازاة مع تقليص درجات العيوب إلى حدها الأقصى.

✚ الإبداع والتفوق: وهذا من خلال تقديم المنتج وفق صيغة التجديد أو العمل بأسلوب مختلف عن المنافسين.

✚ الوصول لدرجة الولاء لدى العملاء، وهذا ما يتطلب معرفة دقيقة بإحتياجاتهم والتركيز عليها مع إدراك مستويات تحقيق الجودة والإرتقاء على المنافسين.

فتتنوي وجهة نظر الباحثة في أن الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يكون منطلقها البعد الاستراتيجي للعنصر البشري أو الرأس المال الفكري عند تطوره من خلال تقييم الأداء على مستوى المنظمة، والذي يكمن في تطوير وتنمية مستوى العاملين من خلال الإستغلال الأمثل لقدراتهم وطموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وحوكمة وترشيد سياسات الإنتاج بخلق بدائل وخيارات إستراتيجية مثلى كثقافة

الإبداع والإبتكار، وكذا تحديد سبل وإمكانية الاندماج المهني والوظيفي، مع التركيز على سياسات التوظيف وكذا تقييم وتقويم العنصر الرأس المال الفكري، فعملية التقويم تعتبر مقياسا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق وآليات إدارة المورد البشري وعليه فإن قياس أداء العاملين هدفه خلق مناخ من الثقة والتعامل المهني والأخلاقي في بيئة العمل، وذلك بالتأكيد على الأسس العلمية في التقويم والموضوعية دون الإعتبارات الشخصية وهذا ما يترجم العلاقة الإستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وبين إستراتيجية المنظمة.

16. القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة القرارات الإستراتيجية:

يعود تميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات غير الناجحة، إلى مدى إنفرادها بوجود قيادة إستراتيجية كفؤة، والتي تعبر عن التوجه الإستراتيجي للمورد البشري ومدى ارتباطه بالأداء التنظيمي المحكم وتوجهه الطويل الأمد وفق الرؤية الإستراتيجية، والتي تحرص من خلالها على تحقيق مستوى من الانسجام والاستقرار في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مع القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ فتسند مهام القيادة الإستراتيجية إلى الإدارة العليا والتي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضائه والمدراء والعاملين.

كما تسند أهمية القيادة الإستراتيجية إلى العنصر البشري، الذي أخذ يحتل المكانة العظمى داخل المؤسسة بحكم أنه صاحب القرارات الإستراتيجية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية، إذ أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية بكفاءة وفعالية، بالنظر إلى أن قراراته تقترن بالمستقبل وذات الصلة بالإستشراف المستقبلي، لذا فإن صياغة القرارات الإستراتيجية تتوقف على ممارسات القيادة الإستراتيجية والتي سعى الباحثين لإبراز إسهاماتهم الفكرية والتي وردت تحت عدة

مسميات مختلفة أهمها القيادة الإستراتيجية أو أدوار القائد الإستراتيجي (الربيعاوي وآخرون، 2018، ص. 60 - 63):

➤ **الإسهام الأول** وهو نموذج **Handscombe & Norman** سنة 1989، إذ طرح هذا النموذج في مؤلفيهما الموسوم بالقيادة الإستراتيجية، والذي يقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الإستراتيجي، وهي تنمية وخلق الإحساس داخل المؤسسة بالتوجه الإستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة ورابعا هو إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.

➤ **الإسهام الثاني**: أنموذج **Thompson** وقد ظهر خلال عام 1997 من خلال مؤلفه الموسوم بالإدارة الإستراتيجية: الإدراك والتغيير، إذ يقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الإستراتيجيين وهي الرؤية الإستراتيجية، الإستشراف العملي للأمور والمشكلات، الترتيب والسياسات شبكة الإتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وأخيرا إدارة التغيير.

➤ **الإسهام الثالث**: أنموذج **Hagen& Hassan** فقد تبلورت فكرة هذا النموذج في مقال نشر في مجلة (Advanced Management Journal) للباحثين **Hagen& Hassan** تحت عنوان « Critical Strategic Leadership Components :An Empirical Investigation »، فتؤكد هذه المقالة على أن للقادة الإستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل في تطوير المقدرّة الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الإستخدام الفاعل للثقافة الجديدة، التصرف الإستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

➤ **الإسهام الرابع**: أنموذج **Hitt**، وقد طرح هذا النموذج من قبل الكاتب **Hitt** وزملاءه، وتحديدا في المؤلف الموسوم بالإدارة الإستراتيجية: التنافسية والعولمة؛ إذ تلخص أهمية هذا النموذج في تحديده ست ممارسات للقيادة الإستراتيجية الفاعلة وهي:

- تحديد التصور الإستراتيجي للمؤسسة، أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد، التي تعكس بدورها وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم والمبدع.
- إكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، والتي تشير موارد المؤسسة وقابليتها التي تعد مصدرا لميزتها التنافسية.
- تطوير رأس المال البشري: والذي يشير إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الإقتصادية لمؤسسات الأعمال.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: إذ تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثون على أنها تمثل حولا لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة أو عدمها) ومشكلات التكامل الداخلي.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: فتعد الأخلاق من المبادئ الأساسية التي تتحكم في عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية؛ فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة.
- إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: والتي يقصد بها تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث نوع من التغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، إذ تتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين وهما الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية، فالقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمؤسسة.
- ويقول البعض " أن القدرة على قيادة الآخرين من المسائل التي تولد ولا تخلق وهي صفات موروثة وثابتة، إذ لا يمكن العمل على تنميتها وبالرغم من أن البعض قد خلقوا بهذه الموهبة " (ربابعة؛ ذياب، 2018، ص. 17) إلا أننا نجد الكثيرين من الذين تولوا مراكز هامة في بعض المؤسسات وقد

تمكنوا من الوصول إليها عن طريق تنمية خبراتهم، وهذا بفضل تمتعهم بدرجة من الرقابة الشخصية والاستقرار وبقدرة كبيرة من النشاط والحيوية؛ مع عدم التردد في إتخاذ القرارات، كما تجدر الإشارة إلى أن الشخصية القيادية تتمتع بروح المسؤولية ولها القدرة على تعليم الآخرين وتحفيزهم على العمل ومن ثم القدرة على الفهم الصحيح لبيئة العمل وإتخاذ القرارات السليمة والإستراتيجية.

وما لوحظ من ما سبق التطرق إليه من تفاصيل حول القيادة الإستراتيجية ودورها الجوهرى في صياغة القرارات الإستراتيجية المصيرية، بحكم التأثير الملموس في حياة المنظمة ومخرجاتها والتي تجسد في نظام يعمل في بيئة من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها، فذلك يجب الأخذ بالحسبان دور العنصر البشري ومكانته العظمى في الحلقة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه بالموازاة مع التغيير في الظروف المحيطة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لوجوب ضمان المنظمة للحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وضمان إستمرارها وإستقرارها، وهذا ما توفره الشخصية القيادية وجوهر عملها القيادي وما يفسره من الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه، مع ضمان وجود دافعية للعمل بالإتجاه الصحيح؛ ففعالية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني والذي يتضمن إدراكا للتحقيق القدرة على القيادة، ومسؤولية إعداد القرارات الإستراتيجية، فهي جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وقد حظي القرار الإستراتيجي بعملية إستثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

وقد حدد الأستاذ عبد الله الموسى أهم مصادر قوة القيادة الإستراتيجية في تصميم لنموذج **VUCA للقيادة الإستراتيجية** " فهو إختصار يشير إلى أربعة عناصر رئيسية تواجهها المؤسسات والقيادة في العالم المعاصر وهي: التقلب **Volatility** عدم اليقين **Uncertainty** التعقيد **Complexity**

الغموض، Ambiguity، وقد أبرز كيفية الإستفادة من نموذج VUCA لمواجهة التحديات في الجدول

التفصيلي التالي:

المرحلة	ضوابط الإستفادة
تبني ممارسات الموارد البشرية المرونة	فلمواجهة التقلب من الضروري الإعتماد على ممارسات الموارد البشرية المرنة، والمنهجيات المرنة أو الرشيقة المستمدة من صناعة وتطوير البرمجيات، إذ تركز هذه الأخيرة على المرونة والعمل الجماعي ووضع العميل في المقام الأول، فيمكن تطبيق هذه المبادئ في وظائف الموارد البشرية مثل إدارة المواهب وتطوير المنظمات وإدارة التغيرات من خلال تعزيز ثقافة الرشاقة وسرعة التكيف مع متغيرات السوق والمتطلبات التجارية وتطوراتها.
تعزيز مرونة الموظفين	يمكن أن يؤدي الغموض الذي يحيط ببيئة VUCA إلى زيادة الضغط والقلق بين الموظفين فمن الضروري لمحترفي تنمية الموارد البشرية التركيز على المرونة في قوتهم العاملة، مع توفير موارد الصحة العقلية، كما أن برامج إدارة الضغط وتدريب على التأملية يمكن أن يساعد الموظفين في التحكم بمستويات الضغط لديهم علاوة على ذلك وجب الحفاظ على التواصل المفتوح والصادق حول التحولات التنظيمية، فالغموض يمكن أن يخفف من المخاوف ويعزز الثقة.
تشجيع التعلم المستمر وتطوير المهارات	يتطلب التعقيد في عالم VUCA إلتراما دائما بالتعلم وتحسين المهارات، فيجب على محترفي الموارد البشرية أن يدافعوا على ثقافة التعلم داخل منظماتهم وذلك بتقديم جلسات تدريبية، وورش عمل، وكذا تنشيط دورات العمل عبر الأنترنت، فيمكن للموظفين تطوير مهاراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع تغيير الأدوار الوظيفية وتدعيم برامج الإرشاد التي تعزز من تبادل المعرفة والتعلم من خلال التجربة.

فيصبح التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة أمراً لا يقدر بحكم أهميته، فيجب على القائمين على تنمية الموارد البشرية استخدام تحليلات للبيانات لتوقع إحتياجات المواهب وتحديد الفجوات المهارية من خلال موائمة التخطيط الوظيفي مع أهداف الشركة، فيمكن للموارد البشرية التأكد من وجود المواهب اللازمة للتعامل مع الغموض ، كما أن التخطيط يضمن إستمرارية القيادة حتى في مواجهة التغيرات غير المتوقعة.	تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة
فعلى القائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات تنمية بيئة تدعم الابتكار والإبداع، وتحفز الموظفين على إستكشاف الحلول غير التقليدية للتحديات، فتنظيم جلسات العصف الذهني عبر الوظائف ومسابقات الابتكار ودعم حاضنات الأفكار، كل هذا يمكن أن يولد تفكيراً جديداً بتقدير وجهات النظر المتنوعة مع تشجيع التجربة.	تشجيع الابتكار والإبداع

الجدول رقم (12): نموذج VUCA للقيادة الإستراتيجية

المصدر: (عبد الله الموسى تصميم IGC)

1.16 مستويات ممارسة القيادة الإستراتيجية ونظرياتها:

إن للقائد الإستراتيجي دوراً مهماً في بناء ممارسات عملية أخلاقية داخل المنظمة من منطلق

إرتكازه على قيم الصدق، الثقة والنزاهة في عملية إتخاذ القرارات وفي تطبيقها، والتي لا بد أن ترسخ لدى

المدرء والموظفين في كل المنظمة، وقد تبنت هذه الممارسات العديد من الدراسات مثل دراستي:

(Ali & al,2007 ; Boal & Schultz ,2007)، حيث يرى **Boal & Schultz** أن القائد

الإستراتيجي يقوم بعدة مهام وهي إتخاذ القرارات الإستراتيجية، خلق الرؤيا المستقبلية وإيصالها، تطوير

القدرات والكفاءات الرئيسية، تطوير الهياكل، الرقابة والعمليات التنظيمية، إختيار الجيل القادم للقادة

وتطويره، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ونشر نظام القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة، كما تمت

الإشارة إلى أن أهم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية تتمثل في: (Ali & al, 2007, p.385)

✓ تحديد التوجه التسويقي للمنظمة، والذي يتطلب تطوير رؤية طويلة الأجل تبرر القصد الإستراتيجي للمنظمة.

✓ الإدارة الفعالة للدعم الإستراتيجي لموارد المنظمة.

✓ تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لمبدأ الفعالية.

✓ الإهتمام والتركيز على الممارسات الأخلاقية، والتي تتضمن إنشاء معايير أخلاقية، نشر المبادئ الأخلاقية على الجميع، تحديد المعايير وفقاً للتغذية الراجعة، تطوير طرق وإجراءات لتحقيق المعايير الأخلاقية وتطبيقها، وإنشاء نظام تعويض لتشجيع الأفراد على تبني المعايير الأخلاقية، وخلق مناخ عمل يتعامل فيه الأفراد بكل كرامة وإحترام وكرامة.

✓ تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة، والتأكد من تحقيق الأداء المرغوب.

وعليه يمكن دراسة القيادة الإستراتيجية وفق مستويين، الأول يتعلق بالقيادة الإستراتيجية على المستوى الفردي (المدير التنفيذي) ويتعلق الثاني بالقيادة الإستراتيجية على مستوى الجماعة (الإدارة العليا لفرق العمل)، حيث حرصت الدراسات على الربط بين دور القيادة الإستراتيجية في كل من المستوى الفردي والجماعي (Crossan et al, 2008, p.571)، كما أشار كروسان إلى أنه يمكن تقسيم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية على المستوى الفردي إلى القيادة في المستوى الذاتي، على مستوى الآخرين ومستوى المنظمة، حيث يتضمن المستوى الذاتي للقيادة مسؤولية الوعي الذاتي وتطوير نقاط القوة للقائد، وتتطلب القيادة الإستراتيجية على مستوى الآخرين تحليل الشخصية المتميزة للتأثير على التابعين أو المرؤوسين إن صح التعبير، بينما تتضمن القيادة على مستوى المنظمة، ثلاث مجالات متداخلة وهي المحيط، الإستراتيجية، والمنظمة.

II القيادة الإستراتيجية الذاتية: يعد هذا النموذج القيادة الأصلية ملائماً لكل من القيادة على مستوى الآخرين والقيادة على المستوى الذاتي، والقائد الأصل هو الشخص الذي له وعي عميق بكيفية تفكيره وكيفية تصرفه (سلوكه) وله إدراك إيجابي لقيم الآخرين وأدائهم، معارفهم ونقاط قوتهم، له وعي للسياق الذي ينشط فيه، كما أنه يتميز بمجموعة صفات أهمها: الثقة العالية، تفاؤل عال، مرونة عالية ومعنويات عالية وغيرها، إذ يبدأ بتغيير نفسه ليغير الآخرين والنظام ككل، فباختصار فإن القيادة في المستوى الذاتي تهتم بالصفات الشخصية للقائد الإستراتيجي سواء الفطرية أو المكتسبة.

II القيادة الإستراتيجية على مستوى الآخرين: فقد لاحظ House & Adirzya أن أكثر من 3000 دراسة حول القيادة قام بتصنيفها Bass، فقد ركزت على العلاقة بين القائد والمرؤوسين وأغلب هذه الدراسات أهملت نوع المنظمة والثقافة التي ينشط فيها القائد الإستراتيجي مع الآخرين، وهذا ما يبرز وجود علاقة تفاعلية مباشرة بين القائد الإستراتيجي والتابعين الذين يحتكون بالمدير في الإدارة العليا ، وتأثيراً غير مباشر للقائد الإستراتيجي على المرؤوسين، من خلال المدراء في المستويين المتوسط والتشغيلي من خلال مبادئ المنظمة، الرؤية، سلسلة الأحداث في المنظمة وغيرها، وفي هذا السياق تؤكد النظرية الموقفية للقيادة أنه لا يمكن تحديد أفضل نمط قيادي في التأثير على الآخرين، ولكن كل ظرف يملئ على القائد مجموعة مسؤوليات وأنماط قيادية مختلفة، وعلى خلاف هذا الرأي يذهب باحثون آخرون إلى أن هناك أنماطاً أخرى للقيادة تصنف ضمن النظريات الجديدة للقيادة، والمتمثلة في القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية، النظرية النسبية للقيادة، ونظرية يمكن للقائد أن يحقق أعلى مستويات التحفيز، الثقة، الإلتزام، الولاء، والأداء. (Crossan et al,2008,p.574)

II القيادة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: فبتعريف مسؤوليات القيادة الإستراتيجية على مستوى المنظمة، يتم التركيز على العناصر غير الإنسانية والمتمثلة في الإستراتيجية الهيكل، القواعد

والإجراءات، والتي تميز الأفراد والجماعات عن المنظمات، وتتأثر مسؤوليات القائد الإستراتيجي في إدارته للإستراتيجية والمنظمة بالتغيير في المحيط الخارجي، التغيير في الإستراتيجيات والتغير في المنظمات وهذا ما يتم توضيحه بشكل مختصر كما يلي: (Crossan et al,2008,p.575)

➡ تغيير المحيط الخارجي: بحكم ما شهده العالم من مظاهر التغيير كالعولمة الإقتصادية، التطور التكنولوجي، الانفجار المعرفي، أنتجت هذه المظاهر محيطا في أعلى مستوى التعقيد، و الديناميكية، والغموض كما أعطت مفهوما جديدا للمنافسة، إذ ترتفع فيه مستويات المخاطرة وتخفض إمكانية التوقع على أقل المستويات، لذا فيتعين على القائد الإستراتيجي أن يوفر بيئة تحتية تدعم التعلم وتأثيرات المحيط وربطه بكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وهذا ما يحدد مسؤوليات أخرى لدى القائد الإستراتيجي ضمن تغييرات المحيط الخارجي وما ارتبط بها من إمكانية للتحليل والتقدير، ودرجة الوعي بكل ما يحدث وفق نظرة إستشرافية.

➡ تغيير الإستراتيجية: فتكمن مسؤولية القادة في إدراج الشروط التي تمكن الإستراتيجية من الظهور في شكلها المميز، وهذا ما عرف لدى **Lewin's** بمنطق الإدارة الجديد، حيث يتم إختيار القادة لمجالات التنافس والتموضع الإستراتيجي على أن تصبح المنظمة في المستوى الأول من حيث الأداء الإستراتيجي، وكذا الموقف الإستراتيجي أو المنافس الرئيسي، كما يتعين على القائد الإستراتيجي بناء سياق للتغيير، بناء التزام وشراكة وبدرجة أكبر تحقيق مبدأ الموازنة بين الابتكار والإستقرار.

➡ تغير التنظيم: فمجرد الحديث عن التغيير في الهياكل التنظيمية هو نتاج المرونة والقدرة على التغيير، لذلك لابد على القائد الإستراتيجي أن يملك المهارات المعارف والقدرات اللازمة للوصول إلى ما يسمى بالتنظيم الذاتي للأفراد، حيث يتطلب توفر ثلاثة شروط وهي الهوية التنظيمية الواضحة والمتماسكة، تدفق مفتوح للمعلومات، وإتصال شبكي لكل أجزاء النظام، فالتنظيم الذاتي للأفراد يسمح بمستوى عال من

الإستقلالية، رقابة منخفضة، وانفتاح أكثر، لذلك يتطلب على القائد الإستراتيجي تركيز اقل على الرقابة وتركيز أكبر على التمكين وتطوير رأس المال البشري.

من منطلق ما تم التطرق إليه من مستويات القيادة الإستراتيجية والتي أضحت رهان وآفاق كل المؤسسات على إختلاف أنماطها، اتضحت لدى الباحثة مدى تجسيد هاته الأخيرة للعملية التنموية وفق مراحل متباينة ومختلفة، الأمر الذي جعل ممارستها التنظيمية توحى بفعالية الأداء بين البنية التنظيمية وتحقيق الأهداف، فالمستويات القيادية وما لها من دور جوهري كفيلة ببلورة واقع الأداء العلمي والوظيفي وتأكيد العلاقة التكاملية بين مختلف المستويات بحكم دوره الإشرافي الواضح في تحريك مؤشرات الأداء وتحقيق دور الريادة في مختلف المستويات القيادية.

2.16 الأنماط الأربعة للقيادة الإستراتيجية:

1. القيادة الإجرائية أو التبادلية: ويعرف على أن هذا النمط مبني على أساس علاقة التبادل الإقتصادي بين القائد والمرؤوسين، إذ تفتقد القيادة الإجرائية إلى التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج و يركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم، إذ يتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، وله القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل والحوار وضبط الإجراءات، إذ يصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف وإتفاقا واضحا حول ما يتوقعه القائد من الأعضاء وكيف يكافئهم على جهودهم والتزامهم ويقدم لهم التغذية العكسية أو المراجعة حول المهام المؤداة، حيث أشار كل من فيرا وكروسا إلى أبعاد القيادة الإجرائية والمتمثلة في:

✓ المكافأة المشروطة وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والموظف التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين.

✓ الإدارة بالإستثناءات: وهنا يكمن تدخل القائد في حالة تسيير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي، فهناك فرق بين نوعين من الإدارة بالإستثناء الإيجابي وتتضمن المراقبة النشطة للمرؤوسين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وفي حالة وقوع إنحراف في الأداء يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية، بينما نمط الإدارة بالإستثناء السلبي فلا يتم مراقبة الإنحرافات في الأداء، لكن يتم إنتظار حدوث الإنحراف.

2. القيادة التحويلية: فيعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال

القيادة حديثا وتحديدا عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكي **James Mc Gregor**، حيث ركز بدوره على تحفيز الأفراد بشكل أساسي إعتامادا على تبادل الفريق، التعويض، إستخدام الإدارة بالإستثناء وغيرها، وقد أكدت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية الأكثر فاعلية، إنتاجية وإبداعا تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام؛ وقد عرفت هذه القيادة وفق أربعة أبعاد وهي التحفيز الإلهامي ومعناه القدرة على التحفيز بالشكل الطبيعي لجذب عواطف الآخرين، حيث يحاول القائد توصيل الرؤية التنظيمية مع إبراز أهم التحديات لدى الموظفين وكذا تقديم التشجيع في ظل الإستقلالية؛ أما عن ثاني بعد وهو التأثير المثالي الذي يوحى بالقدرة على إكتساب إحترام الآخرين برسم القائد لنفسه دورا نموذجيا، ليكون البعد الجوهري الثالث مستمد من الإعتبارات الفردية بالقدرة على دعم الحاجات الفردية للمرؤوسين، حيث يعامل القائد موظفيه على أنهم عناصر ضرورية في المنظمة، كما تمثل آخر بعد في التحفيز الفكري وهو يمثل بدوره القدرة على تحفيز رغبات التابعين أو المرؤوسين وتشجيعهم نحو التعلم والتطور، حيث يحاول القائد تحفيز الموظفين فكريا لضمان درجات إبداعهم.

(Lyons& Scheider,2009, p.740).

كما حرص الباحثين في مجال الإدارة القيادية على إبراز أهم خصائص القيادة التحويلية بحكم دورها الجوهرى في إدارة التغيير وقد مثلت في ما يلي:

- ✚ تبين القيادة التحويلية الحاجة إلى التغيير، وذلك بخلق رؤية جديدة وتحريك الالتزام نحوها.
- ✚ القيادة التحويلية رؤية مستقبلية لغد واعد مليء بالتحدي من أجل الدفع للتفكير الإبداعي والتجديد لتحديد أهداف المنظمة وسبل تحقيقها.
- ✚ إن القيادة التحويلية ظهرت كنتيجة للتحفيز والإبداع العملي والضروري في ظل التغيرات الكبيرة في بيئة العمل اليوم.
- ✚ القيادة التحويلية تحتاج إلى دقة وإدراك بعد الآخرين ومهاراتهم العالية المرتبطة بالإحترام والإهتمام بالآخرين.
- ✚ كما تمارس القيادة التحويلية تأثيرها من خلال التركيز على الغايات والقيم المشتركة، ومساعدة الموظفين على تجاوز إهتماماتهم الخاصة لتصبح تابعة لإهتمامات المجموعة وأهدافها.
- ✚ تساهم القيادة التحويلية من تحويل الضغط لدى الموظفين إلى فرص للنمو من خلال تقديم الدعم اللازم في كل مراحل أداء مهامهم مع توضيح لأدوارهم. (Connely & Ruark, 2010, p.750)

فمن منطلق التدقيق في البعد المشترك بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية من خلال تركيز كل منهما على مبدأ إدارة العلاقات وروح التشارك نحو إتمام المهمة، فهي قيادة موجهة مقابل قيادة مشاركة كما لنا بتدارك الفرق البارز من حيث الاختلافات الواضحة، فالأولى تحرص على تطوير المرؤوسين ليصبحوا قادة، بينما الثانية تجمع المرؤوسين حول رسالة توضح الحدود، كما أن القيادة التحويلية تلهم تابعيها لتجاوز مصلحتهم الشخصية والإهتمام بالمصلحة الجماعية، وترسم رؤية عن حالة المستقبل المرغوب فيه بطريقة تجعل التغيير يستحق الجهد المبذول، في حين أن القادة يحرصون على الإستقرار،

كما تم الإشارة أن القيادة التحويلية والتبادلية كمنطتين متضادين، ويمكن للقائد أن يكون إجرائيا أو تحويليا أو إجرائيا أو صحيحة يجب تركها، أو أن لا يكون أي من النمطين.

3. القيادة الكاريزمية: ويقصد بالكاريزما العلاقة بين الفرد أي القائد وبين الموظفين، بحيث أن سلوكيات القائد تتماشى والمواقف الإيجابية للموظفين ومن أهم سلوكياتها لإفصاح عن الرؤية وإظهار توقع عال للأداء وما يقابله من المواقف الإيجابية للموظفين كالثقة في شخصية القائد، وإظهار شعور الإستحسان في حضوره ، وإبداء احترام كبير له، كما أن مدى توفر سلوكيات جذابة في القائد هو الذي يؤهله أن يكون قائدا كاريزما ومن بين أهم سلوكيات هي الخبرة، المخاطرة والكاريزما، وتشير الخبرة إلى كفاءة القائد وقدرته على أداء المهام بفعالية، وهذا يشمل البصيرة الإستراتيجية في تحديد أهداف المنظمة؛ وقد قدم Boal & Hooijberg نموذجا لتطوير القائد الكاريزمي، والذي يمر بأربع مراحل هي: صياغة وإعداد وتمثيل وتنظيم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، بحيث أن الهدف من الصياغة هو إدارة المعاني وبناء الواقع؛ بينما في الإعداد ينقل صياغة التصرفات إلى سلوك من خلال إختيار الأدوار وتوجيه المسؤوليات. (Boal & Hooijberg, 2010, p.526).

4. القيادة الرؤيوية: فهناك من يعتبر القادة التحويلين والكاريزمين من أنواع القيادة الرؤيوية، إذ يرى القادة الرؤيويين ما وراء الواقع كتنبؤ للمستقبل، فهم يخلقون ويوضحون رؤية حقيقية جديدة بالثقة، ويولدون أفكارا عن كيفية الوصول إلى ذلك المستقبل من خلال تفاصيل عن الحاضر، كما تشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية واقعية ذات مصداقية وموثوقية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة تنظيمية الفرعية، إذ يمكن للقائد الرؤيوي إيصال الرؤية بفعالية إلى مرؤوسيه إذا توفر فيه التحدي والقوة من جهة، والوضوح والواقعية من جهة أخرى؛ إذ تشمل هذا النوع من القيادة مكونين هما الإدراك والعاطفة، بحيث أن مكون الإدراك يركز

على الانتباه إلى المخرجات ووسائل تحقيقها، إذ يؤثر هذا المكون على توجيه المعلومات وإستخدامها، وهذا بدوره يؤثر على عنصر التعلم بينما يرتبط مكون العاطفة مباشرة بالقيم الشخصية ونظم المعتقدات ويشكل المكون العاطفي للرؤية أساس التحفيز والإلتزام والتطبيق. (Boad & Hooijberg, 2010, p.526)

ففي ظل مسميات أنماط القيادة الإستراتيجية، برز لدى الباحثة تصور واقعي لمدى أهمية تطوير سمات القائد على إختلاف نمط المنظمة وأهدافها، وعليه تجدر الإشارة إلى أن الأنماط الأربعة للقيادة تتطوي تحت ممارسات القادة الإستراتيجيين وأدوارهم العامة والمشاركة من تحديد لأهداف المنظمة ورؤيتها، إستغلال المهارات الأساسية والحفاظ عليها، تطوير الرأس المال البشري في ظل الحفاظ على الثقافة التنظيمية الفعالة وكذا التركيز على الممارسات الأخلاقية والإهتمام بها دون أن ننسى أهمية إعداد رقابة تنظيمية متوازنة بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية من منطلق خلق الرؤية المستقبلية وتوضيحها، مع تطوير الهياكل التنظيمية العمليات وكذا الرقابة التنظيمية؛ كما ركزت الأنماط المدرجة على الأدوار الفعالة للقائد الإستراتيجي وهو دور الإبداع، الناصح، المنسق المراقب، والموجه والمحلل للرؤية، وكذا المحفز وغيرها من الأدوار الرئيسية.

3.16 عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

كما لنا بالتركيز على أهم عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية، وهذا ما تطرقت إليه الدكتورة هدى بنت عبد الله الحويسنية؛ كأستاذ مساعد في القيادة والإدارة والتخطيط التربوي بقسم الأصول والإدارة التربوية بجامعة سلطان قابوس في ندوتها حول القيادة الإستراتيجية في تعزيز الابتكار والتنمية المستدامة؛ وقد مثلتها فيما يلي: (الحويسنية، 2025، متاح على الخط).

➤ وجوب إمتلاك القائد للرؤية الصحيحة المبنية على الحكمة والمعرفة بكل شؤون المنظمة؛

➤ قوة وقدرة التحكم التي تحقق القدرة على معرفة كل المعلومات الضرورية، والقدرة على استعمالها في الوقت المناسب؛

➤ الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد على تدارك المواقف الحرجة التي تواجهها المنظمة؛

➤ الشجاعة والقدرة على إتخاذ قرارات حاسمة عند الضرورة؛

➤ الإدراك الجيد بالمهارات الإدارية والقدرة على أداء المهام دون تعب أو ملل؛

➤ الشخصية المؤثرة.

وقد يقابلها عوامل فشل القيادة الإستراتيجية والتي يمكن أن نستمدّها من:

➤ فقدان التركيز خلال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية؛

➤ الخوف من الفشل ومدى تأثيره على القرارات القيادية بحكم تجنب المخاطر؛

➤ التعامل مع التفاصيل التشغيلية والمالية وصرف النظر عن وجوب توضيح وتطوير رؤية

المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها؛

➤ عدم القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية للمديرين وكذا المديرين التنفيذيين.

4.16 الشخصية القيادية للمدير الإستراتيجي:

فقد تم تقسيم صفات وخصائص القائد إلى ما يلي: (زكريا، 2015، ص.209)

❏ خصائص ذاتية " فطرية" كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور والتنبؤ.

❏ مهارات إنسانية " اجتماعية" كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

❏ مهارات فنية " تخصصية" كحل المشكلات وإتخاذ القرارات والتي تضم كل من المظهر، الشجاعة،

الصبر والإحتمال، النزاهة، الوفاء والولاء والإخلاص، الحماس، الهدوء وضبط النفس، الإيمان بالهدف،

التواضع، الواقعية، الفعالية، القدوة؛ ومهارات التفكير الإبداعي.

فمن خلال عدة دراسات لتاريخ الرؤساء الإداريين الناجحين، تم إدراك ان كل واحد منهم يلجأ إلى طريقة مختلفة عن الآخر في تصريف شؤون منظمته، فإن فقهاء الإدارة إتفقوا على أن القائد والإداري الناجح لابد يتصف بصفات تميزه عن الآخرين إنطلاقاً من كون المدير يجب أن يتمتع بعدد من الصفات أهمها: القدرة على السيطرة والتأثير على الآخرين، الذكاء وسعة الأفق، التواصل والبساطة، الإحساس بالمسؤولية، الذكاء الإجتماعي، حب التعاون، الصدق والنزاهة والعدالة، القدرة على إكتشاف قدرات الآخرين، إتخاذ القرار المناسب في الوقت، المعرفة الفنية بالعمل الذي يديره.

أما من وجهة نظر (دافت) فإن القائد الإداري يجب أن يتمتع بالصفات الجوهرية وعليه يجب أن يكون إستشاري، مثابر، يحل المشاكل، متشدد وعادل في آن واحد، محل، منظم، هادف، موازن، له قوة السلطة، فقد إتضح من خلال الفروق في الصفات بين القائد والمدير، فإنها تضع بذلك فروقا بين القيادة والإدارة، فالإدارة عنده ليست القيادة والقيادة ليست الإدارة، ولكن إذا إجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك أنه سيكون شخصا ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان "

إن الشخصية القيادية القوية تحقق الكثير من الجاذبية العملية والديناميكية التفاعلية والتفاعلية في بيئة العمل؛ فهي تركز على العلاقات وإدارتها وإستوعاب الأهداف وإدارتها والتأثير المتبادل بين المدير ومروؤوسيه، يوفر بيئة عمل إيجابية؛ فقد تم التأكيد على جملة من السمات الواجب توفرها في الشخصية القيادية داخل المنظمة والتي تكمن في ما يلي: (اسماعيل، 2020، ص. 117)

✚ التميز بالصحة النفسية العالية؛

✚ التحلي بالأخلاق العالية ليكون قدوة حسنة أمام من يقودهم؛

✚ التميز بالذكاء الإجتماعي العالي؛

✚ القدرة على الإستمرارية في العمل والممارسة؛

✚ القدرة على حل المشاكل بأقصر الطرق وأقل التكاليف؛

- ✚ إدراك الأهداف العامة للمؤسسة التي يقودها؛
 - ✚ أن يكون لديه المهارات والتجارب والخبرات التي تضمن نجاح الإنجازات على مستوى المنظمة بالإعتماد على عوامل الإبداع والإبتكار.
 - ✚ القدرة على إكتساب المؤهلات التي تساعد على النجاح في إدارة مؤسسته؛
 - ✚ التحلي بالصفات المتميزة التي تتوافق مع المواقف التي يسند إليها دور القيادي البارز؛
 - ✚ الإرتكاز على مبدأ إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب؛
 - ✚ السرعة في الفهم والبديهة مع القدرة الفائقة في حل المشاكل والأزمات في بيئة العمل.
 - ✚ التميز باللباقة وحسن التعبير، مع الثقة العالية بالنفس؛
 - ✚ التحلي بضبط النفس والنضج عند المواقف الإنفعالية؛
 - ✚ القدرة على الإقناع والشجاعة والصدق؛
 - ✚ الحرص على توفير أعلى مستويات التجانس في بيئة العمل بالموازاة مع المواقف والقرارات؛
 - ✚ إمتلاكه لمبدأ الاحترام وثقافة التعامل؛
 - ✚ الإعتداد على نظام المعلومات الإستراتيجية للتمكن من إتخاذ القرارات الصائبة؛
 - ✚ القدرة على التوجيه والتأثير بالآخرين مع التحلي بالجاذبية العملية والمهنية؛
 - ✚ الإلتزام بالقيم الإجتماعية والعادات والتقاليد؛ مع التمتع بالإدراك والحكمة؛
- وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

القيادة	الإدارة
❑ تركيز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل؛	❑ تركيز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر؛
❑ تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم	❑ تركيز على المعايير وحل المشكلات وإتقان
من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية	الأداء والإهتمام باللوائح والنظم وإستعمال السلطة؛
وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات	❑ قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأن المدير
الطويلة مع الإلتباع والإهتمام بهم كبشر.	جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب، وعليه
❑ الرضا التام من قبل المسؤولين عن القيادة لأنهم	فإن أوامره ناتجة عن التعليمات والقوانين.
مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة	❑ المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة.
مقبولة وحسنة.	❑ الإهتمام بأداء العمل أكثر من الإهتمام بتحقيق
❑ تنفيذ المهمة مع الإهتمام بتحقيق الأهداف أكثر الهدف.	
من أداء الأعمال فقط.	

الجدول رقم (13): أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة

المصدر: (زكريا، 2015، ص. 213)

كباحثة أود أن نوه بواقع الاختلاف بين مفهومي الإدارة والقيادة، يكمن في نقطة إرتكاز كل منهما، إذ تركز الإدارة على المخرجات من نتائج الأداء من منطلق الإمكانيات المادية المتاحة في المنظمة مع إهمال ملحوظ في العنصر البشري، وهذا ما نلمسه عكس ذلك تماما في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتحرص على تنمية مهاراته وقدراته وتدريبه وتحفيزه لأداء العمل وإنجاز الأهداف؛ فالقيادة هي المهارة الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة تحصل معها على ثقة وإحترام وطاعة وتعاون المرؤوسين، بحكم أن هذه المهارة لها طرق وأساليب وأنماط في الممارسة وقد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط

القيادة وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط إعتقاداً على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة، يجب الإنتباه إلى أنه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعامل مع هذه المهارة، بحكم تعامله بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية ويتعد كل البعد عن إستخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه؛ كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ ويسعى دائماً للتغيير المستمر وفق ثقافة التشجيع على التغيير والتطوير دون إبراز مدى الفرق في المسمى الوظيفي.

أما المدير فهو عكس القائد، فتكمن سياسته في إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالإعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين واللوائح وكذا التعليمات التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، فتتصف هذه العلاقة بالرسمية والتي تخلق من مبدأ الإنسانية والعاطفة وإهمال العنصر البشري في المنظمة وإلغاء دوره؛ كما أن المدير لا يهتم لإحداث التغيرات بل يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الإعتيادي وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط ونظرة قصيرة الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة مع إهماله للوضع المستقبلي لها؛ وهذا ما يخلق فجوة واسعة بين المدير وبين مرؤوسيه بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

فمن زاوية أخرى لابد لنا من التأكيد على مهام التكاملية لكل من المدير والقائد، في القيادة الإدارية والذي يستوجب التحلي بذهنية التغيير، الإستراتيجي والوظيفي على مستوى المنظمة، فالتغيير الإستراتيجي يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل وهي خطوة للمستقبل، وقد إرتبط برسالة وفلسفة المنظمة المبنية على النمو والجودة والإبتكار والقيم التي تخص العاملين وإحتياجات الفئات المستفيدة، إذ يحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانات المتاحة

والهياكل والأنظمة، إذ يتطلب التنفيذ الناجح لهذا النوع من التغيير تحليلاً وتفهماً كامليين لهذه العوامل في مرحلتَي التكوين والتخطيط، أما التغيير الوظيفي فهو مرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهنا لنا بالحديث على مدى تأثيره على العاملين من التغييرات الإستراتيجية وهذا ما يتطلب التعامل معها بعناية فائقة. (قبلان، د.ت.، ص. 325).

وكنا فلة لما تم التطرق إليه من تفاصيل حول متطلبات تطبيق آليات الإدارة الإستراتيجية وما قابلها من رشاقة إستراتيجية فقد إتضح لدى الباحثة مدى قناعة المنظمات بوجود تبني إستراتيجيات فعالة تنطوي على مدى الإستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإستخدام عناصر الجدارة الوظيفية في تحقيق الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة بشرية كانت أم مادية، وقد أدركنا من خلالها أن الإعتماد على أسلوب الإدارة الإستراتيجية أو الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة تتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن النجاح وتحقيق الأهداف وتحدي قدر الفجوة بين متطلبات المنظمة في ظل وجود المهارات العمالية، والكفاءات الوظيفية المتميزة وبين متطلبات العملاء والحرص على تطوير العلاقة بينهم؛ مع إرساء مناخ عملي متميز بالثقة المتبادلة والإحترام والفهم الشامل لإحتياجات كل من المنظمة والعامل والعميل على حد السواء والتي تترجم علاقة الإدارة العليا ومدى دعمها ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتحقيق الرفاهية العملية، بغرض التخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجه نحو الفلسفة الإدارية الحديثة والتي بدورها تسعى لتحقيق أعلى مستويات التعاون بين الإدارة وعمالها وعملائها والإرتقاء بثقافة الجودة الإستراتيجية وما لها من أثر إيجابي في ضمان مبدأ التحديث والتطوير المستمرين؛ وبحديثنا عن مستويات القيادة الإستراتيجية وأنماطها وعناصرها الأساسية في ظل وجود الدوافع التي تشجع القائد على إبتكار الأفكار وتبني القيادة والإبتكارية في بيئة عمله؛ والتي يمكن إعتبارها دوافع ذاتية أو بيئية أو دوافع مادية أو معنوية، فليس

بالضرورة أن يكون القائد وحده مبتكرا وهذا ما يتطلب التنسيق بين أفراد منظمته وما يتوفر لديهم من إبتكار وإبداع كالصدق والأمانة واليقظة والمبادرة وسرعة التكيف مع الأوضاع، فيجب على المنظمة أن تضطلع بالدور الفعال إتجاه المجتمع الذي تخدمه من منطلق المسؤولية الإجتماعية بالمساهمة في خلق إطارات مبتكرة ومبدعة وهذا ما يتوافق مع متطلبات الجودة داخل بالمؤسسة وذلك بتركيزها على تحسين الأداء الوظيفي والإداري والحرص على تقليص التكلفة وهذا أساسه تطوير ثقافة الإيمان بالجودة والتميز.

الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية في مجال
المكتبات ومراكز المعلومات

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية في مجال
المكتبات ومراكز المعلومات

تمهيد:

إن تقييم المجتمعات وفق المراحل التطويرية عبر العصور التاريخية بأشكالها الثلاث الزراعية الصناعية والمعرفية ، كان وفق تشخيص المستوى المعرفي والمعلوماتي لتلك المجتمعات بحكم إنتقالها المبني على أساس تفاعل المورد البشري أو الفكري مع الإندماج الإداري وكذا الدور التكميلي والجوهري لهذا الأخير في توجيه جهود الأفراد وتحديد المسؤوليات بالتركيز على الأدوار والعلاقات الإدارية ؛ والتي أصبحت ضرورية لضمان التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بهدف الوصول إلى النتائج المتوقعة التي تسعى المنظمة لتحقيقها ؛ وعليه يمكننا إدراك مدى تطور المنظمة والتي تكون مرهونة بنجاح إدارتها والتي تعد حلقة الوصل بينها وبين تحقيق أهدافها في ظل ظروف بيئتها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها من المؤثرات والتي تتبلور في نهاية مرحلة التشخيص البيئي في شكل فرص يمكن للمنظمة إستثمارها والإستفادة منها ؛ وما يقابلها من ناحية أخرى الظروف والعوامل المحيطة بها على شكل تهديدات ومعوقات قد تعرقل المنظمة وتعطلها عن تنفيذ خططها وبرامجها والتي قد تباعد بينها وبين تحقيق النتائج التي تسعى للوصول إليها .

وعليه فقد تبينت أهمية الإدارة في جميع مجالات الحياة الإجتماعية، التربوية والثقافية وكذا السياسية والإقتصادية وغيرها ودورها الحاكم والمصيري في توجيه الموارد البشرية والمادية وتوظيفها المحكم في تحديد رؤية ورسالة المنظمات بوضوح ودقة حتى تتسنى لها تحقيق فعالية التخطيط والتنظيم؛ التوجيه والتنسيق وكذا الرقابة والمتابعة والتقييم، والذي يعد القاسم المشترك في إدارة أعمال المنظمات وسبيل إتخاذ قراراتها الإستراتيجية السديدة.

فالإدارة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات؛ من المجالات الحديثة التي شهدت تطورا سريعا لمفهومها وأساس تطور مفاهيم الإدارة عامة ونظرياتها وتطبيقاتها في الميادين الصناعية وإدارة الأعمال.

وفي سياق الحديث عن مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، فلا بد من التفريق بين مصطلحين بحكم علاقتهما بالدراسات والبحوث المنشورة باللغة الإنجليزية وإستخدامها باللغة العربية بشكل مترادف أحيانا وهما **Administration** و **Management**، فما يتعلق بالمصطلح الأول فيعني مفاهيم مختلفة منها المفهوم العلمي والنظري لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات وكذا أنشطة ومهام وواجبات الإدارة العليا في المكتبات ومراكز المعلومات التي تضع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسية.

ويعني مصطلح **Management** بالمقابل المفهوم العلمي التطبيقي لعلم الإدارة أي ما يمارسه مدير المكتبة بالشكل اليومي من أنشطة وأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة وكذا إدارة فروع النشاط البشري على مستوى المكتبة من إدارة المجموعات وإدارة الافراد وإدارة العمليات وكذا الحوسبة ومختلف العمليات المهنية على مستوى المكتبات ومراكز المعلومات. (الهمشري، 2002، ص.24).

كما تباينت مختلف الدراسة حول آليات الإدارة العلمية الحديثة في مجال المكتبات وسبل ترشيد الأداء الإداري بها وتدعيم ركائزه من خلال التخطيط الإستراتيجي لإمكانية إتخاذ القرارات طبقا لمستويات مختلفة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بأقصى كفاءة وفاعلية ، وهذا بعد أن تأثرت المكتبات ومراكز المعلومات وكذا المؤسسات المعلوماتية بعدة عوامل منها تزايد حجم المعرفة والتطوير المتلاحق لميادين البحث والتقسي وحاجتها الملحة للإستجابة لمتطلبات هذا التغيير والإحتياجات البحثية والعلمية لمجتمعها المستفيد والتي تعكس مدى تمكن قدراتها الإدارية من تحقيق أهدافها .

فبالعودة للأدبيات الأكاديمية التي عالجت موضوع الإدارة العلمية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، فلنا أن نتيج لأنفسنا فرصة الحديث عن الإدارة المكتبية وما شملته من الوظائف التي تشبه مثيلاتها من الوظائف التي تتواجد في أي منظمة أخرى كالجامعات والمدارس والمستشفيات وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي غير الربحي.

وقد ركز الخبير في مجال الإدارة العلمية الحديثة هنري فايول **H. Fayol**، على إجمالها وفق خمسة وظائف إدارية وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر أي القيادة، التنسيق، والرقابة؛ أما لوثر جوليك **L. Gulick** فقد ركز على سبعة وظائف للإدارة وقد حصرها في: التخطيط، التنظيم، العاملون، التوجيه، التنسيق، التقرير، والميزانية. (محمد الهادي، 1990، ص. 30)

فتأسيا على ما تم التطرق إليه من مفاهيم حول الإدارة العلمية وتطوراتها الإجرائية ، فقد تعددت الوظائف الإدارية وازدادت أهميتها في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالموازاة مع تعظيم مسؤوليات وأدوار المدير والقائد بحكم دورهما الجوهرى في تقرير الأهداف التنفيذية في ظل الأهداف العامة سواء كانت إجتماعية أو ثقافية أو علمية ، وهذا ما تم تطبيقه على واقع المكتبات المتخصصة في ظل بيئة عمل المدارس العليا، بعد أن تعاظمت ونمت مسؤوليات القائمين على إتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية من خلال رسم السياسات إلى تخطيط البرامج إلى تنفيذ المهام ورقابة الأداء والتي تهدف بدورها إلى تحقيق التميز .

كما أشار الدكتور عبيد في كتابه حول التخطيط الإستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات ، (عبيد ، 2006، ص.10) على أن " فكرة التخطيط الإستراتيجي في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات جديدة نسبيا ، برغم أنها مؤسسات تعليمية وبحثية ، تستدعي تبنيتها لمبادئ الإدارة الإستراتيجية من خلال تعاملاتها التقنية والتسويقية للمعلومات " ، وعليه فأصبح من الضروري أن تحذو المكتبات دور المؤسسات الربحية بالإعتماد على سياسة التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التطورات والمتغيرات المستقبلية من تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمها وهذا ما يقودنا إلى إدراك أهمية المحاور الثلاث من عناصر الخطة الإستراتيجية وهي التعرف على الأهداف الرئيسية للمكتبة كمنظمة ، ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات الممنوحة لها وأخيرا وضع البرامج والآليات التي من شأنها التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية .

كما ظهر التخطيط الإستراتيجي كما أورده الدكتور يوسف محمد الحسن في حديثه على أنه " تقنية إدارية حديثة في المؤسسات والمنظمات ومن ضمنها المكتبات ، حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى التغيير في الكيفية التي تخطط بها المؤسسات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ، أين أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة ضرورية وأساسية للمنظمات لضمان نجاحها وتطورها وكذا تميزها وتفوقها في ظل إستجابتها للتغيرات العالمية الأخذ في التسارع ، كما أشار إلى نقطة مثيرة للجدل وهي أن إستخدام مصطلح " الإدارة الإستراتيجية " أو " التخطيط الإستراتيجي " يصب نحو نفس السياق بدعم مفاهيم اللامركزية و التفويض وغيرها ؛ وبالشكل الموازي لمصطلح التخطيط الإستراتيجي كونه يرسى على المدى البعيد ويأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع تحديده للقطاعات المستهدفة وأسلوب المنافسة معها وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل فترة زمنية محددة والتي يتم التعبير عنها بمدى تحقيقها للأهداف المرسومة .

غير أن الدكتور بلال خلف السكارنة، قدم التخطيط الإستراتيجي على أنه " أداة بعيدة المدى تأخذ بالإعتبار كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدد نوعية الرواد والمستفيدين وأسلوب المكتبة في المنافسة من أجل التميز "، فهي عملية تهدف لدعم المدراء كي يكونوا على وعي بأهدافهم ورسالتهم وتركيز نظرتها وأولوياتهم في الإستجابة للمتغيرات المستقبلية لضمان تحقيق نفس الأهداف التي تسعى الخطة الإستراتيجية إلى تنفيذها خلال فترة زمنية معينة والتي تدخل في إطار تطبيق العناصر الجوهرية للإدارة الإستراتيجية. (السكارنة، 2010، ص. 91)

فبالتحقيق الإصلاحي لمختلف المفاهيم حول الإدارة في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، لنا بإمكانية ضبط تعريفا مماثلا على أنها تعد منهاجا حديثا يراعى فيها مبادئ وأسس التنظيم الإداري من منطلق صنع وإتخاذ القرارات الإدارية بشكلها الإستراتيجي؛ وتمثل أسلوبا حديثا ومنهج علمي جديد واضح

وديناميكي في عملية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

وقد تعمدت الباحثة من خلال إستعراضها لمفاهيم عدة حول إدارة المكتبات ؛ وعلى إختلاف الفترات الزمنية التي شهدتها تطورات الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بالإدارة وحلقاتها ؛ بهدف ضمان الفهم العميق للإدارة الحديثة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات من حيث تفعيل مبادئها ووظائفها ونظرياتها وتطبيقاتها وفق المستجدات في هذا المجال وهذا ما جعلنا نركز على المنظور العام لمفهوم الإدارة في مجال علم المكتبات والتوثيق وكذا مدارس الإدارة بحكم دورها الحاكم في نشاطها الإنساني الهادف من تخطيط وتنظيم وتوجيه وكذا الرقابة وإتخاذ القرارات وإدارة الأفراد وفق العلاقات العامة ؛ مع إدراك الدور الجوهري لنظم المعلومات الإدارية بهدف التسويق المعلوماتي والذي يضمن تقديم الخدمات وفق مبادئ الجودة .

17. مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

لقد تباينت عدة دراسات في مجال الإدارة العامة ؛ والتي عبرت على إختلافات واضحة في وجهات النظر من طرف العديد من الباحثين حول مفهوم الإدارة ، ولعل أبرز هذه الخلفيات العلمية يرجع إلى سببين رئيسيين أولهما أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكونات الوظيفة الإدارية وإجراءاتها على أساس علمي ؛ وهذا ما يفسر نظرة كل باحث للإدارة وخبرته وقناعته ، وعليه فإن تعريفات الإدارة قد تباينت وإختلفت تبعاً لذلك ؛ في حين السبب الثاني والذي لا يقل أهمية عن السبب الأول كون الإدارة وبمفهومها المعنوي والمعقد في الوقت ذاته ، فهي قوة غير ملموسة ولا يمكن إثبات وجودها إلا من خلال نتائجها ، وبالتالي إختلفت وجهات النظر نحو هذا المفهوم بإختلاف النتائج وتباينها.

فلقد برزت لدى الباحثة وجوب التطرق لتعاريف مختلفة على إختلاف وجهات النظر والتي تعمدت فيه على إبراز التطور المفهومي للإدارة بالموازاة مع التطور الزمني، والتي من خلالها نستخلص في نهايتها مفهوما عاما وشاملا لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

أولا الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية:

والتي تعني بوصفها ممارسة أو نشاطا أو عملية تنظيم الجهود، وإستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والإشراف والرقابة للوصول إلى هدف أو اهداف معينة وبالتالي فإنها عملية إجتماعية شاملة ومستمرة؛ وعليه فإن الإدارة بهذا البعد لها ستة عناصر رئيسية وهي:

1. القوى البشرية: بحكم خصائصها ومؤهلاتها وقدراتها وطاقاتها وإتجاهاتها وقيمها وغيرها من الأبعاد.
2. الموارد المادية: وهي كل ما يتم توفيره من أجهزة وأثاث وعتاد وإمكانات مالية لضمان سبل التنظيم في بيئة العمل.
3. الحقائق والمعطيات: وطرق جمعها وتنظيمها وتحليلها وطرق الإستفادة المثلى منها.
4. إدارة الوقت: وهو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة.
5. الموارد التكنولوجية: وتعني طرق تخزين المعلومات كالحواسيب، وتكنولوجيا الإتصالات السلكية واللاسلكية كالهاتف والفاكس والأقمار الصناعية، وغيرها والمستخدم للقيام بالعملية الإدارية بالطرق الحديثة.
6. الترسانة القانونية والركائز العملية: السياسات والقواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل.

ثانيا: الإدارة حقل من حقول الدراسة

بوصفها حقلا فهي تعد فرع من فروع العلوم الإجتماعية والإنسانية التي تصف وتفسر وتحلل وتنتبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني لتحقيق أهداف معينة والتي ترتبط بكثير من العلوم الأخرى كالإقتصاد والمالية والتاريخ وعلم النفس وعلم الاجتماع وكذا علم الحاسوب وغيرها؛ والتي أصبحت ضمن المناهج البيداغوجية التي يتم تدريسها على مستوى المعاهد والكلديات الأكاديمية.

فمن هذا المنطلق والجدير بذكره حقا هو أن علم المكتبات والتوثيق قد أدرج أساسيات علم الإدارة في تشكيل حقوله المعرفية والتطبيقية؛ وتحقيق أعلى مستويات التطوير والتحديث في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات والتي تعد إستراتيجية فعالة لضمان جودة الأداء العلمي لمجتمعنا الأكاديمي.

ثالثا: الإدارة فن

ويتجسد معنى الإدارة كفن في ما تحتاجه بيئة العمل من إمكانيات بشرية متميزة لصقل المواهب وتنميتها عن طريق الخبرة والممارسة والتجربة لضمان القدرة على التنظيم والتنسيق والتميز في إستغلال المهارات وإستخدام الإمكانيات المتاحة وإستثمارها بأقصى درجة ممكنة وحل المشكلات والأزمات مع فهم السلوك الإنساني للعاملين فهما معمقا لضمان مبدأ التعامل الإنساني مع الغير بهدف تطوير إدارة الأفراد والعاملين وتحقيق أهداف المكتبة.

رابعا: الإدارة كعلم

فالإدارة تعد علم من العلوم له مقوماته وأساسه النظرية الخاصة به، والتي تخضع للتطوير والتجديد الذي يتلائم مع ظروف البيئة الإجتماعية ومدى التعايش بحكم إعتماها ليس على الصفات الشخصية فحسب إنما أيضا على القدرة على الإبداع والموهبة؛ كما تركز الإدارة على الأسس العلمية ومبادئ ومفاهيم تنظيمية ومرتبطة تسعى لإستخدام أسلوب البحث العلمي في حل المشكلات ودراسة المواقف

الإدارية ؛ فهي أسلوب قائم على التحديد والقياس والتجربة والبرهان وبالتالي فإن القائمين على تسيير الشؤون الإدارية يجب ان تتوافر لديهم حصيلة معرفية كجزء من مؤهلاتهم التي تساهم في ضمان ممارسات عملية على الوجه الأفضل.

كما تركز وجهة نظر بعض الباحثين و العلماء على أن الإدارة علم وفن في وقت واحد بحكم أن كل منهما يكمل الآخر ، فالعلم يعني المعرفة والفن يعني مهارة وموهبة التطبيق لهذه المعرفة، وبالتالي فإن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم فالإدارة كعلم تحوي مجموعة من القوانين والمبادئ والتي يمكن التوصل إليها عن طريق التجارب السابقة ، أما الإدارة كفن فتعتمد على الشخصية أو صفات محددة والتي تتوفر في المدير مع وجوب تنمية هذه الصفات الشخصية الطبيعية وتنميتها بالدراسة والعلم ، فالإدارة الناجحة أو الفاعلة هي الإدارة التي تمتلك قدرا واسعا من المعرفة الإدارية وتمتلك أيضا قدرا مكملًا من المهارة والإبداع.

خامسا: الإدارة كخدمة

كما يرى أن فريقا آخر من الباحثين يرى أن الإدارة تعد مجال من مجالات الخدمة التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد التي تتوافر لديهم المعارف اللازمة والمواهب الخاصة والخبرة الضرورية القائمة على أسس واصل علمية واضحة.

سادسا: الإدارة كمهنة

فتعد الإدارة مهنة كالمهن الأخرى مثل المحاماة والطب والهندسة وغيرها إذ أنها تعد حقلا من حقول الدراسة المعترف بها، والتي تحتاج إلى تدريب منظم وترعى شؤونها جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون للإدارة وما يوفره القانون الأخلاقي يلتزم به أفرادها، ولها بشكل عام ترخيص أو اعتماد لمن ينضم إليها من الأشخاص.

سابعاً: الإدارة كنظام

والتي تعد نظاماً له مدخلاته بضمه لمجموعة الأفراد والمواد والأجهزة وكل الإمكانيات المتاحة وكذا السياسات والإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منتظم وديناميكي، وله مخرجاته والتي تتمثل في القرارات المتخذة والأنشطة الإدارية من أجل تحقيق أهداف محددة، فيمكن أن نعد إدارة المكتبة ومراكز المعلومات على أنها نظاماً تكاملياً له مدخلاته والتي يتم معالجتها لضمان مخرجاته وعليه فيمكننا القول أن إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تترجم مفهوماً واسعاً وتعبر عن مدلولاً عميقاً وشاملاً والذي يضم جميع المفاهيم والآراء والاتجاهات بحكم أنها نظام متكامل المبني على الأسس العلمية والتنظيمية بشكل تفاعلي لتحقيق الأهداف المنشودة.

إستطاعت الباحثة من خلال ما سبق من تعاريف، ولتعدد الزوايا التي ينظر إليها وكذا إختلاف وتباين وجهات النظر والذي يعد مؤشراً إيجابياً لضمان تكوين تعريف لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات حسب التكيف الإستراتيجي لكل حقل من حقول القدرة على تحديد التوجه الإستراتيجي لكل مكتبة ؛ وعليه فقد تمكنت الباحثة من تكوين تعريفاً شاملاً لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بأنها: " عملية تنظيم الجهود والتنسيق العملي للإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية، والحرص على إستثمارها بالشكل الفعال من خلال التخطيط ، التنظيم والقيادة والتوجيه وكذا الرقابة والتقييم وذلك لضمان أعلى مستويات الإرتقاء في الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد ووقت ممكنين، فالإدارة تعد أداة لتطوير أداء المكتبات ومراكز المعلومات وآلية للإستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية المتاحة .

فبتحليل أعمق لما تم التطرق إليه من مفاهيم، نجد أن الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، تمثل مجموعة القرارات الإستراتيجية التي تمثل رؤيتها من خلال إستيعاب رسالتها وأهدافها المنبثقة عن مهامها الإدارية وقيمها التنظيمية، لتوظيف مكتسباتها من عناصر القوة

والفرص وما يجب عليها تجاوزه من عوامل الضعف والتهديدات؛ والتي بدورها تحدد أهدافها الرئيسية ضمن تخطيطها الإستراتيجي طويل المدى لتوضيح صورتها المستقبلية المرغوب في تحقيقها.

ولعل أهم الأسباب والدوافع التي دفعت بالمكتبات الأكاديمية المتخصصة باللجوء إلى إبراز فعالية وكفاءة مرافقها هو تعاظم أهمية مصادر المعلومات التي ساهمت في تطوير إنتاجها وموردها في ظل تغيير طبيعة الإحتياجات المعرفية لمجتمعها الأكاديمي وكذا نموها وتكاملها ؛ مع وجوب التركيز على أنظمة المعلومات بحكم أهميتها المثلى، وكذا وجوب الحرص على تطوير الخدمات المكتبية والمعلوماتية والمساهمة في إقامة شبكات ونظم معلوماتية آلية تعاونية بين مختلف المكتبات ومراكز البحث العلمي، وهذا ما يترجم ظاهرة مواكبة تطور مجتمع المعلومات والثورة المعلوماتية والإستفادة من آليات وأساليب الإدارة الحديثة بما يتوافق وتطوير البحث العلمي، وهذا ما يتضح لدينا من خلال الحاجة الماسة والضرورة الأكيدة لتفعيل المبادئ والتوجهات الإستراتيجية لتحقيق أهداف المكتبات المتخصصة بكل كفاءة وفعالية ، وقد تحدثنا كل من الدكتور المدادحة وزميله الأستاذ محمود مطلق عن العوامل المؤثرة في تقديم الخدمات بالمكتبات وفق معايير الإرتقاء ورفع مستوى أداء تقديمها كقناعة من الإدارة العليا بوجوب ضمان درجات الإرتقاء العملي والبحثي، بالنظر إلى المجتمع المستفيدين وإختلاف ثقافتهم وإهتماماتهم وميولهم العلمي بما يتلائم وحجم المكتبة من ناحية البناء والمساحة والمجموعات المكتبية والفضاءات التعليمية وذلك بالموازاة مع موازنة المكتبة وكذا العوامل الأخرى والتي لا تقل أهمية عن باقي العوامل إقتصادية كانت أم ثقافية ، إجتماعية أو قانونية وغيرها. (المدادحة؛ مطلق، 2014، ص.ص. 85-87)

كما كان للباحثة بعدا آخر مماثل لما تم تقديمه بخصوص المزايا التي تحقق من التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية في مجال المؤسسات الوثائقية وعلى رأسها المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية والتي يمكن التأكيد على أهم المزايا وهي:

❑ تمكن المكتبات من التخطيط السليم المبني على أسس علمية وعملية من خلال صياغتها للإستراتيجيات العملية.

❑ تعتبر أداة للتنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية بها.

❑ تحقيق وحدة العمل وتكامل الجهود والرؤى حول مستقبل المكتبة وتطورها.

❑ الإهتمام بالقوى العاملة وتأثيرها الإيجابي يولد الطاقة الإيجابية لروح المبادرة والإبتكار في بيئة العمل.

18. أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

فيعد موضوع ضمان جودة الخدمة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات من أهم المواضيع التي حظيت بإهتمام العالم الأكاديمي العربي والعالمي، وقد تكاملت الرؤى حول حتمية تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية الحديثة في تسيير بيئة العمل في مجال المكتبات ومراكز المعلومات بحكم أنها جزء لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، إذ يعد إحدى أهم معايير إستمراريته وديمومته وتطوره وضمانها لأعلى مستويات التفاعل بين بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها من خلال مجموعة من الموارد البشرية والمادية وكذا التكنولوجيا ، فأصبحت المكتبات ومراكز المعلومات على إختلاف أنماط وظائفها من مكتبات عامة أو متخصصة أو أكاديمية أو مدرسية أمام حتمية اللجوء إلى إدارة واعية وقادرة على القيام بوظائفها الإدارية على الوجه الأكمل والأفضل.

فقد ركز كل من الدكتور ربحي مصطفى عليان والدكتور أمين النجداوي في كتابهما حول مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات على الفهم العميق للإدارة الحديثة في مجال المكتبات من حيث مبادئها ووظائفها ونظرياتها وتطبيقاتها؛ وقد أكد على أهمية هاته الإستراتيجية الحديثة وتطبيقها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات وقد حصر أهميتها الجوهرية في الأهداف التالية:

- ✓ تنفيذ السياسة أو السياسات المرسومة وفق ضمان مبدأ الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- ✓ إستغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية والتي تعد أهم عوامل الإنتاج والخدمة المقدمة، والحرص على التنسيق بينها وكذا فاعلية تسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك بالتركيز على الاختيار الأفضل لليد العاملة والحرص على تنميتها المهنية بما يتوافق والتطورات التكنولوجية الحديثة والمطلوب إدراجها في بيئة العمل لضمان قدراتها وإبداعاتها وسبل تحفيزها وتنسيق جهودها.
- ✓ الإرتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية بغية ضمان ولائهم العملي في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الموائمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مراكز المعلومات وبيئتها الخارجية (البيئة الإجتماعية والقانونية والسياسية والإقتصادية وغيرها) مع الحرص على التحكم في المعوقات بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ ضمان أعلى مستويات الموازنة بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها؛ ووفق الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وما يمكن أن توفره المكتبة من خدمات في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ✓ تطوير المنهج التنظيمي المتكامل لدى المكتبات ومراكز المعلومات كونها تعد نظاما مفتوحا وقادرا على ضمان معدلات التغيير الإيجابي والتطوير الأمثل في سياسات العمل وثقافة المنظمة لضمان فعالية مجتمعها الأكاديمي.
- ✓ تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد والتي تعني نسبة الموارد المتاحة والمستغلة للوصول إلى أكبر إنتاج وبأقل تكاليف ممكنة، والتي يمكن قياس الكفاءة

بقسمة الناتج على الموارد المستخدمة؛ فإذا كانت نتيجة القسمة عالية دل ذلك على كفاية عالية والعكس صحيح، أما بالنسبة للفاعلية الإدارية فتعني مدى إستغلال الموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المكتبة أو مراكز المعلومات. (عليان؛ النجداوي، 2009، ص.336)

فمن هذا المنطلق كان للباحثة أن تستلهم رؤية مستقبلية أخرى لأهمية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، والتي بفضلها حققت الإدارة الإستراتيجية جملة من المميزات التي ساهمت في بلورة الإطار الفكري الشامل والأساسي للمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بمعية مكتباتها الأكاديمية والتي بدورها ساهمت في صياغة وتقييم الخطط الإستراتيجية المرسومة، كما أنها تساعد على توقع التغيرات المحتملة في البيئة العملية والمؤثرة بدورها على أنشطتها، مما يسهل توقع التكلفة والعائد الناجم عن البدائل الإستراتيجية المتاحة؛ وكذا الفرص والتي يتم من خلالها تحديد أولويات الأهداف؛ فهي بذلك تهدف إلى تحقيق الفاعلية والأداء المتميز.

فلا بد من التأكيد على أن أهمية الإدارة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات تكمن في تحديدها للإطار الذي يسير التوجه العملي مع مراعاة عامل النمو والتطور والذي يسهم في الإمداد بالطرق العلمية التي تساعد على التخطيط السليم لبيئة العمل وذلك من خلال تفعيل آليات التنظيم الإداري المناسب والحرص على تنمية الكفاءات وتوجيه القوى ومراقبة نتائج أعمالها وفق أسس ومعايير موضوعية، فمن زاوية أخرى ترى الباحثة أن الإدارة في مجال المكتبات والمعلومات؛ تؤدي الدور الفعال والإيجابي والمثمر في تحقيق الأهداف والإرتقاء بمستويات الأداء بها، بإعتبارها أسلوباً ووسيلة للتفكير الإبداعي والإبتكاري، بحكم أهميتها في مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة لعالم المكتبات من ظروف سياسية وإقتصادية وثقافية وكذا إجتماعية وتكنولوجية، وما لها من تأثير فعال على عناصر الخدمة المقدمة، إذ تتولى الإدارة مهام القيادة والتوجيه والإستخدام الأمثل والفعال والمثمر للإمكانيات المادية والقوى البشرية التي تهدف إلى إستقرار البيئة العملية داخل المكتبات من خلال تحقيق الأهداف والخطط والبرامج

المسطر لها؛ كما تعد الإدارة وسيلة للتفكير القيادي لإعداد خطة الإستراتيجية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف و السياسات الواجب وضعها حيز التنفيذ والتقييم والتقويم.

19. مستويات الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

كما أن مستويات إدارة المكتبات وفق المنظور الجديد، يقتصر على توفير مساحات تشاركية لكل المتخصصين في مجال المكتبات والتعليم العالي وتقنيات المعلومات والاتصالات لضمان أعلى مستويات الأداء الإستراتيجي؛ وهو بدرجة أولى يتمثل في إدارة الموارد في المكتبات الجامعية في ظل التركيز على إستحداث توجهات جديدة لتصميم وتطوير انظمتها، وهذا ما أكده خبير المكتبات مارشال برينج عن هيمنة المكتبات الأكاديمية؛ وأكبر دليل على الإستراتيجيات التي مكنت أخصائي المكتبات من تحقيق مهامهم الإستراتيجية والمتمثلة في تقديم خدمة معرفية من الجيل الجديد المرتكزة على نظم إدارة المكتبات والبحثية، وذلك بالتركيز على بناء التطبيقات الخدماتية المتعددة كنظام SIERRA وهذا ما ترجم أسس البنية التحتية لتفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية وفق أكثر كفاءة وفعالية. (هيام حايك ، 2016).

وقد حدد الدكتور السعيد مبروك إبراهيم في كتابه حول الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات؛ مستويات الإدارة الإستراتيجية وفق ثلاثة مستويات وهي:

أولاً: الإدارة على مستوى للمنظمة: إذ تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المكتبة وتحديد أهدافها الإستراتيجية وكذا الموارد اللازمة لصياغة الخطة الإستراتيجية، فهي تصف توجهات المكتبة بما يعكس إتجاهاتها نحو إدارة وتطوير أعمالها وخدماتها المرتبطة بمبدأ تحقيق التوازن بين الخدمات المقدمة ومعايير إنتقائها من طرف مجتمعها الأكاديمي المبني على تطوير مجال البحث العلمي، فهي بذلك تحدد الخصائص التي تميز المكتبات المتخصصة على مستوى المدارس العليا عن باقي المكتبات الأكاديمية وهذا ما توجي به رسالتها، وعليه فإن الأهداف

الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المكتبة هي خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المكتبة ، فهي بذلك تحاول أن تجيب عن الأسئلة الجوهرية التالية:

- ✓ ما هو الغرض الأساس من إنشاء المكتبات المتخصصة على مستوى المدارس العليا ؟
- ✓ ماهي الصورة التي ترغب المكتبة في أن تراها بأذهان مجتمعتها الأكاديمي ؟
- ✓ ماهي آليات وسبل كسب رضا العاملين بالمكتبات وضمان ولائهم؟
- ✓ ماهي أهم الميادين العملية للمكتبة و الواجب الإهتمام بها ؟
- ✓ كيف لها بتخصيص مواردها المتاحة بالطريقة الكفوة والفعالة لتحقيق أهدافها؟ (ابراهيم،

2014، ص.96)

كما أدرج الدكتور أنس عبد الباسط عباس في دراسته حول الإدارة الإستراتيجية في رؤيتها المعاصرة عن ثاني مستوى، وقد أطلق عليها مصطلح الإستراتيجية التنافسية وهي:

الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، إذ تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات أعمالها، وعلى هذا الأساس تكون مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدات مع إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها؛ فهي بذلك تركز على تحسين الوضع التنافسي، وهو ما يمثل عملها الإستراتيجي على مستوى وحداتها العملية، فبتالي فهي تجيب على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة او التي ستقدم من طرف وحدات الأعمال على مستوى المكتبة؟
- ✓ من هم العملاء المحتملون لكل وحدة من وحدات الأعمال على مستوى المكتبة؟
- ✓ فيما يكمن مبدأ التنافس العملي بين وحدات الأعمال في المكتبة خاصة ما تعلق بمجال تسويق خدمات المكتبة ؟

- ✓ فيما يكمن إلترام الوحدات بفلسفة وثقافة وقيم مكتباتها وما مدى إسهامها في تحقيق أهدافها؟

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي، وهذا ما يعني إنبثاق جملة من الخطط الإستراتيجية، والتي تركز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج والتسويق وغيرها من الوظائف التي لا تقل أهمية عن بعضها البعض، فالدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون مبني على الإهتمام بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الإختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة وكذا التدريب والتكوين، حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف؛ وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي في مجال المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية تضمن تعظيم للكفاءة الخدماتية المقدمة لمجتمعها البحثي مع حرصها على تطوير إستراتيجياتها لتحسين آدائها في ظل القيود التي قد تفرض عليها من طرف الإدارة العليا أو هيئتها الوصية. (عباس، 2018، ص.ص. 27 - 28)

فقد إستمدت الباحثة مفاهيم جوهرية من خلال ما تم إبرازه من تفاصيل حول مستويات الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ووجوب تجسيدها الفعلي بحكم إعتبارها تحليلاً للعملية الإدارية فهي تضم أسس وقواعد التنظيم الإداري بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع العملي والتنظيمي؛ و تحقيق أعلى مستويات الأداء، والتي من خلال تم إدراج المعايير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة من خلال التأكد من عملية التخطيط وإلمامها بكل ما يجب تنفيذه بكل سرعة ودقة؛ مع تكامل عملي وتنظيمي وإنساني ومادي لتحقيق الانسجام وتنسيق قدراتهم وجهودهم لضمان حسم القرارات الإستراتيجية الصادرة، وعلى هذا الأساس يمكننا الجزم بالدور الجوهري لمسؤوليات كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية من منطلق تدرج السلطات ومركزية التخطيط والتنفيذ فهي تمثل بذلك الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع مستوى الأداء.

20. معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

إن أهداف المكتبات الأكاديمية المتخصصة مستوحاة من أهداف المدارس العليا ذاتها، فرسالة المكتبة تعد جزءاً لا يتجزأ من رسالة المدرسة بحكم أنها مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي وإعدادها الأكاديمي والمهني لمجتمعها المتخصص في مجالات بحثية وتعليمية معينة ، توحى إلى ما توحى إليه المكتبات المتخصصة من أهداف ونتائج تكون مرتبطة بالبرامج الأكاديمية والبحثية للمدرسة ككل فهي تعد أداة ديناميكية فعالة من أدوات التعلم والتعليم والثقافة والتنقيف والتنشئة، وعليه تباينت الرؤى حول الوقوف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه المدارس العليا بحكم أنها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وكذا مكتباتها من خلال سعيها لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية وقد صنف لدى الباحثين في المجال الإستراتيجي إلى ثلاث أنواع من المعوقات؛ الأولى والتي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية، والثانية والتي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ، أما النوع الثالث من المعوقات فقد إرتكز على مرحلة تقييم الإستراتيجية والتي يمكن توضيحها كالتالي: (الخولاني ،2018،ص.12)

أولاً: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية: والتي يمكن ذكر أهمها:

- تعدد الأهداف وصعوبة تحديدها ووضوحها ودقتها وعدم تطويرها من وقت لآخر وهذا ما يفسر عدم إستجابتها لمتغيرات بيئتها الخارجية.
- الإهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من إهتمامها بالأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة على مستوى مكتبات المدارس العليا، والتي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي، مما يؤثر غيابها سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على حد سواء.

ثانيا: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فهي تؤثر سلبا على فاعلية التنفيذ، لذا لابد من الإشارة إليها بهدف تجنبها والتي يمكن حصرها في ما يلي:

○ وجود هيكل تنظيمي بيروقراطي، مما يصعب إنتقال المعلومات من المستويات الدنيا من المصالح الوظيفية على مستوى المكتبة إلى الإدارة العليا للمدرسة العليا أو العكس.

○ قلة الموارد المتاحة والمخصصة للمكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم إختيارها في مرحلة صياغة الإستراتيجية.

○ وجود نوع من الصراع أو التعارض في مصالح الافراد والإدارات ما يؤثر سلبا على تحقيق رسالتها وأهدافها.

○ غياب ثقافة الجودة وثقافة الفكر الإستراتيجي لدى المشرفين على إدارة المؤسسة الأم، قد يجعل المكتبات المتخصصة أمام ذهنيات الإبقاء على وضعها الراهن وتقادي المغامرة بتوجهات إستراتيجية جديدة.

○ شيوع النمط الإداري التقليدي في إدارة المكتبات على النمط القيادي، مما يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية، بحكم ان الإداري قد يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة وسهلة، أما القائد فهو يتجه بدوره إلى التأثير على أفراد العاملين بالمكتبات المتخصصة بوجوب إندماجهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكنها من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

ثالثا: المعوقات التي تواجه مرحلة تقييم وتقويم الإستراتيجية: والتي لا تقل أهمية عن باقي المعوقات التي تواجهها المكتبات الأكاديمية المتخصصة والتي يمكن حصرها في:

○ صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المؤسسات المعلوماتية أو المتخصصة نظرا لطبيعة أهدافها النوعية؛

- قد تركز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الإهتمام بنفس الإتجاه على المخرجات، وذلك لسهولة ضبط معايير الرقابة على المدخلات مقارنة بالمخرجات؛
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات لهذا النوع من المكتبات، نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية على بعض الخدمات المقدمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها إلا بعد فوات آوانها.
- عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات أثناء تقييم الأداء، مما يصعب من إمكانية تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية والذي بدوره يتصف بالموضوعية وعليه يكون التقويم قد أسند إلى الحكم الشخصي؛
- كما لنا بإضافة بعض العوائق والتي تواجه تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وفي شكلها العام وهي:
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؛
- إنعدام رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر للانتقال من نمطها التقليدي إلى نمط قيادي يستدعي نوع من المجهودات المضاعفة لتفعيل آليات الإدارة الحديثة، وعدم تشجيع روح التفكير الإبداعي والابتكاري.
- ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الإستراتيجية ووجوب إرساء مبادئها وفق تعليمات عليا خلال الأزمات المشهودة، على أن تعود إلى أوضاعها الإدارية التقليدية وإهمال مجهوداتها بعد إنتهاء مرحلة المخاطر.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والإعتقاد الخاطئ بأن هذه الأخيرة هي مسؤولية هيئة أو فئة معينة وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.

○ إنشغال الإداريين بالمشاكل اليومية المعهودة على مستوى مختلف مصالح المكتبة أكثر من

إهتماماتهم بالمستقبل ومتطلباتها وجوب التغيير في أساليب إدارة هذا النوع من المرافق الأكاديمية.

○ عدم توفر مناخ إداري مناسب يضم مجموعة العوامل الإنسانية والسلوكية والتطبيقية والمادية

بشكل صحيح.

أما عن الدكتور هبة فقد أبرزت نظرتها حول موضوع الأخطار المتوقع حدوثها عند ممارسة الإدارة

الإستراتيجية والتي تعد معوقات تطبيقها وقد مثلت في ما يلي: (هبة، 2008، ص.63)

○ أخطار ناتجة عن الأسلوب أو الطريقة الخاصة بإستخدام الإدارة الإستراتيجية ومن أبرزها عدم

- القدرة على التفكير الإستراتيجي؛

- الإستخدام الخاطئ للمستويات الإدارية في إطار الممارسة أو المراحل العلمية لعملية

الإدارة الإستراتيجية؛ وكذا التركيز الشديد على الآجل القصير الأمد.

○ أخطار ناتجة عن ظروف عدم التأكد أو صعوبة التنبؤ ومنها:

- التغيرات في القوانين والضوابط العملية.

فلما سبق عرضه من معوقات لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية وما توصل إليه من تأثيرات

على المسار الإداري والعملي للمكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية، يوحى بعدم وضوح رؤية

الإدارة العليا من منطلق إنعدام مراجعة الأهداف الإستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمعرفة درجة

توافقها مع الخطة الموضوعية، وهذا ما قد يفسر لنا قلة تركيز مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

وعلى رأسها المدارس العليا على الإهتمام بالدورات المتخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي من أجل

زيادة وعي إدارتها حول أهمية الموضوع وضمان القيام بعملية رسم الخطط الإستراتيجية في صورتها

الصحيحة وبخطوات علمية ومنهجية بالموازاة مع وجوب إنشاء قاعدة معلومات جيدة لتحقيق بنود الإدارة

الإستراتيجية.

المبحث الثاني

أساسيات الإدارة الإستراتيجية في مجال

المكتبات ومراكز المعلومات

تمهيد:

ولعل ما يجب التركيز عليه حقا، هو ما ركزت عليه إصلاحات الدولة الجزائرية التي مست قطاع التعليم العالي، وقد تمحورت في التأكيد على تطوير البحث العلمي والتقييم البيداغوجي الفعال بما يتوافق والفوائد العلمية والبحثية والثقافية التي قدمتها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وبدرجة أولى المدارس العليا الوطنية وما أسند إليها من دور أساسي في تحقيق النوعية والتميز بأداء مهمة البحث العلمي والتكوين العالي كمهمة أساسية وكذا إعادة النظر فيما يتوافق والإحتياجات العلمية والبحثية لمجتمعها الطلابي الأكاديمي بحكم إعتباره من أهم عوامل تطوير المجال الإقتصادي والإجتماعي، وهذا ما جعل المكتبات المتخصصة للمدارس العليا تسعى لتفعيل إستراتيجية تتماشى مع التحولات الراهنة وذلك ببناء علاقات وطيدة بين إدارتها العليا ومحيطها المهني والإجتماعي بالموازاة مع ما " عرفه النظام الجامعي من إختلالات عدة سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات أو على المستوى البيداغوجي والعلمي للتكوين، وأمام هذا الوضع لجأ السلطات الجزائرية إلى تصحيح المسار الجامعي " (لرقت، 2008 ، ص.70)؛ وتطبيق إصلاح شامل وعميق على مستوى التسيير وأداء المخرجات والتي مست بدرجة أولى إدارة المكتبات لضمان جودة خدماتها، فقد حرصت على إعادة هيكلة النظام التعليمي وتطوير البنية التحتية للمكتبات الجامعية الأكاديمية كمسعى لتحقيق إزدهار البحث العلمي وتقوية قيم وثقافة ضمان الجودة بالمكتبات المتخصصة وبناء القدرات الفنية والمهنية وحتى الذاتية والتي تعد ركيزة إرتقاء هذا النوع من المكتبات وهذا في ظل تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية من خلال رصد الواقع العملي لمكتبات المدارس العليا والتعرف على أهم أساسيات ومتطلبات تطبيق مبادئها.

21. جوهر التفكير الإستراتيجي في إدارة المكتبات ودوره في تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية

1.21. التفكير الإستراتيجي للقائد الإستراتيجي وأهميته في إتخاذ القرارات الإستراتيجية:

فالقائد الإستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الإستراتيجي، وتوظيف القدرات الجوهرية والمحافظة عليها وإدامة ثقافة المنظمة الفعالة، فيكون ضمن أفراد الإدارة العليا، وقد بين الدكتور نجم عبود في كتابه حول القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين وقد أبرز بدوره الخصائص الواجب توفرها في القائد الإستراتيجي وهي: (نجم، 2011، ص.140)

أولاً: الرؤية المتميزة فإن المنظمات تنشأ لتبقى في إستمرارية حتى مداها البعيد، وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر بنية قاعدية لقيادة بيئة العمل في ظل الظروف والمتغيرات، على أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم.....

ثانياً: القدرة على تحقيق التوافق الإستراتيجي، إذ تشير هذه الخاصية إلى قدرة القائد الإستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الإستراتيجية، بما يحقق وحدة الإتجاه في بيئة العمل، فإن المتغيرات والانحرافات التي تطرأ تؤدي بدورها إلى تأرجح في الإستراتيجية وعليه نؤكد على وجوب تميز القائد بقدرته على التوافق الإستراتيجي بين الرؤية الإستراتيجية ومتغيرات بيئة العمل.

ثالثاً: القدرة على الابتكار الإداري فيعد هذا الأخير هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المنظمة عن منافسيها، فالقائد الإستراتيجي يدرك جيداً أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد يعد كصانع للابتكار التكنولوجي، الذي يأتي به الباحثون والفنيون وكلاهما يحقق زيادة التميز والتفوق.

رابعاً: التركيز الإستراتيجي على الأفراد وترتبط هذه الخاصية بالقدرة الإبتكارية لدى العاملين المؤهلين الفاعلين من خلال تنمية مهاراتهم ومؤهلاتهم بحكم مكتسباتهم التدريبية والتأهيلية كقادة إستراتيجيين.

خامسا: القيادة الأخلاقية فأخلاقيات القيادة أصبحت موضوع إهتمام متزايد، وهذا بالحديث عن النمط الجديد في مجال الأعمال والذي يتوافق وأخلاقيات العمل القيادي وما يكتسبه العاملين والعملاء من توجهات إستراتيجية قيمة في بيئة العمل.

وفي نفس السياق، فقد قدم بيتر كيستينباوم P.Koestenbaum مجموعة العناصر الجوهرية كنموذج للقيادة الإستراتيجية وصفات العظمة لدى القائد وقد إختصرها في مقولته الشهيرة " العقل عندما يصل إلى الفكرة الجديدة ، لن يرجع أبدا إلى حالته السابقة " وقد ركز على أربع خصائص ومكونات وهي : (Koestenbaum ,2002,p.18)

➤ **وضوح الرؤية:** على أن يكون القائد ذا رؤية ذات المنظور الأكبر والواضح وفق المدى الزمني الأبعد والأكثر جدية؛

➤ **الحقيقة والواقعية:** فيكون القائد واقعيا، ويستجيب للوقائع ويتجنب الأوهام التي تبنى على الأمانى وليس الوقائع؛

➤ **الأخلاقيات:** على أن يكون القائد أخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لك يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية مطلقة؛

➤ **الشجاعة:** فيكون القائد شجاعا مبادر ومتحمل للمسؤولية العملية. (موفق ،2013،ص.6)

فتتمينا لما ورد من خصائص، كان للباحثة وجهة رأي شبيهة بما تقدم من صفات القائد الإستراتيجي في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، ومدى تمتعه بالمنهج الإستراتيجي من منطلق الرؤية التكاملية والشاملة والإستشرافية لموقفها العملي في المستقبل والذي يمنحه مطلق العقلانية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، مع تحديده للتوجهات الإستراتيجية كمصدر لقوته وقدرته على التأثير في الآخرين لما يمتلكه من سلطة وكذا مركزه الوظيفي الذي بدوره يمنحه الخبرة والقدرة على الوصول إلى المعلومات الدقيقة التي تمنحه قوة إضافية لتحديد إتجاهه وإسهاماته في البنية التنظيمية للمكتبة وخياراتها المستقبلية

بغية تحقيق أهدافها كمرفق أكاديمي متخصص له دراية بآليات التوسع العملي في علاقاته مع مجتمعه الأكاديمي وسبل التأثير الإيجابي في أداء عملها والحرص على تميزها الدائم.

فبحديثنا عن التفكير البناء للقائد الإستراتيجي، وما ينتج عنه من ميزات القادة الناجحين وما يتمتع به عن غيره لتجعله قدوة لتابعيه ومثالا يحتذى به، فالفهم الصحيح لصفات القائد الناجح على مستوى المؤسسات الأكاديمية، تجعل منه شخصا تنفيذا ممتازا قادرا على قيادة تابعيه أو مرؤوسيه، ولعل أبرزها هو التمتع بشخصية قوية قادرة على مواجهة الحقائق والواقع العملي مع الشعور بأهمية الرسالة المقدمة والإيمان بقدرته على القيادة بحكم قدراته الإدارية في مختلف المجالات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مع تشكيل فرق موحدة للعمل والمتابعة وتقييم الأداء؛ وقد لخصها الدكتور عبد الرزاق مصطفى يونس رحمه الله من خلال أبحاثه ومكتسباته البحثية والعلمية في مجال القيادة الإستراتيجية في المكتبات ومراكز المعلومات من دراسات قبلية (يونس، 2016، ص.46) على أن القادة الناجحون هم الذين:

- ✓ يحدثون تغيرا واضحا وملموسا في المؤسسة المعلوماتية أو في فريق العمل؛
- ✓ لديهم صفات شخصية أو ما يسمى بالكاريزما، وقدرتهم على التأثير في الآخرين؛
- ✓ لديهم مهارة الرؤية والتنبؤ والحدس لإستشراف مستقبل المؤسسة المعلوماتية؛
- ✓ يمتلكون أساليب ووسائل في إدارة المنظمات والافراد وكذا إدارة العلاقات؛
- ✓ لديهم القدرة على إحداث التغيير الإيجابي من خلال القدرة على إدارة المكتبات أو المؤسسات المعلوماتية التي يتولون مسؤوليتها أو لديهم الإستعداد لذلك؛
- ✓ يستطيعون إحداث الفارق في الإنجاز والأداء اليومي للمؤسسة المعلوماتية من خلال وضع المعايير المناسبة (الكمية والنوعية وكذا الكيفية) للأداء وتحديد الأهداف وأولويات العمل؛
- ✓ لديهم القدرة على تفويض السلطة للأكفاء من الموظفين الموثوق فيهم.
- ✓ لديهم الإستعداد للتعلم وأخذ العبرة من أخطاء الآخرين؛

✓ لديهم الإستعداد لحسن الاستماع للآخرين وأخذ الرأي المخالف وفق مبادئ النقد البناء؛

✓ يستطيعون إستقطاب الكفاءات القادرة على الإنجاز وتحقيق الأهداف العلمية والبحثية للمؤسسة؛

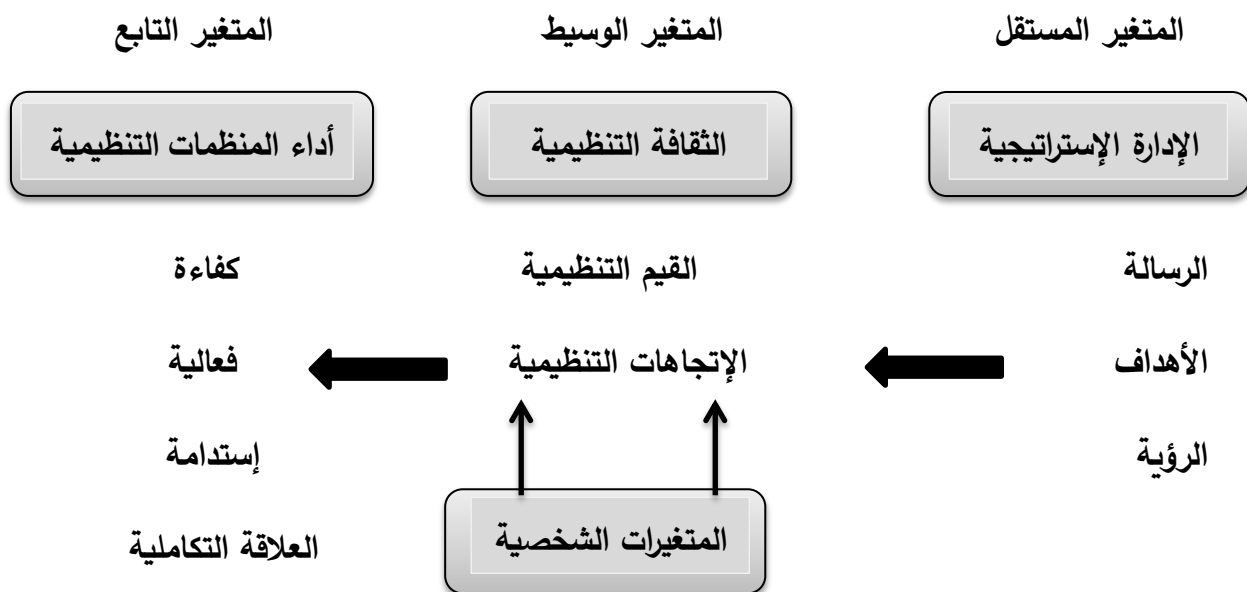
✓ لديهم القدرة على عزل غير المؤهلين ومن يحاولون السيطرة وبشكلها السلبي على إدارة المؤسسة.

فمن منطلق سرعة إستجابة قادة المكتبات الأكاديمية المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية، والتي بدورها تمثل وسيلة لمراقبة التغيرات الحاصلة على إختلاف أنواعها، فهم يهتمون بما يروونه في الأفق بإكتسابهم القدرة على تغيير إتجاههم بسرعة إستجابة للرؤى، فتظهر رشاقة القادة في مجال إدارة المكتبات من خلال إهتمامهم الدائم بالتميز في مجال العملي والمهني والخدماتي، فالتفكير الإستراتيجي هدفه الوصول للقرار الإستراتيجي فهو " تفكير يختلف من حيث الأبعاد والعمق والمؤثرات والذي يركز على دقة التوقعات والتنبؤات والإحتمالات مع ايجاد فرضيات متوافقة مع الواقع " (البرزنجي ، 2020، ص.285)، فمن منطلق هذا المفهوم فإن القرار الإستراتيجي له عدة خصائص منها الترابطية فهي قرارات مسؤولة عن موارد المنظمة الحيوية وتتطلب الإلتزام من قبل جميع العاملين دون إستثناء، فعن مبدأ التوجيهية فيمكن في ما يوفره القرار الإستراتيجي من أسس توجيهية للأنشطة والفعاليات المستقبلية للمنظمة فهي قرارات غير إعتيادية.

