

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

علوم إنسانية  
علم المكتبات والمعلومات  
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالبة:  
سالمي بثينة  
يوم: ... / ... / .....

## دور اليقظة الاستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة

### لجنة المناقشة:

مشرفا	أ.محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	طرشي حياة
رئيسا	أ.محاضر ب	جامعة محمد خيضر بسكرة	صالح دياح
مناقشا	أ.محاضر ب	جامعة محمد خيضر بسكرة	مصطفى عمرون

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) طهري حسيه.....وبصفتي مشرفا على مذكرة  
 الماجستير للطالب (ة) بالمسي شبنه.....شعبة في علم المكتبات، تخصص إدارة  
 المؤسسات الوثائقية و المكتبات ، و الموسومة بـ :

Chào Quê hương tôi  
Chào quê hương tôi

إمضاء المشرف

Lord



# الشكر والتقدير

إن من لا يشكر الناس لا يشكر الله، وإن الاعتراف بالجميل خُلقٌ كريم، وواجب أخلاقي وعلمي، خاصة في مسيرة العلم التي لا تكتمل إلا بتضافر الجهود وتبادل المعارف، ومد جسور الدعم بين الطالب ومن حوله.

في مستهل هذه المذكرة، أتقدم بخالص عبارات الشكر وصادق معاني التقدير والعرفان، إلى أستاذتي المشرفة الفاضلة **طرشي حياة**، التي تفضلت بقبول الإشراف على هذا العمل المتواضع فكانت خير مُوجه لم تبخل علي بنصائحها القيمة وتشجيعها المستمر.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى كافة أساتذة قسم العلوم الإنسانية، وإلى كل من ساهم في إغناء مساري العلمي منذ سنواتي الجامعية، فكان لهم الفضل في تشكيل خلفيتي الأكاديمية. ولا يفوتني أن أعبر عن امتنان عميق لإدارة وموظفيكل مكتبات جامعة محمد خيضر، لما قدموه لي من تسهيلات ومعطيات ساعدتني في إثراء الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

وإني لمدينةٌ بكل الشكر والامتنان إلى **عائلي العزيزة**، التي كانت دوماً سنداً وعوناً، دعمتني بالدعاء وأحاطتني بالصبر ورافقتني في مسيرتي العلمية بخطى المحبة والاهتمام.

كما لا أنسى أن أخص بالشكر لزميلاتي وزملائي الأعزاء، الذين جمعنتي بهم لحظات تعب وسعي، وذكريات تعاون ومشاركة، وكانوا خير رفقة في هذا المشوار العلمي.

"اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم واجعله علماً يُنتفع به، وثقله في ميزان حسناتنا"

بثينة سالمي

# الإهداء

الحمد لله حباً وامتنان على البدء والختام  
لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر  
البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.  
أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ابتدت بالطموح وانتهت بالنجاح ثم إلى كل من سعى معي  
لإتمام مسيرتي الجامعية، دمت لي سنداً لا عمر له.  
بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ  
نوره والذي بذل جهد سنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر  
لطالما عاهدته بهذا النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليك "والدي العزيز"  
إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة، إلى من تحملت  
كل لحظة ألم مرت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي "والدتي العزيزة"  
أهدي تخرجي إلى من ساندني بكل حب، سندي والكتف الذي أستند عليه دائماً لطالما كانوا  
الظل لهذا النجاح "إخوتي"  
وأخيراً من قال أنا لها "نأله" وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل لولا توفيق  
من الله ها هو اليوم العظيم هنا، اليوم الذي سنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى توالى  
بمنه وكرمه الفرح التمام، الحمد لله الذي به خيراً وأملاً وأغرقنا سروراً وفرحاً ينسيني مشقتي.

بثينة سالمى

الصفحة	فهرس المحتويات:
	البسمة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	كشاف الأشكال
	كشاف الجداول
	قائمة المختصرات
أ-ب	مقدمة
الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
12	1. إشكالية الدراسة
13	2. التساؤلات الفرعية للدراسة
13	3. فرضيات الدراسة
14	4. أهمية الدراسة
14	5. أهداف الدراسة
15	6. الدراسات السابقة
17	7. ضبط المصطلحات
الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية: الماهية، المراحل والأنواع	
تمهيد 18	
19	1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية
19	1.1.1 تعريف اليقظة الإستراتيجية
20	2.1.1 التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية
22	3.1.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية
23	4.1.1 خصائص اليقظة الإستراتيجية
24	5.1.1 متطلبات بناء وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات

25	6.1.1. مبادئ اليقظة الإستراتيجية
26	7.1.1. ممثلو اليقظة الإستراتيجية
28	8.1.1. مراحل ووظائف اليقظة الإستراتيجية
37-30	9.1.1. طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
38	10.1.1. أنواع اليقظة الإستراتيجية
39	11.1.1. معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية
40	12.1.1. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات
42	خلاصة الفصل
47-43	قائمة مراجع الفصل
<b>الفصل الثاني: الأساليب الحديثة والذكية للممارسة اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات الجامعية</b>	
48	تمهيد
49	1.2. خدمات المكتبات الجامعية بين: الكلاسيكية والرقمية والذكية
49	1.1.2. مفهوم المكتبات الجامعية
49	2.1.2. أهمية المكتبات الجامعية
50	3.1.2. أهداف المكتبات الجامعية
51	4.1.2. وظائف المكتبات الجامعية
52	5.1.2. مفهوم خدمات المكتبات الجامعية
53	6.1.2. أسباب ظهور خدمات المكتبات الجامعية
53	7.1.2. متطلبات تقديم خدمات المكتبات الجامعية
55	8.1.2. أنواع خدمات المكتبات لجامعية
55	1.8.1.2. الخدمات التقليدية
58	2.8.1.2. الخدمات الرقمية
59	3.8.1.2. الخدمات الذكية
60	2.2. خلية اليقظة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية



60	1.2.2. مقومات اليقظة الاستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية
61	2.2.2. خطوات تطبيق اليقظة الاستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية
63	3.2.2. تقييم فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات الجامعية
63	1.3.2.2. استطلاعات الرأي وتقييم رضا المستفيدين
64	2.3.2.2. تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فعالية اليقظة الاستراتيجية
65	4.2.2. أوجه تأثير اليقظة الاستراتيجية على ترقية خدمات المكتبات الجامعية
65	1.4.2.2. اليقظة الاستراتيجية ودعم القرارات التطويرية لتعزيز جودة وفعالية الخدمات
66	2.4.2.2. اليقظة الإستراتيجية وسيلة للإبداع والابتكار في خدمات المكتبات الجامعية
66	3.4.2.2. اليقظة الإستراتيجية وسيلة لإنشاء الميزة والقدرة التنافسية لخدمات المكتبات
67	4.4.2.2. اليقظة الإستراتيجية وسيلة دعم لتحسين الأداء التسويقي لخدمات المكتبات
67	5.2.2. أساليب وآليات ممارسة اليقظة الاستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية
67	1.5.2.2. الأساليب والآليات الحديثة لليقظة الإستراتيجية
68	2.5.2.2. الوسائل والأدوات الذكية لليقظة الإستراتيجية
68	6.2.2. استراتيجيات تحسين خدمات المكتبات الجامعية بناءً على اليقظة الاستراتيجية
69	7.2.2. أهمية التكوين والتدريب المستمر على مستجدات اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات الجامعية
70	8.2.2. معوقات وتحديات تطبيق اليقظة الاستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية
72	خلاصة الفصل
77-73	قائمة مراجع الفصل
الفصل الثالث: الجانب الميداني	
78	1.3. التعريف بمكان الدراسة
78	1.1.3. تعريف المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة
78	2.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الاقتصادية
78	3.1.3. تعريف مكتبة كلية الآداب واللغات
79	4.1.3. تعريف مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

79	5.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
79	6.1.3. تعريف مكتبة ملحقة الطب
79	7.1.3. تعريف مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية
80	8.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
80	9.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم التكنولوجية
80	2.3. إجراءات الدراسة الميدانية
80	1.2.3. مجالات الدراسة
81	2.2.3. منهج الدراسة
83	3.2.3. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة
86	4.2.3. أدوات جمع البيانات
89	3.3. نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها
124-89	1.3.3. تفرغ بيانات الدراسة وتحليلها
125	2.3.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
127	3.3.3. النتائج العامة للدراسة
128	4.3. مقترحات الدراسة
129	خاتمة
	الملاحق
	ملخصات الدراسة

## كشاف الأشكال:

26	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	01
32	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر	02
35	منحنى S	03
52	عمليات خدمات المعلومات	04
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	05
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	06
94	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	07
95	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	08
98	أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية التي تطبق في مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة	09
100	مدى مساهمة تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات	10
102	شعور أخصائي المكاتب بفعالية الخدمات عند إتباع أساليب اليقظة الإستراتيجية	11
103	تقييم جودة الخدمات المقدمة بالمكتبة بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية	12
104	الأدوات المعتمدة في تقييم التحسينات لخدمات المكتبة بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية	13
105	اعتماد مدير المكتبة على نهج المشاركة مع الموظفين في عملية التسيير	14
106	مشاركة موظفي المكتبة في التخطيط لترقية الخدمات	15
108	توفير خلية اليقظة الإستراتيجية للمعلومات الضرورية للتخطيط لترقية الخدمات	16
109	ارتباط فعالية مشاركة الموظف في التخطيط لترقية خدمات المكاتب بتوفير معلومات دقيقة	17
111	وجهة نظر الموظفين حول دقة المعلومات المقدمة من خلية اليقظة	18
112	استفادة موظفي المكتبة من برامج التكوين المتعلقة بمستجدات اليقظة	19
113	نوع البرامج التي تلقاها الموظفين	20
114	تقييم تأثير البرامج التكوينية على جودة وابتكار خدمات المعلومات	21
115	أثر التكوين والتدريب المستمر على اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات المكتبة	22

117	التعاون مع جهات خارجية لتعزيز ترقية خدمات المكتبة	23
118	الجهات الخارجية التي تم التعاون معها في مجال ترقية الخدمات	24
119	الفوائد المحققة من التعاون مع الجهات الخارجية	25
121	تقييم تأثير التعاون مع الجهات الخارجية	26
122	تقييم مستوى رضا المستفيدين	27
123	العلاقة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية ورضا المستفيدين	28
124	تأثير تطبيق اليقظة الإستراتيجية على تحسين رضا المستفيدين	29

كشاف الجداول:		
27	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	01
33	نموذج تحليل SWOT	02
86	حجم عينة الدراسة المعتمدة	03
89	تصنيف أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	04
91	تصنيف أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي	05
93	تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه	06
94	تصنيف أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية في مجال المكتبات	07
96	الأساليب والآليات المعتمدة في تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمكتبات جامعة بسكرة	08
99	مساهمة أساليب اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة خدمات المكتبات الجامعية	09
100	مدى شعور أخصائي المكتبات بفعالية الخدمات إثر تبني أساليب اليقظة الإستراتيجية	10
102	تقييم جودة الخدمات المقدمة من المكتبة في ضوء تطبيق اليقظة الإستراتيجية	11
103	الأدوات المستخدمة في تقييم التحسينات التي طرأت على خدمات المكتبة بعد اعتماد اليقظة الاستراتيجية	12
105	اعتماد إدارة المكتبة على مبدأ المشاركة مع الموظفين في التسيير	13
106	مستوى مشاركة موظفي المكتبة في عمليات التخطيط لترقية الخدمات	14
107	دور خلية اليقظة الإستراتيجية في توفير البيانات اللازمة لدعم التخطيط لخدمات	15
108	مدى ارتباط فعالية مشاركة الموظفين في التخطيط بتوفير معلومات دقيقة من خلية اليقظة الإستراتيجية	16
110	رؤية الموظفين حول دقة المعلومات المقدمة من خلية اليقظة الإستراتيجية	17
112	مدى استفادة موظفي المكتبة من التكوينات والدورات التدريبية في مجال اليقظة	18
113	أنواع التكوينات والدورات التدريبية المتلقاة من قبل موظفي المكتبة	19
114	تقييم أثر التكوين والتدريب على جودة وابتكار خدمات المعلومات في المكتبة	20
115	تأثير التكوين والتدريب المستمر في مجال اليقظة الإستراتيجية على تحسين مستوى الخدمات المكتبية	21

116	مدى وجود شراكات وتعاونيات خارجية لترقية خدمات المكتبة في إطار ممارسات اليقظة الإستراتيجية	22
117	الجهات الخارجية المتعاونة مع المكتبة في مجال دعم ممارسات اليقظة الإستراتيجية	23
118	الفوائد المحققة من خلال التعاون الخارجي في مجال اليقظة الإستراتيجية	24
119	تقييم أثر التعاون الخارجي في مجال اليقظة الإستراتيجية	25
121	تقدير مستوى رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة	26
122	مدى ارتباط تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمستوى رضا المستفيدين	27
123	تأثير تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية على تحسين رضا المستفيدين عن خدمات	28

قائمة المختصرات:		
مجلة أبحاث وتطوير وتطوير شركة آي بي إم	Journal of Research and development	<b>IBM</b>
نموذج القوى الخمس لبورتر	Porter's Five Forces Model	<b>PORTER</b>
نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات	Strengths, Weaknesses, 15 Opportunities, Threats	<b>SWOT</b>
الشبكة العنكبوتية العالمية	World wide web	<b>WWW</b>
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	Information and Communication Technologies	<b>TIC</b>
لخلاصات البسيطة جداً	Really Simple Syndication	<b>RSS</b>
نظام المعلومات الجغرافية	Geographic Information System	<b>GIS</b>
نظام إدارة المحتوى	Content Management System	<b>CMS</b>

# المقدمة



## المقدمة:

تعيش المؤسسات المعرفية والبحثية وفي مقدمتها المكتبات الجامعية، على وقع تحديات متزايدة فرضتها التحولات المتسارعة في بيئة المعلومات، واتساع نطاق الرقمنة وتنامي أهمية الابتكار لرفع الميزة التنافسية في تقديم الخدمات وفهم خضم هذا الواقع الديناميكي، وبذلك لم يعد كافياً اعتماد أساليب تقليدية في التسيير أو تقديم الخدمات، بل بات لازماً على هذه المؤسسات تبني مقاربات إستراتيجية فعالة تضمن الاستمرارية والقدرة على التكيف وتحقيق جودة الأداء، والتي يعد من أبرزها اليقظة الإستراتيجية كأداة ذكية لاستشراف المتغيرات البيئية وتحويل المعطيات إلى معرفة قابلة للتوظيف في صناعة قرار التطوير أو التغيير بالمكتبات الجامعية.

ولأن اليقظة الإستراتيجية ممارسة استباقية تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي وتمكين المؤسسات من فهم الاتجاهات وتحليل المخاطر واقتناص الفرص، حيث تنشأ هذه الممارسات في سياقات اقتصادية وتجارية، لذا فإن إسقاطها على بيئة المكتبات الجامعية أصبح ضرورة ملحة، نظراً لما تتميز به هذه الأخيرة من موقع وظيفي مركزي في المنظومة التعليمية والبحثية. فاليقظة الإستراتيجية تمثل فيها اليوم إحدى الآليات الواعدة لتحسين خدمات المكتبات الجامعية وضمان جودتها وابتكار حلول تلبي احتياجات مجتمع المستفيدين منها في زمن المعرفة المفتوحة والمحتوى الرقمي اللامحدود.

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى دراسة إسهامات اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات الجامعية، انطلاقاً من إشكالية محورية مفادها: ما هو دور اليقظة الإستراتيجية لمهني مكتبات جامعة محمد خيضر-بسكرة في ترقية جودة وفعالية الخدمات المقدمة؟، مع التركيز على تجربة مكتبات جامعة محمد خيضر-بسكرة في هذا الشأن.

ولمعالجة الإشكال المطروح أعلاه بنيت هذه الدراسة وفق ثلاث فصول متكاملة ومتسلسلة منطقياً ومنهجياً حسب الآتي:

استهلّت الدراسة بإطار منهجي ومفاهيمي تناولنا فيه طرح متغيرات الإشكالية والتساؤل الرئيسي لها ومجموعة التساؤلات الفرعية المستنبطة منها، ثم انتقلنا إلى صياغة مجموعة من الفروض التي تقبل القياس الواقعي على أفرد مجتمع وعينة الدراسة، كما تم بيان الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة في جملة من النقاط، تلتها مجموعة من الأهداف الشخصية والموضوعية التي نصبو لتحقيقها في مجملها، ثم انتقلنا إلى بيان أهم الدراسات السابقة لموضوع هذه الدراسة مع توضيح نقاط الالتقاء والتقاطع

معها وجانب الأخذ منها، وقد إنتهى هذا الإطار المنهجي والمفاهيمي بتوضيح معاني أهم المصطلحات الواردة في هذا العمل.

تلاه الفصل النظري الأول الذي جاء تحت عنوان: اليقظة الإستراتيجية: الماهية، المراحل والأنواع، الذي تناولنا فيه مدخل مفاهيمي لليقظة الإستراتيجية من خلال التطرق إلى تعريفها وتطورها التاريخي، وأهميتها وخصائصها... كما هو موضح في قائمة المحتويات، ويهدف هذا الفصل إلى وضع أساس معرفي واضح يمكن القارئ من فهم ماهية اليقظة الإستراتيجية وسياقات توظيفها.

أما الفصل الثاني فقد كان موسوم بـ: الأساليب الحديثة والذكية لممارسة اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات الجامعية، والذي طرحنا فيه ما جاء من تنظير حول الصيغ التطبيقية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية داخل المكتبات الجامعية، من خلال تحليل طبيعة خدمات هذه المكتبات وتطورها من التقليدية إلى الرقمية فالذكية الداعمة لليقظة، ودورها في اتخاذ القرارات التطويرية ودعم الابتكار وتحقيق الجودة، كما تم استعراض فيه أبرز المعوقات والتحديات التي قد تعرقل تفعيل اليقظة الإستراتيجية لترقية الخدمات الجامعية.

كما جاء الفصل الثالث تحت عنوان: الجانب الميداني للدراسة الذي استعرضنا فيه بشيء من التفصيل المجال المكاني للدراسة وألذ تمثل في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال التعريف بكل مكتبة وما تحويه من أرصدة وموارد بشرية متخصصة وغير متخصصة، ومجموعة الخدمات التي تقدمها وأنواعها، والهيكل التنظيمي لها...إلخ، ويشتمل هذا الفصل أيضا عرض منهجية الدراسة من حيث تحديد المجتمع الأصلي والعينة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإستراتيجية في بيئة المكتبات الجامعية الجزائرية. بعدها انتقلنا لتفريغ البيانات المجمعة من المستجوبين عينة الدراسة فتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بالدراسات السابقة وجملة من المعلومات المتحصل عليها من أفراد العينة، ليُستنتج ذلك بعرض تفصيلي للنتائج العامة لهذه الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات لنخرج في الأخير بتقديم جملة من المقترحات العملية التي يمكن أن تسهم في تفعيل أنظمة اليقظة الإستراتيجية بهذه المكتبات أو غيرها من مؤسسات المكتبات والمعلومات والتوثيق. انتهى العمل بخاتمة عامة تم توضيح فيها أهمية الموضوع وبعضاً من النتائج التي تم التوصل لها والتتويه بضرورة استكمال فيه بدراسات لاحقة تعالج جوانب أخرى منه.

الإطار المنهجي والمفاهيمي  
للدراسة

## 1. إشكالية الدراسة:

تُعتبر المكتبات الجامعية أذرعاً حيوية للتعليم والبحث في عصر المعلومات والمعرفة الرقمية إذ تقدم الدعم الأكاديمي للطلبة والأساتذة والباحثين وكل فئات المحيط الذي تخدمه، كما تعد خدماتها عنصراً مركزياً في دعم العملية التعليمية والتعلم الذاتي حيث تتيح لجمهورها الوصول إلى مصادر المعلومات والبيانات اللازمة لأبحاثهم ودراساتهم، وبذلك فإن القائمين على تسييرها ملزمون بتجديد طرق وأساليب إدارتهم لهذه المكتبات، خاصة في ظل المنافسة الحادة التي تعرفها في البيئة الرقمية التي تشهد زخم في منافذ الوصول الحر والسريع.

ويعتبر دمج مفهوم اليقظة الاستراتيجية في إدارة المكتبات الجامعية خطوة هامة تسهم في تلبية احتياجات المستفيدين منها وتعزيز تجربة البحث لديهم؛ إذ أن هذا الأسلوب يهدف إلى متابعة التطورات في مجال المعلومات والمعرفة ومواردها العلمية، مما يمكن هذه المكتبات من التفاعل بشكل ديناميكي مع احتياجات الجمهور الذي تخدمه فهذه الاستراتيجية لا تقتصر على مراقبة التطورات التكنولوجية فحسب، بل تشمل أيضاً فهم التوجهات السائدة في استخدام المعلومات، مما يعزز القدرة على الاستجابة لتلك التغيرات السريعة التي يشهدها هذا المجال في عصرنا الحالي.

كما تقدم ممارسة اليقظة الاستراتيجية في العمل الإداري لمؤسسات المكتبات الجامعية العديد من المزايا يتمثل أهمها في: تحسين القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة، وتعزيز التعاون بينها وبين المؤسسات الأكاديمية الأخرى، فضلاً عن القدرة هذه المكتبات على مواجهة التحديات المستقبلية. ومن هنا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية كأداة فعالة نحو تحسين وتجويد خدمات المكتبات الجامعية.

إن التركيز على هذا النهج الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة خدمات المكتبات الجامعية وضمان توافقها مع احتياجات الباحثين والمستخدمين لها، كما أن فهم التغيرات السريعة في عالم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة الحالي سيمكن هذه المكتبات من التكيف واستباق التحديات، مما سيعزز من قدرتها على التكيف مع بيئة تعليمية ديناميكية ومتغيرة وتقديم خدمات متميزة باستباقية.

وتملك مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة من الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة علمياً، وذات

الخبرة الميدانية ما يستدعي الدراسة والمعالجة في هذا السياق، من خلال التساؤل التالي:

ما هو دور اليقظة الاستراتيجية لمهني مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة في ترقية الجودة والإبتكار في خدماتها المقدمة؟

## 2. تساؤلات الدراسة:

- كيف يقيم مهني مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة التحسينات التي شهدتها جودة الخدمات المقدمة نتيجة تطبيقهم لممارسات اليقظة الاستراتيجية؟
- ما دور المعلومات المستمدة من اليقظة الاستراتيجية في تخطيط خدمات المعلومات بهذه المكنتبات؟
- ما هي أنواع التكوين والتدريب الذي يتلقاه مهني المكنتبات عينة الدراسة حول مفاهيم اليقظة الاستراتيجية؟
- كيف تتم عمليات التعاون بين مهني المكنتبات ومختلف الجهات الخارجية، وما هو تأثيرها على تطوير الخدمات؟
- كيف يصف مهني المكنتبات تأثير ضعف تطبيق اليقظة الاستراتيجية على رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة؟
- ما هي أهم الصعوبات والتحديات التي حالت دون تحقيق العائد المنتظر من تطبيق اليقظة الاستراتيجية في ترقية خدمات مكنتبات جامعة بسكرة، وكيف يمكن مواجهتها؟

## 3. فرضيات الدراسة:

- \* **الفرضية العامة:** يؤثر ممارسة أسلوب اليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي على ترقية خدمات مكنتبات جامعة محمد خيضر من خلال تحسين كفاءة الأداء والابتكار في تقديم هذه الخدمات، وجودة التعامل مع المستفيدين.
- الفرضية الأولى:** "مهني مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة الذين يطبقون أساليب اليقظة الاستراتيجية في عملهم يشعرون بزيادة في فعالية وجودة الخدمات المقدمة.
- الفرضية الثانية:** "تتزايد مشاركة مهني المكنتبات عينة الدراسة في عملية التخطيط لترقية خدمات المعلومات عند توافر معلومات دقيقة من خلية اليقظة الاستراتيجية".
- الفرضية الثالثة:** "يؤثر تكوين وتدريب مهني المكنتبات عينة الدراسة على الأساليب الحديثة والذكية لليقظة الاستراتيجية بشكل إيجابي على مستوى الجودة والابتكار في تقديم خدماتها".
- الفرضية الرابعة:** "تسهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التعاون بين مهني مكنتبات جامعة بسكرة ومختلف الجهات الخارجية لتحسين وتطوير خدماتها".
- الفرضية الخامسة:** "يؤثر ضعف تطبيق اليقظة الاستراتيجية سلباً على مستوى رضا المستفيدين من خدمات مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة".

#### 4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية موضوع الدراسة في أنها:

- ستساهم الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية، حيث تُعتبر الجودة عنصراً أساسياً في فحص مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على الخدمات.
- تساعد ممارسات اليقظة الاستراتيجية مهنيي المكتبات الجامعية في التعرف على الاتجاهات الحديثة للأعمال المكتبية واحتياجات المستفيدين الظاهرة والكامنة وغير المعروفة، مما يؤدي إلى تطوير أساليب إدارية ومهنية متقدمة وتعزيز نظام تقديم الخدمات باستباقية.
- الكشف عن أهمية وأثر المعلومات الدقيقة المستخرجة من عمليات اليقظة الاستراتيجية على تخطيط خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية.
- إبراز أهمية التدريب لمهني هذه المكتبات على المفاهيم المطورة لليقظة الإستراتيجية المعزز لمستوى الابتكار والإبداع لديهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية وبقيمة مضافة تضمن البقاء في ظل المنافسة الرقمية.
- ستبين كفاءات توسيع شبكة التعاون مع المؤسسات والجهات الخارجية بنهج اليقظة الاستراتيجية وآليات الاستثمار فيه لتعزيز المحتوى والخدمات المقدمة من طرف المكتبات الجامعية.
- تساهم الدراسة في تقديم حلول للتحديات والصعوبات التي تواجه ممارسات اليقظة الاستراتيجية من في المكتبات الجامعية، بما يمكنها المكتبات تحصيل واستثمار موارد أكبر على التدريب والتطوير الذي يعد ضرورياً لمهني هذه المكتبات لمواجهة مشاكل التطبيق وتحقيق النجاح المنشود.
- من خلال التحليل الدقيق والعميق للعوامل المؤثرة في أساليب اليقظة الاستراتيجية الممارسة من قبل أفراد العينة، ستقدم الدراسة توصيات عملية للدعوة إلى التغييرات المطلوبة، مما يجعل الدراسة مفيدة لصانعي القرار والمهنيين في المكتبات الجامعية لتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر.

#### 5. أهداف الدراسة:

##### 1.5. الأهداف الذاتية:

- تطوير الفهم حول ممارسات اليقظة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها في بيئة المكتبات الجزائرية للتأهب للمجال المهني القريب إن شاء الله.
- تعزيز مهارات البحث والتفكير النقدي من خلال استكشاف الأدبيات والبيانات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية وتحليلها.

- محاولة إقامة علاقات مع مختصين آخرين في مجال المكتبات والبحث الأكاديمي لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة حول ممارسات اليقظة الاستراتيجية مستقبلا.
- محاولة الإسهام في تطوير وتحسين استراتيجيات المكتبات الجامعية الجزائرية بشكل ينعكس إيجابياً على تقديم الخدمات ورفع مستوى جودتها.
- تحسين القدرة على تحليل البيانات والتوصل إلى استنتاجات ذات مغزى تساعد في مستقبل ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية.

## 2.5. الأهداف الموضوعية:

- دراسة تأثير تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة في مكتبات جامعة محمد خيضر، ومدى العلاقة بينهما.
- تحديد الآليات المستخدمة في المكتبات المدروسة لجمع المعلومات والبيانات من خلال ممارسات اليقظة الاستراتيجية وكيفية استخدامها في تحسين خدماتها.
- استقصاء أنواع التدريب التي يتلقاها مهنيي المكتبات في مفاهيم اليقظة الاستراتيجية، ومدى تأثير هذا التدريب على الأداء والخدمات.
- تحديد طبيعة التعاون بين المكتبات ومختلف الجهات الخارجية، وقياس مدى تأثير هذا التعاون على تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- صياغة توصيات قائمة على نتائج البحث تهدف إلى تحسين تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية وتعزيز فعالية الخدمات المكتبية الجامعية.
- معرفة تأثير الممارسات لليقظة الاستراتيجية الضعيفة لمهنيي المكتبات الجامعية على معدلات رضى المستفيدين من الخدمات المقدمة من وجهة نظر المهنيين بهذه المكتبات.

## 6. الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

مقال علمي من تأليف حبيبة سعد الدين، بعنوان: واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2023. حيث عالجت هذه الدراسة الموضوع من خلال التعريف بماهية اليقظة الإستراتيجية وكل ما يتعلق بها نظرياً، أيضاً الوقوف على واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية ومحاولة توعية الإطارات المستقبلية بضرورة الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية بالنظر إلى المعلومات الإستراتيجيات التي توفرها لمتخذي القرار وحث الإطارات الحالية بضرورة تفعيل خلية لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة لما لها من دور في تعزيز



تنافسية المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج والتي تمثلت في أن وجود خلية اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة له أهمية كبيرة، فهي بمثابة جهاز الإنذار الذي يمكن المؤسسة من انتهاز الفرص واجتئاب المخاطر وبالتالي اكتساب تنافسية. وقد استفدنا في دراستنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وكيفية التفصيل في بعض العناصر.

### الدراسة الثانية:

أطروحة أكاديمية لنيل شهادة الدكتوراه. من إعداد محمد غوالي، بعنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2023. حيث تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بمفاهيم اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرار والمعرفة الدقيقة لجوانبها والتأكيد على أن التوجه نحو إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية أصبح حتمية للمؤسسات في ظل التحديات الراهنة، وقد توصلت على مجموعة من النتائج تمثلت في أن نظام اليقظة الإستراتيجية من أهم الأساليب العلمية والتسييرية الحديثة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات التي تستخدم في رصد وتتبع المعلومات والاشارات الضعيفة، والكشف عن أية علامة تنبيهية أو معلومة استباقية وفي التعامل مع الفرص والتهديدات، وهذا ما يعكس الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية . وقد أفادت هذه الدراسة في الفهم المعمق لحثيات موضوع اليقظة الإستراتيجية والاستعانة بها في وضع العناصر المدروسة

### الدراسة الثالثة:

رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير من إعداد زواو ضياء الدين، بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013. الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات وإبراز أهمية وضرورة وجود ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات بالإضافة إلى تحديد أهم الخطوات الرئيسية لبناء نظام لليقظة استراتيجي داخل المؤسسة و الوقوف على مستوى ممارسة بعض المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية كنتيجة تمكنت هذه الدراسة من تحقيق أهدافها إذ تمكن الباحث من إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال إبراز دور كل من اليقظة التنافسية و التكنولوجيا في تحسين المؤسسة بالتأثير على أحد عوامل التنافسية و التفوق على المنافسين، و الإبداع والابتكار وبناء علاقة دائمة مع العملاء، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: كون اليقظة الإستراتيجية تضع كل عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة تحت المجهر ما يُمكّن المؤسسة من ملاحظة كل التغيرات وقت حدوثها فالاستخدام الأمثل لها وجعلها أساس لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة يُمكّن تنافسياتها في جوانب عديدة.