22. الثقافة التنظيمية وفعاليتها في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات الأكاديمية المتخصصة

فالثقافة التنظيمية ودورها الجوهري يكمن في مدى إرتباطها بتعزيز الإلتزام التنظيمي، فهي تعبر عن رؤية معاصرة لضمان هذا النوع من الإلتزام بحكم مبدأ التعاون والفاعلية والمشاركة في صنع القرارات وأثرها على آليات الإبتكار وسبل تطوير الأداء في المنظمات، وما لها من علاقة تكاملية بمستوى الأداء الوظيفي من الإتجاهات التنظيمية والأنماط السلوكية والقيم والتوقعات التنظيمية وكذا المعتمدات والصفات الشخصية دون أن ننسى مدى إرتباطها بالسياسات والإجراءات في ظل الأنظمة والقوانين، وقد إعتبرت عناصر الثقافة التنظيمية المدرجة كمتغيرات مستقلة. (عكاشة ،2008، ص.5)؛ فعلى ضوء الإهتمام

بالإدارة وكفاءتها وتطويرها وتنميتها وتحقيق أعلى مستويات ادائها وتميزها، يستدعي ذلك وجود قيادة قادرة على إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها وتطويرها وفق أبعاد الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي وبالتالي ضمان بناء منظمة فاعلة وكفؤة؛ وهذا ما يترجم العلاقة الوطيدة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية؛ وهذا ما تم لمسه من خلال دراسة للدكتور أيمن حسن الديراوي حول أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، من خلال إبراز العلاقة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية بحكم أنها متغير مستقل والثقافة التنظيمية والتي مثلت بدورها المتغير الوسيط ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي والأداء الفعال للمنظمة بحكم إعتبارها متغير تابع ؛ وقد تم تجسيده في الشكل التالي:

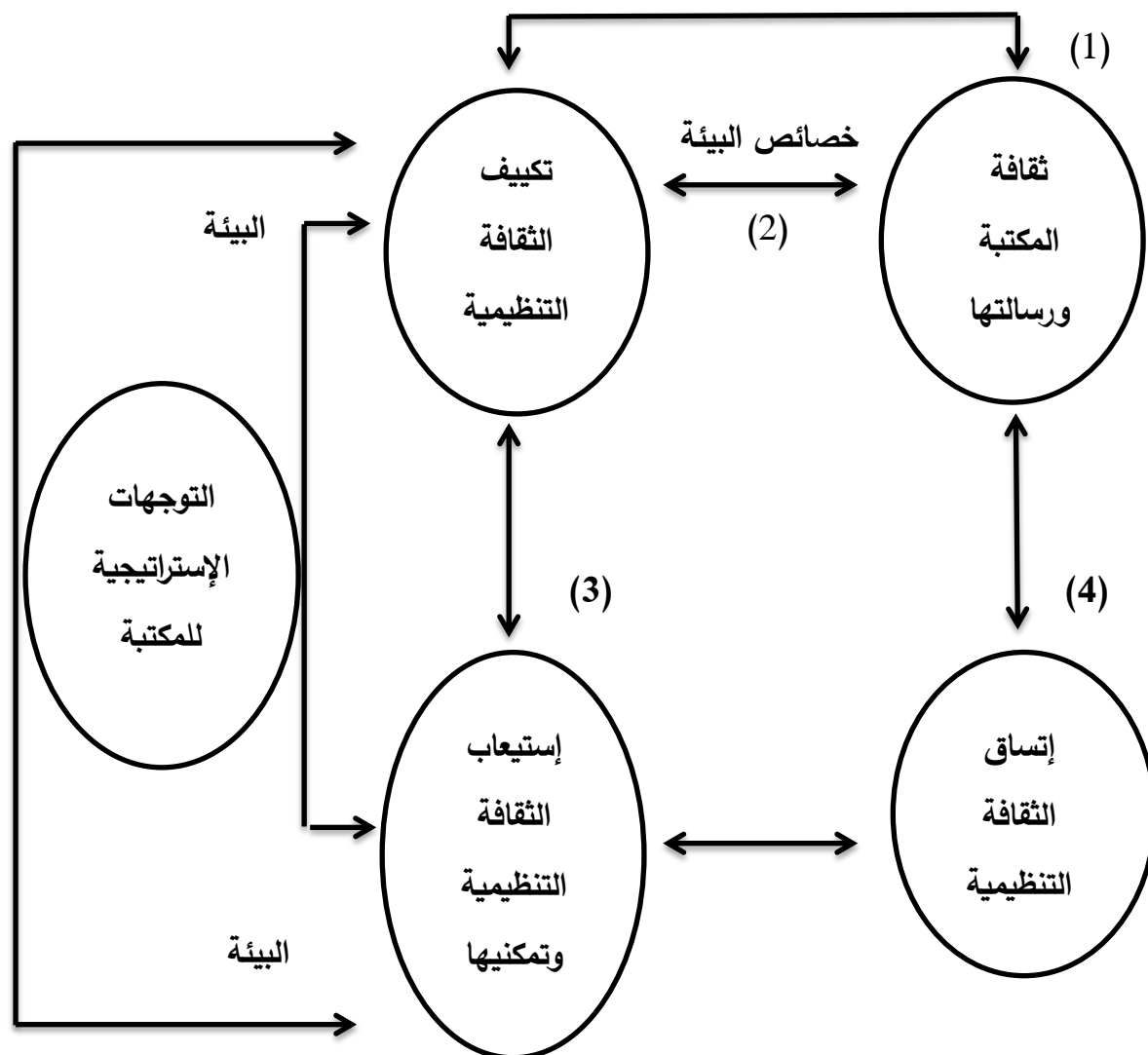


الشكل رقم (22): إبراز العلاقة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

المصدر: (الديراوي، 2018، ص. 196)

فما يتم إدراكه من خلال إدماج العناصر التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية المدرجة في الشكل، وما عبر عنه في نطاق المكتبات ومراكز المعلومات؛ هو حقيقة وجود مؤثر للثقافة التنظيمية، وتأثيراتها الايجابية والتي تضمن نوع من الترابط في زيادة فاعلية المكتبات المتخصصة، وهذا من منطلق أن دورها الجوهرى كمرافق اكاديمية بحثية يتطلب منها:

- ✓ التركيز على مخرجاتها المقدمة لمجتمعها المتميز من خدمات معلومات؛
 - ✓ التحديد الواضح للأدوار والوظائف داخل المكتبة؛
 - ✓ تعزيز القيم الإيجابية وعلى إمتداد كل مصالح المكتبة من سلوكيات وتصرفات حكيمة؛
 - ✓ إتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن الوظائف العملية وبالشكل الشفاف والعمل على ادارة
 - الآزمات والمخاطر؛
 - ✓ تطوير رؤية الإدارة العليا من خلال تبنيها لأسس الثقافة التنظيمية؛
 - ✓ إشراك كل العاملين على مستوى المكتبة وتقدير مساعيهم في إتخاذ القرارات السديدة؛
 - ✓ التحسين والتطوير المستمرين لجميع العمليات التشغيلية والفعاليات التنظيمية بالمكتبات؛
 - ✓ تنمية وتحسين مهارات المورد البشري مع تعزيز مشاركته الإبتكارية والإبداعية؛
 - ✓ تحسين المؤشرات الموضوعية لبناء مكتبات فاعلة.
- فنتقوم ثقافة المكتبة على الرؤى الإيجابية للقيم والعادات والمعتقدات والمعايير التي تتحكم في أسلوب التفكير والتوجه الإستراتيجي في إتخاذ القرارات بناءا على أسلوب التعامل مع المتغيرات البيئية خاصة ما تعلقةت بسبل حل الصراعات داخل البيئة العملية للمكتبات فالثقافة التنظيمية تترجم الأنماط الفكرية والسلوكية معا؛ كما لنا بإبراز مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية و البناء الإستراتيجي للمكتبات المتخصصة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (23): العلاقة بين البيئة والثقافة التنظيمية والإستراتيجية

المصدر: (ابو بكر، 2005، ص. 319)

فما يتم إدراكه من خلال الشكل المدرج ، هو الفهم الصحيح للأبعاد الإستراتيجية للثقافة التنظيمية ويتيح لنا إبراز دورها الجوهرى في ضمان الأداء الفعال والجيد، فما يجب التأكيد عليه هنا هو مدى التوافق والإنسجام بين الثقافة التنظيمية والثقافة الإستراتيجية للمكتبات المتخصصة، وعليه يمكننا صياغة نوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة الإدارية الإستراتيجية للمكتبة وهذا من منطلق أن المعتقدات والقيم والتقاليد وفلسفة الإدارة العليا وإشرافها على عملية صياغة الإستراتيجية وتحديد مجال الإهتمام يطور من رؤية وإهتمامات المكتبة، مع تعزيز مستويات جودة الخدمة المدركة والمتوقعة من جهة ومن جهة

أخرى فإن تباين القيم الثقافية وإختلافها من مكتبة لأخرى بحكم قناعة وثقافة الإدارة العليا، توحى بتباين أنماط القيادات الإدارية والهياكل التنظيمية القائمة وإستراتيجية المكتبة والتي تغير من المحددات والمكونات الأساسية لثقافة وقيم إدارة المكتبات، فالمعتقدات والقواعد والقيم.....التي يواجهها أعضائها من خلال تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح لإنجاز وتنفيذ الإستراتيجية، بحكم أن المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء ومدى تباين القيم الثقافية كالرؤية التي تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ والمحيط بها وتوجهاتها الإستراتيجية المستقبلية، وكذا الرسالة التي تصف المهمة الرئيسية للمكتبة وغايات وجودها ومناخها البيئي.

23. القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة التميز بالمكتبات الأكاديمية المتخصصة:

إن لموضوع القيادة الإدارية في مجال المكتبات والمعلومات له قيمة وأهمية جوهرية والتي تشهد تزايداً مستمراً في الحاجة إليها بحكم دورها في التطوير المستمر للكفاءات والرأس المال الفكري، فقد إقترنت القيادة بالإدارة على الرغم من أن القيادة تركز على تحديد الإستراتيجية والرؤية وملائمة النظام للبيئة المتغيرة ، فإن القيادة الإستراتيجية بالمكتبات تركز على التخطيط، التنظيم والتحكم الإداري لما تمتلكه المكتبة من موارد مادية وبشرية وذلك لتحقيق الأهداف والغايات المدرجة؛ فما لوحظ من خلال سياسات الدول المتقدمة فإنها تحرص على تطوير مكتباتها الجامعية حتى تتساير مع متغيرات بيئتها، وذلك من خلال إختيار الإستراتيجيات الفعالة لتطوير مكتباتها خاصة، وأن الأداء المتميز بالمكتبات الأكاديمية يكون مرتبطاً وبالشكل المباشر بالمهارات القيادية والإدارية.

وهذا ما أكدته الباحثة **جلوجولف Glogolff** في كتابه حول تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات الافتراضية وقد ركز عن القيادة في زمن التغيير " أن المطلوب لتطوير المكتبات الأكاديمية قيادة ماهرة من المدراء لمواجهة مسار التحديات الهائلة التي تبرز في الأفق، خصوصاً وأن مثل هذه المكتبات

ستصبح أكثر تعقيدا وأكثر ديناميكية بما يتطلبه الأمر من قيادة قابلة للتطور" (Glogolff,2001,p. 76).

فعند المقارنة بين قادة المكتبات في نظم التعليم العالي الناجحة وبين قيادات الأعمال التجارية الناجحة، نجد أن قادة الأعمال التجارية لديهم ميزة تطوير المعرفة والمشاركة فيها، مع التحديد لطموحاتهم وتطلعاتهم من أجل التميز. (Fullan,2003,p2)

فمن خلال ماتم إستدراجه من تجارب إدارية ناجحة في مجال المكتبات، والتي توحى بالإهتمام البارز بالقيادات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات وحتى مراكز البحث الأكاديمي، والتركيز على كل ما هو إجرائي وعملي، وإعادة النظر في السياسات المتعلقة باختيار وتعيين القيادات الإدارية بالمكتبات؛ وكذا الإعداد الجيد للقيادات الإدارية بهدف تعديل أو تطوير معارف ومهارات وإتجاهات هذه القيادات.

فقد إختلفت وتعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بمفهوم القيادة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، فهناك من يرى أنها: " مجموعة من السمات إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائدا" وهناك من يرى أنها: " ظروف خاصة إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد".

غير أن هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة على أنها " نتيجة العديد من العوامل، القائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات للأفراد العاملين بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات وإستعدادات للعمل، وبيئة العمل بما تتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة ومتداخلة (فرحات، 2008، ص.115).

فما قدمته المعاجم من تعاريف مختلفة لمصطلح القيادة، ومالها من دور في ضبط المصطلح، فقد إستخدمت أفعالا مختلفة لوصف القيادة وقد تضمنت ما يلي: " أن تعمل، وأن تبدأ، وأن تستمر، وأن تنتجز، وأن تنتهي، وأن تقود" (Riggs,1998,p.55) .

وهناك من يعرف القيادة على أنها: "مجموعة من الصفات المميزة والمحددة مثل الأمانة، النزاهة، الأخلاقيات المهنية وذلك فضلا عن بعض المهارات مثل الإتصال والشخصية القيادية لإتخاذ القرارات" (Mason,2004,p.7)

أما التعريف الإجرائي للقيادة فهو: " فن التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بطريقة تمكنهم من كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى تحقيق أهداف المكتبة. (محجوب، 2006، ص.10)

وفي نفس الصدد، فقد أصدر الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (IFLA) دليلا إرشاديا، إلى جانب تقرير كل من الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات "اعلم" (AFLI)، وكذا من خلال تقديمها لمجموعة من القرارات التي تم إعدادها كبرنامج للممارسات القيادية بالمكتبات، والتي تسمح بالنظر بعمق أكبر بالزامية التفكير الإستراتيجي في جميع الخيارات كأمثلة واقعية، عند تصميمها والتي تحتاج لمجموعة من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة خاصة عند التخطيط للدورات التكوينية لقادة المكتبات. وعليه فقد تكونت لدى الباحثة رؤية واضحة حول القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز بالمكتبات المتخصصة من خلال ما تحققه من أهداف والتي تحتاج إلى مهارات إستراتيجية مبنية على الرؤية المستقبلية في إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد إتجاهها وصياغة وتنفيذ إستراتيجياتها بما يحقق أهدافها ورسالتها؛ وهذا من منطلق قدرة القادة على التوقع والتصور والتفكير بشكل إستراتيجي ومرن للمستقبل، لضمان مستويات النضج الإداري ورفعته لتحقيق الرؤية القيادية للمكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية؛ وهذا ما تسعى إليه هاته الأخيرة بحكم طبيعة عملها في ضمان بقائها وإستمرارية تطور خدماتها، بحكم أن أهدافها لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحاتها كمنظمة، فالمكتبات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية لها والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الإستمرارية والنمو وتطوير خدماته لنيل رضا مجتمعها الأكاديمي.

24. المنهج الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

فكانت للدكتور والخبير عادل عامر بعد النظر في مجال إدارة الموارد البشرية وفق التوجهات الإستراتيجية الحديثة التي تسعى المنظمة من خلال إدارتها العليا، فقد تم تكريس مفهوم أن العالم أضحى قرية صغيرة بالنظر إلى مجالات الإتصالات وما حققه من ربط وتواصل بين أجزاء العالم مع تطوير البرمجيات الذي فتح آفاق الإستخدام غير المحدودة، كما أن مبدأ التكامل والاندماج بين التقنيات الجديدة والإتصالات والإلكترونيات لتشكيل وحدة فاعلة وما أطلق عليها من إسم تقنية المعلومات بكل ما تقنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم؛ وما قد ترتب على تلك المتغيرات جميعا ظاهرة التميز الأخلاقي والنوعي في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني. (عامر ، 2018، ص.22)

إن الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية وإستثمارها وتكوين القدرات المعرفية والتي مكنت بدورها المنظمات من زيادة وتحسين الكفاءة والأداء في مجال المكتبات لقد أصبح التطوير الخدماتي في مجال المكتبات حتمية في ظل الإنفتاح والإنفجار المعلوماتي، مع وجوب تحديث أنماطها وتطويرها بصورة مستمرة لتحقيق متطلبات مجتمعيها الأكاديمي والمعرفي وحتى المهني.

بعد تأكيده على أن الإدارة أضحى من الظواهر المجتمعية والتي تعرف تأثرا كبيرا بحركة المتغيرات العالمية والعولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة، وذلك كون الإدارة مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في ظل التأثيرات الإجتماعية والثقافية، وفي خضم التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات المعاصرة، لما لها من دور جوهري في تحقيق أهداف المنظمات ، ومن جانب آخر فقد شاع إستخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة بإستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية، ومن ثم بدأ التزاوج بين

إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الإستراتيجية كأمر منطقي. (عامر ، 2018، ص.24)

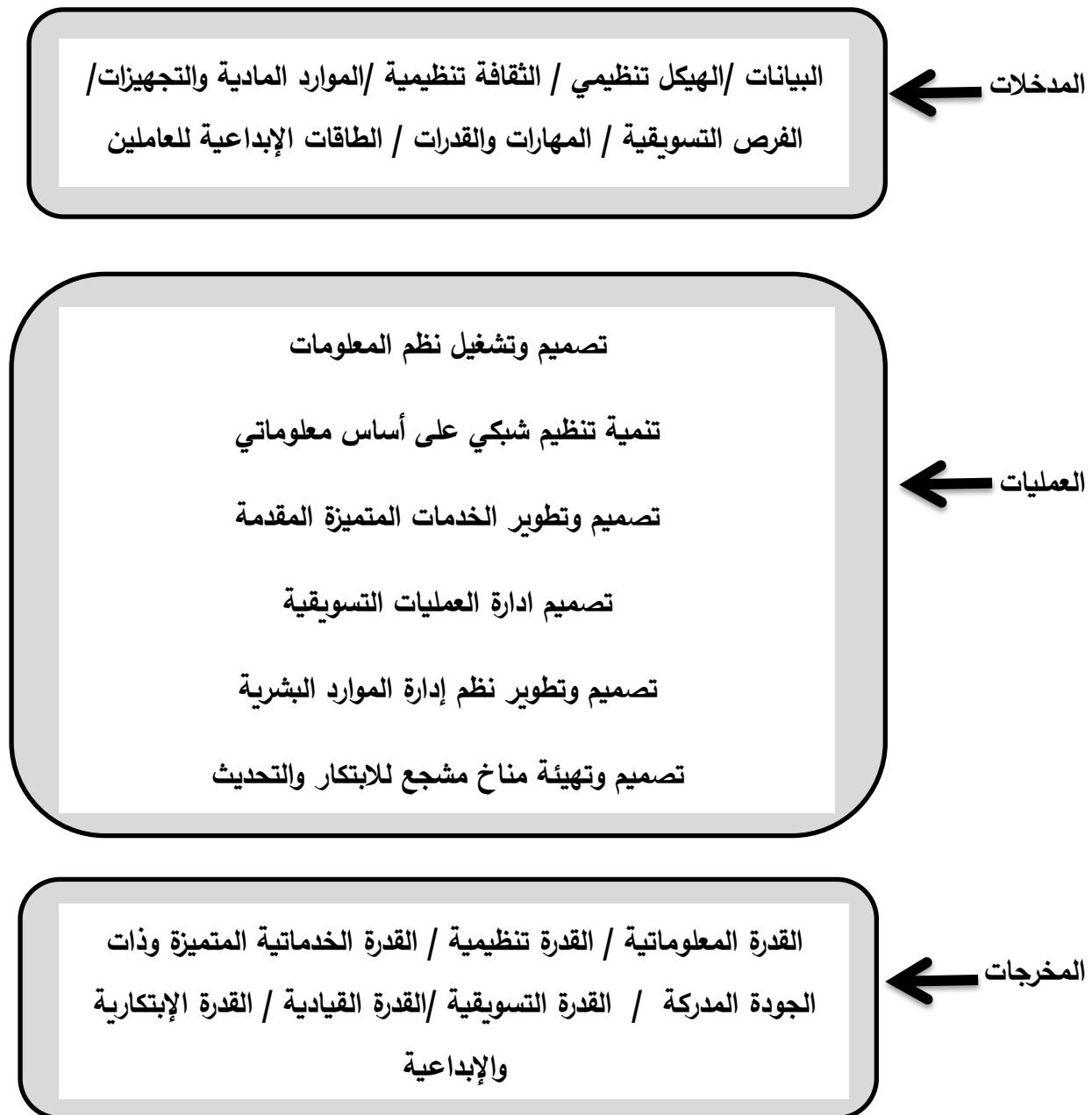
فمن خلال ما تسعى إليه المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات الوثائقية وتحديد المكتبات الأكاديمية المتخصصة من تبني مفهوم المنهج الإستراتيجي كقاعدة تضم الخطط والبرامج التفصيلية والدقيقة التي تلزم متخذي القرارات لضمان الإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية.

فمن هذا المنطلق، لنا بإسقاط المفاهيم والقيم والأسس السالفة الذكر على التوجهات الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على مجال المكتبات ومراكز المعلومات، وتأكيد على التوجه الإستراتيجي الذي يضم الأساليب التي سادت الفكر الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد تعتبر المكتبات المتخصصة من المؤسسات الوثائقية الفاعلة التي أولت أهمية بالغة للموارد البشرية وإدارتها وفق إستراتيجيات الفكر الإداري الحديث والتي تسهم في تحديد مصير المكتبة المتخصصة وما قد تحققه من أهداف وعلى رأسها تحقيق رضا العميل من الخدمات المقدمة لمجتمعها الأكاديمي وعليه لنا بإدراك الحقيقة الواضحة أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى النتائج الباهرة إلا إذا تم التخطيط لإستثماره وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور الإدارة الموارد البشرية.

فالمكتبات المتخصصة كغيرها من المؤسسات الخدمية تسهر على تطوير نمطها القيادي والإداري نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات وما ترتب عليها من الثقافة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي وثقافة جودة الأداء والتميز من منطلق إعادة هندسة الممارسات الوظيفية التي ساهمت ولا مازالت تسهم في تبني توجهات إستراتيجية جديدة في تعاملاتها مع الموارد البشرية بالمكتبات خاصة في مجال التخطيط والتنمية والتدريب والتطوير وإستغلال المعرفة للرأس المال الفكري، وقد عبر هذا النمط من القيادة على العلاقة التكاملية بين الممارسات القيادية على مستوى المكتبات وبين الرضا الوظيفي وإرتقاء المستوى الخدماتي.

فمن خلال إبرازنا لأهم الخطوط العريضة الرامية لضمان إدارة الجودة من خلال تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية في المكتبات المدارس العليا، ومن منطلق قناعة ودعم الادارة العليا والتزامها بفلسفة إدارة

الموارد البشرية لتطبيق الرؤية الإستراتيجية بها، لنا بإدراك مدى فعالية ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحديد الإتجاهات المستقبلية للمكتبات المتخصصة في ظل المتغيرات لإمكانية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وذلك بالتركيز على إدارة المورد البشري وهذا هو أساس المنهج المعتمد على المبادئ والمقومات والتي بموجبها يتم تحقيق أهداف المكتبات الأكاديمية خاصة المتخصصة منها؛ من خلال الاستغلال الأمثل للمورد البشري ودوره الجوهرى في إعداد المدخلات وتصميم العمليات، بهدف تحقيق المخرجات، فالجدير بذكر هو مدى أهمية إدارة العلاقات بين مدخلاتها ومخرجاتها كونها " تسعى لتنشيط العمليات الإتصالية الإنسانية والعملية بين المنظمة وبين جمهورها الداخلي المتمثل في مجموعة الموظفين والخارجي وقد تمثل في الفئات المستهدفة من مجتمعها الأكاديمي من خلال خلق درجة من التوافق المهني والتفاهم المتبادل بينهم بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل على إيجاد الثقة المتبادلة لمعرفة الإحتياجات ومواجهة المشكلات وإقتراح الحلول التي تزيد من فاعلية المنظمة " (العيسوي، 2018 ص.163)، وبحديثنا عن مدخلات وعمليات وكذا مخرجات المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية لنا بالتركيز على مدى إسهام العلاقات العامة بإدراك مجتمعها لفلسفتها كمنظمة ورسالتها وأهدافها والتي يمكن إدراجها في الشكل التالي:



الشكل رقم (24) : نموذج مقترح حول المنهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودورها الجوهري

في مجال إدارة المكتبات ومؤسسات المعلومات

المصدر : من إعداد الباحثة

فتحليلاً لمعطيات الشكل النموذجي المدرج أمامنا كمقترح حول المنهج الإستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية ودورها الجوهري في مجال المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية، لنا بالتطرق إلى أهمية

تبينها للفكر الإستراتيجي وتحقيق ثقافة جودة الخدمات المقدمة من منطلق تدعيم القوى الإيجابية بها من مدخلات وحرصا منها على زيادة وترقية الرأس المال البشري والمعرفي الإجتماعي في مجال المكتبات يكون من منطلق ما تبرزه المهارات والقدرات وكذا الطاقات الإبداعية للعاملين كمدخلات لتنمية الرأس المال الفكري وإستغلال وصيانة الكفاءات الجوهرية لديه، على ضوء بناء ثقافة تنظيمية فعالة وما تتميز به من مرونة وقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة؛ فتدبير وإدارة الموارد المالية والمادية والبشرية كجزء جوهري من عملية التغيير الإستراتيجي الحقيقي والمتكامل للمؤسسات المعلوماتية حيث يسهم في بناء رؤية ورسالة المكتبات المتخصصة وكذا المؤسسات المعلوماتية مع خلق وعي إستراتيجي لضمان الإتساق الوظيفي بين مواردها البشرية وتصميم وتطوير نظمها وكذا تنمية تنظيمها الشبكي المسند على الأساس المعلوماتي بما يتوافق وتصميم إدارة العمليات التسويقية لخدمات المكتبات وهذا ما يكون على نحو فعال من التصميم والتهيئة لمناخ مشجع للإبتكار والتحديث لضمان أعلى معدلات التميز الخدماتي المقدم .

أما بحدیثنا عن مخرجات المنهج الإستراتيجي في مجال المكتبات ومؤسسات المعلومات فلنا بالحديث على أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بها بحكم هدفها العظيم في الإستثمار البشري كقيمة مضافة، وعليه فيجب التركيز على ضمان النجاح المستقبلي المستمر لها بتحقيق الإستدامة المعلوماتية من خلال قدرتها التنظيمية والتسويقية وكذا القيادية في إدارة علاقاتها كضمان لقدرتها الإبتكارية والإبداعية وهذا ما يعبر عن الرؤى الإستراتيجية المتضمنة القدرة الخدماتية المتميزة ؛ فالمكتبات ومراكز المعلومات تعد فضاء للإبداع العلمي والثقافي والبيداغوجي، فوجب عليها مواكبة كل المستجدات التي تضم توجهات التكوين والتدريب لمواردها البشرية وما تسهم به من رفع لمعنوياتها ورفع قدراتها لإستيعاب التوجهات العلمية الحديثة في إدارة المكتبات وكذا زيادة القدرة على الأداء بالكفاءة المطلوبة،

وهذا بالموازاة مع الفائدة المعتبرة التي يحققها التكوين في مضاعفة قدرتها على تحقيق رضا عملائها وولائهم بحكم القوة والسرعة والدقة في إنجاز الأهداف وإستقرار بيئتها .

فالأخذ بتفاصيل مهمة التدريب وأنواعه، جعلنا نتطرق إلى دراسة كل من الدكتور عليان ربحي مصطفى وأمين النجداوي حول " مبادئ إدارة تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات "، وقد برزت من خلالها أهمية التوجهات التنظيمية في مجال المكتبات؛ بإعتبار تركيزها على العملية التكوينية والتدريبية إذ تختلف حسب التجربة المهنية والعلمية لكل توجه وعليه تم تحديد خمس أنواع تدريبية وهي : (عليان؛ النجداوي، 2009، ص.438)

1. التدريب التوجيهي: وهو الذي يهدف إلى تعريف الأفراد الجدد بمكانتهم في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مراكز المعلومات، ويوضح لهم ظروف العمل وحقوقهم وواجباتهم.

2. التدريب أثناء العمل: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه أو زملائه في العمل ممن لديهم خبرة أكبر، ويهدف إلى تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه ويوفر له الإرشادات اللازمة في كيفية القيام به بطريقة صحيحة.

3. إعادة التدريب: وهو الذي يمكن الفرد من تولي وظيفة جديدة أو القيام بمسؤوليات وأعباء جديدة، ويختلف التدريب أثناء العمل في أنه يشتمل على معلومات لازمة للعمل في تخصص جديد أو وظيفة جديدة.

4. التدريب القيادي: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم بتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المديرين والرؤساء في جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الوسطى والدنيا).

5. التدريب الخارجي: ويتم هذا النوع من التدريب خارج نطاق المكتبة أو مركز المعلومات وبواسطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات إستشارية متخصصة، وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر المدربين

الأكفاء في موضوع التدريب في المكتبة أو مركز المعلومات وإلى حجم برنامج التدريب أحياناً، ويشمل هذا النوع من التدريب زيارات ميدانية للمكتبات ومراكز المعلومات.

فكنافة للقول، لنا بإدراك أهمية التدريب وسبل تعزيزه في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية على الصعيد الفردي والجماعي، وما يقدمه من إضافة إيجابية من رفع لمعنويات المساهمة في رفع القدرات وزيادة الثقة في التعامل والتحكم في وحداتها بالإستخدام الأمثل لمهاراتهم عند كل موقف وتحقيق مقاييس الأداء الشخصي في ظل سرعة التغيير الإجتماعي والتكنولوجي من خلال إستحداث وظائف جديدة تتوافق والتوجهات الإستراتيجية لإدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية.

25. أنظمة المعلومات وأبعادها الأساسية في صناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة المكتبات

والمؤسسات المعلوماتية

إن المكانة التي تعكس الموقع التنافسي للمكتبات الأكاديمية المتخصصة ومجال تميزها وقدرتها على تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تطبيقها لإستراتيجيات جودة الخدمة في ظل إمكانياتها المتاحة وبنيتها القاعدية والمتمثلة في هيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية وما إرتبطت به من توجه إستراتيجي متكامل، يشجع إدارة التميز، وعليه يمكن الحديث عن أهم مقومات التفكير الإستراتيجي في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية وهو الإستغلال الأمثل لأنظمة المعلومات الإستراتيجية والتي تلعب دوراً هاماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية أعمالها الإدارية والفنية، وذلك من خلال ثلاث مجالات أساسية وهي: (إبراهيم، 2014، ص.141)

أولاًها: تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة وبناء علاقة قوية مع الموردين والعملاء.

ثانيها: تعزيز الإبداع التكنولوجي في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية وبالتالي توفير القدرة على إبداع خدمات جديدة.

أما ثالث مجال فتمثل في وجوب بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمكتبات.

فمن خلال الدليل المعرفي لتصميم أنظمة المعلومات ودورها الجوهرى في تحديد التدفق النموذجي والدقيق للمعلومات على مختلف خطوات تفعيل مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات ومراكز المعلومات من تخطيط ومتابعة خاصة ما تعلق بالعوامل الأساسية التي يستوجب السيطرة عليها من خلال مراجعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية ومراقبة أدائها وفق الدقة العالية بالتركيز على معايير قياس الهدف وذلك بالإستناد على نظام المعلومات الإستراتيجي.

وعلى هذا الأساس يتوجب تحديد المعلومات التي يجب جمعها والتي تشمل بيانات العمليات الفنية والتشغيل وكل ما تعلق برود افعال وآراء العملاء والمتريدين على فضاءات المكتبات المتخصصة كتقديرات رقمية التي تبنى عليها عادة مؤشرات جودة الخدمات المقدمة، وعليه فأكبر فائدة تقدمها الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الإستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية والتي تتكون من أنظمة المعلومات الإستراتيجية، أنظمة التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة؛ أنظمة التسويق الخدماتي وغيرها؛ فنظام المعلومات الإستراتيجي هو أساس بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة وإتخاذ القرارات، فالمعلومات تعتبر مورد ثمين لأي مشروع تم التخطيط لتنفيذه، يجب إدارته وإستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمكتبة في بيئة الأعمال.

فقد أثبت التحديات التي واجهت المكتبات الأكاديمية المتخصصة وكذا المؤسسات المعلوماتية، في الوقت الراهن كيفية الإفادة من تكنولوجيات المعلومات في تصميم نظم المعلومات الإدارية التي تمكنها من حل المشاكل الإدارية وأبعادها المتعلقة بأنشطتها المختلفة بالموازاة مع دورها في تطوير مجالها البحثي والعملية لمجتمعها الأكاديمي، فقد تزايدت أسباب الإهتمام بنظم المعلومات في مجال المكتبات ومرافق

المعلومات لإعتبارات عدة وقد حصرها الدكتور الهمشري عمر أحمد في مجمل حديثه عن الإدارة العلمية الحديثة وعوامل بروزها فيما يلي:

تضخم حجم المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات وزيادة عدد وحداتها التنظيمية على نحو لم تعد فيه الأنظمة التقليدية غير القادرة على إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لها بالنوعية والكمية المناسبين وفي الوقت المطلوب؛

التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستعمالها على نحو مكثف أصبحت تعد إحدى العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات الإداري الحديث؛

زيادة التعقيد في مهام ووظائف إدارة المكتبات أو مراكز المعلومات نتيجة تأثرها بالتغيرات السياسية والثقافية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والتكنولوجية وغيرها في البيئة الخارجية على الصعيدين المحلي والدولي، وما يواكبه من تعقيد في عملية إتخاذ القرارات، وهذا ما يستوجب على متخذي القرارات إستخدام وسائل ونظم جديدة تدعم قراراتهم خاصة الإستراتيجية منها؛

تنوع المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المكتبات الجامعية، خاصة المتخصصة منها وكذا مؤسسات المعلومات وآليات تسويقها وتطور نوعيتها وتقنياتها المستخدمة وإستقطاب إحتياجات مستفيديها جعلها أمام حتمية إستشعار مجالات تحسين الخدمة في ظل المنافسة المشهودة؛

زيادة أهمية المعلومات وقيمتها في المكتبات والمؤسسات المعلوماتية على إعتبار أنها مورد أساسي في ضمان التقدم والتطور والبقاء والإستمرارية وزيادة الإنتاجية، فمعالجة المعلومات وتحليلها وإدراجها ضمن نظام ممنهج هي وظيفة لها بعد مشارك مع مختلف النظم الوظيفية للمكتبة من إنتاج وتسويق وغيرها.

فمجموعة الإعتبارات الموضوعية والتقنية والتكنولوجية التي تم التطرق إليها، قد غيرت من وجهة نظر القائمين على إدارة المكتبات الأكاديمية وخاصة المتخصصة منها عاجزة على تسيير إجراءاتها الروتينية

في ظل التقدم التكنولوجي في نظم المعلومات العالمية بالموازاة مع الزيادة المستمرة في عالم النشر كما ونوعا وشكلا ومضمونا وعلاقته بالتوسع المستمر في الأنماط التعليم في مجال التعليم العالي والبحث العلمي إلى جدولة وتفعيل أنظمة المعلومات الإستراتيجية ضمن مبادئ إدارتها الإستراتيجية لضمان كفاءتها وفعاليتها (الهمشري ، 2001، ص.395).

المبحث الثالث

آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
بالمكتبات والمؤسسات المعلوماتية

تمهيد:

إن المقاربات النظرية لتحقيق الكفاءة والفعالية والتي أفرزتها رهانات التكنولوجيات والإدارة العلمية الحديثة ، وما تم إستحدثته من توجهات إستراتيجية خاصة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي ، جعل مؤسساتها وعلى رأس هرمها المدارس العليا ، ومرافقها الأكاديمية وتحديد مكتباتها الأكاديمية المتخصصة تحت طائلة حتمية ووجوب تبنيها للممارسات الإدارية ومبادئ الإدارة الإستراتيجية ، والتي عززت من مستوى إرتقائها وبالنسب المتفاوتة من مكتبة لآخرى والذي توافق مع مدى جاهزيتها وسبل تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية والتي تترجم نقاط القوة والضعف لديها بالموازاة مع الفرص والتحديات .

فقد حرصت مكتبات المدارس العليا وإدارتها الوصية ، وفي ظل إهتمامها في خلق بيئة قابلة للتميز الأدائي على تطبيق إستراتيجية مرنة، مع تحديد للأدوار والمهام الأساسية وكذا رسم العلاقات التنظيمية ؛ لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات لترشيد و إتخاذ القرارات وفق بناء إستراتيجي متكامل يضم الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية، وعليه فإن " المتطلبات الأساسية لإنجاح وضمان استمرارية أي مؤسسة غير ربحية خدمتية، تقتضي صياغة قراراتها الإستراتيجية لتحديد الأهداف الواجب تحقيقها، فهذه التطورات والرؤى الجديدة في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية أسهمت بشكل كبير في إعادة بلورة الجانب العملي والتطبيقي المتكامل بها. (بلحاج الزين، 2023، ص.371)

فالمكتبات المتخصصة في المدارس العليا كغيرها من المرافق الأكاديمية، وبحكم الدور الفعال الذي أسند إليها؛ والذي يستدعي فهم وتطبيق منهجية الأداء الإستراتيجي، والسعي لإنتهاج أهم الوسائل والآليات الكفيلة بإدراك جوانب الإرتقاء بأدائها وتحديد توجهاتها المستقبلية، جعلنا نركز على آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بها ومتطلبات تطوير أدائها الإستراتيجي، في ظل إلمامها بمفاهيم وثقافة جودة خدماتها المقدمة لمجتمعها الأكاديمي، فلنا بالوقوف على ما أورده العديد من التعاريف حول المكتبات المتخصصة، والذي توافق وخصائصها ومميزاتها المختلفة كحجمها وتخصيص مجموعاتها وخدماتها

وعملائها وكذا الجهة المشرفة عليها؛ فقد تعددت تسميات المكتبات المتخصصة بحسب وضعها في الدائرة التنظيمية للمؤسسة المشرفة عليها وحسب نشاطاتها وخدماتها فمن أهم هاته التسميات هي : (عليوي؛ مجبل، 2007، ص.105).

فهو " المكتبات التي تخدم المتخصصين في مجال موضوعي محدد كالطب الهندسة الزراعة....وقد يكمن مجال تخصصها في البحوث والدارسات الدقيقة مثل العلوم البحثية والتطبيقية أو العلوم الإجتماعية؛ كما عرفت بأنها " المكتبة التي تقتني مجموعة من المواد والمصادر المتخصصة في موضوع معين أو عدة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها المكتبية المتقدمة والمتعمقة والمتخصصة لأشخاص معينين متخصصين يعملون في مؤسسة أو جمعية متخصصة " ، لهذا فإن هذه المكتبات توجد عادة في مراكز البحوث العلمية والإقتصادية والتربوية والصناعية والوزارات وغيرها. (الترتوري؛ جويحان، 2006، ص.155)

فإنشاء المكتبات ضمن المدارس العليا، يعبر عن توافق وتكامل وتجانس الوظائف العلمية والبحثية والعملية بينهما، لما لهم من أهداف ومهام مشتركة، فتعد المدرسة بمثابة البيئة الحاضنة للكفاءات العالية والمؤهلة علميا وميدانيا للمساهمة في تنمية وتطوير البحث العلمي في ظل إشراك المكتبة كمرافقة أكاديمية في العمل والتخطيط والتنسيق والتنظيم وكذا التوجيه والتقويم لتحقيق أهدافهما المشتركة، فتحديد مفهوم المكتبة الأكاديمية يقتصر أيضا على مكتبات المدارس العليا ولكن بشكلها الأكاديمي المتخصص، فقد عرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة بأنها " تلك المكتبة الموجهة لخدمة طلبة وأساتذة الجامعات ومؤسسات التعليم من الدرجة الثالثة ". (UNESCO, 1990,p.7)

كما عرفت حسب الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات بأنها " مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره المؤسسة الأكاديمية لمقابلة الإحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند في برامج التدريس والأبحاث والخدمات " (حسب الله، 2001، ص.2231)، كما

عرفتها المنظمة الدولية للتقنين الأيزو في صيغتها ISO 2789 بأنها " تلك المكتبة التي لها وظيفة أساسية متمثلة في خدمة الطلبة الأساتذة الموظفين بالجامعة أو بمؤسسة أخرى للتعليم العالي " .

فمن منطلق التدقيق في تعريف المكتبات المتخصصة، لنا بإدراك ما إرتبط بها من مسميات وخصائص وظيفية والتي يمكن حصرها في ما يلي:

✎ تمتاز المكتبة المتخصصة من حيث مجموعاتها ومقتنياتها، فغالبا ما تكون محصورة في

موضوع تخصص وإهتمام إدارتها العليا التي بمستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية؛

✎ من حيث المستفيدين، فهم من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين، وهم غالبا على درجة

متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعددهم محدود في الغالب؛

✎ من حيث المواد المكتبية، غالبا لا تركز المكتبات المتخصصة على الكتب كمادة رئيسية

للمعلومات، بل تهتم بمصادر أخرى للمعلومات أكثر حداثة في معلوماتها وأكثر عمقا

وتخصصا، كالدوريات والبحوث والتقارير والنشرات وقواعد نظم وشبكات المعلومات وغيرها؛

✎ من حيث الإجراءات الفنية والخدمات، عادة ما تكون أكثر عمقا ودقة وتخصصا كما تتفرد

بتقديم بعض الخدمات وتحاول إيصال المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب

والمكان المناسب، فهناك إختلاف في الوظيفة والتنظيم والسرعة في تقديم الخدمات وعمقها عن

غيرها من المكتبات؛

✎ من حيث التبعية فهي دائما تتبع مؤسسة أو منظمة أو جمعية... إلخ متخصصة والذي يختلف

حجمها وتصاميم مبناها مقارنة مع غيرها من المكتبات. (عليان، 2002، ص.360)

✎ ومن حيث جمهورها المستفيد والمتمثل في طلابها على مستوى المدارس العليا وباحثيها وكذا

هيئة التدريس في مجالات متخصصة، وحرصها على الإهتمام بإحتياجاتهم المعرفية وميولاتهم

البحثية والعلمية.

وفي نفس السياق تبين لدى الباحثة البعد الإستراتيجي العملي والأكاديمي للمكتبات المتخصصة بحكم إنعكاساتها الإيجابية على تطوير التعليم والبحث العلمي، وكذا دعمها للكفاءات المستقبلية بما يتوافق وتوجهات الإستراتيجية القائمة على التأهيل العالي المستوى على إختلاف أنماط التعليم الأكاديمية والمهنية والتكنولوجية، وهذا ما يستوجب تبنيها لسياسة التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على دعم المدارس العليا بحكم إعتبارها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والتي تتضمن مختلف العمليات التي تمس كل جوانب التطور الأكاديمي بها، مع فحص مستقبلي لها من خلال الإستغلال الأمثل لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وحرصها على التوافق بين نقاط القوة والفرص التي تقودها حتما إلى أفضل النتائج، وعليه يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم العالي يقتضي إتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبلها، مع وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود". (نصار؛ أحمد خليل، 2023)

فقد إكتمل وتعزز واقع المدارس العليا ومرافقها الأكاديمية وعلى رأسها المكتبات المتخصصة، من منطلق قناعتها بوجوب تبنيها لإستراتيجيات فعالة لتطوير البحث العلمي ومستوى مجتمعها الأكاديمي؛ وهذا ما دفعنا للتفصيل في آليات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات والمؤسسات المعلوماتية.

26. صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في المكتبات الأكاديمية المتخصصة:

إن ما تهدف إليه المكتبات ومراكز المعلومات من خلال إنشائها وقد سميت بمكتبات التعليم العالي والبحث العلمي، أو المكتبات الأكاديمية؛ بإرساء مبادئ ضمان جودة الخدمات المعلوماتية كهدف تعليمي لما توفره من مصادر المعلومات التي تتصف بالتخصص البحثي لتغطي إحتياجات العملية التعليمية لمجتمعها الأكاديمي وهيئة التدريس وكذا وميولهم وإهتماماتهم المعرفية؛ بالموازاة مع خدمات البحث العلمي؛ بحكم ما تقدمه تسعى لتحقيقه من أهداف في ظل المقومات الإستراتيجية، فهي تسهم إسهاما إيجابيا في تحقيق أهداف المكتبات الأكاديمية المتخصصة وفق الإتجاهات الحديثة، والإعتراف بدورها

الجوهري على مختلف المستويات الأكاديمية؛ وهذا ما يستدعي تطوير وتنمية ممارساتها الإدارية بما يتناسب وثقافة ضمان الجودة في ظل تحقيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم والبحث العلمي؛ وهذا ماتم تأكيده من طرف المشتركين في الحلقة الإقليمية لتطوير المكتبات الجامعية خاصة المتخصصة منها في أمريكا اللاتينية والتي نظمتها اليونسكو بالتعاون مع حكومة الأرجنتين على دور المكتبات في الحياة الجامعية وقد أكدوا بدورهم على ما يلي:

- أن مستوى رقي وتقدم الدولة يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التعليم العالي بها؛
- أن مستوى التعليم العالي يعتمد بدرجة كبيرة على ما تطلع به الجامعات من آفاق وتحديات بحثية وعلمية.

- أن نجاح مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مرتبط بصلاحيات وكفاية مكتباتها الجامعية.
- كما جاء في بيان اليونسكو وتم إبراز دور الخدمات المكتبية من خلال تشجيع الدراية المعلوماتية في العصر الرقمي مع حتمية إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ضف إلى ذلك ضمان تعزيز التنوع اللغوي في الفضاء الإلكتروني مع دعم لتبادل المعرفة وفق أفضل الممارسات؛ حول إدارة المكتبات بوجوب تبنيها لسياسة وخطة إستراتيجية يتم من خلالها تحديد رسالتها وأهدافها وأولوياتها وخدماتها والمتعلقة بتنوعها الثقافي والبحثي. (اليونسكو، 2009، ص.6)

فقد واجهت المكتبات الأكاديمية خاصة المتخصصة منها جملة من التحديات المصيرية ؛ لما أسند لها من أدوار ومسؤوليات لآداء رسالتها الأكاديمية ووجوب إنتقالها من النمط التقليدي لإدارة وظائفها إلى النمط الإداري الحديث على ضوء ما اتسم به العالم اليوم من تحدي الانفجار المعرفي وحتمية إتخاذ القرارات الرشيدة لإدارة شؤونها؛ فلا مجال للنقاش بحكم ان الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات قد حققت حلقة التكامل بين وظائفها وأهدافها فهي تقود إلى تطوير إستراتيجيات فعالة لتحقيق غاياتها ، وعليه فإن أهم خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية يكون:

من خلال إنشاء جهاز أو لجنة لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية؛ على مستوى كل مدرسة عليا والتي بدورها تشرف على دراسة الواقع العملي لممارسة أبعاد الثقافة الإستراتيجية التقنية والبيئية والتنافسية وكذا التسويقية للمكتبة، إيماناً بأهمية ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وقد توجت المدارس العليا في رأس الهرم الأكاديمي من منطلق إهتمامها البالغ بتطوير التعليم بكافة تخصصاته ومضامينه، بغية تحقيق رؤية إستراتيجية لرفع مكانة هذا النمط من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتصبح بذلك في مصاف الجامعات العالمية ، بقدرتها على الصمود أمام المتغيرات البيئية التي أفرزتها الثورة العلمية والتكنولوجية وكذا العولمة، وهذا ما يتطلب ممارسة إستراتيجيات حديثة لتطوير جودة الخدمة كمورد إستراتيجي القائم على رصد أهم المتغيرات والتي بدورها تسهم في إتخاذ القرارات التي تعزز من البحث العلمي لمجتمعها الأكاديمي ومن ثم تحقيق أهداف التنمية الإجتماعية للفرد والمجتمع، وعليه تكمن أهمية ممارسة التوجهات الإستراتيجية بالمكتبات المتخصصة إلى حاجة المدارس العليا لتطبيقها للحفاظ على إستمراريتها وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة بينها وبين مختلف المرافق البحثية الأكاديمية، فكفاءتها تمتد إلى حد كبير إلى كفاءة قيادتها بإعتبار تبنيتها لأسس ومعايير جودة الخدمة المقدمة تقتضي تفعيل الممارسات الإدارية الحديثة في ضوء أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

ففي السياق نفسه لنا بالحديث عن اليقظة الإستراتيجية ودورها الجوهرية في صياغة القرارات الإستراتيجية على مستوى المدارس العليا بشأن إدارة مكتباتها المتخصصة، بحكم إعتبارها نظام معلوماتي يهدف إلى تقديم تقديرات دقيقة حول توجهات العملاء بالمكتبات، وكذا الفهم ميولهم وإحتياجاتهم البحثية والعلمية لمتخذي القرارات، مع ضمان أعلى مستويات الإستجابة المثلى لحاجاتهم بغية كسب رهان ولائهم. وعليه فقد حدد الدكتور عبد الحميد في حديثه حول اليقظة الإستراتيجية، عدد من الأهداف الجوهرية

أهمها: (عبد الحميد، 2021، ص. 89)

➤ هدف تخطيطي وهو أهم هدف والذي يتضمن تحديد رؤية واضحة للمؤسسة من خلال مراقبة أنشطتها من أجل ضمان إستمرارها في التجديد والتطوير والتميز؛

➤ هدف معلوماتي والمتمثل في توفير نظام معلوماتي إستراتيجي لكل جوانب المؤسسة ومعالجتها ونشرها وتقديمها لمتخذي القرارات؛

➤ هدف تنافسي: والذي يتضمن تحديد أفضل الممارسات والإستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل عن طريق مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة ومحاولة تطوير أدائها؛

➤ هدف بيئي لمحاولة رصد الفرص المتاحة في البيئة المحيطة وإستثمارها، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة التقنية؛

➤ هدف علمي لتشجيع البحث والإبتكار لتطوير المؤسسة وفق أحدث الممارسات المتاحة لإدارتها؛

➤ هدف منهجي والمتضمن توظيف أحدث الأساليب العلمية في التقييم الموضوعي لموقع المؤسسة الحالي وتحليل البيئة التكنولوجية لإمكانية تفعيل أسس اليقظة لتحقيق إدارة إستراتيجية؛

➤ هدف إقتصادي ويرتكز على العائد الإقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذا توسيع مجالات الخدمات المقدمة وتطويرها وتحسين جودتها.

فاليقظة الإستراتيجية تعد نظاما يساعد على إتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المكتبة

وما تعلق بها من آثار إقتصادية بشكلها الحالي والمستقبلي من أجل إستغلال الفرص ومعالجة التهديدات

/ كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية فيمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: (نصيرة، 2011،

ص.84)

✚ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من

الخصائص التقنية للخدمات المنتجة وجودتها مع التخفيض من كلفتها؛

✚ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المكتبات، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛

✚ تسمح بالتحدير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المكتبات؛

✚ وسيلة إستراتيجية للتسيير، أي بمعنى أين تكشف خلية اليقظة مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المكتبات في ظل منافسة باقي المكتبات الأكاديمية المتخصصة.

كما تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملا في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، ولعل أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الإستراتيجية هو مدى إرتباطها بجوهر المعلومات والتي يمكن حصرها في ما يلي:

✚ إكتساب موقع قوي من أجل طرح خدماتها الفعلية والمتوقعة؛

✚ الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛

✚ ضمان الإستجابة العملية الجيدة لحاجيات مجتمعها الأكاديمي؛

✚ المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية من منطلق البحث عن المعلومات وتوزيعها وحسن

إستغلالها ومشاركتها مع الإدارة العليا؛

✚ التأكد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها، فالمعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل

وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى

وقيمة إضافية للمعلومات؛ فعند تثبيت المعلومات يستوجب الآخذ بعين الإعتبار حداثة

المعلومات الملائمة ودرجة الربح والإستيعاب ودقة المعطيات ونظرة الخبراء لها وإسهامها في

إتخاذ القرارات الإستراتيجية في بيئة العمل.

1.26. تحديد إطار التوجه الإستراتيجي:

1.1.26 تحديد رسالة ورؤية المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية:

فتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الوثائقية والمعلوماتية من خلال التعامل مع التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، ولعل أبرز هذه التحديات هو الطلب المتزايد على تحقيق الرفاهية العلمية والبحثية لدى مجتمعها الأكاديمي وهذا من منطلق رسالة المؤسسة الجامعية إذ تحدد ما تقدمه من مخرجات أو المحيط الذي تتعامل معه، فرؤيتها تتمثل في سبب تواجدها والأداء المثالي التي ينبغي الوصول إليه.

فقد عرف الدكتور هاني جبر رؤية المكتبة على أنها " الصورة المتوقعة لمسيرة المكتبة وتحدياتها المستقبلية، وهي وصف لطموحاتها التي ترغب في الوصول إليها، فهي عبارة عن البوصلة التي توجههم وتستشرف مستقبل المكتبة وتطورها وتمثل طموحها وأمالها وتعبّر عن أهداف يمكن تحقيقها وذلك بتعزيز دورها كشريك أساسي في البحث العلمي والتعليم ليتكامل ذلك مع رؤية الجامعة الهادفة إلى توجيه التعليم العالي الجامعي " (جبر، 2014، ص.51)؛ لتكون بذلك قد قدمت تعليمًا نوعيًا مميزًا يعمل على تعزيز دورها كجامعة ذات إنجازات بحثية مميزة على المستوى العالي، وهذا ما يشجع الباحثين على تقديم أبحاث والقيام بدراسات لا تخدم المجتمع المحلي فحسب بل وتساهم في بحث علمي مميز وذلك نتيجة توفير المواد القرائية.

فتحليلاً لما تم التطرق إليه من تعريف لرؤية ورسالة المكتبة خاصة المتخصصة منها، تكونت لدى الباحثة مفهوماً موازياً لرؤيتها ورسالتها؛ فهي توجه إستراتيجي ممنهج مركّز على وجوب وضوحها وتميزها لتحقيق إستراتيجية فعالة ورؤية إستشرافية لمستقبلها في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية ولتجاوز عناصر ضعفها كمحددات لفهم طبيعة التخطيط السليم بمهامها وأدوارها إنطلاقاً من سياسات تزويدها وتثمينها لرصيد المعرفة وبشكل دوري وضمن الموازنة المحددة من طرف الإدارة العليا؛ بهدف إرساء

المبادئ التوجيهية لتنمية مجموعاتها ومراعاة الإحتياجات لتتوير المسار البيداغوجي والبحثي لمجتمعها الأكاديمي ، وهذا لما يتوافق حتما مع الأهداف المرسومة للمكتبة .

فتمثل كل من رؤية المكتبة ورسالتها بشقيها الملموس وغير الملموس عناصر بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالأولى تكمن في مستقبلها في ظل المتغيرات وما تطمح في ان تكون عليه وما ستحققه من خلال الخصائص التي ترضي وتلبي جميع تطلعات وطموحات العاملين والفئات ذات المصلحة معها مباشرة كانت أو غير مباشرة، وهذا ما سيضمن نوع من الإنسجام مع رسالة المكتبة. وقد تم التأكيد على أن الرؤية والتصورات هي وسيلة للإجابة عن الأسئلة التالية: (سوهام، 2015، ص.119)

* ما هو وضع المكتبة بعد 5 حتى 15 سنة ؟ بالنسبة للمكتبة

* ماهي الخدمات التي تقدمها المكتبة وتنتجها؟

* ما هي بيئة العمل داخل المكتبة ؟

* ما مدى تأثير خدماتها على مجتمعها الأكاديمي ؟

* من هم المستفيدون وماهي مؤهلاتهم ومستوياتهم؟ بالنسبة للمستفيدين

* فيما تكمن ميول العاملين بالمكتبة وماهي مؤهلاتهم؟

* ماهي نظرة المستفيدين والعاملين اتجاه توجه المكتبة ؟

أما المحدد الإستراتيجي الثاني فيكمن في رسالة المكتبة فهي بيان يوضح الهدف الأعلى أو البعيد لها والغرض منها، فهي تقدم رؤية واضحة لأنشطة المكتبة وعلاقتها بمجتمعها المعرفي والأكاديمي جامعي كان أو متخصص، مع إبراز المبادئ التي تحكمها والمعايير الواجب إتباعها، وعليه فإن رسالة المكتبة هي " بيان مكتوب يحدد السمات التي تميز عن غيرها من المكتبات المماثلة، كما تحدد الغرض من وجودها بوضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة التي تقدمها" (عبد الرحمن، 2019، ص.128)

فيلعب بيان الرسالة دوراً مهماً في تحديد سلسلة الأنشطة الداعمة لبيئة عمل المكتبة، من منطلق جمهورها الموجه له الخدمة المقدمة؛ والتي توحى بإرتكازها على وصف وتقييم نتائج هاته الخدمات الحالية والمستقبلية، مع وجوب إدراج مقاييس ومعايير النجاح الأساسية والتي تؤثر في صياغة رسالة المكتبة وهي:

2.1.26 تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الإستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

✚ علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛

✚ كمية ونوعية الموارد المتاحة؛

✚ القدرة على تحقيق الموازنة بين المكتبة والبيئة؛

✚ ثقافة وقيم الإدارة العليا؛

✚ علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم؛

✚ أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية. (ابراهيم، 2014، ص.99)

3.1.26 التحليل البيئي:

فقد أصبحت اليوم غالبية المكتبات العظمى والناجحة تولي أهمية بالغة بإرساء مبادئ التخطيط الإستراتيجي وأساسيات الإدارة الإستراتيجية بالنسبة لبقائها ونموها، إذ يساعدها كمنظمة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال فهمها لمتغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها وتعرفها على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي؛ وهو ما قد يمكنها من بناء إستراتيجيات فعالة، والتي تسهم في تحقيق أهدافها.

فحتى يتم وضع التخطيط الإستراتيجي قيد التنفيذ بالمؤسسات المعلوماتية وتحديدًا بالمكتبات الأكاديمية المتخصصة، فلا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يمكن الإستناد عليها، والمضي قدما نحو التطبيق الفعلي لمبادئ الإدارة الإستراتيجية بالنظر إلى الاختلافات بين أنماط المكتبات عن بعضها البعض نتيجة إختلافات كل من البيئة الإجتماعية والثقافية والسياسية والإقتصادية وغيرها، إذ يتعين عليها الإعتماد على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية وإكتشاف الفرص الممكن إستثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية ، وهذا يساهم بدوره في تحديد الأهداف والمركز الإستراتيجي للمكتبة، وتبرز أهمية التحليل البيئي في كونه يعطي أو يقدم صورة عن مستقبل المكتبة بالموازاة مع حاضرها، بحكم ما يقدمه هذا الأخير من خلال رسم الخطط والبدائل الإستراتيجية لتسليط الضوء على توقعات التغيرات البيئية المحتملة والتركيز على مدى تأثيرها على خدمات وأنشطة المكتبة وأهدافها المرجوة .

فما يجب الإشارة إليه لما سبق من تفاصيل حول المسح البيئي والمتضمن تحليل نقاط القوة والضعف؛ الفرص والتهديدات لضمان تحقيق المكتبة لرسالتها وأهدافها، من خلال درايتها الكافية بجوهر تلك الفرص والتهديدات أو ما يعبر عنها بالقيود، وهذا ما يتم إبرازه من خلال الإعتماد على مصفوفة

SWOT وتطبيقاتها على المكتبات المتخصصة ومؤسسات المعلومات، وهذا ما تم لمسه من خلال

التفاصيل التي التوصل إليها بناء على واقعها العملي والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

نقاط القوة (ق)	نقاط الضعف (ض)	الفرص (ص)	التحديات (ت)
مقتنيات متخصصة وحديثة ومتنوعة	* حجم الميزانية والمبالغ المالية المخصصة للمكتبة بشكل عام ولشراء المواد المكتبية بشكل خاص، فكلما كانت الميزانية محدودة كلما كان الاختيار أدق وأكثر صعوبة والعكس صحيح. * زيادة حجم الفجوة بين تصوراتهم للخدمة وتوقعاتهم وبين الخدمات الفعلية المقدمة	* الأنترنت وما فرضته التطورات الحديثة في مجال التزويد ومع توفر مستوى كفاءة مهنية لمن يتولى مسؤولية بناء وتنمية المجموعات. معرفة تفاصيل حفظ التوازن بين مختلف أشكال المواد وموضوعاتها وبين طبيعة حاجات المتخصصين مما يؤمن لنا درجة التوافق العملي .	* طبيعة الجهة المسؤولة عن عملية الاختيار من حيث المستوى والخبرة والتخصص والتمويل والإتجاهات..... * غياب مقاييس ومعايير جيدة التي تحدد مدى فاعلية سياسة التزويد والاختيار لمجموعات المكتبة ووجوب إرتباطها بأهداف المكتبة وفلسفتها العامة. * الزيادة المستمرة في أسعار قواعد البيانات العالمية .

تنمية المهارات والكفاءات العمالية: الطموحات /مهارات فنية/ إبداع /إبتكار/ التكيف مع بيئة العمل وتحدياتها	* العجز المتنامي في عدد العاملين بسبب الفئة العمالية النسوية، ومحدودية التوظيف؛ غياب سياسة التدريب والتكوين القائمين على إدارة شؤون المكتبات وانعكاساتها السلبية ولعل أبرزها آليات البحث عن المعلومات وفق محركات البحث المتخصصة. * غياب الإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية مع غياب برامج التطوير التقني للأداء الإستراتيجي في تقديم وتطوير الخدمات المعلوماتية المقدمة.	* أمين المكتبة المتخصصة قد يصبح متخصصا موضوعيا قادرا على الاختيار السليم وضمان اعلى مستويات التنسيق مع الهيئة التدريسية والإدارية لتلبية الإحتياجات البحثية والعلمية لمجتمعها إدراج خدمات جديدة بالمكتبات توعي بتوجهات إستراتيجية لرفع مستوى أدائها. * الثقة والتفاهم مع القيادات الإدارية العليا. * تصميم برامج ومشاريع تطويرية في مجال البرمجيات والتحول الرقمي.	الطبيعة المتغيرة للمجتمع الأكاديمي من حيث المستوى والتخصص وطبيعة الإحتياجات البحثية والعلمية. * تجاهل الدور الإستراتيجي لأخصائي المعلومات وعدم إشراكه في التخطيط لإستراتيجية المكتبة. * تطبيق مبادئ اللامركزية في مجال تكوين وترقية إطاراتها وتأثيرها على وضوح رؤى ورسالة المكتبة؛ هذا ما سيؤدي حتما إلى إلغاء هويتها الإحترافية في مجال تطوير الأداء الخدماتي. * سياسة التهميش في مجال بناء الطاقات التدريبية
--	--	---	---

الذاتية للأفراد العاملة بالمكتبات المتخصصة .			
* صعوبة إدارة نظم قواعد البيانات وأسعارها الباهظة. * غياب خطة معلوماتية إستراتيجية.	* شبكات المعلومات وقدرتها على تخزين ونقل المعلومات.	* أمن المعلومات والجريمة المعلوماتية. * الفهم الخاطئ للبنية المعلوماتية التحتية .	تطوير أنظمة المعلومات أنظمة المعالجة أنظمة التسويق
* تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات والأنشطة قد يؤثر سلبا على التوازن الخدمي وضمان ديمومته على مستوى مصالح وفضاءات المكتبة. * غياب خطة لتطوير الموارد المالية الخاصة بالمكتبة داخلية كانت أم خارجية .	* القيام بتحليل الفجوة قبل إختيار البدائل الإستراتيجية. * القيام بالتغيير الخطط الإستراتيجية الحالية. * خلق وإضافة بعض الوحدات والأنشطة الجديدة. * إعداد خطة لتطوير إستراتيجية الموارد البشرية	* وجود الفجوة العملية من منطلق مقارنة الأداء الحالي للأقسام ومصالح المكتبة وأنشطتها بالأداء المخطط له أي الأهداف. * عدم وجود أهداف محددة قابلة للقياس والتي تمكن المكتبة من إدراج نظام تقويم لأداء العاملين	البدائل الإستراتيجية

الجدول رقم (14): المسح البيئي في مجال المكتبات وفق مصفوفة SWOT

المصدر: من إعداد الباحثة

فمن خلال ما قد إكتسبته الباحثة من تفاصيل ومعطيات ورؤى ووظائف وإستراتيجيات وثقافة ضمان الجودة والتكامل والتنسيق بين كافة الوحدات والمستويات الإدارية....في مكتبات المدارس العليا محل دراستنا والملموسة من واقعها العملي وعلى إختلاف نسبها من مكتبة لآخري وإنعدامها عند البعض منها، حرصت الباحثة على الإلمام بها وإدراجها في الجدول التفصيلي المرفق لتحديد وتوصيف الأسس والمعايير العملية لتوجيه المكتبات المتخصصة إتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المثلى، أو ما يسمى بجدوى التخطيط الإستراتيجي وتحقيق نظرية الرضا الوظيفي والعملي، وهذا ما يترجم لنا الميزة المطلقة لنقاط قوتها وأمام العديد من الفرص، فلا يعد وجود العديد من نقاط الضعف وكثير من التهديدات والقيود كارثة أو مشكلة، وإنما الأمر يتوقف أساسا على إمكانية بناء القدرة الذاتية للتعامل مع كل ذلك.

فما يجب التنويه إليه أن التطور الحاصل على مختلف الأصعدة الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية والتكنولوجية وكذا المعرفية ساهم في تعقيد تركيبة البيئة الخارجية بضمها لمجموعة العوامل المؤثرة في شكلها المباشر وغير المباشر في عمليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسات المعلوماتية وفي مقدمتها المكتبات المتخصصة بحكم دورها الجوهرى في إرساء مبادئ جودة الخدمة المعلوماتية، وقد أكدت الدكتورة سوهام بادي على وجوب التعرف على الأبعاد الأساسية لدراسة العوامل الخارجية لبيئة المكتبة، وقد تمثلت في ما يلي: (سوهام، 2015، ص.103)

❑ الأهداف والغايات التي وجب تحقيقها؛

❑ تحقيق كل من الكفاءة والفعالية من خلال التعرف على الموارد المتاحة للمكتبة وكيفية

الإستفادة منها وسبل إستثمارها لضمان إستقرارها وإستمراريتها؛

❑ إبراز علاقات التأثير والتأثر بالجهات المختلفة والتي لها علاقة بالمكتبة سواءا في صيغتها

المباشرة أو غير المباشرة؛

■ تحديد سمات المستفيدين، وإحتياجاتهم المعرفية والبحثية ومستجدات إهتماماتهم والتي تهدف إلى تحسين خدماتها المقدمة وفق الأولويات الخاصة بالقيم والمعتقدات السائدة.

وفي نفس السياق لنا بالإشارة للمتغيرات الإقتصادية والتي مثلت سمات وخصائص الوضع الاقتصادي الراهن ومؤشرات التنمية الإقتصادية، والذي يمكن من خلاله التوقع على مدى تأثيره على مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، من منطلق الحديث على التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة من خلال تبني أسس قاعدية في إقتصاد المعلومات ، فقد قدم الباحث روبرت هيز وهو إستاذ في مجال المكتبات والمعلومات بجامعة كاليفورنيا، في دراسته حول المكتبات الأكاديمية والصناعية وقد عبر عن وجهة نظره حول موضوع المكتبات ومدى تأثيرها بالمجال الإقتصادي وكذا دورها في تطوير إقتصاد المعرفة بحديثه عن " نسبة 50 % من القوة العامل الأمريكية والتي تقوم بأدوار معلوماتية على أنها تتعامل مع ظاهرة ذات نطاق واسع للعمل المعلوماتي وهذا ما يحدد دور التركيز على المكتبات بصفة خاصة كأحد مكونات إقتصاد المعلومات أو ما سمي بإقتصاد المعرفة ذى النطاق الواسع " . (إسماعيل متولي، 1995، ص.62)

أما بالنسبة للمتغيرات الإجتماعية والتي لا تقل أهمية عن المتغيرات الإقتصادية، فقد إنعكست على ثقافة المكتبات المتخصصة وكذا المؤسسات المعلوماتية، فتنفيذ إستراتيجيتها في ظل الإقرار بقيم ومبادئ وسلوك أعضائها؛ تعد محددات رئيسية في نجاح آدائها وهذا ما يعبر عن نجاح أو فشل تنفيذ الإستراتيجية من خلال إلتزامها بتحقيق إحتياجات مجتمعها الأكاديمي والحرص على تطوير معارفه ومهاراته وقدراته ولعل أبرز ما يجب الحديث عنه هو الثقافة المعلوماتية والتي صنفت ضمن أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات المعاصرة وتحديد سبل التعامل مع الفيض الهائل من المعلومات في كافة أشكالها وأوعيتها ، وقد أكد الدكتور عيسى محاجبي في دراسته حول الثقافة المعلوماتية لدى طلبة بعض المدارس العليا في الجزائر وفق مؤشرات الأداء للتقنين الخاص بكفاءات الثقافة المعلوماتية، على أن " التعلم مدى الحياة

يعني تحديد الحاجات والإهتمامات المعلوماتية والقدرة على تحديد مكانها وتقييمها وتنظيمها وخلقها بكفاءة وإستخدامها والإتصال بالمعلومات لمعالجة القضايا والمشاكل ، فهو شرط المشاركة وجزء أساسي من حقوق الإنسان للتعليم مدى الحياة، وهذا ما أطلق عليه بالثقافة المعلوماتية " (محاجبي، 2014، ص.158)؛ وذلك بالموازاة مع التقييم والتحسين المستمرين لممارسات إدارة مواردها البشرية لضمان تكامل إستراتيجيتها مع ثقافتها.

فسعت الباحثة للمشاركة بالرأي ذاته، ضف على ذلك أن أساس التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات المعلوماتية وعلى رأس هرمها المكتبات المتخصصة هو السبيل العلمي للانتقال من مرحلة العمل الإداري التقليدي إلى مرحلة تطبيق الفكر الإستراتيجي من خلال تبني أسس التقدم الفني والتقني والإجرائي لخدماتها، ومالها من دور إيجابي وجوهري في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، وهذا ما إستدعى ضرورة الإستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية في ظل العوامل الإجتماعية والثقافية والإقتصادية وغيرها كرهانات لضمان تنمية قدراتها وإستقرارها وتطورها، وما قد عبر عنه من التحول من الإقتصاد المنغلق إلى الإقتصاد العالمي المفتوح من خلال تنامي إتجاهات العولمة الإقتصادية، ووجوب تحولها من المجتمع الصناعي إلى مجتمع مبني على المعرفة والمعلومة وما قدمه من تغيرات أساسية في طبيعة ومصادر التنمية بحكم أن المعارف أصبحت توجه عالمي مبني على الرأس المال الفكري، ففي نفس الصدد حرصت المكتبات ومراكز المعلومات على تحليل لبيئتها الخارجية لإمكانية صياغة إستراتيجيتها بحكم إرتكازها على بعدين جوهريين وهما الفرص المتاحة للمكتبة وسبل إستغلالها الأمثل لإمكانية الإستفادة القصوى منها وكذا المخاطر والتحديات الواجب تجنبها أو الحرص على الحد من آثارها السلبية سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة على إتخاذ قراراتها وهذا ما يعد بعد جوهري ثاني، والذي يترجم نجاح مكتبات المدارس العليا أو فشلها، وعليه يتم تحديد مدى التنفيذ الناجح لإستراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية.

4.1.26 الهيكل التنظيمي وأبعاده في تحقيق الإستراتيجية:

فمجرد الحديث عن التركيب التنظيمي لأي منظمة، هو التفكير في تصميم الهيكل التنظيمي لها وأبعاده الجوهرية في تجسيد العملية، من منطلق " تحديد الأدوار والمسؤوليات لتفادي التداخل الوظيفي بين مختلف الأنشطة الوظيفية من خلال ضمان أعلى مستويات التنسيق والإتصال الفعال الذي يعزز من علاقات التعاون بين الموظفين والوحدات التنظيمية على حد سواء " (عقيلي، 2012، ص.54).

فإسترشادا بمحددات تصميم الهيكل التنظيمي، لنا بالحديث عن دوره الأساسي في مجال المؤسسات المعلوماتية و المكتبات المتخصصة، والتي تخضع هي الأخرى لسلسلة من المراحل المتتابعة و المتكاملة و المترابطة بهدف الوصول إلى تركيب تنظيمي لها، من حيث حجمها وبيئتها و إستراتيجيتها وما توفره من إمكانات مادية وتكنولوجية وغيرها، وبالتوافق مع متطلبات عملها من النواحي القانونية والعملية من منطلق تشخيص أهداف مكتبات المدارس العليا، وتجسيد رسالتها كمدخلات رئيسية لعملية تصميم الهيكل التنظيمي وكذا التعرف على التوجهات المستقبلية من تحديد لمهامها وما تتضمنه من أنشطة وعمليات تساهم في إنجاز أهداف المكتبة كمرفق أكاديمي متخصص، مع الحرص على تحديد آليات التنسيق والرقابة والتكامل بين مختلف وحدات المكتبة وكذا إبراز نوع وطبيعة العلاقات الإشرافية من صلاحيات وقيادة ومسؤوليات وذلك بالإعتماد على الهرم الإداري بمستوياته الإدارية المختلفة كصيغة رسمية لهيكلها التنظيمي.

فمراعاة الأولوية والتركيز على أبعاد الهيكل التنظيمي ونوعه مرهون بقدرة الإدارة على معرفة المؤثرات المهمة وتفاعلاتها الحالية والمستقبلية، وهذا ما يعطي التصميم للهيكل وفق خصائص مرنة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، إذ تشكل أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائص نقطة إرتكاز لهيكل المنظمة والتي تم إدراجها وفق أربعة إتجاهات متكاملة وهي: (الخفاجي؛ الغالبي، 2009، ص.107)

🚩 **الإتجاه الأول وهو هيكله الوظائف والمهام:** حيث يعد الهيكل هو تقسيم الأنشطة التنظيمية وتخصيصها إلى وحدات فرعية، ثم العمل على إيجاد آليات التنسيق والتحكم بهذه الأنشطة للوصول لأهداف المنظمة، لذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي يتم وفق تحديد الأبعاد التالية:

❏ **التخصص** وهو المستوى الذي بموجبه يتم تقسيم العمل إلى وظائف ومهام محدد بشكل ضيق وواسع أي تحديد نطاق المسؤوليات ودرجة التخصص المرتبطة بها.

❏ **الهرمية** حيث تعطي الهرمية الهيكل شكله وضعيته الطولية أو المسطحة إستنادا إلى نطاق الإشراف والرقابة وعدد المستويات الإدارية.

❏ **أسس التجميع** ويعني تجميع الوظائف والأقسام مع بعض إستنادا إلى التخصص الوظيفي وما يتطلبه من تقاسم للخبرات والمهارات أو على أساس ما تقدمه المكتبة كمنظمة من خدمات مختلفة وفق سعة إنتشار جغرافي.

❏ **التكامل** ويتعلق بتحديد نوع آليات التكامل بين مختلف أجزاء المنظمة من وظائف ومهام وأدوار وعلاقات.

❏ **التحكم** ويختص بتحديد درجة تركيز القرارات ودرجة الرسمية ومعيارية، الأوامر ودرجة الإلتزام بالقواعد والإجراءات الخاصة ببيئة وكذلك تحديد المجالات التي تحكم عملية الإشراف وتوجيهها. فترى الباحثة من خلال ما تم التطرق اليه من أبعاد جوهرية للهيكل التنظيمي بحكم أنه نموذج عملي يساهم في ربط وتكامل القوى الداخلية والخارجية المؤثرة والمتحركة في المعطيات الميدانية لإدارة المؤسسات المعلوماتية وكذا المكتبات المتخصصة، فالغرض الأساسي من إعداد الهيكل التنظيمي لهاته الأخيرة هو تسهيل تدفق المعلومات داخل المنظمة للتعامل مع حالات عدم التأكد في إتخاذ القرارات؛ وكذا مساهمة الهيكل في ضمان التنسيق والتكامل الفعال لمختلف الأنشطة والفعاليات التي تشهدها هذه

الأخيرة ، وكذا تحديد الأدوار والمسؤوليات ، ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي يعد مؤشر للسلوك المتوقع من أعضاء بيئتها وإنعكاسه على مختلف الممارسات التنظيمية بها.

✚ **هيكل الوظائف كإتجاه ثاني**، فإنه يمثل درجة التخصص فيها، فقد يكون هذا الأخير إما عالي جدا أو منخفض، بمعنى آخر فإنه يوفر للمنظمة عدد من الفوائد أهمها هو بناء الإحتراف العالي في أداء المهام وتقليل الوقت الضائع نتيجة قيام الفرد بالتنقل بين مهام متعددة ، وكذا إمكانية تطوير معدات وتجهيزات نوعية متخصصة وإمكانية التدريب عليها بسهولة وضمان وضوح المسؤوليات وبرمجتها، وقد تم برمجة خصائص الوظائف وفق تميزها والتي تكون مبنية على خمسة أبعاد وظيفية وهي: تنوع المهارة، هوية المهمة، درجة أهميتها، درجة إستقلاليته، وكذا التغذية العكسية الراجعة حول نتائج أدائها.

✚ **هيكل العلاقات بين الوظائف**؛ فهو أمر ضروري لنجاح العمل وتحقيق الأهداف، فالعلاقات تؤخذ بصيغة ديناميكية بمعنى وجوب النظر في روابطها وتفاعلاتها وفق ما يتطلبه الموقف، إذ تساهم بعض الوظائف في تحقيق حالة الثبات النسبي لإنجاز العمل وهي وظائف ثبات وصيانة تبحث عن الكفاءة في العمل والإنجاز؛ في حين توجد وظائف أخرى تدعو المنظمة إلى الحركة والتغيير والتكيف مع المستجدات وهذه مجموعة وظائف التكيف في المنظمة، فمن الضروري إيجاد العلاقات التكاملية والتنسيقية لجعل هذه الوظائف تعمل مع بعضها البعض بفاعلية وكفاءة رغم إختلاف توجهاتها.

فيمكن النظر إلى هيكل العلاقات من زاوية أخرى على أن مجمل العلاقة بين الوظائف تنحصر بكونها علاقات تنفيذية وعلاقات دعم وإسناد وإستشارة وكذا علاقات وظيفية (الخفاجي، الغالبي، 2009، ص.112).

✚ **هيكل الأدوار** وتمثل أحد التحديات الأساسية التي تواجه عملية تصميم المنظمة وهيكلتها ومهامها ووظائفها، وفي ظل التطور الحاصل في بيئة العمل وكذا التعقيد الكبير في أنشطتها، فقد تزايد

مبدأ تعدد الوظائف والمسميات الوظيفية وتطور دورها في ظل حتمية ضمان الصورة المتناسقة والمتكاملة لغرض الإرتقاء بأداء المنظمة، فبناءً على هذه المعادلة؛ يكون تصميم وهيكل الأدوار بوجوب مراعاة جانبين أساسيين وهما المرتكزات الأساسية لهيكل الأدوار والتي تبنى وفق فلسفة تؤكد على إحداث موازنة دقيقة بين مختلف آليات وأبعاد تلك الأدوار بما يساهم في تحقيق التميز بالأداء لتحقيق أهداف المنظمة وكذا الإعتماد على عامل المرونة والإستقلالية بحكم إنها من أهم المرتكزات في هيكل الأدوار كونها تعطي الخصوصية اللازمة لبيئة العمل، أما ثاني مرتكز وهو الوعي بالتمايز والتكامل فهو ضرورة عمل للمنظمة كوحدة واحدة تقتضي توفر الوعي بمرجعية هذا التمايز ومن ثم الإهتمام بتطوير آليات التكامل والتنسيق المناسبة لجعل العمل أكثر إنسيابية وفاعلية.

وعليه توصلت الباحثة إلى إدراك مدى التكامل بين الهيكل التنظيمي للمكتبة وإستراتيجيتها ، بحكم أنه يمثل المجال الحركي لتطبيق الإستراتيجية بصورتها الناجحة ، وذلك بالنظر لإعتبارات عدة منها معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي المصمم يساعد في تطبيق إستراتيجية المكتبة ، من منطلق تحديد المسؤوليات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية، فقد تبنى المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية هيكله فريقها التنظيمي والذي يستند على المشاركة والعمل في روح الفريق الواحد ومعناه الجوهرى في التشارك في أخذ القرارات الفعالة والمثلى وكذا المشاركة في السلطة والمسؤولية بين القائد الإداري والأفراد العاملين بهدف تحقيق أهداف المكتبات على أوسع نطاق خدماتي والحرص على تطويره.

5.1.26 الثقافة التنظيمية للمكتبة وتوجهها الإستراتيجي:

فلعل أهم ما يؤخذ قيد الإعتبار هو ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف وإستراتيجية المكتبة والتي تمثل مجموعة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم بها؛ فالوعي بثقافة المكتبة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية لها؛ فهي عنصرا

أساسيا في المكتبات المعاصرة؛ إذ يفرض على قادة العمل بها ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات؛ فأهمية الثقافة التنظيمية أصبحت جانبا ذو الأولوية العظمى في إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية والتي تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين فهي تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها، كما أنها تعد إطار فكري يوجه العاملين في بيئة المكتبات وينظم أعمالها وعلاقاتهم و إنجازاتهم، فالعاملون في بيئة المكتبات لا يؤدون أدوارهم فرادى في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد السلوك الوظيفي المتوقع والذي يحدد لهم أنماط العلاقات وإدارتها ومستويات الأداء كما تؤثر الثقافة على قابلية التغيير في إدارة شؤون المكتبة والتي تقتضي ضمان قدرتها على مواكبة التطورات المشهودة؛ فكلما حافظت المكتبة على قيمها وبالشكل المرن وفق التطلعات للأفضل كلما تمكنت المكتبة من التغيير والحرص على أداء مهامها وتحقيق أهدافها وفق أعلى مستويات التميز؛ كما يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل وفق المبادئ الأساسية لها من حرية ، مساواة وكذا أمن . (إبراهيم، 2014، ص.117)

6.1.26 الخيارات والبدائل الإستراتيجية للمكتبة:

وهي المرحلة التي تتعقب عملية التحليل البيئي ، وهي الحلقة المتسلسلة والمترابطة التي تعرض فيها البدائل الإستراتيجية، لتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية التحليل الإستراتيجي، والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي، بعد قيام المنظمة بإجراء تحليل **SWOT** وفقا للكم المعلوماتي الذي تم التحصل عليه جراء التشخيص البيئي لتحديد الإستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدراتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، فتحاول المؤسسة بذلك الإستغلال الأمثل لنقاط القوة لإستغلال الفرص والسيطرة على جوانب الضعف أو تقليلها، ومواجهة التهديدات المحتملة. (كرماشة، 2010، ص.15)

فتتم عملية إختيار البدائل الإستراتيجية التي تتميز بالخصائص التالية: (الكفاوين، 2023)

❑ بدورها تعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة؛

❑ تساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة؛

❑ تساعد على الإستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة؛

❑ تساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة؛

❑ تتناسب مع موارد المنظمة وإمكاناتها؛

❑ تحقق الأهداف المرجوة.

27. إعداد الخطة الإستراتيجية ومراحلها المقترحة:

إن من أهم دواعي الإرتقاء بالمناخ التنظيمي لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومرافقها الأكاديمية وعلى رأسها المكتبات المتخصصة وما أسند إليها من أدوار عظمى في المسار الأكاديمي لمجتمعها الأكاديمي والحرص على تفعيل إدارة ناجحة من خلال ما تقدمه من خدمات تلبي بها إحتياجات المستفيدين منها ، إذ تحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة ، فالإدارة الإستراتيجية في المكتبات تؤدي وظيفة مهمة لا غنى ، فتنفيذ إستراتيجيات بأعلى درجة من الكفاءة تتطلب إعداد الخطة الإستراتيجية الفعالة ؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، فتتضمن وظائف الإدارة أو العملية الإدارية الوظائف الأساسية التالية :

التخطيط Planning

التنظيم Organization

التوجيه (القيادة) Directing

الرقابة (الضبط) Controlling

1.27 التخطيط في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

يعد التخطيط أولى الوظائف الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها؛ فالتخطيط بشكله العام يوجي إلى تحقيق الأهداف في ظل ما تتيحه المنظمة من إمكانيات مادية وبشرية والإستغلال الأمثل لها؛ بحيثنا على مصطلح التخطيط و أولى بواده؛ " نجد أن نوحا عليه السلام يعتبر رائدا في مجال التخطيط إذا اعتبرنا بأن مشروعه الأول هو بناء السفينة وقد إحتاج إلى تخطيط سبق التنفيذ بمدة طويلة وأنهى مشروعه بنجاح " (عقلاني، 1985، ص.201).

وعليه فقد مر التخطيط بعدة تعاريف على ضوء آراء العلماء الذي إختلفت أسماؤهم ولكن هدفهم واحد وأهمها: (الهواري، 1988، ص.29)

✚ فقد عرف كونتر التخطيط في كلمة واحدة هي (الإختيار)؛

✚ أما التخطيط عند كونتز و أدونيل هو إتحاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ ومن يعمل ؟

✚ يقول فايول " أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل.

كما يقال أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق باقي الوظائف، فقد عرفه جورج يتري على أنه " الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تطور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " (يونس، 1988، ص.285)

وقد عرف الدكتور غنيم عثمان التخطيط " على أنه فن وعلم ومنهج، كما يعد نشاطا متعدد الأبعاد ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويمتد في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينها، كما يعد أيضا عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الإستغناء عنه " (غنيم، 1999، ص.99)

فالتخطيط في أوسع معانيه، وعلى إختلاف تعاريفه فإنها تتفق على أن التخطيط هو إتخاذ قرار الذي يرمي لمواجهة المستقبل، وتحقيق أهداف محددة، ولهذا المعنى ينظر إلى التخطيط على أنه في الواقع يكون مبني على التنبؤات بما سيكون عليه المستقبل، مع وجوب الإستعداد للمتغيرات المستقبلية.

غير أن **التخطيط الإستراتيجي** ينظر إليه على أنه من أهم عناصر العملية القيادية والإدارية بالمؤسسات والمنظمات على إختلاف أنواعها وأنماطها، والذي يتجسد في كونه أحد أهم ركائز العمل المنظم والمنسق الذي يتصف به كل عمل أو جهد جماعي، والذي يتحدد من خلاله الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إليها ؛ فقد عرفه **الهمشري** على أنه " التدبير المسبق لعمل مستقبلي أو هو منح الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تكون مستقبلا بأفضل صورة ممكنة "؛ كما عرف على أنه " عملية ذهنية تختص بتحديد الهدف أو الأهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد أو جماعة خلال فترة زمنية محددة ، بالإستعانة بسياسات وإجراءات وقواعد وإستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة " (الهمشري، 2000، ص.103).

فتأسيا لما تم التطرق إليه من مفاهيم حول التخطيط وتطوره لتخطيط إستراتيجي بحكم أنه جوهر العملية الإدارية وإرتكازه على بعدين إستراتيجيين وهما التنبؤ بالمستقبل وذلك بالإعتماد على الإفتراضات والتقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل ، بالإعتماد على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة مع إحتمالية الخطأ وإمكانية الوقوع فيه؛ في حين تجسد البعد الإستراتيجي الثاني في كون التخطيط الإستراتيجي هو الإستعداد الأمثل للمستقبل بالإعتماد على مدى توفر الإحصاءات والتقديرات للإمكانات البشرية والمادية والتقنية التي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية والمحافظة على الإستمرارية في الخطة المرسومة حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها.

فقد إرتبطت المكتبات بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي من منطلق إرتباط المؤسسات العسكرية وكذا الصناعية والإقتصادية بتخطيط كمبدأ للتطوير، لينتقل مجال تعميمها على القطاعات الخدمائية ، فأضحت المكتبات ومؤسسات المعلومات كغيرها من المنظمات والمرافق على تحديث وتطوير سياساتها واستراتيجياتها وجدولها زمنيا، وقد حددت بذلك مناهج وأساليب تمكنها من التخطيط لإحداث التغيير الإيجابي الهادف، وترجمة أهدافها المنشودة إلى برامج وخطط عمل قابلة للتنفيذ، ولعل أبرز ما يقدمه التخطيط الإستراتيجي في مجال المكتبات وتحديد المتخصصة منها ؛ جملة من الفوائد التي تؤكد وتوضح الغرض من وجودها من خلال الإطلاع على إحتياجات مجتمعها الأكاديمي لإستهداف مجالات تطويرها بإستخدام مقاربات ضمان جودة خدماتها وإنشاء إطار للأولويات العملية وتحديد فرصها لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد أبرز الدكتور السعيد مبروك خطاب في كتابه حول لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي أولوية وحتمية تفعيل مبدأ التخطيط على مستوى المكتبات الجامعية لما لها من دور أساسي في بلورة وتحديد أهداف المكتبة والتي تعتبر بدورها الدليل والمرشد للإدارة في توجيه وإستخدام الإطارات المتاحة بكفاءة وفعالية ،ولعل أهم الفوائد المقتناة من وراء التخطيط لتصميم الإستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج على مستوى المكتبات الأكاديمية تكمن في كون: (خطاب، 2014، ص.29)

➡ التخطيط يعمل على تحديد أهداف المكتبة أو المؤسسة المعلوماتية بصورة دقيقة وواضحة، مع توجيه إهتمام العاملين بوجودهم ودعمهم نحو تحقيق تلك الأهداف؛

➡ يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أفضل لأنه يعد الحجر الأساس لهذه الوظائف؛

➡ يعمل التخطيط على حسن إستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة أو المؤسسة المعلوماتية من مواد خام وأجهزة ومعدات وغيرها مما يساعد على توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف إلى الحد ممكن؛

➤ كما يساعد التخطيط على خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة وذلك من خلال تحديد هذه النشاطات بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها والزمن اللازم لإنجازها، وبالتالي فإن التخطيط يمنع عشوائية وإرتجالية القرارات، واللجوء إلى التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

➤ يسهم التخطيط الجيد في مجال المكتبات ومراكز المعلومات على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر سواء أكان مصادرها من داخل المكتبة أم من بيئتها الخارجية، مما يقلل من مخاطر المفاجئات والمعاناة الناتجة عنها وذلك لأن التخطيط يقوم على التنبؤ بعدة متغيرات وهذا ما يستدعي إعداد الخطط والبدائل المناسبة لها؛

➤ يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد؛

➤ يوفر التخطيط وسائل الرقابة وتقييم الأداء، فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية بموجبها تعبر عن مدى الإنجاز وتصحيح الانحرافات لدى حدوثها؛

➤ يوفر التخطيط الأمن والاستقرار النفسي للعاملين في المكتبة أو مؤسسة المعلومات، إذ أن التخطيط الجيد يقلل من حدوث الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى زيادة الأمن النفسي للعاملين، وإطمئنانهم في بيئة العمل وزيادة ولائهم العملي.

فقد تبلورت لدى الباحثة مكونات العملية التخطيطية من خلال تطرقها لمختلف مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وإرتباطه الجوهري بمسار نجاح المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، وتحديد مدى تكاملها مع المستوى العملي إنطلاقاً من تحديد الأهداف الإستراتيجية لها عبر مداها الطويل وإمكانية تفرعها على عمليات قصيرة الأجل مع وجوب توفر الإمكانيات الواجب تسخيرها لتصميم الإستراتيجيات؛ أما عن المستوى العملي الثاني فقد تجسد في وضعها للسياسات والبرامج اللازمة لتحديد نظامها وقياسها، فهي تقدم إرشادات محددة وتعكس الرغبات الإدارية على المستويات العليا على حسب الإهتمامات الواسعة أو

التوجهات أو المبادئ والأهداف، التي تتضمن إجراءات وقواعد تفصيلية والتي توحى بجدوى تحقيق أهداف المكتبات الأكاديمية المتخصصة ومؤسسات المعلومات بالدقة المطلوبة؛ وقد إستدل الخبير في مجال إدارة المكتبات **ويليام ناصري** بأهم الخصائص الواجب توفرها في سياسات المكتبات ومؤسسات المعلومات، وقد تمثلت في التحديد الواضح والصريح حتى يمكن تفهمها والإستيعاب الكامل لمناهج إدارتها الحديثة، كما تتميز بالواقعية وإمكانية التطبيق وفق موازين الثبات والإستقرار والإرتباط بالأهداف العامة والأساسية وهذا بالموازاة مع أسس وضع السياسات وما تستمده من خلال تحليل رسالتها وإقرار مبادئها في تقديم خدماتها وفق أنماط ضمان أعلى مستويات الجودة . (Willian, 1987, p.54)

2.27 التنظيم في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

فيعتبر التنظيم " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى إختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بإنسجام وتناسق لتحقيق الهدف " (عليان؛ سلامة، 2006 ، ص.90)

كما عرف التنظيم على أنه " تنسيق الجهود المادية والبشرية في أي منظمة لبلوغ الأهداف المشتركة بأحسن كفاءة ممكنة وبأعلى درجة " وقد عرف في السياق نفسه على أنه " العملية الإدارية أو الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد الأعمال حسب نوعها ووظيفتها وتقسيم الأعمال وتحديد العلاقات الأفقية والرأسية وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف مرسومة وواضحة " (القيوتي، 2006، ص.105)

وقد أكد الدكتور **عبد الرزاق بن حبيب** في كتابه حول " إقتصاد وتسيير المؤسسة على أن " مفهوم التنظيم يشمل ثلاثة جوانب؛ الأول وقد تمثل في العملية الإدارية والتي تعد دراسة لمحيط عمل المؤسسة الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير، فعليه يتم دراسة العمليات الإدارية وفق السلوك والقرارات والحوافز وغيرها؛ أما عن الجانب الثاني فيتعلق بمفهوم المنشأة الإجتماعية التي تكون إطار العمل الإداري للجانب الأول وهنا تدرس البنية التدريجية من الأدوار، السلطة، الإتصالات، تشكيل القرارات،

العلاقات مع المحيط والإرتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة، فيمكن تسميته هذا الجانب بنظرية التنظيم؛ في حين الجانب الثالث فقد تجسد في الوضع الحقيقي أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأول والثاني، وهذا ما يعني أن تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة التنظيم كعملية؛ وعليه فقد أدرج الدكتور تعريفا إجرائيا لعملية التنظيم وبشكله الكامل على المستوى الحركي بأنه هيكله وترتيب الموارد حسب الأهداف المحددة وذلك على أساس مقياس العقلانية والفعالية " (بن حبيب، 2013، ص.57)

وعليه ترى الباحثة من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف حول عملية التنظيم على إختلاف تنوعها على المستوى النظري والعملي؛ فإنه يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناءا على متطلبات التخطيط وتوزيع الوظائف المتداخلة وفق متطلبات التخطيط وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف؛ ومن أهم أهداف التنظيم هو تسهيل عملية التنسيق وذلك عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة وضمان أعلى مستويات الإتصال الفعال فمن أهم المظاهر الأساسية للتنظيم في أي مؤسسة كانت هو التطوير والتنمية الإدارية .

فأهم ما قيل عن التنظيم في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، هو " تصميم البنية الأساسية لها، والتي من خلالها يتم تحديد الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها ، فيجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معا، والتي يقوم بتجزئتها إلى أقسام ووحدات ومهام، تنطوي تحت مبدأ التنسيق والتجانس الوظيفي في التخصص والمستوى"، وعليه فيشمل التنظيم تعريفا للأنشطة الضرورية المطلوبة لتحقيق أهداف وخطط المكتبة، مع تجميع وترتيب الأنشطة والوظائف بأسلوب منطقي طبقا للعلاقات الوظيفية بينها، كما لها بإختيار وتعين وتكليف الموظفين للقيام بها؛ كما يكمن دور التنظيم في صياغة العلاقات بين الوحدات والوظائف وتحديد ما تفوضه السلطة والمسؤولية التي تتدفق من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، مع بيان مدى سلطة الموظف في التخطيط وتوجيه الآخرين العاملين معه، وتحديد تبعية الموظفين وعلاقاتهم مع بعضهم البعض. (الهادي، 1990، ص.165)

فالتنظيم في مجال إدارة المكتبات هو العملية التي بموجبها يتم تحديد الوظائف وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة وكذا إدارة العلاقات وفق أنماط الاتصال المختلفة مع توزيع للمسؤوليات والواجبات بغرض تحقيق الأهداف؛ فزمانا لإنجاح عملية التنظيم الإداري في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، يستوجب تحديد أهم عناصره والتي يمكن تمثيلها فيما يلي:

❑ تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أدائها بغرض تحقيق أهدافها؛

❑ تحديد التقسيمات الإدارية (المصالح والأقسام) اللازمة، وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل؛

❑ تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة، والتي يقصد بالواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها وحدة فإن قصرت في أدائها ستعرض حتما للمسألة، أما السلطة فتعني الحق الشرعي في التصرف وإتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الإمتناع عنه؛

❑ تحديد نظام واحد من العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة، مع تحديد السلطة والمسؤولية بينها، هذا ما يؤدي إلى ربط هذه الوحدات التنظيمية بعضها ببعض بحكم إعتبارها حلقة مكتملة وبالتالي فهي تضمن مبدأ المرونة والإنسياب العملي لمختلف الأعمال والعمليات والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل؛

❑ إختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة، وذلك بناءا على مواصفات ومعايير التي يتم تحديدها مسبقا، بمنح هؤلاء الأفراد المسؤوليات والسلطات الضرورية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب، كما أنه من الواجب تحديد طرق العمل وإجراءاته وتوضيحها لشاغلي الوظائف مع وضع آلية مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض تحقيق الأهداف دون تضارب أو ازدواجية في المهام والأدوار؛

❏ توفير الأدوات التنظيمية من أجهزة ووسائل لتسهيل عملية التنظيم. (عليان؛ النجداوي، 2014،

ص.ص. 365 - 366)

وعليه فتكون الباحثة قد قدمت مبررات إعداد الهيكل التنظيمي الذي إرتكزت عليه المكتبات والمؤسسات المعلوماتية كدليل تنظيمي يتضمن محددات أهدافها وسياساتها ووحداتها التنظيمية وإختصاصات كل منها وعلاقتها الإدارية ومستويات التنسيق بينها، من منطلق تحديد السلطات والمسؤوليات ، وأساليب العمل وإجراءاته كتصميم موحد لبيئة العمل بها؛ وما قد يحدث من إنعكاسات جراء التغيرات السريعة وغير المدروسة أو غير الواقعية على الهيكل التنظيمي على مستواها، وما يتسبب فيه من ظهور آثار جانبية سلبية ولعل أهمها حدوث توتر لدى العاملين وإضطراب في أنشطتهم، لذا يستوجب إسناد عملية التنظيم إلى لجنة متخصصة لضمان جودة مخرجاتها.

3.27 التوجيه والقيادة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

فقد عرف التوجيه على أنه " الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها من تحقيق التعاون بين العاملين وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، مع توفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجياتهم ولرغباتهم ويتم ذلك من خلال عمليات القيادة والتحفيز والإتصال " (هريسون، 2009، ص.42)

فبمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها وفق الأدوار والمسؤوليات المحددة ، تكون عملية التوجيه بمثابة الخطوة التالية في العملية الإدارية، وهي توجيه الأفراد العامة بالمنظمة بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد يسند هذا الدور للمدير بحكم واجبه في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد مرؤوسيه وتحفيزهم، كما يشار للتوجيه على أنه مرتبط بالتحفيز والقيادة والإرشاد وإدارة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، فهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى بحكم تمركز معظم العاملين بالمنظمة.

فيهدف التوجيه إلى قيادة الأفراد والإشراف العملي عليهم لتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية روح التعاون في بيئة العمل، فتنبع أهمية التوجيه بشكل خاص من خلال الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدماتية، هذا ما يفسر لنا حكم إرتباطه وتكامله مع مبدأ التحفيز والإشراف والقيادة وإدارة العلاقات. (غرارمي، 2016، ص.72)

فبناء على ماتم التعقيب عليه من تفاصيل حول عملية التوجيه، لنا بالحديث على دوره الوظيفي الفعال في مجال إدارة المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية من إرشاد وتحفيز للعاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي والروتيني على إختلاف المستويات الإدارية والفنية المدرجة؛ وكذا الخدمات الواجب تقديمها لمجتمعها الأكاديمي والحرص على التميز في إدارة العلاقات وما تتضمنه من آليات الإتصال بالجمهور المستهدفة من مجتمعها؛ وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمعبر عنها من طرف قادة الرأي على مستواها ، كما يحظى مستوى التنسيق بالدور الأهم وما يحتاج إليه من المتطلبات الوظيفية بين أقسام المكتبة والإدارات المختلفة التابعة لإدارتها العليا فتأسيسا لما تم التطرق إليه، لنا بإدراك مدى تكامل عملية التوجيه بفعالية التنسيق أثناء الأداء .

كما كان للباحثة بإبراز منحى آخر لوظيفة التوجيه وإرتباطها بمهارات الإتصال والدافعية وبالشكل الأخص بمبدأ القيادة الذي يوحي بوجود الإشراف العملي الفعال للشخص المشرف على عملية التوجيه أو المدير في حد ذاته، وما يستوجب عليه من ضمان مقدرته على القيادة والتوجيه العملي السديد للعاملين وبرهنة مدى فعالية قيادته.

4.27 الرقابة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية:

إن متطلبات إستمرارية وتطور أداء المكتبات ومؤسسات المعلومات وتميزها، مرهون بمدى نجاحها في تحقيق التحديات المصيرية في مجال تقديم الخدمة وتحسين مستواها، كالاتصال، نقل المعلومات

وغيرها والتي تعد بمثابة الوظائف الأساسية ومرتكزات معرفة مجتمعها الأكاديمي؛ على اعتبار أنها تحدد وفق خطط وبرامج وأنشطة في ظل إتاحة الموارد المادية والبشرية لازمة، وحيث تتلخص وظيفة الرقابة أو ما تسمى بالضبط الوظيفي في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في قياس كل من أداء العاملين، وتقييم النتائج من منطلق العمليات والإجراءات الوظيفية والبرامج، وهذا ما يمكنها من دراسة الانحرافات عن المعدلات المعيارية والعمل على إكتشاف الأسباب ومعالجتها أولاً بأول وذلك لتحقيق الإنجازات المستهدفة بالموازاة مع الخطط المرسومة، كما تشتمل وظيفة الرقابة " إجراء تحليل لتشغيل الأجهزة المستخدمة مع مراقبة الظروف المادية المناسبة للعمل المكتبي خاصة في فضاءات المطالعة كالإضاءة والألوان والمساحات والحرارة والرطوبة وغيرها... (الأفغاني، 2002، ص.27)؛ كما لنا بالحديث على الموازنات التخطيطية التي تعد من أهم أدوات الرقابة المالية في المكتبات ومؤسسات المعلوماتية والتي تهتم بتحويل أهدافها وأنشطتها إلى أرقام تخطيطية محددة، فهو قياس موضوعي منهجي لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين لمهامهم وفق المعايير المحددة، والذي يعد نوعاً من التحفيز الإيجابي والتقدير المعنوي لتحسين وتطوير أداء.

1.4.27 تقييم الخطة الإستراتيجية في المكتبات الأكاديمية المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية:

إن المستويات التنظيمية التي تم التطرق إليها من خلال إعداد الخطة الإستراتيجية والتي تعد بناءاً نظرياً مرتكزاً على الأسس العلمية في دراسة وتحليل العناصر التنظيمية الكفيلة بتحديد مدخلات المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية، وهذا ما يحدد لنا تفاصيل تطبيق الإستراتيجية وفق المرونة والقدرة على تنفيذ تفاصيلها من منطلق القرارات الإستراتيجية التي تم إعتماؤها لإتمام وظائفها التنفيذية؛ فهي كفيلة ببلورة واقع الأداء العملي للمكتبات ومؤسسات المعلومات والتي تسهم في تحقيق أعلى درجات التميز في الأداء، وهذا ما يستوجب إفرار العديد من المؤشرات التي تترجم الواقع التنظيمي والعملي بها مع تقييم

العلاقة بين مختلف المستويات التنظيمية، والتي تبقى رهينة القيم والمعايير الواجب التأكيد عليها لضمان ممارساتها وفق مؤشرات الأداء والتي يمكن إدراجها تحت سياق الرقابة الإستراتيجية.

وقد عبر عنها بمصطلح المتابعة والتقييم الإستراتيجي (قطر، 2011، ص.40)؛ وبعدها العملي في تقييم خططها الإستراتيجية والأداء فهي الإطار الذي تبلورت فيه الخطة الشاملة وما تضمنته من رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية؛ فإزاء هذا الطرح شكل موضوع الأداء الفعال عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي أضحت من الإتجاهات الهامة التي ترمي إلى الإهتمام به كمؤشر فعال وكفيل بتحقيق أهداف المنظمات على إختلاف أنماطها ومجالات نشاطها، فهو يعبر عن درجة التحكم في إتخاذ القرارات الرامية لضمان إدارة رشيدة؛ من خلال حسن تخطيطها الإستراتيجي، فقد عرف التخطيط الإستراتيجي في تقرير الإتحاد الفيدرالي بأنه " عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " (عون وآخرون، 2018، ص.419)؛ كما يمكن إعتباره الأداة التي تستخدمها المؤسسات لتغيير واقعها الحالي وتحقيق أهدافها المستقبلية، فهو وسيلة فعالة تتضمن مشاركة جميع أفرادها وما يتطلبه من إهتمام للقيادات العليا بها، فهو الأسلوب الأمثل للتطوير.

وبالحديث عن قياس مستوى النجاح، لنا بالتركيز على أهمية قياس أداء العنصر البشري في مجال المكتبات ومراكز المعلومات؛ فإن فهم وتقييم أداء العاملين في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بمهامه على الوجه الأكمل في الوقت الحالي والمستقبلي يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية لضمان درجات إستغلال الطاقات البشرية بالشكل والأسلوب الذي يحقق الأهداف الموضوعية للمكتبة من خلال حجم ومستوى ماتم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا.

وعلى هذا الأساس يتعين وجوب التفريق بين نوعين من الأعمال التي يتم من خلالها قياس أداء العنصر البشري، كما أكدته الدكتور مصطفى نجيب شاويش في كتابه حول إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة الأفراد على أن الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، فهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات على المواصفات المحددة، في حين أن الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات الإستراتيجية، ما يصعب امكانية وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم. (شاويش، 2019، ص.87)

فيمكن إبراز أهمية قياس أداء العنصر البشري بالمكتبات من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، فهو كفيلاً بتقييم المديرين والمشرفين لتحديد مدى فعالية رؤيتهم الإستراتيجية في تنمية وتطوير فريق عملهم في ظل إشرافهم وتوجيهاتهم، كما أن جوهر قياس الأداء في مجال المكتبات يمكن إعتباره معياراً ومقياساً لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم بالإعتماد على طرق التدريب والتكوين المستمرين داخل المكتبات أو خارجها، إذ يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي والذاتي، وإكتشاف الحاجات التدريبية لهم؛ كما أن قياس الأداء على المستوى العملي بالمكتبات يزود المشرفين على إدارتها بالمعلومات الواقعية عن أداء العاملين بها، مما يعتبر مؤشراً إيجابياً والذي يعبر عن مدى تحقيق المكتبات لأهدافها من عدمه.

فيمكن إدراك المديرين لأداء مكتباتهم أو آراء عمالها على إختلاف السلوكيات والخصائص التي توجه الأداء وفق الجوانب الإستراتيجية كالقيادة والذكاء المهني وإدارة التغيير المرتبطة بالممارسات المتعلقة بالجوانب العلمية والبحثية والثقافية.

فمن منطلق ما تم التطرق إليه، فقد ركز على قياس مستوى النجاح في تحقيق الأهداف وقد عبر عنه بمسمى الرقابة الإستراتيجية والتي تعد " عملية مستمرة تهدف إلى تقييم ماتم تخطيطه ومنع وقوع

الخطأ قبل حدوثه وتقييم العملية التنفيذية الحالية واللاحقة وذلك لتحقيق أداء أفضل، بحكم تفعيلها على كل مستويات المنظمة والتي يحرص على أدائها المدراء الإستراتيجيون " (هاريسون، 2009، ص.160).
 فيمكن اعتبار الرقابة التقييمية بمثابة الأداة الأساسية في العمل الإستراتيجي وذلك قبل إختيار المكتبة أو المؤسسة المعلوماتية لإستراتيجيتها وأثناء تنفيذها وبعدها، ذلك بحكم أن الرقابة التقييمية والإستراتيجية تولي إهتماما بالغا بالمسح البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للمكتبات تمهيدا لإختيار الإستراتيجية الأمثل مع إستخدام الوسائل العلمية في التحليل ؛ وصولا إلى إختيار وصياغة الإستراتيجية وكذا إعتداد التقييم والمتابعة من خلال وضع المعايير القياسية المسبقة وتطبيقها على قياس الأداء للتعرف ما إذا كان الأداء الفعلي للمكتبات المتخصصة وما تقدمه من خدمات يتطابق مع أدائها التنظيمي.

فقد تعددت آراء الباحثين وإجتهاداتهم حول تحديد مستويات العملية للرقابة الإستراتيجية، إلا أن مجال التقارب بين مختلف الآراء فقد إنصب حول وجود أربع مستويات يمكن إعتبارها خطوات مصيرية لتحديد رقابة الأداء وتقييمه الفعلي وقد مثلت فيما يلي: (السماوي، 2018، ص.175)

➤ تحديد الأنشطة التي يجب على الرقابة تنفيذها وقياسها؛

➤ وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء لتحقيق الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي بها وذلك من خلال

أربعة معايير أساسية وهي:

– **معيار الكفاءة:** ويتم من خلاله قياس مستوى القدرة على توظيف الموارد المتاحة على مستوى

مكتبات المدارس العليا لتحقيق الأهداف المرسومة؛

– **معيار الفاعلية:** ويتم من خلاله قياس مستوى تحقق النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخطط لها؛

– **معيار الجودة:** ويتم من خلاله قياس ما إذا كانت مخرجات تنفيذ الخطة الإستراتيجية تتلائم مع

المواصفات والمعايير المعتمدة أكاديميا أم لا؛

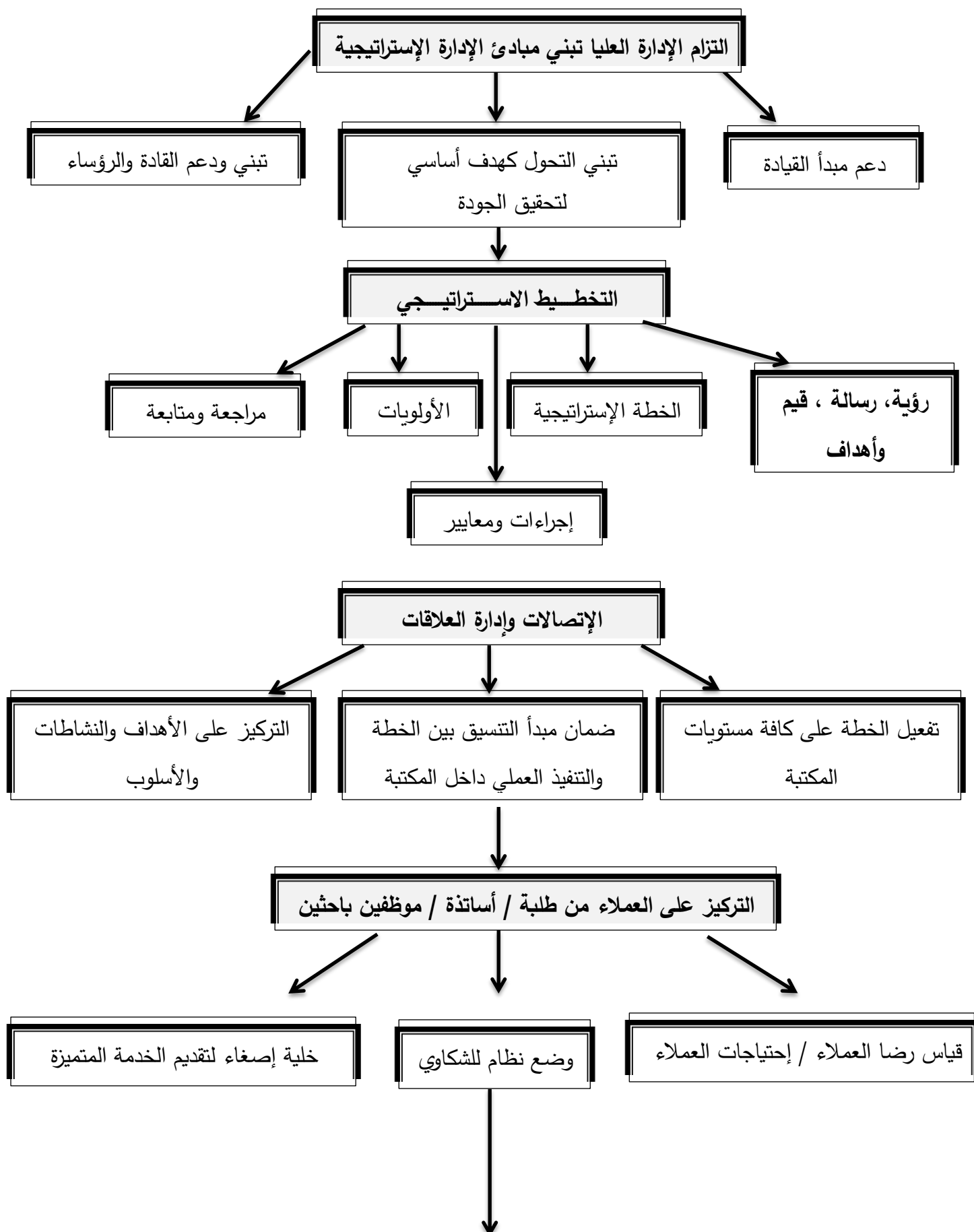
- معيار الأثر ويتم من خلاله قياس مستوى تأثير تنفيذ البرامج والأنشطة على المستهدفين من مجتمعها الأكاديمي.

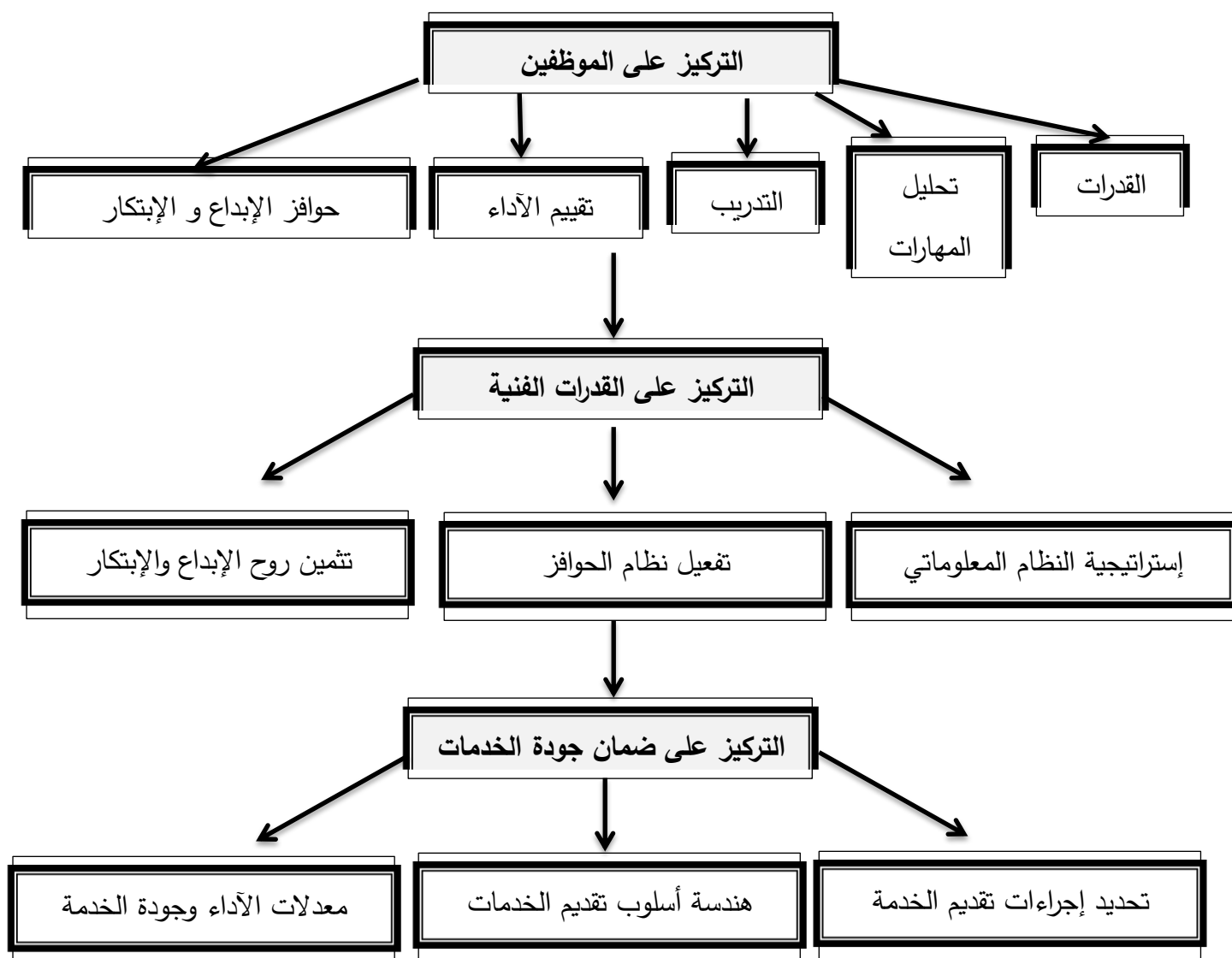
✚ قياس الأداء الفعلي أي النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية المحددة لتحديد حجم الفجوة في الواقع العملي؛

✚ إتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال تعديل الإنحرافات ومعالجة مسارها، بما يضمن للمكتبات المتخصصة وإدارتها العليا تحقيق جميع الأهداف والغايات الإستراتيجية التي تضمنتها الخطة وفقا للمعايير الموضوعية المحددة مسبقا.

28. تصور مقترح لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا:

وعليه فقد حرصت الباحثة من خلال ما تطرقت إليه من تفاصيل حول أسس ومرتكزات مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات ومؤسسات المعلومات وتحديد المتخصصة منها بحكم ما أسند إليها من أدوار ومسؤوليات عظيمة إتجاه مجتمعها الأكاديمي المتخصص، وعلى هذا الأساس، فقد تم إستعراض أهم الاستراتيجيات وفق لأهدافها ووظائفها ومستوياتها وطبيعة التحديات التي تواجهها من تهديدات في مسارها الوظيفي والمهني والعلمي، فكان للباحثة تجسيد مقترح تصوري للتحويل نحو تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المتخصصة:





الشكل رقم (25): تصور مقترح لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا

المصدر من اعداد الباحثة

فمن خلال الشكل الذي عبرت عليه الباحثة كتصور مقترح كان لها هدف الإشارة إلى أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، وتركيزها مع مبدأ التكيف مع التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسها المدارس العليا في الوقت الراهن تحديداً، من قناعة أن التخطيط الإستراتيجي حتمية لإستشراف الواقع العملي المستقبلي للمكتبات ، فهو عملية ضرورية لمواجهة التوقعات والتطورات الجديدة التي ستطرأ بهدف وجوب مراعاتها وفهمها وكذا التعرف على مدى التأثير والتأثر بها، فضمن إيجاد الخطة الإستراتيجية الفعالة للمكتبات وعلى رأسها

المكتبات المتخصصة وتطبيقها وتفعيلها؛ هو مرهون باتخاذها للقرارات الإستراتيجية المستقبلية والتي تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة وتعبر عن مدى تكامل رؤية العاملين ودرجة تعاونهم من خلال إتباعهم لمنهج منظم ومنطقي في إدارة شؤون مكتبهم مع حرصهم على عمليات الرقابة وخطواتها الهامة في قياس آدائها وفق المعايير واجب تفعيلها على مستوى قياس المدخلات بهدف التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية التي يستعان بها لتحقيق النتائج المرجوة ، وكذا مقياس العمليات وما يهدف إليه من فهم للخطوات الواجب الإرتكاز عليها لإتمام انشطتها وخدماتها ضف إلى أهم مقياس وهو مقياس الخدمات من خلال ما تقدمه من جودة والتي يمكن تصنيفها ضمن رسالة المكتبة وقد حددت مبدأ الفعالية الكفاءة والفعالية والجودة وهذا ما يصب في سياسة ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي التي أقرتها الوزارة حرصا منها على تطوير آدائها وتنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الفعال لدى المدراء والقادة على مستواها بالتركيز على مبدأ التنسيق العملي والمهني لتلبية الإحتياجات العلمية والبحثية لمجتمعها الأكاديمي.

المبحث الرابع

التوجهات الإستراتيجية الحديثة في مجال

إدارة المكتبات ودورها في تفعيل مبادئ

الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

مع تزايد الإهتمام بالبحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وعلى رأسهم المدارس العليا، والتي عبرت عن الهوية المستقبلية لمجتمعها الأكاديمي الذي أضى أساس لبناء مجتمعات المعرفة التي تقوم على الابتكار والإبداع والتطور المعرفي، إزداد إدراك أهمية المكتبات البحثية والمتخصصة على مستوى المدارس العليا التي تحمل هوية المؤسسة التعليمية البحثية لمجتمعها الأكاديمي المتميز من أعضاء هيئة التدريس والباحثون وكذا طلابها على إختلاف مستوياتهم الأكاديمية وعليه فقد إنبثقت أهمية المكتبات المتخصصة من منطلق أنها تحرص على بناء قاعدة بحثية متكاملة وحديثة بالموازاة مع دورها الجديد والتميز.

فالتحديات التي واجهتها ولا زالت تواجهها مؤسسات التعليم العالي وتحديدًا المدارس العليا ومكتباتها المتخصصة، في عصر المعرفة والمعلوماتية وتزايد حدة البيئة التنافسية مع تنوع الميول والإهتمامات الأكاديمية لمجتمعها الطلابي وفي ظل متغيرات بيئتها وعدم إستقرارها، قد تؤكد على سعيها الدائم والمستمر لتحقيق جودة الخدمات التي أضحت عنصراً أساسياً ومتغيراً إستراتيجياً يؤدي دوراً جوهرياً في صياغة إستراتيجيتها وذلك من خلال:

- التأكيد على التحسين المستمر وضمان معايير الجودة؛
- خلق مناخ عملي متميز، يتسم بالنقّة والإحترام المتبادل بين كل الأطراف العاملة داخل المكتبات المتخصصة.
- المسؤولية المهنية والأكاديمية بحكم ما أُسْتُدِد إليها من أدوار ومسؤوليات للإدارة العليا أي إدارة المدارس العليا، إزاء المجتمع الأكاديمي وضمان مستويات الإستجابة العالية لمتطلباتهم البحثية؛
- التأكيد على رقابة مخرجات المكتبة بحكم إعتبارها نظام معلومات يستدعي العمل وفق مبادئ والمقاييس المعيارية لإتمام الأداء؛

• تصميم قاعدة البناء الثقافي للمكتبات المتخصصة، والذي يتلائم مع متطلبات تطبيق القيم وفق ثقافة التنظيمية المثلى؛ والتي تتوافق وتصرفات القادة وسلوكيات العاملين وفق المعايير الأخلاقية بحكم اعتبارها من مؤشرات نجاح الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات ومراكز المعلومات من منطلق بيان الرؤية والرسالة والتي تعبر عن القيم الإيجابية للقيادة بما ينسجم مع متطلبات التحول في المفهوم التطبيقي للثقافة التنظيمية وسبل تعزيز فعاليتها في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية بها.

وعليه فقد أكدت الشواهد الواقعية للعديد من المكتبات، على " أنه من الضروري فهم المنظور الإداري والإستراتيجي لإتخاذ القرارات إنطلاقاً من فهم الأسس النظرية الإدارية وآليات تنفيذها مع إدراك المزالق والمخاطر المشتركة التي تواجهها المكتبات، مع وجوب معرفة الذات والقدرة على تحفيز الآخرين والتنوع المعزز خاصة داخل مجموعات العمل والذي يضمن القدرة على التواصل بفعالية وفهم ثقافتهم التنظيمية" (Richard ; Moniz ,2010,p.8)

ولعل أبرز التوجهات الإستراتيجية في مجال إدارة المكتبات وعلى رأسها المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية هي الإدارة بالأهداف أو ما يطلق عليها مسمى الإدارة بالنتائج وكذا إدارة الجودة الشاملة وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، دون أن ننسى الحديث عن إستراتيجية إدارة المعرفة وفعاليتها في مجال إدارة المكتبات؛ وإدارة الأزمات والمخاطر وأسس تقديم الخدمات بمكتبات المدارس العليا في ظل الذكاء الاصطناعي وغيرها من التوجهات التي سنستعرضها بشكلها المختصر والدقيق بحكم درابتنا بأن الحديث عن مثل هذه التوجهات الحديثة يستوجب دراسات معمقة وتطبيقية كل واحدة منها على حدى.

29. الإدارة بالأهداف ودورها الجوهرى في تطوير استراتيجية المكتبات المتخصصة:

فتعد الإدارة بالأهداف من أهم الأساليب الإدارية الهامة في توجيه النشاطات المختلفة داخل المنظمات بالإتجاه الواحد وهو تحقيق الأهداف من خلال تبني الأسلوب الإداري المتميز في عملية التوجيه والذي يقتضي ربط أهداف المنظمة بسلوك العاملين بها، وهذا ما أثبتته التجارب العديدة في مجال

إدارة المنظمات إستراتيجيا ومدى إرتباطه بنجاحها أو عدمه، والتي أصبحت تعد من أهم متطلبات العمل الإداري الناجح لتوجيه الجهود الجماعية بإتجاه موحد لتحقيق الأهداف، وعليه فإن الكثير من المؤسسات الرائدة قد تعمدت تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة بها، والتي شكلت مجموعة القيم والأعراف ذات العلاقة ببيئة العمل الجماعي مع الإلتزام بتحقيق الأهداف، وعليه فقد حددت الإدارة بالأهداف على أنها إحدى التوجهات الإستراتيجية لتحقيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

فمن منطلق إهتمامنا وإستعراضنا لتاريخ وتطور الإدارة الإستراتيجية وبيان مفهومها وركائزها من وجهات نظر متعددة من تحليل للقرارات الإدارية والإستراتيجية عبر أشهر المدارس الفكرية ومستوياتها العلمية ، جعلتنا نركز على أبرز التوجهات الإستراتيجية التي تبنيتها مختلف المنظمات وقد تكاملت الرؤى من واقع التجربة والتي جعلتنا نثمن الجهود المتواضعة لها، ولإعتبارات زمنية مشهودة لها بتقديم مبادئ الإدارة الإستراتيجية وجذورها التاريخية التي حاولت شرح السياق الإداري لمفهوم الإستراتيجية والتطورات التي أدت إلى بلورة ما أصبح يعرف في الممارسات الإدارية بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وعليه " إعتمدت الإدارة بالأهداف على أسلوب المشاركة بين المدير وموظفيه في عملية صياغتها، ويتم ذلك من خلال أسلوب التفاوض والحوار ومحاولة الوصول إلى قرار جماعي بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالهدف " (القطامين، 1996، ص.143)

كما أن هناك من عرفها على أنها " نظام حركي يسعى إلى دمج المسؤوليات وصياغتها في شكل أهداف ، فهي تسعى للوصول للنتائج الهادفة وفق ما تقتضيه الحاجات الإدارية للعاملين مع منحهم الحرية في المساهمة في بناء أهداف المؤسسة، وهذا ما يفسر أسلوب التسيير التعاوني بين الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق النتائج المحددة "؛ كما عرفت على أنها " النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها مستعملة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل إستغلال ممكن أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط

والتنسيق وتقييم الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة " (عبودي، 2007).

فبالنظر إلى نجاح الإدارة بالأهداف كنظام يستوجب توفر مجموعة من العوامل وقد حددت وفق ما يلي:

✚ المشاركة في وضع الأهداف وأحكام الرقابة على العمليات والنشاطات المختلفة المطلوبة لإنجازها بين المدراء ذوي العلاقة ومرؤوسيه في كل من وظيفتي التخطيط والرقابة؛

✚ درجة الاندماج المتبادل بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة والأهداف ذات الطبيعة الذاتية للعاملين المشاركين في إنجاز الأهداف، حيث تشير التجارب في هذا المجال إلى أن كفاءة إنجاز الأهداف تعتمد أيضا على مدى الاندماج بينها وبين الأهداف الخاصة بالعاملين؛

✚ إرتباط نظام المكافآت بالإنجاز الحقيقي للأهداف بحيث يؤدي ذلك إلى تعظيم شعور العاملين بفائدة مساهمتهم في إنجاز أهداف المؤسسة (Lawler , 1971,p.15)

وقد عرفت مدونة عالم المكتبات والبرمجيات مفتوحة المصدر الإدارة بالأهداف **Management**

By Objective (MBO) في مجال المكتبات ومراكز المعلومات ، على أنها " نظام تحدد به المكتبة

كمنظمة طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها " ؛ وقد رجعت بداية ممارسة هذه

التقنية إلى " بيتر دركر " في كتابه " **The Practice of Management** "

فمن أهم متطلبات نجاح عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمكتبات والمؤسسات المعلوماتية، أن

تتصف بالموضوعية أي القدرة على إتخاذ القرارات المبنية على مبدأ التخلي عن العواطف والإنفعالية

وغيرها من السلوكيات التي تفقده المنهجية التحليلية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتي تمكننا من تحقيقها

ضمن البعد الزمني المحدد ووفق الإمكانيات والقدرات المتاحة، كما يجب أن تصاغ الأهداف بصورة كمية

قابلة للقياس، والتي يمكن من خلالها المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة ورفع مستوى الكفاءة

من خلال المشاركة وهذا ما يترجم الربط بين أداء الفرد وأهدافه وكذا أهداف المكتبة؛ وعلى هذا الأساس تقوم المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية بتبني فلسفة الإدارة بالأهداف كتوجه إستراتيجي للإستثمار الأمثل لقدرات الفرد والسعي لتحفيزه وإشباع حاجات لضمان ولأئه، فالإيمان بالإدارة كمنهج يركز على المشاركة والتعاون إذ يتم تطوير الخطط الإستراتيجية المناسبة على كل المستويات لتحقيقها، والتي بموجبها يتم تحقيق الإدارة بالأهداف في مجال المكتبات بحكم إعتبارها أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية لوظائف الإدارة فهي بذلك تتطوي تحت لواء الإدارة الإستراتيجية.

فإستكمالاً لمتطلبات تحقيق نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف على مستوى المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات، لنا بالتطرق إلى أهم الشروط الواجب توفرها لضمان تحديد الأهداف والغايات المراد بلوغها والمعبر عنها بنتائج ما تثمره الخدمات على مستواها والتي يمكن قياسها؛ وقد عبر عنها الدكتور منير نوري في كتابه حول " التسيير العملي والاتصالات الإدارية من مفاهيم وتطبيقات "، وحصرها في ما يلي:

➤ **تفويض السلطة:** والمتضمن تنازل المدير عن جزء من سلطته إلى المسير أو القائد الذي يليه مباشرة في السلم الإداري، وهذا ما يتطلب تصنيف القرارات بما يتوافق مع المستويات الأساسية، فهو بذلك يساهم في إرساء عامل الثقة بين المسير ومروؤوسيه وهو ما يضيف جو من التعاون في بيئة العمل.

➤ **الصفات الشخصية للمدير:** حيث يرتبط نجاح المدير في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إرتباطاً وثيقاً بالصفات الواجب توفرها كقدرته على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف والتعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة؛ وهذا ما يتنافى ومبدأ الصرامة لدى المدير الناجح بحكم كسبه لثقة ومحبة مروؤوسيه والذي يتوجب عليه التميز والكفاءة والقوة من منطلق قدرته على

تنمية إمكانياته التخطيطية وتسهيل عملية الإشراف والتوجيه وهذا بتقديمه الصورة المكتملة للمكتبة.

✍️ تنشيط الأفراد وتسهيل العمل: إذ تتوقف فعالية وكفاءة الموارد البشرية في المكتبات وتحديد المتخصصة منها على الدور التنشيطي للمسير، والذي يمكن له أن يمارس دور المنشط لمجموعته، فيختار أسلوب التسيير الأنسب حسب الوضعيات لتحفيز الأفراد، فالموظفون من المستويات الدنيا جدا في الهيكل التنظيمي ينشطون بالقيادة الديمقراطية أو منطق الأوامر وممارسة السلطة السليمة، في حين الإطارات الوسطى يستجيبون أكثر للأسلوب الديمقراطي الذي يضمن مشورتهم وتبقى سلطة القرار في يد المسؤول الأول، أما الإطارات العليا وأعضاء مجلس الإدارة فيفضل قيادتهم بالأسلوب الجماعي التشاركي.

✍️ التنسيق: فإلى جانب التنشيط يلعب المسير دور المنسق، فالتنسيق يتضمن التنفيذ المتزامن لمختلف الأنشطة، حيث أن المهام الرئيسية للمنظمة تصمم في شكل مشاريع للإنجاز، ثم يقسم المشروع إلى مجموعة من المراحل المتزامنة والمتعاقبة، على أن يقوم المسير بالتنسيق بين المكلفين بضمان عمل الجميع في نفس الإتجاه العام، كما أن التنسيق يضمن الإستخدام الأمثل لموارد المكتبة وكأساس للعملية التنسيقية التي يقوم بها مدير المكتبة له بالإرتكاز على العملية الإتصالية من خلال الإشراف والتوجيه.

✍️ المتابعة والتقييم: والتي تعد رابع وظيفة من وظائف التسيير وهي الرقابة وقد عبر عنها بالمقارنة بين الإنجازات المحققة والأهداف المسطرة، وهذا ما يتطلب إعداد جدول قيادة النشاط على مستوى المكتبة والذي يسمح بإعطاء صورة واضحة عن نشاط المنظمة من خلال إعداد تقارير دورية، مع وجوب تحديد التقارير لمستويات نشاط الأقسام والمديريات (المالية، التسويقية...)؛ حيث تتضمن هذه التقارير مستويات الإنجاز المعيارية العادية لربط الأداء والإنجاز وفق حوافز إستثنائية.

تفعيل نظام المعلومات: فوجود نظام معلومات متكامل على مستوى المكتبة، يعتبر شرطاً أساسياً لممارسة أبعاد المتابعة التقييم التنسيق وكذا التنشيط والتنظيم، إذ يتكون نظام المعلومات في المنظمة من الوثائق والمستندات المتداولة في المكتبة بين مختلف مصالحها وبين هيئاتها الخارجية، كما يتكون النظام من مجموع الإجراءات الموضوعية لتحرير وإستخدام الوثائق وحفظها من خلال قواعد البيانات وشبكات الإتصالات، والذي يسهم بدوره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة. (نوري، 2015، ص.ص. 108 - 113)

30. إستراتيجية إدارة المعرفة وفعاليتها في مجال إدارة المكتبات:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بالإهتمام المتزايد من قبل المنظمات ربحية كانت أو غير الربحية، فقد برزت المعرفة كوسيلة لمواجهة المتطلبات التنافسية بحكم الإدراك بأهميتها على أنها إحدى التوجهات الإستراتيجية للإقتصاد القائم على المعرفة، وما يوحي بالفهم الأكثر عمقا لدور المعرفة والرأس المال الفكري وإبداعاته في التجميع بين إدارة المعرفة والإقتصاد المعرفي.

فكان دونالد مارشند **Donald Marchand** أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات، لتبرز بعد ذلك العديد من المداخل لمفهوم إدارة المعرفة ويعود هذا التعدد لإختلاف وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم ويمكن حصرها في أربعة مداخل أساسية: (الفارس، 2001، ص.67)

➔ **المدخل المعلوماتي:** فإدارة المعرفة عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم المعلومات وإسترجاعها وإستخراجها من البيانات الأولية وتخزينها في قواعد بيانات التي تمكننا من الوصول إليها بسهولة؛

➔ **المدخل التكنولوجي** ويهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات والإتصال مثل نظم الذكاء الإصناعي، النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات بغرض تسهيل مشاركة المعرفة وتبادلها؛

➔ **المدخل الإقتصادي** والذي يربط بين إدارة المعرفة وإقتصاد المعرفة ويعتمد عليه في كل الصناعات والخدمات والأنشطة ومجال الإنتاجية؛ المبني على كثافة المعرفة وتطبيقاتها لتحقيق النمو الإقتصادي مع ضمان القيمة التنافسية، كما يربط هذا المدخل بين إقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري الذي يهدف من خلال إستثماره إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية؛

➔ **المدخل الإجتماعي**: إذ يتبنى هذا المدخل حقيقة أهم أسس نجاح إدارة المعرفة هو توافر شبكة من العلاقات الإيجابية بين العاملين وإدارتها في المنظمة تركز على الثقة المتبادلة بينهم وشبكة العلاقات التي يقيمونها مع الأطراف الخارجية ومجموعة القيم والأخلاق التي يمتلكونها والتي تحدد سلوكهم لتحقيق التعلم الفردي والجماعي.

في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحيوية والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة ، والتحول إلى المؤسسات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا، بل هو إتجاه واسع وعميق ومتنوع لدرجة تغطيته الحياة الاجتماعية لكثير من المجتمعات (المغربي، 2025، ص.289)؛ فالمكتبات كغيرها من المنظمات التي تسعى للإرتقاء بمستويات خدماتها نجدها حريصة على تبنيهاا للتوجهات الإستراتيجية الحديثة المبنية على الإستثمار الإيجابي للقدرات والطاقات والمهارات الإنسانية وتوليد المعرفة وتنميتها؛ وهذا ما أكده الأستاذ الدكتور فريد النجار في كتابه حول إدارة راس المال البشري بالموهبة والإبداع على أن " التميز الإداري يحتاج إلى ضرورة تطوير وتنمية المعرفة لدى العامل " (النجار، 2014، ص.26)

كما تشير الكثير من الدراسات حول مفاهيم وتطبيقات إدارة المعرفة؛ على أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة ؛ ولعل معظمها تجزم بدورها العظيم في نجاح تطبيقاتها، وقد تم التأكيد على نجاح ما نسبته 80% من المؤسسات جراء تبنيهاا للثقافة التنظيمية المناسبة مع إجراءات التغيير في المبادئ الثقافة التنظيمية تعد الخطوة الأولى المطلوبة (تقار، 2019، ص.105)؛ فبحديثنا المسبق على الثقافة

التنظيمية كإطار مرجعي لتحديد هوية المؤسسة، وأبعادها المستقلة من توجيه الوظيفة مقابل توجيه الموظفين، وكذا توجيه النتائج مقابل توجيه العمليات، وهذا ما يؤكد لنا أن القيم الثقافية للأفراد العاملين تؤثر تأثيرا عميقا في بلورة عمليتي توليد المعرفة ومشاركتها مع تعزيز الإتصال والتعليم التنظيمي داخل المنظمة.

فتوجه المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية؛ نحو إدارة المعرفة يعد مطلب وشرط أساسي لضمان الرؤية الواضحة لمستقبلها العملي والمهني من خلال إمتلاكها القدرة على الابتكار وتوليد منتجات وخدمات فكرية معرفية جديدة وكذا المساهمة في التحسين والتطوير الدائمين، والتي بدورها تقرر واقعا جديدا للأداء بالتركيز على إحتياجات عملائها ورفع مستوى جودة خدماتها مع إدراك تنوعها؛ فمن هذا المنطلق لنا بوجود ضمان نقلة نوعية في الحاجات الإستراتيجية لإدارة المعرفة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، لتدعيم سبل الإستثمار في طاقاتها البشرية من المعرفة الضمنية وما تضمنته من خبرات وإعتقادات وقيم ومهارات مكتسبة وما قابلها من معرفة صريحة قائمة على إقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية كثافة داعمة تعزز من خدمات المكتبات وارتقاءها الوظيفي على مختلف مستوياتها العملية ، وهذا ما يوحي بأثر القيادة التحويلية وأبعادها المتعلقة بالتحفيز الفكري وما لها من دور إيجابي في إستكشاف القدرات الفردية والجماعية وحسن إستغلالها للتشارك في المعرفة ،من خلال تطبيق إستراتيجيات محكمة لأجل تعزيز توليد المعرفة وإكتسابها؛ وهذا ما يترجم قدرة المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية على التميز والريادة.

وفي نفس السياق أصبحت متطلبات وظيفة إختصاصي المعلومات أكثر مسؤولية، إذ يتوجب عليها إختيار المجموعات على إختلاف أشكالها وأوعيتها وإقتنائها وحفظها وتنظيمها وإدارتها وكذا إعداد مخطط فني للمكتبة بوصف محتوى أعمالها وخدماتها كالإبحار المعلوماتي الذي أضى من بين إهتمامات

وممول مجتمعها الأكاديمي والبحثي وتصميم ونقل المنتجات المعلوماتية ذات القيمة المضافة مع تقديم المشورة لهم، وإتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق رغباتهم " (بيزان، 2025، ص.119).

كما لنا بالحديث من زاوية أخرى عن دور أخصائي المعلومات بحكم تأهيله أكاديميا وعلى مستوى عال لتأدية مهامه والحرص على تطوير أدواره من تجميع وتوليد المعرفة بحكم إعتبارها عملية نظامية تكاملية تحرص على تنسيق أنشطة المكتبة في إتجاه تحقيق أهدافها؛ مما تعزز القدرة على الأداء التنظيمي الفعال، وهذا ما يجعل أخصائي المعلومات أمام تحديات الحياة المعرفية سواء كانت معارف موضوعية (أوعية المعلومات على إختلاف أشكالها)؛ وكذا المعارف الضمنية (كالتجارب والخبرات الإنسانية) والتي تعد موردا حيويا وإستراتيجيا لضمان نشاطها البيداغوجي والإداري.

31. إدارة الجودة الشاملة وأبعادها الإيجابية في تحقيق أهداف المكتبات المتخصصة:

فنقطة إرتكاز أي مؤسسة، هي تبني فلسفة الأساليب الإدارية الحديثة، كمناهج إدارية قائمة على أسس إحداث تغيرات إيجابية داخل المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها سواء سلعة كانت أم خدمة، وبأقل التكاليف بهدف تحقيق أعلى درجات الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق متوقعاتهم.

وقد عرفها الخبير الأمريكي **فيجنوم** على أنها " نظام يدمج كل المجهودات لتحسين وتطوير الجودة لمختلف مصالح واقسام المنظمة للحصول بشكل إقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل " (قندور، 2001، ص.10).

كما أسهم العالم **فيليب كروسبي**¹ في إرساء أسس تحسين الجودة وتطوير ثقافتها من خلال " جدية الإدارة العليا بالعمل على التحسين والتطوير؛ والتزام القائمين عليها بتفعيل مبادئ التجويد العملي بحكم مسؤوليتهم على أداء عملهم بجودة وتميز" بتحكمهم الشامل في بيئة العمل من تحديد الأولويات والأهداف وتوضيح رؤية وإتجاهات الأفراد العاملين وما يلزم ذلك من ضرورة لتغيير ثقافتهم العملية داخل المنظمة"، كما حرص **آرماند فيجنوبوم** على تطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة TQM، على جميع المستويات من الإدارة العليا إلى آخر مستوى وظيفي مع ضمان إدماج حلقات الجودة من أجل تطوير الأداء وقد أكد على وجوب مراعاة البعد الإنساني في بيئة العمل لضمان إبراز القدرات البشرية المكملة لتحسين وتطوير مبادئ الإدارة الناجحة. (كافي، 2016، ص.34)

من خلال ما تم التطرق إليه من مرتكزات فلسفية لتيارات الإدارة الحديثة؛ وبشكلها المفصل من مبادئ الإدارة الإستراتيجية وعوامل إنجاحها وأسس إرتكازها وأولويات تطبيقها... كان للباحثة بعد مماثل وفق التحليل المشترك للعناصر الأساسية بين المنهجين، فأهداف الإدارة الإستراتيجية قد توافقت مع أهداف إدارة الجودة الشاملة، من خلال تبنيها لمبدأ التخطيط الإستراتيجي والتأكد من وجود أهداف تسعى المكتبات الأكاديمية المتخصصة لتحقيقها من خلال تحديد رسالتها ورؤيتها مع وجوب وضوحها فوجود خطة إستراتيجية واضحة المعالم تعمل على وضوح إتجاهها وتحديد مسؤولياتها إتجاه موظفيها تخصصات عدة، والتي تصب مجملها في تحقيق أعلى درجات التحسين والتطوير المستمر في الأداء، وما تجاوزه من تحقيق لمنهج التغير والتزام المنظمة بتوفير بيئة عملية بمعية إشراك جميع الأفراد وتكثيف، وكذا مجتمعها الأكاديمي المتضمن باحثين وطلبة على إختلاف ميولهم المعرفي وإهتماماتهم البحثية في

¹ وهو أحد عمالقة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسس منظمة إستشارية دولية متخصصة في مجال تحسين الجودة، وقد حرص على وضع برنامج للإعتماد على ثقافة الجودة والمكون من أربعة عشر عنصر ضف إلى مساعيه في تحقيق ثوابت لتطبيق إدارة مثلى من خلال تفعيل نظام الجودة ومعياريه ومقاييسه.

الجهود والحرص على تكوين فرق التطوير العملي ضمن هيكل مترابط وفعال وهذا ما يترجم المسؤولية المشتركة.

وفي نفس السياق تبين لدى الباحثة بعد إستراتيجي عملي آخر ، من خلال حديثنا على علاقة إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها إحدى التوجهات الإستراتيجية لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي على إعتباره من الظواهر الإيجابية في المنظمات الإدارية وقد كثر الحديث عنه تحت مسميات عديدة أبرزها التغيير والتطوير وكذا التحديث ، وقد عرف على أنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة بذلك ملائمة الأوضاع والأساليب التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور وتحقيق مجموعة الأهداف المتمثلة في الارتقاء بمستوى أدائها، تحقيق درجة عالية من التعاون وكذا تطوير إدارة الموارد البشرية والمالية وفق مجالها الهيكلي والوظيفي " (العيسوي، 2019، ص.26)

وماتم إدراكه مهنيا من جهود الباحثين وقناعتهم بوجوب تبني ثقافة الجودة الشاملة في القطاع الخدماتي خاصة في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية وما يتحقق من خلاله من تميز في الأداء والإرتقاء العملي الهادف، والتركيز على فهم رغبات عملائها الأكاديميين من طلبة وأساتذة وباحثين على إختلاف تخصصاتهم وحاجاتهم المعرفية وتوقعاتهم؛ جعلنا نستدرج الأبعاد الإستراتيجية لجودة الخدمة في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات والتركيز على أبرزها والتي يمكن حصرها في ما يلي:

➤ مدى موافقة الخدمة المعلوماتية للجودة الشاملة، والتي تعني مدى مسايرة الخدمة المعلوماتية

المقدمة لمبادئ الجودة الشاملة وعلى الوجه الأمثل؛

➤ وقت الإستجابة وهي سرعة التجاوب في تقديم الخدمة المعلوماتية في المواعيد المحددة من قبل

العاملين وتقديمها للعميل كمستفيد؛

الإطمئنان وهي درجة توفر المهارات البشرية المهنية اللازمة لتحقيق المضمون الذاتي لجودة الخدمة المعلوماتية كالمهارة والمعرفة المطلوبة؛

مطابقة الخدمة المعلوماتية لمتطلبات العميل المستفيد بحكم أن الخدمة المعلوماتية المقدمة تكون مرتكزة على مدى تلبيتها لإحتياجات العملاء،

التقمص والتعاطف وهي المهارات السلوكية اللازمة في التعامل مع العميل المستفيد لتحقيق الإنسجام والتفاعل عند تقديم الخدمة المعلوماتية؛

الإتصال الفعال وهو القدرة على الإصغاء للعميل وتقبل رأيه وانشغالاته البحثية والعلمية؛

الفهم والإدراك وهي درجة إستعداد العاملين في مجال الخدمة المعلوماتية والتدريب على كيفية معرفة وفهم متطلبات العميل وتحديد إحتياجاته بدقة وكفاءة عملية؛

الأدوات وذلك بإدراج كل الوسائل والأدوات المادية اللازمة لأداء الخدمة المعلوماتية؛

الثقة في أداء الخدمة المعلوماتية وهي درجة ثقة العميل في خدمة العاملين المختصين فيما يتعلق بمقدرتهم على تقديم الخدمة المعلوماتية بالجودة العالية وبشكل دقيق وثابت؛

تصميم المناخ العملي المادي لتقديم الخدمة المعلوماتية وتشمل تصميم مبنى المكتبات وفضاءاتها وقاعاتها؛ وفق التجهيزات اللازمة وبالجودة العالية المطلوبة من أثاث وديكور وتهوية وإضاءة وأمن

وسلامة وغيرها. (بلحاج الزين؛ عبد الهادي، 2024، ص.8)

فقد قدم الدكتور حسن أحمد مصطفى الحناوي في رسالة دكتورته دليلا مقترحا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية والذي تضمن خطوات فعالة تم إقتراحها لتطبيق نظام الجودة من خلال توصله إلى أسباب ودواعي تطبيقها وقد تم إبرازها وفق المنظور التالي:

✓ تبني الإدارة العليا لمعايير تطبيق الجودة؛

✓ التوعية ونشر ثقافة الجودة؛

✓ دراسة إتجاهات العاملين نحو تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

✓ تقييم وتشخيص الوضع الحالي لمؤسسة التعليم العالي؛

✓ الإعداد والتهيئة المهنية الشاملة لتطوير خدمات المكتبات؛

✓ بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها؛

✓ تحديد الخطوات الإجرائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

✓ تخطيط وتوثيق شامل لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات؛

✓ تطبيق نظام رقابي للجودة؛

✓ المراجعة الإدارية العليا. (الحنوي، 2008، ص. 128)

وعليه فقد إهتمت المجتمعات بتطوير مؤسساتها التعليمية بالتركيز على ثقافة الجودة لضمان وضوح مهمتها الأكاديمية بما يفي إحتياجات الحاضر ويتلائم مع معطيات المستقبل، وهذا لضمان جودة الخمة المدركة وما تعلق بها من إمكانية وجود فجوات سلبية وإيجابية بين توقعات المستفيدين وبين الخدمة الفعلية المقدمة؛ وذلك بحكم التغيير السريع في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم هذا ما أدى إلى أهمية هذا التطوير ووجوب إستمراريته؛ فالمكتبات المتخصصة باعتبارها مرافق أكاديمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي تحمل أهدافا ورؤى تسعى إلى تحقيقها؛ وبقدر توفير الظروف الملائمة لها تستطيع تحقيق هذه الأهداف والرقي بمستوى الجودة في عملياتها، وكذا التركيز على تحقيق رضا العملاء من خلال إلتزامها بتأمين إحتياجاتهم العلمية والبحثية والأكاديمية، وفق أسلوب منهجي ومتميز؛ فيمكن إجمال أهدافها في أنها تصب حول إستراتيجية تطوير البحث العلمي ونشر الثقافة والمعرفة في مجتمعها الأكاديمي في شتى المجالات العلمية.

32. إدارة التغيير ودورها الفعال في تطوير أداء المكتبات ومؤسسات المعلومات

إن ما تحتاجه المكتبات في الوقت الراهن، هو التنظيم الجيد والفعال لضمان إدارة ناجحة تؤدي وظائفها وتقدم خدماتها وتلبي إحتياجات مستفيديها على الوجه الأكمل فهي بذلك تتبنى إدارة واعية فاعلة وقادرة على تنفيذ سياساتها بأعلى درجة من الكفاءة في حدود الإمكانيات المتاحة، مع وجوب تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك بإختيارها الأفضل لرأس مالها الفكري وتنميته مهنيا بما يتلائم والتطورات الحديثة في المجال الإداري والمهني وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم وتحفيزهم وتنسيق جهودهم، وغيرها من الأهداف التنظيمية التي تتيح لنا مبدأ الإرتقاء بالمناخ التنظيمي بالمكتبات إلى المستوى الأمثل، مع تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل.

فالجدير بالذكر هنا هو أن المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تزداد كلما إزدادت المسؤوليات وإختلطت الأدوار والمهام في المستويات الإدارية المختلفة على مستوى المكتبات الأكاديمية المتخصصة وكذا المؤسسات المعلوماتية، يجعلها تسابق الزمن لتتبنى أساليب إدارية حديثة؛ ولعل أبرزها إدارة التغيير التي تعد أهم التوجهات الإستراتيجية للتكيف مع التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسها المدارس العليا، وتأتي مكتباتها المتخصصة على رأس أولوياتها لضمان نجاحها أكاديميا وبحثيا، وقد تم الإشارة إلى أن " إدارة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لم تعد إدارة الماضي أو إدارة الحاضر فقط، ولكنها إدارة المستقبل الذي يتعامل مع التحديات من خلال إستشراف المستقبل والتي تستطيع من خلالها التعامل مع الواقع المتغير وتهيئتها للتفاعل مع كل تطور مستقبلي "

(بوسهمين ؛ عياط، 2017، ص. 96)

وعلى هذا الأساس تم تصنيف المشاكل الإدارية التي قد تواجهها المكتبات المتخصصة ومؤسسات

المعلومات وفق طريقتين:

أولاًها: التصنيف حسب درجة ظهور المشكلة، والتي تنقسم بدورها حسب الحالة إلى أنواع:

➤ **المشكلات الواضحة:** والتي يمكن تحديدها بسهولة، مع إمكانية تشخيص أسبابها والتوصل إلى حلول مناسبة لها، كعطل تقني على مستوى الأجهزة أو الموقع أو المنصة الخاصة بالمكتبة، أو ما تعلق بمشاكل على مستوى فضاءات المكتبة وغيرها.

➤ **المشكلات الخفية:** والتي ليس لها معالم واضحة وظاهرة، مع بروز بعض أعراضها، وبالتالي يصعب تحديد أبعادها بالرغم من أنها مشكلات حقيقية وقائمة إلا أنها تحتاج إلى دراسة تحليلية عميقة لفهم كينونتها وأبعادها وأسبابها بغرض معالجتها والتخلص منها بشكل نهائي.

➤ **المشكلات الكامنة:** وهي مشكلات موجودة فعلاً لكنها غير فاعلة في الوقت الحاضر ولكن بوابدها تلوح في الأفق وقد يكون لها انعكاسات سلبية على المكتبة وعلى مجتمعها المتخصص، ولعل أبرزها هو نقص الإهتمام بتنمية موردها البشري من الناحية المهنية والعملية وغيرها.

ثانيها التصنيف حسب موضوع المشكلة: والتي تنقسم بدورها إلى أنواع عدة يمكن حصرها في:

➤ **المشكلات السلوكية** وما تعلق بها من تصرفات الأفراد العاملين بالمكتبة وسلوكهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض؛ فمن أهم مظاهر هذه المشكلات هو سوء التصرف والمعاملة العدوانية وقلة الإحترام وما تعلق بالسلوكيات إتجاه المستفيدين من سوء التصرف والمعاملة اللائقة لهذا النوع من العملاء الذي يستدعي اللباقة والإحترام وملائمة سلوكياتهم مع المواقف.

➤ **المشكلات الفنية:** وما تعلق بها من انعكاسات وقدرة المكتبة على التحكم في حلها وذلك بتطبيق الركائز الفنية الحديثة والصعوبات والانحرافات الحاصلة في مجال إدارتها، ولعل أبرزها المشكلات المتعلقة بالخدمات الفنية والتعاونية بين المكتبات والتي تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء الفعال.

❖ **مشكلات التشغيل:** ويطلق عليها أيضا المشكلات الإجرائية وتتعلق بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات وطرق توزيع السلطة والمسؤولية في المكتبة أو مركز المعلومات وتشمل أيضا المشكلات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم وغيرها من الوظائف الإدارية.

ثالثا: التصنيف بحسب درجة خطورة المشكلة والتي تنقسم بدورها إلى الأنواع التالية:

❖ **مشكلات خطرة:** والتي تؤدي إلى وقوع كوارث أو تؤثر بشكل جوهري على وجود المكتبة وإستمراريتها، ولعل أبرز مشكل هو قطع أو نقص في ميزانية المكتبة كليا أو لفترة معينة وغير ذلك من المشكلات.

❖ **مشكلات غير خطرة:** وهي مشكلات بسيطة مؤقتة لا يؤثر حدوثها على مسيرة المكتبة أو مركز المعلومات إطلاقا ويتم عادة معالجتها فورا وغير ذلك من المشكلات. (إسماعيل، 2009، ص.ص. 175 - 176).

فنظرا لإعتبارات عدة من ما تم التطرق إليه من دوافع تبني إدارة التغيير كتنغذية عكسية لمسار التخطيط الاستراتيجي ، كان للباحثة بعدا تفكيري من منطلق التسليم والإعتراف بدور المكتبات الأكاديمية المتخصصة وحتمية التقدم والتطور المهني والأكاديمي كمتطلبات الإدارة الحديثة؛ وهذا ما إنعكس تأقلمها مع الظروف والمشاكل المحتملة وقدرتها على التحكم حيال المواقف المؤثرة في مسار تحقيق الأداء والتميز العملي بها، من منطلق قراءة وضع المكتبة قبيل البدء بعملية التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ لمستقبلها وما تواجهه من مخاطر ومشاكل وتحديات؛ ولعل ما قدمه الدكتور **السعيد مبروك ابراهيم** في حديثه (ابراهيم، 2014، ص. 216) عن أهم الحلول الممكنة ولو بشكلها المؤقت على المشاكل المحتمل وقوعها ؛ فكان للباحثة وفق إجتهادها الشخصي من إسقاط ماتم التطرق إليه نظريا على ماتم لمسها واقعا وعمليا على مستوى بعض المكتبات المتخصصة محل الدراسة والتي يمكن إدراجها في الجدول التالي:

المشكلة المحتملة	حلولها الممكنة
عدم موافقة بعض العاملين حيال التغييرات الرئيسية في إدارة المكتبة على اختلاف مستوياتهم الإدارية	فأفضل حل لمثل هاته المشاكل ، وجوب مشاركة بعض أعضاء المجلس في عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى إدارة المكتبة ، لفتح مجال تحليل المواقف وسبب إجراء التغييرات وضرورتها ، مع عرض مقترحات وأفكار وتفعيل روح النقاش الإيجابي .
عدم قناعة بعض العاملين والمرؤوسين حيال التغييرات الحاصلة في مختلف الوظائف الإدارية على مستوى المكتبة	فمن الواجب على مدير المكتبة أو قائدها المسؤول على إدارة التغيير على مستوى المكتبات أن يتم تحديد مواعيد لمقابلتهم بغية شرح التغييرات المقترحة ، ليكن بذلك عرضه واضحا مبررا لموقف المكتبة وحتمية تبني هاته التغييرات وكيف يتم الاستفادة منها، مع التركيز على الأهمية الإستراتيجية التي سيتم تنفيذها ولو تطلب الأمر تنظيم لقاءات أو عروض لمدخلات أو غيرها من السبل.
الرفض القاطع لمبدأ التغيير من قبل بعض الإطارات على مستوى المكتبات بحكم تعظيم مسؤولياتهم وأدوارهم في تحقيق ذلك	بحكم أولويات التنظيم العملي بالمكتبات المتخصصة ودورها الجوهري في تطوير مجال البحث العلمي ، مع وجود رفض قاطع لمبدأ التغيير ، فحينها لابد من تغيير وجهة العمل بصورة رئيسية وترشيد إدارتها بالتخلي عن بعض إطاراتها التي تفضل السير في الإتجاه المعاكس لتقدم وتطور آدائها، والحرص على إيجاد البدائل والسعي لتدريبها وتأطيرها .

بعض المشاكل غير المرغوب توقعها من طرف مستفيدي المكتبات ومورديها حيال التغيير الطارئ على مستوى مرفقهم الأكاديمي	فلا بد من الإستعداد الجاد لإنعكاسات بعد التغيير على البعد الخدماتي على مستوى المكتبات ، فلا بد من الجاهزية لما سيحدث مع وجوب تقديم الدعم الثقافي والأكاديمي والمهني لإحتواء أي آثار سلبية قد تنشأ من خلال تبني إدارة التغيير
إنعدام أو نقص الوعي بوجوب تبني ثقافة التغيير لضمان التطور الخدماتي وجودته	هذا ما يعني وجوب إعادة النظر في توظيف أشخاص أكفاء يمتلكون ثقافة إدراج الحلول الأنسب والإرتكاز على حاجاتهم الدائمة إلى تجديد الخبرة لديهم وتنميتها من خلال الإستطلاع على تجارب جديدة لمكتبات متميزة تستوفي شروط تميز إستراتيجيتها وحسن تنفيذها .

الجدول رقم (15): دوافع تبني إدارة التغيير لدى المكتبات المتخصصة وما إرتبط بها من مشكلات

وظيفية وتنظيمية وحلها البديلة

المصدر: من إعداد الباحثة

وعليه فتكون الباحثة قد أبرزت من خلال إستطلاعها على الواقع العملي لدى بعض مكتبات المدارس العليا المشهود لها بالتطور والتميز الأدائي في غياب ذلك لدى البعض الآخر منها ؛ لمشكل كفاءة قراراتها التنظيمية وميولها إلى قرارات شخصية أو إرتجالية أو عشوائية ، تستدعي إعادة النظر في إدراج قرارات إستراتيجية التي تعالج القضايا المستقبلية لمثل هاته المكتبات والتركيز على مدى تأثيرها على حياتها التنظيمية وإستمراريتها وما ترتب عليها من إنعكاسات إيجابية أم سلبية كانت من خلال تفعيل إدارة التغيير كتوجه إستراتيجي فعال.

33. إدارة الآزمات والمخاطر كتوجه إستراتيجي لمكتبات المدارس العليا في ظل الذكاء الإصطناعي:

إن من أهم بؤادر تطور تميز آداء المكتبات ومؤسسات المعلومات هو مقدرتها على مواكبة تغيرات بيئتها وما تتسم به من سرعة وتحديث مستمر ، من خلال حرصها الدائم على تحليلها والتفصيل في نقاط

قوتها وضعفها بالموازاة مع فرصها المتاحة والتهديدات الواجب الحد منها، فأصبحت المكتبات تواجه واقعا متقل بالتغيرات الجذرية في المفاهيم والتوقعات والأساليب والأزمات المشهودة والمتوقعة، جعلها أمام حتمية تبنيها لتوجهات إستراتيجية لضمان تطوير أدائها وزيادة قدراتها التنافسية والتوجه نحو تحقيق الأهداف من منطلق قراراتها المبنية على الحقائق، ولعل أبرزها إدارة الأزمات والمخاطر التي أضحت ممارساتها في مجال إدارة المكتبات المتخصصة ومؤسسات المعلومات؛ من الميكانيزمات الواجب تفعيلها في ظل وعي الموظفين والقائمين على تسيير شؤونها بجوانب الحماية من حيث مبناها ومجموعاتها ومواردها المادية والبشرية وكل ما تعلق بهذا النوع من المرافق الأكاديمي المهمة.

فقد تعددت تعاريف إدارة الأزمات والمخاطر، ولعل ما قدمه الدكتور السيد السعيد عبد الوهاب محمد في كتابه حول إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث قد أصاب مجمل التفصيل والتدقيق في أنها " وظيفة تتجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة، سواءا مست الإمكانات المؤسسة المادية، أم صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة " (السيد، 2006)، كما أكد الدكتور الضبع رفعت عارف على أن الأزمة هي لحظة مصيرية جد حرجة تصيب الكيان الإداري وتجعل متخذ القرار في دوامة من الحيرة والقلق وإختلاط الأمور لدرجة صعوبة إتخاذ القرار المناسب ، كل ذلك لعدم التأكد وقصور في المعرفة " (الضبع، 2015).

كما عبر عنها على أنها " تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو الممكن التنبؤ بها ، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل ذلك لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة "؛ كما عرفت على أنها " طريقة السيطرة على الأزمة، وقد أبرز (فنك Fink) أن الأزمة يمكن إعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر

قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا ما يعني استخدام التخيل لغرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدث ". (اللامي؛ العيساوي، 2020، ص.43)

فمن خلال التعاريف المدرجة، يمكن لنا تحديد أهم عناصر إدارة الأزمة والتي يمكن إبرازها في المواقف الجوهرية التالية:

➤ تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى؛

➤ تستخدم الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار؛

➤ تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات؛

➤ إستجابات إستراتيجية لموافق الأزمات؛

➤ عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الإستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

وعليه فناعة منا بوجوب إدارة الأزمات ودورها الجوهرية في ضمان إستدامة المؤسسات على إختلاف صيغها، يمكن إعتبار إدارة المخاطر كجزء من إستراتيجية المنظمة، إذ من خلاله يتم وصف سياسة كفيلة بالتعامل مع المخاطر على إختلاف مستوياتها وتنوعها؛ تكون مؤشرات على مستويات الخسارة المتوقعة وتصوراتها الإحترازية.

فهناك بعض المؤشرات التي تؤدي إلى مفاهيم أو أساسيات لها علاقة بمفهوم الخطر، حيث يصنفها الخبراء إلى مجموعة أبعاد ونماذج مهمة من حيث التصنيف والترتيب والتي يمكن حصرها وفق ما يلي: (أبو بكر؛ السيفو، 2009، ص.32)

❏ فرصة إحتمال الخسارة، ويقصد بها عدد مرات تكرار حدوثها، وهناك بعض الأخطار الموضوعية التي يمكن إحتمال وقوعها؛

❏ مصدر الخطر أو سببه وهو المصدر الأساسي لوجود الخطر أو هو المسبب الرئيسي للخسارة

المادية المحتملة؛

❏ مسببات الخطر وهي العوامل المساعدة في حدوثه والتي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر،

وزيادة احتمال حدوث الخسارة.

من خلال حديثنا عن المخاطر وإنعكاساتها السلبية على بيئة العمل، لنا بالحديث عن آليات الحد منها بتبني أسلوب إدارة المخاطر وقد عرف على أنه " مجمل العمليات التي تعنى بتعريف المخاطر وتحليلها وتحديد وإقترح النشاطات الكفيلة بتقليل هذه المخاطر، فالهدف الأساسي لأسلوب إدارة المخاطر هو منع حدوث الخطر بشكل أو آخر، وما يتطلب من الحماية وتوفير البدائل ووضع تعليمات الحماية والأمان والتأمين وغيرها، وعليه فتمثلت معادلة جدوى إدارة المخاطر في وجوب الحكم على مقارنة كلفة المخاطر مع كلفة تعديل وتعويض الخسارة.

حيث أن التقنيات الحديثة في مجال إدارة المكتبات قد توالى بالظهور والتطور بهدف الإستفادة من جوانبها الإيجابية و مرافقتها الأكاديمية والإجتماعية لمجتمعها المستفيد، وإرتباطها بإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولعل إدارة الآزمات والمخاطر قد أبرزت تصوراتها الاحترازية في مجال المكتبات مؤسسات المعلومات، جعلها في مأمن من خلال تجسيدها للضوابط الفنية والأسس التنظيمية، فيمكن جمع مجموعة من الخصائص المتعلقة بالتنظيم التأميني لمكتبات المدارس العليا، بحكم إعتبارها مرافق أكاديمية ذات طابع بحثي وعلمي لعلاقتها بالتعليم والبحث العلمي العالي والاتصال إذ تتميز مصالحها بالتوافق العملي المتكامل مع مواردها البشرية ووجوب الإهتمام بالجانب التأميني للمستخدمين والحفاظ على هياكلها ومقوماتها الهيكلية يأخذ أبعادا إستراتيجية ، كالتأمين على الرصيد؛ التأمين على الفوارق المادية والمهنية التي خلفتها التشريعات؛ التأمين على المباني؛ وكذا التأمين على الشبكات المعلوماتية وغيرها.

ولعل أخطرها هو التأمين ضد الخطر المعلوماتي وذلك بالنظر لتطابق التوجهات التسييرية الحديثة بالتوجهات التكنولوجية الرقمية الحديثة والمعقدة والتي لا يمكن معرفة مدى تطابقها وديمومتها نظرا لتداخل عدة عوامل في نمط التسيير ، منها عدم التحكم في التكنولوجيات الحديثة بحكم تطوراتها اللامتناهية وكثرة إستعمال قواعد المعطيات المرتبطة بها، وما شملها من تحديث وتجديد دوري ، وهذا ما يعطي إنطباع بوجود خطر لكثرة إستعمال هذا النوع من الأنظمة على نطاق واسع ؛ وها ما يستدعي وجوب القيام بضمانات تتلائم والأمن المعلوماتي. (عفيف، 2023، ص.257)

فبحكم أهمية الموضوع المدرج، فقد أثبت الدراسات والوقائع الميدانية والمهنية في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية مدى فعالية التخطيط والتنظيم والإستعداد للأزمة وتحديد مستوياتها، وقد تم تقسيم مراحل تبني إدارة الأزمات إلى خمس مراحل مصيرية أولاها مرحلة إكتشاف الإنذار المبكر وظهور إشارات الإنذار مما يتوجب على القائد إدراكها في الوقت المناسب من سرقة أو حريق أو أي خطر يترصد بها، فتكمن مسؤولية فريق المكتبة قبل الأزمة في: (صادق، 2002، ص.67)

➤ الإشراف على وضع السياسات وتطور الإجراءات؛

➤ المشاركة في إعداد الخطط والتدريب عليها؛

➤ إختيار مركز إدارة الأزمات والإشراف على تجهيزه؛

لتكون مرحلة الإستعداد والوقاية أثناء الأزمة بوجوب:

➤ تكوين جدول أعمال الفريق لإدارة الأزمات وتحديد المهام جميعها،

➤ التركيز على المشكلات الرئيسية دون الفرعية؛

➤ تحقيق السيطرة على تدفق الأعمال؛

➤ التأكد من توفر المعلومات للفريق كلها وتميزها بالصحة؛

➤ تأكيد المشاركة والسرعة في الأداء؛

لتأتي بعدها مرحلة إحتواء الأضرار والحد منها بعد الأزمة من خلال:

➤ تقويم فاعلية الخطط وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء التجربة الجديدة؛

➤ تقويم أداء الأفراد؛

➤ الإحتفاظ بسجلات الأحداث والحرص على إعداد مذكرة طوارئ؛

➤ ترتيب طرق العودة وإستعادة النشاط.

فقد أعدت أنظمة الوقاية والأمن والسلامة العامة وإدارة الأزمات المدرجة ضمن المعيار العربي الموحد للمكتبات ومراكز التعلم مجموعة إستراتيجيات وخطط وقائية لمواجهة الأزمات والكوارث، والذي تم إعداده من قبل فريق العمل المكلف من الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم)، وتم نشره وتوزيعه خلال المؤتمر السنوي الرابع والعشرون الذي عقده الإتحاد في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية في الفترة الممتدة ما بين 28/25 أكتوبر 2013، وعليه تم تبني هذه الإجراءات اللازمة وفق إمكانيات وحاجات كل مكتبة مع التعديل في المسميات والوظائف والأدوار وقد تمثلت في:

➤ وضع الخطط والإستراتيجيات، والإجراءات الوقائية المناسبة، لتجنب وقوع الأزمات أو الكوارث، أو الحد والتقليل من أثارها في حالة حدوثها.

➤ إتخاذ القرارات المناسبة حول الإجراءات اللازم القيام بها للتعامل مع الأزمات أو الكوارث في حالة حدوثها وحتى بعد ذلك؛

➤ إتخاذ القرارات المناسبة حول الإجراءات اللازمة لإحداث التوازن في أداء المكتبات أو مرافق المعلومات وخدماتها بعد حدوث الأزمة أو الكارثة؛

➤ إتخاذ القرارات المناسبة لوضع الخطط للترميم وإصلاح الأضرار الناجمة عن الكارثة (دمار، حريق وقرصنة...) لإعادة الأوضاع في المكتبات أو مرافق المعلومات إلى ما كانت عليه أو أفضل قبل وقوع

الحدث. (يونس، 2015، ص.185)

فالمتتبع لواقع المكتبات وإدارتها ودورها في دعم المسيرة الإجتماعية والبحثية والعلمية وكذا المهنية نحو إقتصاد قائم المعرفة والرأس المال البشري، يلاحظ مدى إستشرافها على الرؤى المستقبلية وقد تكاملت بين مؤيد ومعارض لتجسير الفجوة المعرفية وإعادة هيكلته وبناء مجتمعا معرفي قائم على قدراته الواسعة النطاق لمعالجة المعلومات وإنتاج المعرفة وآثارها على مدى الطويل، فلنا بالجديث عن الذكاء الإصطناعي ودوره السديد في محاكاة التفكير العالي المستوى الذي يشكل أساس التعلم البشري، فدوره الجوهري وما يمتلكه من خصائص عظمية تجعل منه مركز إستثماره بدرجة أولى في الكثير من المجالات؛ ولأن أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي قادرة بشكل متزايد على إدارة الآزمات المشهودة في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية من أتمته العمليات الفنية على مستواها، فهي تجبر صانعي القرارات على مستوى المؤسسات التعليمية والأكاديمية لإستخدامها للذكاء الإصطناعي كمرحلة جديدة للعصر الرقمي المشهود؛ كما أقرت المديرية العامة المساعدة لشؤون التعليم بمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة " اليونسكو " ستيفانيا جيانيني على أن الذكاء الإصطناعي يدعونا إلى إعادة النظر في فهمنا الراسخ للمعرفة والتعلم البشري والتوجيه وكذا التعريف بآفاق جديدة للتعليم وإثراء التفكير الجماعي الفعال والتي يمكن أن تؤدي إلى مستقبل تعلم رقمي مرتكز على الإنسان. (اليونسكو، 2024، ص.7)

كما أصدرت اليونسكو دليلا لدعم تخطيط اللوائح والسياسات المناسبة وتنمية القدرات البشرية، وإستنادا إلى توصيته لعام 2021 بشأن أخلاقيات الذكاء الإصطناعي، فقد إرتكزت إرشاداتها على تعزيز الإستخدام البشري كنهج الإنساني للتعلم الإندماج والتنوع اللغوي والثقافي فضلا على تعدد الآراء.

فبحديثنا عن الإعتبارات القانونية والموضوعية للذكاء الإصطناعي، وما أثاره مفهوم الذكاء الإصطناعي من جدلا واسعا بين الواقع والتحديات التي واجهته في عصر التحول إلى الرقمية، الذي أضحى حقلا معرفيا واسعا، وقد فتح مجالا جديدا لإنتهاك الحقوق والحريات الرقمية بالموازاة مع مخاطر الإستعمال الواسع لهذا الفضاء؛ وإستثماره السلبي الذي أدى إلى إنتشار مختلف القضايا الدولية مثل الأمن

الإلكتروني والجريمة الإلكترونية وما إرتبط بهذا التطور من تغيرات كبيرة تمس حقوق الإنسان والملكية الرقمية وما تشكله من تهديد على النماذج التنظيمية والإبتكار المنبثق عن الذكاء الاصطناعي. (بلحاج الزين؛ عبد الهادي، 2024، ص.08)؛ فأساس حديثا عن الذكاء الاصطناعي وجوانبه الإيجابية في ظل الأزمات المشهودة ووجوب إدارتها في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، هو واقع لتطوير وخلق وتبني تقنيات البيانات والذكاء الاصطناعي لتأمين كافة وظائفها الفنية والإجرائية وما تعلق به من بحث علمي وتنمية للمعرفة وإعداد باحثيها.

فإستكمالا للفكرة نفسها، لنا بالحديث عن إستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للتحول نحو العالم الرقمي والإندماج في عالم الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته؛ والذي يعد نقطة إرتكاز لأجل تحقيق الكثير من المنجزات الوطنية المهمة كمسار للتنمية المستدامة لسنة 2030، فقد إنصب إهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كهيئة وصية حول تطوير بحثها العلمي والأكاديمي من خلال تبني مؤسساتها لمبدأ تطوير الإبداع والإبتكار لدى أفرادها ببناء مورد مستدام للكفاءات والذي يضم متخصصين وخبراء في مجال التحكم في البيانات الضخمة لتمكينها من تسريع تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي وفق التطبيق المبتكر والعملية والأخلاقي، وتحويلها إلى محركات للتنمية في مجال الإبتكار وتطوير النماذج التجريبية في مجال البحث العلمي لضمان منظومة تعليمية ذات بنية تحتية بمستوى عالي من الفعالية والكفاءة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية التطبيقية

تمهيد:

للبحث العلمي أهمية قصوى في تقدم المجتمعات وإزدهارها، حيث تعد مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وعلى رأسها المدارس العليا ومكثباتها المتخصصة، أحد أهم المرافق العلمية البحثية، فهي مراكز لتوليد الطاقات الإبداعية لمجتمعها الأكاديمي والتي تعتبر بمثابة الأساس الجوهرى لتعزيز مهارات الطلاب في المجالات العلمية المختلفة.

فتمتيز المدارس العليا بإرتقاء المستويات التعليمية بها من تأطير وتكوين وتدريب لمجتمعها الأكاديمي في ظل الإنتقاء الدقيق للإنضمام في صفوفها، وهذا ما عزز شهاداتها بمستواها العالي، فقد تم وضع معايير لتمييز هذه المدارس عن غيرها من خلال المؤتمر الذي تم إنعقاده بفرنسا حول المدارس الكبرى؛ وقد تمثلت في مايلي:

- ✓ نوعية التكوين (بكالوريا + خمس سنوات دراسية)؛
 - ✓ تضم فريق من هيئة التدريس من أساتذة مختصين، أكاديميين، وخبراء مهنيين؛
 - ✓ التعليم بها يكون وفق ما يقدم من محاضرات، أعمال موجهة وكذا مشاريع جماعية،
 - ✓ إعتراف الدولة بشهاداتها وضمان إندماجها مع الوسط الإقتصادي؛
 - ✓ إنتقاء دقيق لمجتمعها الأكاديمي والذي لا يتفاوت حجمه عن 4000 طالب لكل مدرسة.
- وعلى هذا الأساس لنا بالحديث على رسالة المدرسة العليا التعليمية والعلمية والإعلامية التي أنشأت لأجل الإرتقاء بمجتمعها إجتماعيا وسياسيا وإقتصاديا وكذا حضاريا من خلال تكوين رفيع المستوى وهذا بالتوافق مع ما تسهم به المكثبات من تنمية وتطوير البحث العلمي والمشاركة العملية والعلمية؛ فمكثبات المدارس العليا، تعد الجزء الأكثر أهمية في الحياة الأكاديمية لطلاب الدراسات العليا ، وهذا ما يعكس جزءا من الثقافة الأكاديمية التعليمية لمجتمعها الأكاديمي من مهارات التفكير والإبداع وكذا الابتكار وغيرها؛ في شتى المجالات البحثية المتنوعة والمتجددة، لذا تسعى المكثبات المتخصصة إلى صياغة أطر تنظيمية

وإنّتهاج إستراتيجيات تهدف إلى تطوير أهدافها في مجال البحث العلمي والمتمثلة في خطط إستراتيجية بحتة ضمن إطار زمني متفاوت الأبعاد؛ والذي يحدد ما يجب تنفيذه على المدى القريب والبعيد، خاصة في ظل المجالات التي تواكب العديد من التطورات المعرفية والتقنية، وهذا ما تقدمه من قيمة مضافة وتحولات جوهرية في مجال المكتبات والمعلومات.

وبهذا التحول الجوهري تكون المكتبات الأكاديمية المتخصصة للمدارس العليا، قد أصبحت مؤسسات معرفية تحرص على تطبيق رسالتها العلمية والبحثية مع تحديث لمواضيع البحوث العلمية والأكاديمية ذات الأولوية في كل التخصصات ووفق المعايير الموضوعية.

فالمكتبات المتخصصة في المدارس العليا كغيرها من المرافق الأكاديمية يمكن لها أن تترجم السير الهادف نحو الجودة والتميز في الأداء، في ظل التطورات والرؤى الجديدة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية؛ والتي أسهمت بشكل كبير في إعادة بلورة الجانب العملي والتطبيقي المتكامل بها. فمن هذا المنطلق وبهدف ضمان أعلى مستويات الإلمام المعرفي بمتطلبات البناء الإستراتيجي لمكتبات المدارس العليا في ظل إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وما نصت عليه من وجوب التحلي بثقافة الجودة الخدماتية وهذا ما توافق مع آليات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية الحديثة، حرصت الباحثة على دراسة وتحليل الواقع العملي لعينة من مكتبات المدارس العليا بحكم تنوع تخصصاتها ومجالها المكاني وهذا ما يمكن إبرازه في الجدول التالي:

المجال المكاني	مكتبات المدارس العليا
القطب العلمي والتكنولوجي	المدرسة الوطنية العليا للأمن السبيرياني ENSC
	المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي ENSIA
	المدرسة العليا للرياضيات NHSM
	المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيا الأنظمة المستقلة NSAS
	المدرسة العليا لعلوم النانو NSN
المدينة الجديدة سيدي عبد الله	مدرسة الدراسات العليا التجارية EHEC
	المدرسة الوطنية العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي ESGEN
	المدرسة العليا للتجارة ESC
	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي
	ENSSEA
القطب الجامعي بالقليلة	المدرسة العليا للمناجمنت ESM
	المدرسة العليا للعلوم والتكنولوجيا ESST
	المدرسة الوطنية للإدارة ENA
	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات ENP
	المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي ENSI
المدارس الوطنية العليا الكائن مقرها بالجزائر العاصمة	المدرسة الوطنية العليا للبيطرة ENSV
	المدرسة الوطنية العليا للفلاحة ENSA

الجدول رقم (16): التوزيع المكاني للمدارس العليا محل الدراسة
من إعداد الباحثة

34. لمحة تأسيسية عن مكاتب المدارس العليا محل الدراسة:

1.34 القطب التكنولوجي المدينة الجديدة سيدي عبد الله

1.1.34 المدرسة الوطنية العليا للأمن السبيري ENSC

والتي تم تأسيسها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 24-181 (ج.ر.ع. 39، 2024)؛ والمعدل
للمرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 26 نوفمبر 2023 (الملحق رقم 02)؛ والمتضمن القانون
الأساسي النموذجي للمدرسة الوطنية العليا التابعة للقطب التكنولوجي لمدينة سيدي عبد الله، بعد أن أسدى
رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون تعليماته من خلال مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 12 سبتمبر
2023، بإستحداث مدرسة وطنية عليا في الأمن السبيري بالتنسيق مع وزارة الدفاع الوطني لضمان توحيد
الجهود ومضاعفة الفعالية الأمن الوطني القومي والكائن مقرها بالقطب التكنولوجي للمدينة الجديدة سيدي
عبد الله.

إذ تتولى المدرسة الوطنية العليا للأمن السبيري مهمة ضمان التكوين العالي والبحث العلمي
والتطوير التكنولوجي للمهندسين وحاملي الدكتوراه ذوي الكفاءات العلمية والتقنية، والتي بدورها تساهم في
المجهود الوطني للبحث العلمي في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية وفق إستراتيجيات تقديم الحلول المبتكرة
ذات التقنيات العالية في مجال مخاطر الأمن السبيري وسبل الحماية وما إرتبط بها من مجال الذكاء
الإصطناعي؛ وكذا المشاركة في تعزيز أمن الأنظمة المعلوماتية الوطنية.

إذ يكتسي الأمن السبيري أهمية قصوى في الدولة الجزائرية وتم إدراجه رسميا ضمن برامج البحث العلمي لسنة 2025 مفاده تعزيز دور الجامعة في تطبيق ثقافة الأمن السبيري ، وقد أنشأت مكتبة على مستوى المدرسة بهدف توفير مجموعة واسعة من الكتب والمقالات والمواد التعليمية وقواعد البيانات وغيرها من الموارد ذات الصلة إذ تحرص إدارة المكتبة على متابعة المستجدات في مجال الأمن السبيري والإحاطة الجارية وكذا تدريب وتطوير الكفاءات في مجال البحث المعلوماتي في ظل إتاحة قواعد البيانات المتخصصة في مجال الأمن السبيري .

2.1.34. المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي ENSIA

المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي، هي مؤسسة إمتياز للتعليم العالي تم تأسيسها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 21 - 323 المؤرخ في 13 محرم 1443 لـ 22 أوت سنة 2021 (ج. ر. ع. 65/ 2021) (الملحق رقم 03) والذي تضمن إنشائها وفق ما تمثله مهمتها في تدريس المهندسين المتخصصين في نظرية الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات بإمتلاكهم القدرة على تطوير ونشر حلول عملية ومبتكرة لمشاكل القطاعات الاجتماعية والإقتصادية المختلفة (الصحة، الطاقة، الزراعة، النقل.... إلخ) مما يساهم في التنمية العلمية والإقتصادية للجزائر؛ وذلك بضمان تعليم وتكوين المهندسين المؤهلين تأهيلا عاليا لصالح القطاعات الاجتماعية والإقتصادية، وكذا تلقين الطلبة مناهج البحث وضمان التكوين مع المساهمة في إنتاج ونشر العلوم والمعارف وتحصيلها وتطويرها، وإدخال بعد الابتكار والتحويل التكنولوجي والمقاولاتي سواء في التكوين أو البحث وكذا تعميم الثقافة الرقمية؛ كما حرصت المدرسة على المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بما توفره مكتبة المدرسة من مصادر معلومات تساهم في تطوير البحث النظري والتطبيقي وتثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني من منطلق المشاركة في ترقية المجموعة العلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها ولعل أبرز إهتمام مجتمعها الأكاديمي قد توافقت مع ما تم توقيعه من إتفاقيات شراكة تهدف إلى تعزيز تطوير البحث

العلمي وتطبيق نتائجه وكذا تعزيز تطوير المهارات المهنية والتجارية وهذا ما يترجم الدعم الكامل لمكتبة المدرسة في تطوير مجال الابتكار والتميز في مجالي التعليم والبحث العلمي من خلال تكوين قادة المستقبل وإعداد وتكوين الطلبة للمهن المتعلقة بالهيدروكربونات (صناعة الغاز والنفط) والطاقات المتجددة وحماية البيئة.

3.1.34. المدرسة الوطنية العليا للرياضيات ENSM:

فبناء على المرسوم الرئاسي رقم 21 - 323 المؤرخ في 13 محرم 1443 لـ 22 أوت سنة 2021 (ج. ر. ع. 65/ 2021) (الملحق رقم 04) ، تم إنشاء المدرسة الوطنية العليا للرياضيات والتي تعد أول مدرسة جزائرية تقوم بتكوين مهندسين في الرياضيات والتي تستقطب في رحابها الطلبة المتفوقين والحاصلين على أفضل النتائج في البكالوريا في شعبة الرياضيات والعلوم الطبيعية وكذا تقني رياضي فهي تهدف إلى تكوين مهندسين رفيعي المستوى في تخصص الرياضيات كقيادة في مجال البحث العلمي، من منطلق تطوير إقتصاد المعرفة بناءا على حل المشكلات التي يطرحها القطاع الإجتماعي والإقتصادي (التحليل والنمذجة والتحسين والمحاكاة وغيرها) كما تسهم في دعم الابتكار في الاساليب والتقنيات التي توجي بنوع من التميز في البحوث العلمية في الرياضيات على النطاق الدولي، وعليه فإن مكتبة المدرسة تستوحي أهميتها من أهمية إهتمامات مجتمعها الأكاديمي.

4.1.34. المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيا الأنظمة المستقلة NSAS

وقد تم إنشائها بناء على تنفيذ تفاصيل المرسوم التنفيذي رقم 23-434 مؤرخ في 18 جمادى الاولى عام 1445 الموافق لـ 2 ديسمبر من سنة 2023 (ج. ر. ع. 79/ 2023)؛ (الملحق رقم 05) فهي إحدى المدارس العليا المتخصصة والتي تضم حوالي 1500 طالب جامعي والتي تضم عدة تخصصات في مجال علوم الكمبيوتر والهندسة الكهربائية؛ فقد تولت المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيا

الأنظمة المستقلة مهمة ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بهدف تكوين مهندسين وحاملي شهادة الدكتوراه ذوي كفاءات علمية وتقنية وعامة ذات مستوى عال تمكنهم من ممارسة وظائف التطوير والتعليم في ميادين تكنولوجيات الأنظمة المستقلة؛ وعليه فكان الهدف الأساسي من وراء إنشاء هاته المدرسة هو تطوير وعصرنة القطب الجامعي لسيدي عبد الله والإرتقاء به إلى مصف قطب إمتياز في مجال التكوين العالي في مجال الأنظمة المستقلة التي تجمع بين الآلية (الأتوماتيك) والإلكترونيك والإعلام الآلي الصناعي والذكاء الاصطناعي وكل هذا من أجل صنع الآلات المستقلة عن تدخل البشر.

5.1.34. المدرسة العليا لعلوم النانو NSN

فقد أعلن وزير التعليم والبحث العلمي عن إستحداث المدرسة الوطنية العليا متخصصة في النانو تكنولوجيات في سبتمبر 2023، والمدرجة ضمن مخطط تعزيز الشبكة الوطنية للتعليم العالي لسنة 2021-2024 من منطلق المرسوم التنفيذي رقم 23-433 المؤرخ في 18 جمادى الاولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر 2023 (الملحق رقم 06) ؛ كتعديل لخارطة التكوين وعصرنتها وجعل برامج التكوين والتعليم تتناول مواضيع ذات صلة بتطوير الخبرات التجريبية وتأسيس تقاليد البحث التجريبي بالحرص على فتح مخابر ووحدات وفرق بحث خاصة بمجال تكنولوجيا النانو؛ فقد حرصت المدرسة على توفير تعليم إستثنائي و إجراء أبحاث رائدة ودفع الإبتكار التكنولوجي في علوم وتكنولوجيا النانو وتعزيز جو أكاديمي من خلال تدريب مهندسين وباحثين مؤهلين تأهيلا عاليا يتمتعون بمهارات قيادية أساسية لتعزيز الإبتكار وخلق الثروة وترجمة الإكتشافات إلى قيمة إقتصادية في ظل قيادة تعليم و إبتكار تكنولوجيا النانو من خلال معايير عالية وقبول إنتقائي وعليه حرصت الباحثة على تحقيق إعتراف عالمي بالأبحاث الرائدة والتقنيات التحويلية بهدف تطوير نظام بيئي للتميز يمكن للطلاب والخريجين من خلق القروة والإزدهار .

2.34. القطب الجامعي بالقلية:

1.2.34. مدرسة الدراسات العليا التجارية EHEC

وقد تم تأسيس المدرسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-233 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق لـ 14 يوليو 2008 والمتضمن تحويل المعهد الوطني للتجارة إلى مدرسة خارج الجامعة (الملحق رقم 07) والتي أصبحت تعرف حاليا بالمدرسة العليا للدراسات التجارية تحت إسم المجاهد بوعلام أوصديق ، والتي تقدم تكوينا في مجالات العلوم التجارية والمالية والإدارية منذ تأسيسها سنة 1970 ؛ فقد تم تحديد مهام المدرسة من منطلق ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف ميادين التجارة مع ضمان تكوين إطارات ذات مستوى عالي وفق التخصص في مجال التجارة؛ فمن خلال ما تقدمه المدرسة من برامج فهي تسعى إلى تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة للتميز في الحياة المهنية وتلبية إحتياجات سوق العمل ، فهي تولي إهتماما خاصة بتطوير البحث العلمي وربط المدرسة بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي ؛ وقد تم إنشاء مخبرين للبحث العلمي بمقر المدرسة وهما مخبر التسويق وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وكذا مخبر الإدارة و الأداء والإبتكار بهدف توفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب من خلال توفير كافة الإمكانيات البيداغوجية اللازمة لطلبتها من خلال ما تقدمه مكتبة المدرسة من دور جوهري في تنمية وتطوير المسار الأكاديمي لهم وضمان مستويات التشجيع على الإبداع والإبتكار.

2.2.34. المدرسة الوطنية العليا للتسيير الإقتصاد الرقمي ESGEN

فتم إنشاء المدرسة الوطنية العليا للتسيير الإقتصاد الرقمي من منطلق تحويل المدرسة التحضيرية في العلوم الإقتصادية وفق مرسومها التنفيذي رقم 09-23 المؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق لـ 20 يناير سنة 2009، وقد إسفادت من ترقيتها لمدرسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 19-198

المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1440 الموافق لـ 10 يوليو سنة 2019 (الملحق رقم 08)؛ بعد حرصها على إدخال آليات تكوينية جديدة للرقمنة في برامجها التعليمية وفق مختلف التخصصات المدرجة منها ماستر مسار التسيير في مجالات التدقيق والمراقبة وكذا التأمينات اللوجيستكية والتجارة الولية والمالية للأسواق كما تعرض المدرسة تكوينا عالي في مجال الإقتصاد الرقمي في مجالات الصيرفة الإلكترونية ، التجارة الإلكترونية وكذا المناجمنت الرقمي وحوكمة وتأمين أنظمة المعلومات وعليه يمكن تحديد مهامها من خلال ضمانها لتكوين عالي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف ميادين التجارة مع ضمان تكوين لإطارات ذات مستوى عال متخصص في مجال التجارة فهي تركز على جودة برامج تكوين المقدمة لطلبتها من خلال المراحل الهيكلية الأساسية الثلاث والتي شملت تغيير تسميتها وكانت وفق مايلي:

– **المعهد التكنولوجي للتجارة:** حيث قدم نوعين من التكوين الأول تكوين إطارات تسيير تجاري حيث تم إتمام عملية التخرج لـ 15 دفعة والثاني مفتش رئيسي تجاري إذ تم تخريج 11 دفعة .

– **المعهد الوطني للتجارة:** حيث قدم تكوين دفعة واحدة خاصة بتقني سامي في التجارة وذلك سنة 1987 وكذا التكوين في ليسانس العلوم التجارية الذي لا يزال يدرس حتى الآن بالمدرسة حيث تم تخرج أول دفعة من هذا التكوين سنة 1988.