كما أفادتني الدراسة في التعرف وفهم جوانب الموضوع خاصة في الجانب النظري الخاص باليقظة الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في تحسين تنافسية المؤسسة.

## 7. ضبط مصطلحات الدراسة:

**1.7. اليقظة الاستراتيجية:** هي عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة المحيطة، بما في ذلك التوجهات الجديدة والتطورات في مجال المكتبات والمعلومات. تهدف هذه العملية إلى تحقيق تحسن مستمر في تقديم الخدمات والابتكار.

**2.7. خدمات المكتبات الجامعية:** تشير إلى جميع الأنشطة والموارد التي تقدمها المكتبة لدعم التعليم والبحث، بما في ذلك الإعارة، والوصول إلى المعلومات، والخدمات التفاعلية والدعم الفني للمستفيدين.

**3.7. الابتكار:** يعني تطوير أفكار جديدة وأساليب حديثة لتقديم الخدمات المكتبات الجامعية والتكيف مع متطلبات المستفيدين المتغيرة بفضل الممارسات الحديثة والمطورة لنهج اليقظة الاستراتيجية.

**4.7. الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية هي تلك الخصائص أو الموارد التي تجعل المكتبات الجامعية تتفوق على منافسيها في تقديم خدمات معينة، مما يؤدي إلى جذب المزيد من المستخدمين وتحقيق رضا أعلى لديهم. وذلك وفقا لعدد من أساليب اليقظة الاستراتيجية كتحقيق التوجهات والابتكارات، تفاعل مع المجتمع الأكاديمي، التكيف السريع مع مستجدات البيئة التي تنشط فيها هذه المكتبات

**5.7. القدرة التنافسية:** تشير إلى قدرة المكتبة الجامعية على الاستجابة بفعالية لتغيرات السوق ومتطلبات المستفيدين، مما يساعدها على الحفاظ على مكانتها في مجال الخدمات الأكاديمية؛ لذلك فإن استخدام أساليب اليقظة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية يعزز من كل من الميزة التنافسية والقدرة التنافسية. بينما تساعد الميزة التنافسية المكتبة على التميز، تعزز القدرة التنافسية مرونة المكتبة وقدرتها على الاستجابة لتحديات السوق.

## الفصل الأول:

اليقظة الإستراتيجية: الماهية

المراحل، والأنواع

## تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي وتنامي المنافسة، هذه العوامل الديناميكية تستدعي تبني أساليب حديثة لضمان الاستمرارية والتكيف مع التحولات المستقبلية. من بين هذه الأساليب تبرز اليقظة الإستراتيجية كأداة حيوية تساعد كل المؤسسات على استشراف التغيرات المحتملة، وتحليل الفرص والتهديدات، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استباقية تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

وتعد اليقظة الإستراتيجية عملية ديناميكية تشمل جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تقليل المخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة، وهي لا تقتصر فقط على مراقبة المنافسين، بل تمتد لتشمل المجالات التكنولوجية، القانونية، الاقتصادية، والاجتماعية؛ مما يجعلها ركيزة أساسية في رسم سياسات المكتبات والمعلومات والتوثيق وتحقيق أهدافها بعيدة المدى التي تتركز دائما على تجويد خدماتها.

## 1.1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

إن المفهوم العام لليقظة الإستراتيجية يدور على أنها عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى مراقبة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بشكل دقيق ومنظم، لغاية رصد الفرص والتهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتتضمن هذه العملية عدة خطوات تبدأ بجمع المعلومات من مصادر متنوعة، ثم تحويل هذه المعلومات إلى معرفة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات إستراتيجية ذكية وفعالة تساعد في التكيف مع التغيرات بسرعة وتفاذي المخاطر، واستغلال الفرص لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في تقديم المنتجات أو الخدمات.

### 1.1.1. تعريف اليقظة الإستراتيجية:

قدم الباحثون عدة تعريفات لمصطلح "اليقظة"، ورغم اختلافها من حيث الاستخدام الاصطلاحي، إلا أنها تتفق من حيث المبدأ. فاليقظة كمصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية "vigilia"، التي تعني القيام بالحراسة والمراقبة لحماية منطقة أو قطاع معين. (قرون، نورهان، 2023، ص. 107)

يعرفها يوسف (2022) "تعني اليقظة المفهوم الشامل الجامع لجميع أنواع اليقظة الأخرى، هدفها جمع المعلومات الخاصة بذلك النشاط دون غيره، على خلاف اليقظة الإستراتيجية التي تهدف إلى جمع المعلومات الخاصة بجميع القطاعات دون استثناء... والتركيز على المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي أي الاستباقي والمستقبلي" (ص. 82)

وتعرفها أيضاً نورهان (2023) اليقظة الإستراتيجية بأنها "عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومة، التي تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية، كما أنها عملية رصد المحيط، والذي يتبع بالبحث العادي للمعلومة التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (ص. 109)

يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تتمثل في البحث والتحليل واختيار المعلومات التي تمنح مزايا تنافسية. كما تُعتبر نشاطاً أو عملية تتيح للمنظمة مراقبة المعلومات وبحثها وتحليلها وتوزيعها لأغراض إستراتيجية وتنافسية. للتمكن من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، يعمل نظام المعلومات على الانفتاح على الخارج للاستفادة من بيئة المؤسسة المتغيرة والمستمرة، مما يمكنها من تقديم ابتكارات جديدة. (Abdelnasseral, Tanayeeb, Nesrrin, 2020, p.25)

ويعرف أحمد ومجيد (2018) اليقظة الإستراتيجية "هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب

وذلك خلال عملية بحث، تحليل وانتقاء، لذلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية...".(ص. 122)

تُعدّ اليقظة الإستراتيجية عملية منهجية ومنظمة تتضمن البحث، التحليل، والانتقاء الدقيق للمعلومات ذات القيمة الإستراتيجية، التي تُمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. كما تُمثل هذه العملية آلية لرصد البيئة الخارجية، متبوعة ببث منظم للمعلومات التي خضعت للمعالجة والتحليل بهدف دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتُعرف أيضاً باعتبارها نشاطاً إعلامياً استباقياً يُمكن المؤسسة من النقاط الإشارات الضعيفة في محيطها، مما يسمح بفتح آفاق جديدة من الفرص وتقليص حدة التهديدات الخارجية. إضافة إلى ذلك تُعتبر اليقظة وسيلة تمكن متخذ القرار من إدراك التحولات التي يشهدها المحيط الخارجي، مما يساهم في تفعيل عمليات المراقبة المستمرة وجمع واستخدام ما يُعرف بـ"المعلومات السوداء" غير المتاحة بسهولة عبر القنوات التقليدية. (قرون، غضبان، 2019، ص. 311)

ومن أجل إعطاء تعريف شامل وكامل لليقظة الإستراتيجية يمكننا القول إنها عملية استباقية ومنهجية لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف رصد التغيرات المحتملة والتكيف مع الفرص والمخاطر المستقبلية. تهدف هذه العملية الى دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال رصد التطورات التكنولوجية، الاقتصادية، القانونية، والتنافسية التي قد تؤثر على المؤسسة. كما تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة حيوية تمكن المؤسسات من البقاء في بيئة متغيرة، حيث تساعد في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

### 2.1.1. التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية:

تعود اليقظة كنشاط أو ممارسة إلى سنوات الستينيات، حيث تطورت هذه الممارسة مع تطور محيط المؤسسة، ورغم أن مراقبة بيئة المؤسسة نشاط قديم، فإن تحديات اليقظة الاستراتيجية وتنظيمها وتطبيقها داخل المؤسسات تُعد أفكاراً حديثة. (زواو، ضياء الدين، 2013، ص. 6)

ولقد اختلفت المصادر في بروز مفهوم اليقظة الإستراتيجية بين الخمسينات والستينات لذا سأوضحها منذ بداية الخمسينات حتى يتضح الأمر للقارئ:

أ. **مرحلة الخمسينات:** شهدت هذه المرحلة البدايات الأولى لظهور مصطلح "الذكاء الاصطناعي" في المجال الأكاديمي، حيث تم تقديمه لأول مرة في مجلة IBM عام 1958 من قبل الباحث Luhn في مقالته بعنوان "نظام ذكاء الأعمال" (A Business Intelligence System) "وقد عرّف Luhn هذا النظام على أنه آلية متطورة تهدف إلى تسهيل تبادل ونشر المعلومات بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، معتمداً في ذلك على تقنيات متقدمة لمعالجة وتشفير البيانات الداخلية والخارجية.

ب. **مرحلة الستينات:** في هذه الحقبة، تزامن ظهور مفهوم اليقظة مع تطور التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات. تعود البدايات إلى أعمال Aguilar في عام 1967، والتي ركزت على المسح البيئي كآلية لفهم وإدارة حالات عدم اليقين التي تميز البيئة المحيطة بالمؤسسة. يُعرّف المسح البيئي بأنه عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات والعلاقات التي تشكل البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف دعم عملية وضع الخطط الاستراتيجية. يهدف هذا المسح إلى تحديد العناصر الأساسية في البيئة الخارجية، وتوقع التغيرات المحتملة لتجنب المفاجآت، وبالتالي بناء استراتيجية فعالة تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ج. **مرحلة السبعينات:** في هذه الفترة، برزت أبحاث أنسوف (1975) التي سلطت الضوء على أهمية وجود "رادار" مؤسسي فعال. يهدف هذا الرادار إلى الرصد المستمر للإشارات الضعيفة المنبثقة من مختلف جوانب البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهي الظاهرة التي أطلق عليها أنسوف اسم "المفاجآت الاستراتيجية". بعبارة أخرى، يشير ذلك إلى أن التغييرات قد تحدث باستمرار في أحد جوانب البيئة، وقد لا تكون المؤسسة على دراية بها في البداية. (صدوقي، عقيلة، 2020، ص. 21-22)

تشير إلى قدرة المكتبة الجامعية على الاستجابة بفعالية لتغيرات السوق ومتطلبات المستفيدين، مما يساعدها على الحفاظ على مكانتها في مجال الخدمات الأكاديمية.

د. **مرحلة الثمانينات:** مع بداية الثمانينات، وبفضل أعمال مايكل بورتر، شهد مفهوم مراقبة محيط المؤسسة تطوراً نوعياً، حيث اتجه نحو مصطلح جديد هو "الذكاء التنافسي"، الذي أصبح التحليل التنافسي فيه محور عملية مسح البيئة. في الوقت نفسه، ظهرت مصطلحات أخرى مثل: الحذر (La vigilance)، الحراسة (La surveillance)، واليقظة الاستراتيجية (La veille strategique)، والذكاء الاقتصادي (Intelligence économique).

هـ. **مرحلة التسعينات:** شهدت هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً في مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وبرز ما يُعرف بالذكاء الاستراتيجي، الذي يتجاوز مجرد الحصول على معلومات مفيدة يُعرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية رسمية ومنظمة تتضمن البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها، ثم توصيل المعارف القيمة إلى الإدارة الاستراتيجية. وبالإضافة إلى وظيفته الإعلامية والتنبؤية (توقع الفرص والتهديدات المستقبلية)، يتمثل دوره الأساسي في التأثير على البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرص جديدة، أو إيجاد تهديدات غير متوقعة للمنافسين. (زواو، ضياء الدين، 2020، ص. 8-9)

و. **مرحلة الألفينيات:** وفيما يتعلق بالإسهامات العربية في موضوع الإستراتيجية، تبرز دراسة روبيح (2004) التي سعت إلى استقصاء مدى إدراك مسيري الشركات الكويتية للمفاهيم المرتبطة بمصطلحات مثل "اليقظة"، "المسح البيئي" و"المعلومات الاستراتيجية". وقد استندت الدراسة إلى عينة تضم 347 مسيراً

ينتمون إلى 86 مؤسسة اقتصادية موزعة عبر مختلف أنحاء الكويت. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يفتقرون إلى فهم دقيق لهذه المفاهيم، مما يعكس ضعف تداول هذه المصطلحات داخل الأوساط الاقتصادية الكويتية، وغياب ثقافة جمع معلومات اليقظة على نطاق واسع. أما على مستوى الدراسات الجزائرية، فقد جاءت دراسة نحاسية رتيبة (2003) تحت عنوان: "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، والتي هدفت إلى إبراز ممارسات نظام اليقظة الإستراتيجية. وأن إدراك مسيري المؤسسات لهذا المفهوم لا يزال محدوداً، وهو ما يعكس ضعف التفاعل مع المتغيرات الدولية المتسارعة، لاسيما في المجال الاقتصادي. (محمد، غوالي، 2023، ص.25)

### 3.1.1. أهمية اليقظة الإستراتيجية:

سليمة وصفاء (2021) "تسعى المؤسسات إلى الاستمرارية ورفع قدرتها التنافسية من خلال تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة لعملائها، مما يفرض عليه الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل واحتواء الضغوط التي تواجهها في هذه البيئة سريعة التغيير". (ص. 11)

وعليه يمكن تلخيص أهمية اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- **تحقيق الوفرة المالية:** تساهم المعلومات التي يتم جمعها من خلال اليقظة في تحسين الخصائص التقنية للمنتجات، وتعزيز جودتها، وتخفيض تكاليف إنتاجها.
- **تحسين تدفق المعلومات:** تسهل اليقظة مرور المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، وتتيح لها مراقبة بيئتها باستمرار، مما يساعد على التنبؤ بالعقبات المستقبلية والتحذير منها.
- **أداة استراتيجية للتسيير:** تكشف اليقظة عن مناطق النفوذ والتهديدات والفرص المتاحة، مما يمكن المؤسسة من تعديل استراتيجيتها والتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية. (علاوي، نصيرة، 2017، ص. 167، 168)

- **دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** تساعد اليقظة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، والاستعداد في الوقت المناسب، والاستجابة بسرعة للتغيرات.

- **تكوين الاستراتيجية أو إعادة توجيهها:** تعتبر اليقظة وسيلة أساسية لتكوين استراتيجية المؤسسة أو إعادة توجيهها بما يتناسب مع التغيرات البيئية.

- **الاقتصاد في الموارد:** تساعد اليقظة على ترشيد استخدام الموارد، حيث أن التأخر في الحصول على المعلومات قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.



- **استباق التغيرات وريح الوقت:** تمكن اليقظة المؤسسة من استباق التغيرات وريح الوقت، وتساعد على اتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب.

- **إدارة المخاطر ورفع درجة الأمن:** تساهم اليقظة في إدارة المخاطر ورفع درجة الأمن المؤسسي من خلال توفير معلومات استخبارية حول التهديدات المحتملة. (وقنوني، عبد الكريم، 2020، ص. 38)

إضافة إلى ذلك:

- **التقليل من عدم اليقين:** تساهم اليقظة الإستراتيجية في الحد من حالة عدم اليقين التي قد تواجه المؤسسة، وذلك من خلال الإنصات الاستباقي للبيئة المحيطة وجمع المعلومات وتعد هذه العملية أداة داعمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر وعياً وفعالية.