غير أنه و ابتداء من السنة الجامعية 2011-2012 تم تغيير صفة المعهد إلى مدرسة خارج الجامعة وأصبحت تقدم تكوينا في ماستر العلوم التجارية بستة تخصصات تتماشى مع متغيرات العالم في المجال الإقتصادي وتلبية الإحتياجات العملية للدولة في مجال البحث العلمي وما تعلق بالحوكمة في المؤسسات المقولاتية، مناجمنت الموارد والنقل؛ مناجمنت القيادة وإستراتيجية المؤسسة، تسيير الموارد البشرية وكذا مناجمنت مؤسسات الصحة وقد حرصت المدرسة على أن يكون هذا التكوين وفق التخصصات المدرجة على أن يتم بالشراكة مع مختلف المؤسسات والمدارس الفاعلة في مجال تطوير البحث العلمي.

3.2.34. المدرسة العليا للتجارة ESC

فقد تم تأسيس المدرسة العليا للتجارة بالجزائر العاصمة بإعتبارها مدرسة عليا وذلك بتاريخ 20 أوت 1901 الموافق ل 6 جمادى الأولى 1319 هـ أثناء الإحتلال الفرنسي وقد تم إدماجها ضمن جامعة الجزائر في سنة 1909 بمقتضى القانون المؤرخ في 30 ديسمبر 1909 الموافق ليوم 18 من دي الحجة لسنة 1327 الذي جمع معاهد التعليم العالي المتواجدة في إقليم مدينة الجزائر ضمن جامعة مستقلة عن الجامعات الفرنسية ، على أن تم إنشائها المستقل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-216 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق ل 14 يوليو سنة 2008 والمتضمن تحويل المدرسة العليا للتجارة إلى مدرسة خارج الجامعة (الملحق رقم 09)، بحكم ما تهدف إليه من تكوين وتدريب أكاديمي وعلمي لكبار المسؤولين التنفيذيين في العلوم التجارية والعلوم المالية للشركات والإدارات وذلك بالتنسيق مع ما تحرص عليه مكتبة المدرسة العليا للتجارة من خلال تعزيز دورها الجوهري في توجيه وتعزيز البحث العلمي من خلال ما تقدمه من مصادر علمية ثمينة ومتنوعة لتشجيع البحث العلمي وتعزيز الهيئة التدريسية الأكاديمية بالموازاة مع ما توفره المدرسة من مساحات بحثية خاصة بها في علوم الإدارة حيث تستضيف فرق بحثية بمختلف التخصصات بها على أن تكون مفتوحة على الإقتصاد الوطني والإقليمي كآفاق مستقبلية.

4.2.34. المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي ENSSEA

وقد عرفت سابقا بإسم " المعهد التكنولوجي للتخطيط والإحصائيات I.T.P.S " ؛ ثم " معهد تقنيات التخطيط والإقتصاد التطبيقي I.T.P.E.A " ؛ وبعده تمت تسميته " المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء I.N.P.S " ؛ وقد إرتقى أكاديميا ومهنيا إلى إسم المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي ENSSEA بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-222 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق ل 14

يوليو سنة 2008 والمتضمن تحويل المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء إلى مدرسة خارج الجامعة (الملحق رقم 10)؛ والتي تهدف إلى ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف ميادين الإحصاء والإقتصاد التطبيقي من خلال تكوين الإطارات المتخصصة في مجال الإحصاء والإقتصاد الرقمي وكذا تكوين مهندسين تطبيقين في الإحصاء والتحليل الإقتصادي من خلال تقديم دورات تدريبية لإطارات القطاع الإقتصادي والمالي وكذا المساهمة في تطوير الخطط الوطنية للتنمية في مجال الإقتصاد الرقمي والحرص على تدريب كفاءات عالية المستوى في التخصصات الإلكترونية والتطبيقية والتسويق الإلكتروني والإستراتيجية الرقمية والمناجمنت الرقمي والخدمات المصرفية الإلكترونية وتكنولوجيا أنظمة المعلومات والذكاء الاصطناعي والإستراتيجي كما تحرص المدرسة على تعريف الطلاب بأساليب البحث لضمان تكوين من ولأجل البحث.

5.2.34. المدرسة العليا للمناجمنت ESM:

والتي تعد أول مدرسة عليا حكومية؛ تقع في القطب الجامعي القليعة (تيبازة) وقد تم تأسيسها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08 - 116 مؤرخ في 3 الربيع الثاني عام 1429 الموافق لـ 9 أبريل سنة 2008 (الملحق رقم 11)؛ حيث توفر المدرسة ضمان تدريب المديرين التنفيذيين المؤهلين تأهيلا عاليا وتعريف الطلاب بأساليب البحث العلمي بتوفير أساسيات التعليم العالي والبحثي من خلال المهام المسند لإدارة المدرسة بيداغوجيا والتي تقتضي المساهمة في إنتاج ونشر المعرفة وإكتسابها وتنميتها وكذا المشاركة في التدريب المستمر كما تحرص المدرسة وفي كل مرة على إبرام إتفاقيات وطنية ودولية وكذا مشاريع التعاون مع مختلف المؤسسات الإقتصادية والخدماتية والتي تتوافق هذه الشراكة مع الوظائف الأساسية التي تدخل ضمن إطار التعاون العلمي البناء والهادف لتعزيز التواصل وتبادل الخبرات المعرفية وتعزيز مسارات البحث العلمي العالي في مجال الإدارة والمناجمنت.

3.34 المدارس العليا الكائن مقرها بالجزائر العاصمة :

2.3.34. المدرسة الوطنية للإدارة ENA

فقد أنشأت هذه المدرسة وفق المرسوم التنفيذي رقم 64-155 المؤرخ في 8 يوليو 1964 ؛ وقد تم إدراجها تحت إشراف وزارة الداخلية والجماعات المحلية في 12 نوفمبر 2005، بعد أن شهدت عدة تحولات في مجال الوصايا عليها إنطلاقا من رئاسة الجمهورية إلى وزارة التعليم العالي لتستقر بعدها على وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ليكون المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في أول من ذي القعدة عام 1427 الموافق لـ 22 نوفمبر سنة 2006 قد تضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها (الملحق رقم 12) ؛ فقد حرصت المدرسة على ضمان تكوين إطارات للتصور تلبية لإحتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية؛ وكذا تنظيم أعمال تحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية كما تسهم المدرسة في تطوير الدراسات والبحث الإداري الدقيق والاستشارة لفائدة المؤسسات والإدارات العمومية، والتي تدخل في إطار التشارك الوطني والدولي لمؤسسات التكوين والبحث العلمي العال المستوى من خلال ما تقدمه من برامج.

3.3.34. المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات ENP

وقد تم تأسيسها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-215 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق بـ 14 يوليو سنة 2008 (الملحق رقم 13)، بعد أن حولت إلى مدرسة خارج الجامعة والتي أنشأت سنة 1925 وقد ميزها مبناها المعماري الذي عكس عراققتها ووضعها الإنتقالي بعد أن كانت تحت رعاية اليونيسكو وقد أنشأت تحت إسم المعهد الصناعي بالجزائر وكان يهدف إلى تكوين التقنيين السامين المتخصصين في مجال الخدمات العمومية الكبرى والمؤسسات الصناعية والأشغال العمومية؛ غير أن بعد الحرب العالمية الثانية أنشأ الجنرال مارتال تكوينا لتقني الطيران في شمال إفريقيا وأصبحت تعرف المدرسة

الوطنية المهنية للطيران؛ وقد حولت بعد الإستقلال إلى المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات وكان مقرها الحراش ؛ وقد حولت بموجب المرسوم الوزاري الصادر في 25 يوليو 1963.

4.3.34. المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي ENSI

والتي تعد مؤسسة جامعية تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعد أن أسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-220 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق لـ 14 يوليو من سنة 2008 (الملحق رقم 14)؛ وقد تضمن تحويل المعهد الوطني للتكوين في الإعلام الآلي إلى مدرسة خارج الجامعة؛ وقد حصرت مهامها في ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال الإعلام الآلي في المجال النظري والتطبيقي من خلال إبراز القدرات العلمية والتقنية لطلبتها من أجل تمكينهم من مواكبة التطور التكنولوجي بإعتبارهم مهندسي دولة في الإعلام الآلي مستقبلا فهي تولي إهتمام بالغاً بكل ما تعلق بالشبكات، هندسة المعارف، نظام الإعلام المساعد على إتخاذ القرارات، التطوير التعلم عن طريق الأنترنت الوسائط المدمجة، الصور وكذا التصميم المشترك وتركيب المعطيات من خلال ما تمتلكه المدرسة من مخبرين مخبر لمناهج تصميم الأنظمة ومخبر ثاني خاص بتصميم الأنظمة المعلوماتية كما تعد المدرسة مؤهلة لضمان تكويننا في طور الدكتوراه من خلال مدرسة دكتوراه علوم تكنولوجيا والإعلام والمعرفة منذ عام 2007 .

5.3.34. المدرسة الوطنية العليا للبيطرة ENSV

وقد تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-214 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008 المتضمن تحويل المدرسة الوطنية للطب البيطري إلى مدرسة خارج الجامعة (الملحق رقم 15)، والتي تعد مؤسسة جزائرية عمومية للتعليم العالي تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد أسست عام 1970 بقرار رئاسي رقم 65-69 لـ 11 مارس 1965، والتي توفر تكويناً

ذات جودة عالية تتماشى مع متطلبات الواقع الإقتصادي والإجتماعي ويعمل على تفعيل المشاريع المبتكرة التي يقودها الطلبة لضمان الأمن الحيواني ومنه الأمن الغذائي والتي من شأنها المساهمة في خلق الثروة من خلال توفير المداخل ومناصب الشغل لا سيما للطلبة المبتكرين الذين ستحول مشاريعهم إلى مؤسسات ناشئة أو مؤسسات مصغرة وفقا لآليات الدعم المتاحة فضلا عن توفير فضاءات تجسيد مشاريعهم على مستوى الجامعات حتى تصبح قابلة للتسويق وقد حرصت المدرسة على رقمنة ومدى تطبيقها في قطاع التعليم العالي.

6.3.34. المدرسة الوطنية العليا للفلاحة ENSA

فقد حرصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحويل المعهد الوطني للفلاحة إلى مدرسة خارج الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-219 المؤرخ في 11 رجب علم 1429 الموافق لـ 14 يوليو سنة 2008 (الملحق رقم 16)؛ وهي المدرسة الوحيدة التي شيدت ضمن المناظر الطبيعية الرائعة والهندسة المعمارية والتي تأسست عام 1905؛ والتي تهدف إلى تدريب المهندسين والماجستير في الهندسة الفلاحية والتي تضم خمس تخصصات وفق مختلف الأقسام قسم النبات، قسم الإقتصاد الريفي قسم الغابات، قسم الهندسة الزراعية، قسم علوم التربة، قسم تكنولوجيا الأغذية وكذا قسم الزراعة والغايات علم الحيوان.

5.34. المدرسة الوطنية العليا للرأي ENSH

والتي تم نشأتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-217 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008 (الملحق رقم 17)؛ والمتضمن تحويل المدرسة الوطنية للرأي إلى مدرسة خارج الجامعة والتي هدفت إلى ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف تقنيات الري وإستثمار الأراضي والمنشآت المالية الكبرى والحرص على تكوين إطارات ذات مستوى عال

متخصصة في الري والتي تأسست عام 1972 تحت إسم المعهد الهيدروتقني وتحسين الأراضي، كما توفر المدرسة تكوين في ما بعد التخرج والمتخصص في تعبئة وتثمين الموارد المائية وكذا التكوين المتواصل من خلال تنظيم تكوينية مبرمجة حسب الطلب لفائدة مهندسي والإطارات التقنية التابعة لقطاع الموارد المائية ، كما تركز المدرسة على إنشاء ثقافة العمل الحر والمقاولاتية عن طريق تنظيم تكوين مهندس مقاولاتي بالتعاون مع المعهد الوطني للعلوم التطبيقية في ليون بفرنسا.

35. تحليل نتائج الدراسة:

جاء إختيار الباحثة لمجتمع الدراسة وقد حدد بناءا على واقع مكتبات المدارس العليا كحاضنات تعليمية أكاديمية بدرجة أولى، هي معقل الفكر الإنساني ومصدر الإستثمار الفكري لمجتمعها الأكاديمي، فجوهر خدماتها قد حددت بمؤسساتها التعليمية التي تقتصر على المساندة العلمية والبحثية لمجتمعها الأكاديمي وذلك بالتركيز على مناهج تطوير الممارسات الإدارية على مستواها مما يتوافق مع المرافقة الأكاديمية والمهنية الصحيحة لمجتمعها الطلابي؛ إذ يشكل هذا المنهج المسؤولية التضامنية لإدارة المدارس العليا وكذا المكتبات المتخصصة التابعة لها، وهذا ما ترجم الدور الجوهري للنظام المتكامل الذي ضم مجموعة الركائز الإستراتيجية لإدارتها.

فيهدف هذا الفصل إلى إبراز وتكوين رؤية أوضح حول ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الواقع العملي لمكتبات المدارس العليا محل الدراسة ومدى إسهام القائمين عليها في إثراء مساهمهم المهني من خلال تبنيهم لثقافة الفكر الإستراتيجي وثقافة جودة الخدمات المقدمة وإبراز الرسالة التعليمية والبحثية وحتى المهنية التي تقدمها لمجتمعها الأكاديمي.

توصيف عينة الدراسة:

إذ يتضمن هذا الجزء من التحليل خصائص مجتمعنا المستهدف من المبحوثين وهي الخصائص الديمغرافية والمكونة من (التركيبة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، والتي تلعب دورا حاسما في الدراسات الميدانية بهدف إبراز أهم الجوانب الجوهرية في دعم منهج التطوير العملي لأفراد عينة الدراسة والتي تساعد في فهم سلوكهم وتوجهاتهم بما توفره لنا من معلومات مفصلة حول المستجوبين وهذا ما يسمح لنا بتكوين صورة واضحة عنهم كأفراد عينة للدراسة.

المعلومات الشخصية:

1- الفئة العمرية:

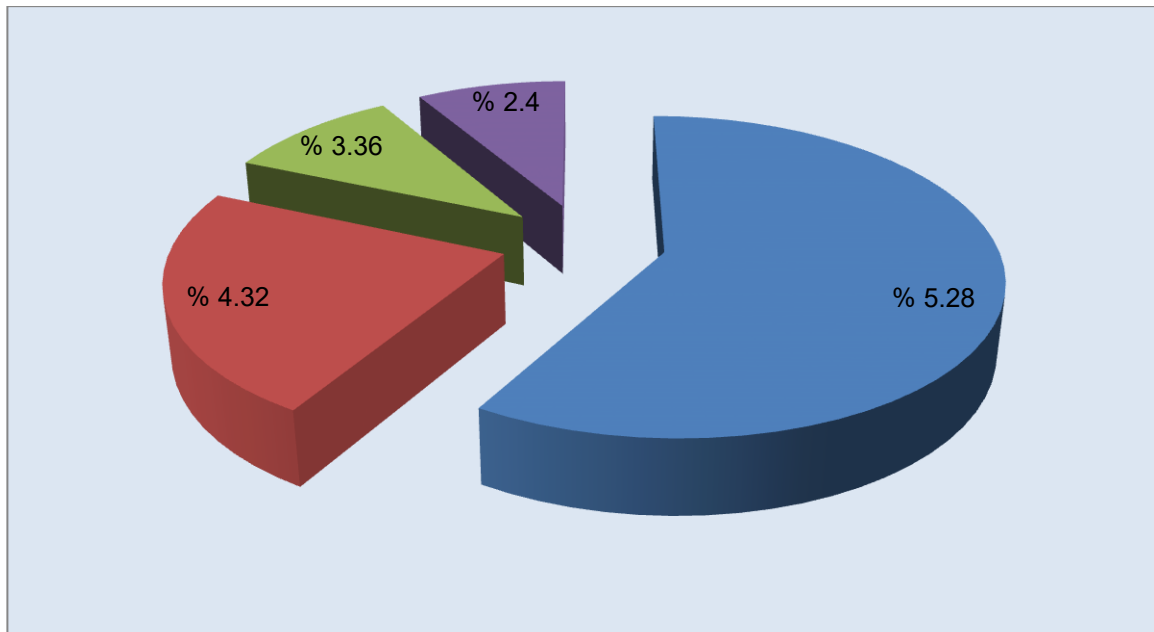
إن أهم ما يستند عليه تحليل الدراسات في مجال العلوم الإنسانية، يقتضي الإلمام بتفاصيل التركيبة العمرية بحكم اعتبارها عاملا حاسما لنجاح أي مؤسسة كانت، والأهم من ذلك أن هذا النوع من التحليل لا يتعلق فقط بتعرفنا على الفئات العمرية لمجرد التعرف، بل يتعدى ذلك لما هو أهم و هو مرتبط بفهم للتوقعات والإهتمامات الحقيقية لجمهورنا المستهدف في الدراسة مع التدقيق في توجهاتهم وتطلعاتهم وحاجاتهم ومدى إدراكهم لموضوع الإدارة الإستراتيجية وما تعلق بها من مرتكزات كالنخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية وثقافة الجودة و إدارة التغيير وغيرها، وهذا ما يعبر عنه بالتوجيه المحكم؛ كما تجدر لنا الإشارة فإن المعلومات الشخصية تساعد في فهم إحتياجات وتفضيلات الأفراد مما يمكن من تخصيص الخدمات والتجارب على إختلاف مجالاتها، أما الفئة العمرية فهي عامل مؤثر في تحديد نوعية المحتوى والخدمات التي يفضلها الأفراد، حيث تختلف إحتياجات وإهتمامات عينة الدراسة فباختصار تلعب المعلومات الشخصية والفئة العرية دورا حيويا في فهم إحتياجات أفراد عيمة الدراسة؛ وعليه فقد تم التوصل إلى ما هو مدرج في الجدول التالي:

الفئة العمرية				
الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
25-20	11	5,28%	4,818182	0,982806741
30-26	7	3,36%		
35-31	9	4,32%		
40-36	10	4,8%		
45-41	5	2,4%		
46 فما فوق	5	2,4%		
بدون إجابة	1	0,48%		
المجموع	48			

الجدول رقم (01): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التركيبة العمرية

فما يتضح لنا من خلال التركيز في تفاصيل الجدول المرفق، لنا بالحديث على أن أكبر نسبة للتركيبة العمرية تكمن في الفئة المحددة ما بين 20 و 25 سنة وبنسبة متفاوتة قدرت بـ 5,28% وقد عبرت عن الفئة الشبابية وهي الأكثر ديناميكية وطاقة وقدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل، في حين الفئات العمرية التي تراوحت بين ما نسبته 3.36% و 4.8% ، فتعود للفئة العمرية ما بين 26 و 40 سنة؛ وهي أوسع شرائح المجتمع العملي، إذ لنا بالتركيز على أن ثمة إتفاق مؤكد على أن الفئة الشبابية أكثر إستعدادا للعمل والمساهمة في تطوير المرافق الأكاديمية وتحسين البيئة العملية من منطلق حملها مسؤولية إتمام و تامين جهود ما جاءت به الفئة العمالية التي سبقت مشوراهم العملي، في حين قدرت أقل نسبة

ب 2,4% للفئة العمرية ما بين 41 و 46 فما فوق، وهي الفئة التي يمكن إعتبارها قد حققت المستوى المطلوب في إتمام وظائفهم وقناعتهم بوجوب تفعيل توجيهاتهم الفعالة والبناءة لحاملي المشعل من الفئات الشبابية على ان يشترط من الفئات العمرية العاملة على اختلاف تركيبتها، روح تعزيز الإنتماء الوظيفي وتنمية قدراتهم الشخصية وإبراز أدوارهم الفعالة في مجال ادارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية وما يلعبون من دور محوري في تحقيق أهداف الإستدامة في بيئة إيجابية تتسم بمبدأ التشاركية.



الشكل رقم (01): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التركيبة العمرية

2. المؤهل العلمي:

فتعتبر الشهادة العلمية بمثابة معيار جوهري لتطبيق نموذجي لإدارة تشاركية ميزها الكفاءة والفعالية، والتي تضم مختلف المؤهلات وإدراكنا لمدى إسهامها وبالشكل الكبير في ارساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية وتحقيق أهدافها، من منطلق موردها البشري ومؤهلاته؛ فكان لنا بالتفصيل في ذلك وفق الجدول التالي:

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
0,96%	2	شهادة الدراسات التطبيقية
5,76%	12	ليسانس نظام ل.م.د.
6,72%	14	ليسانس نظام كلاسيكي
6,24%	13	ماستر
3,36%	7	ماجستير / دكتوراه
	48	المجموع

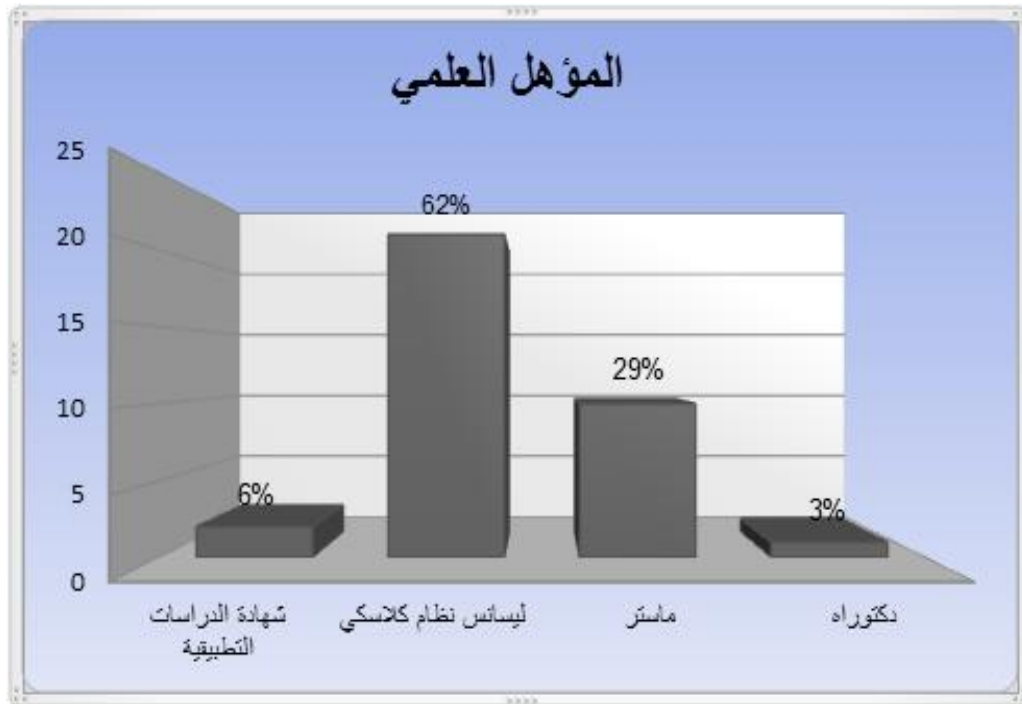
الجدول رقم (02): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

فالملاحظ من خلال الأجوبة الخاصة بأفراد العينة المدروسة، هو ضم مكاتب المدارس العليا لمختلف الكفاءات على إختلاف شهاداتهم وتخصصاتهم، وقد توجت أعلى نسبة والمقدرة بـ 6,72% لحاملي شهادة الليسانس بنظامها الكلاسيكي، وما إرتبط به من أفراد العينة المؤهلين وفق شهادة ماستر كتعبير للإرتقاء البحثي العالي عند طلبة الليسانس، فما رأته الباحثة من وجود لحاملي هذا النوع من الشهادات يتوافق وقدراتهم التطبيقية والعملية والإدارية في مجال إدارة المكاتب ومراكز المعلومات، ما إرتبط به من تعزيز القيم الأساسية للتعليم العالي بتكوين وإعداد إطارات بشرية مؤهلة، لتعود نسبة 5,76% لحاملي شهادة الليسانس وفق نظام ل.م.د؛ وما شمله من إصلاحات في إعادة النظر في نجاعة النظام الكلاسيكي بين تقديم لإيجابياته والحرص على الحد من سلبياته فبين مؤيد ومعارض وفي ظل الرؤى الإستطلاعية لمختلف الوظائف والأهداف لتطوير مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وتحديد مدارسها العليا ومؤسساتها المعلوماتية؛ بحكم توليها قمة الهرم التعليمي، لنا بالتأكيد على جملة الدوافع بأهمية المؤهل العلمي وما إرتبط به من إصلاحات مصيرية لتحقيق أهداف المكاتب المتخصصة؛ ولعل أصدق عبارة

يمكن للباحثة البوح بها أن وجوب تطابق الشهادات والمعبر عنه بالمؤهل العلمي، بين كل ما هو أكاديمي دون المساس بحق التعليم الجامعي مع وجود حد من التفاعل والتوافق في المسار التعليمي الواحد دون إلغاء لإصلاحات المشهودة في المنظومة التعليمية العالية المستوى.

ففي نفس السياق إتجهت نسبة المؤهلين بشهادة ماجستير ودكتوراه إلى التناقص وبنسبتها الضئيلة والتي قدرت بـ 3,36%؛ وهذا مرده قلة المناصب البيداغوجية المفتوحة لإجتياز مسابقات الدكتوراه خاصة في مجال علم المكتبات والمعلومات، والشيء الجوهرى والمهم هو استطلاع المتحصلين على هذا النوع من الشهادات إلى طموحات أرقى وهي الخروج من قيود العمل الإداري إلى التوظيف كمرافقين في هيئة التدريس على مستوى الجامعات، إلا أن الباحثة أقرت بأن النسبة الضئيلة لهذا النوع من المؤهلين لا تقاس على حسب زيادتها أو تناقصها إنما يتم وفق قياس وإعتبار قدراتها وتمكنها المهني والعلمي في مجال إرساء متطلبات الإدارة العلمية الحديثة في مجال المكتبات خاصة المتخصصة منها، في ما تعود أقل نسبة إلى العمال المؤهلين أكاديميا بشهادة الدراسات التطبيقية والتي قدرت بـ 0,96%، وما يفسر لنا سياسية إدماج وزوال هذا النوع من الشهادات النظامية ضمن مجمل إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي دون التقليل من آدائهم ودعهم للإرتقاء بالمستوى الخدماتي على مستوى مكتبات المدارس العليا.

كما رأت الباحثة، أن هذه النسب تعود لمعيار التوظيف المنتهج من طرف المؤسسة الأم أي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالمقارنة مع معايير المكتبات التي تم إعدادها من قبل الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA لسنة 1987، والتي نصت على أن " عدد العاملين ونوعية مؤهلاتهم تتحدد من خلال عدة عوامل مرتبطة بالمكتبة كحجمها؛ عدد المستفيدين ونوعية إهتماماتهم، عدد ساعات الخدمة، معدل التزويد والإعارة... وغيرها"



الشكل رقم (02): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

3. التخصص الأكاديمي:

إن تنمية مجالات البحث العلمي، مرهون بدور التخصصات الأكاديمية في تطوير التعليم العالي الأكاديمي، والمعبر عنه بالوظائف الأساسية على اختلافها وتنوعها بالموازاة مع هدفها الموحد وهو إرساء أسس المعرفة البحثية وإرتقائها؛ وهذا من منطلق حتمية الإهتمام الواسع بوجود الإستثمار في طاقاتها الأكاديمية المتخصصة، فالتخصص الأكاديمي يلعب دورا هاما في الدراسات الميدانية حيث يساهم في توجيه الباحث نحو المجال المحدد فهمه فهو يتيح لنا إكتساب المعرفة النظرية والمنهجية اللازمة لفهم وتحليل الظواهر المرتبطة بمجال التخصص وبشكل أعمق وعليه يتم تحقيق نتائج أكثر دقة وموثوقية من خلال قدرة الباحث على تحديد المشكلات البحثية ذات العلاقة بمجال التخصص وجمع البيانات ذات الصلة.

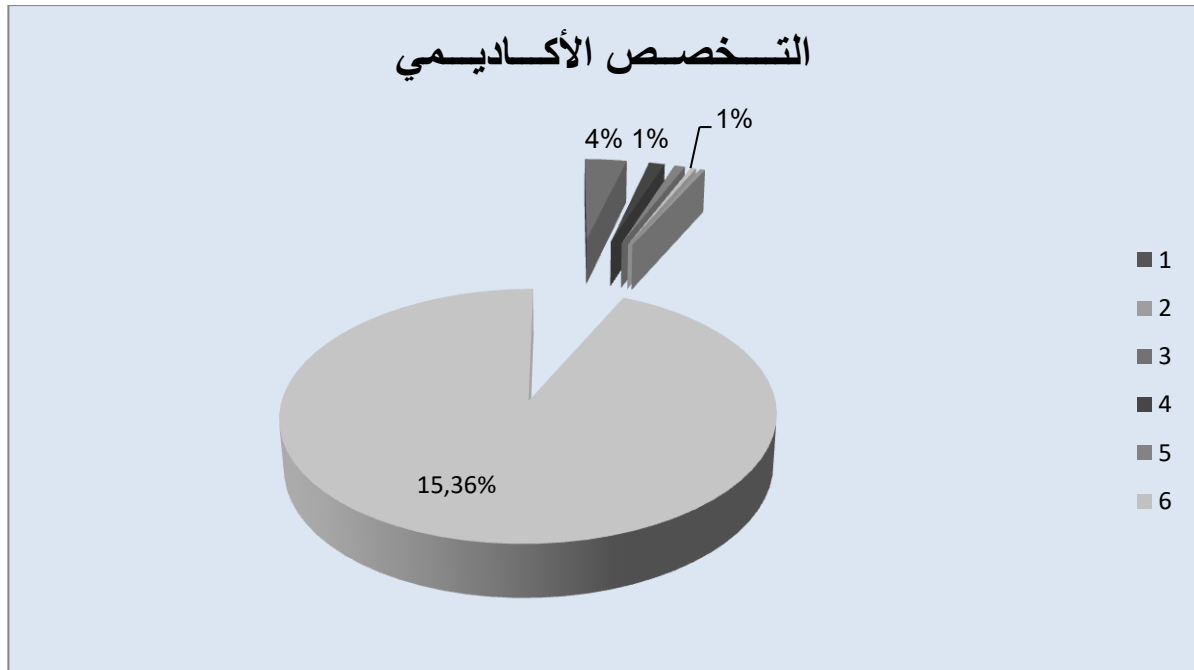
النسبة المئوية (%)	التكرار	التخصص الأكاديمي
15.36%	32	علم المكتبات والتوثيق
3.84%	08	حقوق
1.44%	03	علم النفس
0.96%	2	مناجمت و هندسة مدنية
0.48%	1	ترجمة
0.48%	1	لغات
	48	المجموع

الجدول رقم (03) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي

إن ما يمثله التوزيع النسبي الذي أمامنا، هو تعبير عن مجال دراسي عالي المستوى، فقد لوحظ أن تخصص علم المكتبات والتوثيق توج بأعلى نسبة والمقدرة بـ **15.36%**، بحكم ما إقتصر عليه موضوع بحثنا في مجاله المكاني وقد إرتكزنا على مكتبات المدارس العليا، إذ يعد هذا التخصص من بين التخصصات الجامعية الحديثة التي تهدف إلى تدريب الطلاب على الأساليب الحديثة في إدارة المكتبات وما تعلق به من وظائف فنية كتنظيم الرصيد ومعالجته وما تعلق بمختلف مهاراتهم في مجال النظم المعلوماتية وثقافة تحقيق جودة الخدمة المقدمة، لتضم ما نسبته **3.84 %** لحاملي شهادات الحقوق، و**1.44%** من متخصصين في مجال علم النفس، فهذا التنوع من وجهة نظرنا الإيجابية توهي بنوع من الوعي بأهمية الإستفادة من كل المؤهلات الأكاديمية على إختلاف تخصصها، ولعل أبرز دليل على ذلك وجود اطرارات تمتلك شهادة عالية في مجال الحقوق والتي يمكن إستثمار خبراتها في مجال إعداد الصفات الخاصة بالمكتبات على إختلاف صيغها؛ وهذا ما ينطبق على باقي التخصصات الأكاديمية ذات العلاقة

بمجال التسيير الإداري المحكم للمكتبات كمجال علم النفس والتربية وكذا المؤهلات الخاصة بمجال الترجمة واللغات بحكم أهمية إدراج حاملي شهادات اللغة الأجنبية وتحديد الإنجليزية منها لأهمية موضوع مساهمتها في البحث البيبليوغرافي والعلمي عن المصادر ذات الأهمية الكبرى؛ وهذا ما يترجم تأهيل خريجين مؤهلين ودورهم الجوهري كوسيط بين المعلومات وطالبيها من المجتمع الأكاديمي المتخصص، مما يسهم في زيادة جودة البحث والخدمة المقدمة؛ غير أن نظرة الباحثة لتفاصيل التخصصات الأكاديمية المدرجة ضمن التوزيع المهني وفق البعد السلبي وما تضمنته سياسة التهميش لدى بعض المدارس العليا لموظفيها، والتحويلات العشوائية المعبرة عنها كنوع من العقاب النفسي والإداري، نجد أن المكتبات ومراكز الأرشيف هي البيئة التي أصبحت حاضنة لمثل هذه القرارات التعسفية.

لذا تولي الباحثة أهمية قصوى لوجوب إعادة النظر في سياسة التوظيف وإدارة الموارد البشرية بالشكل الإستراتيجي على مستوى المدارس العليا ومرافقها الأكاديمية في ظل حتمية التميز في مجال البحث العلمي.



الشكل رقم (03): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الأكاديمي

4. الخبرة المهنية :

إن متغير الخبرة المهنية وما إرتبط به من مسار تكويني، له الدور الأساسي والجوهري في تحقيق مخرجات تتماشى وتتلائم مع مدخلات بيئة المكتبات الأكاديمية خاصة المتخصصة منها؛ لما أسند لها من مهام وأدوار ومسؤوليات عظمى لوجوب إدارتها وفق النماذج الإستراتيجية وهذا ما يستدعي ضرورة التسطير لكسب الخبرة المهنية لسبب التطورات والتحول التكنولوجية التي أدت إلى تغيرات عميقة في مفهوم وبيئة العمل المكتبي والمعلوماتي.

فإكتساب الخبرة هو سمة من سمات تطور أداء المنظمة وما له من علاقة تكاملية مع التدريب والتعلم، إذ ينبغي عليها أن تهييء للعاملين على مستواها كافة السبل للنجاح، من خلال ورش العمل وحلقات النقاش و إستقدام الخبراء وهذا ما يعزز من تحقيق للنمو المهني المطلوب للعاملين ومرتكزات الإستثمار فيه؛ وعليه فقد ركزت الباحثة في طرح سؤالها هذا وكانت الإجابة مفصلة وفق الجدول التالي:

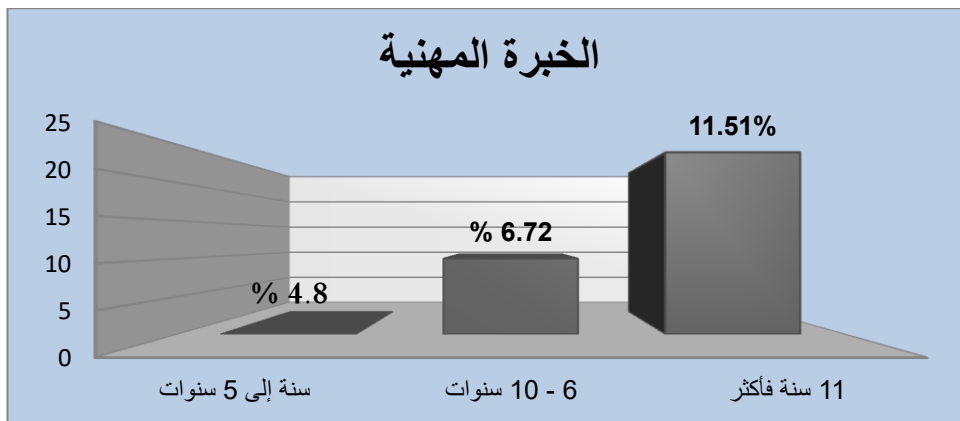
الخبرة المهنية				
الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)	المتوسط	الانحراف المعياري
من سنة إلى 5 سنوات	10	4.8 %	2,705882	0,462497
06 - 10 سنوات	14	6.72 %		
11 سنة فأكثر	24	11.51 %		
المجموع	48			

الجدول رقم (04) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

فالملاحظ من خلال التفاوت النسبي في التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية فعادت أعلى نسبة لأصحاب الخبرة التي فاقت 11 سنة كخدمة فعلية، والتي قدرت بـ 11.51 % وهذا ما

يعد مؤشر إيجابي لتمكين مكاتب المدارس العليا من تفعيل مكانتها المرفقية للنظام التعليمي العالي وضمان جودة خدماتها المعرفية والبحثية، وتأكيداً على دور الرفاهية الأكاديمية لمجتمعها المتخصص لما ضمته من مزيج من الخبرات المهنية التي توحى بالتوقعات المستقبلية لها والإرتقاء بمستويات أدائها خاصة في مجال الإدارة الحديثة وتوجهاتها الإستراتيجية وتعزيز سبل تطورها.

أما بحديثنا عن النسب المتفاوتة ما بين 4.8 % و 6.72 %، فقد عادت لذوي الخبرة ما بين سنة حتى 10 سنوات، والتي توحى بوجوب التعلم من المهنية والإحترافية للفئة التي ساهمت في بناء المسيرة المهنية لهذا النوع من المكاتب المتخصصة، وقد تمثلت في الوظائف والمهن في ظل المعرفة النظرية والتطبيقية لتمثيل مخرجات المدارس العليا، ولعل أبرز ما يجب الحديث عنه هو ضرورة وضع مخططات لبرامج تكوينية وتدريبية لتحسين المستوى المهني وفق متطلبات وتطورات الأساليب الإدارية الحديثة في بيئة المكاتب؛ وعليه فقد إستحكمت لدى الباحثة من خلال تفاصيل توزيعها التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية؛ وضوح النتيجة الحتمية لوجود نسبة من الموائمة بين إستراتيجية المكاتب المتخصصة محل الدراسة وبين تنظيمها الإداري المبني على مقاربات الخبرة المهنية وأبعادها في تحديد رؤية ورسالة المكتبة وصياغة أهدافها وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها ومسار عملياتها وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها وهذا ما يعبر عن فلسفة المكتبة إتجاه مجتمعها الأكاديمي المتخصص.



الشكل رقم (04): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

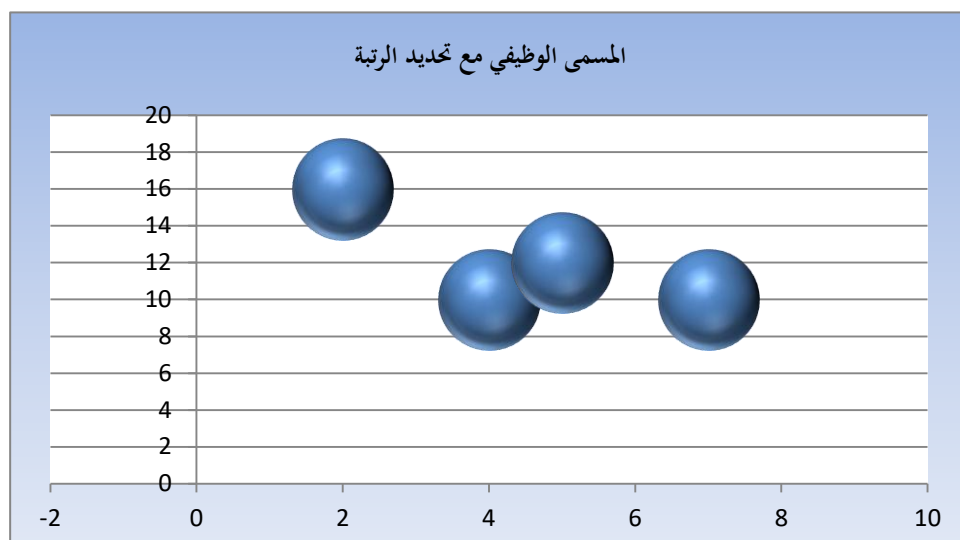
5. المسمى الوظيفي (طبيعة المنصب شاغر)

إن المسار الوظيفي وتدرجاته السلمية، يعد أحد أهم القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات بحكم شعور الفرد العامل بها بروح الانتماء الوظيفي والهيكلية لها، في ظل تطلعاته وطموحاته وتوجهاته وتحقيق شعوره بالرضا والولاء الوظيفي، وهذا ما جعل الباحثة تركز على عنصر المسمى الوظيفي وما إرتبط به من مهام ومسؤوليات هامة الذي يعد مؤشر لمدى قناعة العاملين بتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي / تحديد الرتبة
7,78%	16	مدير المكتبة / مدير مركز التوثيق أستاذ محاضر / أستاذ مساعد / محافظ بالمكتبات الجامعية / ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
4.8%	10	رئيس مصلحة الاقتناء وتأمين الرصيد ملحق المكتبات مستوى ثاني + متصرف رئيسي
5,76%	12	رئيس مصلحة البحث الببليوغرافي ملحق المكتبات مستوى 2 ، وثائقي أمين محفوظات رئيسي
4.8%	10	رئيس مصلحة التوجيه والإعارة ملحق المكتبات مستوى أول / ملحق المكتبات مستوى ثاني
	48	المجموع

الجدول رقم (05): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

ما تم إبرازه من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة وبشكلها التفصيلي، وفق توزيعها النسبي، لنا بإدراك الإطار العملي لمكتبات المدارس العليا في ظل ممارسة الصلاحيات واختلافها من مكتبة لأخرى، ولعل ما تم ملاحظته هو ازدواجية الوظائف لشغل منصب مدير المكتبة، فخير دليل على ذلك هو مسؤولية إدارة مكتبة المدرسة الوطنية للإدارة والتي يشرف عليها مدير مركز التوثيق وقد وكلت له صلاحية تسيير شؤونها، وهذا ما حرصت عليه الباحثة من خلال إبرازها لأداء الأفراد وفق إطار وحداتهم التنظيمية وما تعلق بأدائهم ضمن السياسات العامة للمدرسة العليا؛ وقد تم تسجيله ضمن أهمية تحليلنا للرتب المدرجة ضمن المسميات الوظيفية، كما خولت نفس الصلاحية بالنسبة للأساتذة الجامعين بالمدرسة الوطنية العليا للدراسات التجارية وكذا المدرسة العليا للإقتصاد؛ فبالتحليل الأعمق للوضعية التي آلت إليها بعض المكتبات المتخصصة، ترى الباحثة ذلك وفق شقين الشق الأول والإيجابي هو ما تستدعيه الضرورة المصلحية لإدارة شؤون المكتبات في ظل غياب كفاءات متخصصة في مجال المكتبات ومؤسسات المعلومات؛ أو بمعنى آخر غياب كفاءتهم المهنية بالموازاة مع مؤهلاتهم العلمية؛ ولو أنه أمر مستبعد إلى حد كبير من التوقع؛ في حين الشق الثاني وفق بعده السلبي جعلنا نتحصر على قلة الإهتمام بتطوير مكتباتنا ومؤسساتنا المعلوماتية وعدم الإدراك لبعض القائمين في الإدارة العليا أي المدارس العليا لدور مجال المكتبات والمعلومات وأهل التخصص في المشاركة الإيجابية في بناء وتنمية مجتمعاتنا الأكاديمية خدمة لإحتياجاتهم المعلوماتية والبحثية؛ أما عن باقي مكتبات المدارس الأخرى فقد لمسنا نوع من الوظائف التنسيقية والإدارية المتنوعة بين ملحقات المكتبات مستوى أول وثاني وكذا وثائقي أمين محفوظات.



الشكل رقم (05): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المحور الأول: صياغة إستراتيجية المكتبة:

6 . التشخيص الإستراتيجي لبيئة المكتبة

من أهم أهداف المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية، هو حرصها الدائم على تنظيم جهودها وتنسيقها وإستثمارها لرفع مستوى آدائها، وهذا من خلال التخطيط الإستراتيجي لتطوير مسارها الوظيفي وثقافتها التنظيمية والإرتقاء بمستوى خدماتها من خلال تبنيها للإستراتيجية التي تحدد فيها رؤية المكتبة والعمل على تطويرها وتكاملها وترجمة رسالتها إلى أهداف إستراتيجية المراد تحقيقها؛ وهذا من منطلق وجوب تشخيص بيئتها الخارجية وفق المتغيرات الاقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والقانونية.

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
15,84%	33	نعم
7,2%	15	لا
	48	المجموع

الجدول رقم (6): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب التشخيص البيئي

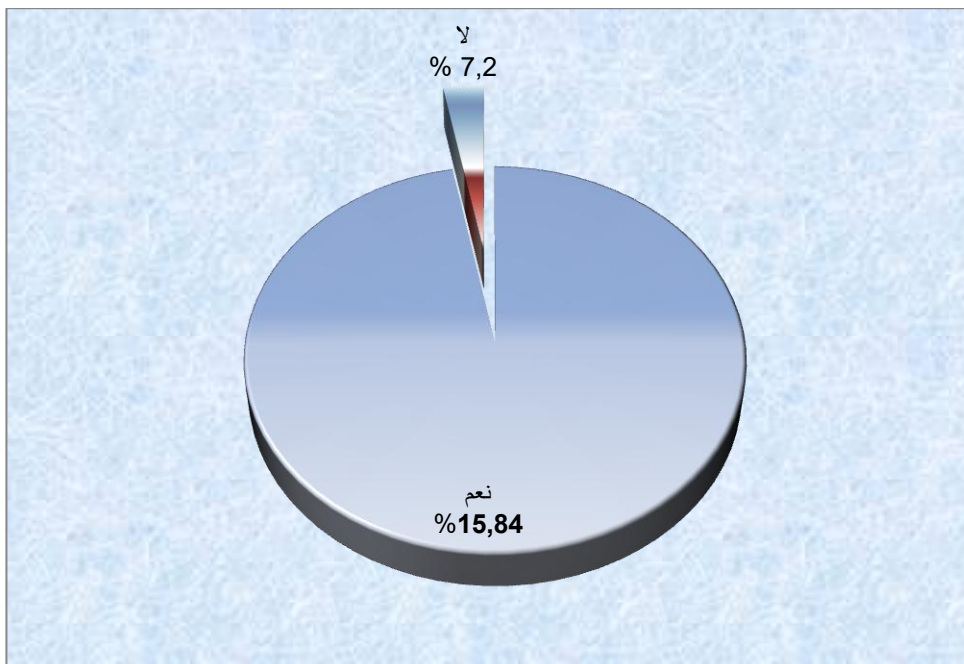
فقد تعمدت الباحثة بسؤالها عن التحليل الإستراتيجي في بيئة المكتبات، كونه وسيلة لتحديد مدى تأثير متغيرات البيئة الخارجية والداخلية عليها، من خلال تحديد ميزتها التنافسية وكفاءتها؛ بما يساهم في زيادة القدرة على تحديد موقفها التنافسي، فهو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، كما أنه يعد وسيلة لفحص وتقييم ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو لا؛ وذلك من خلال إدراك جوانب القوة وجوانب الضعف النسبية، الفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمستقبلية.

فقد حرصت الباحثة على إرساء الأبعاد الإستراتيجية للتحليل البيئي للمكتبة وتحديدًا بيئتها الخارجية والتي تحدد بدقة أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماتها؛ وما تدرسه بعناية من توجهات وإهتمامات مستفيديها وبشكل دوري؛ مع مراعاة لقيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في صياغة فلسفتها، بالموازاة مع النظم السياسية والإقتصادية والتشريعية وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على أداء المكتبة كوجوب تحديد المدرسة العليا للتغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالتعليم العالي وغيرها؛ كما يجب الحديث عن بيئتها الداخلية والتي تستدعي مراعاة النظم الإدارية في عملية تحليلها من منطلق ما تمتلكه المكتبة من معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي مع مراعاة لهيكلها التنظيمي الداخلي وما تهتم به المدرسة العليا من تحليل للثقافة التنظيمية السائدة بها؛ دون أن ننسى مراعاتها المهارة النوعية والمهنية لمواردها البشرية عند تحليل بيئتها في ظل ما تحدده من الموارد المادية اللازمة.

فما تبين لدى الباحثة من خلال الإجابات على السؤال الذي طرح بخصوص تبني المكتبات محل دراستنا لسياسة التحليل الإستراتيجي، أن ما نسبته 15,84% والتي قدرت بأعلى نسبة قد عبرت على ردها الإيجابي بخصوص دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية الذي يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمكتبة، وهذا ما يدلي بقناعتهم على أن التخطيط يعتبر جوهر العملية الإدارية في ظل المتغيرات والعوامل المؤثرة منها التكنولوجية وإرتفاع مستوى التقدم التقني والتكنولوجي خاصة بالمدارس العليا؛ مع تزايد

حدة المنافسات بين مختلف المكتبات الأكاديمية؛ مع إتساع حاجيات مجتمعها الأكاديمي وطموحاته المعرفية والتي تعد سمة من سمات المتغيرات الاجتماعية.

كما أشارت الباحثة من خلال إلمامها بموضوع التحليل أو التشخيص الإستراتيجي وفي شقه النظري ومن خلال القراءة الصحيحة والدقيقة لها؛ وتحديدًا عند تطرقها إلى الأطر الإجرائية لمفهوم التحليل الإستراتيجي وطرقه التفصيلية، فإن تحقيق المكتبة لأهدافها مرهون بنجاح القاعدة التحليلية للعوامل الإستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية والذي يعد مطلبًا أساسيًا في تحديد رؤيتها بوضوح ودقة، حتى يتسنى لمتخذي القرارات الإستراتيجية تحديد البدائل بأعلى ربح وأسرع وقت مع ضمان الجودة.



الشكل رقم (6): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التشخيص الاستراتيجي لبيئة المكتبة

وقد حرصت الباحثة على إتمام تجميع أسئلتها بأسئلة صيغة الإستمرارية في التشخيص البيئي لبيئة المكتبة من عدمه وقد تراوحت إجاباتهم بين الإيجاب والسلب ، فلنا بالتركيز على أكبر نسبة وقد قدرت بـ 70 % والتي عبرت عن إدراك ووعي القائمين على إدارة المكتبة بأهمية العملية التشخيصية وإستمراريتها

في ظل قناعة إدارتها العليا بوجود الإستمرارية في تبني التخطيط الإستراتيجي كروية عصرية حتمية، أما النسبة الأقل وهي 27% فقد ترجمت بعض العراقيل وتداخل في المسؤوليات والأدوار لبيئة المكتبة، والتي تلغي الصلاحيات في إتخاذ قراراتها بشأن ضمان استمرارية التحليل البيئي لها وبشكلها الدوري؛ وهذا ما جعل إهتمام الباحثة منصب حول أهمية إدراك أن البنية التحتية الأساسية للإدارة الإستراتيجية في بيئة المكتبات مرهون بالتحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية وما تعبره عنه من فرص متاحة ومخاطر و كذا عوامل إستراتيجية في البيئة الداخلية وما يترجم لنا نقاط القوة والضعف مع ضمان مبدأ التكامل بين مختلف العناصر الإستراتيجية ووجوب تشخيصها وبشكل الدائم والمستمر؛ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

النسبة	التكرار	الإجابة
70 %	33	نعم
27%	14	لا
3%	1	عدم الإجابة
100%	48	المجموع

الجدول رقم (1.6): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب إستمرارية عملية التحليل الإستراتيجي من عدمه

في حين النسبة التي أجابت بالسلب، فعل أبرز تبريراتها قد مثلتها الباحثة في النقاط الجوهرية التالية:

❖ غياب التشخيص الاستراتيجي بالمكتبة، مرده عدم وجود توجه إستراتيجي للقائمين على إدارة شؤون المكتبة فلا وجود لرؤية إستراتيجية ولا لرسالة المكتبة والتي تحدد فيها أهدافها.

❖ غياب قناعة إدارة المدرسة بمهام ودور المكتبة وما تقدمه لمجتمعها الأكاديمي، فيمكن القول أن قرارات المكتبة ألغيت بقرارات المدرسة.

✍️ عدم إستقلالية المكتبة في قراراتها يستدعي إلغاء رؤيتها الإستراتيجية.

✍️ الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة تلغي صلاحية المكتبة في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية

خاصة في ظل نقص الإمكانيات المادية والبشرية.

وعليه فقد أدركت الباحثة من خلال الإجابات المرفقة العقلانية في إجاباتهم بالسلب بحكم ما تم لمسه من السيطرة الهيكلية والوظيفية وبشكلها البارز من طرف الإدارة العليا وهذا معبر عنه بقرارات إلغاء الصلاحيات وحتى مبررات خدمتها الفعلية؛ وهذا ما أكدنا عليه من خلال تحليلنا للمسميات الوظيفية وما تم إبرازه من خلال إسناد دور مدراء مكاتب المدارس العليا إلى أساتذة جامعيين على إختلاف رتبهم وميولهم واهتماماتهم وقناعتهم بتفاصيل الوظائف الإدارية والفنية للمكتبة.

وعليه وفي نفس السياق، فقد أكدت الباحثة على موضوع شديد وهو أهمية التحليل الإستراتيجي في تبني مسؤولية التخطيط الإستراتيجي بمكاتب المدارس العليا مع وجوب مرافقة عملية للإدارة العليا والتي لها كامل المسؤولية خاصة ما تعلق بطبيعتها وموقعها من الإدارة الإستراتيجية للمدرسة ككل؛ من خلال تعيين عدد من الخبراء والاستشاريين مختصين في مجال توجيه وتصميم البرامج ووضع الموازنات الخاصة به مع تقييم دوري لمدى تطوير وتنمية مواردها البشرية في ظل المتطلبات الإدارية الحديثة؛ وعليه فإن الهدف من إجراء هذا التحليل هو الوصول إلى نقطة توازن إستراتيجي بين العناصر الإستراتيجية للمدرسة العليا بشكلها العام ومكبتها بشكل خاص.

فقد أكدت الباحثة وجهة نظرها وإبرازها لأهمية التحليل البيئي في كونه يعبر عن صورة مستقبلية للمكتبة بالموازاة مع حاضرها وإستشرافا بمستقبلها؛ بحكم ما يقدمه هذا الأخير من خلال رسم الخطط والبدائل الإستراتيجية لتسليط الضوء على توقعات التغيرات البيئية المحتملة والتركيز على مدى تأثيرها على خدمات وأنشطة المكتبة وأهدافها المرجوة.

7. مراكز تحليل البيئة الداخلية للمكتبة:

1.7 الهيكل التنظيمي بحكم تحديده للمسؤوليات والصلاحيات بناء على المتطلبات الإستراتيجية:

فإستكمالاً للدور المهم للتشخيص البيئي في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية حرصت الباحثة على التفصيل في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مراكز التشخيص البيئي، فبحكم ما أثبتته الدراسات حول وجود تكامل بين الهيكل والإستراتيجية لإعتبارات عدة أبرزها معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المكتبة أم لا؛ وكذا تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية بالمكتبة، ضف إلى أهم مركز وهو الثقافة التنظيمية وما تضمنته من قيم وتقاليد وقواعد ومعرفة مدى إدراك عمال المكتبة لدورها الفعال في تصميم وتطبيق الخطة الإستراتيجية المتكاملة لها، بحكم إعتبارها منظمة تعبر عن القيم الأخلاقية وما لها من تأثير على بيئتها التنظيمية إلى حد ما، فكان للباحثة مطلق القصد في إدراج هذا السؤال وتقريراته حول أهم مراكز البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف؛ فالتنسيق العملي على المستوى الإداري والمهني للمكتبة ، يكون مبني على أساس التركيب التنظيمي، والذي يعبر عن مستوى التفكير في تصميم الهيكل التنظيمي له وأبعاده الجوهرية في تجسيد الوظائف العملية والفنية بها، من منطلق تحديد الأدوار والمسؤوليات لتفادي التداخل الوظيفي بين مختلف الأنشطة الوظيفية بهدف ضمان أعلى مستويات التنسيق والإتصال الفعال الذي يعزز من فعالية بيئة العمل؛ فبناء الهيكل التنظيمي المناسب والفعال هو الإطار المحدد للوحدات المسؤولة عن الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المكتبة، كما أنه يحدد خطوات السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية بها، وقد أشرنا في دراستنا النظرية عن العلاقة التكاملية والتوافقية بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي المبنية على الممارسات العملية للعديد من الوظائف

النسبة	التكرار	الإجابة
18,24%	38	نعم
2,4%	5	لا
1,44%	3	عدم الإجابة
	48	المجموع

الجدول رقم (1/7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي
كمركز لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمكتبة

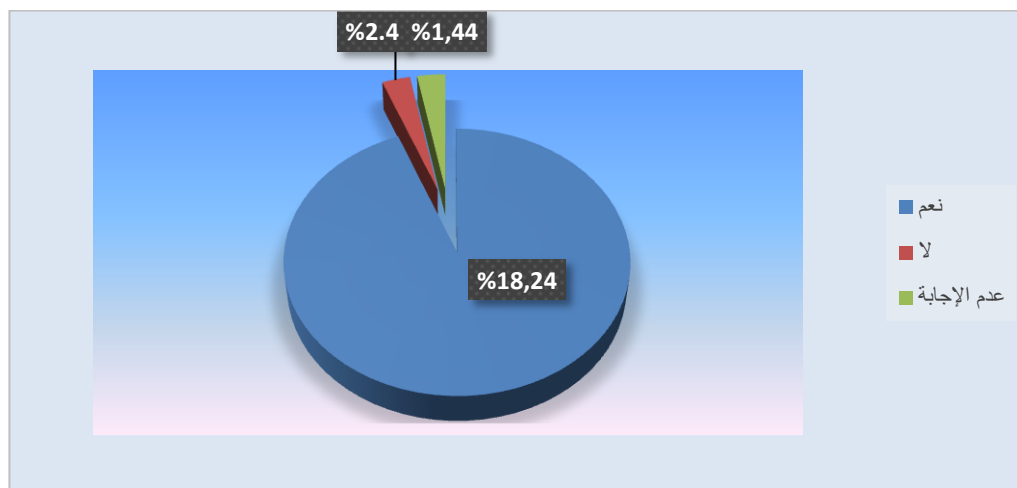
فحسب ما عبر عنه المستجوبين، فقد عادت أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة وقد ابرزت قناعتهم بأهمية الهيكل التنظيمي كمركز لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمكتبة بحكم تحديده للمسؤوليات والصلاحيات وذلك بناء على المتطلبات الإستراتيجية؛ وقد قدرت بـ 18,24 % فقد ركزت الباحثة على أهم مصدر في العملية الإستراتيجية وهو الهيكل التنظيمي بإعتباره الإطار المنهجي الذي يتم من خلاله التخطيط الإستراتيجي وكذا التنظيم الأمثل الذي يتناسب وسلطة إتخاذ القرارات وتنفيذها إدارياً؛ فقد حرصت الباحثة على إدراج مختلف الإقتراحات التفصيلية للتأكد من الفئة التي كان ردها بالإيجاب من منطلق قناعتهم العملية والمهنية بأهمية الهيكل التنظيمي ودوره في تحديد للمسؤوليات والصلاحيات وفق المتطلبات الإستراتيجية ، وترتيب العلاقات لخلق درجة من التوافق داخل مصالح المكتبة ؛ دون تجاهل دور الهيكل التنظيمي في ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وكذا تحديد أسس التميز الوظيفي داخل المنظمة؛ وعلى هذا الأساس تم وضوح الرؤية لدى النسبة الكبرى من عينة الدراسة.

كما تباينت ردود أفراد عينة الدراسة بين السلب وعدم الإجابة ؛ والتي حددت ما بين 1,44% و 2,4%، وهذا مرده عدم دراية هذه الفئة المؤثرة وإن صح القول المعرقلة لتنفيذ وتطوير سياسة المكتبة

بأهمية الهيكل التنظيمي على إختلاف أشكاله من هرمي إلى عمودي إلى أفقي وغيره، وإتخاذها مبدأ التنظيم الوظيفي بحكم التسلسل الهرمي في الهيكل من منطلق كل فرد يعمل تحت أوامر رئيسه المباشر؛ وهذا الأمر في حقيقته يتنافى مع مبدأ هيكل الفريق التنظيمي الذي يستند على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد؛ إذ يعتمد على عدة عوامل وهذا ما يوحي بالمعنى الجوهرى لإدارة الفريق و المشاركة في إتخاذ القرارات في ظل وجود هيكل تنظيمي متمم بالمرونة والتكيف مع بيئة المكتبة وما يضمنه من إدارة للعلاقات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات، وهذا ما يترجم علاقة الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها المكتبة لضبط أنشطتها.

ولعل أبرز ما توضحه الباحثة هو دور الهيكل التنظيمي وعلاقته بالإستراتيجية، ولكونه عنصرا مهما من مكونات البيئة الداخلية التي تعطي المكتبات قدرات وميزات تجعلها أفضل في الأداء فديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي يمكن رؤيتها بمنظور التكامل لهذه العلاقة الإيجابية والتي تعد أكثر تعقيدا من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمستقل؛ وهذا ما نلمسه واقعا في بيئة المكتبات لما تشهده من تأثير متبادل بين هذين المفهومين بأخذ اعتباراتهم وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة.

فترى الباحثة من خلال ما تم التطرق اليه من أبعاد جوهرية للهيكل التنظيمي في جوانبه النظرية على أنه نموذج عملي يسهم في ربط وتكامل القوى الداخلية والخارجية المؤثرة والمتحركة في المعطيات الميدانية لإدارة المؤسسات المعلوماتية وعلى رأسها المكتبات المتخصصة.

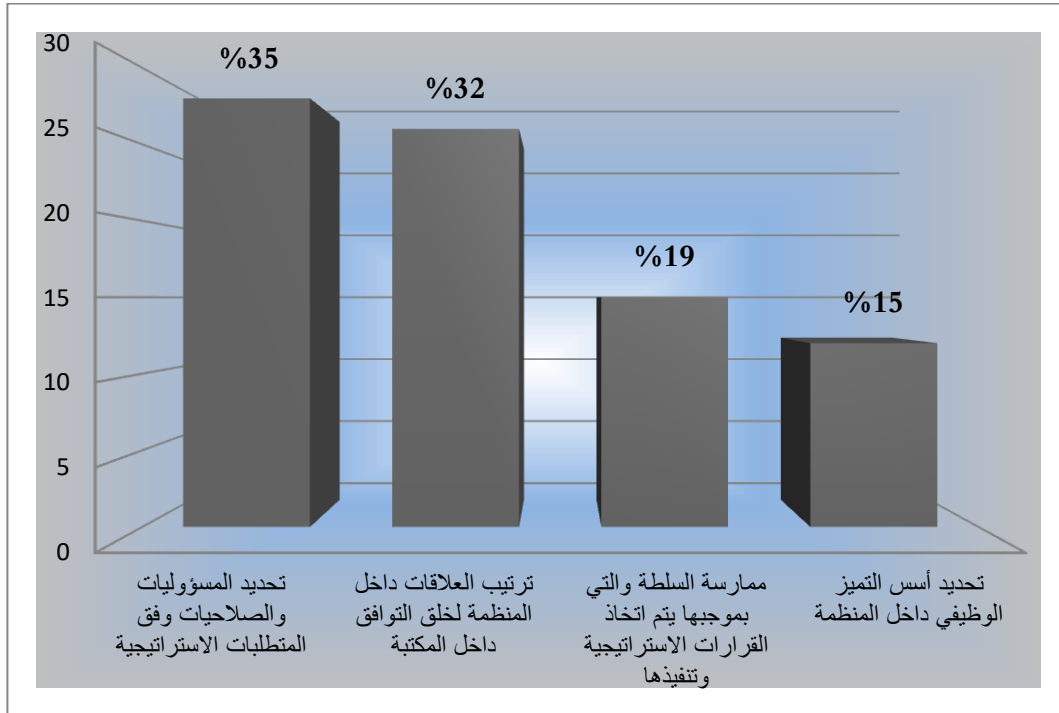


الشكل رقم (1.7): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي كمرتكز التحليل الإستراتيجي

ففي ظل ضمان التدقيق في نوع الإجابة، فقد أكدت الباحثة على إدراج مقترحات أساسية تدخل ضمن قناعة أفراد عينة الدراسة بمفهوم والدور الآدائي للهيكل التنظيمي في عملية التشخيص والتحليل البيئي الداخلي للمكتبة، وقد لمست الباحثة نوع من الازدواجية في الإجابة والتعددية التي تعبر عن فهمهم العميق والدقيق لما هو مطلوب منهم الإجابة عليه وحسب إختلاف وجهات نظرهم التنظيمية لبيئة عمل المكتبة، والذي تم توضيحه وفق الجدول التالي:

مقترحات الإجابة بـ "نعم"	التكرار	النسبة الفردية	نسبة الملاحظة
تحديد المسؤوليات والصلاحيات وفق المتطلبات الاستراتيجية	28	35%	90%
ترتيب العلاقات داخل المنظمة لخلق درجة من التوافق داخل المكتبة	26	32%	84%
ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها	15	19%	48%
تحديد أسس التميز الوظيفي داخل المكتبة	12	15%	39%
المجموع	81	100%	261%

الجدول رقم (1.1.7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي وأسس الإدارة



الشكل رقم: (1.1.7) التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي وأسس الإدارة

وفي نفس السياق الوظيفي تم إدراج مبدأ الثقافة التنظيمية كمرتكز آخر لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمكتبة لمعرفة نقاط قوتها وضعفها من أجل إنجاز المهام بفعالية لتحقيق أهداف المكتبة وبالشكل الأفضل، فبعودتنا إلى أسئلة الاستبانة في صفحتها الثانية، نلاحظ المسعى الجوهرى من خلال طرح بعض المقترحات السديدة لما لها من علاقة تكاملية مع بعضها البعض؛ ولعل خير دليل على ذلك هو إختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى إختلاف الثقافات ولهذا فإن إدارة المكتبات تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة لتشكيل ثقافتها؛ لذا ارتأت الباحثة إستكمال سؤالها حول الثقافة التنظيمية السائدة بالمكتبة مع مقترح خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات ومصالح المكتبة وكذا تعزيز الإلتزام الجماعي في ظل القدرة على تكامل النشاط الوظيفي اليومي للعاملين بها وضمان تكيفهم مع متغيراتها الداخلية لضمان صياغة إستراتيجية فعالة، وهذا ما اتضح من خلال النسب الفردية لأفراد عينة الدراسة والتي ترجمت تعددية الإجابات وتميز آرائهم وفق الجدول التالي:

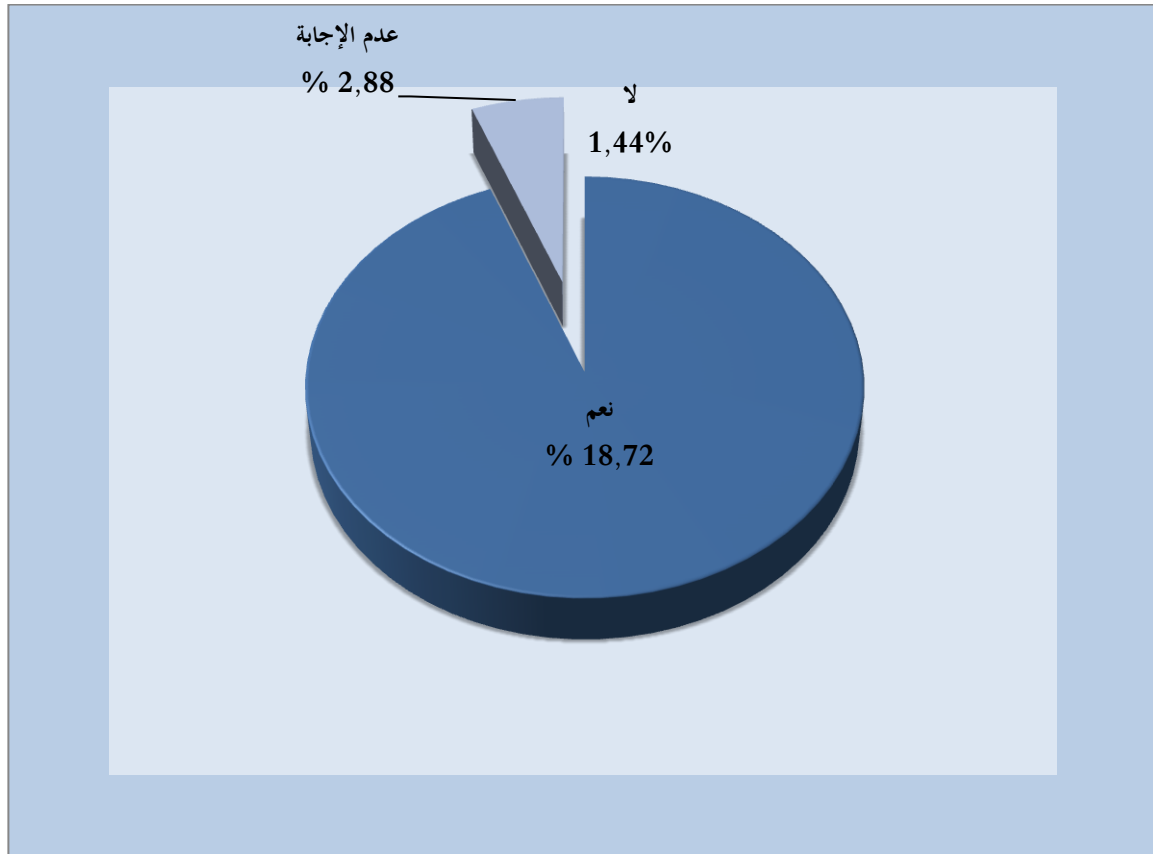
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
18,72%	39	نعم
2,88%	6	لا
1,44%	3	عدم الإجابة
	48	المجموع

الجدول رقم (2.7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية

فتحليلاً لمعطيات الجدول المرفق والمتعلق بإحدى عوامل نجاح الأهداف الإستراتيجية وهي الثقافة السائدة؛ والمتضمنة مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التنظيمية، فقد أكد ما نسبته 18,72 % عن جوهر الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمكتبات المدارس العليا وعلى إختلاف رتبهم من مدراء ورؤساء المصالح، والتي تشكل بمجملها معايير للسلوك وتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المكتبة والتي تؤدي بدورها مجموعة من الوظائف الهامة والتي تمنح العاملين على مستوى المكتبة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة، كما تسهم على تنمية الولاء والإلتزام خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية.

في حين النسبة الضئيلة و المقدرة بـ 2,88%، فما هو إلا تعبير عن توظيفهم الجديد وعدم دراية هاته الفئة بدور وأهمية الثقافة التنظيمية كأساس للفهم المشترك لرسالة المكتبة في ظل التعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة على مستواها، ولعل أهم مبرر لقناعتهم في الإجابة بالسلب هو عدم خبرتهم بمدى تأثير الثقافة التنظيمية على طرق التفكير الإستراتيجي وسبل إستجابة العاملين بالمكتبة للأبعاد

الثقافية التي تحدد هوية التنظيم والإتجاهات الهادفة في مجال التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف المكتبة، إلا أن الباحثة أشارت في مطلق حديثها على أن وجهة نظر هاته الفئة والفئة التي لم تحرص حتى على الإجابة على السؤال ؛ فهي غير مؤثرة على ثقافة وبيئة العمل بالمكتبة.



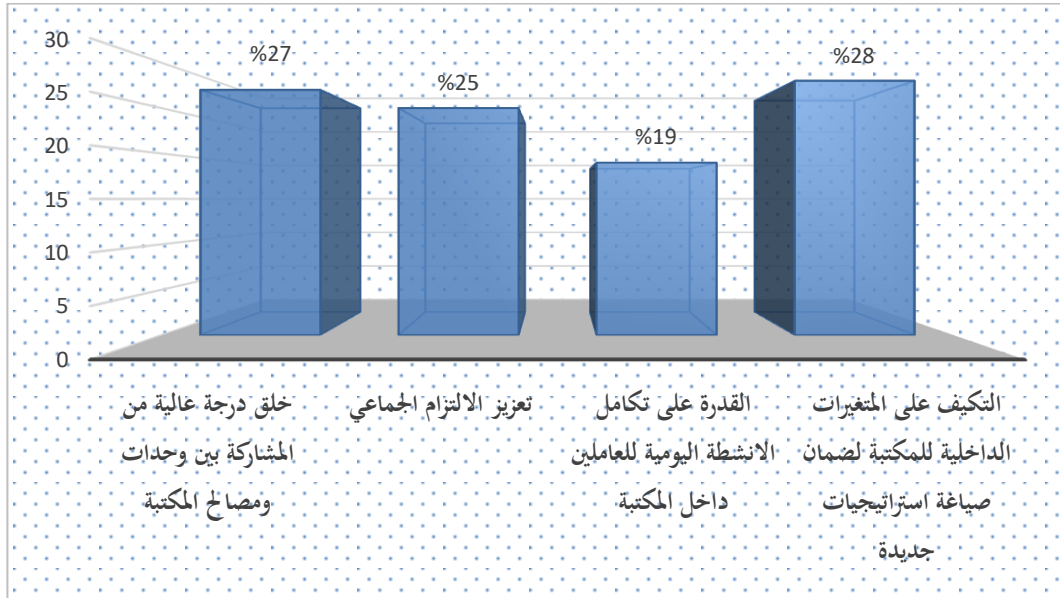
الشكل رقم (2.7): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية

فقد إنتهجت الباحثة سياسة طرح بعض المقترحات وفقا لأهمية الأسئلة المطروحة والتي تعلقت بالإيجاب؛ إذ تكمن مدى نجاعتها من خلال التفصيل في مقترحاتها، بحثا عن التميز والقناعة من خلال إجاباتهم، وهذا ما لمسناه في إزدواجية مقترحاتهم وفق الجدول التالي:

نسبة الملاحظة	النسبة الفردية	التكرار	مقترحات الإجابة بـ "نعم"
%84	%27	27	خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات ومصالح المكتبة
%78	%25	25	تعزيز الالتزام الجماعي
%59	%19	19	القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين داخل المكتبة
%88	%28	28	التكيف على المتغيرات الداخلية للمكتبة لضمان صياغة إستراتيجيات جديدة
	%100	99	المجموع

الجدول رقم (1.2.7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة ومقترحات إجاباتهم حول الثقافة السائدة في المكتبة

فما يتم إدراكه من خلال العناصر التكاملية المعبرة عن أهم المعايير التنظيمية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وما عبر عنه في نطاق بيئة المكتبات المتخصصة؛ هو حقيقة وجود مؤثر للثقافة التنظيمية، وتأثيراتها الايجابية والتي تضمن نوع من الترابط في زيادة فاعليتها، وهذا من منطلق دورها الجوهرى كمرافق أكاديمي بحثي؛ وعليه فقد أكدت الباحثة بذلك أن المكتبات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية في عينتها البحثية هي المكتبات الأكثر إبداعاً خدماتي، فأما ما بينه غياب الثقافة التنظيمية لدى البعض منها مفاده التركيز على السلطة في قراراتها وفق أبعادها السلبية وكذا التركيز على الكم على حساب الكيف مع إهمال واضح للمورد البشري وطرق تنمية إبداعه، فالثقافة السائدة المبدعة في بيئة المكتبات المتخصصة تعد بيئة مثالية لفرز المبدعين وتنمية إبداعاتهم والتي تعبر عن طاقاتهم العملية.



الشكل رقم (1.2.7): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة السائدة في المكتبة

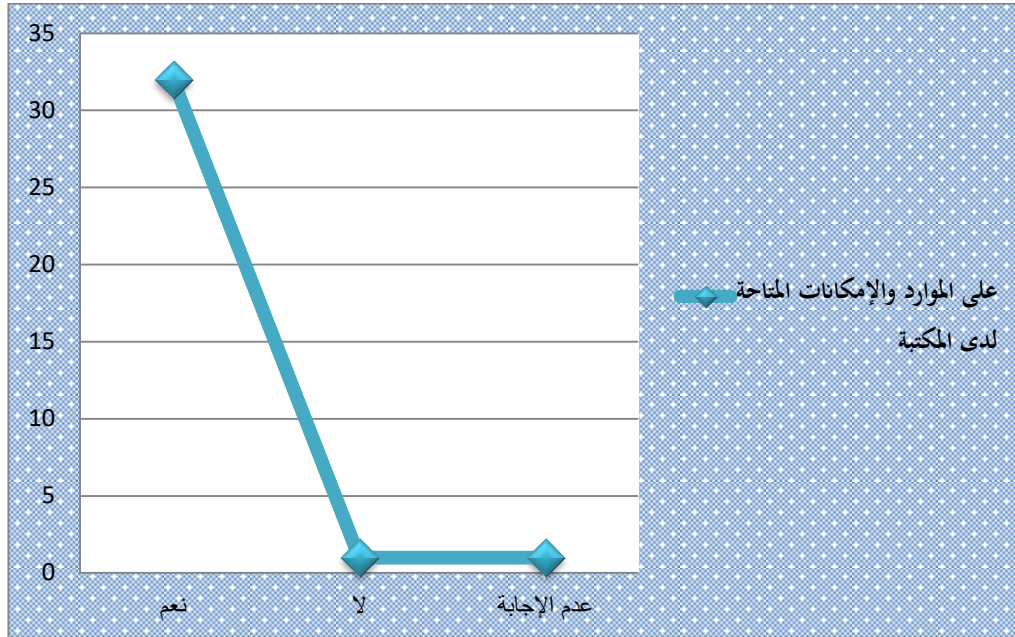
واستناداً إلى ما سبق التطرق إليه من تفاصيل، حول الثقافة التنظيمية وإسهاماتها في التكيف البيئي بحكم إعتبارها عامل للإنسجام الوظيفي في بيئة المكتبات من منطلق تناسقها وإرتباطها بالقرارات الإستراتيجية المتخذة لتحقيق أهدافها؛ فهي بذلك تمثل نظاماً مفتوحاً له مدخلات والتي مثلت في النظم والأنماط الإدارية وكذا النظم السلوكية ونظم المعلومات في ظل ما تهتم به المكتبات من قيم ومعتقدات وإفتراسات ومعايير وكذا مفاهيم وتوقعات، وعليه ستكون مخرجاتها تعبر عن ثقافة إما قوية أو متوسطة أو ضعيفة وهذا طبعاً في ظل التغذية العكسية بين مدخلاتها ومخرجاتها.

ولعل أهم ما يجب التركيز عليه أيضاً هو البنية التحتية للمكتبات والمتمثلة في مواردها وإمكاناتها المتاحة ودورها في خلق التوازن بينها وبين الخطط الإستراتيجية المرسومة، مع وجوب تبني مبدأ الكفاءة والفعالية لضمان الأداء والتميز الخدماتي للمكتبة؛ وهذا ما أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة وبنسبتها الأكبر قناعة منهم بدور موارد وإمكانات المكتبة كمرتكز لتشخيصها البيئي، وقد تم إبراز ذلك من خلال الجدول التالي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	21,6%
لا	2	0,96%
عدم الإجابة	1	0,48%
المجموع	48	

الجدول رقم (3.7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول مركز الموارد والإمكانات المتاحة

فما يتضح لنا جليا من خلال التدقيق المحكم في تفاصيل الجدول المرفق، ترى الباحثة في أن أكبر نسبة من عينة الدراسة والمقدرة بـ 21,6 %، قد عبرت على فهمها واهتمامها المرتكز على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة للمكتبة لتمويل تلك الخطط، على أن الإمكانيات المتاحة على مستوى مكنتات المدارس العليا تمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ، وكذا الأنظمة الإدارية وأنظمة التسويق وكل ما تعلق بالبحث والتطوير في مجال البحث العلمي، وعليه فقد أكدت الباحثة على المتجه العكسي في التفكير لدى الفئة التي عبرت في إجابتها على عدم الإرتكاز على الموارد المتاحة، والتي قدرت بنسبتها الضعيفة 0,96 %، الأمر الذي تستدعي إعادة نظرها في عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وما توفره من مزيج متوازن من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد لها، وعليه فقد تأكد لدى الباحثة أن أخطر نقاط الضعف التي تشهدها بيئة المكتبات المتخصصة هي تلك المرتبطة بالموارد على إختلاف أنواعها مالية كانت وموارد البحث والتطوير وكذا مواردها البشرية وغيرها، خاصة ما تعلقت منها بتحقيق أهداف مجتمعها الأكاديمي.



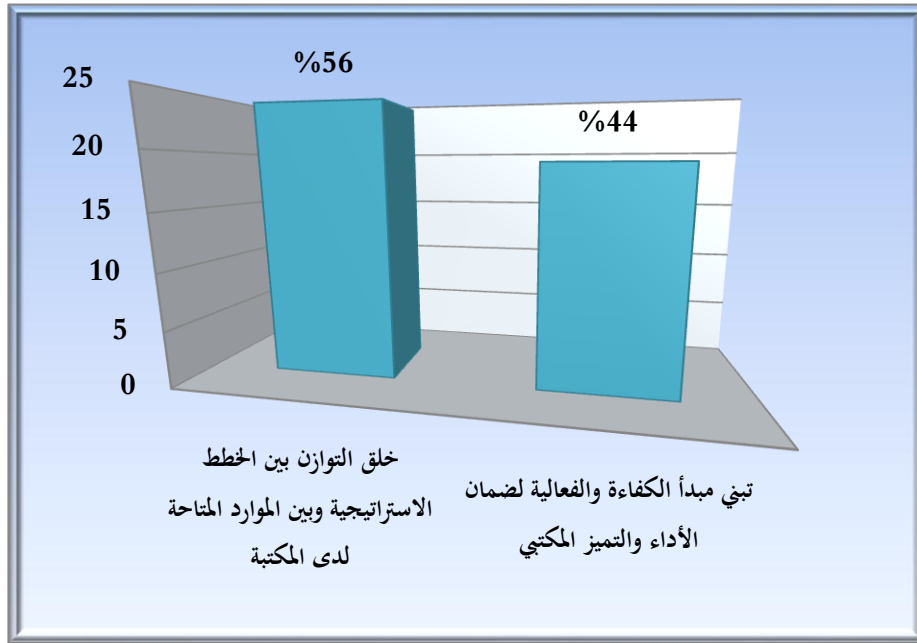
الشكل رقم (3.7): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكز الموارد والإمكانات المتاحة

فإستكمالا وتفصيلا للبعد الإستراتيجي لتحليل الأثر الإيجابي للموارد والإمكانات المتاحة في بيئة المكتبات المتخصصة كمرتكز لدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والتي تعد من المسلمات الأساسية في ضمان إدارة ناجحة تستوفي بدورها شروط ضمان حقيقة التوازن بين مواردها المؤسسية والخدماتية وبين مؤهلاتها لتحقيق أهدافها، فقد حرصت الباحثة على الإستدلال بمقترحين بحكم أهميتهما جوهرية من خلال إجابتهم بـ "نعم"؛ وهذا ما يتضح من خلال الجدول التفصيلي التالي:

مقترحات الإجابة بـ "نعم"	التكرار	النسبة الفردية	نسبة الملاحظة
خلق التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المكتبة	29	56%	75%
تبني مبدأ الكفاءة والفعالية لضمان الأداء والتميز المكتبي	19	44%	59%
المجموع	48	100%	134%

الجدول رقم (1.3.7) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة ومقترحات الإجابة بـ "نعم" حول مرتكز الموارد والإمكانات المتاحة

فمن منطلق إدراج الباحثة لتفاصيل أدق بخصوص إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكز
الإمكانات المتاحة للمكتبة لتحقيق أهدافها؛ فقد حددت الفئة التي أجابت بـ "نعم"، مدى إدراكها وفهمها
العميق للمسلمات الأساسية للإدارة الناجحة، والإهتمام المنصب حول خلق درجة من التوافق بين الخطط
الإستراتيجية وبين الإمكانات المتاحة لدى المكتبة وهذا ما عبرت عليه النسبة الفردية الأكبر والتي قدرت بـ
56%، وقد تفاوتت وبشكلها شبه الضئيل مع نسبة تبني مبدأ الكفاءة والفعالية لضمان الأداء والتميز
العملي بنسبة **44%**؛ وعليه فإن من أبرز متطلبات الإدارة الإستراتيجية بالمكتبات المتخصصة تحديداً هو
نظامها المحكم بين الإمكانات المتاحة من موارد مالية، وما تضمنته من وجوب إرساء الأسس العلمية
السديدة لكيفية تحصيل مداخل المكتبة وإستخداماتها وكذا الرقابة عليها، فما تتطلبه الإدارة الإستراتيجية هو
تفعيل نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة، وكذا
التركيز على مواردها البشرية والتي تعبر عن التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها لضمان أدائها وفق
درجة الرضا الوظيفي لقواها البشرية، دون أن ننسى مواردها التسويقية، والتي تعد الوظيفة الأكثر أهمية
للنشاط التسويقي للمكتبة والتي تعبر عن تنظيم مستويات الطلب على خدماتها بطريقة تساعد على تحقيق
الأهداف المحددة لها؛ كما لنا بالحديث عن نظم المعلومات الإدارية بالموازاة مع بروز الحاجة مع التوسع
الكبير في حجم المؤسسات التعليمية في المجال البحثي العالي وإزدياد الحاجة إلى تبني أساليب علمية
حديثه في إدارتها، برزت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوصيفها خاصة في مجال
إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ على إعتبار ما توفره مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من موارد البحث
والتطوير لديها وإختيارها للبدائل الفعالة كأساليب إبداعية توحى بتنمية الإمكانات الذاتية لدى موظفيها وهذا
ما يوحي بتطوير حجم خططها الإستراتيجية وسياساتها خاصة الإستشرافية منها.



الشكل رقم (1.3.7): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مقترحات الإجابة بـ "نعم" حول مرتكز الموارد والإمكانات المتاحة

8. استخدام المكتبة لأدوات التحليل الإستراتيجي لبيئتها:

فالبناء الإداري المحكم لبيئة المكتبات يكون حسب الممارسات الإدارية الإستراتيجية، والتي تتفق على أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من أربعة مراحل أساسية ولعل أبرزها هو التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لها؛ بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما والتي تعد المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على العمل في مجال المكتبات خاصة ما تعلق بمستقبلها، فالتعقيد في مهام ووظائف إدارة المكتبات أو مراكز المعلومات نتيجة تأثرها بالتغيرات السياسية والثقافية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والتكنولوجية وغيرها في البيئة الخارجية على الصعيدين المحلي والدولي، وما يواكبه من تعقيد في عملية إتخاذ القرارات، يستوجب على متخذي القرارات استخدام وسائل ونظم جديدة تدعم قراراتهم خاصة الإستراتيجية منها.

فمن خلال طرح الباحثة لسؤال جوهري؛ حول الأدوات المعتمدة في التحليل الإستراتيجي في بيئة المكتبات المتخصصة في شكلها الداخلي والخارجي إن وجدت، هذا من منطلق ما يؤكد على الفهم العميق لمتطلبات تطبيق الأداء الإستراتيجي بها وعليه فكانت الإجابة وفق الجدول التالي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	78,92 %
لا	11	12,2 %
عدم الإجابة	8	10,92 %
المجموع	48	100 %

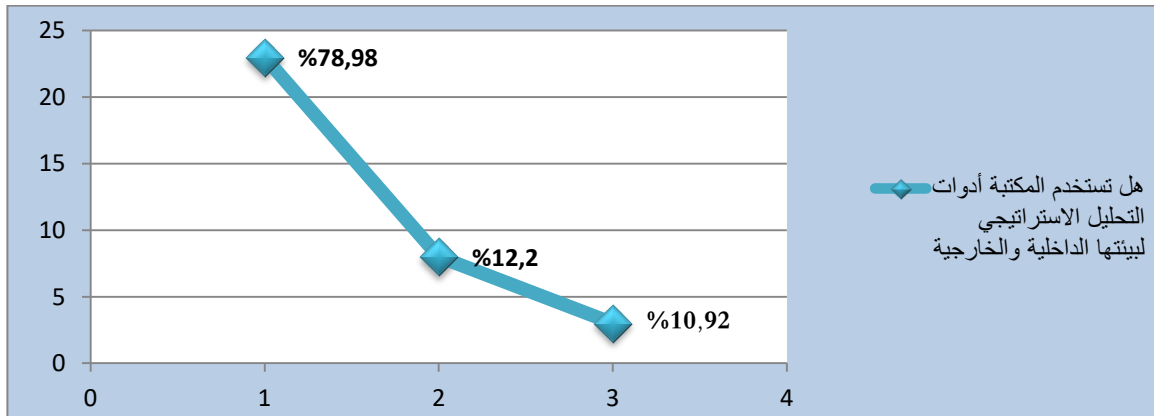
الجدول رقم (8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول استخدام المكتبة لأدوات التحليل الإستراتيجي

فتكمن وجهة النظر الباحثة في أن التحليل الإستراتيجي لبيئة المكتبات يعبر حتما عن جدوى التخطيط الإستراتيجي كعملية وظيفية لتحقيق نظرية الرضا الوظيفي والعملي بها، وهذا ما يترجم لنا الميزة المطلقة لنقاط قوتها وأمام العديد من الفرص، فلا يعد وجود العديد من نقاط الضعف وكثير من التهديدات والقيود كارثة أو مشكلة، وإنما الأمر يتوقف أساسا على إمكانية بناء القدرة الذاتية للتعامل مع كل ذلك.

فما يجب التنويه إليه أن التطور الحاصل على مختلف الأصعدة الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية والتكنولوجية وكذا المعرفية ساهم في تعقيد تركيبة البيئة الخارجية بضمها لمجموعة العوامل المؤثرة في شكلها المباشر وغير المباشر في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسات المعلوماتية وفي مقدمتها المكتبات المتخصصة بحكم دورها الجوهري في إرساء مبادئ جودة الخدمة المعلوماتية؛ فبناء على هذا المبدأ جاءت قناعة المستجوبين بوجوب استخدام المكتبات لأدوات التحليل الإستراتيجي وقد ضمت

الإجابة ب "نعم" أكبر نسبة والتي قدرت ب 78,98%؛ في حين عبرت ما نسبته 12,2% عن عدم إستعمالها لأدوات التحليل الإستراتيجي، وقد لمسنا نوع من التقارب في النسب بين الإجابة ب " لا " وعدم الإجابة والتي قدرت بدورها بما نسبته 10,92%، وهذا ما يوحي بنوع من الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، والذي يعد أكبر مشكل في عدم إمكانية إتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على الحقائق.

فهذا ما عبر عن توقع الباحثة لهاته النسب المتفاوتة، من خلال زياراتها الميدانية لمكتبات المدارس العليا على إختلاف تمركزها الجغرافي والوقوف على واقعها العملي وقناعة القائمين على شؤونها بمبررات التخطيط لآدائها و قياس نتائجه من منطلق مقاييس موسمية والتي تتم بين فترة وأخرى لتقيس مدى التقدم الذي تم إنجازه خلال فترة زمنية محددة، في حين لجأت البعض الآخر منها إلى مقارنة العائد على الإستثمار الخدماتي لفضاءاتها وما توصلت إليه من أداء في المعدل المقبول، يستدعي عدم حاجتها لتحليل بيئتها لتفادي أي إجراء لأي تغيرات كانت في السياق التنظيمي العملي المحدد.



الشكل رقم (8): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي

فمن خلال الشواهد العملية الواقعية للمكتبات التي بنيت على التخطيط الإستراتيجي والذي بدوره يعتمد على التحليل البيئي فهو أداة فعالة لتحليل الوضع الراهن لها من منطلق تحديد أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي تمثل صورة جوهرية بإقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة

وتحقيق أفضل الخدمات للمستفيدين، فعناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المكتبة، أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمكتبة، أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من مجتمع المعلومات خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمكتبة إذا يتم استثمارها على الوجه الصحيح؛ لذا تعتمد الباحثة فتح المجال أمام المستجوبين من أفراد العينة التي أجابت بـ "نعم"، بإدراج عدة إختيارات كمقترحات خاصة ما تعلق بالعملية التي بموجبها يتم دراسة وتحليل بيئة المكتبات في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية، وهذا بهدف وصولنا إلى الفهم البحثي الأعمق لدراستنا؛ وعليه فكانت معظم الإجابات توجي بما يقود نحو تحديد الأهداف وكانت كالتالي:

مقترحات الإجابة بـ "نعم"

تحديد المعلومات ذات الصلة بإستراتيجيتها التنظيمية، وضع خريطة عمل للوضع الحالي للمؤسسة و خطة النمو المستقبلي

نموذج مصفوفة **SWOT** نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

دراسة البنية التحتية الموارد المالية و البشرية و المادية، والتكنولوجية

عقد إجتماعات دورية مع هيئة التدريس و مسؤولي الإدارة، إدارة و متابعة مؤشرات أداء البرامج الأكاديمية تحقيق المعايير و النقاط المدرجة في خلية الجودة على مستوى المدرسة، استخدام الاستبيان لتحديد مستوى الرضا و النقائص الواجب تداركها

قياس مؤشرات الأداء و الفعالية، الوقوف على الخطط المستقبلية في ضوء الإمكانيات المادية الحالية

الإجابة على النقاط المدرجة في خلية الجودة، استخدام الإستبيان لتحديد مستوى الرضى و

النقائص، تحليل STEEP

التواصل الدائم مع الفاعلين في الميدان، الإلمام بكل ما هو جديد في مجال التخصص كأسلوب لليقظة.

الجدول رقم (1.8): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حول مقترحات إجاباتهم بـ "نعم"

فقد لمست الباحثة من خلال ما قدم من مقترحات نوعا من المفاهيم القائمة على التفكير الجاد في معاني التخطيط الإستراتيجي وتحديدًا التشخيص البيئي، وقد برزت معظم إجاباتهم والتي عبرت عن قناعتهم بثقافة الجودة في البناء الإداري وتحديد الصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات من منطلق دراسة البنية التحتية للمكتبة وما تضمنته من الموارد المالية و البشرية والمادية، والتكنولوجية وغيرها؛ كما أن هناك من ركز على معاني التحليل وبشكلها الواضح المتمثل في تنمية صورة المكتبة التنظيمية وقدراتها ومواردها الداخلية وهذا ما يترجم توجيه المكتبة بكاملها نحو إتجاه تحقيق الأهداف، وفق رؤية نموذجية؛ كما أن الجدير الذكر هو وجود نوع من التباين المهني في بعض المقترحات التي مست معايير إدارة الأداء وقد عبر عنها بقياس مؤشرات الاداء و الفعالية، من منطلق الوقوف على الخطط المستقبلية في ضوء الإمكانيات المادية الحالية؛ كما أن هناك من تحدث على وضع الأسس والمعايير التي على أساسها يتم متابعة الأداء وتقييم النتائج وتصحيح المسارات؛ وعليه فقد شملت مرتكزات الإجابات حول التحليل البيئي وآليات إعتماده من منطلق تحديد مجال ونطاق عمل المكتبة وتحديد الأهداف والسياسات والوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف، تحديد فلسفة العمل وبلورة ثقافة المكتبة وتوصيف الأهداف وتحديد الإطار الزمني لتحقيق كل منها؛ فهناك من بلورة الإطار التنظيمي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق بين أنشطة المنظمة داخليا وخارجيا.

وعليه فقد كان أقرب مقترح قد عبر عن مصفوفة **SWOT**؛ والذي يعتبر تحليل العناصر الإستراتيجية كأداة بالغة الأهمية لمعرفة وضع المكتبة الإستراتيجي الحالي والمستقبلي؛ فالتحليل الإستراتيجي **S.W.O.T Analysis**، يعود إلى [S] و [W] والتي تعبر بدورها عن العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية، فهي تمثل عوامل القوة والضعف فيها؛ أما [O] و [T]، فتمثلان الفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات، وعليه فيعتبر التحليل البيئي بمثابة الإتجاه الإستراتيجي الحالي والمستقبلي الهادف.