- **تعزيز القدرة الإبداعية للمؤسسة:** فاليقظة الإستراتيجية تُمكن المؤسسة من تنمية قدراتها على الإبداع، مما يمنحها ميزة استباقية في التعامل مع محيطها التنافسي، بحيث تتمكن من مفاجأة المنافسين قبل أن تتعرض هل للمفاجأة

- **رفع القدرة التنافسية:** تُعد اليقظة الإستراتيجية أداة فعالة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تساهم في الاستكشاف المبكر لفرص الأسواق الجديدة، وتحسين المنتجات، وفهم استراتيجيات المنافسين، بالإضافة إلى ضمان إيصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب إلى صانعي القرار داخل المؤسسة. (صباح، بغداد، 2023، ص. 205)

#### **4.1.1. خصائص اليقظة الإستراتيجية:**

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص، تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة نذكر أهمها فيما يلي:

\* **الطابع الإستراتيجي:** المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المعروفة بفعل التجربة، فهي قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة لارتباطها بالمستقبل.

\* **الذكاء الجماعي:** نعني به وجود مجموعة من الأفراد تقوم بالنقاط واستشعار الإشارات، ومعالجتها ونشرها، ومقارنتها، لإعطائها معنى معين من أجل المساعدة على اتخاذ القرار، والذي يمثل هدف العمل الجماعي. حيث يكون فريق العمل بمقتضاها على اتصال وتفاعل متواصل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل الفريق. (العيداني، حبيبة، 2017، ص. 110-111)

\* **التنبؤ:** تركز اليقظة الإستراتيجية على التنبؤ واكتشاف التغييرات، وهي عملية تُعرف بتوفير معلومات حول المستقبل. ويتعلق ذلك بانتظار التغييرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة والتي ترتبط بمستقبلها. (Ouali, Ouali, 2024,p. 5)

\* **دعم التخطيط:** تسمح اليقظة الإستراتيجية سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتساهم في تشكيل الإستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

\* **دعم الإستجابة:** تسمح الإستراتيجية للمؤسسة بالبقاء في حالة ترصد لتطورات الأسواق والمنافسين، ويساعد على فهم القوى الخارجية المؤثرة، وتحديد التهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف معها وتعزيز أنشطة الاستجابة بسرعة ودقة.

\* **دعم الابتكار والإبداع:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة بنظيرتها من المؤسسات الأخرى، مما يعزز الابتكار والتكيف، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعيم موقعها التنافسي وتساعد على تطوير مزايا تنافسي أخرى.

\* **حل المشاكل وتدعيم القرارات:** توفر اليقظة الإستراتيجية لمتخذ القرار معلومات دقيقة على توجهات المنافسين الحاليين والمحتمل دخولهم للسوق، والتكنولوجيا، والموردين ... إلخ. فاليقظة بذلك تساهم في فهم عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها.

\* **تدعيم التوقع واستباق الأحداث:** تتيح اليقظة الإستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسات على اقتناص المعلومات وتوقع حدوثها واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المناسب، مما يمكن من استغلال الفرص الجديدة ومواجهة التهديدات والأزمات المحتملة. (قاسمي، علاب، 2022، ص. 280)

\* **البيئة:** إن البيئة التي تحيط بالمؤسسة لا تعد مفهوماً مجرداً أو كياناً إحصائياً فحسب، بل هي منظومة متكاملة تتكون من مجموعة العوامل المتداخلة والمؤثرة في نشاط المؤسسة وتوجهاتها. ومن هذا المنطلق يقتضي التعامل معها فهماً علمياً دقيقاً يحدد عناصرها ويحلل أبعادها لتقدير تأثيرها المحتمل على أداء المؤسسة واستراتيجياتها. (أحلام، بشير، 2023 ص.49)

### 5.1.1. متطلبات بناء وتنفيذ اليقظة الإستراتيجية:

لكي تكون اليقظة الاستراتيجية فعالة، يجب على المؤسسات تلبية مجموعة من المتطلبات التي تشمل الجوانب البشرية والتنظيمية والتكنولوجية:

**المتطلبات البشرية:** يجب أن يتوفر لدى المؤسسة أفراد متخصصون في جمع المعلومات وتحديد مصادرها الموثوقة، وقادرون على الاستفادة من الموارد الخارجية وإدارة الوقت بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك،

تعتبر شبكات الاتصال أساسية لنجاح اليقظة الاستراتيجية، لذا يجب تفعيل هذه الشبكات وتبادل المعلومات الهامة من خلالها. (قواسمية، مبارك، 2021، ص.6)

**متطلبات مادية:** تتمثل في توفير وسائل الاتصال الضرورية التي تضمن انتقال المعلومات بسلاسة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الموارد المادية، المالية والتقنية اللازمة لدعم أنشطة فريق اليقظة. كما تشمل تحديد الأدوات والبرمجيات المستخدمة في عمليات جمع المعلومات. معالجتها، وتحليلها، فضلاً عن الوسائل الخاصة بنشر نتائج اليقظة بطريقة فعالة بين مختلف وحدات المؤسسة. (طالحي، عبد الهادي، 2024، ص. 186)

**المتطلبات التنظيمية:** يجب أن تلتزم القيادة العليا في المؤسسة بأهمية اليقظة الاستراتيجية كأداة للتحسين المستمر وتحقيق ميزة تنافسية. وقد يتطلب ذلك إعادة هيكلة المؤسسة لإنشاء وحدات تنظيمية جديدة وتوفير الدعم اللازم للأفراد. كما يجب مراجعة نظم المعلومات والاتصالات لضمان تدفق المعلومات بكفاءة وفعالية. يجب أيضاً وضع معايير أداء واضحة وتحفيز الأفراد على التفكير والتحليل، مع مكافأة وتقدير المساهمات الفعالة في مجال اليقظة الإستراتيجية. (قواسمية، مبارك، 2021، ص. 8)

**متطلبات تكنولوجيا المعلومات:** تقول حبيبة (2017) "تعتبر تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية لعملية اليقظة الإستراتيجية، فهي توفر كما هائل من المعلومات، والتي تخص كافة المجالات. مما يسمح بالتشارك في المعلومات والتبادل السريع لها. وتعمل تكنولوجيا المعلومات على بناء قاعدة خاصة بالمؤسسة تتميز عن منافسيها، من خلال تحديد هوية كل نشاط وتوجيه الدعم الأساسي لكل نشاط من النشاطات، وعوامل النجاح فيها كما يلي:

- تخفيض تكاليف الأنشطة التي تفتقر فيها التكرار.
- التمايز في المنتجات المقدمة للعملاء.
- التنسيق بين أجزاء المؤسسة والمجتمع والمحيط. (ص. 129-130)

### 6.1.1. مبادئ اليقظة الإستراتيجية:

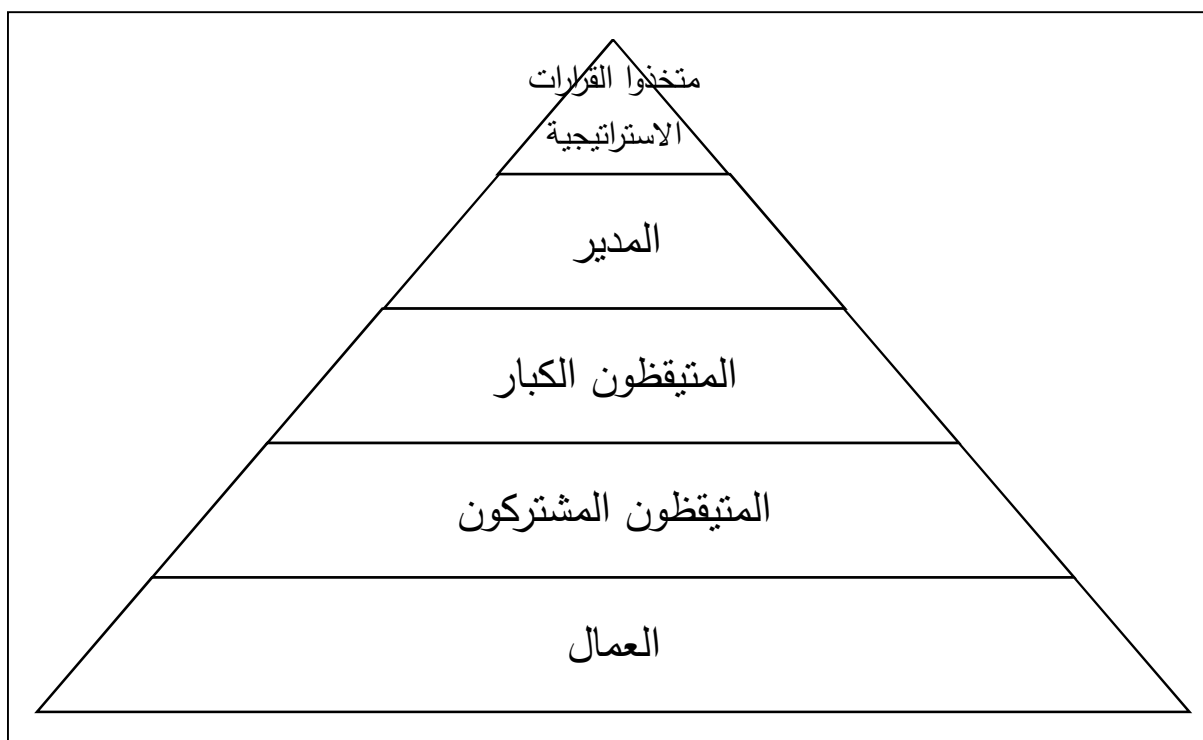
تُعد منتجات اليقظة الإستراتيجية انعكاساً عملياً لمبادئها الأساسية، حيث تصبُ مجمل مخرجاتها ضمن خمسة أصناف رئيسية تخدم دعم القرار الاستراتيجي للمؤسسات.

\* **معلومات جارية:** مؤشرات آنية حول التطورات الجديدة التي قد تؤثر تأثيراً مباشراً على تنفيذ القرارات الإستراتيجية.

- \* **معلومات توقعية:** تحليلات واستشرافات بعيدة المدى تتعلق بالقضايا الإستراتيجية، السياسية، والاقتصادية، ذات الصلة بالإدارة العليا.
- \* **معلومات إنذارية:** معلومات مبكرة تهدف إلى اكتشاف التهديدات المحتملة التي قد تشكل خطراً فوراً على أمن المؤسسة واستراتيجياتها.
- \* **معلومات بحثية:** معطيات تتعلق بالتحركات المستقبلية للمنافسين الرئيسيين في السوق ودراسة وضعهم الاستراتيجي على المدى المتوسط والطويل.
- \* **معلومات علمية وتكنولوجية:** تحليلات تتعلق بالتطورات العلمية والابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على تنافسية المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية.
- وتأسيساً على ما سبق، تتجلى مبادئ اليقظة الإستراتيجية في كونها:
- \* أداة داعمة لمتخذي القرار على أعلى المستويات. لا سيما فيما يتعلق بصياغة وتعديل الاستراتيجيات الكبرى.
- \* آلية منظمة لرصد وتحليل المؤشرات الحيوية المرتبطة بالتحولات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- \* وظيفة شاملة تتطلب انخراط جميع وحدات المؤسسة لضمان جمع معلومات متكاملة ومتراصة تدعم البنية الإستراتيجية الشاملة. (إلياس، رزاق، 2013، ص. 34)

### 7.1.1. ممثلو اليقظة الإستراتيجية:

رافع (2015) "يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة، وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، حيث أنه لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية. (ص. 118-119) والشكل التالي يوضح ممثلي اليقظة الإستراتيجية:



الشكل رقم (01): يوضح ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية (سعد الدين، حبيبة، 2023، ص. 30)

ولإبراز أدوار وخصائص اليقظة الإستراتيجية نقدم الجدول الموالي: يبرز دور وخصائص كل ممثلي فيما يلي:

ممثلو اليقظة:	الدور:	الخصائص:
متخذو القرارات الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأهداف: فهم الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.</li> <li>- تحليل السيناريوهات: تحويل نتائج اليقظة إلى سيناريوهات واقعية.</li> <li>- اتخاذ القرارات: ترجمة السيناريوهات إلى قرارات وإجراءات ملموسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجديد جيد لأهداف المؤسسة</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>
المدير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن سير وتنظيم عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية .</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة</li> </ul>

		على اتخاذ القرار .
<b>المتيقظون الكبار</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة</li> <li>- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير إستراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>
<b>المتيقظون المشركون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>- الحيابة على مصدر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</li> <li>- القدرة على التحكم في فائض المعلومات</li> </ul>
<b>العمال</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات.</li> <li>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول من الموزع المتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>

الجدول رقم (1): يبين ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية (سعد الدين، حبيبة، 2023، ص. 30-31)

### 8.1.1. مراحل ووظائف اليقظة الإستراتيجية:

يقول عبد المحسن وآلاء (2021) "تمر اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل المتتابعة والمتداخلة إلى حد كبير". (ص. 227) التي يجب إنجازها بمهارة عالية ومنهجية دقيقة وتوجد العديد من النماذج المقترحة في الأدبيات ذات الصلة بالأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات، حيث إن أغلب هذه النماذج تستلهم من نموذج دورة الاستعلام، والذي يمر بالمرحلة التالية: (الهادي، بوقلقول، 2014، ص. 108)

- **الاستشعار والانتباه المبكر:** وتمثل هذه المرحلة محطة أساسية يتم خلالها تنفيذ مجموعة من الأنشطة، من بينها مسح المعلومات، ومراقبة المتغيرات البيئية، والتنبؤ بآثارها المحتملة، كما تشمل تقييم نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، بما يساهم في تمكين المؤسسة من اختيار إستراتيجية تضمن لها تحقيق عوائد أفضل وتعزيز مركزها التنافسي. (أبرار، نور، 2024، ص. 160)

- **مرحلة تحديد وجمع المعلومات:** تتضمن تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، وحصر المجال الفعلي للبحث لتجنب إضاعة الوقت والجهد والتكاليف في البحث عن معلومات غير هامة. تتكون هذه المرحلة من:

- **الاستهداف:** تحديد وحصر مجال البحث، أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصد والمراقبة، لتحديد المعلومات التي يجب جمعها.

- **تعقب وجمع المعطيات والمعلومات:** حصول أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات من خلال بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها. (بوخرصة، 2015، ص. 58، 59)

- \* **مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات:** نصيرة (2011) "بعد مرحلة جمع والحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعدها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار". (ص. 123)

- \* **مرحلة بث أو نشر المعلومات:** مريم (2022) "هي العمل على إيصال أو نشر المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب بيانات المؤسسة، حتى يتم استرجاعها لاحقاً وقت الحاجة، على أن تتاح إمكانية الوصول إليها، أو أنه يجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد من طرف مستخدميها". (ص. 34)

\* **الاستخدام والتنفيذ:** تتمثل هذه المرحلة في الحصول على المعلومات بشكلها النهائي، مما يتيح للقيادات الأكاديمية توظيفها لدعم اتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، فضلاً عن الخطط التحسينية والتطويرية المستقبلية.

\* **التقويم ومراجعة الآثار:** تركز هذه المرحلة على تقييم النتائج المترتبة عن القرار الاستراتيجي المتخذ، من خلال مراقبة البيئة مجدداً، وذلك لضمان التوافق المستمر بين القرارات المعتمدة والتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية أو الداخلية. (أبرار، نور، 2024، ص. 160)

كما تقوم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأربعة وظائف هي:

\* **التوقع:** يتمثل في استباق تحركات المنافسين والتغيرات المحتملة في المحيط، بهدف إعداد المؤسسة للتعامل مع المستجدات بكفاءة.

\* **الاكتشاف:** يشمل التعرف على منافسين جدد أو محتملين، إضافة إلى تحديد المؤسسات التي يمكن الاستحواذ عليها أو إقامة شراكات إستراتيجية معها لتعزيز موقع المؤسسة.

\* **المراقبة:** تتعلق بمتابعة تطور العروض في السوق، ورصد الابتكارات التكنولوجية وطرائق الإنتاج الجديدة التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة أو تفتح أمامها فرصاً جديدة.

\* **التعلم:** يهدف إلى استيعاب خصائص الأسواق الجديدة، والاستفادة من أخطاء ونجاحات المنافسين، مما يساعد المؤسسة على تحسين تقديراتها للمشاريع المستقبلية وتطوير أساليب إدارة أكثر فاعلية. (المنزع وآخرون، 2023، ص. 118)

### 9.1.1. طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية:

أولاً: الطرق التقليدية:

- **الجرائد والمجلات:** تُعد مطالعة الصحف والمجلات من بين الممارسات الجوهرية في إطار اليقظة الإستراتيجية، إذ يعتمد عليها الإطارات في المؤسسات العالمية للحصول على معلومات حديثة تُسهم في استشراف الاتجاهات المستقبلية. ويفضي هذا النشاط إلى النقاط "الإشارات الضعيفة" التي قد تكون مؤشراً مبكراً على تحولات أو فرص أو تهديدات قادمة. وتبرز هنا المهارات الفردية للإطار في التحليل، والحدس، واستباق الأحداث، كما أن بعض الصحف تنشر بيانات جديدة تتيح للمعنيين الوقت الكافي لمعالجتها بعمق. إلى جانب ذلك، تكتسي النشرات والدوريات المؤسسية أهمية كبيرة، لاسيما حين تُحلل رسائلها الضمنية والمشفرة، والتي قد تعكس توجهات أو مواقف معينة تعبر عنها تلك المؤسسات في سياقات رسمية أو غير مباشرة. (سمير، بركاني، 2015، ص. 160)



- **الأجهزة والمعدات:** فاطمة (2019) وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنائها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليه". (ص.135)

- **دراسة السوق:** تُعد دراسة السوق أداة محورية في ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتطويرها، إذ تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات الدقيقة والملائمة لدعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وتشمل هذه الدراسة جملة من الأبحاث المتعلقة بجوانب التسويق المختلفة، عادات الاستهلاك، تقييم الموردين والمنافسين، تموضع المنتجات، استراتيجيات التسعير، بالإضافة إلى دراسة أثر سياسات الاتصال التسويقي في السوق.

وتمر دراسة السوق بعدة مراحل منهجية، تبدأ بتحديد الإشكالية، ثم وضع مخطط الدراسة، وجمع المعطيات، تليها مرحلة تحليل البيانات، وأخيراً عرض النتائج. وتنقسم إلى نوعين رئيسيين: **الدراسة الكمية** التي تهدف إلى الإجابة عن سؤال "كم ننتج؟"، و**الدراسة النوعية** التي تركز على الإجابة عن "ماذا ننتج؟" (حميدة، زواوي، ص.10)

- **طريقة المعايرة أو القياس المقارن:** تم اكتشاف مفهوم القياس المقارن (Benchmarking) أو ما يُعرف بالمقارنة المرجعية أو المعايرة من قبل شركة Rank Xerox الرائدة عالمياً في صناعة آلات النسخ عام 1975 (نور العابدين، قوجيل، 2012، ص. 69)

وعرفها David keams الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank Xerox على أنها عملية مستمرة تهدف إلى تقييم المنتجات والعمليات من خلال مقارنتها بتلك الخاصة بالمنافسين الأكثر كفاءة أو المؤسسات الرائدة في مجالها. وتقوم هذه المنهجية على اختيار مؤسسة نموذجية تُعد الأفضل، سواء ضمن نفس القطاع أو خارجه، ثم تُقاس كفاءة أداء المؤسسة مقارنة بها. ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المقارنة في تحديد معايير مرجعية يُقاس على أساسها الأداء الداخلي، ومن ثم العمل على تقليص الفجوة أو تجاوزها عبر تطبيق تحسينات نوعية على العمليات المعنية.

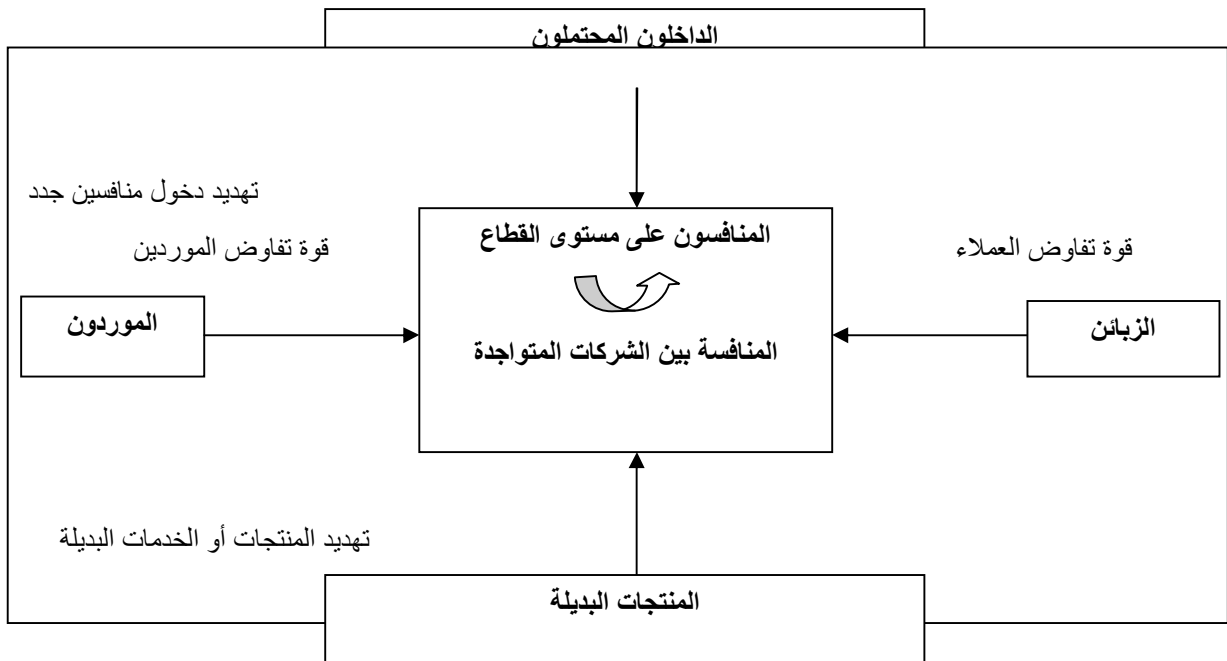
تتضمن عملية المعايرة مجموعة من المراحل المنهجية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتتمثل فيما يلي:

- \* تحديد العملية المستهدفة بالتحسين، والتي تُعد ذات تأثير جوهري على فعالية المؤسسة.
- \* اختيار المؤسسة النموذجية التي تُعد الأفضل في تنفيذ هذه العملية، سواء كانت من نفس القطاع أو من خارجه.
- \* جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.
- \* تحليل الفروقات بين أداء المؤسسات وتحديد الأسباب الكامنة وراء تفوق المؤسسة النموذجية.
- \* وضع أهداف واضحة وخطة للتحسين تهدف إلى معادلة أداء المنافس أو التفوق عليه.

\* تشكيل فرق عمل متكاملة تضم المعنيين بالعملية قيد التحسين لضمان التنفيذ الفعال.

\* تنفيذ التحسينات ومتابعة التقدم المحقق، من خلال المراقبة والتقييم المستمر. (سميرة، منوني، 2021، ص. 41)

- نموذج القوى التنافسية لبورتر (porter): تقول سهام (2016) "إن طبيعة ودرجة المنافسة في قطاع ما يتوقف على خمسة عوامل" (ص. 34) حيث أن صياغة إستراتيجية فعالة لمواجهة المنافسة تقتضي من المؤسسة فهم علاقتها مع محيطها التنافسي وتحليل البيئة الخارجية بشكل دقيق، بهدف تحديد العوامل التي تؤثر في شدة المنافسة داخل السوق، وفي هذا السياق قد مايكل بورتر (Michael Porter) نموذجاً تحليلياً يُعد من أكثر الأطر اعتماداً في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسات، حيث يبرز خمس قوى رئيسية تؤثر في مستوى لتنافس، الموضحة في الشكل التالي:



الشكل (02): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة لبورتر. (إلياس، سالم، 2016، ص. 293)

- مصفوفة SWOT: سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT وهي اختصار لأحرف عناصرها الأساسية:

✓ **القوة (STRENGTH):** تُشير إلى الموارد أو الأنشطة التي تنفذها المؤسسة بكفاءة عالية مقارنة بمنافسيها. وتتمثل في المهارات والقدرات الفريدة التي تمتلكها الإدارة، والكفاءة التنظيمية، والخبرة المتراكمة، والقدرة على تحقيق نتائج متميزة. من مظاهر القوة أيضاً توفر الموارد المالية وسهولة الوصول إليها، امتلاك تقنيات متطورة، وتوفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة إدارية فعالة في تسييرها. وتمثل هذه العناصر مقومات تدعم المؤسسة حالياً وتساهم في نموها المستقبلي.

✓ **الضعف (WEAKNESS):** يتمثل في الأنشطة التي تؤدي بصورة غير فعالة، أو نقص الموارد الضرورية التي تفتقر إليها المؤسسة. وقد يظهر الضعف في ضعف اتخاذ القرار الإداري، نقص أو ضعف في الموارد البشرية والمادية، تدني البنية التحتية، أو قلة الكفاءة في إدارة الإمكانيات المتوفرة. وتُعد هذه العوامل من العناصر التي تحد من أداء المؤسسة في الحاضر وقد تعيق تطورها في المستقبل، ما يستوجب معالجتها لضمان النجاح المستدام.

✓ **الفرص (OPPORTUNITIES):** تُشير إلى العوامل الخارجية الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، مثل الدعم الحكومي، أو سهولة الحصول على التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها، أو سهولة الحصول على التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها، أو تغيرات في السوق تصب في مصلحة المؤسسة.

✓ **التحديات (THREATS):** تُمثل التحديات أو العوامل الخارجية السلبية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة، كحدة المنافسة في السوق، أو المؤشرات المتدهورة، أو أي تغييرات في البيئة قد تشكل خطراً على استقرار المؤسسة أو تطورها. (أمال، نوال، 2021، ص. 108)

العوامل الاستراتيجية الداخلية/الخارجية	مجالات القوة مجالات قوة داخلية في هذا المكان	مجالات الضعف مجالات ضعف داخلية في هذا المكان
الفرص فرص خارجية للمؤسسة في هذا المكان	إستراتيجية ق/ف قم بتطوير مجموعة من الإستراتيجيات البديلة التي تستند إلى نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، بهدف الاستفادة المثلى من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	إستراتيجية ض/ف أعمل على تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تُمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، وفي الوقت ذاته تساهم في تجاوز نواحي الضعف الداخلية.
التحديات تهديدات خارجية في هذا المكان	إستراتيجية ق/ت حاول تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تستثمر مكامن القوة داخل المؤسسة، وفي الوقت ذاته تسعى لتفادي التهديدات الخارجية	إستراتيجية ض/ت حاول تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي من شأنها تقليص جوانب الضعف الداخلية للمؤسسة، مع العمل في الوقت ذاته على تجنب التهديدات

الخارجية المحتملة.	المحتملة.	
--------------------	-----------	--

الجدول (2): نموذج تحليل مصفوفة SWOT (نبيلة، جعيجع، 2021، ص. 149)

ثانياً: الطرق شبه الحديثة (انتقالية):

- **طريقة Delphi:** تُعد طريقة دلفي إحدى تقنيات التنبؤ المستقبلية، تقوم على جمع آراء خبراء متخصصين عبر سلسلة من الاستبيانات، بهدف الوصول إلى تصور مشترك ومدرّس يساعد في اتخاذ القرار. وتتم هذه الطريقة بعدة مراحل، تبدأ بتعيين منسق يتولى إدارة العملية، حيث يقوم بإرسال استبيانات مبنية على معطيات اليقظة إلى مجموعة من الخبراء. بعد استلام الردود، يعمل المنسق على تحليل الإجابات وتلخيصها، ثم يرسل جولة جديدة من الأسئلة مرفقة بنتائج المرحلة السابقة. يُعاد هذا التفاعل لعدة جولات، حتى يتم الوصول إلى إجماع أو تقارب في الآراء حول الظاهرة المدروسة. (محمد، غوالي، 2023، ص. 79)

**طريقة Puzzle:** تستلهم هذه الطريقة آليتها من لعبة تركيب القطع (Puzzle) ويتم جمع أجزاء مختلفة لتكوين صورة متكاملة تحمل دلالة واضحة، حيث قام الفريق الذي يقوده Humbert Lesca بتطوير طريقة تهدف إلى إعطاء معنى وتفسير مشترك لإشارات الإنذار المبكر، وذلك من خلال مقارنة جماعية تعتمد على التعاون والتفكير الإبداعي. وترتكز هذه الطريقة على سلسلة من الاستدلالات المنظمة التي تسهم في بناء تصور جماعي مشترك، مع ترك مساحة واسعة للخيال، نظراً لطبيعة المعلومات غير المكتملة أو الغامضة التي تتم معالجتها. (محمد، غوالي، 2023، ص. 75)

**السيناريو:** هو تصور مستقبلي لأحداث محتملة يُستخدم كأداة استشرافية لتوقع ما قد يحدث، خاصة في مجال الإدارة يُعتبر بناء السيناريوهات مرتبطاً بشكل وثيق باليقظة الاستراتيجية، إذ تهدف كلاهما إلى استكشاف المستقبل قبل وقوعه. لكن هناك فرق بينهما:

- السيناريو يعتمد على الاحتمالات والتصورات المستقبلية المرجعية.
- اليقظة الاستراتيجية تعتمد على المعلومات المنظمة والمعرفة المرتبطة بالأهداف والسياسات التنفيذية للمؤسسة. (عبد الله هندي، هندي، 2019، ص. 123)

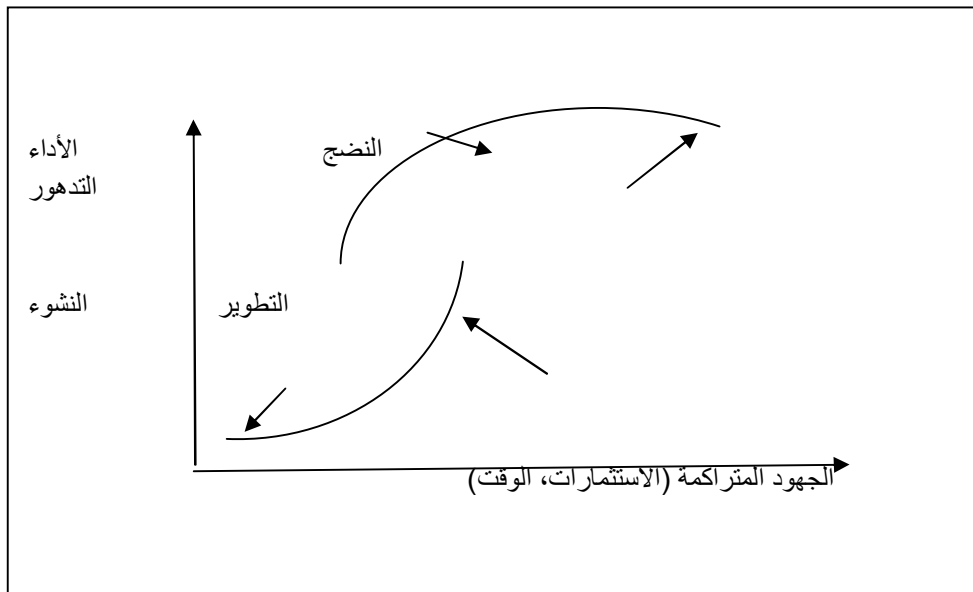
ويضم ثلاثة أهداف:

- الكشف عن النقاط المرشحة للدراسة: يتم التركيز على المتغيرات المفتاحية ذات التأثير المباشر على النظام محل الدراسة، من خلال ربطها بعناصر النظام.