9. رؤية المكتبة:

فينطبق مفهوم الرؤية على الإدراك والتنبؤ كمنهج للتفكير الإستراتيجي فيمكن إعتبار وجود رؤية إستراتيجية واضحة للمكتبة بأنها الصورة المتوقعة لمسيرة المكتبة وتحدياتها المستقبلية؛ فهي وصف لطموحات المكتبة التي ترغب في الوصول إليها فتجديدها يمثل منهاجاً تتعامل من خلاله المكتبة مع هذا الواقع المتغير؛ كما تعد بمثابة الركيزة في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالية، التي تعبر عن الإشراف الإداري للمكتبة فرؤية المكتبة المتخصصة تختلف عن باقي المكتبات بحكم وظيفتها التعليمية الراقية والتي تعبر عن أهداف يمكن تحقيقها وذلك بتعزيز دورها كشريك أساسي في البحث العلمي والتعليم العالي من خلال توافيقها مع رؤية المدرسة العليا؛ وهذا ما حرصت الباحثة على إبرازه من خلال الجدول التالي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	69%
لا	15	29%
عدم الإجابة	3	2%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (1.9): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تحقيق المكتبة لأهدافها الرئيسية

فما لوحظ من خلال الجدول الموضح تفاصيله ، هو توجه أكبر نسبة من إجابات أفراد عينة الدراسة والتي قدرت بـ 69 % نحو الإدراك والتنبؤ كمنهج للتفكير الإستراتيجي والذي يتضح معالمه من خلال تحديد رؤية المكتبة؛ وقناعتهم بالحاجة إلى رسم إستراتيجيات تلبي التطلعات الحقيقية للمكتبة وللمستفيدين من خدماتها معاً، والتي تشترط أن تكون منسجمة مع رسالة المكتبة وقيمها إلى درجة التوافق في ترجمتها

إلى إستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة، ولعل أبرز دليل على إجابتهم بـ "نعم" هو حرص المدارس العليا على وجوب الإنتقال العملي لتحسين جودة خدماتها والتي إرتبطت بتوجهات مجتمعها الأكاديمي الحالي والمستقبلي، وهذا ما جعلها تتبنى هذه الفلسفة الجديدة من خلال إبرازها لرسالة المكتبة بحكم الأبعاد الإستراتيجية التي تجيب عليها الرؤية والتي يمكن تمثيلها وفق العناصر الجوهرية والتي يمكن حصرها في مايلي:

✚ وضع المكتبة المستقبلي بالموازاة مع بيئة العمل بها على إختلاف مستوياتها؛

✚ ماهي درجة إستجابتها لمتطلبات بيئتها المحيطة وآليات التكيف معها وفق المعايير والفعالية النوعية والكمية الملائمة لها؛

في حين تقتصر رؤية وتصورات هذه الفئة التي عبرت عن توجهها بالإيجاب من خلال إدراكها لما تجيب عليه الرؤية السديدة والواضحة للمكتبة إتجاه مستفيدها، والتي يمكن تحديدها وفي ما يلي:

✚ من هم المستفيدون وما هي مؤهلاتهم ومستوياتهم؟؛

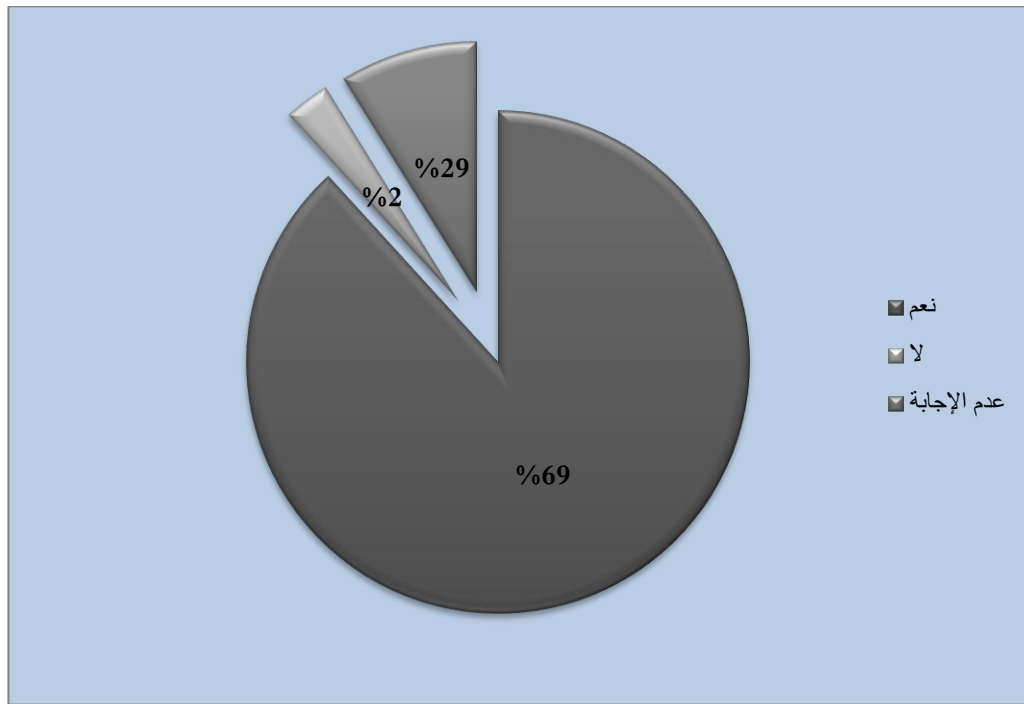
✚ تحديد ميول العاملين بالمكتبة ومؤهلاتهم؛

✚ إبراز نظرة المستفيد والعامل إتجاه المكتبة وخدماتها المقدمة.

فمن هذا المنطلق تجدر للباحثة وجوب الإشارة إلى أن الرؤية المتميزة بالمكتبات المتخصصة تنشأ لتبقى في إستمرارية حتى مداها البعيد، وهذا لن يكون ممكنا بدون رؤية توفر بنية قاعدية لقيادة بيئة العمل في ظل الظروف والمتغيرات، كما تؤكد على ان تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم.

في حين عبرت الفئة التي أجابت بـ " لا " والتي قدرت بـ 29 % عن نسبة لا يستهان بها في وجوب فهم وإدراك مرتكزات التوجه الإستراتيجي لمكتبات المدارس العليا محل الدراسة وإنتقالها نحو الإدارة الفاعلة التي تعمل على تنمية وتطوير تصوراتها التي تترجم خدمات وأهدافها، ولعل أبرز مبررات إجاباتهم بالسلب توحى ببعدهم عن الواقع الفعلي لرسم الصورة المستقبلية لمكتبتها، وعدم قدرتهم على تحقيق التوافق

الإستراتيجي بين وضع المكتبة الراهن ووضعها المستقبلي؛ والتي أقرنت بما نسبته 2 %؛ حيث عبرت عن عدم إجابتهن وهذا لعدم فهمهم لمرتکز الرؤية أو خلطهم مع مفاهيم ذات العلاقة بالرسالة وتحديد الأهداف، أو الأقرب إلى الصواب هو عدم إدراكهم وقناعتهم التامة بالدور الجوهری لرؤية المكتبة وعدم إنفصالها وإختلافها عن رؤية المدرسة العليا وأهدافها كإدارة وصية.



الشكل رقم (1.9): التمثيل البياني لإجابات افراد عينة الدراسة حول إمكانية تحقيق المكتبة لأهدافها الرئيسية

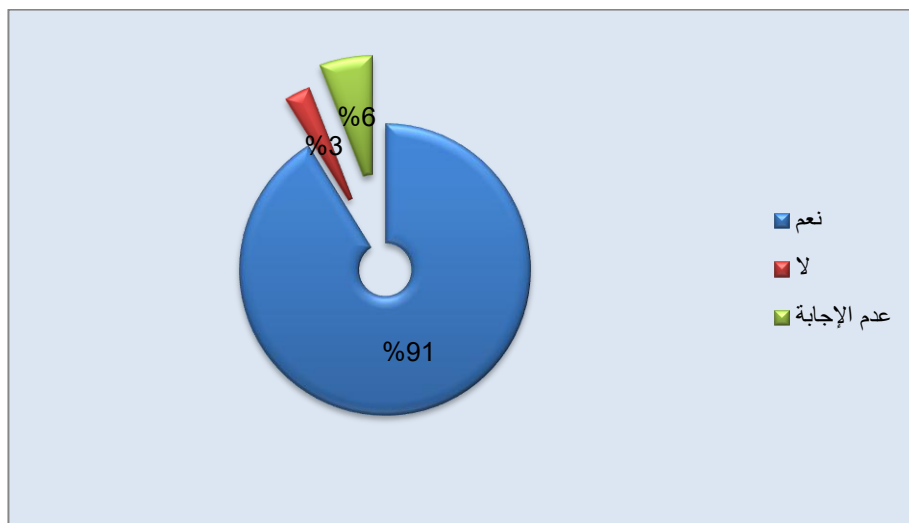
إستكمالاً وتفصيلاً لسؤال الباحثة حول مفهوم الرؤية والإدراك والتنبؤ كمنهج إستراتيجي حرصت بدورها على إدراج عدة مقترحات توحى بثقافة التوجه الإستراتيجي لتحقيق جودة الخدمات وتطويرها لدى أفراد عينة الدراسة من عدمه ولعل ما تم التركيز عليه هو سعي المكتبة للتميز والريادة في مجال تقديم الخدمات وفق رؤية إستشرافية فكانت الإجابة وفق مايلي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	40	91%

لا	5	6%
عدم الإجابة	3	3%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (2.9): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما تسعى له المكتبة من تميز في مجال تقديم الخدمة

فقد عبرت أكبر نسبة والتي قدرت بـ 91%، عن فهمها العميق من خلال ما تسعى إليها المكتبات من تحديد للرؤية وضمان تميزها الخدماتي وفق رؤية إستشرافية لمستقبلها؛ وهذا إن عبر عن شيء فهو يعبر بدوره عن إستوعابهم لأهمية تفعيل مبادئ التنمية والتخطيط في مجال إدارة المكتبات وفهمهم الأذق لمدى تداخل وتكامل وترابط وتفاعل رؤية ورسالة المكتبة مع تحقيق أهدافها الأسمى لرفع المستوى المهني والعلمي لمجتمعها الأكاديمي بالموازاة مع تنمية قدرات أفرادها العاملة وإكسابهم للقيم والإتجاهات التي توحى بممارسة فعالة لأدوارهم، في حين تبقى إجابات الفئة التي أجابت بـ " لا " وما قبلها من الفئة التي لم تحجب أصلا والتي تفاوتت نسبتها ما بين 3 % و 6 % توحى بعدم إدراكهم لأهمية الفكر الإستراتيجي وما إرتبط به من التنبؤ المستقبلي للمكتبة؛ أو عدم إستعدادهم الفعلي للانتقال بمستوى خدماتهم إلى التميز والريادة وفق الرؤية الإستشرافية لها.



الشكل رقم (2.9): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما تسعى له المكتبة
من تميز في مجال تقديم الخدمة

لنتنقل الباحثة إلى بعد آخر للفئة الأكبر والتي أجابت بـ " نعم " من منطلق قناعتهم بأدوارهم وممارساتهم على أرض الواقع وتحكمهم في مبادئ التميز والريادة في مجال تقديم الخدمات وسعيهم الدائم لها؛ وقد حددت الباحثة عدة مقترحات والتي بدورها عززت من مساعيهم.

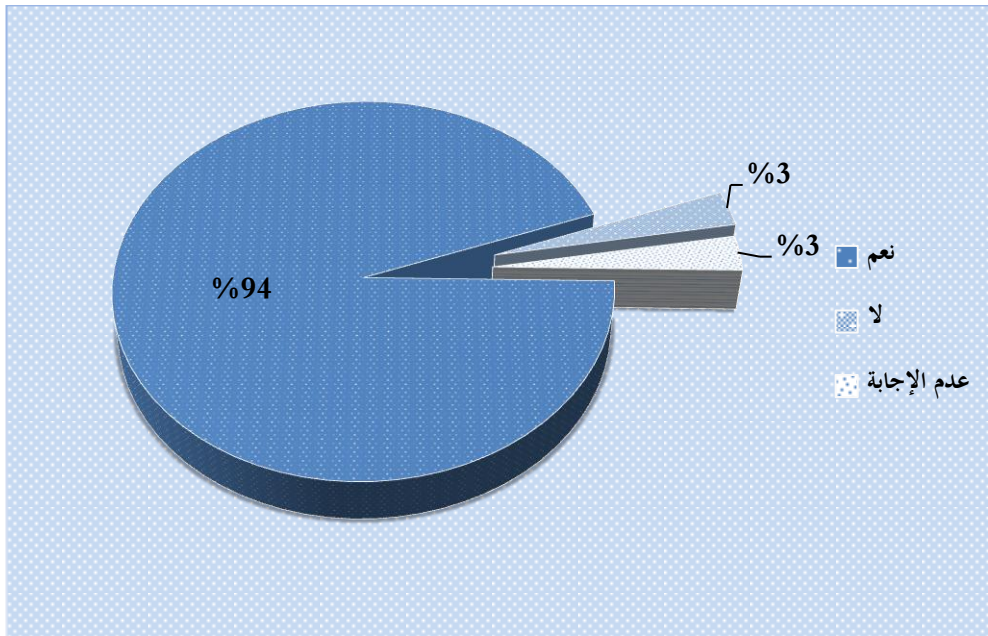
3.9 إدراك مدى أهمية التحسين والتطوير لدى القائمين على مكتبات المدارس العليا الذي يعكس تمييز المكتبة وفق متطلبات مجتمعها الأكاديمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	94%
لا	1	3%
عدم الإجابة	1	3%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (3.9): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب مدى إدراكهم لأهمية التحسين والتطوير بمكتبات المدارس العليا

فبالندقيق المحكم لقناعة أفراد عينة الدراسة وإرتباطها بالتميز والريادة في مجال تقديم الخدمة على مستوى بعض مكتباتهم المتخصصة، والتي تم إسناد أكبر نسبة تكرارية لإجاباتهم بالإيجاب؛ وقد حددت بـ " 38 " من أصل " 40 " إجابة؛ حيث برزت لدى الباحثة فهما واضحا لسعي المبحوثين على زيادة الفاعلية التي تحتاج إليها المكتبة من التحسين في منتجاتها وخدماتها وبالشكل المستمر لتتلاءم وإحتياجات مستفيديها وتوقعاتهم؛ وإن هذا التحسين المستمر يتطلب تخطيط إستراتيجي منبثق من بيئة وثقافة المكتبة

باعتبارها منظمة تسعى لتحديد أسس التميز الوظيفي داخلها؛ وهذا ما ركزت عليه الباحثة في طرح لأسئلة مسبقة ذات العلاقة بالتميز في تقديم الخدمة وبنحو منفرد وخارج عن المؤلف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من المنظمات التي تتعامل بنحو مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء؛ في حين النسبة التي قدرت ب 3%؛ فقد عبرت عن أفراد العينة التي أجابت بالرفض أو التي لم تجيب أصلاً، وهذا لإمكانية تبنيها لمقترحات أخرى أكثر أهمية وهي مدرجة بشكلها الترتيبي التي حرصت الباحثة على تحديده.



الشكل رقم (3.9): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب مدى إدراكهم لأهمية التحسين والتطوير بمكتبات المدارس العليا

4.9 توفير المكتبة للمجموعات البحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية للمدرسة العليا:

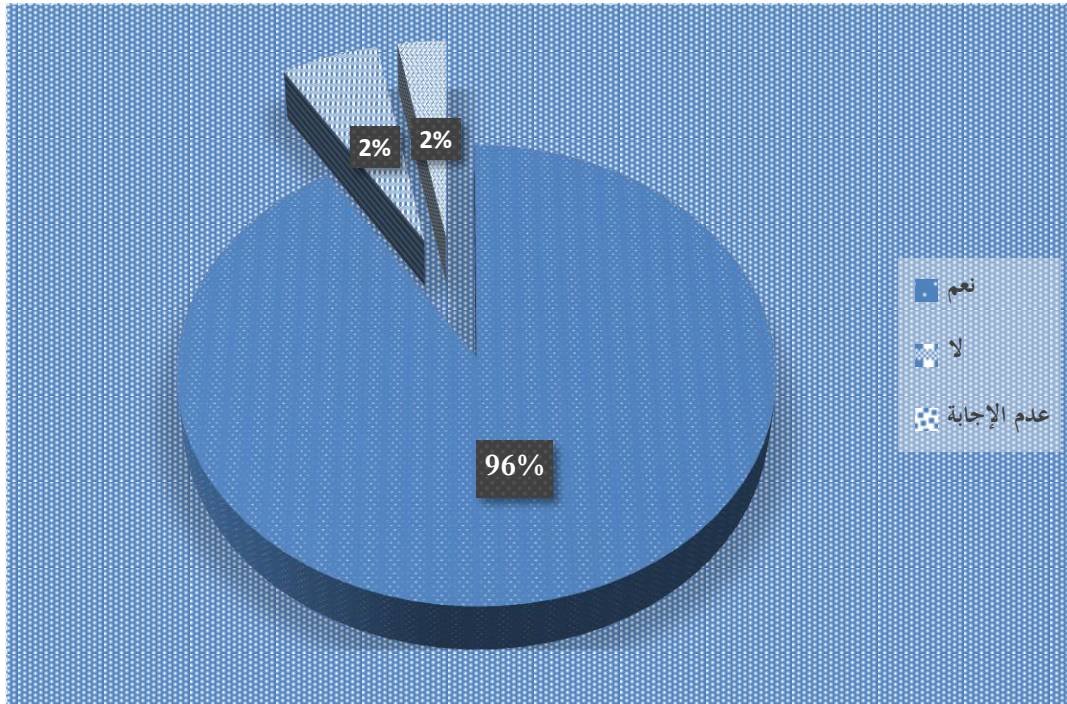
إن مستقبل المكتبات المتخصصة مرهون بمدى تحقيقها للأهداف التي أنشأت لأجلها في ظل مشاريع إصلاحات مجال التعليم العالي والبحث العلمي، من منطلق ما تقدمه من خدمات مكتبية ومعلوماتية لمستفيديها من طلبة وباحثين وهيئة التدريس والتي بدورها تساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعزز من البحث العلمي على إختلاف تخصصاته ومستوياته؛ بالموازاة مع دورها الجوهرى في تحقيق

أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع بمعية الموظفين المؤهلين مكتبياً لذلك؛ وعليه فقد أدرجت الباحثة سؤالها هذا وكان التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفق مايلي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	96%
لا	1	2%
عدم الإجابة	1	2%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (4.9): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما توفره المكتبة من مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية

إن ما يوحيه الجدول من نسب مئوية متفاوتة وبشكلها الواسع ، يجعل مرتكز الباحثة حول التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة التي أجابت بـ " نعم"، والتي قدرت بـ 96 % وهذا ما يدلي بمدى إرتباطهم التنظيمي بخدماتهم المقدمة على سبيل إرتقاء مستويات مجتمعيها الأكاديمي، وهذا من منطلق ما تسعى إليه المكتبات المتخصصة من سياسة التخطيط لإقتناء أوعية ومصادر المعلومات وحرصها على الإشتراك فيها بكافة أشكالها من كتب، موسوعات، قواعد معلومات رقمية ووسائط تقنية وكذا مواد سمعية بصرية وغيرها وهذا ماتم لمسه ميدانيا على مستوى مكتبات المدارس العليا من خلال إستطلاع الباحثة على رصيدها المتاح وعبر قواعد بياناتها كأرقى مثال مكتبة المدرسة العليا للمناجمنت التي توجت بإشتراكاتها المتنوعة في مختلف قواعد البيانات والمنصات العملية العالمية؛ كما أقرت الباحثة بحرص رؤساء مصالح تنمية الرصيد وتثمينه على مستوى مكتبات المدارس العليا بتغطية نطاق إحتياجاتها البحثية والعلمية تحت مبدأ التحديث والإدارة المتكاملة وفق إستراتيجية جديدة لتنمية مجموعاتها.



الشكل رقم (4.9): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما توفره المكتبة من مجموعات بحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية

5.9 ضمان المكتبة للتدقيق المعلوماتي لجمهورها الأكاديمي لتطوير مهاراتهم ومعارفهم البحثية والعلمية وفق دورات تكوينية فعالة؟

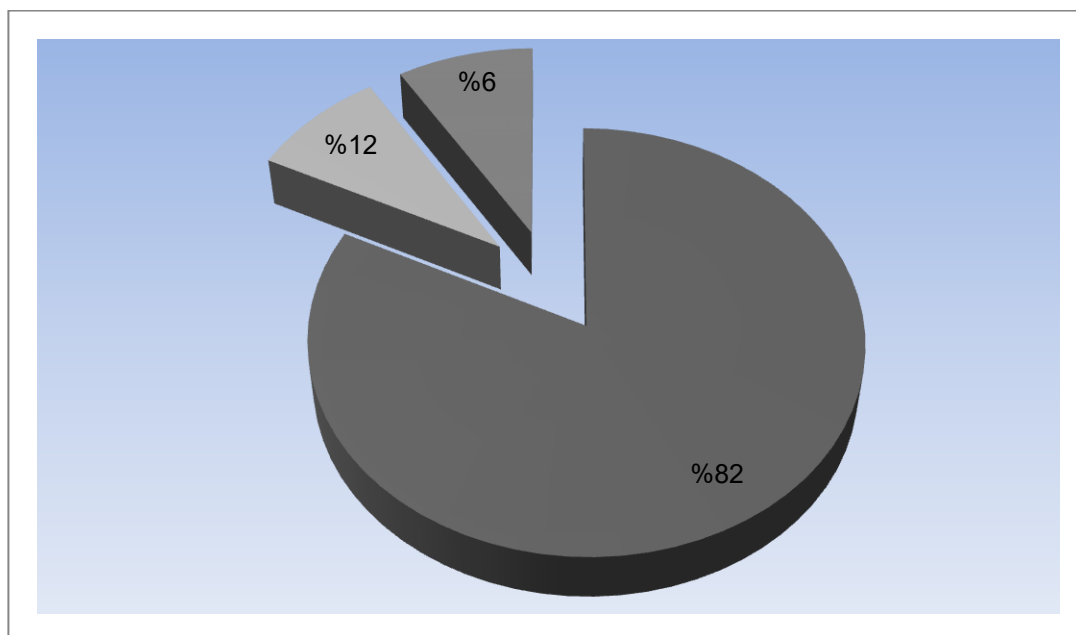
إن الإتجاه السائد في مجال المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الراهن هو وجوب جدولة خدمات وفق متغيرات مجتمعاتها المعرفية والإهتمامية والأكاديمية وكذا البحثية، بتعزيز سبل الإستفادة القصوى بما هو متاح وتطوير آليات البحث عن المعلومات ومصادرها، وهذا ما هو متوقف على أساسيات برنامج المكتبات المتخصصة في ضمان التدريبات اللازمة للبحث على المعلومات وبشكلها الدقيق لتطوير مهارات الطلبة ومعارفهم البحثية، وهذا ما يجب التأكيد والإلحاح على إحتياجاتهم خاصة الجدد منهم، وما تعلق بعدم فهمهم للأساليب الفنية والأدوات المرجعية التي تغطي مختلف مواضيع دراستهم وتخصصاتهم ، وهذا ما يتطلب من القائمين على إدارة المكتبات وتحديد المكتبيين أخصائي المعلومات من تقديم دعم بحثي منهجي موسع في الببليوغرافيات الموضوعية لمجتمعها الأكاديمي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
82%	23	نعم
12%	10	لا
6%	07	عدم الإجابة
100%	40	المجموع

الجدول رقم (5.9) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما تضمنه المكتبة من دورات تكوينية لجمهورها الأكاديمي

فما هو ملاحظ من خلال جدولنا المرفق؛ أن أكبر نسبة قدرت بـ 82% وقد ترجمت إدراك ووعي المستجيبين من عينة الدراسة حول أهمية المسؤولية المسندة إليهم إتجاه الرواد والمستفيدين من خدمات المكتبة وما ترتب عليهم من دور جوهري في تحديد التدفق النموذجي والدقيق للمعلومات ومصادرها على اختلاف أنواعها وأوعيتها؛ إذ يكون مرتبط بمبدأ التخطيط والمتابعة العملية لآراء العملاء المترددين على فضائها ودعمهم لأساسيات البحث الأكاديمي والبحثي لديهم، والتي تعبر بدورها عن تقديرات رقمية تبني عليها عادة مؤشرات جودة الخدمات المقدمة وما يتطلب من تعزيز لثقافة التدريب على البحث الدقيق للمعلومات ومصادرها بغية تطوير مهاراتهم البحثية وهذا بالموازاة مع ما تشهده هذه المرافق الأكاديمية المتخصصة في الوقت الراهن من كيفية الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات والتدريب على نحو مكثف للاستفادة المثلى من مصادرها القيمة ؛ وعليه كان للباحثة وجوب التأكيد على الأسس التي يبنى عليها قواعد العمل المكتبي المتميز وآليات تعامله مع متغيرات بيئته العملية ومجتمعها الأكاديمي المختلف الذي يشهد زيادة مستمرة في عدد الطلاب المقبلين على بحوثهم المتخصصة، فالمكتبي أو أخصائي المعلومات يمثل هيئة وظيفية قادرة على التعليم والبحث والإرشاد والتوعية المعلوماتية في مجال البحث العلمي العالي؛

غير أن النسبة التي عبرت عن 12 % تعود لفئة ضئيلة من المستجيبين ، مع الأخذ قيد الاعتبار تأثيرها المباشر وغير المباشر فهي نسبة لا يستهان بها في البيئة العملية للمكتبة المتخصصة ؛ ضف إلى الفئة التي لم تقم بالإجابة على السؤال وقد قدرت نسبتها بـ 6 %، والتي لا يمكننا إدراك موقفهم من عدم الإجابة إلا أن نفترض عدم قدرتهم كمتخصصين في مجال المعلومات بالبحث عن المعلومة ومصادرها في المواضيع المتخصصة بحكم توليهم لمناصب عليا كإنتقاله وظيفية جديدة وهذا ما يمثل بعدا سلبيا يضاهي وحدة الإدارة لتحقيق الهدف الواحد بالمكتبات المتخصصة؛ هذا ما جعلني كباحثة أولى إهتماما بالغاً بوجوب إدماج هاته الفئة في مجال التدريب التوجيهي والتدريب أثناء العمل وحتى إعادة التدريب إن تحتم الأمر إلا أن ما يجب الإشارة إليه والتقيد به في مثل هذا النمط من المكتبات هو الأخذ بتفاصيل مهمة للتدريب على اختلاف أنواعه، والتي برزت من خلالها أهمية التوجهات التنظيمية في مجال المكتبات؛ بإعتبار تركيزها على العملية التكوينية والتدريبية إذ تختلف حسب التجربة المهنية والعلمية ولعل أصدق وأهم تدريب في مجال البحث العلمي المتخصص هو التدريب القيادي لخدمات البحث في فهارس المكتبات وكذا الخدمة المرجعية المتقدمة وخدمات الدوريات الإلكترونية ضف إلى ذلك خدمات الإحاطة الجارية والتي تعبر عن حاجة المستفيدين إلى خدمة التوزيع الإلكتروني للوثائق، وكذا خدمة الإطلاع الإلكتروني؛ فالجدير بالذكر حقا هي الخبرة الإنسانية المكثفة التي تقاس عليها هندسة المعرفة من خلال تفعيل خدمة تدريب المستفيدين على مستوى مكتبات المدارس العليا وما تكتسبه الشبكة العالمية للأنترنت من مواقع لعدة مكتبات تقدم فرصا تدريبية للطلاب والباحثين عن كيفية الوصول إلى المعلومات الدقيقة والمفصلة والمتخصصة عبر الشبكة.



الشكل رقم (5.9): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة ما تضمنه المكتبة من دورات تكوينية لجمهورها الأكاديمي

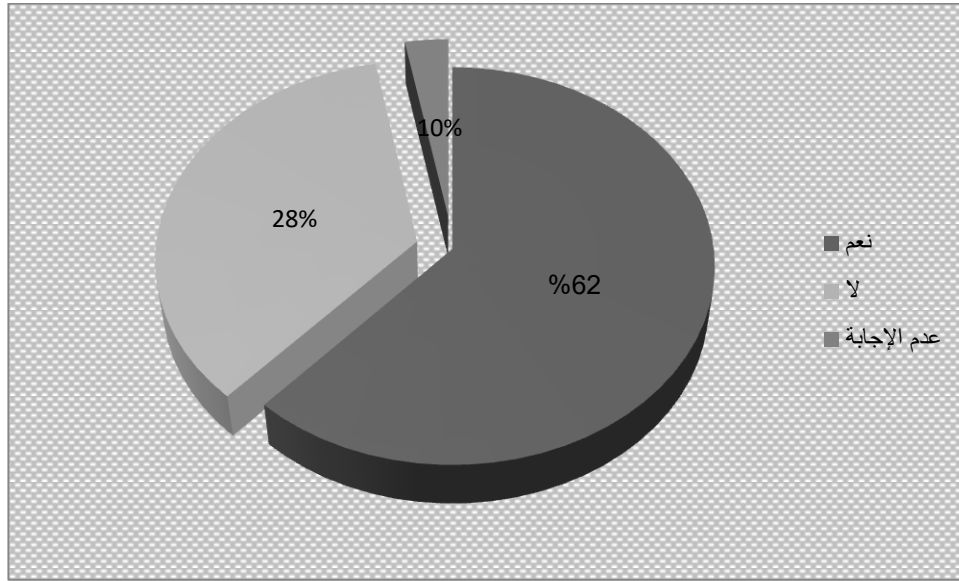
10. الرؤية الإستراتيجية الواضحة للمكتبة:

إن من أساسيات النجاح التنظيمي هو تحديد الرؤية التي تحدد إتجاه إطار التوجه الإستراتيجي؛ والتي يجب أن تتوفر على مجموعة من الصفات لتضمن فعاليتها ولعل أبرزها أن تتصف بالوضوح والبساطة والإيجاز، كما لها أن تصف الرؤية الإستشرافية التي تحتوي على تطلعات وطموحات واقعية للتنفيذ والتحقيق، وهذا ما حرصت عليه الباحثة من خلال طرحها للسؤال المدرج إجاباته في الجدول التالي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	62%
لا	14	28%
عدم الإجابة	9	10%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (10): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لرؤية إستراتيجية واضحة

فما يلاحظ من خلال القيم التكرارية المرفوقة و النسب المتفاوتة ، فقد توجت أعلى نسبة من الإجابات بـ " نعم " والتي قدرت بـ 62 %؛ والتي عبرت عن فهمهم لما تحدده الرؤية من تطلعات مستقبلية للمكتبة وما ترغب أن تكون عليه في ظل طموحات وإصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد حددت مسار المدارس العليا في تطوير البحث العلمي بناءا على قيادة فعالة لأسرتها الأكاديمية بما يجعلها تتميز عن باقي مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز جامعية؛ ولعل أبرز ما أدركته الباحثة من خلال التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة هو وعيهم العملي القائم على الرؤية التي تعد أهم خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي، بإعتبارها دليلا يسترشد به في تنفيذ الخطة بطريقة جيدة من خلال توفير مساحات تشاركية للإستشراف الإستراتيجي لرؤية المكتبة؛ وهذا ما أكدته الباحثة من خلال تطرقها لجانبها النظري وقد توسعت في مدارك الرؤية والتميز المعرفي بالمكتبات المتخصصة؛ كما لنا بوجوب الإشارة إلى النسب المتفاوتة بين الإجابة بالسلب وعدم الإجابة ووفق نسب معتبرة ما بين 10 % و 28 %، قد يكون لها التأثير على أداء المكتبات في ظل عدم تطلعها المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في أخذها ومركزها ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها؛ وهذا ما يؤدي حتما إلى عدم وجود تكامل عملي وتنظيمي وإنساني ومادي لتحقيق الإنسجام وتنسيق قدراتهم وجهودهم لضمان حسم القرارات الإستراتيجية الصادرة، بالموازاة مع عدم وضوح رؤية المكتبة المستقبلية، وعلى هذا الأساس كان للباحثة إمكانية الجزم بالدور الجوهري لمسؤوليات كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية من منطلق تدرج السلطات ومركزية التخطيط والتنفيذ فهي تمثل بذلك الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع مستوى الأداء والتركيز على البعد الإستراتيجي الهادف للرؤية المكتبة.



الشكل رقم (11): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة
لرؤية إستراتيجية واضحة من عدمها

من خلال توقعات الباحثة بتلقي الرد بعدم إمتلاك المكتبة لرؤية إستراتيجية واضحة، والتي قدرت نسبتها المعتبرة بـ 28 %؛ وقد مثلت بدورها رأي رؤساء المصالح المشرفين الواجب إدراج آرائهم في البعد الإستراتيجي الإستشرافي للمكتبة؛ فقد حرصت بدورها على وجوب التفصيل في عينة الإجابة بـ " لا " للإطلاع على مقترحاتكم بهذا الشأن والوقوف على التفسير السديد والمعمق لإيجاد الإطار التوجيهي للحد من توسع الفجوة التنظيمية في بيئة العمل المكتبي؛ ولعل أبرز محددات هاته الفئة هو غياب ثقافة الجودة وثقافة الفكر الإستراتيجي لدى المشرفين على إدارة المؤسسة الأم، قد يجعل المكتبات المتخصصة أمام ذهنيات الإبقاء على وضعها الراهن وتقادي المغامرة بتوجهات إستراتيجية جديدة.

فإستكمالا للفهم الإستطلاعي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم إمتلاك المكتبة لرؤية إستراتيجية واضحة، فقد وجدت الباحثة أن التوزيع التكراري المقدّر بـ 14 مستوجب قد تشاركوا الرأي بالعدم والإجابة بمقترحات شبيهة إلى حد ما ولعل أبرزها هي:

عدم إمتلاك المكتبة للإستقلالية المادية والإدارية.

❖ غياب إستراتيجية واضحة للمكتبة بحكم نقص إمكانياتها المادية والبشرية المؤهلة.

❖ التحكم الإداري للمكتبة من طرف الإدارة العليا أي المدرسة العليا.

❖ تسيير شؤون إدارة المكتبة من طرف أساتذة المدرسة الذين تم تعيينهم كمدرء لها، وهذا ما هو

بعيد كل البعد عن التخصص في مجال المكتبات والتوثيق.

وهذا ما عبر عن معيار للتأثير في ضبط رؤية البيئة العملية للمكتبة في غياب إمكانية تحديد توجهها الإستراتيجي المبني على تصورهما المستقبلي وعلى مداها البعيد وبالشكل الواضح الذي يساعد على توجيه الجهود والموارد نحو أفضل الممارسات لرسم أهدافها المنشودة؛ كما أن لنا بالإشارة إلى ما تم تقديمه كآخر مقترح والذي لمست الباحثة من خلاله نوعا من التهميش الوظيفي والمهني للطاخم الإداري من خلال تعيين مدرء لمكتبات المدارس العليا وهم يمتلكون صفة الأساتذة وبعدهم العملي الميداني في مجال إدارة المكتبات وهذا الأمر الذي أرق إلى حد بعيد جهود رؤساء مصالحها في إمكانية الإسهام بأرائهم في توجيه قرارات الإدارة بما يتوافق مع هدفها المستقبلي؛ كما لنا بالحديث عن مؤشر سلبي آخر وهو إعطاء الأولوية للجانب البيداغوجي على مستوى المدارس العليا مع الإهمال الواضح للمكتبة برغم أهميتها في المرافقة الأكاديمية لمجتمعها المستفيد ؛ وعليه فتحدد الإدارة العليا كهيئة وصية لرؤيتها دون إعطاء واجب البحث والتحليل في البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة وهذا ما يتنافى مع وجوب تحليلها لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لتحديد إتجاهها الإستراتيجي ، وعليه تتطوي وجهة نظر الباحثة أن كل ما تم إدراجه من آراء ومقترحات من طرف القائمين على إدارة المكتبات المتخصصة تعد من أهم معوقات صياغة إستراتيجية المكتبة وعدم قدرتها على إرساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية بها لضمان تميز آدائها.

11. رسالة المكتبة وأهدافها:

إن السبب الرئيس لوجود المنظمات الإستراتيجية يعود في الأساس إلى الرسالة التي توحى ببيان يتم من خلاله توثيق تأسيسها وإقامتها وتوجهاتها الأساسية من خلال ما يتم إتخاذه من قرارات إستراتيجية ؛ وهو الأساس الذي يتم من خلاله تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وهذا ما يتوافق مع التعريف بنشاطها الأساسي وتحديد جمهورها المستهدف مع بيان ما يميزها عن باقي المنافسين ؛، كما يراها البعض على أنها نقطة إنطلاق عملية الإدارة الإستراتيجية بحكم ما تبرزه من خطوط عريضة للهدف العام الذي يميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ؛ في حين يرى **Campbell** في نموذج العمل أن بيان الرسالة يقوم على أربع محاور أساسية وهي: (Hill ; Jones, 1989, p.52)

🌈 سبب التواجد: ويقصد به لماذا وجدت المؤسسة ؟؛

🌈 الوضع الإستراتيجي، ويقصد به المكانة التنافسية للمؤسسة ومهاراتها المتميزة؛

🌈 المعايير السلوكية: وهي تلك المعايير التي تحكم سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛

🌈 القيم: وهي تضم القيم الثقافية والإجتماعية التي تؤثر وتتأثر بنشاط المنظمة.

ومن هذا المنطلق تم إدراج سؤالنا حول تحديد وتوثيق رسالة المكتبة أو عدمها وعليه جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة وفق مايلي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	62%
لا	19	31%
عدم الإجابة	4	7%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (11) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رسالة المكتبة وتوثيقها

من خلال الأجوبة التي تم تفريعها في الجدول الموضح أمامنا ، فقد أثبت النسب مدى تكاملها مع ما تم التوصل إليه من نتائج عند سؤالنا المسبق حول إمتلاك المكتبة لرؤية إستراتيجية واضحة من عدمه وقد تشابهت نسبة الإجابة بـ " نعم " والتي قدرت بـ 62 % ، وهذا ما عبر عن مصداقيتهم في الإجابة؛ وقد تجلّى رأي الباحثة في فهمهم لمرتكزات تحديد رؤية المكتبة ورسالتها والمعبرة لأهدافها، من خلال ما تبرزه من مجالات نشاطها ومنتجاتها وعملائها ومورديها ومجالات تميزها، كما توحى هذه النسبة وبشكلها الأكبر مدى إهتمام المستجوبين بما تعكسه الرسالة من سبب جوهري لوجود المكتبة وهذا ما يعبر عنه من خلال ما تجيب عليه من تساؤلات توحى بالبناء الإستراتيجي لها.

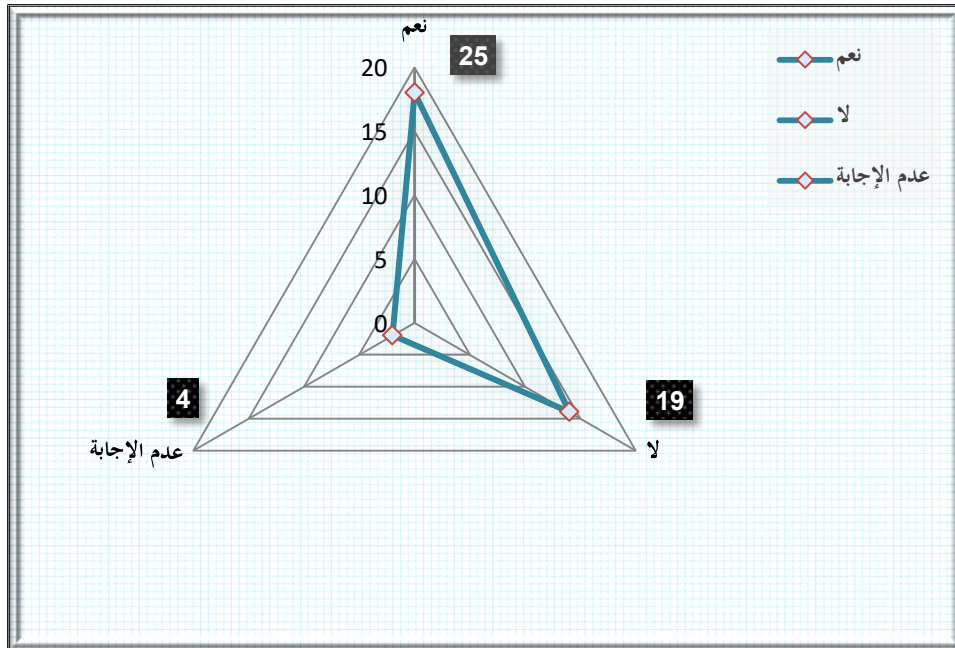
كما تجدر الإشارة إلى تعدد المداخل التي تعتمد عليها المكتبات ومراكز المعلومات في صياغة رسالتها والتي تتوقف على عدة معايير وأسس لعل أبرزها:

- نوع المكتبة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجمها أو مجتمعها ونمط خدماتها، حيث أن الفهم الصحيح لهاته المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها إذ تحدد في ضوء ذلك رسالتها؛
- الخدمات الواجب تقديمها لمتطلبات مجتمعها المستفيد وبالتنسيق المحكم مع كل الأطراف الفاعلة في بيئة المكتبات من موردين وناشرين وغيرهم، وعليه فإن الرسالة تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهورها الأكاديمي وبين المكتبة كهيئة مرافقة للمدرسة العليا من ناحية، وبين العاملين أنفسهم داخل بيئة المكتبة؛
- كما أن الرسالة تعبر عن فلسفة المكتبة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية؛ وهذا هو المعنى الصحيح لقدرتها على التوصيف الفعال لكيفية تحقيق المكتبة لأهدافها المرغوبة من خلال ما تؤديه من ممارسات وما تقدمه خدمات مع وجوب تحديد نطاق نشاطاتها والذي من خلال تستوفي قدرتها على تحقيق المسؤولية الإجتماعية.

كما أدلت الباحثة بتأكيدا على أن تحديد رسالة المكتبة هو منطلق لصياغة إستراتيجيتها والتي تتضمن عبارات تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها في صياغة أهدافها، وهذا ما يبرر النسبة التي أجابت بـ

" لا " والتي قدرت بحوالي 31 % من منطلق وضعيتهم إزاء التهميش الوظيفي والمهني المشهود على مستوى بعض مكاتب المدارس العليا التي وكلت إدارتها لأساتذة جامعيين وعدم درايتهم بمفهوم رسالة المكتبة وأهميتها وخطوات إعدادها من خلال توضيح هدفها والقيم التي تتطوي عليها وكذا الوسائل التي تساعد في تحقيق رسالتها مع تحديد للمجالات التي ترغب فيها لتقديم معرفة نوعية لعملائها الأكاديميين وتحديد مسؤولياتها إتجاههم.

غير أن ما نسبته 7 %؛ فقد إلتزمت بعدم إجابتها مطلقا إما لعدم درايتها بمستويات إدارة المكتبات وفق المنظور الجديد لصياغة الإستراتيجية من تحديد لرؤية ورسالة المكتبة، أو لإمكانية خلطها لمفاهيم التوجه الإستراتيجي للرؤية والرسالة معا؛ غير أن المقترح الأقرب إلى الواقع العملي هو غياب بيئة تشاركية داخل المكتبة جعلها في حياد وظيفي يوحي بعدم تفاعلها خاصة ما هو مشهود في ظل التهميش الوظيفي الذي تم الحديث عنه مسبقا.



الشكل رقم (12): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول رسالة المكتبة وتوثيقها

فكانت جل الإجابات حول مضمون رسالة المكتبة ومجال توثيقها تنصب حول مايلي:

❧ وثقت رسالة المكتبة، لكن لم يتم المصادقة عليها بالشكل الرسمي من طرف الإدارة العليا (المدرسة) مضمونها التشخيص البيئي للمكتبة، التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة والتقييم الدوري لخدمات المكتبة.

❧ وثقت رسالة المكتبة، وشرع في تفعيل ما جاءت به الرسالة للوصول لمصاف المكتبات المتخصصة للمدارس العليا التي تشهد تطورا عظيما.

❧ تمكنا من تحديد رؤية المكتبة دون إصدارنا لبيان رسالتها وتوثيقها؛ وهذا لإعتبارات عدة أهمها عدم قناعة الإدارة العليا باستقلالية المكتبة وعدم إدراجها ضمن الأولويات التي أعطيت للجانب البيداغوجي للمدرسة مع الإهمال التام للبعد التكاملي للشق البيداغوجي التي تشرف عليه المكتبة؛ هذا ما جعلنا نستجد بلوحة القيادة الإستشرافية للمكتبة سعيا منا لتحقيق أهدافها من خلال تسهيل سبل إتاحة الوصول للمعلومات في شكلها الورقي والرقمي.

❧ تم تحديد ميثاق المكتبة وأهدافها وآليات تحقيق هاته الأخيرة من خلال التخطيط الإستراتيجي، التنظيم، الرقابة والتوجيه والتقييم والتقويم.

❧ تم التركيز في بيان رسالة المكتبة عن سبب وجودها، الأهداف التي تسعى لتحقيقها من تحديث تقني تثمين للمجموعات عن طريق الإستخدام الأمثل للمنصات الرقمية.

❧ نحن على قناعة بنجاح العمل الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات من منطلق تحديد أنشطتها وخدماتها وهذا هو المنعكس الإيجابي لتحقيق أهدافها التي أنشأت لأجلها خاصة ما تعلق بتقديم الخدمات المعلوماتية وكذا التركيز على التعاون مع المكتبات الأخرى خاصة المتخصصة منها؛ وقد حرصنا على إنسجام غايات وأهداف المكتبة مع رسالتها؛ وقد تم توثيق بيانها وفق تطلعات المدرسة كإدارة عليا.

فمن خلال ما تم طرحه؛ كان للباحثة مجال للتعليق على المقاربات التي تم التطرق إليها والتركيز على أهمها، وهذا ما لمستته الباحثة من خلط في المفاهيم بين الرؤية والرسالة وما يتناسب معها من متغيرات كالتخطيط الإستراتيجي والمتابعة الإستراتيجية، ولعل أبرز الأبعاد الإيجابية التي تم قياسها من

خلال التنوع الملحوظ في الإجابات هو إدراك بعض العاملين الذين يحق لنا تتويجهم بوسام القيادة بحكم توجهاتهم الإستراتيجية ودرائتهم المثلى بآليات التميز الوظيفي والخدمات مع قدرتهم على ترسيخ أولويات إهتماماتهم بتحسين وتطوير أداء المكتبات لدى القائمين على الإدارة العليا.

فإستنادا لتجربة الباحثة العلمية والعملية، كان لها بالتأكيد على وجوب توضيح المفاهيم والمتغيرات ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى مكتبات المدارس العليا؛ بحكم ما تمثله محددات الرؤية من حديث عن المستقبل، وتحديد لإحتياجات المستفيدين المستقبلية، وكذا أهدافها والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد المتاحة حاليا؛ فهي بدورها تجيب على السؤال ما الذي نطمح للوصول إليه؟.

في حين ما تضمنته الرسالة من معطيات هو حديثها عن الوقت الراهن، الذي تحدد فيه إحتياجات المستفيدين حاليا وهذا ما يجعل أهدافها غير محددة ولا يمكن تحقيقها في ظل الموارد المتاحة في الوقت الراهن؛ على أن تجيب الرسالة على السؤال الجوهرى المتمثل في كيفية تمكن المكتبة من تحقيق لرؤيتها.

12. المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمكتبة:

إن مرتكزات البناء الإستراتيجي للمكتبة متوقف على مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو تصميم الصياغة السليمة لإستراتيجيتها من منطلق ما يتم تفعيله من توجهات تنظيمية تحدد قدرتها على تحديد توجهها الإستراتيجي والذي يعد بمثابة الخطوة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجي من تحديد لرؤية المكتبة ورسالتها، وكذا تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية بناء على المتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تبرز من خلال الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة وذلك بتحديد لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، ليتم بعدها تحديد الموقف الإستراتيجي ، وما يترتب على المكتبة من معرفة التي تمكنها من تبني إنسجاما مع إمكانياتها الداخلية (القوة والضعف) وعواملها الخارجية (الفرص والتهديدات) والتي تحدد بدورها الموقف الإستراتيجي للمكتبة من خلال تحليل مصفوفة SWOT؛ على أن يتم الإختيار الإستراتيجي للبدائل الإستراتيجية

نتيجة لتفاعل عواملها الخارجية من فرص وتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية وما تضمنته من نقاط القوة والضعف من ناحية أخرى بهدف وضع السياسات التي تمثل الإطار المرشد لصياغة و إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية وعليه فقد حرصت الباحثة على طرحها للسؤال المتعلق بالمشاركة في صياغة إستراتيجية المكتبة لإعتبرات عدة وقد تم التوصل إلى المعطيات المدرجة في الجدول أدناه:

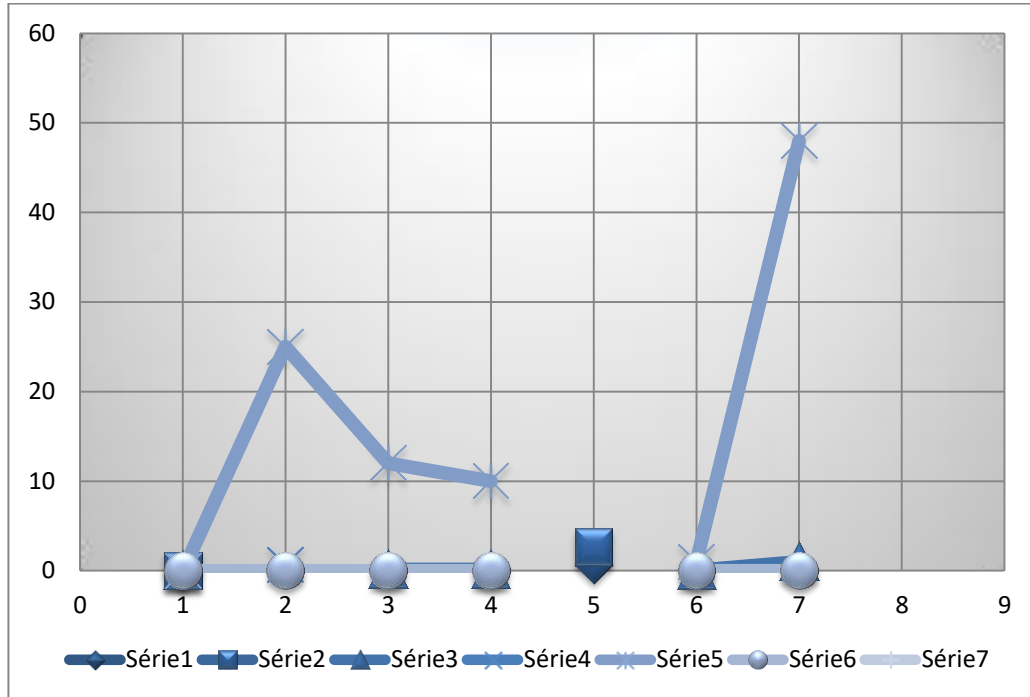
الإجابة	التكرار	النسبة (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	25	68%	2,6061	0,65857
لا	12	15%		
أحيانا	10	13%		
عدم الإجابة	1	4%		
المجموع	48	100%		

الجدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية

فما تبين من تفاصيل التكرارية والنسبية للجدول أعلاه، أن أكبر نسبة قدرت بـ 68%، قد توج بها أفراد عينة الدراسة من خلال ردهم الإيجابي حول مشاركتهم في صياغة إستراتيجية المكتبة، وعليه فتشير النتائج إلى التأكيد على أدوارهم في منظومة المكتبة بصيغتها المتكاملة وما تضمنته من عمليات وأنشطة وقرارات مكننتهم من قناعتهم الجادة على أن مستويات إدارة المكتبات وفق المنظور الجديد، تقتصر على توفير مساحات تشاركية لكل المتخصصين في مجال المكتبات والتعليم العالي وتقنيات المعلومات والاتصالات لصياغة إستراتيجية فعالة تتوافق والأداء المتميز لتحقيق الأهداف؛ وهذا من منطلق المشاركة في مجال صنع القرارات الإستراتيجية لضمان أعلى مستويات الأداء الإستراتيجي؛ غير أن آراء المستجيبين ما تعلق بالسلب والإجابة بأحيانا قد تراوحت نسبهم ما بين 13% و 15% ، فهي نسب لا يستهان بها

بحكم الآثار المترتبة على ضعفهم التنظيمي الذي يؤثر سلباً على التوازن الوظيفي لخدمات المكتبة ، كما أن نسبها المرتفعة نوعاً ما وقد تباينت واختلفت وفق آراء المستجيبين على إختلاف بيئة المكتبات محل الدراسة من مكتبة لآخرى؛ في ظل ما تطرقت إليه الباحثة من أسئلة سابقة وقد تميزت بتسلسلها الوظيفي والمهني يجعلها تتنافى وأساسيات التوجه الإستراتيجي للمكتبة بحكم إعتباره نظام متكامل يقوم على مراحل عملية منتظمة وخطط استراتيجية تستدعي المشاركة الفعلية للعاملين بالمكتبة في النشاطات النظرية الذهنية والتحليلية لصياغتها، وهذا ما يؤدي حتماً إلى التغيير في كفاءاتهم البشرية نحو تقديم الأفضل لضمان مستوى التميز الخدماتي بالمكتبة، أما عن النسبة التي قدرت بـ 4 % فقد عادت لبعض أفراد العينة وبشكلهم الضئيل وعدم قدرتهم على الإجابة على هذا السؤال المصيري في البناء الوظيفي بحكم عدم إدراكهم لأهمية المشاركة العملية والتي تحدد تكامل أدوارهم في الأنماط الإدارية؛ فهي القاسم المشترك الذي تتوج به الجهود الجماعية في بيئة المكتبة.

غير أن إهتمام الباحثة بتفاصيل الإجابات المدرجة، جعلها تركز على الفجوة التي تبلورت في الإنحراف المعياري الذي قدر بـ 0,65857، وقد عبرت عن مؤشرات أدائية نحو الجاذبية العملية في بيئة المكتبات المتخصصة في ضوء المشاركة الفعالة في رسالتها الواضحة على أساس ما تتيحه من موارد وإمكانات في بيئتها العملية؛ وكذا تقييم مدى النجاح في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وضمان إستدامتها المعلوماتية المتولدة من زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية بها.



الشكل رقم (13): التمثيل البياني لإجابات افراد عينة الدراسة حول مشاركتهم في صياغة الأهداف الاستراتيجية

13. هل نص رسالة المكتبة يوحي بوجود فكر إستراتيجي؟

إن نجاح العمل الإداري في مجال المكتبات ومراكز المعلومات بشكله المتكامل؛ ما هو إلا تطبيق لمختلف التوجهات الإستراتيجية القائمة على الفكر الإستراتيجي والقناعة الكبرى بثقافة الجودة الخدماتية والتي بدورها تعبر عن بلوغ المستوى المطلوب من الرضا لجمهورها المستفيد والموظفين على حد سواء، فلنا بإدراك أن تميزها الفعلي قد يكون مرتبط بعدة عناصر جوهرية ولعل أبرزها هو رسالة المكتبة التي توحى بما يجب تحقيقه من أهداف في ظل الضمانات التي يقدمها الفكر الإستراتيجي من وضوح للرؤية ومشاركة فعالة في صياغة القرارات وتنفيذها وكذا متابعة مستمرة وفق مختلف المستويات التنظيمية والعملية وهذا ما يعزز من المناخ العملي المشجع على تقديم وتثمين الجهود والتميز في الأداء؛ لذا ركزت الباحثة بنظرتها الإستقرائية على تحليل عينة من الفئة المستجوبة والتي قدرت إجاباتها التكرارية بـ 25 إجابة من أصل 48 إجابة وقد عبرت عن ما نسبته 62%، في سؤالها المسبق حول ما إن تم تحديد وتوثيق رسالة

المكتبة من عدمه؛ وقد تجلّى رأي الباحثة في فهمهم لمرتكزات تحديد رؤية المكتبة ورسالتها والمعبرة لأهدافها وفق الجدول التالي:

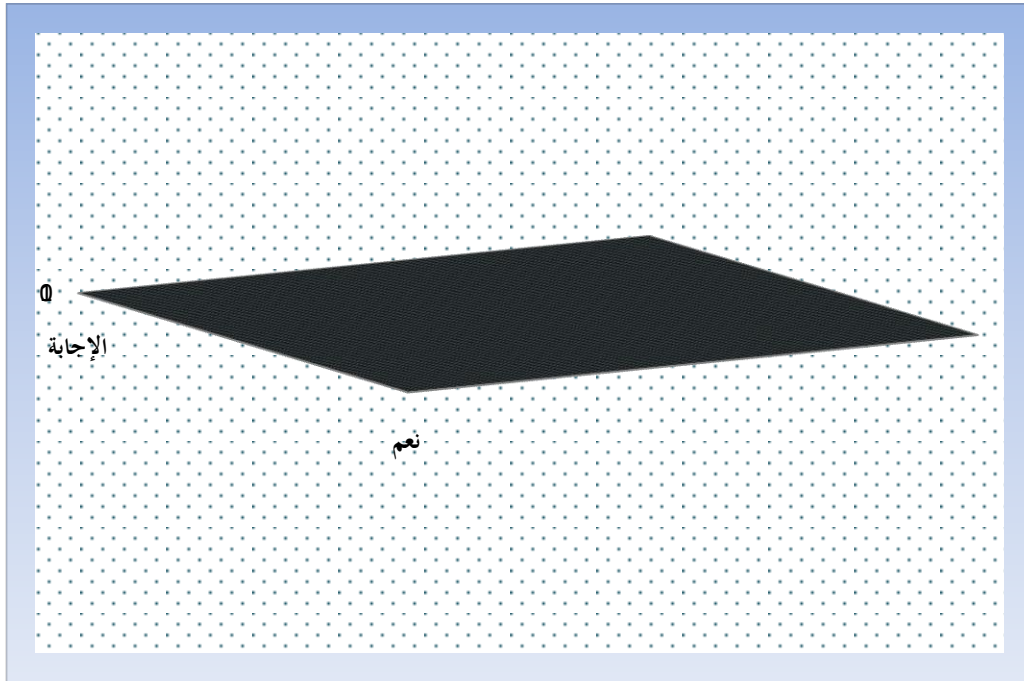
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	25	نعم
0%	0	لا
0%	0	عدم الإجابة
100%	25	المجموع

الجدول رقم (13): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات بعض أفراد عينة الدراسة حول وجود

الفكر الاستراتيجي في نص رسالة المكتبة

بتركيزنا المعمق حول ما ورد في الجدول أعلاه من تفاصيل حول النسبة المتكونة من 25 فرد والتي قدرت بحوالي 62% عن سؤالهم سلفاً، وما عبر عنه مصداقيتهم في الإجابة؛ ارتأت الباحثة من خلالها إبراز فهمهم الدقيق لمرتكزات تحديد رسالة المكتبة؛ كما حرصت بدورها على إستكمال فهمها بالوقوف على مدى إدراكهم لأهمية الفكر الإستراتيجي في تحقيق أهداف المكتبة من خلال بيان أو نص رسالتها؛ وهذا ما عبر عنه وفق النسبة المئوية المكتملة 100 %؛ من منطلق قناعتهم بأن الفكر الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات هو تفعيل لإستراتيجية الأدوار والمهام مع رسم للعلاقات التنظيمية في ضوء آلية مرنة تضمن إعداد الإستراتيجيات وسياسات إتخاذ القرارات وفق بناء إستراتيجي متكامل يضم الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المخطط لها؛ كما أن الجدير بالذكر هو إن كانت الإجابة عكسية فهذا الأمر قد يتوقف على غياب ثقافة الجودة وثقافة الفكر

الإستراتيجي لدى المشرفين على إدارة المؤسسة الأم بشكل عام أي المدرسة العليا وعلى مكاتبها المتخصصة بشكل خاص، وقد يجعلها أمام ذهنيات الإبقاء على وضعها الراهن وتقادي المغامرة بتوجهات إستراتيجية جديدة؛ كما تؤكد الباحثة من خلال ما تم الوقوف عليه من الواقع العملي لمكاتب المدارس العليا على أن الفكر الإستراتيجي هو السبيل العلمي الوحيد للانتقال من مرحلة العمل الإداري التقليدي إلى العمل وفق الأنماط الإدارية الحديثة بتبنيها لأسس التقدم الفني والتقني والإجرائي لخدماتها، ومالها من دور إيجابي وجوهري في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.



الشكل رقم (14): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول وجود الفكر الإستراتيجي في نص رسالة المكتبة

كما أشارت الباحثة من خلال سؤالها حول الفكر الإستراتيجي وما ينعكس على فهمهم الدقيق لمحددات رسالة المكتبة، وقد عبرت بدورها على المعايير والأسس التي تتوقف عليها صياغة رسالة المكتبة بحكم ما تترجمه من فلسفة عملية قائمة على إبراز صورتها المستقبلية وقدرتها على التميز؛ وقد تجلت المقترحات المبنية على إجاباتهم بـ " نعم " وفق مايلي:

النسبة المئوية	التكرار	مقترحات الإجابة
93%	23	التركيز على الخدمات النشاطات المقدمة الحالية والمستقبلية وفق متطلبات وحاجيات العملاء
89%	20	سبب وجود المكتبة
100%	25	تحديد الهدف الأساسي للمكتبة والسياق الذي تعمل به
89%	20	ما طبيعة نشاطاتها
100%	25	هل تحدد الرسالة المستفيدين من خدمات المكتبة الحاليين والمستقبليين؟
98%	24	وجوب فهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم
89%	20	إعداد التنبؤات المستقبلية والتركيز على الخدمات والعروض على المدى البعيد
100%	25	التركيز على مقاييس النجاح الأساسية في المكتبة

الجدول رقم (1.13): التوزيع التكراري والنسبي لمقترحات الإجابة بـ "نعم" حول عناصر نص رسالة المكتبة

إن القدرة على التميز في الأداء الخدماتي في مجال المكتبات ومؤسسات المعلومات يقتضي ضمان الفهم العميق لتفاصيل الإدارة الحديثة من منطلق تفعيل مبادئها ووظائفها ونظرياتها وتطبيقاتها وفق المستجدات في هذا المجال؛ وهذا ما جعل إهتمام الباحثة منصب حول المنظور العام لمفهوم ما تنطوي عليه رسالة المكتبات المتخصصة من تحديد للأهداف وفق إحتياجات وميول وكذا إهتمامات مجتمعها الأكاديمي؛ فبالتركيز المحكم لما تم إدراجه من مقترحات والتي تعد حقائق إستراتيجية تتوقف عليها القرارات نجد أن معظم الإجابات وبنسبها المتباينة توحى بالتفكير الفعال في كيفية تأدية مهامها وممارستها وأدوارها المبنية على ضمان أعلى مستويات الأداء لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في رسالة المكتبة.

14. ما تعكسه رسالة المكتبة في نظرك؟:

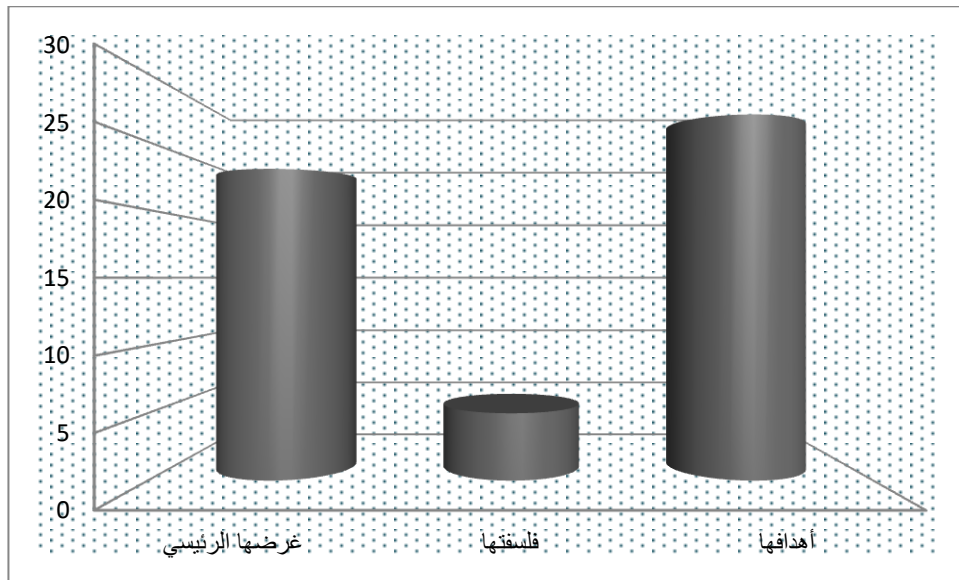
فلنا أن ندرك الصورة الإيجابية التي تعكسها رسالة المكتبة بحكم ما تعبّر عنه في بيانها الرسمي الصريح الذي يوضح سبب وجود المكتبة وطبيعة نشاطاتها التي تمارس على مستواها، كما يمثل الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المكتبات المتخصصة؛ فهي تختلف عن غرضها والذي يعبر عن الدور المتوقع منها في مجتمعها، ولهذا الغرض إرتأت الباحثة طرح سؤالها هذا لإدراك مدى فهمهم لمعنى الغرض والفلسفة والأهداف مستبعدة بذلك خلطهم للمفاهيم بحكم كفاءة المستجيبين ومؤهلاتهم العلمية والمعرفية في مجال إدارة المكتبات.

مقترحات الإجابة	التكرار	النسبة الفردية	نسبة الملاحظة
غرضها الرئيسي	41	%50	%84
فلسفتها	29	%20	%35
أهدافها	35	%30	%77
المجموع	48	%100	%196

الجدول رقم (14): التوزيع التكراري والنسبي الفردي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ما تعكسه رسالة المكتبة

من خلال تطلعنا على تفاصيل الجدول أعلاه، لنا بالإشادة على أن بلورة مهام المكتبة ودورها مرهون بتحديد الخصائص الجوهرية من فلسفة وأهداف وكذا غرضها الرئيس؛ والتي تقتضي بناء لغة واحدة ومناخ مشترك يتناسب وضرورة صياغة رسالة المكتبة مع الأخذ بالحسبان ما تستغرقه من وقت طويل وتكلفة ومستوى معين من الجودة؛ وهذا بغية بلورة أهدافها ومحددات مزاياها العملية، وعليه عند أخذنا بتفاصيل النسب الفردية والتي عرفت تعددية الإجابة وإزدواجيتها وقد توجت أعلى نسبة لمقترح الإجابة حول

غرض الرئيسي وأهدافها وقد تراوحت ما بين 77 % و 84 %؛ وهذا ما عبر عن قناعتهم وإدراكهم بمتطلبات تطابق رسالة المكتبة مع غاياتها و أهدافها الإستراتيجية والتي توحى بدورها على قدرتها في خلق حالة من التكامل بين أجزائها ومكوناتها والتي يفضل أن تكون محددة ويمكن قياسها وتحقيقها وهذا ما يميزها من واقعية وإنسجام مع الأهداف القصيرة المدى؛ في حين القيمة الفردية التي ضمت بدورها نسبة معتبرة والتي قدرت 30%، فقد ركزت على فلسفة المكتبة بحكم ما ترغب أن تكون عليه مستقبلا وبالصورة الشاملة والواقعية.



الشكل رقم (15): التمثيل البياني للتوزيع التكراري والنسبي الفردي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن ما تعكسه رسالة المكتبة

المحور الثاني: دعائم تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمكتبة:

15. المشاركة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية:

تعد السمات المعرفية من ذكاء وثقافة وإستشراف للمستقبل وغيرها من السمات التي يتم بناءا عليها تحديد البدائل المتاحة في صيغتها الإستراتيجية ، وهذا بعد التشخيص البيئي المعمق للمنظمة في ظل ما توفره من إمكانيات والتي عن طريقها تأمل هاته الأخيرة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات

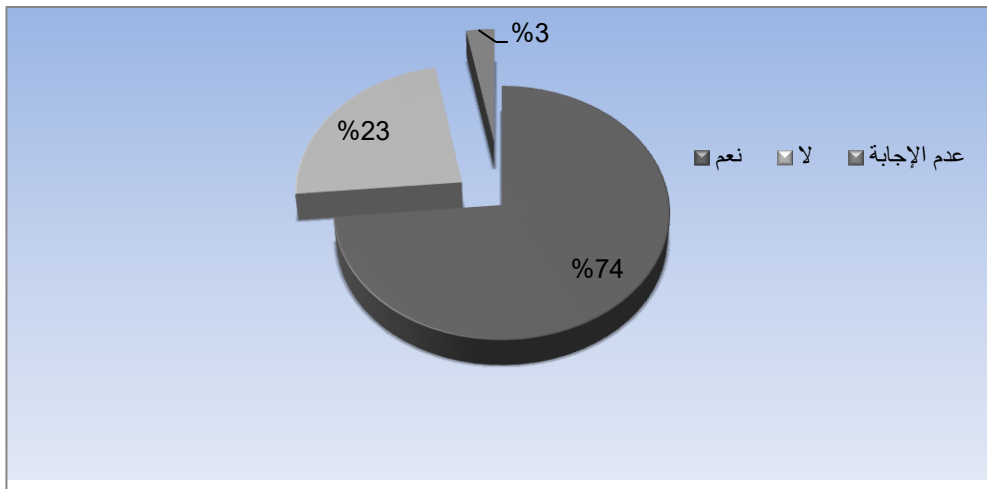
التنظيمية والتشغيلية والإدارية المختلفة ضمن هرمها التنظيمي؛ فالمكتبات كغيرها من المنظمات تسعى جاهدة إلى تحديد البدائل ومقارنتها مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقاً، فمن هذا المنطلق يتم تقييم البدائل وإختيارها وفق التقدير الشخصي لمدراء المكتبات على مستوى المدارس العليا؛ فحرصت الباحثة من خلالها على إدراج السؤال الجوهري المتعلق بمشاركة أفراد عينة الدراسة بعملية توليد البدائل الإستراتيجية من عدمها؛ فكانت إجابات موزعة كالتالي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	74%
لا	14	23%
عدم الإجابة	2	3%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (15): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركتهم في توليد البدائل الإستراتيجية

من خلال التفريعات الإحصائية المدرجة في الجدول المرفق، وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج قبلية حول مختلف المفاهيم ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، إستلهمت الباحثة مدى تعقد بيئة العمل في ظل المتغيرات المشهودة وعلى ضوء الإنعكاسات التكنولوجية الحديثة، وهذا ما جعل المكتبات كمنظمات أمام طرح سبل مختلفة لترجمة الخطط الإستراتيجية ولعل أبرزها هو ما إشتملته البدائل الإستراتيجية المتاحة والمناسبة في ظل الأوضاع التنافسية لمكتبات المدارس العليا؛ على هذا الأساس تم إدراك فهم بعض المستجيبين لوجوب وضوح رؤيتهم العملية المتميزة لمكتباتهم مع الأخذ

بالأبعاد الجوهرية للبدائل الإستراتيجية لتحقيق قدرتهم على ضمان أعلى مستويات التوافق الإستراتيجي في بيئة عملهم والتي أسندت لها أكبر نسبة وقد قدرت بـ 74% ؛ في حين تم تقدير المستجيبين بعدم مشاركتهم في توليد البدائل الاستراتيجية بنسبة 23% ولعل أكبر سبب لذلك هو عدم إشراكهم الفعلي في عملية التخطيط الإستراتيجي من منطلق أن بعض المكتبات محل الدراسة تتولى إدارتها مجموعة من الأساتذة الجامعيين على إختلاف رتبهم وتخصصاتهم وميولهم وحتى خبرتهم المهنية في مجال الإدارة أو عدمها؛ وهذا ما يؤثر سلبا على تحديد أسلوب العمل الجيد والحرص على تطويره للإستفادة من التقويم الفعال وبالصورة الإيجابية في تنمية جهود التخطيط العملي بهاته المكتبات المتخصصة؛ ضف إلى مؤثرات ذلك من خلال ما تفتقده هاته الأخيرة من عدم جمعها لأكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد إتجاهها التخطيطي.



الشكل رقم (15): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في توليد البدائل الاستراتيجية

16. إختيار الإستراتيجية المناسبة التي تراعي فيها مستويات البدائل الإستراتيجية بالمكتبات:

ولضمان ثبات النسبي لإجابات عينة الدراسة، كان للباحثة وجوب التفصيل في موضوع إختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة على إختلاف المستويات الثلاث للمنظمة والمتمثلة في مستوى الإستراتيجية العليا والتي تركز على تقديم إجابات على تساؤلات جوهرية ولعل أبرزها هي: هل ينبغي على المنظمة أن

تتوسع في أعمالها وخدماتها أم تخضع لعملية الإنمash أم تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ وغيرها من التساؤلات التي تندرج ضمن إستراتيجية الإستقرار والثبات و إستراتيجية النمو وكذا إستراتيجية التنوع؛ في حين تتضمن مستوى الإستراتيجية الوسطى الطرق التي ستمارس من خلالها عملية إدارة التنافس الخدماتي بين مختلف مصالح المنظمة وهذا ما يتم بالتركيز على خدمات معينة تستوفي شروط الخدمة النوعية المتميزة؛ أما عن مستوى الإستراتيجية الدنيا فهي تحدد السبل الكفيلة لتعظيم إنتاجية الموارد المتاحة لخدمة أهدافها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمنظمة أو الإستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وعلى سياق ما تم طرحه من سؤال دقيق حول إختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع البدائل الإستراتيجية بالمكتبات محل الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج الإحصائية المدرجة في الجدول التالي:

1.16 إستراتيجية الإستقرار والثبات:

فبتركيزنا على المصطلحين المترادفين من الإستقرار والثبات، لنا بالتأكيد على أن هذه الإستراتيجية تركز على فلسفة عدم إجراء أية تغييرات جوهرية في توجهات المكتبة بشكلها الإستراتيجي، وقد تم الوصول لدرجة التناسب والرضا الوظيفي في أعمالها وإجراءاتها في ظل إستقرار بيئتها التنافسية التي تقل فيها أسباب التغيير السريع وإحتمالاته المؤثرة.

1.1.16 تركيز المكتبة على مواردها في مجال الأنشطة للمحافظة على نفس الرسالة والأهداف؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	59%
لا	13	39%
عدم الإجابة	1	2%
المجموع	32	100%

الجدول رقم (1.1.16): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات افراد عينة الدراسة حول مرتكزات

إستقرار وثبات المكتبة بمحافظتها على رسالتها وأهدافها

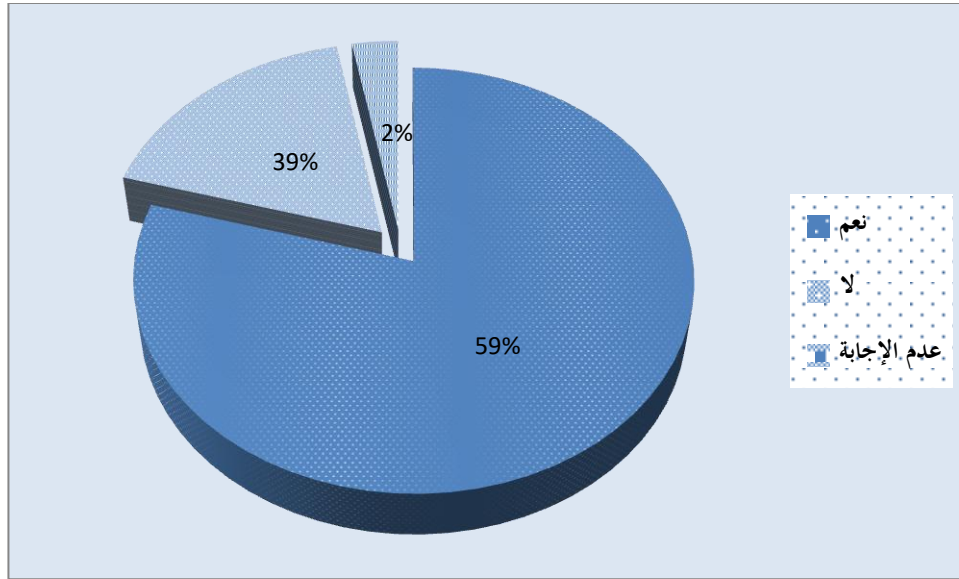
من خلال التدقيق النسبي و الموضوعي في التوزيع التكراري المدرج في الجدول أعلاه، نجد أن أعلى نسبة من المستجيبين وهي 59% قد عبروا عن قناعتهم العملية بوجوب تبني إستراتيجية الإستقرار والثبات وهذا ما يتنافى مع مستويات النضج الإداري الواجب التقيد به في مثل هاته المكتبات المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية؛ وهذا ما تسعى إليه هاته الأخيرة بحكم طبيعة عملها في ضمان بقائها وإستمرارية تطور خدماتها وفق متغيرات بيئتها وجمهورها ؛ وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تحقيق الرؤية القيادية لها و دورها في تعزيز تطوير المنهج التنظيمي المتكامل لدى المكتبات ومراكز المعلومات كونها تعد نظاما مفتوحا وقادرا على ضمان معدلات التغيير الإيجابي والتطوير الأمثل في سياسات العمل وثقافة المدرسة العليا كإدارة عليا لضمان فعالية مجتمعتها الأكاديمي.

فقد تكونت لدى الباحثة رؤية واضحة وقد تمثلت في أن الطبيعة التفاعلية لبيئة المكتبة تتنافى مع إعتبرات إستراتيجية الإستقرار والثبات من منطلق أن المكتبات المتخصصة كغيرها من المؤسسات الخدمية تسهر على تطوير نمطها القيادي والإداري نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات وما ترتب عليها من الثقافة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي.

في حين مثلت ما نسبته 39 % الفئة التي عبرت عن إجابتها بـ " لا "؛ وهي على قناعة بوجوب إحداث التغيير وبشكل إيجابي ومستمر، والتي تعد الفئة الأكثر وعيا مقارنة بالفئة التي عبرت عن رأيها بالإيجاب بحكم قناعتها أن الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل في بيئة المكتبات يتطلب تبني توجهات استراتيجية جديدة في تعاملاتها مع المتغيرات على إختلاف أشكالها وعواملها.

أما عن النسبة الضئيلة والتي قدرت بـ 2 % ، فقد عبرت عن حياد إجابات أفراد عينة الدراسة بين السلب والإيجاب بحكم قناعتهم بقراراتهم في عدم إجراء أي تغيير لغياب مبررات تبنيها لسياسات التغيير، وهذا ما ينعكس تماما مع ما توحى به ثقافة جودة الأداء والتميز من منطلق إعادة هندسة الممارسات الوظيفية التي ساهمت ولا مازالت تسهم في تطوير خدمات المكتبة وتنوعها؛ فمن هذا المنطلق كان للباحثة

أن تستلهم رؤية مستقبلية أخرى لمكتبات المدارس العليا ووجوب حرصها على بلورة الإطار الفكري الشامل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين خاصة في ظل ما شوهه من آراء عن الفئة التي عبرت عن معزلها العملي التام في إدراج إستراتيجية التغيير والتي تهدف بدورها إلى تحقيق أهداف المكتبات وتفعيل جملة من المميزات التي تسهم في تحقيق الرفاهية النفسية والمادية بغية ضمان ولائهم العملي.



الشكل رقم (1.1.16): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكزات إستقرار وثبات المكتبة بمحافظتها على رسالتها وأهدافها

2.1.16 التوزيع الجيد للموارد لضمان التوازن بين الكفاءة والفعالية

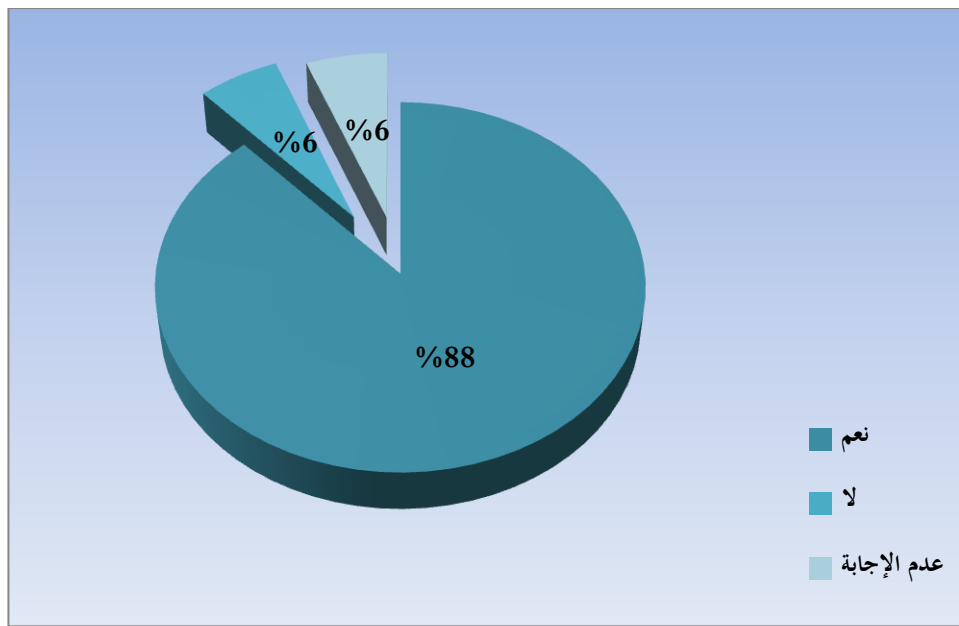
تعتمد إستراتيجية التوزيع الجيد للموارد بغية ضمان معدلات التوازن بين الكفاءة والفعالية أو ما تسمى بإستراتيجية الربح **Profit Strategy** ، على تخفيض في حجم الموارد المخصصة للنمو كنفقات البحث والتطوير والصيانة والدعاية والإعلان وغيرها من المصاريف ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبلها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	88%
لا	2	6%
عدم الإجابة	2	6%
المجموع	32	100%

الجدول رقم (2.1.16): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التوزيع الجيد للموارد لضمان التوازن بين الكفاءة والفعالية

إن ما تجسده المعطيات المدرجة أمامنا وما مثلته من نسب مئوية متفاوتة، توحى بالوعي الإداري والمهني الهادف لتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية في ظل التوزيع الجيد لموارد المكتبة المتاحة، فيمكن إدراك أن ما نسبته 88% والتي تعد أكبر نسبة من منطلق قناعتهم بأن الأداء الصحيح يكون مبني على مفهوم الكفاءة والتي تعني قدرتهم على إنجاز المهام والأعمال المطلوبة بدقة وبأقل كمية من الموارد والجهد والوقت وهي تركز على الإنتاجية الخدمائية، في حين تمثلت الفاعلية في مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة؛ وعلى هذا المبدأ ومن خلال إجاباتهم بـ "نعم" تم الإشارة إلى عنصر جوهري وهو فهمهم العميق لمدى ارتباط الكفاءة بالإدارة والموارد المتاحة والتي مثلت في صفة المدخلات، وما تركز عليه الفعالية من خلال ارتباطها بالمرجات والنتائج، وعليه يمكن الجزم بأن إجابات أفراد عينة الدراسة التي أقرت بوجود إختيار إستراتيجية الإستقرار والثبات قد عبرت عن فهمها الواسع والشامل للدور التكميلي لعناصر الكفاءة والفعالية وما إرتبط بها من حاجة ملحة إلى التوازن الإيجابي الفعال لموارد المكتبة في حين شكلت النسب المئوية التي مثلت الإجابة بـ "لا" وعدم الإجابة والتي قدرت بـ 6% حالة من التعادل في إبداء الرأي من منطلق قناعتهم بوجود الإستفادة من موارد المكتبة وفق أولويات التي تفرضها المستويات الإستراتيجية

العليا وما تتطلبه من توسع في نشاطاتها وخدماتها؛ وعليه فكان للباحثة نصيب من التحليل في إبراز دور التوازن بين موارد المكتبة وبين كفاءة وفعالية العاملين بها من منطلق قناعتهم بالتوازن المهني في بيئة العمل وما له من الدور العظيم والأساسي في الحياة المهنية والشخصية وهذا ما يعزز من تحسين وتطوير فعالية الأداء وتميزه .



الشكل رقم (2.1.16): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مرتكزات إستقرار وثبات المكتبة بتوزيعها الجيد للموارد لضمان التوازن بين الكفاءة والفعالية

3.1.16 إدراك المكتبة لوجوب التوقف عن أدائها لبعض الأنشطة وفي وقتها المناسب:

فالتركيز على تطوير الإهتمامات العلمية للطلبة الأكاديميين بالمدارس العليا، وكذا باحثيها متوقف على تقديم خدمات معلوماتية ومكتبية متميزة سعياً منها لتحقيق تطلعاتهم من خلال الإستثمار الأمثل لموارها البشرية والمادية المتاحة في ظل تفعيل إستراتيجية التوقف المؤقت أو ما تسمى **Pause Strategy** كونها لا تتطلب أية تخفيضات في الموارد إنما تميل إلى الإستراحة المؤقتة لإعادة ترتيب قدراتها والإستعداد لمرحلة جديدة من التطوير والنمو العملي ضماناً للتميز والريادة الخدماتية في مجال

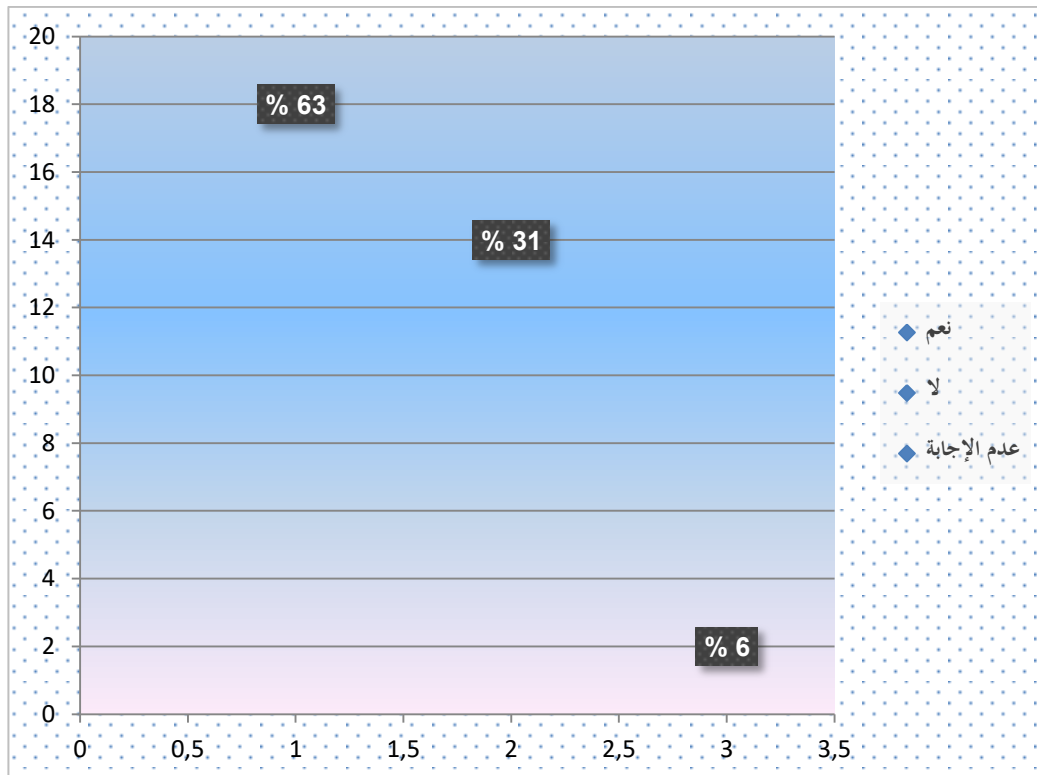
الخدمات المعلوماتية للمكتبة وهذا ما يتناسب وقدرات كل مكتبة على مدى لما تشهده من دعم ومرافقة ومراقبة واعية مرتبطة بالتفوق والإبداع العملي في مجال المكتبات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	63%
لا	12	31%
عدم الإجابة	2	6%
المجموع	32	100%

الجدول رقم (3.1.16): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل إستراتيجية التوقف المؤقت

إنطلاقاً من تحليل التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل إستراتيجية التوقف المؤقت المدرج في الجدول المرفق، كان للباحثة نصيب من التحليل في إبراز أهم ما حرصت عليه نظرية هنري فايول في وجوب تعزيز القدرات وما تمثله من إدارة الكفاءات، وبما أن الغالبية العظمى من العينة قد أجابت بـ "نعم" والتي قدرت نسبته بـ 63% فهذا يعد نوعاً من المسؤولية الاحترافية في إتخاذ مثل هاته القرارات المصيرية التي ميزت الدور المهم والفعال لأخصائي المعلومات في التخطيط والإعداد لإستراتيجية التوقف والتجديد الخدماتي، وهذا ما يترجم أحد أبعاد الذكاء التنظيمي الذي يسمح للعاملين في مجال المكتبات بفهم وتنظيم العمليات والعلاقات في البيئة المهنية وأبعاد توقيفها في الوقت اللازم من خلال تبني مجموعة من القدرات الفعالة كالتخطيط لإستراتيجية التوقف المؤقت ودوره في ضمان أعلى مستويات التجديد والريادة وكذا الإستدامة المعلوماتية في بيئة المكتبات المتخصصة؛ في حين عادت ما نسبته 31% وبشكل موازي لإجابات أفراد العينة التي أجابت بالسلب قناعة منهم بأن مثل هاته القرارات

الإستراتيجية نادرا ما تكون سهلة بحكم أنها مبنية إلى حد بعيد على توجهات بعض القائمين على إدارة مكنتبات المدارس العليا ليس بهدف التجديد والإستدامة المعلوماتية وإنما قناعتهم بأن إستراتيجية التوقف المؤقت هي حل مؤقت لضمان معدلات الإستقرار الإداري والقدرة على التشخيص العملي للمشاكل التي قد تتخطى فيها المكنتبات الأكاديمية المتخصصة مع بيئتها العليا ، وعليه قد تكون إفتراضاتهم معظمها قرارات إستراتيجية خاطئة وإرتجالية وهذا ما أكدته الباحثة كوجهة نظرها حول هذا النوع من الممارسات التي توحى بنوع من التناقض العملي ولعل أهم ما نستدل به من حكمة بالخصوص هي ما قاله " تشارلز هاندي" المفكر والكاتب البريطاني المتخصص في علم الإدارة " حيثما ننظر نجد التناقض يسير جنبا إلى جنب مع التقدم الإقتصادي " (جيري مي ، 2011، ص.14)؛ وعليه يمكن الجزم بوجود تفعيل النظرة المعمقة والشاملة للأمور في بيئة العمل.



الشكل رقم (3.1.16): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل إستراتيجية التوقف المؤقت

2.16 إستراتيجية النمو:

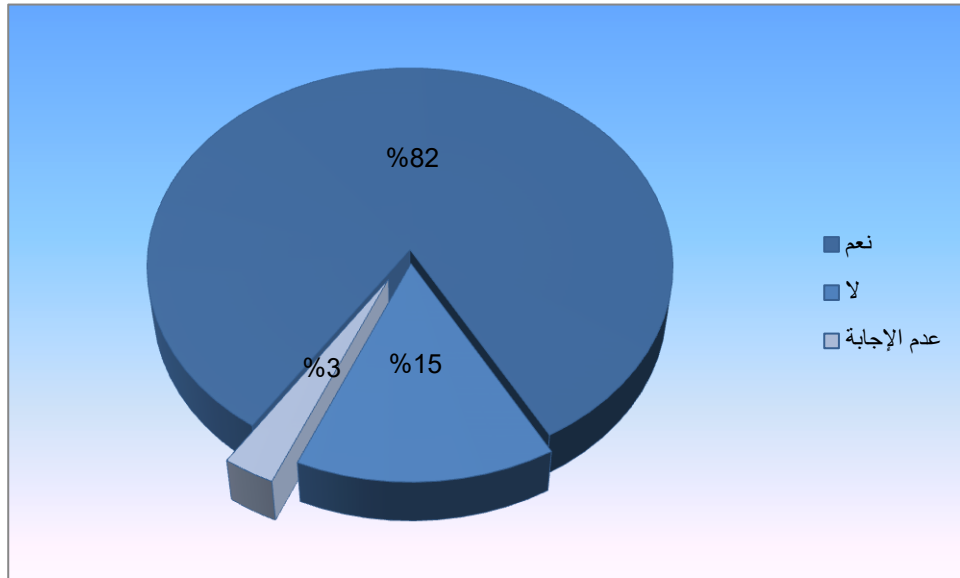
أو ما تسمى **Growth Strategy** التي تضم بدورها مجموعة من الإستراتيجيات التي هي بحاجة ماسة إلى التخطيط، حيث تعتبر إستراتيجيات النمو أكثر البدائل الإستراتيجية وضرورة عملية حيث تمارس على أوسع نطاق ممكن بهدف إرتباط عامل النمو بالنجاح في بيئة ديناميكية سريعة التقلب حيث يصبح النمو قارب الأمان ووسيلة للبقاء والإزدهار والتي تتضمن نوعين من الإستراتيجيات الأولى هي إستراتيجية التركيز على خدمات معينة أو نقيضتها وهي إستراتيجية التوسع في خدمات ومنتجات مختلفة (**القطامين، 1996، ص.109**)؛ وقد ركزت الباحثة من خلال تعمدتها لطرحها هذا بغية إبراز الوضع الراهن لبيئة المكتبات من خلال إدراجها لمقترحات ذات العلاقة التكاملية ولعل أهمها هي تحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستواها السابق ، من خلال التركيز على تطوير الإهتمامات العلمية للطلبة والباحثين الأكاديمين وهذا ما نلمسه من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة وفق ما يلي:

1.2.16 تحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
82%	26	نعم
15%	5	لا
3%	1	عدم الإجابة
100%	32	المجموع

الجدول رقم (1.2.16): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق أهداف المكتبة بالمستوى الأعلى

فما نلاحظه من خلال الجدول المرفق هو إستحواذ أكبر نسبة والمقدرة بـ 82 % والتي أجابت بـ " نعم " من خلال فهمها لمبادئ تطبيق إستراتيجية النمو والتي تعد بنظرهم الإستراتيجية المناسبة للإختيار والتي تراعى فيها مستويات البدائل الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق مستويات جديدة بشكلها الأعلى من الأهداف السابقة وذلك بتركيزها على الإستغلال الأمثل لطاقتها وإمكانياتها ومواردها المختلفة لخدمة جانب واحد محدد من الخدمات التي تحرص المكتبة بدورها على تطويره وبصورة مستمرة يجعلها دائما في الطليعة ولعل أبرز ما تركز عليه الباحثة هو توجهات هاته الفئة التي تعبر عن نوع من القيادة الأكاديمية من خلال تبنيها لمبادئ الذكاء التنظيمي كأحد مقومات القدرة على القيادة العملية ومواكبة المستجدات بما يضمن تطور المدرسة العليا و التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية في بيئة المكتبات لتحقيق رؤية وأهداف جديدة؛ في حين عبرت ما نسبته 15 % عن إجابتها بـ " لا " ولعل أبرز دافع جعلها على قناعة بعدم تحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، يعود إما لغياب المقومات الرئيسية للتطوير الإداري الذي يعد إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وهذا بالموازاة مع كفاءة الإستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة، وإما لرفضهم القاطع لتطوير أبعادهم النظرية بخصوص تطوير أهداف المكتبة لعدم تمكنهم من توسيع نطاق ممارساتها في ظل الإستخدام المحدود للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير؛ والتي تعد إحدى مهارات القيادات الأكاديمية؛ في حين أضعف نسبة والتي قدرت بـ 3% فقد عادت للفئة التي لم تسعى لإبداء رأيها بالخصوص من منطلق قناعتها بوجود إدارة عليا تتحمل مسؤولية الجهاز الإداري بتطوير الجهود، كما لنا بالتطرق إلى أهم عامل وهو عامل التجاهل العلمي لهاته الفئة والذي جعلهم مقتنعين بوجوب الإعتراف بأن التقدير يعزز من روح الإنتماء والإنتاجية وتطوير وهذا ما يفتقد في بيئتهم العملية .