- تحليل المتغيرات المفتاحية: انطلاقاً من هذه المتغيرات، يتم تحديد العناصر الأساسية في النظام، بما في ذلك: أهداف الأطراف الفاعلة، استراتيجياتهم المحتملة، الوسائل والموارد المتوفرة لديهم لتحقيق تلك الأهداف.

- بناء السيناريوهات: يتم صياغة سيناريوهات مستقبلية اعتماداً على فرضيات تتعلق بسلوك الأطراف الفاعلة، بتطور النظام المدروس مع مراعاة التغيرات المتوقعة في المتغيرات المفتاحية. (سمير، بركاني 2015، ص. 156)

- **منحنى S:** تُعد منحنيات S إحدى أدوات تحليل اليقظة الاستراتيجي التكنولوجية، حيث تُستخدم لعرض تطور التكنولوجيا عبر الزمن. يمثل المنحنى العلاقة بين الاستثمارات والجهود المبذولة في تطوير منتج أو عملية ما، والنتائج أو العوائد المحققة منها. ويأخذ هذا المنحنى شكل حرف S، ليُظهر كيف تبدأ التكنولوجيا ببطء، ثم تتسارع في النمو، قبل أن تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار كما موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (03): يوضح منحنى S (محمد، غوالي، 2023، ص. 80)

### ثالثاً: الطرق الحديثة:

الانترنت: تُعد خدمات الإنترنت أداة فعالة في الوقت الراهن اما توفره من تسهيلات للمؤسسات في جمع المعلومات بسرعة وكفاءة، وتتمثل أبرز هذه الخدمات فيما يلي:

\* البريد الإلكتروني (mail-E): وسيلة لتبادل الرسائل والمعلومات بين الأفراد والمؤسسات.

\* بروتوكول نقل الملفات (FTP): يُستخدم لنقل الملفات بين الحواسيب عبر الإنترنت.

\* الشبكة العنكبوتية العالمية (WWW): مصدر ضخم للمعلومات يُمكن من الوصول إلى صفحات ومواقع إلكترونية متعددة.

\* بروتوكول الربط عن بعد (Telnet): يُستخدم للولوج إلى أجهزة أخرى عبر الإنترنت والعمل عليها عن بعد.

\* التحوار الآلي (Chat): خدمة تتيح التواصل الفوري بين المستخدمين عبر الرسائل النصية. (قوجيل، نور الدين، 2012، ص. 67)

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال: تُعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) اليوم من أبرز مصادر المعلومات لدعم اليقظة الإستراتيجية، خاصة مع اشتداد المنافسة في مجالات الصناعة والمشاريع. وقد أصبحت الوسائل التقليدية غير كافية، ما دفع إلى اعتماد TIC في جمع وتوزيع المعلومات. تشمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال جميع الأدوات التي تُستخدم لبناء نظام معلومات يُساعد الإدارة في اتخاذ القرارات والقيام بالعمليات التشغيلية. مثل:

- العتاد المعلوماتي (Hardware).

- البرمجيات (Software).

- قواعد البيانات.

- الشبكات.

- البنية التحتية المعلوماتية (Infrastructure). (سهام، نسيم، 2016، ص. 39)

- أدوات الويب: ذكرت رتيبة وعبد المجيد (2014) "يحتاج المتيقظ في بحثه عن المعلومة عبر شبكة الويب إلى مجموعة من الأدوات، كما يتطلب البحث في الشبكة الكثير من المهارة والخبرة، وسنقدم مجموعة من الأدوات الأكثر استخداماً والتي صنفت إلى أربعة مجموعات رئيسية" (ص. 229):

1. أدوات التنبيه الآلي: أدوات تتيح للمستخدم تلقي إشعارات تلقائية عبر البريد الإلكتروني عند ظهور معلومات جديدة مرتبطة بكلمات مفتاحية محددة:

Google Alerts: أداة مجانية تُستخدم لمتابعة المعلومات الجديدة على الإنترنت من خلال إدخال كلمات مفتاحية، وتُرسل النتائج عبر البريد الإلكتروني، مع إمكانية تحديد اللغة، نوع المحتوى، والموقع الجغرافي.

Talkwalker Alerts: أداة مشابهة لـ Google Alerts، مجانية أيضاً تُستخدم لمراقبة الجديد عبر الإنترنت استناداً إلى كلمات مفتاحية، مع إرسال التنبيهات إلى البريد الإلكتروني.

**2. أدوات تتبع الشبكات الاجتماعية:** هي تطبيقات أو منصات رقمية تستخدم لمراقبة وتحليل التفاعلات التي تحدث على وسائل التواصل الاجتماعي، مثل: المنشورات، التعليقات، الإعجابات، والوسوم (الهاشتاغات)، وذلك بهدف فهم توجهات الجمهور، وقياس تأثير المحتوى، ومتابعة سمعة المؤسسة أو العلامة التجارية على هذه المنصات من أمثلتها:

**Hootsuite:** أداة لإدارة وتتبع المحتوى على الشبكات الاجتماعية، تُساعد على مراقبة التفاعلات مثل المنشورات والتعليقات والاهتمامات، وتُوفر إمكانية الحصول على محتوى مخصص وفق كلمات مفتاحية معينة، مع توفر نسخة تجريبية مجانية. (فاطمة الزهراء، صليحة، 2023، ص.29)

**3. قارئات الخلاصات الإخبارية:** أدوات رقمية تعتمد على تقنية RSS وتُستخدم لمتابعة أحدث المحتويات المنشورة على المواقع الإلكترونية والمدونات دون الحاجة إلى زيارتها يدوياً. تقوم هذه الأدوات بجمع الخلاصات (ملخصات المحتوى) تلقائياً من المواقع التي يختارها المستخدم، مما يسمح له بتصفح الأخبار والمقالات والتحديثات من مصادر متعددة في مكان واحد وبشكل منظم من هذه الأدوات نذكر:

**RSS (Really Simple Syndication):** تقنية لتتبع تحديثات المواقع الإلكترونية والمحتويات الجديدة بطريقة منظمة، حيث تُمكن المستخدم من جمع المعلومات من مصادر متعددة في مكان واحد. (عبد المجيد، رتيبة، 2014، ص.235)

**Netvibes:** أداة رقمية تعتمد على تقنية RSS، تتيح للمستخدم إنشاء لوحة تحكم شخصية لجمع وتنظيم وتتبع المعلومات من مصادر مختلفة (مواقع، مدونات، شبكات اجتماعية...) في مكان واحد، تُستخدم لمراقبة الاتجاهات، متابعة الكلمات المفتاحية، وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار، وهي مفيدة بشكل خاص في أنشطة اليقظة الإستراتيجية.

**Feedly:** أداة تعتمد على RSS لتجميع وتنظيم الأخبار والمحتويات حسب الكلمات المفتاحية، مع إمكانية تصنيف وترتيب المعلومات وفق الأهمية وتاريخ النشر، وتتوفر كتطبيق عملي على الهواتف الذكية.

**4. أدوات تنظيم المحتوى والمشاركة:** هي مجموعة من البرمجيات والخدمات الرقمية التي تُستخدم لجمع تنسيق، تصنيف، وحفظ المعلومات من مصادر متعددة، ثم مشاركتها مع جمهور معين أو فريق عمل تهدف إلى تسهيل الوصول إلى المعرفة وتحسين التعاون الجماعي وزيادة فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية من خلال التوزيع الذكي والمنظم للمحتوى المفيد من أمثلتها نذكر ما يلي:

**Scoop.it**: أداة تجمع بين المراقبة بالمفاتيح الدلالية والنشر التفاعلي، حيث تسمح بمشاركة النتائج مع الآخرين، كما تتضمن محرك بحث داخلي يُبط بالمحتوى المتعلق بالمجال، وتوفر خيارات لحفظ وتصنيف المعلومات. (فاطمة الزهراء، صليحة، 2023، ص.30)

### 10.1.1. أنواع اليقظة الإستراتيجية:

توجد أنواع مختلفة من اليقظة الاستراتيجية، ومن أهمها:

1. **اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance)**: تهدف إلى التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين، وفهم البيئة التي يتطورون فيها. تسعى إلى معرفة أداءات واستراتيجيات وأهداف وقدرات المنافسين من خلال جمع معلومات حول:

- منتجات المؤسسات المنافسة (الحصص السوقية، التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة).

- الشركاء (شبكة الموردين، العلاقة مع باقي الأعوان).

- الإنتاج (نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج).

- البحث والتطوير (التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة).

- تقنية البيع والتوزيع (شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة). (بلبصير، بن بريكة، 2018، ص.

332)

2. **اليقظة التجارية (Commercial Vigilance)**: تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالزبائن

والأسواق والموردين واليد العاملة. تهدف إلى معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين

ومتابعة تطور احتياجاتهم وولائهم، ومعرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وطرحهم لمنتجات

جديدة. (سعد الدين، مخوخ، 2023، ص. 191)

- **الزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)**: الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل ويتطور

العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

- **الموردون (السوق الأمامية للمؤسسة)**: تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، العلاقة بين الموردين

والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة. (سعد الدين، حبيبة،

2023، ص. 33)

3. **اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance)**: تعبر عن مجهودات المؤسسة والوسائل المستعملة

بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو

مستقبلا (Martinet, Ribault, 1991, p.109).



هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها ومورديها، شركائها، ومنافسها في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات مع متعاملها... واتخاذ الإجراءات الوقائية. (الشارف، مؤذن، 2018، ص. 18)

وتعرفها أيضا نبوية (2023) "بأنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر، التهديدات، وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحصله هذا المصطلح من اكتشافات علمية، ابتكار منتجات أو خدمات. (ص. 407)

4. **اليقظة الاجتماعية (Social Vigilance):** لامية (2023) تعرفها بأنها "تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية... حيث تهدف اليقظة الاجتماعية هنا إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها. كما تمنح لمسيرى المؤسسة مناخ اجتماعي سليم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة مع سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل". (ص. 120)

5. **اليقظة البيئية (Environmental Vigilance):** عابد (2017) يعرفها بأنها "تخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار (...). ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعلية يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه". (ص. 6)

### 1.1.1. معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية:

يُعد هدف اليقظة الإستراتيجية تحصيل المعلومات باعتبارها مورداً أساسياً يدعم المؤسسة في التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ على محيطها الخارجي، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة. وتتمثل هذه المعلومات فيما يلي:

\* **معلومات التحكم:** وهي المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه لاستخدامها الداخلي، وتكتسب معرفتها أهمية خاصة، إذ تتيح للمؤسسة مقارنة أدائها بأداء أفضل المؤسسات في القطاع. ويتم تسيير هذا النوع من المعلومات عبر نظم معلوماتية متخصصة، مثل نظم معلومات الموارد البشرية، نظم الإنتاج، ونظم الجودة، وتُعد هذه المعلومات بمثابة بيانات داعمة لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. (العالية، طجين، 2014، ص. 31)

\* **معلومات التأثير:** وهي المعلومات التي يتم إنتاجها داخل المؤسسة بهدف توجيهها نحو الاستعمال الخارجي، حيث تستهدف الأفراد والمجموعات خارج المؤسسة مثل العملاء والموردين. وتُدار هذه المعلومة عادةً عبر نظم المعلومات التسويقية، وتُعتبر بدورها معلومات داعمة لعملية اليقظة الإستراتيجية، إذ تساهم في تعزيز التواصل مع البيئة الخارجية ودعم القرارات المتعلقة بها. (نسرين، سلمى، 2019، ص. 20)

\* **معلومات خارجية موجهة لأغراض داخلية:** وهي المعلومات التي يتم جمعها من خارج المؤسسة ويتم توجيهها للاستعمال الداخلي، وتكتسي هذه المعلومات أهمية كبيرة نظراً لغزارة البيانات المتوفرة في البيئة الخارجية. ويقصد بها بشكل خاص المعلومات الاستباقية، التي تمكن المؤسسة من التعرف على الفرص المستقبلية والاستعداد لتفادي التهديدات المحتملة، مما يعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة. (عقيلة، صدوقي، 2022، ص. 72)

### 12.1.1. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:

لضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية، يجب اعتماد مجموعة من الإجراءات التمهيدية الأساسية، والتي تشمل ما يلي:

\* **القيام بتحليل استباقي:** وذلك بدراسة الميادين والمجالات التي قد تواجه فيها المؤسسة صعوبات مستقبلية، بهدف التحضير للتعامل معها بكفاءة.

\* **تحديد المؤشرات ومصادر المعلومات:** يتم اختيار المؤشرات التي ينبغي مراقبتها بدقة، مع تحديد مصادر المعلومات المناسبة، وتكليف أشخاص مؤهلين بالقيام بمهام المراقبة، ضمن شبكة منظمة من المراقبين تدرج تحت إشراف هيئة مركزية داخل المؤسسة.

\* **تحديد وسائل الاتصال:** يُراعى وضع آليات فعالة وقنوات اتصال واضحة بين شبكة المراقبين ومراكز اتخاذ القرار، لضمان سلاسة تدفق المعلومات.

\* **بناء نظام معلومات فعال:** يجب توفير نظام معلوماتي متكامل يضمن جمع البيانات، معالجتها، وتوزيعها بطريقة مناسبة وسريعة إلى متخذي القرار، بما يدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي. (الهادي، بوقلقول، 2014، ص. 104)

\* **فعالية الاتصال الداخلي:** يتعين أن يتم نقل المعلومات بسلاسة إلى الجهات المعنية عبر مختلف المستويات التنظيمية، دون احتكاكها من قبل فرد واحد، إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية في جوهرها، لا يمكن أن تنجح بالجهود الفردية فقط.

- \* **الالتزام الإداري الثابت:** يجب أن تُدرج اليقظة الاستراتيجية ضمن المهام الإدارية، ويُفترض بالمديرين اعتبارها جزءاً من مسؤولياتهم المباشرة والعمل على تطبيقها بأنفسهم.
- \* **التحكم في الوقت:** ويشمل ذلك توفير الوسائل الضرورية والموارد المالية المناسبة لضمان سير عمليات اليقظة ضمن الأطر الزمنية المحددة.
- \* **هيكل تنظيمية مرنة:** تمنح المعلومة قيمة أكبر عندما تكون المؤسسة مؤطرة بهيكل تنظيمي واضح، تُسند فيه المهام إلى إطارات ذات وظائف محددة وموضحة بدقة.
- \* **تعزيز الروح الجماعية:** يتطلب نجاح ليقظة وجود تعاون فعال وروح جماعية قوية بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم، وكذلك بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل نفس المستوى التنظيمي. (سوسن، أميرة، 2022، ص.59)

إضافة إلى ذلك:

- \* اعتبار اليقظة الإستراتيجية وظيفة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- \* ضمان وجود اتصال داخلي فعال يتيح تداول المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.
- \* التأكيد على أهمية التحكم في عامل الوقت في مختلف مراحل اليقظة.
- \* اعتماد هيكل تنظيمي مبسط ومؤطر بكفاءات ذات مهام محددة.
- \* ترسيخ روح العمل الجماعي كعنصر أساسي في إنجاح نظام اليقظة. (فاطمة، أقموم، 2021، ص. 81)

## خلاصة الفصل:

تُعدّ اليقظة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في سياق التسيير المعاصر، لما توفره من آليات استباقية تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المحيطة واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة. وقد تطور هذا المفهوم من أصوله العسكرية إلى أن أصبح أداة إستراتيجية فعالة في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع المكتبات.

وتُعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منظمة تقوم على جمع وتحليل المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف استشراف التغيرات وتحسين مستوى الأداء. وتكمن أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية ودعم اتخاذ القرار واستغلال الفرص مع تقليل المخاطر. وتتميز بعدة خصائص أبرزها الديناميكية، الاستمرارية، والشمولية. كما أن تنفيذها يتطلب توافر بيئة تنظيمية مشجعة، موارد بشرية مؤهلة، وبنية تحتية معلوماتية فعالة. وتستند اليقظة إلى مبادئ كالسرية، التعاون، التحليل المستمر، وتتنوع أدوارها على عدة فاعلين يُعرفون بممثلي اليقظة، من صانعي القرار إلى محلي المعلومات.

وتُمارس هذه اليقظة عبر مراحل متكاملة تشمل الرصد، الجمع، التحليل، ثم التفسير، وتعتمد في ذلك على وسائل متعددة مثل قواعد البيانات، الرصد الإعلامي، والأدوات الرقمية. كما تتفرع إلى أنواع مختلفة حسب الهدف، منها التكنولوجية، التنافسية، والقانونية، وكلها تخدم غايات إستراتيجية محددة. ولتحقيق الفعالية المرجوة، يشترط في نظام اليقظة توفر معلومات ذات جودة، دعم إداري ومرونة في التسيير، ما يجعلها ركيزة أساسية في ترقية خدمات المكتبات وتطوير أدائها وفق رؤية استشرافية واضحة.

## قائمة مراجع الفصل الأول:

مراجع باللغة العربية:

### 1. المقالات:

- أقموم، فاطمة. (2021). أهمية اليقظة الإستراتيجية في انتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*. المجلد 04(02). 75-90.  
<http://asjp.cerist.dz>
- بقلول، الهادي. (2014). أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات. مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة باجي مختار - عنابة. الجزائر.  
<http://asjp.cerist.dz>
- بلصير، خليدة، بن بركة، عبد الوهاب. (2018). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*. المجلد 35(01). 328-347.  
<http://asjp.cerist.dz>
- بن خليفة، أحمد، شعباني مجيد. (دس). فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات. *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*. 118-132.  
<http://asjp.cerist.dz>
- بن ستر، أمال، شيشة، نوال. (2021). استخدام مصفوفة التحليل الرباعي SWot (نقاط قوة- الضعف/الفرص- التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة ماكدونالدز). *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*. المجلد 05(02). 105-118.  
<http://asjp.cerist.dz>
- بوداود، فاطمة. (2019). دور الإنترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*. المجلد 13(01). 129-158.  
<http://asjp.cerist.dz>
- جعيجع، نبيلة. (2021). أهمية تحليل سووت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجا. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. المجلد 14 (02). 143-157.  
<http://asjp.cerist.dz>
- دويابي، أحلام، بن شويحة بشير. (2023). أثر اليقظة الإستراتيجية على تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة على مؤسسة عمر بن عمر بقالمة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)*. المجلد 12(01). 46-60.  
<http://asjp.cerist.dz>
- رافع، نادية، خالد، فاشي. (2015). واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر حالة بنك السلام الجزائر حالة بنك السلام. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*. د م (د ع). 113-134.  
<http://asjp.cerist.dz>
- زواوي، حميدة. (د س). اليقظة كآلية لاستدامة الميزة التنافسية بالمؤسسة. جامعة محمد بوضياف - المسيلة. 2-17.  
<http://repository.univ-msila.dz>
- سالم، إلياس. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريج. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. (15). 292-301.  
<http://asjp.cerist.dz>

- سعد الدين، حبيبة، مخوخ، رزيقة. (2023). اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك بالمسيلة- الجزائر. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*. المجلد 08(01). 185-200.  
<http://asjp.cerist.dz>
- سعد الدين، حبيبة. (2023). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة عينة من البنوك بالمسيلة. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*. المجلد 07(01). 26-45.  
<http://asjp.cerist.dz>
- صياد، صباح، كربالي، بغداد. (2023). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الأبحاث الاقتصادية*. المجلد 18(02). 197-213.  
<http://asjp.cerist.dz>
- الضويان، عبد المحسن، إبراهيم الحجي، آلاء. (2022). اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. المجلد 11(01). 242-244.  
<https://search.shamaa.org>
- طالة، لامية. (2023). دور اليقظة الإستراتيجية كآلية لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات. *مجلة الباحث الأكاديمي في العلوم القانونية والسياسية*. المجلد 06(02). 122-139.  
<http://asjp.cerist.dz>
- طالحي، صبرينة، عبد الهادي، محمد. (2024). اليقظة الإستراتيجية بالمكتبات الأكاديمية: مكتبات المدارس العليا بين الجاهزية والتطبيق. *دفاتر البحوث العلمية*. المجلد 12(02). 178-199.  
<http://asjp.cerist.dz>
- عبد الله هندي، هندي. (2019). اليقظة الإستراتيجية نحو استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات دراسة استشرافية. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*. مجلد 07 (02). 111-137.  
<http://asjp.cerist.dz>
- عزيزان، فاطمة الزهراء، كاريش، صليحة. (2023). تحليل ممارسات اليقظة الإستراتيجية من أجل تحقيق المسؤولية البيئية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة Sasace-. *دفاتر البحوث العلمية*. المجلد 11(02). 22-42.  
<http://asjp.cerist.dz>
- علاوي، نصيرة. (2014). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. *مجلة الباحث الاقتصادي*. (02). 162-181.  
<http://asjp.cerist.dz>
- علي عيسى أبو جريوع، يوسف. (2022). أثر اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. (76). 76-92.  
<http://asjp.cerist.dz>
- عيسي، نبوية. (2023). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات موبيليس بتلمسان-. *المركز الجامعي مغنية*. المجلد 09(01). 404-422.  
<http://asjp.cerist.dz>
- قاسمي، كريمة، الزهرة جعلاب. (2022). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*. المجلد 06(01). 272-291.  
<http://asjp.cerist.dz>
- قدي، عبد المجيد، نحاسية، رتيبة. (2014). أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات. *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*. المجلد 02(29). 217-240.  
<http://asjp.cerist.dz>
- قرون، نورهان، غضبان، حسام الدين. (2019). تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*. المجلد 14(02). 307-326.  
<http://asjp.cerist.dz>

- قواسمية، سليمة، مبارك، صفاء. (2021). اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (العوائق والتحديات). مجلة البحوث والدراسات التجارية. المجلد 15 (01). 2-23. <http://asjp.cerist.dz>
- قواسمية، سليمة، مبارك، صفاء. (2021). مدى توفر متطلبات تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة Inpha-médic. المجلة الجزائرية لاقتصاديات الإدارة. المجلد 15 (01). 1-23. <http://asjp.cerist.dz>
- المنزع، زايد علي عبد الخالق، أحمد الربيعي، شيماء، خالد العبادي، خولة. (2023). أثر اليقظة الإستراتيجية في الأداء التسويقي لشركات الأدوية اليمنية دراسة ميدانية على شركات الأدوية- صنعاء. مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية. المجلد 20 (01). <http://asjp.cerist.dz>
- وقفوني، بابة، عبد الكريم، نادية. (2020). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. المجلد 05 (01). 35-50. <http://asjp.cerist.dz>
- ولد عابد، عمر، علواطي، لمين. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح-دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. (17). 3-15. <http://asjp.cerist.dz>
- يحي حسين الغانمي، أبرار، عطيه سعيد الزهواني، نور. (2024). اليقظة الإستراتيجية لدى قيادات الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز. المجلة العلمية للنشر العلمي. المجلد 07 (74). 151-178. <http://asjp.cerist.dz>
- 2. كتب:
- نورهان ، قرون. (2023). اليقظة الإستراتيجية والزخم المعلوماتي (الطبعة 1). دار زمزم ناشرون وموزعون.
- 3. محاضرات:
- صدوقي، عقيلة. (2022). مقياس اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة (مطبوعة جامعية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3. <http://dspace.univ-alger3.dz>
- قطوش، مريم. (2022). محاضرات في اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة (مطبوعة جامعية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس (سطيف 1). <http://dspace.univ-setif.dz>
- 4. مذكرات الجامعية:
- بركاني، سمير. (2015). دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة Mobilis. [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر 3. الجزائر. <http://dspace.univ-alger3.dz>
- بوخريصة، خديجة. (2015). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-. [رسالة ماجستير]. جامعة وهران 2. وهران. <http://ds.univ-oran2.dz>
- درقالي، سهام، عياشية، نسيم. (2016). دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES) -قائمة-. [مذكرة ماستر]. جامعة 8 ماي 1945. <http://dspace.univ-guelma.dz>

- رزاق، إلياس. (2013). أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية. [رسالة ماجستير]. جامعة الجزائر 3. <http://dspace.univ-alger3.dz>
- زواو، ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. [رسالة ماجستير]. جامعة فرحات عباس. سطيف. <http://dspace.univ-setif.dz>
- سريدي، سلمى، بوجمعة، نسرين. (2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Condor. [مذكرة ماستر]. جامعة 8 ماي 1945. <http://dspace.univ-guelma.dz>
- سوسن، حمودة، أميرة، بوعزيز. (2022). فاعلية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ولاية قالمة. [مذكرة ماستر]. جامعة 8 ماي 1945. <http://dspace.univ-guelma.dz>
- الشارف، مؤذن. (2018). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة إتصالات الجزائر - مستغانم. [مذكرة ماستر]. جامعة عبد ابن باديس. <http://archives.univ-biskra.dz>
- طجين، العالية. (2014). دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش. [مذكرة ماستر]. جامعة محمد خيضر -بسكرة- <http://archives.univ-biskra.dz>
- علاوي، نصيرة. (2011). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. [رسالة ماجستير]. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. <http://dspace.univ-tlemcen.dz>
- العيداني، حبيبة. (2017). اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر 3. <http://dspace.univ-alger3.dz>
- غوالي، محمد. (2023). أثر اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمحروقات "سونطراك". [أطروحة دكتوراه]. جامعة الجزائر 3. <http://dspace.univ-alger3.dz>
- قوجيل، نور العابدين. (2012). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي-. جامعة باجي مختار -عنابة. <http://dspace.univ-annaba.dz>
- منوني، سميرة. (2021). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة الميدانية بمركب مطاحن الأوراس-وحدة أريس- بانتة. [مذكرة ماستر]. جامعة محمد خيضر بسكرة. <http://archives.univ-biskra.dz>

مراجع باللغة الأجنبية:

اللغة الفرنسية:

- MARTINET B et RIBAUT JM: Le management des technologies. Ed d'organisation. Paris, 1991 <https://zu.edu.jo>

اللغة الإنجليزية:

- Abdel Nasser AL-Tanayeeb, Nesreen. (2020, December) *The impact of strategic vigilance in crisis management* (Master's thesis). Faculty of Graduate Studies, Zarqa University. <https://zu.edu.jo>



- Ouali, khawla, Ouali mariem. (2024). Strategic vigilance an effective mechanism in enhancing sustainable competitive advantage- A study of a sample of Algeria N institutions  
<http://asjp.cerist.dz>

## الفصل الثاني:

الأساليب الحديثة والذكية  
للممارسة اليقظة الإستراتيجية في  
ترقية خدمات المكتبات الجامعية

## تمهيد :

شهدت المكتبات الجامعية في العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل الثورة الرقمية والتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما دفعها على إعادة النظر في أنماط تقديم خدمات واستراتيجيات إدارتها.

وفي هذا السياق برزت اليفظة الإستراتيجية كمدخل حديث وفعال يسهم في تعزيز قدرات المكتبات الجامعية على مواكبة التغيرات واستباق التحولات في البيئة الأكاديمية والمهنية. وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يؤسس للإطار النظري لفهم طبيعة خدمات المكتبات الجامعية وتطورها من النمط التقليدي إلى الخدمات الرقمية والذكية، كما يستعرض الأبعاد المفاهيمية والتنظيمية لليقظة الإستراتيجية كآلية متقدمة تسهم في ترقية هذه الخدمات من خلال تسليط الضوء على مقوماتها، وطرق تطبيقها، وسبل تقييم فعاليتها.

كما يُّعنى الفصل باستعراض أبرز الأدوات والوسائل الذكية المعتمدة في ممارسة اليفظة الإستراتيجية وتحديد أوجه تأثيرها في تحسين جودة لخدمات وتطوير الأداء المؤسسي. ويبرز كذلك التحديات والمعوقات التي قد تعترض سبيل التطبيق الناجح لهذا النظام في البيئة المكتبية الجامعية.

## 1.2. خدمات المكتبات الجامعية بين: الكلاسيكية والرقمية والذكية

### 1.1.2. مفهوم المكتبات الجامعية:

الجامعة هي صرح أكاديمي يجمع بين التعليم والبحث العلمي، وتضم عدداً من الكليات المتنوعة. ولكل كلية مكتبها المتخصصة التي تلبي احتياجات طلابها وأساتذتها. إضافة إلى ذلك، توجد المكتبة المركزية للجامعة، والتي تعتبر المكتبة الأم، في حين تعمل مكتبات الكليات كفروع تابعة لها. (هاني، محمد، 2014، ص122)

للمكتبة الجامعية دور حيوي في دعم البحث العلمي، حيث تتيح لروادها من الطلاب والأساتذة والباحثين والموظفين على اختلافهم، الوصول إلى شتى مصادر المعلومات. وباعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الجامعة أو الكلية أو المعهد، فإنها تركز جهودها لخدمة التعليم الجامعي والنهوض بالبحث العلمي، فضلاً عن دعم المناهج والمقررات الدراسية. كما تسعى جاهدة لغرس القدرة على تحصيل المعلومات وتنمية مهارات صناعة المعرفة لدى روادها. (بن عميرة، عبد الكريم، 2022، ص253)

المكتبات الجامعية ليست كيانات مستقلة بل هي جزء من خدمات الجامعة، حيث تهدف إلى توثيق المعطيات والمعلومات وتوفير الوثائق اللازمة للأساتذة والباحثين. من خلال دعم الجامعة في البحث والتعليم، تسعى المكتبات إلى تحقيق أهدافها من خلال تقديم خدمات متنوعة وفعالة، مع تحقيق أهدافها من التركيز على توفير المعلومات في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة المستفيد. (لزهر، بوشارب بولوداني، 2006، ص43)

بناءً على ما سبق، يمكن تقديم تعريف للمكتبات الجامعية على النحو التالي:

المكتبة الجامعية هي مؤسسة علمية وثقافية تابعة لجامعة أو كلية أو معهد، وتعمل كمرفق أساسي لدعم العملية التعليمية والبحث العلمي. تقوم المكتبة بتوفير مصادر معلومات متنوعة (تقليدية كانت أو ورقمية أو ذكية) لخدمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين، وذلك بهدف دعم المناهج الدراسية، وتنمية مهارات البحث والمعرفة، والمساهمة في إنتاج ونشر المعرفة العلمية الأكاديمية.