الشكل رقم (1.2.16) التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقيق أهداف المكتبة بالمستوى الأعلى

2.2.16 تقديم خدمات المكتبة وفق الرؤية الإستراتيجية لمجتمعها المحتمل في ظل التكنولوجيات

الحديث

إن تحول إهتمامات المكتبات نحو أفضل الممارسات بحكم إعتبارها مؤسسات علمية وثقافية تهدف إلى جمع وتنظيم وإسترجاع وبث مصادر المعلومات بكافة أشكالها، والتي تمثل مجموعة المجالات المعرفية علمية كانت أو تقنية، بالموازاة مع مخرجات تكنولوجيات المعلومات التي تمثلت في ظهور العديد من مجالات التطور كظهور البرمجيات المتطورة والتي تضمنت النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات ونظم أتمتة المكاتب والشبكة العنكبوتية الأنترنت والأنترنت والبريد الإلكتروني وكذا تكنولوجيات الإتصالات عن بعد، كلها قد عبرت عن كون تكنولوجيا المعلومات إذن هي العلم الذي يتعامل مع المعلومات بهدف الجمع والتخزين والمعالجة والإسترجاع والنقل والبث لهذه المعلومات مهما كانت خصائصها أو صفاتها ، فأصبحت المكتبات خاصة المتخصصة منها مركزا هاما للمعلومات على إختلاف أشكالها وأنواعها المبنية على أسس متينة دعائمها هو مدى متابعتها للتغير التكنولوجي السريع والمتفاعل

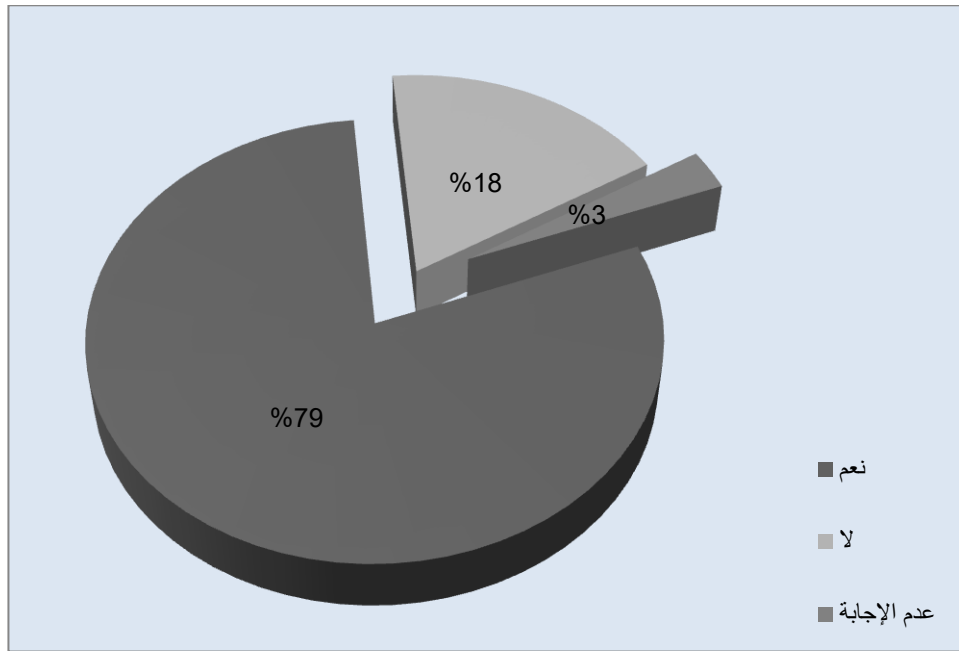
في جميع الخدمات المقدمة للمجتمع الأكاديمي الفعلي والمحتمل، وذلك لتحقيق أقصى درجات الرضا البحثي والعلمي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	79%
لا	6	18%
عدم الإجابة	1	3%
المجموع	32	100%

الجدول رقم (2.2.16): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرؤية الإستشرافية للمكتبة نحو إحتياجات مجتمعها الأكاديمي المحتمل

لقد تعمدت الباحثة من خلال طرحها لسؤالها هذا بحكم إبراز مدى تغير طبيعة الخدمة المعلوماتية في ظل التكنولوجيات الحديثة التي تقدمها مكتبات المدارس العليا كإتجاهات حديثة ومستقبلية وقد ركزت على مجتمعها الفعلي والمحتمل بحكم المسار الفعال الذي سيمكنها من تحقيق أهدافها والتفاعل الإيجابي في بيئتها من خلال ما تقدمه من خدمات مرضية لمستفيديها؛ فقد إنصب إهتمام أكبر نسبة والتي قدرت بـ 79% نحو التوجه الحقيقي لتطوير وإستحداث خدمات المعلومات في البيئة العملية وفق المتطلبات التكنولوجية الحديثة لمجتمعها الفعلي والمحتمل، وقد أكدت الباحثة من خلالها أن آراء المستجيبين وفق إجاباتهم بـ "نعم" كانت بالموازاة مع الشفافية والوضوح المعبر عنه من خلال الواقع العملي للمكتبات وما يتم تخصيصه من خلال بنود الميزانية والنفقات الموجهة للمكتبة وبشكلها المعبر لهذا النوع من المكتبات والتي توجي بوجود الإستمرارية في تحقيق دورها الريادي في تثقيف مجتمعها الفعلي ودراسات إحتياجات مجتمعها الأكاديمي المحتمل في ظل التكنولوجيات الحديثة؛ كما لنا بالتركيز على أفراد عينة الدراسة التي

أجابت بـ " لا " أو عدم الإجابة وقد تراوحت ما بين 3% و 18% وقد عبروا عن بعدهم العملي لما يقدمونه من خدمات معلوماتية في متطلبات العملاء الحاليين وتحقيق رضاهم متجاهلين بذلك الرؤية الإستشرافية للمكتبة من خلال ما يمكن أن توفره لمجتمعها المحتمل في ظل التكنولوجيات الحديثة والتي تسهم في تقديم خدمات إلكترونية حديثة ومتطورة وفق ما تبرزه من إنعكاسات على سلوك العاملين وكذا المستفيدين.



الشكل رقم (2.2.16): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرؤية الإستشرافية للمكتبة نحو إحتياجات مجتمعها الأكاديمي المحتمل

3.2.16 التركيز على تطوير الإهتمامات العلمية للطلبة الباحثين والأكاديميين؟

إن أكبر تحدي للمؤسسات المعلوماتية والمكتبات المتخصصة في ظل التكنولوجيات الحديثة المفروضة على المجال العلمي والبحثي هو التركيز على تطوير الإهتمامات العلمية والبحثية لمجتمعها الأكاديمي والتي تتوافق مع مبادئ جودة الخدمة المعلوماتية والتي تدخل في إطار تفعيل إستراتيجية النمو كخيار إستراتيجي في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وعليه يمكن الجزم بأن المكتبات المتخصصة يمكنها التعرف على مجتمعها الأكاديمي وإهتماماته العلمية والبحثية من خلال تصور الرؤية

العملية والعلمية الحالية والمستقبلية لطبيعة الخدمات التي تقدمها والتي يجب أن تتوافق وإهتمامات منتسبيها.

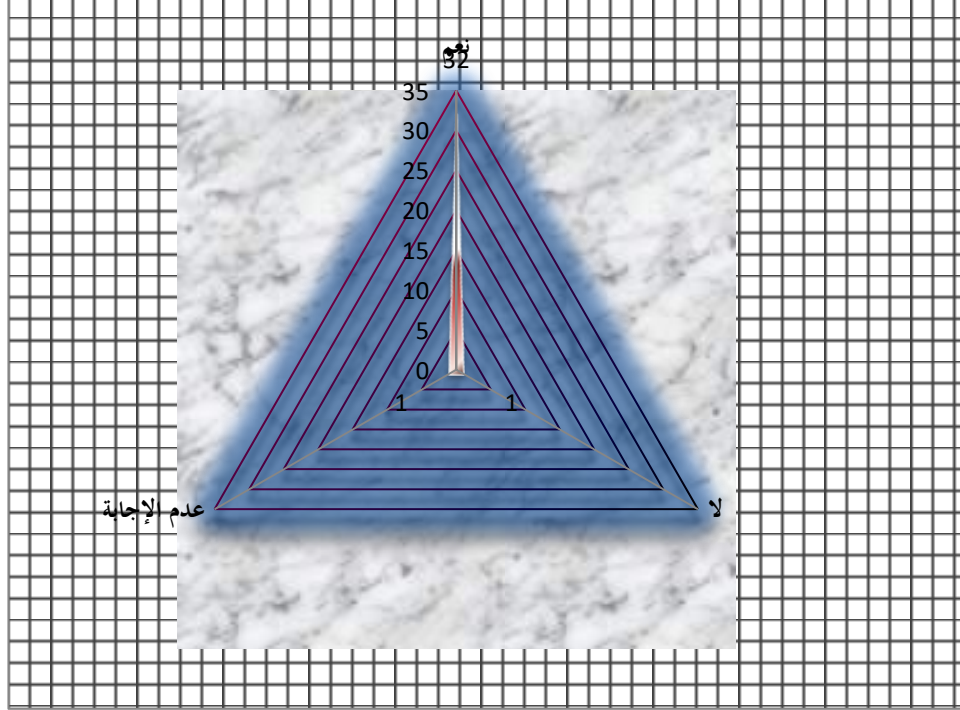
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	94%
لا	1	3%
عدم الإجابة	1	3%
المجموع	34	100%

الجدول رقم (3.2.16): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التركيز

على تطوير الإهتمامات العلمية والبحثية للأكاديميين

فما لوحظ من خلال الجدول المبين أماناً أن جل الإجابات والتي شكلت لنا ما نسبته 94% وقد عبرت عن أكبر نسبة لأفراد العينة الذين أبدوا عن فهمهم العميق لوظائفهم من خلال إدارة الأداء الإستراتيجي والذي يتوافق والتركيز على تطوير الإهتمامات العلمية والبحثية لمجتمعها الأكاديمي والتي يمكن حصرها في أهم المتطلبات التي تقوم على تصميم ومراجعة الدور الإستراتيجي لأخصائي المعلومات في ربط وحدات المكتبة بأنشطتها المختلفة وبين وظائفها الإدارية لتسلط الضوء بذلك على وجوب تلبية وتطوير إهتمامات وإحتياجات عملائها في مجال البحث العلمي والبحثي بحكم ما تسعى إليه المكتبات المتخصصة وتعمل لأجله وبناءاً عليه فقد حاولت هاته الأخيرة وعبر تاريخها الطويل وفي ظل إصلاحات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خاصة ما تعلق بشق المدارس العليا والمرافق الأكاديمية التابعة لها ودورها الجوهرية في التركيز على تطوير إهتمامات مجتمعها المستفيد كشريك مهم لتأمين جهود الحلقة المكتبية بما يتوافق مع إحتياجاتهم المستقبلية، في حين مثلت 3 % وبشكلها المزدوج النسبة التي عبرت

على الإجابة ب " لا " أو التي رفضت الإدلاء برأيها لسبب أو لآخر ولعل أهم سبب لذلك هو عدم إدراكهم وقناعتهم بوجوب التركيز على إهتمامات عملاء مكنتاتهم وإحتياجاتهم وما تشهده من تطور وتعدد وتغيير.



الشكل رقم (3.2.16): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول تركيزهم على تطوير الإهتمامات العلمية والبحثية للأكاديميين

3.16 إستراتيجية التنوع :

إن من أهم مقومات تحقيق الجودة الشاملة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية؛ هو ضمان أعلى مستويات التنوع في الوظائف والأعمال وما يتم تقديمه من خدمات، ويتم ذلك وفق آليات تطبيق الإدارة العلمية الحديثة من التخطيط للتنفيذ والرقابة في ظل الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تتوافق والقدرات الوظيفية البشرية، وعليه تسعى بيئة المكتبات الأكاديمية خاصة المتخصصة منها على توفير بيئة عملية وعلمية متنوعة تحرص على تفعيل طرق التغيير الراهن ولعل أبرز إستراتيجيات التنوع المدروسة في مجال المكتبات والمؤسسات المعلوماتية من حيث الوظائف هي تعزيز تنوع الكفاءات

الثقافية التي توصي بتحديد المهارات اللازمة للتعامل مع المجتمع المستفيد على إختلاف ثقافتهم وما لها من تأثير على تطوير الإستراتيجية المعرفية لدى الطلبة والباحثين وزيادة إهتماماتهم البحثية، فلا زالت التغيرات المستمرة والمتوقعة لمجتمع مكنتات المدارس العليا؛ تستدعي تفعيل إستراتيجية التنوع في موقعها وفضاءاتها وكذا الوظائف والموارد والخدمات وحتى الممارسات التسويقية التي تجعلها معيارا أساسيا لضمان إستمرارية أداء المكنتات وفق أعلى مستويات التميز.

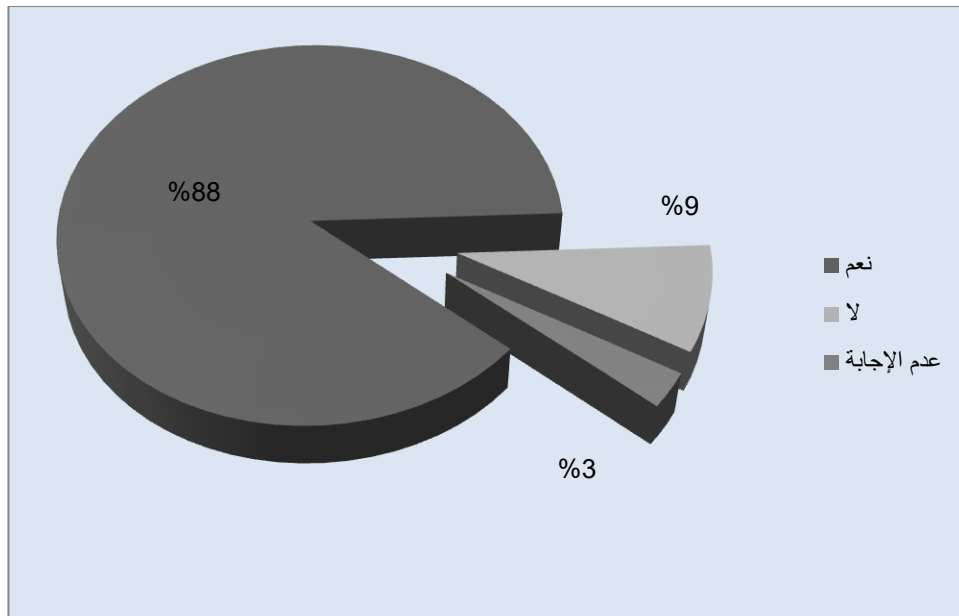
1.3.16 المجالات والخدمات الجديدة التي يمكن للمكتبة إدراجها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	88%
لا	3	9%
عدم الإجابة	1	3%
المجموع	32	100%

الجدول رقم (1.3.16): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات افراد عينة الدراسة حول إستراتيجية تنوع مجالات وخدمات جديدة على مستوى المكتبة

تعد النسبة الأكبر والتي قدرت بـ 88% قد مثلت آراء المستجيبين الذين يفضلون إدارة التنوع كإستراتيجية فعالة لتطوير أداء مكنتاتهم البحثية المتخصصة قناعة منهم بمدى تأثيرها الإيجابي على وظيفة البحث والتطوير فهي تمثل القدرة المتوقعة لزيادة فرص الإبداع والتميز والإبتكار وتطوير صورة المكتبة وهذا من منطلق تطبيق سياسة التنوع الوظيفي وما تم لمسه ميدانيا من تنوع وظيفي من خلال تحليلنا للتخصصات الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة؛ وقد شملت مؤهلات الموظفين على مستوى مكنتات المدارس العليا محل الدراسة عدة تخصصات من علم المكتبات والتوثيق؛ ترجمة؛ لغات وكذا علم النفس والمناجمنت وحتى في مجال الحقوق والهندسة المدنية وهذا ما يترجم قوة توجه نحو التفكير في الأداء المتناسق

والمتكامل لفريق العمل من مسؤولين وموظفين على مستوى مكنتات المدارس العليا؛ كما عكست هاته النسبة وبشكلها الأكبر لدى الباحثة وعي القائمين بوجود روح المبادرة التي لا يستهان بها في تحقيق جودة الخدمة خاصة في ظل تواجد مختلف المستويات والمؤهلات المدعمة بالخبرة المهنية والقدرات الخاصة التي من شأنها أن تعطي دفعا إيجابيا للعمل المكتبي نحو التميز والريادة العملية؛ في حين مثلت 9% عدد المستجيبين الذين عبروا عن رفضهم كراي مخالف لإستراتيجية التنوع الوظيفي والإداري والخدماتي ولعل قناعتهم هاته قد إرتبطت بمشاكل داخلية تتخبط فيها بعض مكنتات المدارس العليا محل الدراسة بحكم ما لمستته الباحثة من واقعها العملي من منطلق القرارات التي تم إتخاذها من قبل الأساتذة المعينين كمدرء لهاته المكنتات مع غياب مبدأ المرونة في تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين على مختلف المستويات الوظيفية وغياب مبدأ تكامل الجهود و التشجيع على تكوين إتجاهات إيجابية نحو التغيير وهذا ما سيتخالف حتما مع تحديد الفرص وفق الأولويات والحرص على إستغلالها وفق التوفيق التوجه الصحيح في مجال تطبيق البدائل الإستراتيجية التي تم التطرق إليها مسبقا كنظرة جديدة.



الشكل رقم (1.3.16): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية تنوع مجالات وخدمات جديدة على مستوى المكتبة

2.3.16 تطوير وإستحداث خدمات جديدة بالمكتبة وفق بيئة تسويقية إستراتيجية

إن فكرة التخطيط الإستراتيجي في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات جديدة نسبياً، ورغم أنها مؤسسات تعليمية وبحثية، تستدعي تبنيتها لآليات جديدة من منطلق تعاملاتها التقنية والتسويقية للمعلومات، فعلى ضوء إهتمام المدارس العليا بتطوير أداء مكتباتها من خلال إدارة كفاءتها وحرص على تطوير وتنمية توسعها الخدماتي الذي يستدعي التطوير من أنظمتها الخاصة بمجال معالجة وتسويق المعلومات؛ مع إدراك الدور الجوهري لنظم المعلومات الإدارية بهدف التسويق المعلوماتي والذي يضمن تقديم الخدمات وفق مبادئ الجودة؛ ولهذا السبب فقد ركزت الباحثة بسؤالها عن إنتهاج المكتبة لاستراتيجيات البيئة التسويقية الفعالة لتسويق خدماتها خاصة الحديثة منها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	79%
لا	3	15%
عدم الإجابة	2	6%
المجموع	32	100%

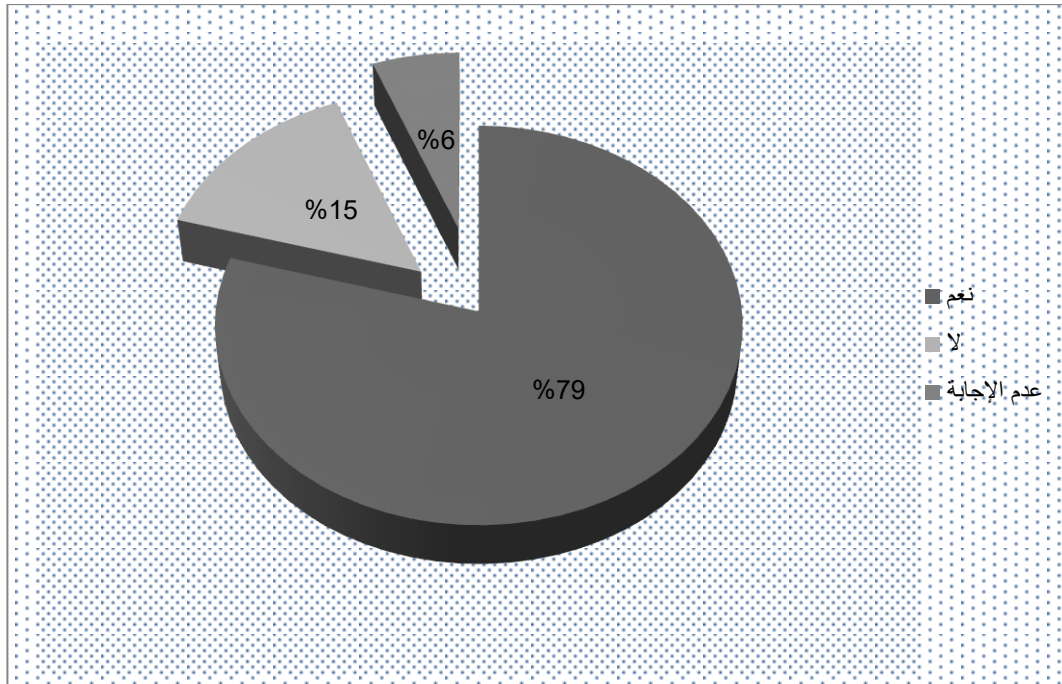
الجدول رقم (2.3.16): التوزيع النسبي والتكراري لأفراد عينة الدراسة حول إنتهاج المكتبة لإستراتيجيات البيئة التسويقية

إن النسبة المقدرة بـ 79% والتي تعد أكبر نسبة تعكس رأي الباحثة بوجود وعي لدى القائمين على إدارة المكتبات بما يحققه التخطيط للبرنامج الترويجي للخدمات المكتبية والمعلوماتية الأكثر فاعلية على مستوى مكتبات المدارس العليا بحكم تخصصها البحثي والعلمي بهدف زيادة الإقبال على فضاءاتها

ومواقعها وكذا منصاتهما من خلال الإهتمام تعزيز النشاطات الترويجية بحكم دورها الجوهرى كما هو الحال بالنسبة لخدمات الإحاطة الجارية والخدمة المرجعية وآليات توزيع الخدمات سواء بالطريقة المباشرة أو الغير المباشرة لتوزيعها، ولعل أبرز ما يجب الحديث عليه هو صفات المكتبي الناجح في التسويق خاصة في بيئة المكتبات المتخصصة فمن المهم أن يتصف المكتبي بصفات مميزة يتوقف عليها نجاح أو فشل المكتبة في تحقيق أهدافها و لعل أهمها أن يعرف المستفيد وإحتياجاته جيدا، وأن يكون واعيا لما يدور حوله من خلال ثلاث مستويات أولاها التعرف على البيئة والمجتمع الذي يخدمه جيدا مدركا للمتغيرات والمؤثرات فيها، ومتتبع للحقائق الإجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، ليشمل المستوى الثانى الوعى بالموارد والقدرات المتوفرة ومستويات أدائه؛ أما المستوى الثالث فيتضمن الوعى والمعرفة المبنية على الدراسة والبحث في مجال المكتبات لخدمة الإحتياجات الحالية والمستقبلية لمجتمعها الأكاديمي (المدادحة، ص.97).

كما ضمت إجابات أفراد عينة الدراسة بـ " لا " إذ تعد نسبة معتبرة بعد أن قدرت بـ 15% والتي يمكن أن تؤثر على مخرجات بيئة المكتبات ولعل أبرز دافع لإجابتهم بالسلب هو بعدهم العملي على التكنولوجيات الحديثة في مجال التسويق وعدم إدراكهم للبعد والنفس الجديد للمكتبة كمؤسسة تسويقية وعدم درايتهم بكفاءة الخدمة المقدمة من حيث الدقة والشمولية وسهولة الإتاحة وكذا ملائمة الوقت في بيئة المكتبات والمستمدة من الأثر الإيجابي للتسويق الإلكتروني الذي أضحى من الأساسيات الحديثة؛ حيث يهتم بتوجيه خدمات المعلومات نحو الفرص المتوافرة بالسوق والمتوقعة، وإدارة قاعدة الموارد المتاحة والبحث عن موارد جديدة، وتحديد أفضل الطرق للنمو وإكتساب القوة والسعي لتحقيق مبادئ تطوير الخطة التسويقية طويلة الأمد، وذلك لجعل متطلبات السوق الأكاديمية أكثر فاعلية إتجاه خدمات و منتجات المكتبة؛ في حين مثلت النسبة المقدرة بـ 6% عدم إجابة أفراد عينة الدراسة من منطلق عدم قدرتهم على دراسة سلوك و إتجاهات المستفيد لإشباع حاجياته ورغباته المعرفية، كما لنا أن نؤكد على تخوفهم من

النشاط التسويقي للمكتبات من منطلق البحث على المستفيد و إيجاداه والتعرف على حاجاته ورغباته وذوقه وإحداث القناعة لدى المستفيد والوصول إلى رضاه والمحافظة عليه، فهو منبع الأفكار والمنتجات المعلوماتية .



الشكل رقم (2.3.16): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إنتهاج المكتبة لإستراتيجيات البيئة التسويقية

الخيارات الإستراتيجية للمكتبة:

تعد عملية إختيار أفضل إستراتيجية عملية شاقة تحتاج إلى التفكير والتحليل الإبداعي، فالخيار الإستراتيجي لا يعبر قرار روتيني يسهل إتخاذه وإنما هو حالة ناتجة عن التفاعل الحاصل بين متخذ القرار والموقف المحيط بعملية إتخاذ القرار، وإنه ليس بالقرار الذي يتكرر إتخاذه بإستمرار وبالسهولة المعهودة في إتخاذ القرار التكتيكي من قادة المنظمة و إنما يعد قرار رئيسا تتطلب عملية توافر قدرات ذهنية وفكرية متقدمة تهيء لمتخذ القرار الأفق الواسع في إستيعاب الأحداث البيئية الداخلية والخارجية المتباينة ؛ فيؤدي الخيار الإستراتيجي إلى تحديد توجهات وقرارات إستراتيجية على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال إجراء الموائمة الدقيقة بين مصادر القوة ونقاط الضعف على الصعيد الداخلي من جهة

والفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية التي أصبحت على جانب كبير من التعقيد بسبب التطور العلمي؛ فيعكس الخيار الإستراتيجي أهمية كبيرة على المستوى الكلي للمنظمة حيث يعبر عن قدرتها على التعامل والتفاعل مع مختلف العوامل وعليه فقد ركزت الباحثة على تفاصيل ذلك بسؤالها على قناعة الإدارة العليا بالدور الجوهرى المسند للمكتبة.

17. هل لدى الإدارة العليا قناعة ودعم بالدور والمهام المسند للمكتبة؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	11	28%	1,88	0,89
لا	15	33%		
أحيانا	15	33%		
عدم الإجابة	6	6%		
المجموع	48	100%		

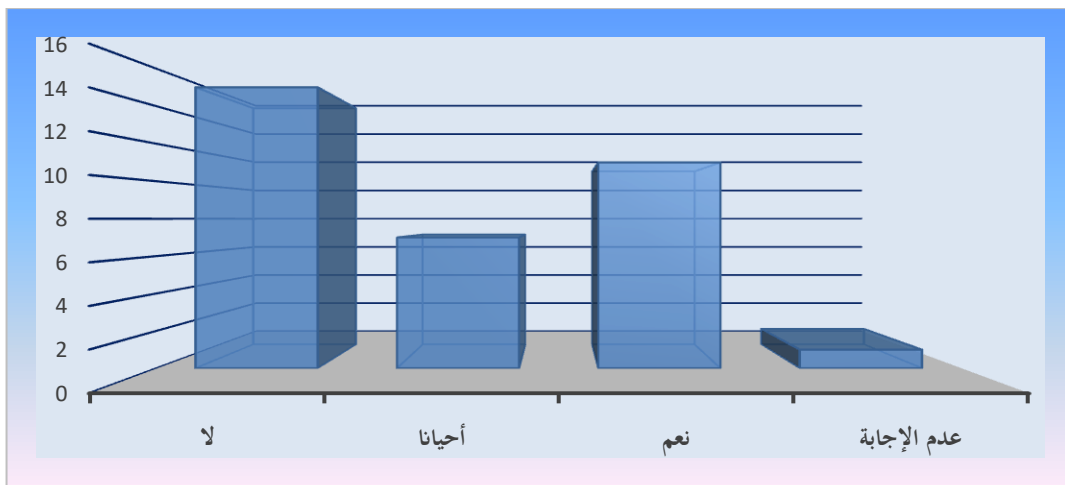
الجدول رقم (17): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول قناعة الإدارة ودعمها بالدور والمهام المسند للمكتبة

فما لوحظ من خلال التوزيع النسبي والتكراري الموضح أمامنا ، أن جل الإجابات والتي شكلت نسب متساوية والمقدرة بـ 33 % تراوحت بين الإجابة بـ "لا" والإجابة بـ "أحيانا" وقد عبرت عن عدم قناعة الإدارة العليا بالدور الجوهرى الذي تقدمه المكتبات التابعة لها، وهذا من منطلق السياسة التنظيمية المتبعة لدى المدارس العليا وما عهدته من تهميش وظيفي للمكتبة كمرفق للمتابعة البيداغوجية على إعتبار ما يتنافى ومراكز المناخ التنظيمي الذي يجسد لنا النظرة المتوازنة للمكتبة وما تمثله من أدوار ووظائف في بيئة المدرسة العليا؛ وعليه أكدت الباحثة على ما يعكسه الخيار الإستراتيجي من أهمية كبيرة على المستوى الكلي للمنظمة، حيث يعبر عن قدرتها على التعامل والتفاعل مع عوامل البيئة الخارجية فضلا

عن قدرات و إمكانيات المنظمة الداخلية، وطريقة إستغلالها لمواردها المتاحة فضلا عن تحديد توليفة أنشطة المنظمة التي تحدد مركزها في المجتمع المعلوماتي الطلابي والبحثي.

في حين مثلت النسبة المقدرة بـ 11 % والتي لا تقل أهمية عن النسب الأولى وقد عبرت عن آراء المستجوبين حول قناعة الإدارة العليا بالدور الريادي لمكتبات المتخصصة على إعتبار ما تشكله هاته الأخيرة لهيكلية الأدوار وما يتم طرحه من تنسيق قصد إحداث التكامل وفق الفلسفة التي تؤكد على إحداث موازنة دقيقة بين مختلف آليات وأبعاد المدرسة العليا على إعتبارها إدارة عليا تتوافق معها في وجوب التميز الأدائي لتحقيق أهداف المدرسة والمكتبة معا.

غير أن أفراد العينة المستجوبين الذين عبروا عن رأيهم المخالف أو المحايد بعدم الإجابة؛ من منطلق جهلهم بعملية هيكلية الأدوار على مستوى المدارس العليا التي تعد أحد التحديات الأساسية التي تواجه عملية تصميم المكتبة المتخصصة وهيكلتها ومهامها ووظائفها وما لها من أدوار متميزة يستدعي الأمر أن تعمل بصورة متناسقة ومتكاملة مع إدارتها العليا، حيث تؤكد الباحثة على أن قناعة الإدارة العليا بالدور التنظيمي والعلمي والبحثي للمكتبتها هو جوهر فكرة الترابط بين الأدوار والوظائف والأقسام بهدف الإرتقاء العملي والعلمي للمدرسة العليا بحكم إعتبارها مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي.



الشكل رقم (17): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول قناعة الإدارة

ودعمها بالدور والمهام المسند للمكتبة

18. إنتهاج المكتبة لميكانيزمات وآليات الإدارة الحديثة لتطوير وتجويد خدماتها:

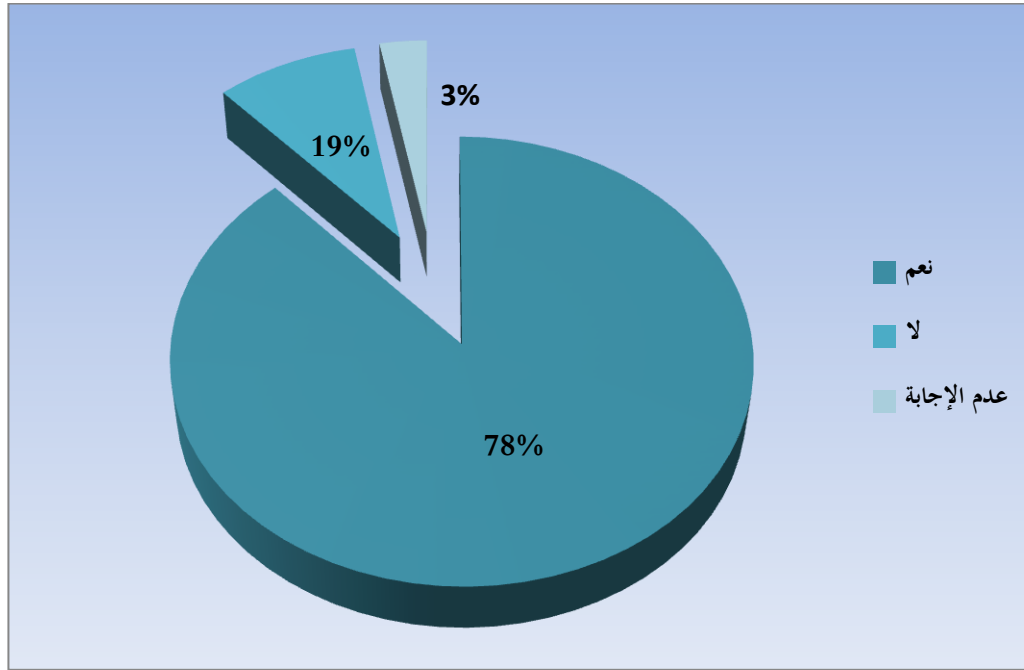
إن توجه المنظمات نحو نظام إدارة الأداء هو تحقيق النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة ، وعليه فلا شك أن الأداء الإستراتيجي يتعلق بقدرة المكتبة على تحقيق أهدافها ولعل أبرزها هو تطوير وتجويد خدماتها لأبعد مدى زمني ممكن، فمن أهم الميكانيزمات والآليات الحديثة المتبعة في تطوير الخدمة المعلوماتية في مجال المكتبات هو إدارة الأداء الإستراتيجي وكذا إدارة الجودة الشاملة والتي تتوقف على عناصر رئيسية يتفاعل بعضها مع بعض لتمثل في النهاية درجة تقييم العميل لمستوى الجودة الشاملة الفعلية في الخدمة المعلوماتية وقد حصرتها الدكتورة بامفلح فاتن سعد في دراستها حول خدمات المعلومات في ظل البيئة الإلكترونية؛ في عنصر الجودة الفنية كعنصر إجرائي وهو قدرة الخدمة المعلوماتية على أداء ما يجب أدائه للتناسب مع الإستخدام الفني، ويتم تحديد الخصائص الفنية للخدمة المعلوماتية بواسطة العاملين المختصين إستنادا إلى إحتياجات العملاء؛ في حين يكمن عنصر الجودة غير الفنية أو ما يرتبط بالعنصر البشري فتعتبر الأساس في تقديم الجودة الفنية، إذ تعتمد على أداء العاملين المختصين، كما يؤثر على كيفية أداء العاملين وبدرجة كبيرة على تقييم العميل لدرجة الجودة المقدمة؛ كما يعد عنصر بيئة الخدمة المعلوماتية بمثابة البيئة المادية المرتبطة بتقديم الخدمات والتي تؤثر بدرجة كبيرة على درجة تقدير العميل المستفيد لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية . (سعد، 2009، ص.28)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	78%
لا	9	19%
عدم الإجابة	1	3%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (18): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

إنتهاج المكتبة لميكانيزمات تطوير وتجويد آدائها

لقد تم طرح هذا السؤال الخاص بمدى تبني المكتبات محل الدراسة للإستراتيجيات والآليات التي تتبنى مبادئ تطوير وتجويد خدماتها، والتي تمثل ضمان التوافق الدائم بين متطلبات العملاء ودرجات تحقيق رضاهم وثقتهم، فقد عبرت النسبة الكبيرة والتي قدرت بـ 87 % عن إختلاف رؤى المستجيبين عن مفهوم الجودة وتطوير الأداء من مكتبة لآخرى ومن موظف لآخر، فقد تعتمد الباحثة بطرحها لسؤالها هذا لمحاولة معرفة التصور العام للجودة حسب رأي موظفي مكتبات المدارس العليا فهناك من يؤكد على وجوب تنمية المجموعات على أسس سليمة وهناك من رأي أن توظيف جيد للكفاءات هو البديل المرتبط بتطوير وتحقيق جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة، غير أن هناك من أجزم بوجوب الإعداد الجيد لأدوات المعالجة الجيدة للأرصدة مع الحرص على تقديم الخدمة المعلوماتية المتميزة في ظل التقييم الدوري لضمان التحسين المستمر وغيرها والتي توحى بتصميم خدمات المكتبة وفق الإحتياجات العلمية والمهنية لمجتمعها الأكاديمي وكذا عمالها على حد سواء؛ ولعل أبرز ما أكد عليه المستجيبين هو توجهات المكتبة بانتقالها نحو الإدارة الإلكترونية لتقديم خدماتها وغيرها وهذا ما فسر لنا الترجمة الصحيحة لمعنى الجودة والتميز في تقديم الخدمات وقد أكدت الباحثة بتركيزها المفصل على باقي إجابات المستجيبين؛ ولعل أبرز ما تم إدراكه من خلال الإجابات المقترحة هو وجوب تشخيص الواقع العملي للمكتبة والحرص على تطبيق سياسة التطوير والتحسين المستمرين على المدى البعيد وكذا تحديد المكتبة للمواصفات المعيارية التي تقاس عليها جودة الخدمة المقدمة.



الشكل رقم (18): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إنتهاج المكتبة لميكانيزمات تطوير وتجويد آدائها

19. هل تمتلك المكتبة خلية للجودة لضمان جودة الخدمة المعلوماتية؟

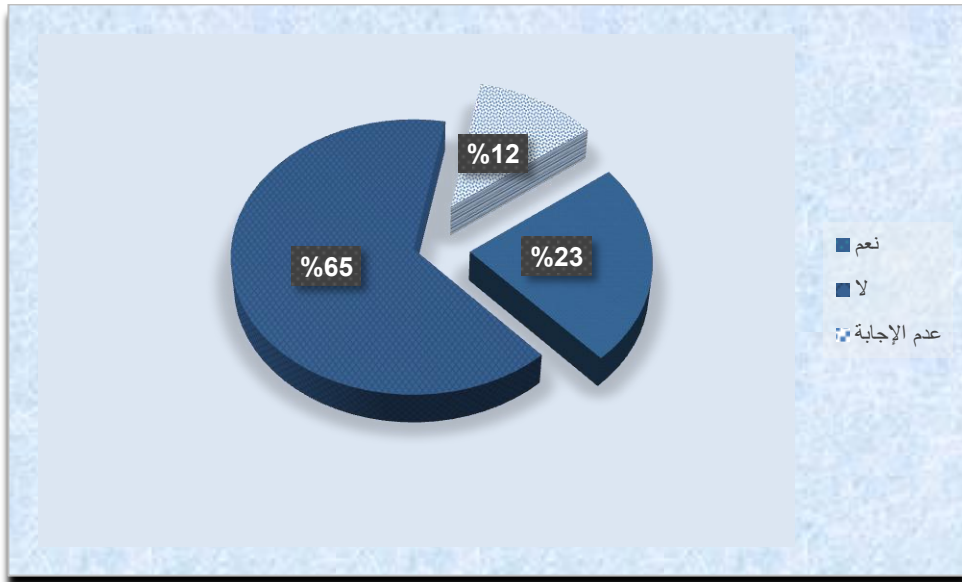
تشكل الجودة عاملاً أساسياً لنجاح المكتبات، وذلك لما لها من دور في إستغلال الموارد وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية من خلال إستقراء حاجات ورغبات العملاء معتمدة في ذلك على مدخلين لأجل قياس الجودة وهما مدخل الفجوة والإدراك، من خلال تفعيلها لخلية الجودة لأجل توفير قاعدة معلومات لإدارة المكتبات من خلال معرفة نقاط القوة والضعف فيها والتي توحى بإكتشاف مدى مراعاة المكتبات عند تصميم خدماتها للحاجات الفعلية للمستفيدين وتوقعاتهم وما مدى إختلاف المعايير التي تعتمد عليها المكتبات عن المعايير التي يهتم بها المستفيد، وعليه يمكن حصر جودة الخدمات في ثلاثة أبعاد أساسية وهي الجودة المادية لبيئة التحمل وجودة المنظمة المتعلقة بالانطباع الذهني عن المنظمة والجودة التفاعلية بين العاملين والمستفيدين يضاف إلى ذلك هناك من أكد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للجودة تكمن في الجودة الفنية والجودة الوظيفية وأخيراً الانطباع الذهني عن المكتبة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	18	23%	2,71	0,64
أحيانا	21	65%		
لا	9	12%		
عدم الإجابة	12	23%		
المجموع	48	100%		

الجدول رقم (19): التوزيع التكراري والنسبي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لخلية الجودة

إن الهدف الرئيسي للباحثة من خلال طرحها لسؤالها المتعلق بإمتلاك المكتبات محل الدراسة لخلية الجودة هو إدراكها لمدى تبني مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسها المدارس العليا لمعايير ضمان الجودة من خلال التوصيات التي أقرت بها الوزارة في صيغتها الإصلاحية للقطاع ، لهذا فإن الدور المهم والأهم الذي يستند إلى المكتبات الأكاديمية المتخصصة هو البعد الفردي لها من خلال إهتمامها كمؤسسة تعليمية بالتطوير الأكاديمي للطلبة من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية التي تترجم متطلبات تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ ومن هذا المنطلق قدرت أكبر نسبة بـ 65% والتي عبرت عن عدم وجود خلية لضمان جودة الخدمة المعلوماتية كون مرتكزات المكتبات محل الدراسة تستند على ما يكسبه الطلبة والباحثين من معارف ومهارات متنوعة ومتعددة تعمل على تنميتهم في مختلف جوانب شخصيتهم ولا يستدعي الأمر إدراج خلية الجودة على مستوى مكتبات المدارس العليا التي تتبنى مجموعة من الإجراءات بهدف قياس مدى مطابقة الخدمة المعلوماتية العالية؛ كما كان للباحثة رأي بالخصوص أن متطلبات تحقيق الجودة على مستوى مكتبات المدارس العليا لا

تستدعي وجود خلية مستقلة على مستواها إنما تكون تابعة لخلية الجودة على مستوى الإدارة العليا؛ في حين قدرت النسبة المعتبرة بـ 23%، وقد عبرت عن ثلاث مدارس عليا من خلال ما أكدته على وجود خلية لضمان الجودة على مستوى مكنتاتها وهذا ما يوحي بتميز إرتفاع مستوى العنصر البشري ومستوى العنصر الإجرائي للخدمة المعلوماتية وقد عبر عن الرسالة الموجهة للعميل والسعي لخدمته والتعرف على طريقة تحقيق ذلك من خلال تقديم الخدمة وفي وقتها المناسب مع ضمان دقتها وحدائتها وملائمتها وكذا مرونتها ضف إلى أسلوب الإستجابة لطلب العميل للتمكن من تقديم الخدمة المعلوماتية؛ في حين تنسب أقل نسبة والمقدرة بـ 12% والتي عبرت عن عدم إجابتها ولعل أقرب سبب لرفضها الإجابة هو عدم درايتهم بالطرق النموذجية لجودة الخدمة المعلوماتية التي تتبناها خلية الجودة على مستوى مكنتات المدارس العليا لإعتبارات عدة لعل أبرزها الإعتبارات الذاتية وعدم قناعتهم بوجود ضمان راحة العميل أثناء تقديم الخدمة المعلوماتية وجهلهم للعناصر الجوهرية التي تسهم في تطوير ونجاح مكنتات المدارس العليا في مجال تخصصاتها.



الشكل رقم (19): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لخلية الجودة

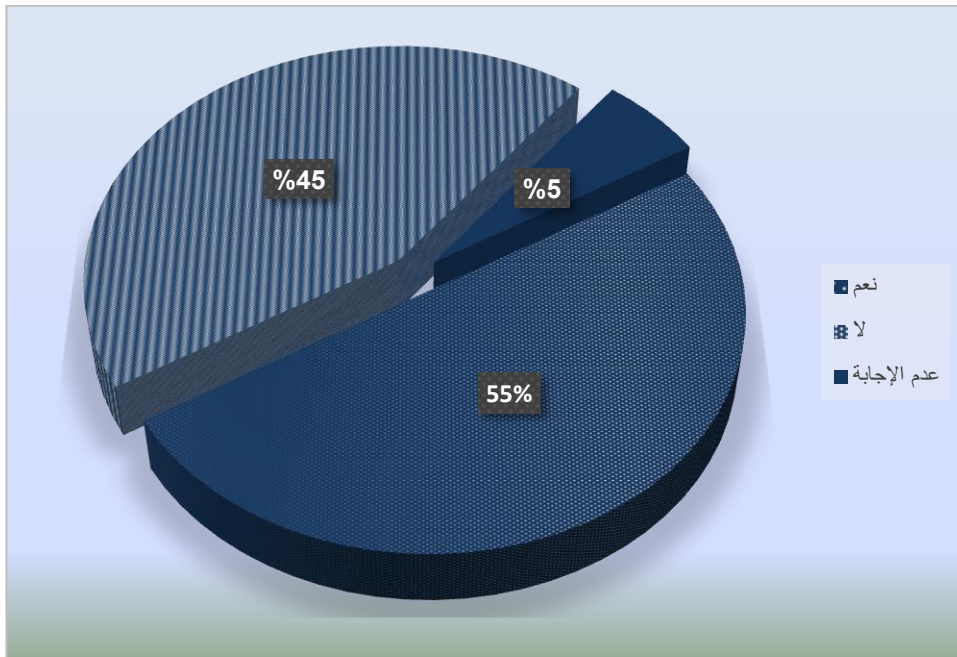
20. هل تمتلك المكتبة نظاما للمعلومات المحوسبة لإدارة وإنجاح قراراتها الإستراتيجية؟

لكي تتمكن المكتبات من صياغة إستراتيجياتها ووضع الخطة اللازمة لتنفيذها وبالشكل الذي يتفق مع أهدافها ويضمن لها تحقيق رسالتها، فإنها تحتاج إلى عدد من المعلومات من بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها، خاصة وأن هذه الأخيرة أصبحت بيئة ديناميكية يصعب التنبؤ بمتغيراتها ومن هنا تبرز أهمية نظام المعلومات الإستراتيجية كونها ترتبط باتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا أو المدرسة، حيث يعد نظام المعلومات نظم دعم ومساندة للقرارات بحكم تأثيرها المباشر على إنجاز الأنشطة فضلا عن مساندتها في تحقيق أهداف المنظمة في مجال التميز والمنافسة ، كما لنا بالتأكيد على أن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى إعتتماد نظم المعلومات الإستراتيجية على المعلومات المتاحة لمتخذ القرار التي تساعد في إتخاذ القرارات المهمة وعليه فإن " أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية تكمن في إسهامها لإنجاز الكثير من الوظائف منها إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات وتدعم وظائف التخطيط والتنظيم ورقابة العمليات وهي الأنشطة المطلوبة في المنظمة مع التنبؤ بمستقبلها والإحتمالات الموثقة وحفظ البيانات وتقييم النشاطات والنتائج بغية تصحيح الإنحرافات فضلا عن تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية لإظهار المجالات التي تحتاج إلى تعديل " (الربيعاوي وآخرون، 2018، ص.274).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	45%
لا	25	55%
عدم الإجابة	8	5%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (20): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إمتلاك المكتبة لنظام معلومات يساهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية

على ضوء ما تقدم من توزيع نسبي وتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول موضوع غاية في الأهمية وهو إمتلاك مكاتب المدارس العليا محل الدراسة لنظام معلومات والذي يمكنهم من توفير المدخلات المعلوماتية التي تتطلبها عملية صنع القرارات الإستراتيجية من خلال قاعدة البيانات التي تكتسبها، فقد أوضحت النسبة التي توجت بأكثر معدل من الإجابة وقد قدرت بـ 55% وعبرت عن عدم إمتلاكها لنظام المعلومات وهذا يعتبر عائقا حقيقيا لتحقيق الجودة في الأداء وأن العمل وفق مبدأ المشاركة وتبني أساليب فعالة هي من المهارات الواجب إتقانها من قبل مديري المكاتب في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد تأكدت الباحثة من خلال إجاباتهم أن هذا ما يتنافى مع الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على تجميع البيانات والمعلومات باستمرار عن البيئة الداخلية والخارجية للمكتب، لتمكينها من تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها ونقاط الضعف والتهديدات والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها؛ فنظام المعلومات الإستراتيجية هو إحدى العوامل المتحركة في مستوى إثبات الجدارة والتفوق التنافسي وإتساع النطاق العملي والخدمي على مستوى مكاتب المدارس العليا، ولعل النسبة التي قدرت بـ 45 % قد أوضحت واقعا من التهميش والعزلة لبعض المكاتب المتخصصة من طرف إدارتها العليا وعدم إدراكها أن نجاح عملية إتخاذ القرارات مرتبط بتوفير المعلومات الملائمة وهذا ما تؤكد لنا بعض الدراسات على أن 90 % من نجاح القرار يعتمد على المعلومات و 10 % على قدرات ومهارات متخذي القرار، ومن هنا تتضح أهمية ودور المعلومات الملائمة لإتخاذ القرار ومن أهم هذه الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات المقدمة لمتخذ القرار والتي تكون ذات قيمة لمستخدميها، حيث يتم عرضها وفق ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد الزمني وبعد المضمون والبعد الشكلي؛ في حين أن النسبة المقدرة بـ 5 % بحكم عدم إجابتها فقد عبرت عن تجاهل الإدارة العليا لهيكلة مكاتبها ومسؤولياتها والتزاماتها المختلفة سواء الوظيفية أو الإدارية بالتأكيد على عدم إستقلاليته في إتخاذ القرارات الإستراتيجية فقرارات المكاتب المتخصصة مرهونة بقرارات مدارسها العليا.



الشكل رقم (20): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إمتلاك المكتبة لنظام معلومات والذي يسهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية

21. إسهام مدير المكتبة في صياغة قراراتها الإستراتيجية:

بالنظر للأدوار المهمة التي وكلت لمكتبات المدارس العليا؛ والتي فرض عليها وجوب تبني سياسات فعالة لتأدية مهامها لمجتمعها الأكاديمي والتركيز على ما يقدمه العاملين من قيمة مضافة للعمل المكتبي، حاولت الباحثة ترجمة جودة الأداء بمكتبات المدارس العليا من خلال نظرة الموظفين بمختلف مستوياتهم لأدوارهم بالموازاة مع دور المدير في تفعيل ثقافة جودة الأداء والتميز الإستراتيجي...وهذا بالتركيز على أهم الصفات الواجب توفرها فيمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملا مهما يؤثر في نجاحها أو فشلها فلا تقتصر مسؤولية على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب بل تتعداها ليكون مسؤولا عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات وإتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ وإستقرار المستقبل وتوضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية إختيار المدير المناسب والفعال في أنه مسؤول عن

الوظائف والأنشطة التالية إذ يعد المدير مخططا بحكم ما يمارسه من الوظائف التخطيطية فهو يحدد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلا وكذا الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها والموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقا للأسلوب الذي وقع الإختيار عليه.

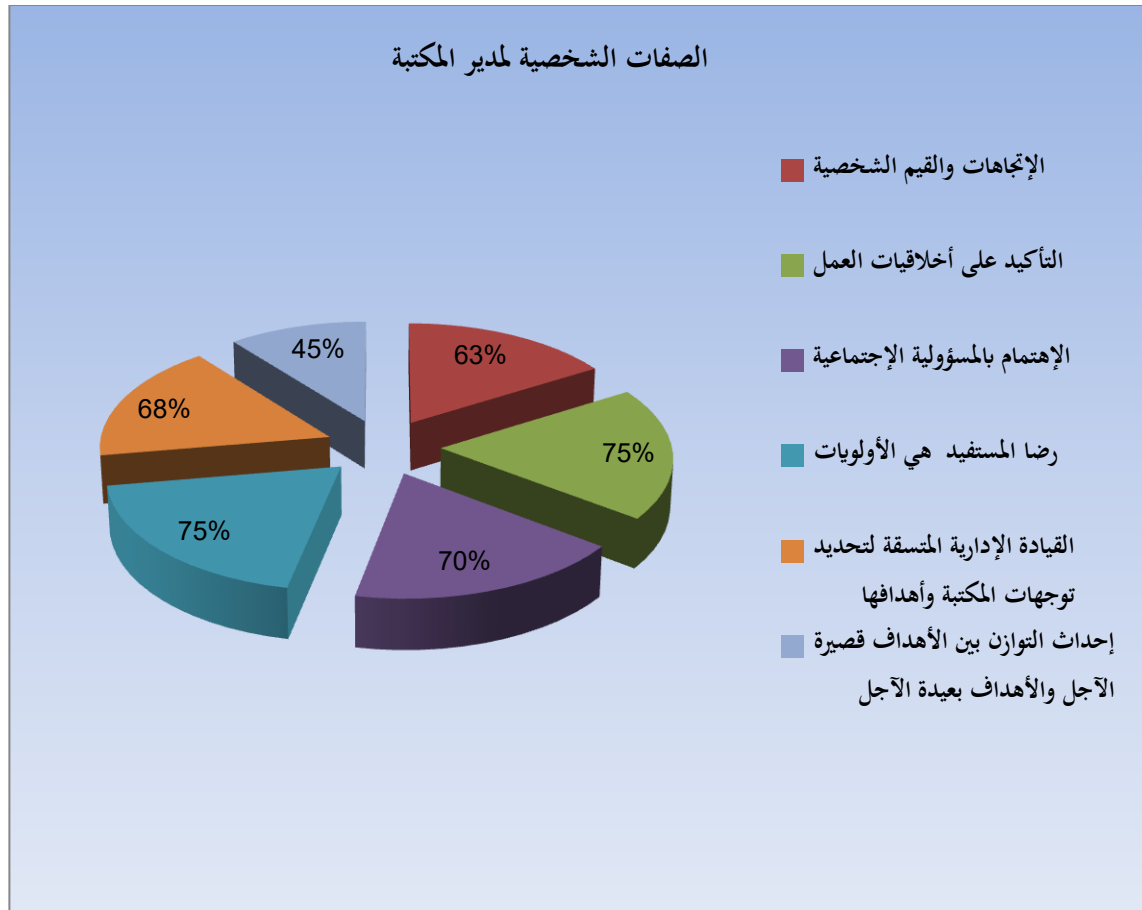
المتوسط المعياري	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	التكرار	صفات الشخصية لمدير المكتبة
4,818182	0,982806741	63 %	38	الإتجاهات والقيم الشخصية
		75 %	45	التأكيد على أخلاقيات العمل
		70 %	42	الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية
		75 %	45	رضا المستفيد هي الأولويات
		68 %	40	القيادة الإدارية المتسقة لتحديد توجهات المكتبة وأهدافها
		45 %	25	إحداث التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف بعيدة الأجل
235				المجموع

الجدول رقم (21): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إسهام مدير المكتبة في صياغة قراراتها الإستراتيجية

ما يبرزه الجدول المرفق هو تقارب الرؤى حول ما يجب توفره من صفات في المدير وقد تنوعت الإجابات بتنوع المهام ؛ حتى ينجح في تحقيق أهدافه ومهامه ولعل أبرزها الصفات والمعارف المتنوعة التي تميزه عن غيره من الأفراد وتؤهله للممارسة الأدوار المختلفة التي يقوم بها لضمان نجاح بيئة العمل التي يقوم بإدارتها، فقد لاحظت الباحثة التقارب واضح في النسب هذا إن دل على شيء فإنما يدل على ما آلت إليه الحاجة إلى اعتبار المدير بمثابة القيادي الذي يمارس عدة أدوار رئيسية، فقد عبرت أكبر نسبة والمقدرة بـ 75 % عن تأكيده على أخلاقيات العمل وكذا أولويات العمل في بيئة المكتبات المتخصصة وهي التركيز على العميل ونيل رضاه والتي يمكن النظر إليها من زاوية أخرى وهو تفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه؛ فالمدير الفعال له مطلق المسؤولية في ربط أهداف المكتبة بتحقيق رضا وولاء العملاء من مجتمعها الأكاديمي مع زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العمال؛ لتمثل نسبة 70 % من صفة المدير الذي يمتلك الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والحرص على إدارة العلاقات والأفراد لخلق جو ملائم للتشارك بين مختلف أقسامها ومصالحها فالمدير هو الشخص المميز الذي له القدرة على تأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعمل دائما على معرفة المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلاني لتكوين الرؤية الواضحة والموافقة مع حاجات كل من العاملين والمنظمة.

إن الحديث عن مميزات ومهارات التي يتميز بها المدير هو الحديث عن القيادة الذي ينظر إلى المنظمة بمفهوم النظم ويتعرف على العلاقات الشاملة التي تربط بين أجزائها ويستوعب الأهداف وأهداف إدارته ومدى إرتباطها بباقي الإدارات والأقسام الأخرى وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا؛ فقد عبر أفراد عينة الدراسة والمقدرة بـ 68 % عن وجوب تميز المدير بالقيادة الإدارية المتسقة لتحديد توجهات المكتبة وأهدافها القيادة الإدارية المتسقة لتحديد توجهات المكتبة وأهدافها؛ كما ركزت بعض أفراد عينة الدراسة على أهم صفة من صفات المدير وهو مدى توافق الإتجاهات

والقيم الشخصية مع أهداف المكتبة؛ فالمدير له الأدوار المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة ففي ظل هذه الأدوار يلعب المدير دور الممثل للمنظمة والوسيط بين المكتبة وعملائها وكذا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فأهداف الإدارة العليا دائما ما تتعارض مع أهداف الإدارة المباشرة، ويأتي دور المدير كوسيط لإحداث التوافق والتقريب بين أهداف كل منهما.



الشكل رقم (21): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص إسهام مدير المكتبة في صياغة قراراتها الإستراتيجية

22. إمتلاك المكتبة لسياسة تسويقية واضحة لتطوير بيئة مجتمعها الأكاديمي:

أضحى من الملاحظ الخلط بين التسويق وعدد من المصطلحات كالترويج ، الدعاية ، العلاقات العامة وكذا الإعلان ، فالواقع أن مفهوم التسويق أشمل من المصطلحات الأخرى ، إذ أن التسويق يعني حلقة

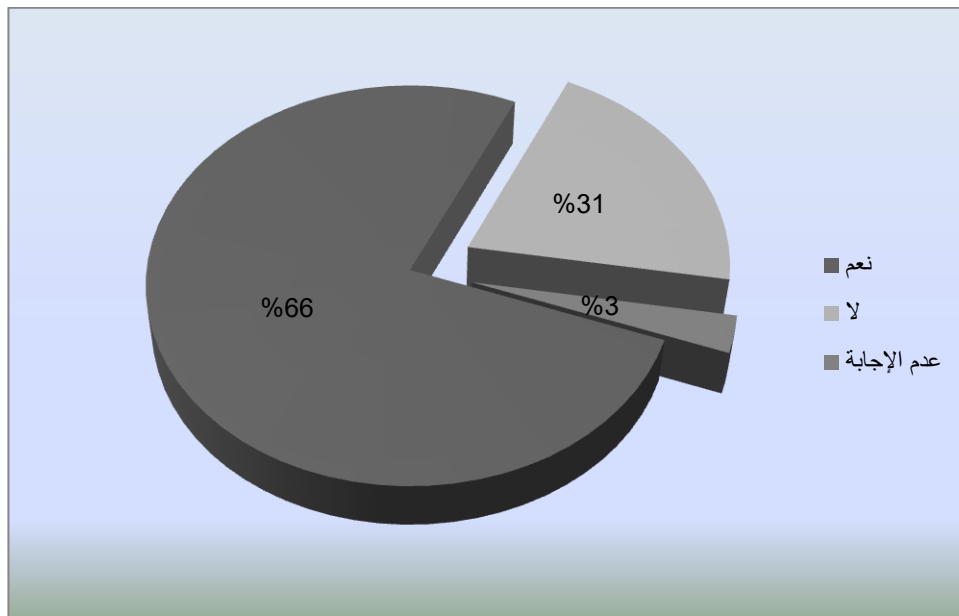
متكاملة من النشاط بدأ من تحديد مجموعة المستفيدين و التعرف على إحتياجاتهم مرورا بتصميم و إنتاج المنتجات والخدمات لتلبية الإحتياجات وإنهاءا بالإعلان عنها ؛ فأصبح التسويق علما له نظرياته وقوانينه وقد ساعد على بلورة التسويق ظهور الوسائل التقنية الحديثة ومن أهمها الأنترنت التي أحدث طفرة غير مسبوقة في مجال التسويق لإلغاء الحدود الجغرافية والمسافات واللغات .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	66%
لا	17	31%
عدم الإجابة	5	3%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (22): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لسياسة تسويقية لتطوير بيئتها الخدماتية

من خلال الأجوبة التي تم تفريعها في الجدول الموضح أمامنا عن إمتلاك المكتبة لسياسة تسويقية لتطوير بيئتها الخدماتية، ولعل ما توحى به إجابة أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم بـ " نعم " ما نسبته 66 % فقد عبروا عن بحثهم عن المستفيدين ومعرفة وتحديد إحتياجاتهم، والعمل على تلبيتها بمختلف الوسائل والطرق الممكنة وعليه يمكن إعتبار التسويق في بعض مكنتات المدارس العليا يعني النشاط الإنساني الذي يهدف إلى تلبية رغبات و إحتياجات المستفيدين؛ في حين عبرت إجابة أفراد عينة الدراسة عن إجاباتهم بـ " لا " والتي قدرت بـ 31 % توحى بعدم إمتلاك مكتبتهم لسياسة تسويقية حرصا على تطوير خدماتها من منطلق عدم إعتمادهم على التخطيط الذي يركز على الخدمات كوسيلة للتوزيع والتسعير وكذا الترويج الموجه لفئات محددة وهي جمهور المستفيدين من الخدمات، كما تعني إجابات أفراد العينة إنعدام عمليات خلق قيمة معينة من خلال إيجاد التوقيف والمكان وأنماط الخدمة الملائمة؛ في حين أبرزت النسبة

المقدرة بـ 3% عدم تحيزهم بإمتلاككم لبيئة تسويقية أو عدمها وهذا ما عبر عن غياب سياسة واضحة هادفة إلى تعزيز التبادل والبناء السريع للمنتجات إلى التركيز على إحتياجات المستفيدين من مجتمعها الأكاديمي، كما عبرت هذه النسبة عن عدم إدراكهم لأهمية التسويق الذي لا يقتصر فقط على مجرد توصيل السلع أو تقديم خدمة المستفيدين، بل يتعدى أهميته الجوهرية والأساسية في تحقيق رضا وحاجات ورغبات المستهلك الفعلية والمتوقعة والمستقبلية وعليه أكدت الباحثة على وجوب الإطلاع على الأبعاد الأساسية لجودة تسويق الخدمات في بيئة المكتبات والتي تحكمها ثلاثة أبعاد وهي سمعة مقدم الخدمة والذي تعد إحدى المؤشرات الهامة في تسويق الخدمة وكذا مهارات أفراد مقدمي الخدمة وهي أحد المؤشرات الهامة للحكم على مدى جوهر تقديم هذه الخدمات، كما أن القيمة المضافة للخدمات المساعدة تلعب دورا في الحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة ، حيث تعد هذه الخدمات المساعدة أحد آليات التنافسية التي تميز جودة بعض الخدمات عن غيرها. (العروس، 2019، ص.13).



الشكل رقم (22): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لسياسة تسويقية لتطوير بيئتها الخدمائية

23. نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمكتبة متوقف على مدى إمتلاكها للبدائل الإستراتيجية:

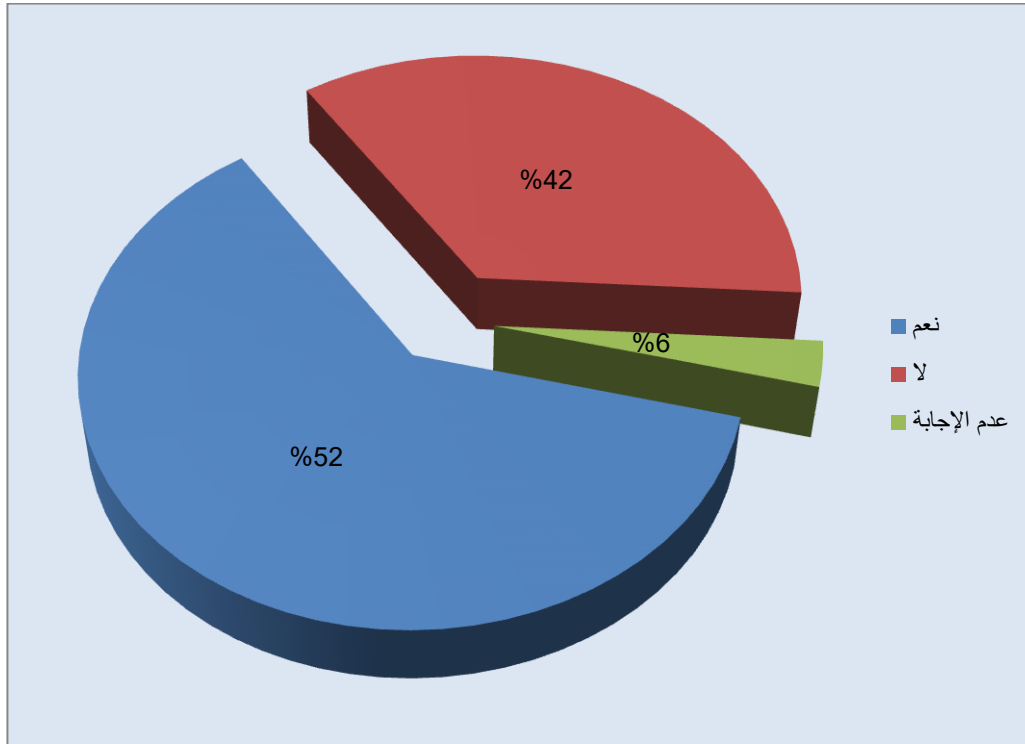
من خلال حديثنا عن التخطيط الإستراتيجي وما يترجمه من عملية إتخاذ القرارات المستمرة بناءا على ضرورة وجود تصور مسبق للمستقبل والأهداف المرجو تحقيقها مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المتاحة والمتوفرة في ظل وجود تحديد واضح للإجراءات والعمليات اللازمة لتنفيذ تلك الرؤى المستقبلية بالإضافة إلى ضرورة وجود آلية معينة لتحقيق الأهداف ومدى نجاعتها ، يستوقف الباحثة الحديث عن أهمية التخطيط الإستراتيجي لتوضيح الرؤية والخطة الإستراتيجية الواجب تنفيذها بالشكل السليم والدقيق ؛ فبالتركيز على الهدف الدقيق لمكتبات المدارس العليا الذي يرمي إلى تحقيق الإستراتيجية وتنفيذها وذلك بتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي وهذا ما يقتضي تحديد البدائل الإستراتيجية وهذا ما تؤكده الشواهد الواقعية للعديد من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسها المدارس العليا أن الأمر لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة على تحقيق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج وإنما في إعداد الإستراتيجيات البديلة التي تسهم في تأمل مستقبل مكتبات المدارس العليا بإستمرار وبطريقة منهجية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	42%
لا	25	52%
عدم الإجابة	2	6%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (23) التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نجاح المكتبة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية في ظل إمتلاكها للبدائل الإستراتيجية

من خلال تفاصيل الجدول المرفق؛ إنصب إهتمام الباحثة حول النسبة الأكبر والتي قدرت بـ 52 % وقد عبرت عن إجابات أفراد عينة الدراسة بالسلب؛ حول نجاح المكتبة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية في ظل إمتلاكها للبدايل الإستراتيجية من منطلق التركيز على أن بعض مكنتات المدارس العليا تشهد تغيير سريع في بيئتها بحكم أن الخطط الإستراتيجية هي خطط طويلة المدى فإنها بحاجة إلى الإستقرار البيئي كما ترى الباحثة أن التغيرات السريعة المشهودة في مجال المكتبات تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه؛ مما يؤدي إلى فشل تحقيق خطتها الإستراتيجية.

كما تتجلى نظرة الباحثة في ما عبرت عليه هذه الفئة بعدم قدرة مكنتاتها على تحديد الأهداف وبناء الخطة الإستراتيجية، وهذا ما يترجم عدم إمتلاك المكتبة ولا إدارتها العليا للمقومات والقدرات التي على أساسها تبني خطتها الإستراتيجية والحرص على تنفيذها وفق البدائل الواجب تحديدها مسبقا؛ كما عبرت النسبة المقدرة بـ 24 % من خلال إجابتها بـ " نعم " عن فئة المستجيبين من أفراد عينة الدراسة المشهود لهم بتحكمهم المهني عند تصميم الخطط الإستراتيجية بما يتوافق والموارد المالية لمكنتاتهم وهذا ما أكدته الباحثة من خلال ملاحظتها القصدية بمكتبة المدرسة العليا للدراسات التجارية وكذا مكتبة المدرسة العليا للأنظمة المستقلة وغيرها من المكتبات المشهود لها بالرؤية الإستراتيجية لتحقيق أهدافها من خلال ما تم تفعيله من لوحة القيادة التي سعت لإعداد خططها الإستراتيجية في ظل إدراج بدائلها بالتركيز على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية ، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة؛ غير أن الفئة التي أعلنت عدم تحيزها وعدم إجابتها مطلقا والتي قدرت بنسبتها الضئيلة 6 %، جعل الباحثة تستوقف بعدها البحثي بإدراك قناعة هاته الفئة المستجوبة بعدم وضوح المسؤوليات داخل بيئة المكتبات العاملة بها وضعف هيكلها التنظيمي وعليه فتصبح العملية التخطيطية تجري في إطار بعيد عن المنهجية التنظيمية والتخطيطية لمستقبل مكنتاتهم.



الشكل رقم (23): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول نجاح المكتبة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية في ظل إمتلاكها للبدائل الإستراتيجية

24. المميزات المعيارية لإعداد الخطة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا محل الدراسة:

إن الإستراتيجية هي وسيلة إنتقالية من الموضع الحالي إلى الموضع المرغوب فيه، وهذا ما يقترن بإرساء الميزة التنافسية التي تركز على تصميم واضح لإدراج المنظمة لتطلعاتها مع بيئتها الحاضرة والمستقبلية، فصياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال، مما يمكن من نجاح تطبيقها وإستمرارية نشاطها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها بتكريسها لمواردها المادية والبشرية وفق إهتماماتها التطويرية ولعل أبرز المميزات المعيارية لإعداد الخطة الإستراتيجية هي وضوح الرؤية المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وهذا ما أقرته الباحثة في فصلها النظري حول تطبيق الإستراتيجية ومعايير نجاحها.

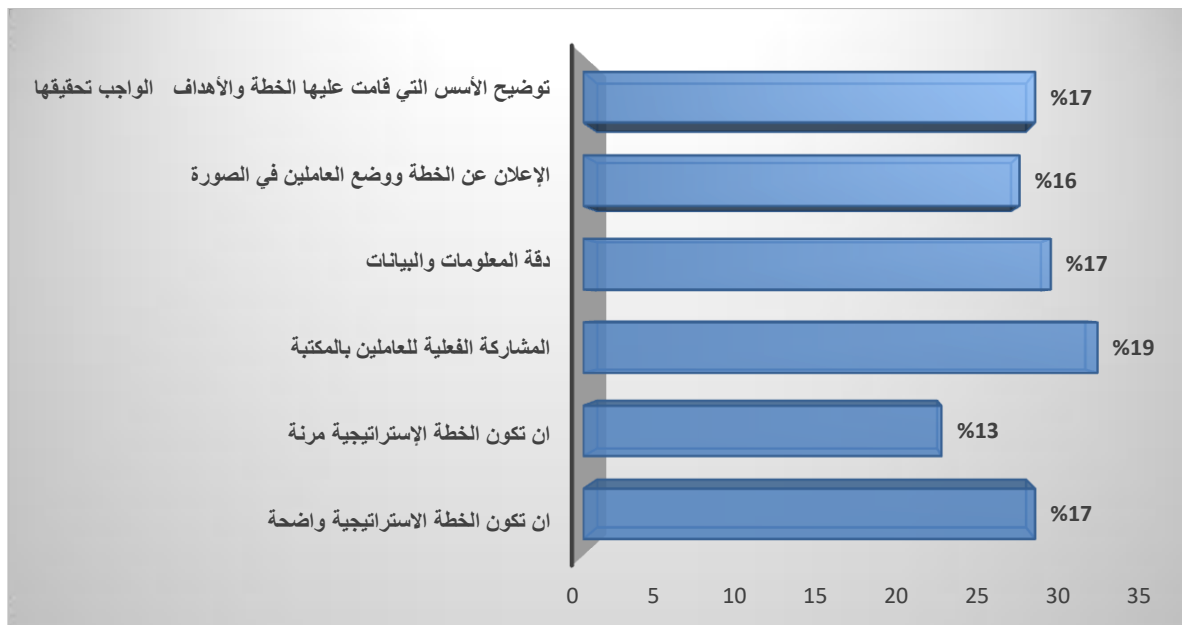
نسبة الملاحظة	النسبة الفردية	التكرار	الإجابة
88%	17%	29	أن تكون الخطة الإستراتيجية واضحة
70%	13%	23	أن تكون الخطة الإستراتيجية مرنة
100%	19%	33	المشاركة الفعلية للعاملين بالمكتبة
91%	17%	30	دقة المعلومات والبيانات المعتمدة
85%	16%	28	الإعلان عن الخطة ووضع العاملين في الصورة
88%	17%	29	إبراز أسس الخطة والأهداف الواجب تحقيقها
521%	100%	172	المجموع

الجدول رقم (24): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المميزات المعيارية لإعداد خطتها الإستراتيجية

بالنظر إلى ما تم التطرق إليه فالصياغة الجيدة للإستراتيجية تعتبر من أساسيات نجاح الإستراتيجية في حد ذاتها في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية، إلا أن مجرد الصياغة الجيدة وحدها لا تعتبر كافية لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في التطبيق الذي يكون مرهون بالميزات والمعايير المدرجة في جدولنا المرفق، وهذا ما أكدته الباحثة من خلال طرحها لسؤالها هذا وقد توافقت مع التكامل بين التخطيط للإستراتيجية وتنفيذها فقد عبرت النسب الفردية على إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى وعيهم العملي بأن عملية التنفيذ هي عملية لاحقة لعملية التخطيط الإستراتيجي ، حيث أنها تترجم الخطط التي تم إعتمادها إلى أفعال وبالتالي فإن مدى وحجم النجاح في تنفيذ الخطة غالبا ما يكون مرتبطا أو مرهون بمجموعة عوامل أو عناصر، ولعل أبرزها كفاءة وفعالية من يقومون بالتخطيط وهذا ما يعبر عن مبدأ

الوضوح والمرونة والمشاركة الفعلية للعاملين بالمكتبات محل الدراسة، كما ترى الباحثة وجوب دقة التخطيط ووضوح الخطط الموضوعية هو ضمان كفاءة وفعالية من يقومون بالتنفيذ وعليه يتم وضوح الإجراءات التنفيذية للخطط الإستراتيجية، ولعل أبرز ما أكدت عليه إجتهدات الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية حول ضمانات نجاح تطبيق الإستراتيجية هو ما تطرق إليه الدكتور الماضي محمد المحمدي وقد ركز على وضوح التوجه الإستراتيجي للجميع والمشاركة في قرارات الصياغة والتنفيذ مبكراً؛ كما أكد على وجوب المتابعة المستمرة لضمان إستمرار الحماس الوظيفي خاصة عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهذا ما يوفر حتما مناخاً مشجعاً لنجاح تطبيقها على غرار إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز المبنية على المقومات المالية الموزعة توزيعاً جيداً على كافة المستويات (المحمدي، 2017، ص.268).

هذا ما جعل الباحثة تؤكد على أن نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية مرهون بإعتبارات عدة يمكن ضمها للمعايير الواجب توفرها في العمليات الجوهرية للمكتبات المتخصصة بحكم ما تظهره من نوع وطبيعة العمليات الأساسية التي تقوم بها مكتبات المدارس العليا.



الشكل رقم (24): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول المميزات المعيارية للمكتبة لإعداد خطتها الإستراتيجية

25. رقابة وتقييم إستراتيجية المكتبة:

تعد عملية الرقابة الإستراتيجية بمفهومها العلمي والعملية حتمية لضمان جودة الخدمة والأداء المكتبي المتميز؛ فقد عرفت على أنها " جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز العملي في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء ووجوب إتخاذ القرار الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد إستخدمت بصورة كفؤة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة. (ياسين، 1998، ص.179)

فيعد نظام الرقابة في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية من أهم الإجراءات التي تتخذها هذه الأخيرة في مواجهة الأخطاء والحد منها وتقليل نسبة الانحرافات إلى أقل حد ممكن؛ فالرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل نظام المكتبة، وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل والكشف عن أي أخطاء أو تقصير أو إنحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه؛ وعليه ركزت الباحثة من خلال طرحها لمجموعة الأسئلة المتسلسلة موضوعيا وما تعلق بمقومات نجاح المدير أو المدير من خلال قدرته على متابعة سير العمل داخل بيئة المكتبة، الأمر الذي يتوقف على مبدأ الرقابة وعليه ثمنت الباحثة إستبانته بسؤالها لأفراد عينة الدراسة عن مشاركتهم في عملية الرقابة الإستراتيجية على مستوى المكتبة من عدمها.

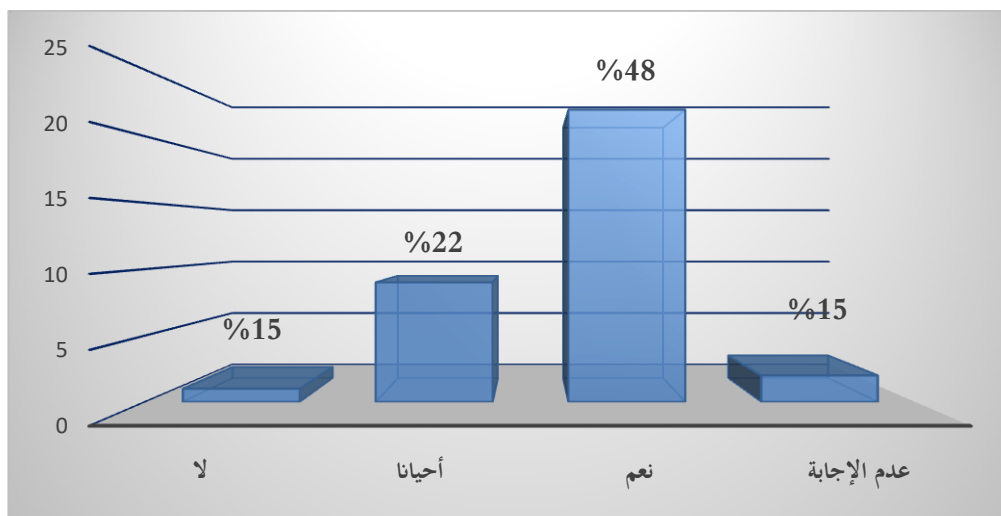
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	20	48%	2,66	0,55
لا	9	15%		
أحيانا	10	22%		
عدم الإجابة	9	15%		
المجموع	48	100%		

الجدول رقم (25): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركتهم في عملية الرقابة عند تنفيذ الإستراتيجية

إن مجرد التدقيق في تفاصيل الجدول المرفق أمامنا، نلاحظ نوعاً من التقارب النسبي بين مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة ولعل أبرز ما تؤكدته الباحثة هو النسبة المقدرة بـ 15 % والتي عبرت عن الإجابة بـ " لا " أو " عدم الإجابة "؛ وقد لا حظنا مدى توافق إجاباتهم مع الواقع العملي لبعض مكاتبات المدارس العليا محل الدراسة وقد ترجم إنعدام إلتزام جميع المستويات الإدارية في المكتبة بمبدأ الرقابة والذي يعد المسؤولية الجماعية والتكاملية بدءاً من إعداد للخطة الإستراتيجية وتنفيذها وصولاً لمرحلة التقييم لذا ترى الباحثة أنه من المهم جداً الوقوف على متغير الرقابة الذاتية التي يقصد بها رقابة الموظف على نفسه وهي أفضل أنواع الرقابة فهي مهمة ضرورية لمنع حدوث الأخطاء والتأكد من حسن سير العمل وكذا التشجيع للنجاح الإداري ، أو بمعنى آخر قد تكون عرض وجهات نظرهم تعبر عن عدم إدراك أفراد عينة الدراسة المستجيبين لمعوقات تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها فمن خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة كان للباحثة نصيب من التحليل في إبراز أهم موانع تحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة المكتبات التي تستدعي وجوب اكبر نسبة، والتي قدرت بـ 85 % تعود للمانع الإداري، وذلك لعظمة دوره وضعف الإدارة في توجيه المستويات التنفيذية وإعطائها الوقت الكافي بالموازاة مع الخطط الإستراتيجية مع فشل تقييها ورقابتها، فرأت الباحثة في مجمل ما ذكر من موانع لتطبيق الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المقررة في إستراتيجية المنظمة مرده عدم وجود ثقافة حول الإدارة الإستراتيجية وأهمية الرقابة الإستراتيجية في تطوير بيئة العمل، وعدم اكتمال وضوح الرؤية والأهداف الإستراتيجية من طرف الموظفين أو عدم الملائمة بين الأدوار والمسؤوليات بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المسطرة، في حين تعود ما نسبته 25 % من المانع البشري إلى عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل أو وجودها مع انعدام مبدأ الاعتماد على أنظمة الرقابة والمكافآت والتحفيز والتطوير والتدريب، كما هو مقرر ضمن تنفيذ الإستراتيجية، وهذا ما يؤثر على نجاح المكتبات المتخصصة من عدمها.

في حين وجب على الباحثة التطرق لنسبة أفراد عينة الدراسة التي مثلت نسبة 22 %، وقد عبرت عن مشاركتهم في تقييم ورقابة إستراتيجية المكتبة بالشكل غير المستقر والثابت بعبارة " أحيانا " وهذا ما تؤكد به الباحثة من خلال ربط مجال المناقشة دائما بالواقع العملي للمكتبات محل الدراسة ووجوب الحديث عن إرتباط التفكير الإستراتيجي للمدير الإستراتيجي بالأمر الجوهري للبيئة المكتبة كضرورة لتقييم الواقع الحالي لها وما يجب أن تكون عليه في المستقبل وكيفية التطور للأفضل فالرقابة الإستراتيجية تشمل وظائف الإدارة الإستراتيجية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وكذا توجيه.

في حين توجت أكبر نسبة و المقدرة بـ 48 % عن وضوح الرؤى لدى القائمين على إدارة بوجوب إشراك كل العاملين في رقابة سير العمل وفق الخطط والبرامج المرسومة في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية فتعد الرقابة هي أساس اي تطوير أو تحديث لإدارة المكتبات لذا ترى الباحثة وجوب خلق أنظمة رقابية إستراتيجية التي تقيس الفعالية والنوعية والإبتكار لمراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولا إلى التنفيذ المنتظم وعليه تكتمل العملية الرقابية وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.



الشكل رقم (25): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص المشاركة في عملية الرقابة عند تنفيذ الإستراتيجية

26. الأسس التي تتم عليها الرقابة التوجيهية والتقييم المستمر في المكتبة

إن مفهوم الرقابة التوجيهية في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية يعبر عن العملية الإدارية التي تستخدم لضمان سير الوظائف والعمليات في بيئة المكتبات وفقا للخطط والسياسات الموضوعة حيز التنفيذ وتحسين الأداء وتقديم خدمات عالية الجودة للمستخدمين، إذ تتضمن هذه الرقابة وجوب الإستمرارية في المراجعة العملية وتحليل الأداء مع تحديد لنقاط الضعف والقوة ليتم بعدها إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين أداء المكتبات وفق الكفاءة والفعالية المطلوبة؛ فالرقابة هي الحلقة الفاصلة والختامية في العملية الإدارية؛ فقد عرفها الدكتور محمد محمد الهادي في كتابه حول المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات على أنها " عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بإستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية " حيث يصف العناصر الأساسية في العملية الرقابية بتأكيد على أن " الرقابة هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس الأداء لتحقيق الأهداف المخططة للمكتبة ، فالرقابة هي كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجحة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة " (محمد الهادي ، 1990، ص.296).

وعليك فقد ركزت الباحثة على أسس وعناصر الرقابة التوجيهية في مجال المكتبات من خلال طرحها لسؤالها هذا حول المقومات التي تعتمد عليها الرقابة التوجيهية والتقييم المستمر لكل مكتبة من مكتبات المدارس العليا محل الدراسة، فمن هذا المنطلق لنا بالتأكيد على أهم خطوات ومراحل عملية الرقابة التوجيهية في مجال المكتبات وقد تمثلت في خمس مراحل وهي تحديد الأهداف، تحديد معايير الأداء كمية كانت أو نوعية أو حتى معايير القيم المعنوية والزمنية وغيرها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68 %	33	مرافقة وتقييم العنصر البشري ومدى كفاءته
92 %	42	مستوى تصميم أداء الخدمة المعلوماتية
55 %	25	ضمان مستوى من التناسق العملي والمهني لأقسام ومصالح المكتبة
91 %	40	درجة تقدير العميل والسعي لإرضائه
50 %	22	درجة إنسجام إستراتيجية المكتبة مع ثقافتها التنظيمية
65 %	31	الأداء المحكم لبيئة العمل للتغلب على العوائق التنظيمية

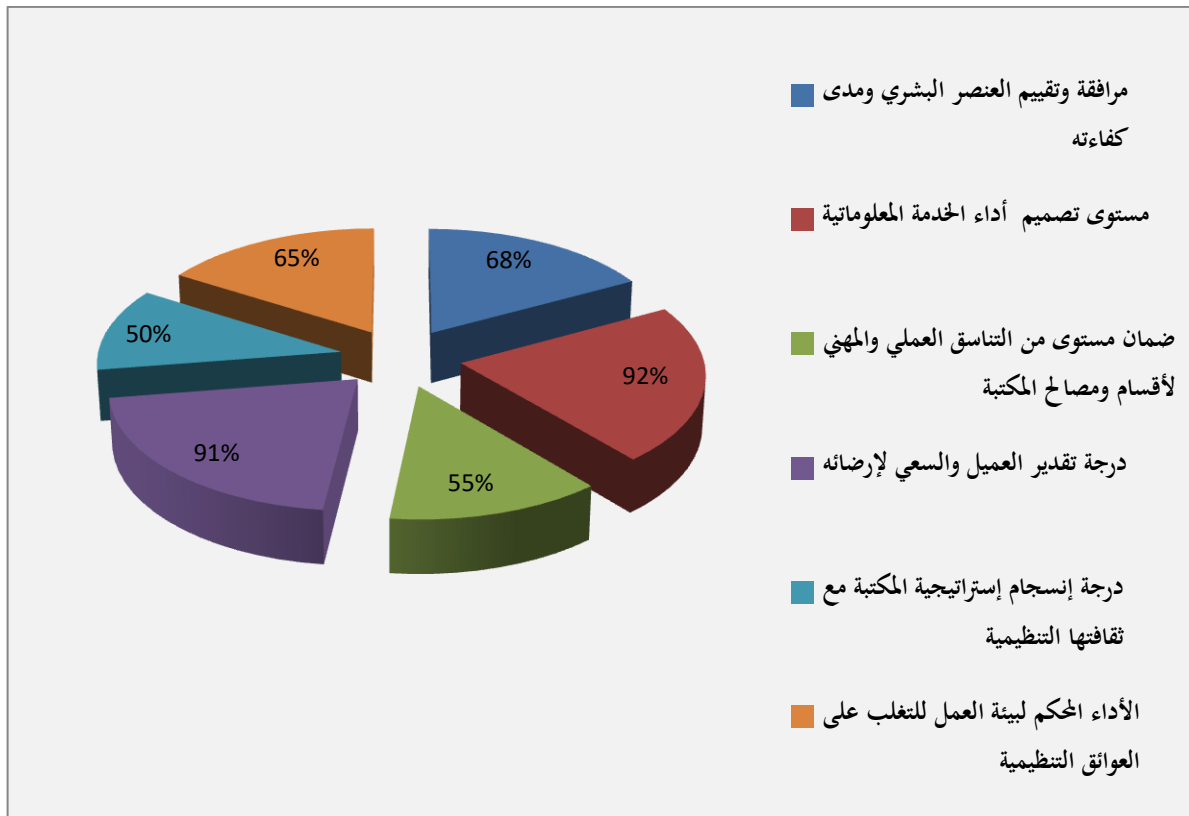
الجدول رقم (26): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسس الرقابة التوجيهية

والتقييم في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية

بتركيزنا على تفاصيل الجدول الواضح أمام مرآنا، لنا بربطها أسس الرقابة التوجيهية المعبر عنه بالكفاءات الفردية والجماعية التي يتميز بها العاملين والمسؤولين على إدارة مكتبات المدارس العليا محل الدراسة من منطلق كفاءاتهم التنظيمية والإستراتيجية ؛ فإن ما تمثله النسب المئوية المدرجة وبشكلها العالي ما هو إلا معايير باتت واضحة في أن نجاح المكتبات خاصة المتخصصة منها هو نتاج صياغة وتصميم سياسات وممارسات عالية الجودة؛ و قد عبروا عن وجهات نظرهم بكل موضوعية ووضوح فقد توجت أعلى نسبة والمقدرة بـ 92 % وقد مثلت مستوى تصميم أداء الخدمة المعلوماتية والنسبة المتقاربة لها والتي قدرت بـ 91 % قد عبرت عن درجة تقدير العميل والسعي لإرضائه، فمجرد التدقيق في العنصرين نجد أن هدفهما واحد وهو تحقيق الإحتياجات الأكاديمية للعميل من خلال مستوى عالي من الخدمة المعلوماتية وهذا ما يرتبط حتما بتوفير بيئة عمل أفضل فالرقابة تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية داخل المكتبة لتقديم خدمات عالية الجودة وهذا ما عبر عن ثقافة القائمين على إدارة المكتبات محل الدراسة بتحقيق أعلى مستويات الأداء والخدمات المتميزة.

في حين شكلت ما نسبته 68 % قناعة المستجيبين بأساس المنهج الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية من خلال مرافقة وتقييم العنصر البشري ومدى كفاءته وكذا النسبة المتقاربة إلى حد ما؛ وقد ترجمت الأداء المحكم لبيئة العمل للتغلب على العوائق التنظيمية والتي قدرت بـ 65 % والتي تعد أهم المقومات المادية التي تمكن المكتبات من تنمية الكفاءة الفردية والجماعية للعاملين بها والتي تتماشى مع تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية الذي يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة على مستوى المكتبة والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة و أسلوبها والأدوات المستخدمة.

فمن هذا المنطلق ينظر إلى التوجيه في شكله العام والرقابة التوجيهية بشكلها الخاص بأهمية كبيرة بحكم تعاملها مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر وأسس نجاح المكتبات أو فشلها.



الشكل رقم (26): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسس الرقابة التوجيهية والتقييم في مجال إدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية

27. هل لدى المكتبة سياسة تقييمية واضحة لقياس أدائها الإستراتيجي؟

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية في بيئة المكتبات يتطلب خلق آلية عمل متكاملة بين ثلاثة أنظمة أساسية وجوهرية وهي نظم المعلومات الموجودة على مستوى المكتبة والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لذلك؛ فمن هذا المنطلق أكدت العديد من الدراسات على أن مانسبته 80 % من العمل المكتبي هو عبارة عن عمليات فنية و إجراءات روتينية ولتنظيم هذا العمل يستدعي الأمر تطبيق سياسة تقييم مستمرة وعليه يتم الإجابة على الأسئلة الستة المعيارية في عملية التقييم وهي: لماذا؟ ماذا؟ أين ؟ متى؟ من ؟ وكيف؟.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
59%	27	نعم
35%	19	لا
6%	2	عدم الإجابة
100%	48	المجموع

الجدول رقم (27): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إمتلاك المكتبة لسياسة تقييمية لقياس أدائها الإستراتيجي

من خلال تفاصيل الجدول المرفق، لنا بالتأكيد على أكبر نسبة بعد أن قدرت بـ 59 % والتي أكدت على إدراك أفراد عينة الدراسة على قناعتها بأوجه إستعمال التقييم كأداة لإختبار مدى نوعية وجودة الخدمة

التي توفرها مكنتات المدارس العليا؛ وعليه أجزمت الباحثة من خلال الواقع العملي لها أن ضرورة تبني وتطبيق مؤشرات لقياس أداء المكنتات يتوفق على الأبعاد الأربع للتقييم الخدماتي:

✍ من منظور المستخدمين بتلبية الإحتياجات الأكاديمية لمجتمعها الأكاديمي؛

✍ من منظور العمليات الفنية وضمان مستويات عالية من الكفاءة والفعالية؛

✍ من منظور التمويل ومدى نجاحها في إدارة مواردها المالية؛

✍ من منظور التطور والنمو والتحديث فهل المكنتة في وضع مستقبلي جيد؟

وقد توافقت جل إجابات أفراد العينة التي أجابت بـ " نعم " مع السياسة التقييمية لبعض مكنتات

المدارس العليا من خلال مقياس عدد الشكاوى وما قابله من رضا العملاء من مجتمعها الأكاديمي وكذا

مقياس الأداء الفعلي وما إرتبط من إبراز للفجوة العملية الفعلية المقدمة للعملاء.

غير أن النسبة التي قدرت بـ 35 % فقد توافقت مع الواقع العملي لبعض مكنتات المدارس العليا و

إدراك نوع من الغياب التام لمؤشر الأداء الذي يتم إستخدامه لوصف أداء المكنتة من منطلق عدم القدرة

على تحليل وتقييم وتقويم أداء المسؤولين على تطبيق إستراتيجية المكنتات الأكاديمية المتخصصة للمدارس

العليا في ظل غياب صياغة أهداف ورسالة الإدارة العليا كصورة واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق ويمكن

قياسها؛ في حين مثلت النسبة الضئيلة والتي قدرت بـ 6% قد عبرت عن عدم إجابة أفراد العينة التي

يمكن تفسيرها بعدم توعية وتثقيف الأساتذة الذين يمارسون وظيفة مدراء لمكنتات المدارس العليا بدور تقييم

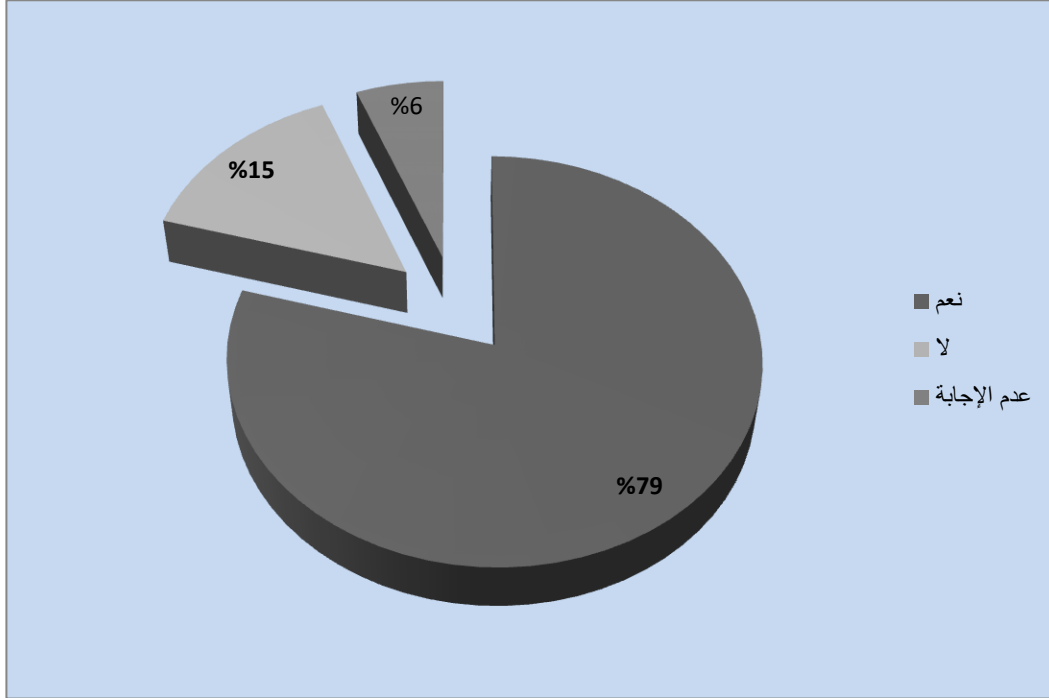
الآداء في مجال إدارة مكنتاتهم وفردية القرارات في ظل حرصهم على تجديد وتحديث المناهج الدراسية في

ضوء التقدم المعرفي والتكنولوجي العالمي والبيداغوجي وفقط مع غياب إدارة سليمة أساسها التخطيط

الإستراتيجي لضمان النتائج التنظيمية المرتكزة على أداء الموظف ومخرجات التخطيط الوظيفي لذلك كما

كان للباحثة بعد النظر بالخصوص وقد تأكدت لديها من خلال النظرة المعمقة والشاملة لبيئة المكنتات محل

الدراسة هو أن الإيمان بأن تطبيق و إرساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر ليست في نقص الإمكانيات بل في الأسلوب الذي تدار أو تهدر به هذه الإمكانيات.



الشكل رقم (27): التمثيل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

إمتلاك المكتبة لسياسة تقييمية لقياس آدائها الإستراتيجي

28. هل تقوم المكتبة بقياس آدائها الفعلي وفق مؤشرات الأداء العربية والعالمية لضمان أعلى

مستويات الأداء والتميز؟

فمن الضروري توسيع المدارك لتوعية وتدريب العاملين في بيئة المكتبات وتأهيلهم بالصورة التي تسمح لهم بفهم وإستيعاب البعد الإستراتيجي لقياس آدائها لضمان أعلى مستويات الجودة والتميز والتحكم بالآليات والتقنيات المطلوبة لإستيعاب المعايير الموضوعية التي يتم من خلالها قياس فاعلية وكفاءة الخدمة المقدمة، وهذا ما ميز مؤسساتنا المعلوماتية بالعشوائية العملية وغياب الآليات التنظيمية والتقييمية التي تعبر عن التدقيق والمراقبة المستمرة من خلال تنمية قدرات العاملين في مجال المكتبات وفق الضوابط

المهنية الكفيلة بالإرتقاء بمستوى المهنة المكتبية وخدماتها؛ وعليه تم الحرص على طرح هذا السؤال وكانت
تفريعات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق ما أدرج في الجدول التالي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	35%
لا	21	52%
عدم الإجابة	9	13%
المجموع	48	100%

الجدول رقم (28): التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى قياس أداء المكتبة
الفعلي وفق مؤشرات الأداء العربية والعالمية

فقد عادت أكبرت نسبة والتي قدرت بـ 52 % عن عدم قياس آدائها الفعلي وفق مؤشرات الأداء العربية والعالمية ضمانا لأعلى مستويات الأداء والتميز، ولعل أهم مبررات ذلك هو غياب الإستراتيجيات التنظيمية التي تحدد مستويات الأداء المتوقعة مع التشجيع على قياس وتقييم الأداء الفردي الذي يشجع على مستويات عالية الأداء وهذا ما يعبر عن ضعف و إنخفاض مستويات الأداء ببعض مكاتب المدارس العليا وعدم الرضا عن الخدمات المقدمة مرده عدم القدرة على ضمان أعلى معدلات الإستقرار الإداري والأكاديمي لبيئة المكاتب أو غيابه تماما ما يؤثر حتما على صياغة معايير و إستراتيجيات موحدة لتقييم آدائها؛ وقد عبرت النسبة المقدرة بـ 35% عن رأيها الإيجابي بوجود مخرجات تقييم إدارة الأداء بمكباتها من منطلق التقييم الذاتي من خلال إرساء معايير تقييم وقياس مستوى الأداء التنظيمي من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما سبق وضعه من أهداف والحرص على إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وهذا ما لمستته الباحثة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء المتبعة ولعل أبرز ما وقفت عليه

الباحثة هو طريقة قياس الأداء وفق الطرق الحديثة في التقييم حيث يتم تعبئة نموذج معين يصف أداء ودرجة إلتزام الموظف وإنضباطه وغيرها من المعايير الموضوعية مسبقاً، وهو تقييم الموظف إستناداً على تقييم من حوله من الموظفين من نفس مستواه الوظيفي أو حتى من هم أعلى رتبة في السلم الوظيفي منه وتكون وفق فترة زمنية محددة ب ستة أشهر؛ يتم إحتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات ، فهذا النوع من التقييم الممارس من طرف بعض مكاتب المدارس العليا يمكن إعتباره تقييماً صادقاً وعادلاً لإمكانية تعرف الموظف على نظرة الآخرين له وبالتالي يمكن إكتشاف جوانب الخلل الوظيفية والإدارية في بيئة المكاتب.

في حين عبرت فئة أخرى عن قياس بعد التعلم والنمو للموارد البشرية في بيئة مكباتها ضمن بطاقة الأداء المتوازن فأهم هذه المؤشرات هي مؤشرات رضا عملائها قناعة منهم بأن رضاهم من أهم الشروط الواجب توفرها لتحسين إستجابتهم وتقديم خدمة ذات جودة لمجتمعها الأكاديمي وعادة ما تقوم المكاتب الناجحة عادة بقياس وتقييم رضا عاملها مرة في السنة من خلال إختيار عينة من العملاء كل شهر يتم مسحها إحصائياً؛ كما عبرت فئة أخرى عن تبنيها للمؤشرات الكمية بحيث يعطي صورة سطحية وبسيطة عن عمليات المكتبة وبيئتها، وذلك للبحث عن عوامل النجاح الأساسية الموافقة لأفضل أداء بدل الإكتفاء بإدراك الأداء السابق من أهمها: بطاقة الأداء المتوازن فيقول **Naro** أن الموارد البشرية باتجاهاتها الثلاثة (التحفيز، العناية، الرضا) ومهاراتها وممارساتها تعتبر اليوم المحرك الأساسي لتسهيل التعلم والإبداع في المنظمة، لذا فإنه من المنطقي أن نجد المؤشرات الإجتماعية ضمن مؤشرات محور التعلم الذي يسمح في نهاية الأمر بتحقيق رضا المساهمين مروراً برضا الزبون وإنجاز أفضل العمليات، فمن هذا المنظور تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات في هذا الشأن حيث تعطي أهمية للمحور الرابع من محاورها وهو محور التعلم الذي يقوم على تصنيف الأصول إلى ثلاث وهي الأصول البشرية والمعلوماتية والتنظيمية

باعتبار أن الموارد البشرية هي المسبب الأساسي الذي يقود المحاور الثلاث الأخرى (Yves ; Cerrara,2009,p.268) في بيئة المنظمات إلى التطور وتحقيق الأهداف.

في حين دعمت بعض من أفرد عينة الدراسة رؤيتها حول مقياس التقييم بوجوب تطبيق معايير الأيزو والجودة الشاملة في بيئة المكتبات قناعة منها بما تهدفه إلى الهيئة الدولية للمواصفات القياسية من خلال وضعها لمقاييس ومعايير دولية للمؤسسات المعلوماتية وكذا المكتبات والتي تهدف إلى تحسين المجال الخدماتي بما يتوافق وكفاءة العمل وتحسين الأداء وتطويره وكذا التحكم في ضمان الجودة ولعل أبرزها:

الأيزو 9001 والتي تعني بالتطوير والتصميم ولها علاقة بالأعمال والأنشطة والخدمات الرئيسية التي تقدمها المكتبات.

الأيزو 9002 تعني بإنتاجية وخدمات المكتبات وتضم عناصر خاصة بالعاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم.

الأيزو 9003 المتعلقة بالتركيب ووضع مقترحات التنفيذ وتضم عناصر خاصة بنظام الجودة وكيفية تطبيقها وضبطها.

الأيزو 9004 المتعلقة بالتوجهات والإرشادات الخاصة بصناعة القرارات وحل المشكلات اللازمة لضمان

الجودة، علما بأن هذه المقاييس يمكن تطبيقها على جميع المنظمات والمؤسسات ومن ضمنها المكتبات فلقد أظهرت دراسة (كليب، 2008) أن للجودة دور رئيسي في تنمية المعرفة وكفاءة العمل الإداري في المكتبات الجامعية وإعتبرها معيارا جيدا نستطيع من خلالها تقييم نتائج العمل الذي يقيس مدى رضا المستفيدين من تقديم الخدمات التي تقدمها المكتبات المتخصصة وأشار في دراسته إلى أهمية دور معايير الاعتماد في تحقيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بإعتبارها أداة هامة في حال تطبيقها بحيث تساهم في التعرف على الدور الذي تلعبه في استثمار الموارد البشرية والمالية والتقنية لتقديم خدمات مميزة ويكشف لنا تطبيق تلك المعايير نقاط القوة والرضا وبيان الضعف والمشاكل التي قد تواجه هذه المكتبات.

كما ركزت ذات الفئة على تقييم وقياس برامج الجودة في المكتبات بناءا على تحليل الأنشطة والوظائف والخدمات التي تقدمها المكتبة المتخصصة وقياسها بحيث يتمكن مدير المكتبة الناجح من رسم سياسة إستراتيجية فاعلة تلبي إحتياجات المستفيدين والخدمات التي تقدمها في حدها الأدنى وإبراز تطلعات المستفيدين والحاجات المستقبلية التي يرغبون في تحقيقها ولعل أهمها:

- ✓ قياس رضا الرواد طلبة وأساتذة وباحثين المدرسة العليا عن المكتبة وخدماتها.
- ✓ قياس خبرة وكفاءة موظفي المكتبة وكذا عدد الأنشطة وورش العمل التي تنفذها المكتبة؛
- ✓ قياس درجة إستخدام قواعد المعلومات التي تشترك بها المكتبة وما تحتويه من اشتراكات سنوية؛
- ✓ قياس درجة إستخدام المواد القرائية التي توفرها المكتبة بالموازاة مع قياس نسبة توازن المجموعات المعرفية والمعلوماتية وتخصص كل مدرسة؛
- ✓ قياس أعداد تردد الرواد على المكتبة ودرجة إستخدام موقع المكتبة الإلكتروني؛
- ✓ قياس تكلفة الخدمات التي تقدمها المكتبة المتخصصة.

في حين تم ملاحظة غياب تام لباقي مقترحات الإجابة ب "نعم" حول مؤشرات قياس أداء المكتبات

Key Performance Indicators ، ومنهج سيجما لتحسين الأداء وكذا توجيهات الإفلا وإعلم في

مجال تقييم الأداء وغيرها من مؤشرات القياس ضمن المستوى الوظيفي لبيئة المكتبات.

غير أن ما نسبته 13 % والتي لا تقل أهمية عن باقي النسب فقد فضلت عدم الإجابة لقناعة في

نفسها أو عدمها ولعل التفسير الأرجح الذي تراه الباحثة من خلال وقوفها على تفاصيل الواقع العملي

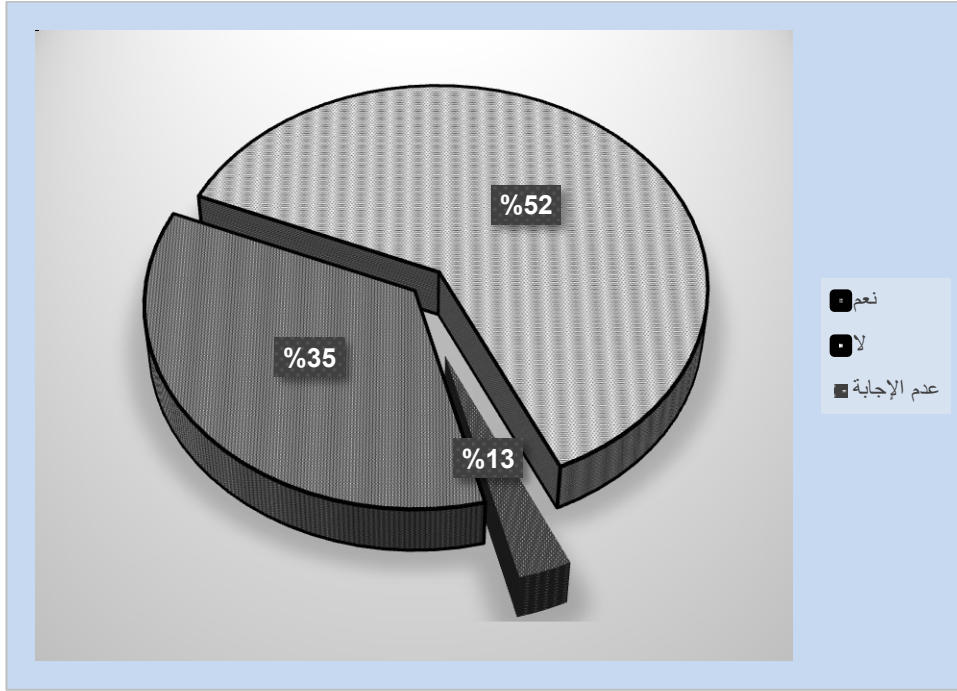
لمكتبات المدارس العليا محل الدراسة قد يتوافق مع العراقيل والتي لا تقل أهمية عن باقي المعوقات التي

تواجهها المكتبات الأكاديمية المتخصصة والتي يمكن حصرها في:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المؤسسات المعلوماتية أو المتخصصة نظرا

لطبيعة أهدافها النوعية؛

- قد تركز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الإهتمام بنفس الإتجاه على المخرجات، وذلك لسهولة ضبط معايير الرقابة على المدخلات مقارنة بالمخرجات في بيئة المكتبات المتخصصة؛
 - صعوبة قياس نتائج بعض السياسات لهذا النوع من المكتبات، نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية على بعض الخدمات المقدمة.
- وعليه فترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن هي الآلية الإدارية الرقابية المتكاملة لقياس أداء مكتبات المدارس العليا من خلال ترجمة إستراتيجياتها إلى أهداف قابلة للقياس وبشكل دوري ومنتظم لإدراك مدى نجاحها في تنفيذ إستراتيجياتها مع الحرص على ربط أهدافها بمؤشرات الأداء وعليه يتم تحديد ما يجب قياسه فعلى إدارة مكتبات المدارس العليا وكذا إداراتها العليا إلزامية القيام بتحديد الخدمات المراد متابعتها وتطويرها وهذا ما يعني أن التركيز يكون على أكثر العناصر دلالة في كل عملية وهذا ما يوحي بإمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضوعي وثابت وعليه تعتبر مرحلة ضبط معايير الأداء في بيئة المكتبات من أهم وأصعب مراحل الرقابة الإستراتيجية، والتي تستوجب تحديد المعايير الواجب الاعتماد عليها في تقييم الأداء، بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.



الشكل رقم (28): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى قياس أداء المكتبة الفعلي وفق مؤشرات الأداء العربية والعالمية

29. بنظرك هل وصلت المكتبة إلى درجة إنسجام إستراتيجياتها مع ثقافتها التنظيمية؟

إذ تعتبر الثقافة التنظيمية مكون أساسيا في البيئة الداخلية للمكتبة، وعليه فتجد المكتبات نفسها أمام ثقافة تنظيمية يكثر فيه التناقض ولا تعطي دفعا حقيقيا لتنفيذ فعال للإستراتيجيات المختارة؛ فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المكتبات في تعاملها لتعطيها نفردا وخصوصية قياسا بالمكتبات الأخرى؛ فالرؤية الإستراتيجية للمكتبة المتخصصة هي الصورة الذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل أن تكون عليه المبنية على القيم التنظيمية التي تشكل جزءا أساسيا من ثقافة المدرسة العليا كإدارة عليا وعليه يمكن الجزم بأن رسالة المكتبة وما تتضمنه إستراتيجيتها يجب أن يتوافق مع ثقافتها التنظيمية وهذا هو القصد الإستراتيجي لتحقيق أهدافها وعليه ختمت الباحثة إستبانها بسؤالها حول ما إذا توصلت المكتبة إلى درجة إنسجام إستراتيجيتها مع ثقافتها التنظيمية وقد تركت مجال إبداء الرأي والتصورات وكذا المقترحات مفتوحا أما المستجوبين لإدراك الدور الحيوي والإيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة وتطوير بيئة المكتبات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	8	9%	1.56	0,67
لا	21	50%		
نوعا ما	15	35%		
عدم الإجابة	4	6%		
المجموع	48	100%		

الجدول رقم (29) التوزيع النسبي والتكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول وصول المكتبة لدرجة

إنسجام إستراتيجيتها مع ثقافتها التنظيمية

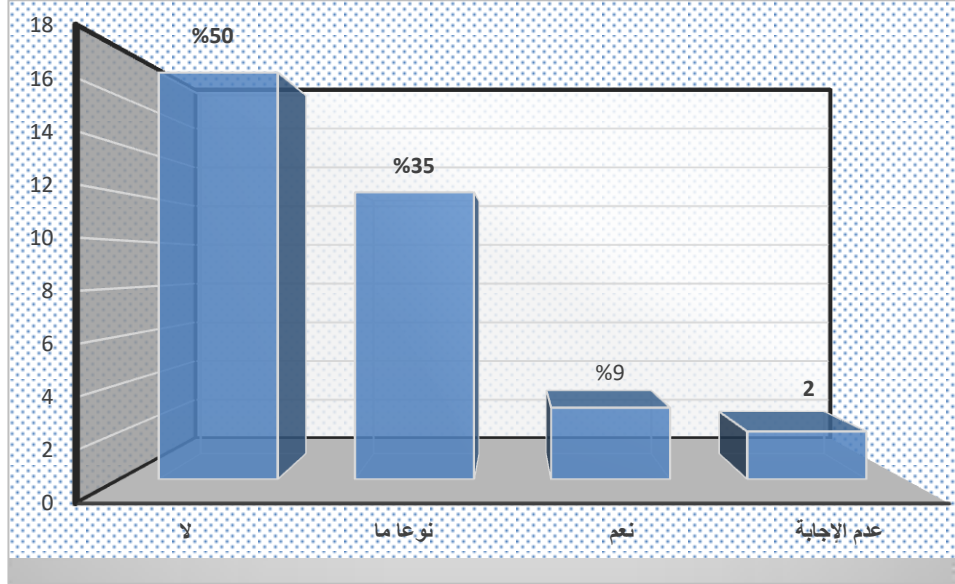
فبالنظر إلى النسب المتفاوتة المدرجة في الجدول أعلاه ، فلنا بتسليط الضوء على أكبر نسبة بعد أن قدرت ب 50% وقد ضمت نصف عينة الدراسة بعد أن عبرت على إجابة أفراد عينتها على عدم وصول المكتبة لدرجة إنسجام إستراتيجيتها مع ثقافتها التنظيمية وهذا ما يجعلنا نركز على طبيعة الثقافة السائدة لدى القائمين على إدارة مكاتب المدارس العليا وطبيعة العلاقات بينهم بحكم إدراكنا لمعنى العلاقات الإنسانية التي تعبر عن التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو من العمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، وما يترتب عليها من سلوك تنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بالضغوط الاجتماعية الناشئة من التقاليد والعرف؛ وعليه أجزمت الباحثة بوجوب تحقيق الأداء والتميز في بيئة المكاتب من منطلق المسؤولية الجماعية فإعداد الإستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية شخص معين في المكتبة ولا مجموعة صغيرة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والإستشاريين والخبراء وكذا رؤساء المصالح؛ كما أن النسبة المعتبرة

والتي عبرت بإجابتها عن " نوعا ما " وقد قدرت بـ 35% تبنيهم لسياسة تجهل فيها الأهداف الواجب تحقيقها أو تجاهل العمل بمبدأ المرونة وديناميكية الإستقرار والتطوير العملي الجماعي ومدى إرتباطها بالثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة إلا أن النسبة مشجعة جدا لضمان أعلى مستويات إنسجام إستراتيجية هاته المكتبات مع ثقافتها التنظيمية وعليه يجب الإدارة العليا أن تمتلك زمام المبادرة، وتتولى إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة مكتباتها المتخصصة حتى تتمكن من صياغة رسالتها، و تحديد الأهداف التنظيمية وتكوين الإستراتيجية والسياسات المناسبة لها فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى.

في حين عبرت النسبة الضئيلة والمقدرة بـ 9% عن إنسجام استراتيجية المكتبة مع ثقافتها التنظيمية وهذا حقا ما نأسف له من نسبة وقد برزت من خلالها مكتبات المدارس العليا من بين المؤسسات المعلوماتية التي تتأثر بالقيم ومعتقدات العاملين بها وما تبلورت منه من مفاهيم تنظيمية للتحويل من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى التركيز على الجماعات والعمل في روح الفريق كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية التي تميز مكتبات المدارس العليا عن باقي المكتبات؛ فالمؤسسات المعلوماتية الأكثر نجاحا وتوقفا في الوقت الراهن هي تلك التي تركز على ثقافة حل المشكلات وإتخاذ القرارات وتنمية روح الإبداع والإبتكار والعمل الجماعي والتحسين المستمر في ظل التكيف مع كل التحولات والتغيرات التي تطرأ على المحيط الداخلي والخارجي لبيئة المكتبات.

في حين نسبت أقل نسبة والتي قدرت بـ 6 % لأفراد عينة الدراسة التي رفضت الإجابة لسبب أو لآخر لعدم قناعتهم بالوضع الراهن لمكتباتهم في ظل إدراك عيوب واضحة تتنافى وتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين بها لضمان تكامل جهودهم وأهدافهم مع أهداف مكتباتهم وهذا ما لا يسهم في توفير المناخ التنظيمي المتوافق مع الثقافة التنظيمية لبيئة المكتبات المثالية بهدف تطوير وتحسين آدائها؛ كما كان للباحثة بالتأكيد على أن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في بيئة مكتبات المدارس العليا يضمن

لهم إطارا ثقافيا موحد يدفعهم إلى الإتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتفوق في تحقيق التميز الخدماتي لمجتمعها الأكاديمي.



الشكل رقم (29): التمثيل البياني لتوزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول وصول المكتبة لدرجة إنسجام إستراتيجيتها مع ثقافتها التنظيمية

وعليه يمكننا الجزم بأن الإعتبارات الأساسية للمكتبات الأكاديمية خاصة المتخصصة منها وما تعلقت بالمجالات الموضوعية العديدة تقتضي وجوب وحثمية التنسيق العملي والإجرائي بها؛ وهذا ما يترجم مبدأ إنسجام إستراتيجيتها مع ثقافتها التنظيمية في ظل وجود بيئة مناسبة لتكاثر الجهود ، فالتنسيق الجيد يلغي حقيقة التعارض العملي في بيئة المكتبات فهناك علاقة ترابطية بين الحاجة للتنسيق وبين الحاجة لتحقيق أهداف المكتبات في ظل تكوين البناء التنظيمي خاصة ما تعلق بإعداد الخطة الإستراتيجية للمكتبة و تحديد أهدافها ، فكلما زاد التنوع في أهداف وقيم وميول مجتمعها الأكاديمي زادت أهمية ضمان أعلى مستويات التنسيق بين إستراتيجية المكتبة وثقافتها التنظيمية وهذا تأكيدا لخلفية تحقيق التكامل وتعزيز روح الإتصال الوظيفي وكذا إدارة العلاقات في بيئة مكتبات المدارس العليا.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي الذي قامت بها الباحثة استطاعت من خلالها التوصل إلى مجموعة من النتائج، وقد حرصت على تقسيمها حسب متغيرات الدراسة وهي كالآتي:

1. نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية)

مرست القيادة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا بحكم دورها الإيجابي، وكان بوزن نسبي (50.36 %)؛ فقد بلغت ما نسبة (30%) ممن يشغلون مواقع قيادية رؤساء المصالح بمكتبات المدارس العليا كوظائف إشرافية من منطلق الواقع العملي لبعض مكتبات المدارس العليا وإشراف الأستاذة الجامعين على إدارتها.

2. مجال تحديد التوجه الإستراتيجي:

✖ حيث حاز هذا المجال على نسبة (17.23%)، وهذا يعني أن هناك موافقة مطلقة من قبل بعض أفراد عينة الدراسة بممارسات التوجهات الإستراتيجية على مستوى مكتباتها وهذا ما توافق والاستجابة الإيجابية لمعايير التميز وجودة الخدمة.

✖ كما لنا بوجوب الحديث عن نسبة دافعية رؤساء المصالح بالمكتبات المتخصصة محل الدراسة بإبراز رؤية إستشرافية سديدة نحو تحقيق توقعاتهم من منطلق قناعتهم الشخصية بوجوب التطوير وثقافتهم الإستراتيجية في تحقيق أعلى مستويات التميز.

3. مجال تطوير الرأس المال البشري:

✖ فقد حاز هذا المجال على نسبة (12.22%) وهذا ما يعني أن افراد العينة كانت إستجابتهم توحى بنوع من الحياد بين مؤيد ومعارض لهذا المجال في ظل نقص أو غياب إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية؛ فوجودها سيؤدي حتما إلى إستقرار البيئة العملية للمكتبات من خلال التركيز على ضمان نظام حوافز مسطر ومبني على أساس عملي مدروس يأخذ بعين الإعتبار

خطوات كل ماهو جدي وفعال هذا ما تم لمسه ميدانيا في بعض مكاتب المدارس العليا محل الدراسة وقد إنعدم تماما في البعض الآخر؛

كما بلغت درجة إهتمام الإدارة العليا بتعبئة وإعداد قادة مستقبلين بنسبة (28.44%) وقد بلغت نسبة إهتمام الإدارة العليا بإدراج تقديرات تحفيزية كمكافأة للموظفين المتميزين عمليا بنسبة (23%) لضمان قادة متميزين في مجال استراتيجية التطوير وضمان الجودة بمكاتبها الأكاديمية المتخصصة.

كما قدرت نسبة إهتمام المشرفين على إدارة شؤون المكتبة من مديري ورؤساء المصالح بالعمل في روح الفريق ذو الطابع الجماعي بنسبة (15%).

4. مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

فقد حاز هذا المجال على ما نسبته (23.14%)، وهذا ما يعني أن أفراد العينة كانت إستجاباتهم قد إحتلت الترتيب الأخير من بين مجالات ممارسات القيادة الإستراتيجية.

كانت درجة إهتمام الإدارة العليا بتوفير المناخ المناسب لتنفيذ الخطط الإستراتيجية والتي إختلفت من مدرسة لأخرى على إختلاف قناعاتها بوجوب تبني ثقافة الجودة ونسب مرافقتها العلمية والعملية وكذا تحقيق التوجهات الإستراتيجية المثلى لمدارسها.

وفي الشق المقابل فقد نسبت ما درجته (49%) إلى بعض أفراد العينة من رؤساء المصالح من خلال تبنيهم مبادرة تفعيل ممارسات الإدارة الإستراتيجية بمحمل الجد والإجتهد وفق الحرية والمسؤولية التامة.

5. مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

فقد حاز هذا المجال على ما نسبته (55%)، وهذا يعني ان افراد العينة كانت إستجاباتهم وفق مبدأ الحياد في هذا المجال أو ممارساتهم التي كانت في شكلها التحفظي.

بلغت نسبة إهتمام الإدارة العليا ببرامج التدريب على الأخلاقيات الممارسات الإستراتيجية (52%)

❏ بلغت درجة وجود قواعد أخلاقية مكتوبة من رسالة موثقة لمكتبات المدارس العليا والتي عبرت عن رؤيتها الواضحة (13%) وهذا ما يوحي بإهتمام الهيئة الوصية بمجال تطوير أداء المكتبات المتخصصة المؤسسات المعلوماتية في ظل الأساليب الإدارية الحديثة والتي توحى بتطورها الاستراتيجي.

6. نتائج متعلقة بالمتغير التابع (السياسات الإدارية المتبعة بمكتبات المدارس العليا محل الدراسة)

طبقت القيادة الإستراتيجية ببعض مكتبات المدارس العليا بحكم أنها مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي سياسيات إدارية تبنتها من سياسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا بالموازاة مع توصيات وتعليمات الوزارة بشأن توجهاتها الإستراتيجية وذلك بتفعيل مبادئ ضمان جودة الخدمة وكانت بوزن نسبي قدر بـ (29.12%)؛ بعض المكتبات المتخصصة عززت من ممارسات القيادة الإستراتيجية.

7. مجال التخطيط الاستراتيجي فقد حاز هذا المجال على نسبة (27%)، وهذا يعني أن هناك نوع من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال والإستجابة كانت إيجابية.

❏ فقد بلغت درجة إهتمام الإدارة العليا بوجوب تبني سياسة التخطيط الإستراتيجي لضمان تقدم وتطور خدمات المكتبات الأكاديمية المتخصصة ذات العلاقة بالخطوة الإستراتيجية المرسومة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ما قارب (44%).

❏ كما كانت نسبة (39%) قد عبرت على إهتمام الإدارة العليا أي المدارس العليا في إشراك العاملين مدراء المكتبات وكذا رؤساء مصالحها وكذا المشرفين على مبدأ التخطيط الإستراتيجي ومرافقتهم والعمل في روح الفريق وهذا ما أكد على العلاقة التكاملية والعملية في اعداد الخطة الإستراتيجية.

8. مجال سياسية تقييم الأداء :

فقد حاز هذا المجال على نسبة (32.12 %)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه السياسة ومؤشر الإستجابة كان إيجابى أكثر منه سلبى بلغت درجة التركيز على التدريب على وجوب قياس الأداء كعملية فعلية لتقييم (31%).

9. مجال تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة على مستوى مكاتب المدارس العليا:

حاز هذا المجال على نسبة (43%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا المجال من منطلق إستجابتهم الإيجابية، وقد إحتل المرتبة الأولى من بين مجالات ممارسات القيادة الإستراتيجية.

كانت نسبة تصحيح الأخطاء بعد تحديد الإنحرافات غير المرغوب فيها ضئيلة.

فقياسات الأداء تعبر عن جملة من العوامل الجوهرية والتي يمكن حصرها في دعم الإدارة العليا في تصميم وتنفيذ برامج متكاملة لتطبيق الأداء المتوازن يعد من أهم عوامل نجاح المنظمة.

دراية وإلمام معمق لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن عند بعض المشرفين على إدارة مكاتب المدارس العليا من منطلق خبرتهم العملية لضمان نجاح التطبيق وإستمرارية التقييم والتطوير.

العمل في روح الفريق مع تكاتف الجهود، يضمن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين مختلف فروع وأقسام المنظمة.

تعود ما نسبته (55%) لوجود نظام رقابي بشأن تنفيذ الخطة الإستراتيجية على مستوى بعض

مكاتب المدارس العليا مع عدم لمسه في البعض الآخر منها والإكتفاء بأسس الرقابة الإدارية الروتينية.

10. نسبة تحديد مقاييس لمؤشرات الجودة الإعتماد المهني للمكتبات

■ مجال سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية:

فقد حاز هذا المجال على مانسبته (28.10 %)، وهذا ما يعني أن هناك نوع من التوافق من طرف أفراد العينة على هذا المجال والاستجابة له؛ وهذا ما يرتبط بدرجة إخضاع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لموظفيها للبرامج التدريبية على الأقل مرة في كل عام بنسبة (65%).

كانت نسبة إعتداد برامج تدريب وتطوير الموظفين الجدد لإكتساب المهارات اللازمة لهم (33%)

■ أظهرت بعض نتائج الدراسة وجود تحديات واجهت ولا زالت تواجه مبدأ التطوير لدى بعض مكتبات المدارس في ظل ميول رؤوسها إلى الممارسات الروتينية اليومية مع الغاء مبدأ المخاطرة بنوع من التغيير في أساليب الإدارة لديها.

■ غياب نسبي ومتفاوت بين بعض مكتبات المدارس العليا محل الدراسة لمبدأ التكامل والتنسيق الوظيفي بين الإدارة العليا ومكتباتها المتخصصة وهذا مرده عدم القناعة بأهمية إرساء مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على مستوى هيئاتهم.

■ وجود علاقة ارتباطية بين الخطة الإستراتيجية لبعض المدارس العليا ومكتباتها وهذا ما يفسر مبدأ التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والتميز التنظيمي في المدرسة العليا وما يرتبط بها من مهام المكتبة وهذا مرده ما تكتسبه المدرسة العليا من إستراتيجية لتطوير إدارة مواردها البشرية.

■ تبنيهم لسياسة تجهل فيها الأهداف الواجب تحقيقها أو تجاهل العمل بمبدأ المرونة وديناميكية الإستقرار والتطوير وخدمات الجودة الإنتاجية والخدمات تبنيهم لسياسة تجهل فيها الأهداف الواجب تحقيقها أو تجاهل العمل بمبدأ المرونة وديناميكية الإستقرار والتطوير وخدمات الجودة الإنتاجية والخدمات.

التدقيق في نتائج الدراسة وفق الفرضيات:

يوجد نوع من التوجهات الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية ببعض مكاتب المدارس العليا فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بالموازاة مع متغير (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية وتطوير مساراتها الإدارية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي) لصالح مدراء مكاتب المدارس العليا، وكذا للمتغير (خبرة وسنوات الأقدمية) لصالح من كانت خدمتهم من (5.10) سنوات؛ وهذا ما قد فسر عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تبني مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى بعض مكاتب المدارس العليا كمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي فالمهارات القيادية التي يمتلكها المشرفين على إدارة مكاتب المدارس العليا غير كافية لتفعيل ممارساتهم الإستراتيجية.

العمل ضمن بيئة تفتقد للإطار القانوني والإستقلالية المالية والمهنية من منطلق عدم قناعة الإدارة العليا بفلسفة الإدارة الإستراتيجية وأهمية تفعيل وإرساء مبادئها والتي يتوقف عليها الأثر السلبي لتطوير آليات وسبل التطوير والتجديد والإبداع في مجال إدارة هذا النوع من المكاتب؛ وعليه فلنا بالتأكيد على ما جاءت به الفرضية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة وإلمام بعض مديري مكاتب المدارس العليا بأهدافها الإستراتيجية وثقافتها التنظيمية، فلا يمكن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية إلا بوجود فكر إستراتيجي ووعي كامل بأساسيات القيادة الإستراتيجية في مجال المكاتب.

كما أن التصور الضيق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في مجال المكاتب ومراكز المعلومات مع غياب ثقافة الفكر الإستراتيجي كتدبير لضمان الجودة والنوعية في مختلف جوانب الأداء المكتبي والذي بدوره يؤثر على أسس الخدمة المكتبية وتميزها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية المرتبطة بالتطبيق الأمثل

لمبادئ الإدارة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر ليس له ارتباط بنقص الإمكانيات المادية والبشرية فقط بل بالزامية تبنيها للفكر والتوجه الإستراتيجي في الممارسات المهنية لتحقيق أهدافها المثلى.

عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط العملي لبعض المكتبات وبين الرضا الوظيفي لدى بعض

العاملين يمكننا الجزم بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط العملي وممارسة التوجهات

الإستراتيجية بالمكتبات محل الدراسة وعليه فلنا بالتأكيد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين معرفة وإدراك بعض مديري مكتبات المدارس العليا بعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية،

الرسالة، الأهداف والتحليل البيئي) في الإدارة الإستراتيجية كما أنه تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لمعرفة وإلمام بعض مديري مكتبات المدارس العليا ورؤسائها بالدور الجوهري للتشخيص

البيئي وأدواته التحليلية؛ فالتشخيص البيئي المحكم للمكتبات الأكاديمية المتخصصة يجعلها في إهتمام

متزايد لقيمة الجودة والتميز في الأداء المعلوماتي والمعرفي لمجتمعها الأكاديمي.

إقتراحات الدراسة:

إعتمادا على نتائج الراسة النظرية والتطبيقية المتوصل إليها في هذا البحث ومساهمة منا في خدمة البحث العلمي التطبيقي؛ فبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

✍ وجوب تعزيز مستويات الجودة والتي تتناسب ومبادئ الإدارة الإستراتيجية من خلال تبني مفاهيم التطوير المستمر كقابلية للتغير الإيجابي؛ خاصة ما تعلق بغرس ثقافة الجودة في بيئة العمل والتي تركز على تطوير أسلوب العمل الجماعي في ظل الرقابة الذاتية وكذا تطوير أنظمة المراجعة الإستراتيجية لضمان التقويم المستمر للأداء.

✍ ضرورة تبني المدارس العليا لوظيفة وفلسفة الإدارة العلمية الحديثة قصد التوجه الجديد نحو التخطيط لإستراتيجيات كفيلة بتحقيق أهدافها بالإضافة إلى إدخال الأساليب الحديثة في المعرفة الإنتاجية والإدارية والفنية والخدماتية للمكتبات الأكاديمية؛

✍ ضرورة القيام بدراسات معمقة حول توحيد جميع الجهود التطويرية وتوجيهها نحو إستراتيجية ورؤية ورسالة موحدة لمكتبات المدارس العليا.

✍ حتمية الإهتمام بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمكتبات المدارس العليا على أن يكون التخطيط الإستراتيجي بها تبعا للتطورات التي تحدث في مجال تطوير التعليم العالي والبحث العلمي؛ خاصة ما تعلق بالإحتياجات الأكاديمية والبحثية لمجتمعها ومواكبة تطوراتها.

✍ الإهتمام بتدريب القيادات الإدارية على إختلاف مستوياتها بشكل جدي ومكثف في موضوع الممارسات وإيجابياتها نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ومزاياها وكذا أساليبها مع الإطلاع على أهم التجارب العالمية والعربية الناجحة وعدم الإعتماد على المعيار المهني في تعيين القادة الإداريين وإعادة النظر في نظام الحوافز وزيادة الصلاحيات الممنوحة للمرؤسين والإهتمام بتحسين نظام

الإتصال وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية الكافية فلا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية مع وجوب التركيز على ضمان نظام حوافز مسطر ومبني على أساس علمي مدروس .

✍ تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية بمكتبات المدارس العليا من خلال نشر الوعي الإستراتيجي من طرف الوزارة الوصية بالدور العظيم المسند للمكتبات الأكاديمية خاصة المتخصصة منها وإعطاء أولوية مثلى لضمان استثمار مواردها المادية والبشرية المتاحة.

✍ الإلتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة والعمل على تهيئة واعداد قادة مستقبلين؛ العمل على تحفيز الموظفين ذوي التقديرات العالية من خلال تفعيل نظام الحوافز .

✍ تطوير مهارات القيادات العليا في مكتبات المدارس العليا عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة لذلك، كل حسب مجال عمله مع ضرورة تخصيص برامج تدريبية للموظفين كافة على أخلاقيات العمل.

✍ ضرورة قيام الإدارة العليا اي لمدارس العليا وكذ هيئتهم الوصية بمراجعة إستراتيجية إدارة مكتباتها من منطلق قيام الهيئة الوصية بمراجعة إستراتيجية دورية والتأكيد على تصحيح أي إنحرافات بعد تحديدها حتى تضمن سير العمل بكفاءة وفعالية.

✍ تأهيل اطارات للعمل في المراكز القيادية إستشرافية التركيز على تقييم دور وحدات التطوير الإداري على مستوى المكتبات بما يتوافق وتحسين الأداء الوظيفي على مستوى مكتبات المدارس العليا.

✍ تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية ونشر التوعية الإدارية حول أهمية التطوير الإداري في مجالات التنظيم وطرق العمل وتنمية المهارات البشرية بين القائمين على ادارة المكتبات خاصة المتخصصة منها ومؤسسات المعلومات على اختلاف مناهجها واساليبها وامكانياتها.

بناء ثقافة وقيم تنظيمية داخل بيئة المكتبات إلى جانب تطوير الأنظمة واللوائح الإدارية التي

تقتضي دعم وتعزيز الصلاحيات الإدارية من طرف الإدارة العليا لها؛

تعزيز الجهود وتكاتفها بين مختلف المكتبات على مستوى المدارس العليا بحكم إنتمائها الموحد

لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي كهيئة وصية تشرف على تطوير وارساء مبادئ الإدارة الرشيدة بما

يستوفيها من اسس وركائز؛

إعادة هيكلة وتصميم بشكل يلبي متطلبات التغيير على مستوى بما يتلائم وأبعادها الخدماتية

المستقبلية.

التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية وتهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف

من خلال تطويره ممارساته لأسس ادارة التغيير .

إعداد قاعدة بيانات والتي تضم البيانات والمعلومات والحرص على معالجتها إحصائيا وعرضها

على في إتخاذ القرارات الخاصة بعملية التقويم.

إهتمام مدراء الموارد البشرية بموضوع إدارة المخاطر والنظر في طرق تحديده والتحكم به

كإجراءات كفيلة بتقليل أو منع الضرر؛

تكريس منهج التطوير المتكامل الذي يركز على كون المكتبة المتخصصة نظاما مفتوحا يتفاعل

مع المنظمات الأخرى ذات العلاقة، فهو نظام قادرا على التغيير الجذري لمجتمعها الأكاديمي، وكذا

التطوير في سياسات العمل وإجراءاته وهياكله التنظيمية ؛

تحديد الفرص التي يمكن للمكتبة إستغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ،

وسعي المدرسة إلى ترجمة رؤيتها عن طريق وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود وبذلك

تتحول الرؤية إلى رسالة من أجل تحقيق الأهداف.



وعليه فقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي أحد أهم مبادئ الإدارة الحديثة في الوقت الراهن وذلك بالموازاة مع زيادة الإهتمام بالجودة والتميز في الأداء، فالمكتبات ومراكز المعلومات وغيرها من المنظمات قد ركزت على توجهاتها المهنية والعملية وممارساتها الإدارية نحو الرؤى الإستراتيجية تماشياً مع الرهانات التي أفرزتها التكنولوجيات والإدارة العلمية الحديثة وتوافقها مع المقاربات النظرية في تحقيق الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال الرؤى العلمية والنظرة الإستشرافية لمستقبل المكتبات خاصة الأكاديمية منها؛ وذلك ضماناً لتعزيز الأداء الإستراتيجي لها بالموازاة مع المتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية التي ميزت مجال علم المكتبات والمعلومات، فقد أصبحت هذه الأخيرة أمام تحديات مصيرية في عدة مقاربات منها المعلومات الإتصال وغيرها، فقد حددت أساس الجودة كأهم مرتكز لإدارة مهامها وتحقيق أهدافها المرجوة مع التوافق التام بين الكفاءة والفعالية، وعليه فإن الفكر الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في مجال المكتبات هو تفعيل لإستراتيجية الأدوار والمهام مع رسم للعلاقات التنظيمية في ضوء آلية مرنة تضمن إعداد الإستراتيجيات و سياسات إتخاذ القرارات وفق بناء إستراتيجي متكامل يضم الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المخطط لها، فالمكتبات الأكاديمية وخاصة المتخصصة منها كغيرها من المرافق التي تخدم المجتمع الأكاديمي والتي بدورها تسعى لتكثيف جهودها الإستراتيجية كتوجهات يمكن أن تترجم السير الهادف نحو الجودة والتميز في الأداء، فهذه التطورات والرؤى الجديدة أسهمت بشكل كبير في إعادة بلورة الجانب العملي والتطبيقي المتكامل بها؛ كما أن لموضوع القيادة الإدارية في مجال المكتبات والمعلومات قيمة وأهمية جوهرية والتي تشهد تزايداً مستمراً في الحاجة إليها بحكم دورها في التطوير المستمر للكفاءات والرأس المال الفكري، فقد إقترنت القيادة بالإدارة على الرغم من أن القيادة تركز على تحديد الإستراتيجية والرؤية وملائمة النظام للبيئة المتغيرة، فإن القيادة الإستراتيجية بالمكتبات تركز على التخطيط، التنظيم والتحكم الإداري لما تمتلكه المكتبة من موارد مادية وبشرية وذلك لتحقيق الاهداف والغايات المدرجة؛ فما لوحظ من خلال سياسات الدول المتقدمة فإنها

تحرص على تطوير مكاتبها الجامعية حتى تتساير مع متغيرات بيئتها، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات الفعالة لتطوير مكاتبها خاصة، وأن الأداء المتميز بالمكاتب الأكاديمية يكون مرتبط وبالشكل المباشر بالمهارات القيادية والإدارية.

فمن خلال ماتم إستدراجه من تجارب إدارية ناجحة في مجال المكاتب، توجي بالإهتمام البارز بالقيادات الإدارية في المكاتب ومراكز المعلومات وحتى مراكز البحث الأكاديمي، والتركيز على كل ما هو إجرائي وعملي، وإعادة النظر في السياسات المتعلقة باختيار وتعيين القيادات الإدارية بالمكاتب؛ وكذا الإعداد الجيد للقيادات الإدارية بهدف تعديل أو تطوير معارف ومهارات واتجاهات هذه القيادات؛ فقد تكونت لدينا رؤية واضحة حول القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز بالمكاتب المتخصصة من خلال ما تحققه من أهداف والتي تحتاج إلى مهارات إستراتيجية مبنية على الرؤية المستقبلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاهها وصياغة وتنفيذ إستراتيجياتها بما يحقق أهدافها ورسالتها؛ وهذا من منطلق قدرة القادة على التوقع والتصور والتفكير بشكل استراتيجي ومرن للمستقبل، لضمان مستويات النضج الإداري ورفعته لتحقيق الرؤية القيادية للمكاتب المتخصصة والمؤسسات المعلوماتية؛ وهذا ما تسعى إليه هاته الأخيرة بحكم طبيعة عملها في ضمان بقائها واستمرارية تطور خدماتها، بحكم أن أهدافها لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية.

فيبقى موضوع الإدارة الإستراتيجية في بيئة المكاتب والمؤسسات المعلوماتية من أهم قضايا الحديثة التي أثّرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي تمتلكها هذا النوع من المرافق التي تخدم نوعا حساسا من مجتمعنا الأكاديمي، فهو الوسيلة الناجحة حتما لتحقيق وضمان إستمرارية مهامها وفق الكفاءة والفعالية المطلوبة؛ فالإستراتيجيات الحديثة والمعتمدة في مجال المكاتب ومراكز المعلومات هو تكامل للأدوار والأنشطة وكذا الإجراءات وفق وجود علاقة إرتباطية بقدرة وإمكانات مواردها البشرية، والتي أسهمت بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد والتي تعد من أنجع الأساليب الإستراتيجية

الحديث لنجاح منظمتنا؛ فمن منطلق ما لالحظته الباحثة من إمتداد الفجوة ما بين ما هو موجود كواقع عملي بالمكتبات المتخصصة بالمدارس العليا، وما هو متوقع أن تكون عليه هذا النمط من المكتبات، هذا ما قد ولد لدى الباحثة قناعة بالزامية فرض واقع إنتقالي إلى مرحلة التفكير الإستراتيجي لضمان الجودة في تطوير آدائها الإستراتيجي وذلك من خلال تبني إستراتيجيات فعالة لإدراك الإحتياجات العلمية والبخشية لمجتمعها الأكاديمي وهذا ما يندرج تحت رؤية أوضح لإدارة المكتبات بكفاءة وفعالية وضمان أعلى مستويات التوافق الإستراتيجي؛ فعلى ضوء ما حرصت عليه الباحثة من خلال تفاصيل دراستها هاته والتأكيد على وجوب إدراك مدى أهمية تبني المكتبات والمؤسسات المعلوماتية لتطبيق منهجي متكامل للأدوار والممارسات الإدارية الجادة على أن تكون هاته الدراسة هو إدراك حقيقة الواقع العملي لمكتبات المدارس العليا كروية إستشرافية لمستقبلها والحرص على ربطها بالإتجاهات المستقبلية كممارسة وتطبيق في ظل رهانات ضمان الجودة والتطوير.

كنظرة استشرافية في ختام دراستنا لنا بالتركيز على الاحتياجات الأساسية لتطوير أداء مكتبات المدارس الأكاديمية بما فيها المكتبات المتخصصة للمدارس العليا لتحقيق رسالتها والسعي لتطوير آدائها وفق المتطلبات الفكرية لمجتمعها الأكاديمي، فالمسؤولين أن يضعوا في الحسبان العديد من الركائز الأساسية التي تنطوي تحت مبادئ الإدارة الإستراتيجية ونذكر أهمها:

✓ الخطط الوزارية : فعلى الهيئات الوصية وعلى رأسهم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تضع الإحتياجات العلمية والبحثية للمجتمع الأكاديمي من أولوياتها والسعي لتوفير كل المتطلبات في ظل التكنولوجيات الحديثة.

✓ التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المكتبات : إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي أساس ضمان إستمرارية وتطوير أداء مكتبات المدارس العليا، ودورها في إنجاح أدائها أو فشلها في أداء رسالتها، إذ أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تعتبر الأساس والعقل المدبر الذي ألقى على عاتقه

المسؤولية الكبرى والمباشرة، كما توجد هناك بعض العناصر المهمة التي يجب على إدارة المكتبات أخذها بعين الاعتبار ولعل أبرزها تنظيم العمل وتقسيم المهام وتحديد المسؤوليات وفق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في ظل قناعة الإدارة الوصية بأهمية المكتبات المتخصصة ودورها الأكاديمي العلمي الفعال وفق إحتياجات مجتمعها الأكاديمي، والسعي لتقديم التسهيلات المادية والمعنوية لإدارة المكتبات وفق المعايير (من المواصفات ومقاييس) لضمان جودة وملائمة خدمات المعلومات المقدمة.

البيباي وخرافيا

- إبراهيم، اسامة محمد عبد السلام والهي، عالية مذكر هيف. (2024). مستقبل وظائف الموارد البشرية في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة استشرافية للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. مجلة دراسات الوثائق. المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
- أبو الصالح، محمد حسين. (2016). التخطيط الاستراتيجي القومي: منهج المستقبل. عمان: دار الجنان.
- أبو النصر مدحت محمد. التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. عمان: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو شيحة نادر أحمد. (2013). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. الأردن: دار صفاء.
- أبو صالح، محمد حسين. (2016). التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل. عمان: دار الجنان.
- الأسطة، عبد القادر محمد. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- إسماعيل. (2011). الإدارة الاستراتيجية = **Strategic Management**. القاهرة : دار الكتاب الجامعي.
- إسماعيل، عبد الله. (2020). القيادة والإدارة. القاهرة : دار الراية للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، وائل مختار. (2009). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة.
- أوهال، إدريس. (2018). مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشر والفيل. مجموعة الأكاديميات الدولية.
- بادي، سوهام. (2015). الإدارة الاستراتيجية في المكتبات ومراكز المعلومات: الإعداد، الصياغة والتقييم. الجزائر : سوهام للنشر والتوزيع.
- الباز، حسن منصور السيد عوض. (2016). نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- بدر، أحمد. (1998). المكتبات المتخصصة ومركز المعلومات. القاهرة : المكتبة الأكاديمية.

- البدوي، عصمت. (2020). مهارات الرقابة الإدارية. القاهرة: الراية للنشر والتوزيع.
- البرادعي، بسيوني محمد. (2005). مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي لربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. الجزائر : ابتراك للنشر والتوزيع.
- البرزنجي، أحمد محمد فهمي سعيد. (2020). تطبيقات حديثة في الإدارة المتقدمة. الإمارات العربية المتحدة : دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- البقي، ناضيا بنت مطلق بن سعيد. (2016). الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- بلحاج الزين فتحية ؛عبد الهادي محمد. (2023). قياس جودة الخدمة والأداء المتميز في المكتبات العامة: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيبازة " آسيا جبار أنموذجا"، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات.
- بلحاج الزين، فتحية ؛عبد الهادي محمد. (2023). الإدارة الاستراتيجية بمكتبات المدارس العليا في الجزائر: الواقع وآليات التطبيق. مجلة دفاتر البحوث العلمية..
- بلحاج الزين، فتحية ؛عبد الهادي، محمد. (2024). الذكاء الاصطناعي وديناميكية الابتكار والتطوير التكنولوجي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر: الإعتبارات القانونية والموضوعية [ورقة بحثية]، مؤتمر مستقبل الذكاء الاصطناعي: تحديات قانونية وأخلاقية، برلين.
- بلوم، إسمهان. (2018). المستويات التنظيمية وأداء العاملين في التنظيم العام والخاص.الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع.
- بن أحسن، صلاح الدين. (2022). الإدارة الاستراتيجية. عمان : زمزم ناشرون وموزعون.
- بن حبيب، عبد الرزاق. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة. (ط.5). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن دريدي، منير بن أحمد. (2017). استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والتحفيز: دراسة ميدانية.الأردن : دار الابتكار.

- بن سديرة، عمر. (2016). الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بن يمين، سعيد. (2015). تنمية الموارد البشرية. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوعايدة، حسان (2022)، نظم المعلومات الاستراتيجية: القرارات الاستراتيجية المزايا التنافسية. الجزائر: الدار الجزائرية.
- بوحبل، سارة. (2020). الاستراتيجية التسويقية الدولية وتأثيرها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- بوسهمين، احمد وعياط سعاد. (2017). واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية.
- بوعلاق، نوال. (2018). استراتيجية الموارد البشرية. عمان : دار وائل.
- البياتي، محمود مهدي. (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي Spss. عمان : دار الحامد.
- بيزان، حنان الصادق. (2025). توصيف الوظائف وتحديد الاختصاصات: رهان جودة خدمات مرافق المعلومات العربية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات.
- تاويريت، نور الدين بشير. (2015). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الترتوري، محمد عوض. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- تقار، أحمد وعلي، عبد الله. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية.

- التميمي، جاسم محمد وداود، وسام مالك. (2016) الإحصاء الحيوي باستخدام Spss. الأردن : مركز الكتاب الأكاديمي.
- توفيق، عبد الرحمان. (2008). التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- توماس، وهلين ودافيد هنجر، (1990)، الإدارة الاستراتيجية (محمود عبد الحميد مرسى، مترجم؛ زهير نعيم الصباغ، (مترجم). معهد الإدارة العامة.
- ثابت، عبد الرحمن إدريس ؛ مرسى، جمال الدين محمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة : الدار الجامعية.
- الجاسم، محمد خالد. (2020). مبادئ الإدارة ووظائفها = Management Principales and Functions . جامعة البعث.
- جباية، سعد فؤاد. (2018). الإدارة العامة. عمان : دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- جبتور، عبد العزيز صالح. (2017). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان : دار المسيرة.
- جبر، هاني. (2015). الخطة الاستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية نموذجا. الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع.
- جبيرات، سناء. (2019). الأداء البشري في منظمات الأعمال. الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني، احمد إسماعيل. (2013)، إدارة التغيير والتطوير. السعودية : عمان : إثراء للنشر والتوزيع.
- جروسكورث، كريس. (2019). قادة المستقبل: نظرة على استراتيجيات الثورة الصناعية الرابعة. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة.

الجمال، أحمد ناجي وبحار، عباس سعد. (2020). رأس المال الفكري. القاهرة:المكتب الجامعي الحديث.

جوبيبارد، جوان وارد. (2020). الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات: بناء الاستراتيجية الرقمية. معهد الإدارة العامة.

جودة، محفوظ أحمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان : دار وائل.

الحاج محمد، أحمد علي. (2017). الإدارة التعليمية الاستراتيجية. صنعاء : المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع.

الحاج، مداح عرابي. (2015). إدارة الأعمال الاستراتيجية. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.

حامد، أحمد جابر. (2024). الرقابة ودورها في تحسين آداء المكتبات المدرسية المصرية من وجهة نظر الأخصائيين. المجلة العلمية للمكتبات والتوثيق والمعلومات.

حجازي، إسماعيل ومعاليم، سعاد. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان : دار أسامة.

الحديدي، محمد عبد السلام أمجد والسيد ابراهيم جابر. (2020). إدارة الذات وفن قيادة الآخرين.

Academy Books Edition &Diffusion du Livre

الحر، عبد العزيز. (2009). أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الاستراتيجي. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

حسين، حسن مختار. (2004). مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي المصري، مجلة التربية.

الحسيني، فلاح حسن. (2000). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. عمان : دار وائل للنشر.

- الحناوي، حسن احمد مصطفى. (2008). تطوير مكتبات الجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإسكندرية، مصر .
- حيرش، عيسى. (2013). الإدارة الاستراتيجية. عمان : مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- الخازندار، جمال الدين. (1993). كوريا المعجزة الاقتصادية: الإدارة والإنجاز. قابيتاي للطباعة والنشر .
- خضراوي، كنزة. (2024). الذكاء الاصطناعي ومستقبل التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة [ورقة بحثية]، المؤتمر الدولي الافتراضي الذكاء الاصطناعي والإنسانيات الرقمية: حدود العلاقة وإشكاليات الممارسة في العلوم الإنسانية والاجتماعية في الوطن العربي.
- الخفاجي، نعمة عباس والغالي، طاهر محسن. (2009) نظرية المنظمة: مدخل التصميم = Organisation Theory : Design Approach (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الخلواني، لينا عبد الله. (2018). معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية والسبل المقترحة: الواقع والتطوير. [ندوة] الندوة العملية الأولى حول الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية، اليمن.
- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان : دار صفاء.
- درة، عبد البارئ إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. عمان : دار وائل.
- الديراوي، ايمن حسن. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة آفاق علم الإدارة والاقتصاد.
- راضي، محمد فخري. (2015). الإدارة الاستراتيجية. عمان : دار أمجد للنشر والتوزيع.
- ربابعة، على وذياب، فتحي. (2018). إدارة المبيعات. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ربحي، مصطفى عليان وسلامة، عبد الحافظ. (2006). إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان : اليازوري.
- ربحي، مصطفى عليان. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الربيعاوي، سعدون وحمود جثير وآخرون. (2018). الإدارة الاستراتيجية. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الركابي، كاظم نزار. (2004). الاستراتيجية العولمة. عمان : دار وائل للنشر.
- رواية، حسن. (2010). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. القاهرة : الدار الجامعية.
- الروقي، بندر. (2015). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- زكريا، لينا محمد. (2016). التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات. عمان : دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الزيادي، سحر عباس والبخاتي، محمد حمادي. (2023). تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضاقة التنظيمية. المجلة العراقية للعلوم الإنسانية.
- السكارنة، بلال خلف. (2010). التخطيط الاستراتيجي. المسيرة : دار المسيرة.
- السلمي، علي. (1995). تطور الفكر التنظيمي. عمان : دار غريب للطباعة.
- السليحات، أيهم عاطف. (2022). الإدارة الاستراتيجية المتقدمة. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- السماوي، عبد الرقيب على قاسم. (2018). برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية. مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية.
- السنهوري، أحمد محمد. (2023). الارتقاء بمستوى كفاءة إدارة المكتبات. دار الفكر العربي.
- السيد، السعيد عبد الوهاب محمد. (2006). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. القاهرة : مكتبة الأنجلو مصرية.
- سيد، مرسى. (1984). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج. (ط.2). لبنان: دار التضامن للطباعة.

شاوش، مصطفى نجيب. (2019). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. القاهرة : دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشرابي، فؤاد. (2017). نظم المعلومات الإدارية. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

الشمعان، خالد والفوزان، الجوهرة. (2017). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية رؤية 2030 من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة [ورقة بحثية]، مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030. جامعة القصيم.

الشوابكة، سحر عبد الحفيظ موسى. (2022). تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات. الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي.

الصيرفي، حازم محمد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية.

الصيرفي، حازم محمد. (2019). مقدمة الإدارة الاستراتيجية. مؤسسة حورس الدولية.

الضبع، رفعت عارف. (2015). إدارة الأزمات. القاهرة : المكتب المصري للمطبوعات.

الطاهر، نعيم ابراهيم. (2009). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم الأهمية التحديات. القاهرة: عالم الكتب الحديث.

الطائي، يوسف حليم والعبادي، هاشم فوزي. (2015). إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان : دار صفاء.

عامر، عادل. (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني.

عباس أنس عبد الباسط. (2018). الإدارة الاستراتيجية: رؤية معاصرة = **Strategic Management is a Comtempory Vision**. السعودية: دار النشر الدولي.

عباس، على. (2015). أساسيات علم الإدارة = **Fundamentals of Management**. عمان : دار المسيرة.

- عبد الحميد، اسماء عبد الفتاح نصر. (2021). تصور مقترح لرفع لقدرة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية. المجلة التربوية.
- عبد الرزاق، مصطفى يونس. (2015). القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات: مبادئ و مفاهيم عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبد الغفور، يونس. (1988). تنظيم إدارة الأعمال. القاهرة : دار النهضة العربية.
- عبد الهادي، محمد فتحي. (2015). الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية. القاهرة : دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- عبود، نجم. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الأردن : دار الصفاء للطباعة .
- عبودي، زيد منير. (2007). الإدارة بالأهداف. الجزائر : دار كنوز المعرفة.
- عبيد، عصام محمد. (2000). التخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات.
- عبيدات، عثمان عبد القادر. (2019). المؤسسات العالمية والتصنيفات الأكاديمية = **International Institutions and Academic Rankings** . دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- العدوان، ممدوح. (2021). دراسات حول المسؤولية الجنائية عن أفعال كيانات الذكاء الاصطناعي غير المشروعة. مجلة علوم الشريعة والقانون.
- عريبات، ياسر احمد. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان : دار يافا العلمية للنشر؛ دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- العرق، نادية. (2004). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة : الدار الجامعية.
- عسالي، بولرباح. (2017) . تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2014). الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. مصر : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- عقل، محمد عقل. (2015). تنفيذ الخطط الاستراتيجية وحكومتها. عمان : دار غيداء.
- عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان : دار وائل.
- عكاشة، سعد احمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين. [غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العلاق، بشير عباس. (199). أسس الإدارة الحديثة. عمان : دار اليازوري العلمية.
- علاقي، مدني عبد القادر. (1985). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية. السعودية : تهامة للنشر.
- علاوي، نصيرة. (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ابي بكر القايد، الجزائر.
- علي عباس. (2021). أساسيات علم الإدارة = Fundamentals of Management (ط.11). عمان : دار المسيرة.
- عليوي، محمد عودة ولزم، مجبل. (2007). المكتبات النوعية. الرياض : دار الوراق.
- العمار، عبد الله علي. (2024). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال في الجمهورية اليمنية محافظة الحديدة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. <https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>
- عون، وفاء. (2018). واقع التخطيط الإستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية.
- عيشوش، محمد وعبد اللطيف، ايمن. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة : جامعة القاهرة.
- غراب، كمال السيد. (1994). الإدارة الاستراتيجية: اصول علمية وحالات عملية. السعودية : جامعة الملك سعود.

- غرارمي، وهيبة. (2016). الإدارة الحديثة للمكتبات = **Management des Bibliothèques**. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- غسان، قاسم داود اللامي والعيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. (2020)، إدارة الآزمات: الأسس والتطبيقات.
- غوار، عفيف. (2023). أنظمة المعلومات والمكتبات في الجزائر. الجزائر : النشر الجامعي الجديد.
- فرحات، ثناء. (2008). القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية على مكتبات جامعة حلوان. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات.
- فليح، خلف. (2017). التخطيط الاقتصادي. عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- قاسيمي، ناصر. (2016). الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- قבלان، زياد خليل. (د.ت.). الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر. [رسالة دكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية غير منشورة]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح .
- القحطاني، محمد بن دليم. (2015). إدارة الوارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. عمان : العبيكات للنشر.
- القرومي، محمد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان : دار المعتز.
- القريوتي، موسى قاسم ومبارك، علي خضر. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة. (ط.3). بيروت : مؤسسة تسنيم.
- القطامين، أحمد. (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- قمر، خالد السعيد. (2006). الرقابة الإستراتيجية. ورقة عمل. كلية التجارة وإدارة الأعمال. جامعة حلوان.

- كافي، مصطفى يوسف. (2013). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي. عمان : مكتبة المجتمع العربي.
- كافي، مصطفى يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية. عمان : دار اسامة.
- كافي، مصطفى يوسف. (2019). الذكاء الاقتصادي. عمان : مؤسسة الوراق.
- كافي، مصطفى يوسف. (2022). الإدارة الرشيدة والجداريات القيادية. عمان : مؤسسة الوراق.
- الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الكويت : مطبعة الريان.
- لرقت، علي. (2009). امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. [رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتسيير التربوي غير منشورة]. جامعة الجاح لخضر باتنة، الجزائر .
- اللوزي، موسى سلامة. (2020). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات: الأكاديمية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية.
- لونيسي، محمد. (2019). المنهج الإداري في تسيير المشروعات. القاهرة : دار الفكر والقانون.
- مبروك، ابراهيم السعيد. (2014). الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة.
- مبني، صالح أبو حميد. (2007). الإدارة العلمية. عمان : معهد الإدارة العلمية.
- متولي، نريمان اسماعيل. (1995). اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العلمية على مصر وبعض البلدان الأخرى. المكتبة الأكاديمية.
- محمد زكريا، لينا. (2015). التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات. عمان : دار أمجد.
- محمد، جمال عبد الله. (2016). التخطيط الاستراتيجي. عمان : دار المعترز.
- محمد، هاني محمد. (2015). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان : دار المعترز.
- مداح، عرايبي الحاج. (2015). إدارة الأعمال الاستراتيجية. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.

المداحة، احمد نافع ومطلق، حسن محمود. (2014)، المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

مدثر، سالم حسن. (2018). دور ترويج الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة دنقلا السودان، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية.

مدحت، محد أبو النصر. (2019). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. عمان : دار المسيرة .

المرسوم التنفيذي رقم 06-419، المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006، يتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها، الجريدة الرسمية، ع. 75، الصادرة في 26 نوفمبر سنة 2006.

المرسوم التنفيذي رقم 08-116، المؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، الجريدة الرسمية، ع. 20، الصادرة في 13 أبريل سنة 2008.

المرسوم التنفيذي رقم 08-214، المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المدرسة الوطنية العليا للطب البيطري إلى مدرسة خارج الجامعة، الجريدة الرسمية، ع. 40، الصادرة في 16 يوليو سنة 2008.

المرسوم التنفيذي رقم 08-217، المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المدرسة الوطنية العليا للري إلى مدرسة خارج الجامعة، الجريدة الرسمية، ع. 40، الصادرة في 16 يوليو سنة 2008.

المرسوم التنفيذي رقم 08-219، المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المعهد الوطني للفلاحة إلى مدرسة خارج الجامعة، الجريدة الرسمية، ع. 40، الصادرة في 16 يوليو سنة 2008.

المرسوم التنفيذي رقم 08-220، المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المعهد الوطني للتكوين في الإعلام الآلي إلى مدرسة خارج الجامعة، الجريدة الرسمية، ع. 40، الصادرة في 16 يوليو سنة 2008.

المرسوم التنفيذي رقم 08-222، المؤرخ في 11 رجب 1429 الموافق 14 يوليو 2008، يتضمن تحويل المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء إلى مدرسة خارج الجامعة، الجريدة الرسمية، ع. 40، الصادرة في 16 يوليو 2008.

المرسوم التنفيذي رقم 09-325، المؤرخ في 22 شوال 1430 الموافق 11 أكتوبر 2009، المتضمن تحويل المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات إلى مدرسة خارج الجامعة، الجريدة الرسمية، ع. 59، الصادرة في 14 أكتوبر 2009.

المرسوم التنفيذي رقم 09-326، المؤرخ في 22 شوال 1430 الموافق 11 أكتوبر 2009، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 08-216 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، المتضمن تحويل المدرسة العليا للتجارة إلى مدرسة خارج الجامعة، الجريدة الرسمية، ع. 59، الصادرة في 14 أكتوبر 2009.

المرسوم التنفيذي رقم 19-198، المؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1440 الموافق 10 يوليو سنة 2019، يتضمن تحويل المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى مدرسة عليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، الجريدة الرسمية، ع. 45، الصادرة في 17 يوليو سنة 2019.

المرسوم التنفيذي رقم 2000-251، المؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 23 غشت سنة 2000 يحول المعهد الوطني للتجارة إلى معهد وطني للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، ع. 53، الصادرة في 27 غشت سنة 2000.

المرسوم التنفيذي رقم 23-433، المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023، يتضمن مدرسة وطنية عليا في علم النانو وتكنولوجيا النانو، الجريدة الرسمية، ع. 79، الصادرة في 7 ديسمبر سنة 2023.

المرسوم التنفيذي رقم 23-434، المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023، يتضمن مدرسة وطنية عليا لتكنولوجيا الأنظمة المستقلة، الجريدة الرسمية، ع. 79، الصادرة في 7 ديسمبر سنة 2023.

المرسوم الرئاسي رقم 21-322، المؤرخ في 13 محرم عام 1443 الموافق 22 غشت سنة 2021، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا في الرياضيات، الجريدة الرسمية، ع. 65، الصادرة في 26 غشت 2021

المرسوم الرئاسي رقم 21-323، المؤرخ في 13 محرم عام 1443 الموافق 22 غشت سنة 2021، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا للذكاء الاصطناعي، الجريدة الرسمية، ع. 65، الصادرة في 26 غشت 2021.

المرسوم الرئاسي رقم 24-181، المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1445 الموافق 5 يونيو سنة 2024، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا في الأمن السيبراني، الجريدة الرسمية، ع. 39، الصادرة في 8 يونيو سنة 2024.

المرسوم رقم 84-84، المؤرخ في 12 رجب عام 1404 الموافق 14 أبريل سنة 1984، يتضمن القانون الأساسي للمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات، الجريدة الرسمية، ع. 16، الصادرة 17 أبريل سنة 1984.

مرسي، حسن أحسن. (2019). إدارة التسويق. القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة.

مرسي، حسن أحمد (2020). الإدارة الإلكترونية: الإدارة العامة - الإدارة الاستراتيجية - تنظيم القطاع العام. القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة.

مرسي، سيد عبد الحميد. (1978). العلاقات الإنسانية في الإدارة. مجلة الاقتصاد والإدارة.

مستشار، عبد الرحيم محمد. (2015). التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي. [أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة في قياس الأداء المؤسسي غير منشورة].

مسلم، عبد الله حسن. (2015). إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو. عمان : دار المعتر.

- المصري، مصطفى عبد الرحمان. (2015). التخطيط الاستراتيجي: مفهوم التخطيط -أنواع التخطيط - تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي - الإحصاء والتنبؤ - الخطة الاستراتيجية. القاهرة : دار التعليم الجامعي.
- مصطفى صادق، أمينة. (2002). إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية.
- المطوطح، مشاري جويعد. (2016). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في البنوك الإسلامية الكويتية. [رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال. كلية إدارة المال والاعمال غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
- المطيري، ذعار بن شجاع وزايد، عبد الناصر حسين. (2012). تحديات تطبيق الخطط الاستراتيجية في المنظمات السعودية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المغربي، أمل محمد. (2025). إستراتيجيات الإدارة والإبتكار في المكتبات: من المخطوطات إلى الخوادم. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). أصول الإدارة والتنظيم = **Assettes Management Administration**. عمان : دار الجنان.
- مولوح، نور الدين ومحمّد، محمد. (2024). مستقبل التعليم العربي في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي [ورقة بحثية]، مؤتمر توظيف الذكاء الاصطناعي في بناء المناهج التعليمية.
- مؤيد، عبد الحسن. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. عمان : مؤسسة الوراق.
- النجار، فريد راغب. (2014). إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع = **Human Capital Management Via Talent and Excellence**. منشأة المعارف.
- نصار، علي عبد الرؤوف محمد و خليل، محمد عبد المجيد احمد. (2023). الكفايات المهنية اللازمة لإعداد عضو هيئة التدريس على ضوء الصيغ الجامعية الجديدة " رؤية مستقبلية". مجلة التربية،

- النعمي، صلاح عبد القادر. (2023). الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات الجديدة. عمان : دار اليازوري العلمية.
- النمر، سعود. (2016). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. السعودية : مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
- نوري، منير. (2015). التسيير العملي والاتصالات الإدارية: المفاهيم والتطبيقات. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- هريسون، ديفيد. (2009). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. (ناظورية علاء الدين، مترجم). الأردن : دار زهران.
- الهمشري، عمر أحمد. (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. السعودية : مؤسسة الرؤى العصرية.
- الهمشري، عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان : دار صفا للنشر والتوزيع.
- وهبة، هاني عبد الكريم. (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. [رسالة ماجستير قسم اصول التربية تخصص إدارة تربوية غير منشورة]. الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- يونس، زياد ابراهيم. (2019). الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات. القاهرة : مؤسسة شباب الجامعة.
- اليونيسكو. (2024). إرشادات استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعليم والبحث. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

1. Aguilla, Francis .(1997). **Scanning the Bisness Environnement**, Macmillan Publishing.
2. Armstrong, Michael.(2006).strategic human resource management à guide to action. Kogan.
3. Bannock, Graham David, Evan .(2002) .the Newpenguin Dictionary of Business . penguin books.
4. Bartol, M. Kathryn, MartinC, David.(1994). **Management**. MC.Graw–Hill
5. Brech, Edward Francis. (1957). **The principals and Practice of management**. Longman Edition.
6. David, Fred R. (2012). **Concepts of Strategic Management**. Columbus .publishing company.
7. Douglas, MC Gregor.(1960). **the Human Side of Enterprise** . MC Graw – Hill Book Co.
8. Fayol,H. (1949) . **General and Industrial Management** . Pitman Edition.
9. Fred, David R. (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases** . Pearson Education Inc.
10. Fred, David R.(2001). **Strategic Management : Concepts and causes**. Pearson Global Edition.
11. Groff, Warren.(1983). **Strategic Planning for the third ware** .a paper presented at a futuristes international meeting . D.C. Sring.

12. Grundy, Tomy,(2005). **Gurus on Business Strategy** . Vivabook Private Limited.
13. Hill, C. Jones G.(1989). **Strategic Management**. Houghton Mufflini.
14. Johnson, G. Scholes, K. .(1997) . **Exploining Comporte Strategy** ,(4ed.).
- Khemaklem, Abdelatif. (1976). **La Dynamique du Contrôle de Gestion**(2ed.) .Dunod .
15. Koontz H. Donnell O. (1984). **Management**. Graw Hill.
16. Lawler, E. (1971). **Pay and Organizational Effectiveness**. Mc.Graw_Hill .
17. Martinet, A.C. (1988). **les discours sur la stratégie d'entreprise R.F.G**.
18. Nasri, William Z..(1987). **Légal Issues for Library and Information Management**. Haworth Press.
19. Peterson, M..(1980). **Analysions Alternative Approaches to planning in jedamus**. Jussey Bass Publisher.
20. Prasad, Ajit.(2002). **A dictionary of Strategic Management**. Excell books.
21. Richard, J., Moniz J. (2010). **Practical and Effective Management of Librarie**. chan doc. Publishing.
22. Riggs, Donald E..(1998). **Visionary leadership in leadership and academic librarians**. Green Wood press.

23. Robbins, Decenzo D .(2001) . **Fundamentals of Management** .Pearson Education Delhi (3éd.)(.
24. Roney, C. W..(2004). **Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners Guidelines for Strategists** .Praeger.
25. Russel, Jeffre, Russel Linda.(2005) . **Strategic Planning Training** . the American society for training and développment the ASTD press .
26. Schuster, Frederick E..(1985). **Human Resource Management: concepts cases and resisting restons** .Virginia restons publishing Co.
27. Steiner, G.A. .(1979). **Strategic Planning : what Avery manager must know**. the free press .Macmillanco.
28. Tregoe, B., W.J,Zimmerman. (1980). **Top Management Strategy**. Simon and Schuster .
29. Wheelen, Thomas .L., Hunger, J. David. (2006) . **Strategic Management and Business Poissy** (10éd.). Pearson Education Upper Saddle River.

Articles de Revues, Périodiques:

1. Budhwar. Chaudhry S. Wood G.Aguinis H. .(2023). **Human Resource Management in the âge of générative artificiel Intelligence : Perspectives and research directions on Chat GPT**. Human Resource Management Journal , 33.
2. Field, A. (2017). **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. (5 th ed.).Sage publications.

3. Fullan, Michael. (2003). **Leadership and sustainability**. Center or development and learning, 8(2).
4. Glogoloff,S. (2001). **Information technology in the Virtual Library: leadership in times of change**. Journal of Library Administration, 32 (34).
5. Katz, R.L.. (1995). **Skills of Effective Administration**. Harvardard Businesses, review .
6. Koestenbaum ,P. (2002). **Leadership: Inner Side of Greatness**, Francisco: Jossey – Bass . ينقص معلومات
7. Vinzant, J.C. .(1996). **Strategic Management and Total Quality Management**. Administration Quarterly, 20.
- 8.Jooste,C. & Fourie ,B. .(2009). **the Rôle of strategic leaderships in effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders**. Southem African Business Review. 13 (3).

وبوغرافيا:

1. أهم معوقات تخطيط وإدارة الإستراتيجية. مدونة مؤشرات الأداء وتطوير واستشارات

<https://KPI.COM.SA>

2. حايك، هيام. ادارة الموارد في المكتبات: منظور جديد لنظام إدارة المكتبات. مدونة نسيج.

3. دبوان، عمر طه. بتصميم مخطط أبرز فيه الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

https://instagram.com/business_admn?igshid=YmNyMTA2M2Y=

4. صالح، محمد الطاهر. التسويق بمنظمة التجارة العالمية بالقاهرة.
(drmtaher.com/2021/01/blog_post_74.html)

5. عبد الرحيم، محمد. (2015) [في المداخلة الموسومة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ خلال مشاركته في أوراق المؤتمر العلمي المقام بالكويت
<https://www.youtube.com/watch?V=vvt1BLS3Aag>

6. محاجبي عيسى. (2014). الثقافة المعلوماتية لدى طلبة بعض المدارس العليا في الجزائر: وفق مؤشرات الأداء للتقنين الخاص بكفاءات الثقافة المعلوماتية للتعليم العالي (ACRL). مجلة علم المكتبات،
asjp.cerist.dz/en/article/40265143-128

7. مدونة عالم المكتبات والبرمجيات مفتوحة المصدر.
<https://hasanabdelbar.blogspot.com/05/2014/management-by-objective.html>

8. يوسف، محمد حسن. (2012). مفهوم التخطيط الاستراتيجي
<http://www.saaaid.net/Doat/hasn/113.html>

9. اليونسكو: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
<https://repository.ifla.org/server/api/core/bitstreams/f9fd6f88-5f3a-4356-817b-c65b4fab7246/content>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله الجزائر



كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والمعلومات

الإستبانة

السلام عليكم ورحمة اله تعالى وبركاته

في إطار إتمام أطروحة دكتوراه في علم المكتبات والمعلومات تخصص إدارة أنظمة المعلومات والموسومة بـ:

الإدارة الاستراتيجية في مكتبات المدارس العليا الجزائر الوسطى انموذجا:
دراسة تقويمية

إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د. محمد عبد الهادي

بلحاج الزين فتحية

لنا عظيم الشرف أن نطلب من سيادتكم المحترمة ملأ الاستمارة المرفقة بكل عناية ودقة وموضوعية بما ترونه مطابقا للواقع العملي لمكتبتكم، والتي ستوظف نتائجها لأغراض علمية بحثية ؛ وما تهدف إليه دراستنا هاته من خلال الوقوف على واقع تسيير وإدارة المكتبات المدارس العليا محل الدراسة محاولين بذلك إرساء مبادئ ومبررات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بها للارتقاء بمستوى أدائها.

إليك منا فائق الشكر والامتنان على تفضلكم بالإسهام في إتمام دراستنا هاته .

السنة الجامعية 2022- 2023

ملاحظة: الرجاء الإجابة على الأسئلة المقترحة من خلال وضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية :

1. الفئة العمرية : 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐
40-36 ☐ 41-45 ☐ 46 فما فوق ☐

2. المؤهل العلمي:

- شهادة الدراسات التطبيقية ☐ ليسانس نظام ل.م.د. ☐
ليسانس نظام كلاسيكي ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3. التخصص الأكاديمي : علم المكتبات والمعلومات ☐

تخصص آخر أذكره :

4. الخبرة المهنية :

- سنة - 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر ☐

5. طبيعة المنصب شاغل (المسمى الوظيفي):

.....

المحور الأول : صياغة استراتيجية المكتبة (التخطيط الاستراتيجي)

-I- التشخيص الاستراتيجي لبيئة المكتبة :

6. هل تتم عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمكتبة وفق المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والقانونية ؟

نعم ☐ لا ☐

1.6 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فهل تكون بصفة مستمرة ؟ نعم ☐ لا ☐

2.6 إذا كانت الإجابة ب " لا " فما تفسيرك لذلك؟.....

.....

7. على ماذا تركز دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمكتبة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في رأيك؟:

1.7 على الهيكل التنظيمي بحكم تحديده للمسؤوليات والصلاحيات بناء على المتطلبات الاستراتيجية .

نعم ☐ لا ☐

1.1.7 إذا كانت الإجابة ب"نعم" فهل يكون ذلك من خلال:

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات وفق المتطلبات الإستراتيجية. ☐
- ترتيب العلاقات داخل المنظمة لخلق التوافق داخل المكتبة. ☐
- ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها. ☐
- تحديد أسس التميز الوظيفي داخل المنظمة. ☐

2.7 على الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة: ☐ لا ☐ نعم

1.2.7 إذا كانت الإجابة ب"نعم" فهل يكون ذلك من خلال:

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات ومصالح المكتبة ☐
- تعزيز الالتزام الجماعي ☐
- القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين داخل المكتبة ☐
- التكيف على المتغيرات الداخلية للمكتبة لضمان صياغة استراتيجيات جديدة ☐

3.7 على الموارد والإمكانات المتاحة لدى المكتبة: ☐ لا ☐ نعم

1.3.7 إذا كانت الإجابة ب"نعم" فهل يكون ذلك من خلال:

- خلق التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المكتبة ☐
 - تبني مبدأ الكفاءة والفعالية لضمان الأداء والتميز المكتبي ☐
- 8.** هل تستخدم المكتبة أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية؟: ☐ لا ☐ نعم

1.8 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فما هي الأداة المعتمدة في ذلك:

.....

.....

- II - رؤية المكتبة:

9. ينطبق مفهوم الرؤية على الإدراك والتنبؤ كمنهج للتفكير الاستراتيجي فما تمثل رؤية المكتبة بالنسبة لك :

1.9 إمكانية تحقيق المكتبة لأهدافها الرئيسية ! نعم ☐ لا ☐

2.9 سعي المكتبة للتميز والريادة في مجال تقديم الخدمات وفق رؤية استشرافية ! نعم ☐ لا ☐

1.2.9 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فماهي مساعيها ؟

.....
.....

3.9 إدراك مدى أهمية التحسين والتطوير لدى مكتبات المدارس العليا الذي يعكس تميز المكتبة وفق

متطلبات مجتمعها الأكاديمي ! نعم ☐ لا ☐

4.9 توفير المكتبة للمجموعات البحثية لدعم وتعزيز البرامج الأكاديمية بالمدارس العليا في أي وقت !

نعم ☐ لا ☐

5.9 ضمان المكتبة للتدقيق المعلوماتي لجمهورها الأكاديمي لتطوير مهاراتهم ومعارفهم البحثية والعلمية وفق دورات تكوينية فعالة .

نعم ☐ لا ☐

10. هل للمكتبة رؤية استراتيجية واضحة ؟ نعم ☐ لا ☐

1.10 إذا كانت الإجابة ب " لا " فما هو تفسيركم ومقترحاتكم بهذا الشأن ؟

.....
.....
.....

- III - رسالة المكتبة وأهدافها:

تعتبر عملية إعداد وتطوير رسالة المكتبة من أهم الخطوات الأساسية التي تتبناها الإدارة في إطار تفكيرها

الاستراتيجي .

11. فهل تم تحديد وتوثيق رسالة المكتبة ؟ نعم ☐ لا ☐

1.11 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فما هو مضمونها ؟

12 . هل تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمكتبة ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13 . هل نص رسالة المكتبة يوحي بوجود فكر استراتيجي ؟ نعم ☐ لا ☐

1.13 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فحدد عناصره :

التركيز على الخدمات والنشاطات المقدمة الحالية والمستقبلية وفق متطلبات وحاجيات العملاء ؟

نعم ☐ لا ☐

✓ سبب وجود المكتبة ؟ نعم ☐ لا ☐

✓ تحديد الهدف الأساسي للمكتبة والسياق الذي تعمل به ؟ نعم ☐ لا ☐

✓ عن طبيعة نشاطاتها ؟ نعم ☐ لا ☐

✓ هل تحدد الرسالة المستفيدين من خدمات المكتبة الحاليين والمستقبليين ؟ نعم ☐ لا ☐

✓ وجوب فهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم ؟ نعم ☐ لا ☐

✓ إعداد التنبؤات المستقبلية والتركيز على الخدمات والعروض على المدى البعيد ؟ نعم ☐ لا ☐

✓ التركيز على مقاييس النجاح الأساسية في المكتبة ؟ نعم ☐ لا ☐

14 . في نظرك هل رسالة المكتبة تعكس غرضها الرئيسي ☐ فلسفتها ☐ وأهدافها ☐

المحور الثاني: دعائم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمكتبة :

15 . هل تتاح لكم فرصة المشاركة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المكتبة ؟ نعم ☐ لا ☐

16 . لكم بإختيار الإستراتيجية المناسبة التي تراعى فيها مستويات البدائل الإستراتيجية ، برأيكم ماهي الاستراتيجية

المفترض إتباعها ؟

1.16 إستراتيجية الإستقرار والثبات :

1.1.16 المكتبة تركز على مواردها في مجال الأنشطة للمحافظة على نفس الرسالة والأهداف.

☐ نعم ☐ لا

2.1.16 التوزيع الجيد للموارد لضمان التوازن بين الكفاءة والفعالية. ☐ نعم ☐ لا

3.1.16 تدارك الأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها في الوقت اللازم. ☐ نعم ☐ لا

2.16 إستراتيجية النمو:

1.2.16 تحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة. ☐ نعم ☐ لا

2.2.16 تقديم خدمات المكتبة وفق الرؤية الإستشرافية لمجتمعها المحتمل في ظل التكنولوجيات الحديثة .

☐ نعم ☐ لا

3.2.16 التركيز على تطوير الاهتمامات العلمية والبحثية للطلبة الباحثين والأكاديميين. ☐ نعم ☐ لا

3.16 إستراتيجية التنوع :

1.3.16 مجالات وخدمات جديدة يمكن للمكتبة إدراجها . ☐ نعم ☐ لا

2.3.16 إنتهاج المكتبة لإستراتيجيات البيئة التسويقية لتسويق خدماتها. ☐ نعم ☐ لا

-II- الخيارات الاستراتيجية للمكتبة :

17 . هل لدى الإدارة العليا قناعة ودعم بالدور والمهام المسند للمكتبة ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

18. هل تنتهج المكتبة ميكانيزمات وآليات الإدارة الحديثة لتطوير وتجويد خدماتها؟ ☐ نعم ☐ لا

1.18 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فماهي هذه الميكانيزمات ؟

✓ تشخيص الواقع العملي للمكتبة والسعي لتطبيق سياسة التطوير والتحسين المستمرين على المدى البعيد ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

✓ تحديد المكتبة للمواصفات المعيارية لجودة الخدمات المقدمة ؟

☐ نعم ☐ لا

✓ تصميم خدمات المكتبة وفق الاحتياجات العلمية والمهنية لمجتمعها الأكاديمي وكذا عمالها على حد سواء ؟

☐ نعم ☐ لا

✓ توجهات المكتبة بالانتقال نحو الإدارة الإلكترونية لتقديم خدماتها؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " فحددها؟

تثمين الرصيد إلكترونيا ☐ الفهرسة الإلكترونية ☐ الإعارة الإلكترونية ☐
البث الانتقائي للمعلومات ☐ الخدمة المرجعية الإلكترونية ☐ خدمة تدريب المستفيدين الإلكترونية ☐

✓ فهم وإدراك وكذا تحديد احتياجات عملائها الأكاديميين.

☐ نعم ☐ لا

19. هل تمتلك المكتبة خلية للجودة لضمان جودة الخدمة المعلوماتية ؟ ☐ نعم ☐ لا

1.19 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فما هي الأبعاد الاستراتيجية التي تركز عليها ؟

- مدى موافقة الخدمة المعلوماتية مع مبادئ الجودة الشاملة. ☐ نعم ☐ لا
- مطابقة الخدمة المعلوماتية لمتطلبات المستفيد. ☐ نعم ☐ لا
- التركيز على وقت الاستجابة لمتطلبات المستفيد. ☐ نعم ☐ لا

20. هل تمتلك المكتبة نظاما للمعلومات المحوسبة لإدارة وإنجاح قراراتها الإستراتيجية؟

☐ نعم ☐ لا

21. يسهم مدير المكتبة في صناعة قراراتها الإستراتيجية، برأيك هل من المهم أن تكون شخصية المدير

تستند إلى:

- الإتجاهات والقيم الشخصية ☐ نعم ☐ لا
- التأكيد على أخلاقيات العمل ☐ نعم ☐ لا
- الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية والحرص على إدارة العلاقات والأفراد لخلق جو ملائم للتشارك بين مختلف أقسامها ومصالحها. ☐ نعم ☐ لا

- رضى المستفيد هي من الأولويات ☐ نعم ☐ لا
 - القيادة الإدارية المتسقة لتحديد توجهات المكتبة وأهدافها. ☐ نعم ☐ لا
 - إحداث التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف بعيدة الأجل. ☐ نعم ☐ لا
22. هل للمكتبة سياسة تسويقية واضحة لتطوير بيئة مجتمعها الأكاديمي . ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " فكيف يتم ذلك :

- الاعتماد على نظام لليقظة. ☐ نعم ☐ لا

- الاعتماد على نظام تسويقي في البيئة الإلكترونية (مواقع التواصل الاجتماعي على تنوعها)

☐ نعم ☐ لا

- تنظيم الملتقيات والندوات وكذا الأيام الدراسية الخاصة بمجال المكتبات للمجتمع الأكاديمي

بالمدرسة للتعريف بما تقدمه من خدمات ☐ نعم ☐ لا

23. لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ فهل تمتلك المكتبة بدائل لإعداد خططها الاستراتيجية؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " فلك بتحديدك :

- مدى استفادة المكتبة من مواردها المتاحة. ☐

- مدى تحقيق أكبر عائد (مادي / معنوي) مقابل التهديدات المحتملة. ☐

- مدى استفادة المكتبة من الفرص المتاحة ☐

- مدى تلبية المكتبة لاحتياجات مجتمعها الحالية والمتوقعة. ☐

24. بنظرك ماهي الميزات المعيارية لإعداد الخطة الاستراتيجية بمكتبتكم ؟

- ان تكون الخطة الاستراتيجية واضحة . ☐

- ان تكون الخطة الإستراتيجية مرنة . ☐

- المشاركة الفعلية للعاملين بالمكتبة . ☐

- دقة المعلومات والبيانات المعتمدة . ☐

- الإعلان عن الخطة ووضع العاملين في الصورة ☐

- إبراز الأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف الواجب تحقيقها. ☐

المحور الثالث: رقابة وتقييم استراتيجية المكتبة

تعتبر عملية الرقابة الاستراتيجية بمفهومها العلمي والعملية حتمية لضمان جودة الخدمة والأداء المكتبي المتميز.

25. هل تشاركون في عملية الرقابة عند تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المكتبة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ عدم الإجابة

26. هل تتم عملية الرقابة التوجيهية والتقييم المستمر في المكتبة بناء على:

- مرافقة وتقييم العنصر البشري ومدى كفاءته . ☐ نعم ☐ لا

- مستوى تصميم أداء الخدمة المعلوماتية . ☐ نعم ☐ لا

- مستوى التناسق العملي والمهني لأقسام ومصالح المكتبة. ☐ نعم ☐ لا

- درجة تقدير العميل والسعي لإرضائه . ☐ نعم ☐ لا

- درجة انسجام استراتيجية المكتبة مع ثقافتها التنظيمية. ☐ نعم ☐ لا

- الأداء المحكم والتغلب على العوائق التنظيمية. ☐ نعم ☐ لا

27. هل لدى المكتبة سياسة تقييمية واضحة لقياس أدائها الاستراتيجي؟ ☐ نعم ☐ لا

1.27 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فهل يتم ذلك وفق المقاييس العلمية والموضوعية في مجال المكتبات؟

☐ نعم ☐ لا

1.1.27 إذا كانت الإجابة ب " نعم " فما هي هذه المقاييس :

- مقياس عدد الشكاوي ☐

- مقياس رضا العميل ☐

- مقياس جودة خدمة العميل ☐

- مقياس الأداء الفعلي ☐

- مقياس الفجوة مقارنة أداء المكتبة الفعلي مع الخدمة الواجب تقديمها للعميل ☐

28. برأيك هل تقوم المكتبة بقياس أدائها الفعلي وفق مؤشرات الأداء العربية والعالمية لضمان أعلى مستويات

الأداء والتميز ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " فما هي؟

- مؤشرات أداء المكتبات **9 KPIS [Key performance indicators]** ☐

- منهج ستة سيجما لتحسين الأداء **Six Sigma** . ☐

- معيار الأيزو لضمان جودة الخدمة . ☐

- توجيهات الإفلا في مجال تقييم الأداء. ☐

- مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات. ☐

- بطاقة الأداء المتوازن BSC (المقاييس التي تحرك الأداء) . ☐

- تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة **"360" Performance Evaluation** ☐

29. بنظرك هل وصلت المكتبة إلى درجة انسجام استراتيجيتها مع ثقافتها التنظيمية ؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعا ما

إذا كانت الإجابة ب " لا " أو "نوعا ما" فما هي تصوراتكم ومقترحاتكم بشأن تطوير الواقع العملي لمكتبتكم ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مرسوم رئاسي رقم 24-181 مؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1445 الموافق 5 يونيو سنة 2024، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا في الأمن السيبراني.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الدفاع الوطني ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-7 و 141 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 14 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-02 المؤرخ في 29 محرم عام 1427 الموافق 28 فبراير سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للمستخدمين العسكريين، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 23-07 المؤرخ في 3 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 يونيو سنة 2023 والمتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 20 جانفي سنة 2020 والمتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-143 المؤرخ في 5 رمضان عام 1444 الموافق 27 مارس سنة 2023 والمتضمن القانون الأساسي للمستخدمين المدنيين التابعين لوزارة الدفاع الوطني،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن القانون الأساسي للنموذجي للمدرسة الوطنية العليا التابعة للقطب التكنولوجي لمدينة سيدي عبد الله، ولاية الجزائر، المعدل،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : طبقا لأحكام المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن القانون الأساسي للنموذجي للمدرسة الوطنية العليا التابعة للقطب التكنولوجي لمدينة

سيدي عبد الله، ولاية الجزائر، المعدل، تنشأ مدرسة وطنية عليا تسمى "المدرسة الوطنية العليا في الأمن السيبراني"، تدعى في صلب النص "المدرسة".

المادة 2: تخضع المدرسة لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، وكذا لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3: توضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 4: تعد برامج التكوين من طرف الوزارة المكلفة بالتعليم العالي بالتنسيق مع وكالة أمن الأنظمة المعلوماتية.

تحدد برامج التكوين ونظام التقييم والتدرج في التكوين القاعدي والطور الثاني بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 5: زيادة على المهام العامة المحددة في المواد 17 و 18 و 19 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، تتولى المدرسة مهمة ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في تكوين مهندسين وحاملي شهادة دكتوراه ذوي كفاءات علمية وتقنية وعامة ذات مستوى عالٍ، تمكنهم من ممارسة وظائف التطوير أو التعليم في ميادين الأمن السيبراني.

تكلف المدرسة، بالتعاون مع وكالة أمن الأنظمة المعلوماتية، بما يأتي:

- المساهمة في المجهود الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال أمن الأنظمة المعلوماتية وتقديم حلول مبتكرة ذات تقنيات عالية،

- تعزيز تطوير العلوم والتقنيات في مجال الأمن السيبراني،

- المشاركة في تعزيز القدرات التقنية الوطنية في مجال الأمن السيبراني،

- وضع بنيتها التحتية ووسائلها تحت التصرف، لغرض المساهمة في تعزيز أمن الأنظمة المعلوماتية الوطنية.

المادة 6: زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، يتشكل مجلس إدارة المدرسة، بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة، من:

- ممثل وزارة الدفاع الوطني،

- ممثل الوزير المكلف بالشؤون الخارجية،

- ممثل الوزير المكلف بالداخلية،

- ممثل الوزير المكلف بالطاقة،

- ممثل الوزير المكلف بالمواصلات السلكية واللاسلكية،

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة،

- ممثل الوزير المكلف بالصحة،

- ممثل الوزير المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة،

- ممثل وكالة أمن الأنظمة المعلوماتية،

- ممثل المحافظة السامية للرقمنة،

- ممثل الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها،

- ممثل السلطة الوطنية لحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي،

- مدير مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني،

- ممثلين اثنين (2) عن المؤسسات الاقتصادية العمومية و/أو الخاصة.

المادة 7: زيادة على المهام المنصوص عليها في المادة 33 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، يكلف مدير المدرسة بما يأتي:

- السهر على حسن سير ومتابعة نشاطات تقديم الخدمات و/أو الخبرة داخل وخارج المدرسة في مجال الأمن السيبراني،

- السهر على حماية وتأمين المعلومات في الأنظمة المعلوماتية الموطنة على مستوى المدرسة.

المادة 8: زيادة على المديرين المساعدين المذكورين في المادة 35 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، يساعد مدير المدرسة مدير مساعد مكلف بأمن الأنظمة والوسائل الخاصة، يكلف بتسيير الهياكل والموارد البشرية الموضوعة تحت سلطته.

يتم تعيينه بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من وزارة الدفاع الوطني، من بين المستخدمين المختصين في مجال الأمن السيبراني التابعين لوزارة الدفاع الوطني. وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 9: زيادة على قائمة الأعضاء المذكورة في المادة 43 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، يتشكل المجلس العلمي للمدرسة من ممثل عن وكالة أمن الأنظمة المعلوماتية.

المادة 10: يمكن للمستخدمين المختصين في أمن الأنظمة المعلوماتية لوزارة الدفاع الوطني المساهمة في مهام التدريس و/أو البحث العلمي في المدرسة، حسب مجالات اختصاصهم.

المادة 11: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 28 ذي القعدة عام 1445 الموافق 5 يونيو سنة 2024.

عبد المجيد تبون

المادة 33 : يعين المدير بموجب مرسوم من بين الأساتذة المنتمين لرتبة أستاذ، وعند الاقتضاء، من بين الأساتذة ذوي أعلى رتبة، وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 34 : يساعد المدير :

- المدير المساعد المكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل،
- المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والابتكار وترقية المقاولاتية،
- المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام والاتصال والعلاقات الخارجية،
- الأمين العام للمدرسة،
- مدير المكتبة.

الفرع الثالث

مجلس المديرية

المادة 35 : يساعد المدير في إطار تسيير المدرسة، مجلس مديريةية يضم المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والأمين العام للمدرسة ومدير المكتبة.

يجتمع مجلس المديرية مرة واحدة، على الأقل في الشهر، ويتولى الأمين العام للمدرسة أمانة المجلس.

المادة 36 : يكلف المديرون المساعدون بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

يعين المديرون المساعدون بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، من بين أساتذة التعليم والتكوين العالين الذين يثبتون أعلى رتبة. وتنهى مهامهم حسب الأشكال نفسها.

المادة 37 : يكلف الأمين العام بالتسيير الإداري والمالي للهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح التقنية ويتلقى، بهذه الصفة، تفويضا بالإمضاء من المدير.

يعين الأمين العام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 38 : يكلف مدير المكتبة بتسيير المكتبة المنظمة في شكل مصالح، ويتلقى، بهذه الصفة، تفويضا بالإمضاء من المدير.

يعين مدير المكتبة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 30 : تكون مداولات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من تاريخ استلام المحاضر من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي ما لم يعترض على ذلك صراحة خلال هذا الأجل.

المادة 31 : لا تكون المداولات المتضمنة الميزانية والحسابات المالية واقتناء العقارات وبيعها أو إيجارها وقبول الهبات والوصايا والإعانات والمساهمات المختلفة، نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة المشتركة عليها بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية.

لا تكون المداولات المتعلقة بإنشاء مؤسسات فرعية والحصول على أسهم، وكذا تلك المتعلقة بإبرام اتفاقات أو اتفاقيات التعاون الدولية للتبادل بين الجامعات، نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة عليها من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثاني

المدير

المادة 32 : المدير مسؤول عن السير العام للمدرسة.

وبهذه الصفة، يقوم بما يأتي :

- يمثل المدرسة أمام القضاء وفي كل أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المدرسة،
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس،

- يحضر مشروع ميزانية المدرسة ويعرضه على مجلس الإدارة ليتداول بشأنه،

- هو الأمر بصرف ميزانية المدرسة،

- يفوض الإمضاء إلى المديرين المساعدين ومديري مخابر ووحدات البحث، عند الاقتضاء،

- يعين مستخدمي المدرسة الذين لم تتقرر طريقة أخرى للتعين بها،

- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن النشاطات البيداغوجية والعلمية للمدرسة،

- يسهر على احترام النظام الداخلي للمدرسة الذي يعد مشروعه ويعرضه للمصادقة على مجلس الإدارة،

- هو المسؤول على حفظ الأمن والانضباط داخل المدرسة،

- يسلم الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،

- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها طبقا للتنظيم المعمول

به.

الفصل الخامس

التنظيم البيداغوجي والعلمي للمدرسة

الفرع الأول

القسم

المادة 39 : يشكل القسم وحدة تعليم وبحث ويضمن، في إحدى الشعب أو التخصصات، ما يأتي :

- التكوين التحضيري،

- تكوينات في الطور الثاني،

- تكوينات في الدكتوراه ونشاطات البحث العلمي،

كما يمكنه ضمان التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

يسير القسم رئيس قسم، ويزود بلجنة علمية ويشتمل، عند الاقتضاء، على مخابر و/أو وحدات أو فرق بحث.

تنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 40 : رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.

ويساعده رؤساء مصالح ومديرو مخابر أو وحدات بحث، عند الاقتضاء.

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون أعلى رتبة، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

الفرع الثاني

المجلس العلمي للمدرسة

المادة 41 : المجلس العلمي للمدرسة هيئة استشارية.

وبهذه الصفة، يبدي آراءه وتوصياته، على الخصوص، فيما يأتي :

- مشروع المؤسسة،

- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث،

- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل أقسام ووحدات ومخابر البحث، عند الاقتضاء،

- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي،

- حصائل التكوين والبحث،

- برامج الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،

- برامج التظاهرات العلمية،

- أعمال ترميم نتائج البحث،

- حصائل اقتناء الوثائق العلمية والتقنية،

- النشاطات المرتبطة بالابتكار واليقظة والتحويل التكنولوجي والمقاولاتية،

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف،

- النشاطات المرتبطة بوضع نظام ضمان الجودة في التعليم،

- النشاطات المرتبطة بوضع نظام إعلام.

يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية.

ويبدي رأيه في كل مسألة ذات طابع بيداغوجي وعلمي يعرضه عليه رئيسه.

يعلم مدير المدرسة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي يبديها المجلس العلمي.

المادة 42 : يتشكل المجلس العلمي كما يأتي :

- المدير، رئيسا،

- المديرون المساعدون،

- رؤساء الأقسام،

- رؤساء اللجان العلمية للأقسام،

- مدير أو مديرو وحدات و/أو مخابر البحث، عند الاقتضاء،

- مدير المكتبة،

- ممثلون منتخبون للأساتذة الباحثين،

- ممثل منتخب للأساتذة المشاركين، عند الاقتضاء،

- أستاذان باحثان تابعان لمؤسسات أخرى للتعليم العالي.

يمكن أن يضم المجلس العلمي كفاءات أكاديمية ومهنية ذات مستوى عال وطنية و/أو من الجالية الجزائرية المقيمة في الخارج.

يحدد عددهم وكيفية تعيينهم بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

- اقتراحات فتح شعب وتخصصات التكوين في الدكتوراه وتمديدتها وأوغلاقها، وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،

- مواصفات الأساتذة الباحثين والحاجات إليهم،

- اعتماد مواضيع البحث في التكوين في الدكتوراه واقتراح لجان المناقشة،

- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،

- اقتراح برامج نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف،

- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للقسم التي ترسل إلى المدير مرفقة بآراء اللجنة وتوصياتها،

وتبدي رأيها في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجي أو علمي يعرضها عليها رئيس القسم.

المادة 48 : تضم اللجنة العلمية للقسم، زيادة على رئيس القسم، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن أساتذة باحثين وأستاذين (2) مشاركين، إن وجدا،

ينتخب ممثلي الأساتذة نظراؤهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من بين الأساتذة الباحثين الذين هم في وضعية نشاط في القسم.

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية رئيسا لهم، لعهد مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، من بين الأساتذة من رتبة أستاذ أو أستاذ محاضر قسم "أ"، وفي حالة عدم وجودهم، ينتخب رئيس اللجنة العلمية من بين الأساتذة ذوي أعلى رتبة.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة العلمية بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 49 : تحدد كفايات انتخاب ممثلي الأساتذة الباحثين ومقاييس توزيعهم حسب الرتب بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 50 : تجتمع اللجنة العلمية للقسم في دورة عادية كل شهرين (2)، بناء على استدعاء من رئيسها.

ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائها.

الفصل السادس

أحكام مالية

المادة 51 : تشتمل ميزانية المدرسة على باب للإيرادات وباب للنفقات.

يمكن المجلس العلمي للمدرسة دعوة كل شخص يمكن الاستفادة من كفاءته في أشغاله.

تتناهى عضوية الممثلين المنتخبين للأساتذة في المجلس العلمي للمدرسة مع شغل منصب عالٍ وظيفي أو هيكل.

المادة 43 : يحدد عدد ورتب الممثلين المنتخبين للأساتذة الباحثين وكيفيات انتخابهم، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 44 : ينتخب الأعضاء الممثلون للأساتذة من طرف نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من بين الأساتذة الذين هم في وضعية نشاط دائمة.

لا تصح العمليات الانتخابية إلا إذا صوّت 50 % من المنتخبين.

وإذا لم يكتمل النصاب، تجرى عملية انتخابية ثانية وتصح نتائجها مهما يكن عدد المصوتين.

تحدد قائمة أعضاء المجلس العلمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 45 : يجتمع المجلس العلمي مرتين (2) في السنة في دورة عادية، بناء على استدعاء من رئيسه.

ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من ثلثي (3/2) أعضائه.

المادة 46 : تحدد كفايات سير المجلس العلمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثالث

اللجنة العلمية للقسم

المادة 47 : اللجنة العلمية للقسم هيئة استشارية.

وبهذه الصفة، تبدي آراءها وتوصياتها فيما يأتي :

- تنظيم التعليم ومحتواه،

- اقتراحات فتح شعب أو تخصصات التكوين في الطور الثاني أو تمديدتها أو إغلاقها،

- اقتراحات برامج البحث،

- تنظيم أشغال البحث،

- اقتراحات إنشاء مخابر البحث أو إلغاؤها،

أ - في باب الإيرادات :

1. إعانات الدولة،
2. مساهمات تمويل المدرسة من أشخاص معنويين أو طبيعيين،
3. إعانات المنظمات الدولية،
4. القروض والهبات والوصايا،
5. المخصصات الاستثنائية،
6. الإيرادات المختلفة المرتبطة بنشاط المدرسة.

ب - في باب النفقات :

1. نفقات التسيير،
 2. نفقات التجهيز،
 3. كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق أهداف المدرسة.
- المادة 52 :** يرسل المدير نسخة من الميزانية، بعد الموافقة عليها وفق الكيفيات المحددة في المادة 31 من هذا المرسوم، إلى المراقب المالي والعون المحاسب.
- المادة 53 :** تمسك محاسبة المدرسة وفق قواعد المحاسبة العمومية. ويعهد مسك المحاسبة وتداول الأموال إلى عون محاسب.

المادة 54 : تخضع مراقبة النفقات التي تلتزم بها المدرسة إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه.

المادة 55 : تستعمل موارد المدرسة الناتجة عن نشاطات تقديم خدمة و/أو خبرة واستغلال براءات الاختراع وتسويق منتجات نشاطاتها والمداخل الناتجة عن إنشاء مؤسسات فرعية، والحصول على أسهم، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه.

المادة 56 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 13 محرم عام 1443 الموافق 22 غشت سنة 2021.

عبد المجيد تبون

مرسوم رئاسي رقم 21-323 مؤرخ في 13 محرم عام 1443 الموافق 22 غشت سنة 2021، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا للذكاء الاصطناعي.

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 91-7 و 141 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 38 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كفاءات إنشاء وحدات البحث وتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-265 المؤرخ في 17 شعبان عام 1429 الموافق 19 غشت سنة 2008 الذي يحدد نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه،

وفي إطار حركية الكفاءات الوطنية والدولية، يمكن الأساتذة الباحثين وكذا الإطارات ذوي الكفاءات المدعويين أو الزائرين الذين يضمنون نشاطات التكوين و/أو البحث في المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي، الاستفادة من تدابير خاصة.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم تنفيذي.

المادة 7 : يمكن أن يستفيد الأساتذة الباحثون ذوو مصف الأستاذية الذين يقدمون طلب التحويل إلى المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي، من التحويل وفق إجراءات يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل الثاني

تنظيم التكوين بالمدرسة

الفرع الأول

شروط الالتحاق والتوجيه بالمدرسة

المادة 8 : يسمح بالالتحاق بالتكوين الذي تضمنه المدرسة للحائزين على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي بتفوق أو على شهادة أجنبية معترف بمعادلتها، وفقا لشروط يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويخضعون إلى تكوين تحضيري بالمدرسة.

المادة 9 : ينظم تكوين تحضيري مدته سنتان (2) لفائدة الطلبة الذين يستوفون الشروط المذكورة في المادة 8 أعلاه، في أقسام تحضيرية بالمدرسة.

يخضع الالتحاق بالطور الثاني الذي تضمنه المدرسة، إلى النجاح في مسابقة وطنية لفائدة الطلبة الذين تابعوا بنجاح سنتين (2) من التكوين التحضيري.

تحدد شروط المشاركة في المسابقة وكفايات تنظيمها بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 10 : يستفيد طلبة المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي من منحة الامتياز وشروط خاصة للإيواء ووسائل بيداغوجية ملائمة.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم تنفيذي.

المادة 11 : يمكن أن يوضع الطلبة المسجلين في المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي تحت رعاية المحيط الاجتماعي والاقتصادي. تترجم هذه الرعاية بمرافقة الطالب خلال كل مدة التكوين وتسهيل اندماجه المتدرج في الوسط المهني.

المادة 12 : يوجه الطالب الناجح في مسابقة الالتحاق بالطور الثاني إلى شعب أو تخصصات تضمنها المدرسة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009 الذي يوضح مهمة الإشراف ويحدد كفايات تنفيذها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 الذي يحدد القواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-109 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 17 مارس سنة 2013 الذي يحدد كفايات إنشاء فرقة البحث وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 19-231 المؤرخ في 12 ذي الحجة عام 1440 الموافق 13 غشت سنة 2019 الذي يحدد كفايات إنشاء مخابر البحث وتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة الأولى : طبقا لأحكام القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم، يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء مدرسة وطنية عليا للذكاء الاصطناعي، تدعى في صلب النص "المدرسة".

المادة 2 : المدرسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المادة 3 : المدرسة قطب امتياز للتكوين العالي تضمن تكوين عالي التأهيل لفائدة مختلف قطاعات النشاط.

المادة 4 : يحدد مقر المدرسة بمدينة سيدي عبد الله ولاية الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 5 : توضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 6 : يمكن الأساتذة الباحثين التابعين للمدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي الاستفادة من تدابير خاصة في إطار ممارسة وظائفهم،

- المساهمة في تطوير البحث الأساسي والتطبيقي لدى المؤسسات الوطنية العمومية والخاصة عن طريق تشجيع الابتكار،

- المساهمة في تجميع نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني،

- المشاركة، ضمن المجموعة العلمية الدولية، في تبادل المعارف وإثرائها،

- ترقية الإنتاج العلمي وتشجيع التنافس.

الفصل الرابع

التنظيم والسير

المادة 19 : يدير المدرسة مجلس إدارة ويسيرها مدير ويساعده مديرون مساعدون وأمين عام ومدير المكتبة، وتزود بهيئات إدارية وعلمية تقيم النشاطات البيداغوجية والعلمية.

تتشكل المدرسة من أقسام توضع تحت مسؤولية رؤساء أقسام، وتضم مصالح تقنية ومصالح مشتركة للبحث.

ويمكن أن تحتوي المدرسة على هياكل مكلفة بالخدمات الجامعية.

المادة 20 : يحدد التنظيم الإداري للمدرسة وطبيعة المصالح التقنية والمصالح المشتركة للبحث وتنظيمها، بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 21 : تحدث لدى المدرسة لجنة متابعة تكلف بالسير على وضع مختلف الإجراءات.

تحدد مهام اللجنة وتشكيلاتها بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الأول

مجلس الإدارة

المادة 22 : يتشكل مجلس إدارة المدرسة، الذي يرأسه الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، من :

- ممثل وزير الدفاع الوطني،

- ممثل الوزير المكلف بالمالية،

- ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،

- ممثل الوزير المكلف بالطاقة والمناجم،

المادة 13 : في حالة الإخفاق خلال التكوين التحضيري بالمدرسة أو عدم النجاح في المسابقة الوطنية للانتقال بالطور الثاني الذي تضمنه المدرسة، يعاد توجيه الطالب نحو مؤسسة أخرى للتعليم العالي غير المدرسة العليا، طبقا للتنظيم المعمول به، وتعد الأرصدة المحصل عليها مكتسبة وقابلة للتحويل.

المادة 14 : ينظم التكوين في الطور الثاني في أقسام.

يضمن القسم تكوينات في شعب أو تخصصات.

المادة 15 : تحدد برامج التكوين ونظام التقييم والانتقال في القسم التحضيري والطور الثاني، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل الثالث

مهام المدرسة وصلاحياتها

المادة 16 : تتولى المدرسة، في إطار المرفق العام للتعليم العالي، مهام التكوين العالي ذي التسجيل الوطني ومهام البحث العلمي والابتكار واليقظة والتحويل والتطوير التكنولوجي.

المادة 17 : تتمثل مهمة المدرسة في ميدان اختصاصها، في مجال التكوين العالي، فيما يأتي :

- ضمان تكوين النخبة في مختلف التخصصات في الذكاء الاصطناعي،

- ضمان التكوين التحضيري للطلبة من أجل الالتحاق بالتكوين في الطور الثاني،

- تلقين الطلبة مناهج البحث وضمان التكوين بالبحث وللبحث،

- المساهمة في إنتاج ونشر العلوم والمعارف وتحصيلها وتطويرها،

- إدخال بعد الابتكار والتحويل التكنولوجي والمقاولاتي سواء في التكوين أو البحث،

- تلقين الطلبة الابتكار والمقاولاتية.

المادة 18 : تتمثل مهمة المدرسة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان أو ميادين تخصصها، فيما يأتي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات،

- ترقية العلوم والتقنيات،

- المشاركة في دعم القدرة التقنية الوطنية،

يمكن أن تشارك شخصيات خارجية معينة حسب كفاءتها في أشغال المجلس بصوت استشاري.

يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله.

المادة 23 : تحدد كفاءات انتخاب ممثلي الأساتذة الباحثين والمستخدمين والطلبة، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 24 : عهدة الأعضاء المنتخبين في المجلس مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبون لمدة سنة قابلة للتجديد مرة واحدة.

وفي حالة انقطاع عهدة أي عضو من الأعضاء، يستخلف بعضو جديد حسب الأشكال نفسها حتى انتهاء العهدة.

تتنافى عضوية ممثلي الأساتذة المنتخبين في مجلس الإدارة مع شغل منصب عال وظيفي أو هيكلي.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس الإدارة، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 25 : يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي :

- مشروع المؤسسة،
- مخططات تنمية المدرسة،
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث،
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطنية والدولية،
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث،
- مشاريع الميزانية والحسابات المالية،
- مشاريع مخططات تسيير الموارد البشرية،
- قبول الهبات والوصايا والإعانات والمساهمات المختلفة،
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها،
- الاقتراضات الواجب القيام بها،
- مشاريع إنشاء مؤسسات فرعية والحصول على أسهم،
- الكشف التقديري للموارد الخاصة بالمدرسة وكفاءات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث،
- استعمال الموارد الناتجة عن الحصول على الأسهم وإنشاء المؤسسات الفرعية في إطار مخطط تنمية المدرسة،

- ممثل الوزير المكلف بالانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة،

- ممثل الوزير المكلف بالتربية الوطنية،

- ممثل الوزير المكلف بالرقمنة والإحصائيات،

- ممثل الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة،

- ممثل الوزير المكلف بالصحة،

- ممثل الوزير المكلف بالبيئة،

- ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية والأمن المائي،

- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية،

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة الصيدلانية،

- ممثل الوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف بالمؤسسات المصغرة،

- ممثل الوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة،

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،

- ممثلين (2) عن المؤسسات العمومية الاقتصادية و/أو الخاصة،

- مدير مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة،

- ممثلين منتخبين عن الأساتذة الباحثين يحدد عددهم ورتبهم بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي،

- ممثل عن الأساتذة المشاركين، عند الاقتضاء،

- ممثلين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات،

- ممثلين (2) منتخبين عن الطلبة.

يشترك مدير المدرسة والمديرون المساعدون ورؤساء الأقسام ومدير المكتبة في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.

يتولى الأمين العام للمدرسة أمانة المجلس.

يمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة، بصوت استشاري، أربعة (4) ممثلين، على الأكثر، عن الأشخاص المعنويين و/أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل المدرسة.

المادة 31 : لا تكون مداوالات المتضمنة الميزانية والحسابات المالية واقتناء العقارات وبيعها أو إيجارها وقبول الهبات والوصايا والإعانات والمساهمات المختلفة، نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة المشتركة عليها بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية.

لا تكون المداوالات المتعلقة بإنشاء مؤسسات فرعية والحصول على أسهم، وكذا تلك المتعلقة بإبرام اتفاقات أو اتفاقيات التعاون الدولية للتبادل بين الجامعات، نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة عليها من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثاني

المدير

المادة 32 : المدير مسؤول عن السير العام للمدرسة.

وبهذه الصفة، يقوم بما يأتي :

- يمثل المدرسة أمام القضاء وفي كل أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المدرسة،
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس،
- يحضر مشروع ميزانية المدرسة ويعرضه على مجلس الإدارة ليتداول بشأنه،
- هو الأمر بصرف ميزانية المدرسة،
- يفوض الإمضاء إلى المديرين المساعدين ومديري مخابر ووحدات البحث، عند الاقتضاء،
- يعين مستخدمي المدرسة الذين لم تتقرر طريقة أخرى للتعيين بها،
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن النشاطات البيداغوجية والعلمية للمدرسة،
- يسهر على احترام النظام الداخلي للمدرسة الذي يعد مشروعه ويعرضه للمصادقة على مجلس الإدارة،
- هو المسؤول على حفظ الأمن والانضباط داخل المدرسة،
- يسلم الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها طبقا للتنظيم المعمول به.

- اتفاقات الشراكة مع مجموع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،

- النظام الداخلي للمدرسة،

- التقرير السنوي عن النشاطات الذي يقدمه المدير.

يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير المدرسة وتسهيل تحقيق أهدافها.

المادة 26 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين (2) في السنة، على الأقل، بناء على طلب من رئيسه، وترسل استدعاءات فردية يحدد فيها جدول الأعمال إلى الأعضاء قبل خمسة عشر (15) يوما، على الأقل، من التاريخ المقرر للاجتماع.

ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على طلب من رئيسه أو من مدير المدرسة أو من ثلثي (3/2) أعضائه، ويمكن أن يقلص هذا الأجل، في هذه الحالة، إلى ثمانية (8) أيام.

ترفق الاستدعاءات بالوثائق الضرورية لدراسة جدول الأعمال.

المادة 27 : يمكن أن يشكل مجلس الإدارة لجان عمل تتكون من أعضائه عندما تستدعي ذلك أهمية جدول أعمال الدورة.

المادة 28 : لا تصح اجتماعات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائه، على الأقل.

وإذا لم يكتمل النصاب، يعقد اجتماع ثان خلال أجل ثمانية (8) أيام، وتصح مداوالات مجلس الإدارة، حينئذ، مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تجرى مداوالات مجلس الإدارة في جلسة عامة، ويتم التصويت عليها بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين.

وفي حالة تساوي عدد الأصوات، يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 29 : تدون مداوالات مجلس الإدارة في محاضر، وتسجل في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه ويوقعه الرئيس ومدير المدرسة.

يرسل محضر الاجتماع الموقع من الرئيس وكتاب الجلسة، خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي الاجتماع، إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي ليوافق عليه.

المادة 30 : تكون مداوالات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من تاريخ استلام المحاضر من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي ما لم يعترض على ذلك صراحة خلال هذا الأجل.

الفصل الخامس

التنظيم البيداغوجي والعلمي للمدرسة

الفرع الأول

القسم

المادة 39 : يشكل القسم وحدة تعليم وبحث ويضمن، في إحدى الشعب أو التخصصات، ما يأتي :

- التكوين التحضيري،
- تكوينات في الطور الثاني،
- تكوينات في الدكتوراه ونشاطات البحث العلمي،
- كما يمكنه ضمان التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

يسير القسم رئيس قسم، ويزود بلجنة علمية ويشتمل عند الاقتضاء، على مخابر و/أو وحدات أو فرق بحث.

تنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 40 : رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.

ويساعده رؤساء مصالح ومديرو مخابر أو وحدات بحث، عند الاقتضاء.

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون أعلى رتبة، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

الفرع الثاني

المجلس العلمي للمدرسة

المادة 41 : المجلس العلمي للمدرسة هيئة استشارية. وبهذه الصفة، يبدي آراءه وتوصياته، على الخصوص، فيما يأتي :

- مشروع المؤسسة،
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث،
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل أقسام ووحدات ومخابر البحث، عند الاقتضاء،

المادة 33 : يعين المدير بموجب مرسوم من بين الأساتذة المنتمين لرتبة أستاذ، وعند الاقتضاء، من بين الأساتذة ذوي أعلى رتبة، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 34 : يساعد المدير :

- المدير المساعد المكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل،
- المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والابتكار وترقية المقاولاتية،
- المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام والاتصال والعلاقات الخارجية،
- الأمين العام للمدرسة،
- مدير المكتبة.

الفرع الثالث

مجلس المديرية

المادة 35 : يساعد المدير في إطار تسيير المدرسة، مجلس مديريةية يضم المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والأمين العام للمدرسة ومدير المكتبة.

يجتمع مجلس المديرية مرة واحدة، على الأقل في الشهر، ويتولى الأمين العام للمدرسة أمانة المجلس.

المادة 36 : يكلف المديرون المساعدون بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

يعين المديرون المساعدون بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، من بين أساتذة التعليم والتكوين العالين الذين يثبتون أعلى رتبة. وتنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها.

المادة 37 : يكلف الأمين العام بالتسيير الإداري والمالي للهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح التقنية ويتلقى، بهذه الصفة، تفويضا بالإمضاء من المدير.

يعين الأمين العام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 38 : يكلف مدير المكتبة بتسيير المكتبة المنظمة في شكل مصالح، ويتلقى، بهذه الصفة، تفويضا بالإمضاء من المدير.

يعين مدير المكتبة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

يمكن أن يضم المجلس العلمي كفاءات أكاديمية ومهنية ذات مستوى عالٍ وطنية و/أو من الجالية الجزائرية المقيمة في الخارج.

يحدد عددهم وكيفية تعيينهم بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

يمكن المجلس العلمي للمدرسة دعوة كل شخص يمكن الاستفادة من كفاءته في أشغاله.

تتنافى عضوية الممثلين المنتخبين للأساتذة في المجلس العلمي للمدرسة مع شغل منصب عالٍ وظيفي أو هيكل.

المادة 43 : يحدد عدد ورتب الممثلين المنتخبين للأساتذة الباحثين وكيفية انتخابهم، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 44 : ينتخب الأعضاء الممثلون للأساتذة من طرف نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من بين الأساتذة الذين هم في وضعية نشاط دائمة.

لا تصح العمليات الانتخابية إلا إذا صوّت 50 % من المنتخبين.

وإذا لم يكتمل النصاب، تجرى عملية انتخابية ثانية وتصح نتائجها مهما يكن عدد المصوتين.

تحدد قائمة أعضاء المجلس العلمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 45 : يجتمع المجلس العلمي مرتين (2) في السنة في دورة عادية، بناء على استدعاء من رئيسه.

ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من ثلثي (3/2) أعضائه.

المادة 46 : تحدد كيفية سير المجلس العلمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثالث

اللجنة العلمية للقسم

المادة 47 : اللجنة العلمية للقسم هيئة استشارية.

وبهذه الصفة، تبدي آراءها وتوصياتها فيما يأتي :

- تنظيم التعليم ومحتواه،

- اقتراحات فتح شعب أو تخصصات التكوين في الطور الثاني أو تمديدتها أو غلقها،

- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي،

- حصائل التكوين والبحث،

- برامج الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،

- برامج التظاهرات العلمية،

- أعمال تثمين نتائج البحث،

- حصائل اقتناء الوثائق العلمية والتقنية،

- النشاطات المرتبطة بالابتكار واليقظة والتحويل التكنولوجي والمقاولاتية،

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف،

- النشاطات المرتبطة بوضع نظام ضمان الجودة في التعليم،

- النشاطات المرتبطة بوضع نظام إعلام.

يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية.

ويبدي رأيه في كل مسألة ذات طابع بيداغوجي وعلمي يعرضه عليه رئيسه.

يعلم مدير المدرسة مجلس الإدارة بالأراء والتوصيات التي يبديها المجلس العلمي.

المادة 42 : يتشكل المجلس العلمي كما يأتي :

- المدير، رئيسا،

- المديرون المساعدون،

- رؤساء الأقسام،

- رؤساء اللجان العلمية للأقسام،

- مدير أو مديرو وحدات و/أو مخابر البحث، عند الاقتضاء،

- مدير المكتبة،

- ممثلون منتخبون للأساتذة الباحثين،

- ممثل منتخب للأساتذة المشاركين، عند الاقتضاء،

- أستاذان باحثان تابعان لمؤسسات أخرى للتعليم العالي.

الفصل السادس

أحكام مالية

المادة 51 : تشتمل ميزانية المدرسة على باب للإيرادات و باب للنفقات.

أ - في باب الإيرادات :

1. إعانات الدولة،
2. مساهمات تمويل المدرسة من أشخاص معنويين أو طبيعيين،
3. إعانات المنظمات الدولية،
4. القروض والهبات والوصايا،
5. المخصصات الاستثنائية،
6. الإيرادات المختلفة المرتبطة بنشاط المدرسة.

ب - في باب النفقات :

1. نفقات التسيير،
 2. نفقات التجهيز،
 3. كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق أهداف المدرسة.
- المادة 52 :** يرسل المدير نسخة من الميزانية، بعد الموافقة عليها وفق الكيفيات المحددة في المادة 31 من هذا المرسوم، إلى المراقب المالي والعون المحاسب.

المادة 53 : تمسك محاسبة المدرسة وفق قواعد المحاسبة العمومية. ويعهد مسك المحاسبة وتداول الأموال إلى عون محاسب.

المادة 54 : تخضع مراقبة النفقات التي تلتزم بها المدرسة إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه.

المادة 55 : تستعمل موارد المدرسة الناتجة عن نشاطات تقديم خدمة و/أو خبرة واستغلال براءات الاختراع وتسويق منتجات نشاطاتها والمداخل الناتجة عن إنشاء مؤسسات فرعية، والحصول على أسهم، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه.

المادة 56 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 13 محرم عام 1443 الموافق 22 غشت سنة 2021.

عبد المجيد تبون

- اقتراحات برامج البحث،

- تنظيم أشغال البحث،

- اقتراحات إنشاء مخابر البحث أو إلغاؤها،

- اقتراحات فتح شعب وتخصصات التكوين في الدكتوراه وتمديدتها و/أو غلقها، وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،

- مواصفات الأساتذة الباحثين والحاجات إليهم،

- اعتماد مواضيع البحث في التكوين في الدكتوراه واقتراح لجان المناقشة،

- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،

- اقتراح برامج نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف،

- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للقسم التي ترسل إلى المدير مرفقة بآراء اللجنة وتوصياتها،

وتبدي رأيها في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجي أو علمي يعرضها عليها رئيس القسم.

المادة 48 : تضم اللجنة العلمية للقسم، زيادة على رئيس القسم، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن أساتذة باحثين وأستاذين (2) مشاركين، إن وجدا،

ينتخب ممثلي الأساتذة نظراؤهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من بين الأساتذة الباحثين الذين هم في وضعية نشاط في القسم.

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية رئيسا لهم، لعهد مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، من بين الأساتذة من رتبة أستاذ أو أستاذ محاضر قسم "أ"، وفي حالة عدم وجودهم، ينتخب رئيس اللجنة العلمية من بين الأساتذة ذوي أعلى رتبة.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة العلمية بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 49 : تحدد كيفيات انتخاب ممثلي الأساتذة الباحثين ومقاييس توزيعهم حسب الرتب بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 50 : تجتمع اللجنة العلمية للقسم في دورة عادية كل شهرين (2)، بناء على استدعاء من رئيسها.

ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائها.

مراسيم تنظيمية

مرسوم رئاسي رقم 21-322 مؤرخ في 13 محرم عام 1443 الموافق 22 غشت سنة 2021، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا في الرياضيات.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 91-7 و 141 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 38 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كفاءات إنشاء وحدات البحث وتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-265 المؤرخ في 17 شعبان عام 1429 الموافق 19 غشت سنة 2008 الذي يحدد نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 6 محرم عام 1430 الموافق 3 يناير سنة 2009 الذي يوضح مهمة الإشراف ويحدد كفاءات تنفيذها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 الذي يحدد القواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان عام 1433 الموافق 21 يوليو سنة 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-109 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 17 مارس سنة 2013 الذي يحدد كفاءات إنشاء فرقة البحث وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 19-231 المؤرخ في 12 ذي الحجة عام 1440 الموافق 13 غشت سنة 2019 الذي يحدد كفاءات إنشاء مخبر البحث وتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة الأولى : طبقا لأحكام القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم، يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء مدرسة وطنية عليا في الرياضيات، تدعى في صلب النص "المدرسة".

المادة 2 : المدرسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المادة 3 : المدرسة قطب امتياز للتكوين العالي تضمن تكوين عالي التأهيل لفائدة مختلف قطاعات النشاط.

المادة 10 : يستفيد طلبة المدرسة الوطنية العليا في الرياضيات من منحة الامتياز وشروط خاصة للإيواء ووسائل بيداغوجية ملائمة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم تنفيذي.

المادة 11 : يمكن أن يوضع الطلبة المسجلين في المدرسة الوطنية العليا في الرياضيات تحت رعاية المحيط الاجتماعي والاقتصادي. تترجم هذه الرعاية بمرافقة الطالب خلال كل مدة التكوين وتسهيل اندماجه المتدرج في الوسط المهني.

المادة 12 : يوجه الطالب الناجح في مسابقة الالتحاق بالطور الثاني إلى شعب أو تخصصات تضمنها المدرسة.

المادة 13 : في حالة الإخفاق خلال التكوين التحضيري بالمدرسة أو عدم النجاح في المسابقة الوطنية للالتحاق بالطور الثاني الذي تضمنه المدرسة، يعاد توجيه الطالب نحو مؤسسة أخرى للتعليم العالي غير المدرسة العليا، طبقا للتنظيم المعمول به، وتعد الأرصدة المحصل عليها مكتسبة وقابلة للتحويل.

المادة 14 : ينظم التكوين في الطور الثاني في أقسام.

يضمن القسم تكوينات في شعب أو تخصصات.

المادة 15 : تحدد برامج التكوين ونظام التقييم والانتقال في القسم التحضيري والطور الثاني، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل الثالث

مهام المدرسة وصلاحياتها

المادة 16 : تتولى المدرسة، في إطار المرفق العام للتعليم العالي، مهام التكوين العالي ذي الطابع الوطني ومهام البحث العلمي والابتكار واليقظة والتحويل والتطوير التكنولوجي.

المادة 17 : تتمثل مهمة المدرسة في ميدان اختصاصها، في مجال التكوين العالي، فيما يأتي :

- ضمان تكوين النخبة في مختلف التخصصات في الرياضيات،
- ضمان التكوين التحضيري للطلبة من أجل الالتحاق بالتكوين في الطور الثاني،
- تلقين الطلبة مناهج البحث وضمن التكوين بالبحث وللبحث،
- المساهمة في إنتاج ونشر العلوم والمعارف وتحصيلها وتطويرها،

المادة 4 : يحدد مقر المدرسة بمدينة سيدي عبد الله ولاية الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 5 : توضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 6 : يمكن الأساتذة الباحثين التابعين للمدرسة الوطنية العليا في الرياضيات الاستفادة من تدابير خاصة في إطار ممارسة وظائفهم.

وفي إطار حركية الكفاءات الوطنية والدولية، يمكن الأساتذة الباحثين وكذا الإطارات ذوي الكفاءات المدعوين أو الزائرين الذين يضمنون نشاطات التكوين و/أو البحث في المدرسة الوطنية العليا في الرياضيات، الاستفادة من تدابير خاصة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم تنفيذي.

المادة 7 : يمكن أن يستفيد الأساتذة الباحثون ذوو مصف الأستاذية الذين يقدمون طلب التحويل إلى المدرسة الوطنية العليا في الرياضيات، من التحويل وفق إجراءات يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل الثاني

تنظيم التكوين بالمدرسة

الفرع الأول

شروط الالتحاق والتوجيه بالمدرسة

المادة 8 : يسمح بالالتحاق بالتكوين الذي تضمنه المدرسة للحائزين على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي بتفوق أو على شهادة أجنبية معترف بمعادلتها، وفقا لشروط يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويخضعون إلى تكوين تحضيرية بالمدرسة.

المادة 9 : ينظم تكوين تحضيرية مدته سنتان (2) لفائدة الطلبة الذين يستوفون الشروط المذكورة في المادة 8 أعلاه، في أقسام تحضيرية بالمدرسة.

يخضع الالتحاق بالطور الثاني الذي تضمنه المدرسة، إلى النجاح في مسابقة وطنية لفائدة الطلبة الذين تابعوا بنجاح سنتين (2) من التكوين التحضيري.

تحدد شروط المشاركة في المسابقة وكفاءات تنظيمها بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الأول

مجلس الإدارة

- المادة 22 :** يتشكل مجلس إدارة المدرسة، الذي يرأسه الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، من :
- ممثل وزير الدفاع الوطني،
 - ممثل الوزير المكلف بالمالية،
 - ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،
 - ممثل الوزير المكلف بالطاقة والمناجم،
 - ممثل الوزير المكلف بالانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة،
 - ممثل الوزير المكلف بالتربية الوطنية،
 - ممثل الوزير المكلف بالرقمنة والإحصائيات،
 - ممثل الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،
 - ممثل الوزير المكلف بالصناعة،
 - ممثل الوزير المكلف بالصحة،
 - ممثل الوزير المكلف بالبيئة،
 - ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية والأمن المائي،
 - ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية،
 - ممثل الوزير المكلف بالصناعة الصيدلانية،
 - ممثل الوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف بالمؤسسات المصغرة،
 - ممثل الوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة،
 - ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،
 - ممثلين (2) عن المؤسسات العمومية الاقتصادية و / أو الخاصة،
 - مدير مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة،
 - ممثلين منتخبين عن الأساتذة الباحثين يحدد عددهم ورتبهم بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي،
 - ممثل عن الأساتذة المشاركين، عند الاقتضاء،
 - ممثلين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات،
 - ممثلين (2) منتخبين عن الطلبة.

- إدخال بعد الابتكار والتحويل التكنولوجي والمقاولاتي سواء في التكوين أو البحث،

- تلقين الطلبة الابتكار والمقاولاتية.

المادة 18 : تتمثل مهمة المدرسة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان أو ميادين تخصصها، فيما يأتي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الرياضيات،
- ترقية العلوم والتقنيات،
- المشاركة في دعم القدرة التقنية الوطنية،
- المساهمة في تطوير البحث الأساسي والتطبيقي لدى المؤسسات الوطنية العمومية والخاصة عن طريق تشجيع الابتكار،
- المساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني،
- المشاركة، ضمن المجموعة العلمية الدولية، في تبادل المعارف وإثرائها،
- ترقية الإنتاج العلمي وتشجيع التنافس.

الفصل الرابع

التنظيم والسير

المادة 19 : يدير المدرسة مجلس إدارة ويسيرها مدير ويساعده مديرون مساعدون وأمين عام ومدير المكتبة، وتزود بهيئات إدارية وعلمية تقيم النشاطات البيداغوجية والعلمية.

تتشكل المدرسة من أقسام توضع تحت مسؤولية رؤساء أقسام، وتضم مصالح تقنية ومصالح مشتركة للبحث.

ويمكن أن تحتوي المدرسة على هياكل مكلفة بالخدمات الجامعية.

المادة 20 : يحدد التنظيم الإداري للمدرسة وطبيعة المصالح التقنية والمصالح المشتركة للبحث وتنظيمها، بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 21 : تحدث لدى المدرسة لجنة متابعة تكلف بالسير على وضع مختلف الإجراءات.

تحدد مهام اللجنة وتشكيلتها بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

- الكشف التقديري للموارد الخاصة بالمدرسة وكيفيات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث،
- استعمال الموارد الناتجة عن الحصول على الأسهم وإنشاء المؤسسات الفرعية في إطار مخطط تنمية المدرسة،
- اتفاقات الشراكة مع مجموع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،
- النظام الداخلي للمدرسة،
- التقرير السنوي عن النشاطات الذي يقدمه المدير.
يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير المدرسة وتسهيل تحقيق أهدافها.

المادة 26 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين (2) في السنة، على الأقل، بناء على طلب من رئيسه، وترسل استدعاءات فردية يحدد فيها جدول الأعمال إلى الأعضاء قبل خمسة عشر (15) يوما، على الأقل، من التاريخ المقرر للاجتماع.

ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على طلب من رئيسه أو من مدير المدرسة أو من ثلثي (3/2) أعضائه، ويمكن أن يقلص هذا الأجل، في هذه الحالة، إلى ثمانية (8) أيام.

ترفق الاستدعاءات بالوثائق الضرورية لدراسة جدول الأعمال.

المادة 27 : يمكن أن يشكل مجلس الإدارة لجان عمل تتكون من أعضائه عندما تستدعي ذلك أهمية جدول أعمال الدورة.

المادة 28 : لا تصح اجتماعات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائه، على الأقل.

وإذا لم يكتمل النصاب، يعقد اجتماع ثان خلال أجل ثمانية (8) أيام، وتصح مداوات مجلس الإدارة، حينئذ، مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تجرى مداوات مجلس الإدارة في جلسة عامة، ويتم التصويت عليها بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين.

وفي حالة تساوي عدد الأصوات، يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 29 : تدون مداوات مجلس الإدارة في محاضر، وتسجل في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه ويوقعه الرئيس ومدير المدرسة.

يرسل محضر الاجتماع الموقع من الرئيس وكاتب الجلسة، خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي الاجتماع، إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي ليوافق عليه.

يشترك مدير المدرسة والمديرون المساعدون ورؤساء الأقسام ومدير المكتبة في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.

يتولى الأمين العام للمدرسة أمانة المجلس.
يمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة، بصوت استشاري، أربعة (4) ممثلين، على الأكثر، عن الأشخاص المعنويين و/أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل المدرسة.
يمكن أن تشارك شخصيات خارجية معيّنة حسب كفاءتها في أشغال المجلس بصوت استشاري.
يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله.

المادة 23 : تحدد كيفيات انتخاب ممثلي الأساتذة الباحثين والمستخدمين والطلبة، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 24 : عهدة الأعضاء المنتخبين في المجلس مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبون لمدة سنة قابلة للتجديد مرة واحدة. وفي حالة انقطاع عهدة أي عضو من الأعضاء، يستخلف بعضو جديد حسب الأشكال نفسها حتى انتهاء العهدة.

تتناهى عضوية ممثلي الأساتذة المنتخبين في مجلس الإدارة مع شغل منصب عال وظيفي أو هيكلي.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس الإدارة، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 25 : يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي :
- مشروع المؤسسة،
- مخططات تنمية المدرسة،
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث،
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطنية والدولية،
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث،
- مشاريع الميزانية والحسابات المالية،
- مشاريع مخططات تسيير الموارد البشرية،
- قبول الهبات والوصايا والإعانات والمساهمات المختلفة،
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها،
- الاقتراضات الواجب القيام بها،
- مشاريع إنشاء مؤسسات فرعية والحصول على أسهم،

المادة 33 : يعين المدير بموجب مرسوم من بين الأساتذة المنتمين لرتبة أستاذ، وعند الاقتضاء، من بين الأساتذة ذوي أعلى رتبة، وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 34 : يساعد المدير :

- المدير المساعد المكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل،
- المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والابتكار وترقية المقاولاتية،
- المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام والاتصال والعلاقات الخارجية،
- الأمين العام للمدرسة،
- مدير المكتبة.

الفرع الثالث

مجلس المديرية

المادة 35 : يساعد المدير في إطار تسيير المدرسة، مجلس مديريةية يضم المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام والأمين العام للمدرسة ومدير المكتبة.

يجتمع مجلس المديرية مرة واحدة، على الأقل في الشهر، ويتولى الأمين العام للمدرسة أمانة المجلس.

المادة 36 : يكلف المديرون المساعدون بتسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

يعين المديرون المساعدون بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، من بين أساتذة التعليم والتكوين العالين الذين يثبتون أعلى رتبة. وتنهى مهامهم حسب الأشكال نفسها.

المادة 37 : يكلف الأمين العام بالتسيير الإداري والمالي للهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح التقنية ويتلقى، بهذه الصفة، تفويضا بالإمضاء من المدير.

يعين الأمين العام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 38 : يكلف مدير المكتبة بتسيير المكتبة المنظمة في شكل مصالح، ويتلقى، بهذه الصفة، تفويضا بالإمضاء من المدير.

يعين مدير المكتبة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنهى مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 30 : تكون مداولات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من تاريخ استلام المحاضر من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي ما لم يعترض على ذلك صراحة خلال هذا الأجل.

المادة 31 : لا تكون المداولات المتضمنة الميزانية والحسابات المالية واقتناء العقارات وبيعها أو إيجارها وقبول الهبات والوصايا والإعانات والمساهمات المختلفة، نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة المشتركة عليها بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية.

لا تكون المداولات المتعلقة بإنشاء مؤسسات فرعية والحصول على أسهم، وكذا تلك المتعلقة بإبرام اتفاقات أو اتفاقيات التعاون الدولية للتبادل بين الجامعات، نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة عليها من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثاني

المدير

المادة 32 : المدير مسؤول عن السير العام للمدرسة.

وبهذه الصفة، يقوم بما يأتي :

- يمثل المدرسة أمام القضاء وفي كل أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المدرسة،
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس،

- يحضر مشروع ميزانية المدرسة ويعرضه على مجلس الإدارة ليتداول بشأنه،

- هو الأمر بصرف ميزانية المدرسة،

- يفوض الإمضاء إلى المديرين المساعدين ومديري مخابر ووحدات البحث، عند الاقتضاء،

- يعين مستخدمي المدرسة الذين لم تتقرر طريقة أخرى للتعين بها،

- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن النشاطات البيداغوجية والعلمية للمدرسة،

- يسهر على احترام النظام الداخلي للمدرسة الذي يعد مشروعه ويعرضه للمصادقة على مجلس الإدارة،

- هو المسؤول على حفظ الأمن والانضباط داخل المدرسة،

- يسلم الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،

- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها طبقا للتنظيم المعمول

به.

الفصل الخامس

التنظيم البيداغوجي والعلمي للمدرسة

الفرع الأول

القسم

المادة 39 : يشكل القسم وحدة تعليم وبحث ويضمن، في إحدى الشعب أو التخصصات، ما يأتي :

- التكوين التحضيري،

- تكوينات في الطور الثاني،

- تكوينات في الدكتوراه ونشاطات البحث العلمي،

كما يمكنه ضمان التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

يسير القسم رئيس قسم، ويزود بلجنة علمية ويشتمل، عند الاقتضاء، على مخابر و/أو وحدات أو فرق بحث.

تنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 40 : رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.

ويساعده رؤساء مصالح ومديرو مخابر أو وحدات بحث، عند الاقتضاء.

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون أعلى رتبة، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المدرسة، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

الفرع الثاني

المجلس العلمي للمدرسة

المادة 41 : المجلس العلمي للمدرسة هيئة استشارية.

وبهذه الصفة، يبدي آراءه وتوصياته، على الخصوص، فيما يأتي :

- مشروع المؤسسة،

- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث،

- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل أقسام ووحدات ومخابر البحث، عند الاقتضاء،

- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي،

- حصائل التكوين والبحث،

- برامج الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،

- برامج التظاهرات العلمية،

- أعمال ترمين نتائج البحث،

- حصائل اقتناء الوثائق العلمية والتقنية،

- النشاطات المرتبطة بالابتكار واليقظة والتحويل التكنولوجي والمقاولاتية،

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف،

- النشاطات المرتبطة بوضع نظام ضمان الجودة في التعليم،

- النشاطات المرتبطة بوضع نظام إعلام.

يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية.

ويبدي رأيه في كل مسألة ذات طابع بيداغوجي وعلمي يعرضه عليه رئيسه.

يعلم مدير المدرسة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي يبديها المجلس العلمي.

المادة 42 : يتشكل المجلس العلمي كما يأتي :

- المدير، رئيسا،

- المديرون المساعدون،

- رؤساء الأقسام،

- رؤساء اللجان العلمية للأقسام،

- مدير أو مديرو وحدات و/أو مخابر البحث، عند الاقتضاء،

- مدير المكتبة،

- ممثلون منتخبون للأساتذة الباحثين،

- ممثل منتخب للأساتذة المشاركين، عند الاقتضاء،

- أستاذان باحثان تابعان لمؤسسات أخرى للتعليم العالي.

يمكن أن يضم المجلس العلمي كفاءات أكاديمية ومهنية ذات مستوى عال وطنية و/أو من الجالية الجزائرية المقيمة في الخارج.

يحدد عددهم وكيفية تعيينهم بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

- اقتراحات فتح شعب وتخصصات التكوين في الدكتوراه وتمديدتها وأوغلاقها، وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،

- مواصفات الأساتذة الباحثين والحاجات إليهم،

- اعتماد مواضيع البحث في التكوين في الدكتوراه واقتراح لجان المناقشة،

- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،

- اقتراح برامج نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف،

- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للقسم التي ترسل إلى المدير مرفقة بآراء اللجنة وتوصياتها،

وتبدي رأيها في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجي أو علمي يعرضها عليها رئيس القسم.

المادة 48 : تضم اللجنة العلمية للقسم، زيادة على رئيس القسم، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن أساتذة باحثين وأستاذين (2) مشاركين، إن وجدا،

ينتخب ممثلي الأساتذة نظراؤهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من بين الأساتذة الباحثين الذين هم في وضعية نشاط في القسم.

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية رئيسا لهم، لعهد مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، من بين الأساتذة من رتبة أستاذ أو أستاذ محاضر قسم "أ"، وفي حالة عدم وجودهم، ينتخب رئيس اللجنة العلمية من بين الأساتذة ذوي أعلى رتبة.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء اللجنة العلمية بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 49 : تحدد كفايات انتخاب ممثلي الأساتذة الباحثين ومقاييس توزيعهم حسب الرتب بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 50 : تجتمع اللجنة العلمية للقسم في دورة عادية كل شهرين (2)، بناء على استدعاء من رئيسها.

ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائها.

الفصل السادس

أحكام مالية

المادة 51 : تشتمل ميزانية المدرسة على باب للإيرادات وباب للنفقات.

يمكن المجلس العلمي للمدرسة دعوة كل شخص يمكن الاستفادة من كفاءته في أشغاله.

تتناهى عضوية الممثلين المنتخبين للأساتذة في المجلس العلمي للمدرسة مع شغل منصب عالٍ وظيفي أو هيكلي.

المادة 43 : يحدد عدد ورتب الممثلين المنتخبين للأساتذة الباحثين وكيفيات انتخابهم، بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 44 : ينتخب الأعضاء الممثلون للأساتذة من طرف نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من بين الأساتذة الذين هم في وضعية نشاط دائمة.

لا تصح العمليات الانتخابية إلا إذا صوّت 50 % من المنتخبين.

وإذا لم يكتمل النصاب، تجرى عملية انتخابية ثانية وتصح نتائجها مهما يكن عدد المصوتين.

تحدد قائمة أعضاء المجلس العلمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 45 : يجتمع المجلس العلمي مرتين (2) في السنة في دورة عادية، بناء على استدعاء من رئيسه.

ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من ثلثي (3/2) أعضائه.

المادة 46 : تحدد كفايات سير المجلس العلمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الثالث

اللجنة العلمية للقسم

المادة 47 : اللجنة العلمية للقسم هيئة استشارية.

وبهذه الصفة، تبدي آراءها وتوصياتها فيما يأتي :

- تنظيم التعليم ومحتواه،

- اقتراحات فتح شعب أو تخصصات التكوين في الطور الثاني أو تمديدتها أو إغلاقها،

- اقتراحات برامج البحث،

- تنظيم أشغال البحث،

- اقتراحات إنشاء مخابر البحث أو إلغاؤها،

أ - في باب الإيرادات :

1. إعانات الدولة،
2. مساهمات تمويل المدرسة من أشخاص معنويين أو طبيعيين،
3. إعانات المنظمات الدولية،
4. القروض والهبات والوصايا،
5. المخصصات الاستثنائية،
6. الإيرادات المختلفة المرتبطة بنشاط المدرسة.

ب - في باب النفقات :

1. نفقات التسيير،
 2. نفقات التجهيز،
 3. كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق أهداف المدرسة.
- المادة 52 :** يرسل المدير نسخة من الميزانية، بعد الموافقة عليها وفق الكيفيات المحددة في المادة 31 من هذا المرسوم، إلى المراقب المالي والعون المحاسب.
- المادة 53 :** تمسك محاسبة المدرسة وفق قواعد المحاسبة العمومية. ويعهد مسك المحاسبة وتداول الأموال إلى عون محاسب.

المادة 54 : تخضع مراقبة النفقات التي تلتزم بها المدرسة إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه.

المادة 55 : تستعمل موارد المدرسة الناتجة عن نشاطات تقديم خدمة و/أو خبرة واستغلال براءات الاختراع وتسويق منتجات نشاطاتها والمداخل الناتجة عن إنشاء مؤسسات فرعية، والحصول على أسهم، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه.

المادة 56 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 13 محرم عام 1443 الموافق 22 غشت سنة 2021.

عبد المجيد تبون

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الوطنية العليا التابعة للقطب التكنولوجي لمدينة سيدي عبد الله بولاية الجزائر،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الوطنية العليا التابعة للقطب التكنولوجي لمدينة سيدي عبد الله بولاية الجزائر، تنشأ مدرسة وطنية عليا تسمى "المدرسة الوطنية العليا لتكنولوجيا الأنظمة المستقلة"، وتدعى في صلب النص "المدرسة".

المادة 2 : تخضع المدرسة لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، وكذا لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : توضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 4 : زيادة على المهام العامة المحددة في المواد 17 و 18 و 19 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، تتولى المدرسة مهمة ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في تكوين مهندسين وحاملي شهادة دكتوراه ذوي كفاءات علمية وتقنية وعامة ذات مستوى عالٍ، تمكّنهم من ممارسة وظائف التطوير أو التعليم في ميادين تكنولوجيات الأنظمة المستقلة.

المادة 5 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس الإدارة، بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة، من :



مرسوم تنفيذي رقم 23-434 مؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا لتكنولوجيا الأنظمة المستقلة.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 112-5 و 141 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتّم، لا سيما المادة 38 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 23-07 المؤرخ في 3 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 يونيو سنة 2023 والمتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-404 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 11 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى القانون رقم 16-08 المؤرخ في أول شعبان عام 1429 الموافق 3 غشت سنة 2008 والمتضمن التوجيه الفلاحي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 404-23 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 11 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 119-23 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 128-20 المؤرخ في 28 رمضان عام 1441 الموافق 21 مايو سنة 2020 الذي يحدد صلاحيات وزير الفلاحة والتنمية الريفية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 111-22 المؤرخ في 11 شعبان عام 1443 الموافق 14 مارس سنة 2022 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعاهد التكنولوجية المتخصصة للتكوين الفلاحي،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 111-22 المؤرخ في 11 شعبان عام 1443 الموافق 14 مارس سنة 2022 والمذكور أعلاه، ينشأ معهد تكنولوجي متخصص للتكوين في تربية الحيوانات والصحة الحيوانية.

المادة 2 : يحدد مقر المعهد بسيدي بلعباس.

المادة 3 : يوفر المعهد مسارات تكوينية في التقنيات الحديثة لتربية الأبقار والأغنام والماعز والخيول وفي مجال الصحة الحيوانية.

المادة 4 : يخضع المعهد لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 111-22 المؤرخ في 11 شعبان عام 1443 الموافق 14 مارس سنة 2022 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعاهد التكنولوجية المتخصصة للتكوين الفلاحي.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023.

محمد النذير العرابوي

- ممثل وزارة الدفاع الوطني،
- ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،

- ممثل الوزير المكلف بالطاقة والمناجم،
- ممثل الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والإنتاج الصيدلاني،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية،
- ممثل الوزير المكلف بالسكن وال عمران والمدينة،

- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية والمنشآت القاعدية،

- ممثل الوزير المكلف بالنقل،

- ممثل الوزير المكلف بالبيئة والطاقات المتجددة،
- ممثل الوزير المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة،

- ممثلين (2) عن المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة،

- مدير مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة.

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023.

محمد النذير العرابوي

★

مرسوم تنفيذي رقم 435-23 مؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023، يتضمن إنشاء معهد تكنولوجي متخصص للتكوين الفلاحي بسيدي بلعباس.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الفلاحة والتنمية الريفية،
- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 112 - 5 و 141 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 88-08 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بنشاطات الطب البيطري وحماية الصحة الحيوانية، المعدل والمتمم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 416-23 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الوطنية العليا التابعة للقطب التكنولوجي لمدينة سيدي عبد الله بولاية الجزائر ، تنشأ مدرسة وطنية عليا تسمى "المدرسة الوطنية العليا في علم النانو وتكنولوجيا النانو"، وتدعى في صلب النص "المدرسة".

المادة 2: تخضع المدرسة لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 416-23 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، وكذا لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : توضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 4 : زيادة على المهام العامة المحددة في المواد 17 و 18 و 19 من المرسوم الرئاسي رقم 416-23 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، تتولى المدرسة مهمة ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في تكوين مهندسين وحاملي شهادة دكتوراه ذوي كفاءات علمية وتقنية وعامة ذات مستوى عالٍ تمكّنهم من ممارسة وظائف التطوير أو التعليم في ميادين علم النانو وتكنولوجيا النانو.

المادة 5: زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 416-23 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس الإدارة، بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة، من :

- ممثل وزارة الدفاع الوطني،
- ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،
- ممثل الوزير المكلف بالطاقة والمناجم،
- ممثل الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والإنتاج الصيدلاني،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية،
- ممثل الوزير المكلف بالسكن وال عمران والمدينة،
- ممثل الوزير المكلف بالنقل،
- ممثل الوزير المكلف بالصحة،
- ممثل الوزير المكلف بالبيئة والطاقات المتجددة.

مرسوم تنفيذي رقم 23-433 مؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023، يتضمن إنشاء مدرسة وطنية عليا في علم النانو وتكنولوجيا النانو.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 112-5 و 141 (الفقرة 2) منه،
- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 38 منه،
- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المعدل،
- وبمقتضى القانون رقم 23-07 المؤرخ في 3 ذي الحجة عام 1444 الموافق 21 يونيو سنة 2023 والمتعلق بقواعد المحاسبة العمومية والتسيير المالي،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-404 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 11 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن تعيين الوزير الأول،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-416 المؤرخ في 12 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 26 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الوطنية العليا التابعة للقطب التكنولوجي لمدينة سيدي عبد الله بولاية الجزائر،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-131 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم،

- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية والمنشآت القاعدية،

- ممثل الوزير المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة،

- ممثلين (2) عن المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة،

- مدير مركز تنمية التكنولوجيات المتجددة.

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 18 جمادى الأولى عام 1445 الموافق 2 ديسمبر سنة 2023.

محمد النذير العرباوي

★



مرسوم تنفيذي رقم 08 - 223 مؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المعهد الوطني للتجارة إلى مدرسة خارج الجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى



- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 251 المؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 23 غشت سنة 2000 الذي يحول المعهد الوطني للتجارة إلى معهد وطني للتعليم العالي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحول المعهد الوطني للتجارة إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا للتجارة"، وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة في إطار المهام العامة المحددة في المواد 5 و6 و7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، فيما يأتي :

- ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف ميادين التجارة،
- ضمان تكوين إطارات ذات مستوى عال متخصص في التجارة.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكوّن مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للتجارة بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،
- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لاسيما أحكام المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 251 المؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 23 غشت سنة 2000 والمذكور أعلاه.

مراسيم تنظيمية

مرسوم تنفيذي رقم 09 - 330 مؤرخ في 23 شوال عام 1430 الموافق 12 أكتوبر سنة 2009، يتضمن تغيير تسمية المدرسة الوطنية العليا للتجارة.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 223 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008 والمتضمن تحويل المعهد الوطني للتجارة إلى مدرسة خارج الجامعة،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تستبدل تسمية "المدرسة الوطنية العليا للتجارة"، المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم 08 - 223 المؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008 والمذكور أعلاه، بـ "مدرسة الدراسات العليا التجارية".

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 23 شوال عام 1430 الموافق 12 أكتوبر سنة 2009.

أحمد أويحيى



- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، لاسيما المادة 3 منه،
- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : طبقا لأحكام المادة 14 من القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم وأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، تنشأ مدرسة تحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تدعى في صلب النص "المدرسة".

تخضع المدرسة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه.

المادة 2 : يحدد مقر المدرسة بمدينة الجزائر.

ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 3 : يسمح الالتحاق بالمدرسة للمتشحين الحائزين على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها حسب شروط وكيفيات يحددها سنويا الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 4 : تضمن المدرسة مهام التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لتحضير الطلبة للالتحاق بالطور الثاني الذي تضمنه المدارس خارج الجامعة، لاسيما في ميدان تخصصها.

المادة 5 : تحدد البرامج البيداغوجية للمدرسة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 6 : يعاد توجيه الطالب الذي لم يتمكن من متابعة التكوين التحضيري أو الذي لم ينجح في مسابقات الالتحاق بالطور الثاني الذي تضمنه المدارس خارج الجامعة، نحو مؤسسات أخرى للتعليم العالي طبقا للتنظيم المعمول به، وتعد الأرصدة المحصل عليها مكتسبة وقابلة للتحويل.

المادة 7 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 09 - 23 مؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009، يتضمن إنشاء المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 14 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 365 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق 15 نوفمبر سنة 2008 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،



مرسوم تنفيذي رقم 19-198 مؤرخ في 7 ذي القعدة عام 1440 الموافق 10 يوليو سنة 2019، يتضمن تحويل المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى مدرسة عليا للتسيير والاقتصاد الرقمي.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعذل والمتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-97 المؤرخ في 4 رجب عام 1440 الموافق 11 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- ممثل الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة،
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والمناجم،
- ممثل الوزير المكلف بالسياحة والصناعات التقليدية،
- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة،
- ممثلين (2) عن المؤسسات العمومية الاقتصادية و/أو الخاصة.

المادة 5 : يدمج الطلبة المسجلون في السنة الثانية تحضيرية بالقسم التحضيري المنصوص عليه في المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 176-16 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 والمذكور أعلاه.

المادة 6 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 23-09 المؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009 والمتضمن إنشاء المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المادة 7 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 7 ذي القعدة عام 1440 الموافق 10 يوليو سنة 2019.

نور الدين بدوي

★

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 111-19 المؤرخ في 24 رجب عام 1440 الموافق 31 مارس سنة 2019 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 23-09 المؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009 والمتضمن إنشاء المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 176-16 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحوّل المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمدينة الجزائر المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 23-09 المؤرخ في 23 محرم عام 1430 الموافق 20 يناير سنة 2009 والمذكور أعلاه، إلى "مدرسة عليا للتسيير والاقتصاد الرقمي بالقلية، ولاية تيبازة" وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 176-16 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا، وكذا لأحكام هذا المرسوم. وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 2 : يحدد مقر المدرسة بمدينة القليعة، ولاية تيبازة.

ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 3 : زيادة على المهام العامة المحددة في المواد 19 و 20 و 21 من المرسوم التنفيذي رقم 176-16 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 والمذكور أعلاه، تتولى المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي مهمة ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في تخصصات التجارة الإلكترونية التطبيقية والتسويق الإلكتروني والاستراتيجية الرقمية وإدارة الأعمال الرقمية والصيرفة الرقمية وتكنولوجيات أنظمة الإعلام والذكاء الاصطناعي والاستراتيجي.

المادة 4 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 24 من المرسوم التنفيذي رقم 176-16 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس الإدارة بالنسبة للقطاعات الرئيسية المستعملة من :



مرسوم تنفيذي رقم 08 - 216 مؤرخ في 11 رجب عام
1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تمويل
المدرسة العليا للتجارة إلى مدرسة خارج
الجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث
العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4
و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 168 المؤرخ في 29
رمضان عام 1405 الموافق 18 يونيو سنة 1985 والمتعلق
بتنظيم المدرسة العليا للتجارة بالجزائر العاصمة
وعملها،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173
المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو
سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186
المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو
سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى



- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحوّل المدرسة العليا للتجارة، إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا في العلوم التجارية والمالية"، وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة، في إطار المهام العامة المحددة في المواد 5 و6 و7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، فيما يأتي :

- ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميادين العلوم التجارية والمالية،

- تكوين إطارات ذات مستوى عال في هذا الميدان.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05-500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكوّن مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا في العلوم التجارية والمالية بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،

- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،

- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة،

- ممثل عن المجلس الجهوي لمنطقة الوسط للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين.

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لاسيّما أحكام المرسوم رقم 85 - 168 المؤرخ في 29 رمضان عام 1405 الموافق 18 يونيو سنة 1985 والمذكور أعلاه.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكوّن مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالداخلية،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة و ترقية الاستثمارات،
- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ممثل عن الديوان الوطني للإحصاء.

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لاسيما أحكام المرسوم التنفيذي رقم 93 - 82 المؤرخ في 29 رمضان عام 1413 الموافق 23 مارس سنة 1993 والمذكور أعلاه.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 08 - 222 مؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء إلى مدرسة خارج الجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93 - 82 المؤرخ في 29 رمضان عام 1413 الموافق 23 مارس سنة 1993 والمتعلق بتنظيم المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء وسيره،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحول المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي"، وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة، في إطار المهام العامة المحددة في المواد 5 و 6 و 7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، في ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف ميادين الإحصاء والاقتصاد التطبيقي.

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 116 مؤرخ في 3 ربيع
الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008،
يتضمن إنهاء المدرسة الوطنية العليا
للمناجمت.

إنّ رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث
العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيّما المادتان 85 - 4
و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي
الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن
القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172
المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو
سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173
المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو
سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- ممثل الوزير المكلف بالسكن ،

- ممثل الوزير المكلف بالاشتغال العمومية ،

- ممثل الوزير المكلف بالوارد المائية ،

- ممثل الوزير المكلف بالنقل .

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008 .

عبد العزيز بلخادم



- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها ،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه ، تنشأ مدرسة وطنية عليا للمناجمت ، وتدعى في صلب النص "المدرسة" .

المادة 2 : توضع المدرسة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي .

المادة 3 : يحدد مقر المدرسة بمدينة الجزائر . ويمكن تحويله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم يتخذ بناء على تقرير الوزير المكلف بالتعليم العالي .

المادة 4 : زيادة على المهام العامة المحددة في المواد 5 و6 و7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه ، تضمن المدرسة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان المناجمت .

وتختص كذلك بتكوين كفاءات ذات مستوى عال ، متخصصة في مناجمت المؤسسات والهيئات في كل ميادين النشاط الاقتصادي ، سواء كان صناعيا أو خدمتيا بإدخال تجربة الميدان في مسار التكوين .

المادة 5 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه ، يتكون مجلس الإدارة بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل وزير الدفاع الوطني ،

- ممثل الوزير المكلف بالطاقة ،

- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،

- ممثل الوزير المكلف بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ،

- ممثل الوزير المكلف بالتجارة ،

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة ،

- ممثل الوزير المكلف بالسياحة ،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-116 المؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008 والمتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للمناجمت،
- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تعدل وتتم المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 08-116 المؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008 والمتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، وتحرر كما يأتي :

"المادة 5 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05-500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس الإدارة بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة من :

- ممثل وزير الدفاع الوطني،
- ممثل الوزير المكلف بالطاقة،
- ممثل الوزير المكلف بتكنولوجيات الإعلام والاتصال،
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ممثل الوزير المكلف بالسياحة والصناعة التقليدية،
- ممثل الوزير المكلف بالسكن والعمران،
- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية،
- ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية،
- ممثل الوزير المكلف بالنقل،
- أربعة (4) ممثلين عن المؤسسات العمومية الاقتصادية و/أو الخاصة".

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 23 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 28 مارس سنة 2011.

أحمد أويحيى

مرسوم تنفيذي رقم 11 - 138 مؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 28 مارس سنة 2011،
يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-116 المؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008 والمتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للمناجمت .

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 35-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

مراسيم تنظيمية

مرسوم تنفيذي رقم 06 - 419 مؤرخ في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006، يتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 27 محرم عام 1384 الموافق 8 يونيو سنة 1964 والمتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 66-306 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1386 الموافق 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 86 - 179 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1426 الموافق 5 غشت سنة 1986 والمتعلق بالتصنيف الفرعي للمناصب العليا للمؤسسة في بعض الهيئات المستخدمة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999 والمتعلق بالتعيين في المناصب المدنية والعسكرية للدولة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 10 شوال عام 1426 الموافق 12 نوفمبر سنة 2005 الذي يسند إلى وزير الداخلية والجماعات المحلية سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للإدارة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06 - 175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06 - 176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية و الجماعات المحلية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1416 الموافق 30 سبتمبر سنة 1995 والمتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 والمتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم، المعدل،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا المرسوم تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها.

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة 2 : المدرسة الوطنية للإدارة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية وتدعى في صلب النص "المدرسة".

المادة 3 : يحدد مقر المدرسة في مدينة الجزائر . ويمكن نقله إلى أي مكان من التراب الوطني حسب الأشكال نفسها .

المادة 4 : تكلف المدرسة بما يأتي :

- ضمان تكوين إطارات للتصور تلبية لاحتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية،

- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،
- وال يعينه وزير الداخلية والجماعات المحلية،
- أستاذين (2) دائمين ينتخبهما نظراؤهما،
- أستاذين (2) مناوبين ينتخبهما نظراؤهما،
- ممثل ينتخبه المستخدمون الإداريون والتقنيون،
- ممثل ينتخبه الطلبة.

يمكن مجلس الإدارة أن يدعو لإبداء الرأي أو للاستشارة، أي شخص ذي كفاءة من شأنه أن يوضح له كل المسائل المتعلقة بممارسة صلاحياته ولاسيما تلك المدرجة في جدول أعمال اجتماعاته الدورية.

يحضر المدير العام اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري، ويتولى كتابة المجلس.

المادة 8 : يعين أعضاء مجلس الإدارة بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بناء على اقتراح من السلطة التي ينتمون إليها.

ويعين ممثل الطلبة المنتخب لمدة سنة واحدة غير قابلة للتجديد.

وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضائه، يخلفه العضو الجديد، المعين أو المنتخب إلى غاية انتهاء العهدة.

لا يمكن أعضاء مجلس الإدارة تعيين ممثلين عنهم في اجتماعات المجلس.

المادة 9 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين (2) في السنة. كما يمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما من المدير العام للمدرسة.

ترسل الاستدعاءات الفردية التي تحدد جدول الأعمال بواسطة ظرف مضمون، إلى أعضاء مجلس الإدارة قبل خمسة عشر (15) يوما من تاريخ الاجتماع على الأقل.

المادة 10 : لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور نصف عدد أعضائه على الأقل. وعندما لا يكتمل النصاب، ينظم اجتماع جديد في غضون الثمانية (8) أيام الموالية. وفي هذه الحالة تصح مداولات المجلس مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ مداولات مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين. وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

- تنظيم أعمال تحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مستخدمي التآطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية،

- تطوير نشاطات الدراسات والبحث الإداري والتدقيق والاستشارة لفائدة المؤسسات والإدارات العمومية.

وبهذه الصفة، تشارك في البرامج والشبكات الوطنية والدولية لمؤسسات التكوين والبحث.

الفصل الثاني

التنظيم و السير

المادة 5 : يشرف على المدرسة مجلس إدارة ويديرها مدير عام. تزود المدرسة بمجلس علمي وبيداغوجي.

القسم الأول

مجلس الإدارة

المادة 6 : يكلف مجلس الإدارة بدراسة جميع المسائل المتصلة بالسير العام للمدرسة ويصادق على برنامج العمل ويتولى التقييم الدوري لشروط إنجازه.

وبهذه الصفة، يتداول على الخصوص فيما يأتي:

- التقرير السنوي للنشاط وحصيلة التكوين،

- الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات ويوافق على الميزانية،

- المخططات والبرامج السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والدراسات والبحث والتعاون،

- الحساب السنوي الإداري،

- مشاريع برامج الاستثمار والتجهيز،

- مشاريع اقتناء أو إيجار العقارات،

- النظام الداخلي للمدرسة،

- قبول الهبات والوصايا.

المادة 7 : يتكون مجلس الإدارة من :

- وزير الداخلية والجماعات المحلية أو ممثله، رئيسا،

- ممثل عن وزير الشؤون الخارجية،

- ممثل عن وزير المالية،

- ممثل عن وزير الدفاع الوطني،

- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي،

- ممثل عن الوزير المكلف بالاتصال،

- يحضر اجتماعات مجلس الإدارة و يتولى تنفيذ قراراته،

- يعد الحساب الإداري و التقرير السنوي للنشاطات و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه،

- يبرم مع الهيئات الوطنية و الدولية اتفاقيات التعاون و التبادل.

المادة 15 : يساعد المدير العام أمين عام و مديرون.

القسم الثالث

المجلس العلمي و البيداغوجي

المادة 16 : يبدي المجلس العلمي و البيداغوجي رأيه و يقدم اقتراحاته و توصياته في المسائل المتعلقة بالسير البيداغوجي و العلمي للمدرسة و لاسيما :

- مشاريع برامج التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعارف،

- تنظيم التربصات و سيرها،

- مشاريع برامج البحث و تنظيم التظاهرات العلمية،

- مشاريع تعديل برامج الدراسات و كفايات تقييم دورات التكوين و مراقبة المعارف،

- تشكيل لجان المسابقات و الامتحانات،

- مشاريع التعاون و التبادل مع الهيئات الوطنية و الأجنبية،

- توظيف مستخدمي التدريس،

- قائمة الإجازات و الشهادات التي تخول حق المشاركة في مسابقة الالتحاق بالمدرسة.

المادة 17 : يرأس المجلس البيداغوجي و العلمي أستاذ دائم بدرجة أستاذ محاضر يعين لمدة ثلاث (3) سنوات بقرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية بناء على اقتراح من المدير العام للمدرسة، و يتكون من :

- مدير الدراسات،

- مدير التربصات،

- مدير التكوين المتواصل و التعاون،

- مدير مركز التوثيق و البحث و الخبرة،

- ثلاثة (3) مدرسين دائمين، ينتخبهم زملاؤهم

لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد،

- مدرسين (2) مناوبين، ينتخبهما زملاؤهما لمدة

ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد،

المادة 11 : تدون مداورات مجلس الإدارة في محاضر و تسجل في دفتر خاص و يوقعها الرئيس و كاتب الجلسة.

ترسل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة إلى وزير الداخلية و الجماعات المحلية و إلى كل عضو في المجلس في غضون الشهر الذي يلي تاريخ الاجتماع.

المادة 12 : تكون مداورات مجلس الإدارة نافذة في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما من استلام محاضر الاجتماعات ما لم تعترض على ذلك السلطة الوصية صراحة.

ولا تصبح مداورات مجلس الإدارة المتعلقة بالميزانية و الحساب الإداري واقتناء العقارات أو بيعها أو تأجيرها و قبول الهبات و الوصايا و النظام الداخلي نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة عليها من السلطة الوصية.

القسم الثاني

المدير العام

المادة 13 : يعين المدير العام للمدرسة بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير الداخلية و الجماعات المحلية.

و تنهى مهامه بالأشكال نفسها.

و يتقاضى راتبه استنادا إلى الوظيفة العليا لوالي الولاية.

المادة 14 : يتولى المدير العام للمدرسة تسيير الوسائل البشرية و المادية و المالية للمدرسة و يتخذ كل إجراء من شأنه أن يضمن تنظيم المدرسة و سيرها.

و بهذه الصفة، فإن المدير العام :

- هو الأمر بصرف ميزانية المدرسة،

- يعد تقديرات الميزانية سنويا و يقوم بتحيينها،

- يبرم جميع الصفقات و الاتفاقيات و العقود و الاتفاقات،

- يمثل المدرسة أمام القضاء و في جميع أعمال الحياة المدنية،

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين،

- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر في شأنهم طريقة أخرى للتعيين في إطار القانون الأساسي الساري عليهم،

- يقوم بتطبيق النظام الداخلي بعد موافقة وزير الداخلية و الجماعات المحلية عليه،

المادة 24 : تكلف مديرية التربصات بتنظيم التربصات و متابعتها وتقييمها .

المادة 25 : تكلف مديرية التكوين المتواصل والتعاون بتنظيم دورات تكوينية للتخضير لوظائف المسؤولية و تحسين المؤهلات والتكليف المهني للموظف و تحضيره لمهام جديدة.

و في هذا الإطار، يمكن أن تنظم دورات تكوين وتحسين المستوى لصالح الموظفين الأجانب و كل عمل في مجال الشراكة والتبادل مع المؤسسات ذات نفس الطابع.

المادة 26 : يكلف مركز التوثيق والبحث والخبرة بترقية وتطوير نشاطات الدراسات والبحث الإداري والاستشارة و التدقيق والخبرة في مجال التسيير العمومي لصالح المؤسسات والإدارات العمومية.

ويتولى المركز مهمة :

- جمع وتحليل أدوات التوثيق المتعلقة بالإدارة والقيام بترتيبها و تزويد الطلبة والأساتذة والباحثين بالوثائق الضرورية لأشغالهم،

- القيام بكل البحوث في ميدان العلوم الإدارية والإدارة العمومية، و ترقيةها ضمن الشروط وحسب البرنامج الذي تحدده المدرسة، و ضمان نشرها، لاسيما عن طريق المطبوعات،

- ضمان إنجاز كل دراسة أو استشارة أو خبرة في مجال الإدارة العمومية، لصالح المؤسسات والإدارات العمومية و بناء على طلبها، وفي إطار تعاقدية.

المادة 27 : يعين الأمين العام بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية و يتقاضى راتبه استنادا إلى وظيفة رئيس ديوان في الإدارة المركزية.

وتنهي مهامه بالأشكال نفسها.

يفوض الأمين العام الإمضاء في حدود صلاحياته، من المدير العام.

و يكلف بضمان النيابة في حالة غياب المدير العام للمدرسة .

المادة 28 : يعين المديرون و مدير مركز التوثيق والبحث والخبرة بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية، و يتقاضون رواتبهم استنادا إلى وظيفة مدير في الإدارة المركزية.

وتنهي مهامهم بالأشكال نفسها.

- موظفين (2) أحدهما من الإدارة الإقليمية والآخر من الإدارة المركزية برتبة مدير إدارة مركزية على الأقل،

- أستاذين (2) من التعليم العالي في التخصصات المراد ترقيتها، يعينهما الوزير المكلف بالتعليم العالي.

يمكن المجلس العلمي و البيداغوجي أن يستشير أي شخص ذي كفاءة من شأنه أن يوضح له أعماله.

المادة 18 : يعين أعضاء المجلس العلمي والبيداغوجي بقرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية، لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

المادة 19 : يجتمع المجلس العلمي و البيداغوجي أربع (4) مرات في السنة في دورة عادية.

ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو من نصف (2/1) أعضائه أو بطلب من المدير العام للمدرسة.

ويعد نظامه الداخلي و يصادق عليه عند انعقاد دورته الأولى.

المادة 20 : يعد المجلس العلمي و البيداغوجي، عند نهاية كل دورة، محضرا يدون فيه الآراء التي تم إقرارها بخصوص مختلف المسائل المدرجة في جدول الأعمال.

ويرسل المحضر في غضون ثمانية (8) أيام إلى المدير العام للمدرسة.

الفصل الثالث

التنظيم الإداري للمدرسة

المادة 21 : تتكون المدرسة من الهياكل الآتية :

- أمانة عامة،
- مديرية الدراسات،
- مديرية التربصات،
- مديرية التكوين المتواصل و التعاون،
- مركز التوثيق و البحث و الخبرة.

توضع هذه الهياكل تحت سلطة المدير العام للمدرسة.

المادة 22 : تكلف الأمانة العامة بالتنسيق والتنسيق بين هياكل ومصالح المدرسة.

المادة 23 : تكلف مديرية الدراسات بتنظيم التكوين و متابعتها وتقييمه.

وتفتح المسابقة للمتشحين من الجنسية الجزائرية الذين تتوفر فيهم أحد الشروط الآتية:

- الحصول على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة مهندس دولة أو شهادة معادلة لها وبلوغ 28 سنة من العمر على الأكثر عند تاريخ المسابقة،

- وللموظفين المرسمين الذين لديهم ثلاث (3) سنوات من الأقدمية و شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها و البالغين من العمر 32 سنة على الأكثر عند تاريخ المسابقة، وذلك في حدود 15 % من المناصب المفتوحة في المسابقة.

يجب على كل المترشحين أن يكونوا متحصلين على شهادة البكالوريا و معفيين من واجبات الخدمة الوطنية.

المادة 35 : لا يمكن الترشح للالتحاق بالمدرسة أكثر من مرتين.

المادة 36 : ينظم التحضير للمسابقة بالاتصال مع مؤسسات التكوين المؤهلة في إطار التنظيم المعمول به.

المادة 37 : يمكن المترشحين الأجانب المتحصلين على شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها، الالتحاق بالمدرسة في إطار التنظيم المعمول به على أساس الشهادة بقرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية بناء على اقتراح من المدير العام للمدرسة ، وذلك في حدود 10 % من المقاعد المفتوحة للمسابقة.

المادة 38 : تتضمن المسابقة اختبارات كتابية للقبول و اختبارا شفويا.

يحدد عدد الاختبارات و طبيعتها و معاملها وبرنامجها و تشكيل لجنة اختبارات القبول و النجاح بقرار مشترك بين وزير الداخلية و الجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 39 : يمنح المترشحون الناجحون في المسابقة الخارجية صفة التلاميذ و يتقاضون منحة يحدد مبلغها كما يأتي:

- 60 % من الأجر القاعدي الخاص بسلك الاستقبال، في السنة الأولى،

- 80 % من الأجر القاعدي الخاص بسلك الاستقبال، في السنتين الثانية و الثالثة.

يوضع الموظفون الناجحون في المسابقة في وضعية انتداب لدى المدرسة طوال فترة دراساتهم.

المادة 29 : يساعد المديرين في أداء مهامهم رؤساء مصالح.

وتنظم المصالح في مكاتب.

يعين رؤساء المصالح بقرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية بناء على اقتراح المدير العام للمدرسة و يتقاضون رواتبهم استنادا إلى وظيفة نائب مدير في الإدارة المركزية.

يعين رؤساء المكاتب بمقرر من المدير العام للمدرسة، و يتقاضون رواتبهم استنادا إلى وظيفة رئيس مكتب في الإدارة المركزية.

المادة 30 : يحدد التنظيم الداخلي للمدرسة بقرار مشترك بين وزير الداخلية و الجماعات المحلية و وزير المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الرابع

مستخدمو التعليم (الأساتذة)

المادة 31 : يتكون مستخدمو التعليم في المدرسة من أساتذة التعليم العالي المنتدبين و أعوان الدولة الذين يشغلون أو شغلوا ، وظائف عليا.

يمارس مستخدمو التعليم الذين يشغلون أو شغلوا وظائف عليا، التدريس بصفة مناب.

كما يمكن المدرسة أن تقوم بتوظيف أساتذة مؤقتين.

المادة 32 : يجب أن تتوفر في أعوان الدولة الموظفين بصفة مكلفين بالتدريس، الشروط الآتية :

- أن يكونوا متحصلين على شهادة جامعية مكتسبة بعد ثمانية (8) سدايسات دراسية على الأقل،

- يشغلون أو شغلوا وظائف عليا برتبة مدير في الإدارة المركزية لمدة عشر (10) سنوات.

و يتقاضون مرتباتهم وفق التنظيم المعمول به.

المادة 33 : يبرم الأساتذة الموظفون بصفة مناب عقد التزام تحدد المدرسة بنوده وفق التنظيم المعمول به.

الفصل الخامس

نظام الدراسات

القسم الأول

الالتحاق بالمدرسة

المادة 34 : الالتحاق بالمدرسة مشروط بمسابقة عن طريق الاختبارات تفتح سنويا بقرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية و تنشر قبل ثلاثة (3) أشهر على الأقل من تاريخ المسابقة.

الفصل السابع أحكام انتقالية وختامية

المادة 47 : يبقى التلاميذ الموجودون في طور التكوين عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية، خاضعين، انتقاليا، للكيفيات المنصوص عليها في المرسوم رقم 66-306 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمذكور أعلاه.

تنتهي المرحلة الانتقالية عند تخرج دفعة 2005 - 2009 .

المادة 48 : تلغى أحكام المرسوم رقم 66-306 المؤرخ في 14 أكتوبر سنة 1966 و المذكور أعلاه مع مراعاة أحكام المادة 47 المذكورة أعلاه.

المادة 49 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في أول ذي القعدة عام 1427 الموافق 22 نوفمبر سنة 2006.

مبد العزيز بلخادم



القسم الثاني نظام الدراسات

المادة 40 : تحدد مدة الدراسة بثلاث (3) سنوات.

يتضمن التكوين محاضرات ومحاضرات منهجية و أعمالا تطبيقية وندوات و تربصات.

المادة 41 : يخضع التلاميذ عند انتهاء التكوين لامتحان التخرج الذي يتضمن اختبارات كتابية واختبارا شفويا و مناقشة مذكرة نهاية التكوين.

يتحصل التلاميذ الذين اجتازوا اختبارات امتحان التخرج بتفوق، على شهادة المدرسة الوطنية للإدارة و يعيّنون طبقا لأحكام القوانين الأساسية ذات الصلة.

المادة 42 : تحدد برامج التكوين و تنظيم التربصات و كيفيات التقييم النهائي و تسليم شهادة المدرسة الوطنية للإدارة بقرار مشترك بين وزير الداخلية و الجماعات المحلية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل السادس أحكام مالية

المادة 43 : يحضر المدير العام مشروع ميزانية المدرسة و يعرض على مجلس الإدارة للمصادقة عليه.

كما يعرض على المصادقة المشتركة بين وزير الداخلية و الجماعات المحلية و وزير المالية.

المادة 44 : تشتمل ميزانية المدرسة على باب للإيرادات و باب للنفقات:

في باب الإيرادات :

- إعانات الدولة،
- الإيرادات المرتبطة بنشاطات المدرسة،
- الهبات والوصايا.

في باب النفقات :

- نفقات التسيير،
- نفقات التجهيز.

المادة 45 : تمسك محاسبة المدرسة وفق قواعد المحاسبة العمومية.

المادة 46 : تخضع المدرسة للرقابة طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 215 مؤرخ في 11 رجب عام
1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تمويل
المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات إلى
مدرسة خارج الجامعة.

إنّ رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث
العلمي،

في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكوّن مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا المتعددة التقنيات بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالطاقة،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة وترقية الاستثمارات،
- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية،
- ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية،
- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لاسيّما أحكام المرسوم رقم 84 - 84 المؤرخ في 12 رجب عام 1404 الموافق 14 أبريل سنة 1984 والمذكور أعلاه.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى



- وبناء على الدستور، لاسيّما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 84 المؤرخ في 12 رجب عام 1404 الموافق 14 أبريل سنة 1984 والمتضمن القانون الأساسي للمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحوّل المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات، المنشأة بموجب المرسوم رقم 84 - 84 المؤرخ في 12 رجب عام 1404 الموافق 14 أبريل سنة 1984 والمذكور أعلاه، إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا المتعددة التقنيات" وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة، في إطار المهام العامة المحددة في المواد 5 و6 و7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، فيما يأتي :

- ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميدان اختصاصها،
- المساهمة في تطوير المؤسسات وترقيتها،
- المساهمة لدى المجتمع العلمي الدولي لإنجاز ونشر وتبادل المعارف وإثرائها.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى: يحول المعهد الوطني للتكوين في الإعلام الآلي، المنشأ بموجب المرسوم رقم 82 - 434 المؤرخ في 18 صفر عام 1403 الموافق 4 ديسمبر سنة 1982، المعدل والمذكور أعلاه، إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي" وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة في إطار المهام العامة المحددة في المواد 5 و6 و7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، في ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف تخصصات الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكوّن مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالطاقة،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة وترقية الاستثمارات،
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،
- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ممثل الوزير المكلف بالبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

★

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 220 مؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليوس سنة 2008، يتضمن تحويل المعهد الوطني للتكوين في الإعلام الآلي إلى مدرسة خارج الجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 82 - 434 المؤرخ في 18 صفر عام 1403 الموافق 4 ديسمبر سنة 1982 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوين في الإعلام الآلي ويحدد قانونه الأساسي ونظام الدراسة فيه، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم،
لاسيما أحكام المرسوم رقم 82 - 434 المؤرخ في 18 صفر
عام 1403 الموافق 4 ديسمبر سنة 1982 والمذكور أعلاه.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14
يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى

—————★—————

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 214 مؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المدرسة الوطنية للطب البيطري إلى مدرسة خارج الجامعة (استدراك).

الجريدة الرسمية - العدد 40 الصادر بتاريخ 13 رجب عام 1429 الموافق 16 يوليو سنة 2008 باللغة العربية.

الصفحة 9 - العمود 2 - المادتان 1 و 3 :

بدلا من : " المدرسة الوطنية العليا للطب البيطري"

يقرأ : " المدرسة الوطنية العليا للبيطرة" ...
(الباقى بدون تغيير).

والمذكور أعلاه، إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا للطب البيطري"، وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة، في إطار المهام العامة المحددة في المواد 5 و6 و7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، فيما يأتي :

- ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف تخصصات علوم البيطرة،

- ضمان تكوين إطارات ذات مستوى عال متخصص في البيطرة،

- القيام بمشاورات طبية وبدراسات بيولوجية متخصصة مع القطاعات المعنية بهذا الميدان.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للطب البيطري بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،

- ممثل الوزير المكلف بالصحة،

- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 214 مؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المدرسة الوطنية للطب البيطري إلى مدرسة خارج الجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 70 - 87 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق 15 ديسمبر سنة 1970 والمتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للطب البيطري، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحول المدرسة الوطنية للطب البيطري، المنشأة بموجب الأمر رقم 70 - 87 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق 15 ديسمبر سنة 1970، المعدل

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه.
- وبمقتضى المرسوم رقم 68 - 423 المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1388 الموافق 26 يونيو سنة 1968 والمتعلق بتنظيم المعهد الوطني للفلاحة،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحول المعهد الوطني للفلاحة، المنشأ بموجب المرسوم رقم 68 - 423 المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1388 الموافق 26 يونيو سنة 1968 والمذكور أعلاه، إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا للفلاحة"، وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة، في إطار المهام العامة المحددة في المبادئ 5 و 6 و 7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، في ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف الميادين المتعلقة بالفلاحة والصناعة الغذائية.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للفلاحة بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 219 مؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المعهد الوطني للفلاحة إلى مدرسة خارج الجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- ممثل الوزير المكلف بالوارد المائية،
- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية والبيئة والسياحة،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،
- ممثل الوزير المكلف بالصحة،
- ممثل الوزير المكلف بالتؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ممثل الوزير المكلف بالصيد البحري.

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم،
لاسيما أحكام المرسوم رقم 68 - 423 المؤرخ في 30 ربيع
الأول عام 1388 الموافق 26 يونيو سنة 1968 والمذكور
أعلاه.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية
للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14
يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 08 - 217 مؤرخ في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008، يتضمن تحويل المدرسة الوطنية العليا للري إلى مدرسة خارج الجامعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 258 المؤرخ في 15 صفر عام 1406 الموافق 29 أكتوبر سنة 1985 الذي يحول معهد الهيدرولوجيا التقنية وتحسين الأراضي إلى مدرسة وطنية عليا للري، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 الذي يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحول المدرسة الوطنية العليا للري، إلى مدرسة خارج الجامعة، تسمى "المدرسة الوطنية العليا للري"، وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، وكذا أحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تتمثل مهمة المدرسة، في إطار المهام العامة المحددة في المواد 5 و6 و7 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، فيما يأتي :

- ضمان التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف تقنيات الري واستثمار الأراضي والمنشآت المائية الكبرى،
- تكوين إطارات ذات مستوى عال متخصصة في الري.

المادة 3 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 05 - 500 المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1426 الموافق 29 ديسمبر سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكوّن مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للري بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالداخلية،
- ممثل الوزير المكلف بالطاقة،
- ممثل الوزير المكلف بالموارد المائية،
- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة،
- ممثل الوزير المكلف بالصناعة،
- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية والبيئة والسياحة،
- ممثل الوزير المكلف بالصحة،
- ممثل الوزير المكلف بالوحدات الصغيرة والمتوسطة،
- ممثل الوزير المكلف بالصيد البحري.

المادة 4 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لاسيّما أحكام المرسوم رقم 85 - 258 المؤرخ في 15 صفر عام 1406 الموافق 29 أكتوبر سنة 1985 والمذكور أعلاه.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 11 رجب عام 1429 الموافق 14 يوليو سنة 2008.

أحمد أويحيى