### 2.1.2. أهمية المكتبات الجامعية:

للمكتبات الجامعية أهمية بالغة تكمن فيما يلي:

- ✓ تعزز البحث العلمي وتدعم الحوار الأكاديمي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ✓ تشجع على النشر العلمي للأبحاث والدراسات، بما في ذلك الكتب والمقالات.
- ✓ تساهم في بناء الفكر المجتمعي وتعزيز الثقافة.
- ✓ تحافظ على التراث الفكري البشري وتجعله متاحاً للاستخدام.

- ✓ تسهم في تعليم وتدريب الأفراد في تخصصات معينة. (كساسة، 2007، ص28)
- ✓ تقدم خدمات مكتبية ومعلوماتية متنوعة للمستفيدين مثل الإعارة والدوريات والمراجع.
- ✓ تدرب المستفيدين على الاستخدام الفعال للمكتبة ومصادرها وخدمات.
- ✓ توفر مجموعة حديثة وشاملة وقوية من مصادر المعلومات التي تتماشى مع المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية والأبحاث العلمية القائمة.
- ✓ دائماً ما تشجع على البحث العلمي وتدعمه بين جميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ✓ تساهم باستمرار في تعزيز الفكر والوعي المجتمعي.
- ✓ تعمل على توفير مجموعة متوازنة وشاملة من المصادر الهامة المرتبطة بالمناهج الدراسية.
- ✓ تعتبر المكتبة الجامعية حارساً للمعرفة البشرية الحالية ومسؤولة عن حفظها للأجيال القادمة.
- ✓ تساعد الطلاب في تحضير الدروس وإعداد البحوث.
- ✓ تقدم المكتبة الدعم للأساتذة في تحضير المواد الدراسية.
- ✓ تساهم في تطوير ثقافة وشخصية الطالب. (المرجع السابق، ص.28)

### 3.1.2. أهداف المكتبات الجامعية:

لتحديد أهداف المكتبات الجامعية، يجب أولاً فهم الدور المحوري الذي تلعبه الجامعة في المجتمع الأكاديمي، والذي يمتد ليشمل النواحي الثقافية والتعليمية، بهدف خدمة الأهداف القومية والاجتماعية والسياسية. تسعى الجامعة إلى تعليم الطلاب وتزويدهم بالمعارف الضرورية لتعزيز تحصيلهم الأكاديمي، وتنمية شخصياتهم بشكل شامل ومتكامل، وإعدادهم للمستقبل المهني، وتكوين رؤاهم المستقبلية.

ويمكن حصر أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

- ✓ **مساندة العملية التعليمية:** دعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال توفير المصادر والموارد اللازمة لإنجاح العملية التعليمية.
- ✓ **تشجيع البحث العلمي ودعمه:** توفير الأدوات المصادر التي يحتاجها الباحثون لإجراء البحوث العلمية المتقدمة والمساهمة في إثراء المعرفة.
- ✓ **خدمة المجتمع الأكاديمي:** تقديم خدمات معلوماتية للمجتمع الأكاديمي والمساهمة في نشر المعرفة. (عميمور، سهام، 2012، ص20-19)

✓ **البحث:** يعد البحث أحد الأهداف الأساسية للجامعة، حيث يسهم الأساتذة من خلال أبحاثهم في إثراء المعرفة الإنسانية، ويعتبر وسيلة لترقية مكانتهم الأكاديمية. من الضروري توفير مجموعة من الخدمات الداعمة من أبرزها: الخدمة المرجعية المتميزة، التي تشمل تقديم إجابات دقيقة على أسئلة الباحثين في مواضيع محددة، بالإضافة إلى إعداد قوائم بالمصادر التي تدعم أبحاثهم، بما في ذلك خدمات البحث

التلقائي. من خلال إتاحة الفرصة للاستفادة من محتويات المكتبة وخدماتها. (المدادحة، مطلق، 2014، ص32)

✓ **دعم التغيير والتنمية:** المساهمة الفاعلة في مسيرة التطور المجتمعي من خلال توفير مصادر المعرفة التي تدعم التغيير الإيجابي.

✓ **نشر المعرفة وخدمة المجتمع:** العمل كمركز متكامل لنشر المعلومات التعليمية، وإجراء البحوث والدراسات المتخصصة وإعداد قادة متميزين في مجالات التعليم والبحث والإدارة التربوية. (Bhuvaneshwar, B, 2018, p2)

#### 4.1.2. وظائف المكتبات الجامعية:

يمكن تقسيم وظائف المكتبات الجامعية إلى قسمين رئيسيين:

##### أولاً: الوظائف الإدارية:

- أ- وضع استراتيجيات نمو المكتبة وتحديد سياستها، بالإضافة إلى المساهمة في إعداد اللوائح والقوانين التي تسهم في تسهيل سير العمل داخل المكتبة ومتابعة تنفيذها.
- ب- التنسيق مع المسؤولين في الجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها بفعالية.
- ت- اختيار وتدريب العاملين في المكتبة، والإشراف على أعمالهم ومتابعة أدائهم وتقييمه بشكل دوري. (السعيد مبروك، إبراهيم، 2012، ص44)

##### ثانياً: الوظائف الفنية:

- أ- يتضمن الإعداد الفني للمجموعات عدة عناصر أساسية مثل الفهرسة الوصفية والموضوعية، والتصنيف، والبيبلوجرافيا، والتكشيف، والاستخلاص، وغيرها من الأعمال الفنية التي تسهل عملية وصول المستفيدين إلى مصادر المعلومات المطلوبة بأقل وقت وجهد. (هاني، محمد، 2016، ص49)
- ب- تشمل إدارة وتنمية المجموعات ضمان توفير مصادر المعلومات الضرورية لتمكين الجامعة من أداء مهامها في مجالي التعليم والبحث، يتم ذلك من خلال عمليات الاختيار والتزويد والتسجيل وغيرها من الإجراءات اللازمة.
- ت- تشمل تقديم الخدمات المكتبية استرجاع المعلومات والإرشاد المهني للمستخدمين. حيث تساعد المكتبة روادها في الاستفادة من المجموعات المتاحة من خلال خدمات مختلفة من الإعارة والتصوير وخدمات المراجع، بالإضافة إلى توفير معلومات متخصصة.
- ث- تشمل التعاون وتنسيق الاستفادة من مصادر المعلومات داخل البلاد وخارجها، والمساهمة في نجاح شبكة المعلومات الوطنية.

ج- يتطلب الأمر البحث والتطوير وتعليم كيفية استخدام المكتبة بشكل فعال. (بدر، عبد الهادي، 2001، ص100)

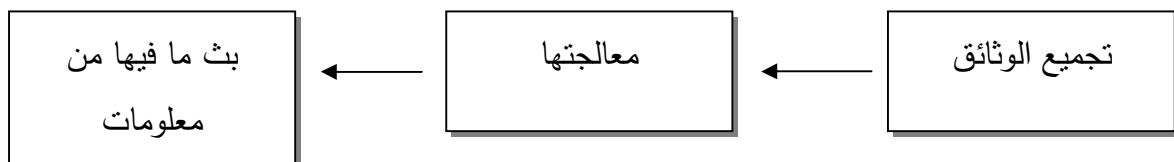
### 5.1.2. مفهوم خدمات المكتبات الجامعية:

كما حدد حشمت قاسم في رسالة الماجستير التي نوقشت عام 1971 مفهوم خدمات المعلومات، مشيراً إلى أنها تمثل الناتج النهائي الذي يحصل عليه المستفيد من المعلومات، والذي يتجلى نتيجة للتفاعل بين الموارد البشرية والمادية المتاحة لأجهزة المعلومات، إضافة إلى تنفيذ بعض العمليات والإجراءات الفنية. ترتبط هذه الخدمات بطبيعة الأنشطة وأنماط احتياجات المستفيدين. ومن الأمثلة على خدمات المعلومات: البحث في الإنتاج الفكري، خدمات الإحاطة الجارية، والبحث الانتقائي للمعلومات، وغيرها مهما كان الشكل الذي تتخذه الجهة المقدمة لخدمات المعلومات سواء كانت مكتبة بالمفهوم التقليدي أو مركز معلومات كظاهرة عصرية فإن هذه المؤسسات تهدف إلى تقديم خدمات المعلومات بجميع أشكالها. (كيلاني، عزت خيرت، 2015، ص57)

حيث تشمل خدمات المكتبات الجامعية جميع التسهيلات المقدمة بهدف تعزيز استخدام مصادرها ومقتنياتها على نحو فعال. بوجه عام، يمكن القول إن هذه الخدمات تتعلق بالأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات اللازمة التي تنفذها المكتبات ومراكز المعلومات، والتي يقوم بها العاملون فيها. الهدف هو توفير الظروف المثلى التي تتيح للباحثين والمستفيدين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بأسرع وأيسر الطرق، مما يسهم في تلبية احتياجاتهم المعلوماتية.

علاوة على ذلك، يعتبر تقديم هذه الخدمات جزءاً غير ملموس وليس له خصائص السلع التقليدية إذ لا يمكن تخزينها أو إعادة بيعها. كما أن المستفيد يمثل عنصراً محورياً في عملية إنتاج وتقديم هذه الخدمات، إن لم يكن العنصر الرئيسي. (فريحة، كرمادي، 2020، ص401)

ويشير مصطلح "خدمات المعلومات" إلى مجموعة من العمليات التي تهدف إلى جمع المعلومات وتنظيمها ثم إتاحتها للمستفيدين الذين يحتاجون إليها. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (4): عمليات خدمات المعلومات (عبود، فرج الصوصاع، 2012، ص78)

### 6.1.2. أسباب ظهور خدمات المكتبات:

توجد عدة عوامل أدت إلى ظهور خدمات المكتبات والمعلومات وزيادة اهتمام مؤسسات المعلومات بها، ومن أبرزها:

- **تنظيم المعلومات:** توفر مؤسسات خدمات المعلومات الوقت والجهد للمستفيد من خلال اختيار المعلومات المطلوبة وعرضها بالشكل المناسب.
- **تجميع المعلومات:** تجمع المؤسسات المعلومات من مصادر متعددة، مما يجعل من الأفضل تكلفتها بالبحث عن المعلومات المطلوبة نظرا لعدم قدرة أي وحدة معلومات على تغطية كافة المواضيع.
- **السرعة والمرونة:** تتميز المؤسسات بتقديم خدمات سريعة ومرنة. (محمد، خلف الميموني، 1993، ص16)
- **زيادة الإنتاج الفكري:** ينمو الإنتاج بمعدلات تفوق قدرة المستفيدين على الاطلاع والاستيعاب.
- **تناقص أهمية المصادر:** تتراجع قيمة المعلومات بمرور الزمن، حيث يحتاج المستفيدون لمتابعة المستجدات، مما يجعل خدمة الإحاطة الجارية ضرورية.
- **تعقد احتياجات الباحثين:** ارتباطات موضوعية متزايدة وزيادة النشاط العلمي تؤدي إلى تكرار البحوث وتبديد الموارد، مما يعزز أهمية التعريف بالبحوث.
- **ضيق الوقت:** تقلص الوقت المتاح للقراءة يدفع المستفيدين لطلب المساعدة من مؤسسات المعلومات، خاصة من خلال خدمات البث الانتقائي.
- **تزاوج الحاسوب مع تقنية الاتصالات:** أفرز أشكالا جديدة من خدمات المعلومات مثل الاسترجاع على الخط المباشر لخدمة أهداف البحث. (إسماعيل، عبد الباقي يونس، 2024، ص18)

### 7.1.2. متطلبات خدمات المكتبات:

لكي تتحقق خدمة المكتبة بالشكل المثالي في المكتبات، هناك عدد من المتطلبات الأساسية التي تقوم عليها، وتتمثل في:

#### أ-مصادر المعلومات:

تعد مصادر المعلومات التي تمتلكها المكتبات الأساس الذي يقوم عليه تقديم الخدمة المكتبية. إذ يحدد مدى نجاح هذه الخدمة أو ضعفها بالقوة والثراء لمصادر المعلومات المتاحة. كلما كانت هذه المصادر شاملة وقادرة على تلبية الأهداف المنشودة وتقديم احتياجات المستفيدين بشكل فعال، زادت فعالية المكتبة. كما تعتبر مصادر المعلومات ذات أهمية خاصة في إعداد الأحداث والدراسات العلمية، حيث تساعد في تحقيق أهداف البحوث والدراسات العليا وتعزز الثقافة بشكل عام.



## ب-الكادر البشري المؤهل:

تعتمد الكفاءة التنظيمية لأي مؤسسة أو منظمة بشكل كبير على نوعية العاملين الذين يتم اختيارهم وتطويرهم للعمل فيها. من الطبيعي أن تسعى المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء إلى استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والتطوير المهني لهم. يعتبر العامل المثالي من منظور هذه المؤسسات هو رأس المال الحقيقي، وهو المصدر الأساسي للجودة والإنتاجية. (وحيد أحمد، بوسي، 2022، ص618)

## ج-المتطلبات المؤسسية والتقنية للمكتبات الجامعية: وأهمها ما يلي:

- ينبغي تطوير وتنفيذ خطط المكتبات الجامعية لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة.
- يتطلب الأمر وضع أطر قانونية تعزز تطوير المكتبات الجامعية وتنفيذ أنظمتها بشكل يتماشى مع تلك المتطلبات.
- من الضروري توفير لوائح قانونية تهدف إلى ضبط جودة تطوير المكتبات الجامعية وفق معايير مجتمع المعرفة.
- يجب بناء إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجيهات الرئيسية للمنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- يتوجب أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الأداء، مع القدرة على التعديل والتكيف مع المتغيرات.
- يجب تمكين المؤسسات التعليمية لتوفير قدر واسع من المرونة في إدارتها.
- من الضروري بناء رؤية مستقبلية للمكتبات تأخذ في اعتبارها تطورها وفقا لمتطلبات مجتمع المعرفة.
- يجب تقديم برامج تعليمية تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين في المكتبات الجامعية في مجالات التواصل والتفاعل.
- يجب تقليل المركزية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وإنجاز الأعمال بأقل وقت ممكن.
- يتعين العمل على توسيع حرية تداول وإنتاج وتوزيع المعرفة والمعلومات.
- يجب تعزيز قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في بيئة العمل.
- من المهم تطوير وتعزيز فعالية الاتصال في جميع إدارات المكتبات، مع الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
- يتوجب ضمان شفافية المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للجميع.
- تصميم وتطوير أنظمة وبرامج إلكترونية للمكتبات الجامعية، بما يتماشى مع متطلبات مجتمع المعرفة، لتعزيز كفاءة إدارتها وخدماتها.
- توفير شبكات اتصال عالية السرعة لربط المكتبات الجامعية الداخلية والدولية مما يسهم في تحسين تبادل المعلومات والمعرفة.

-ضمان توفير خطط إنترنت سريعة لجميع المكتبات الجامعية وفروعها، بهدف تسهيل الوصول. (شيخة، حسن رجب، 2024، ص.160-162)

## 8.1.2. أنواع الخدمات المكتبات:

### 1.8.1.2. الخدمات التقليدية:

أولاً: الخدمات غير المباشرة:

#### 1. خدمة الفهرسة والتصنيف/Processing Services:

تعدُّ الفهرسة والتصنيف من أهم الخدمات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات، لما لها من دور أساسي في تنظيم مصادر المعلومات وتيسير الوصول إليها، خاصة في ظل تزايد حجمها وتنوع أشكالها التقليدية والرقمية. ومع تطور الاهتمام بالبحث العلمي، أصبحت الفهرسة ضرورة لا غنى عنها لضبط هذا الكم المعرفي المتنامي، الذي لم يعد بالإمكان السيطرة عليه بالطرق التقليدية. كما أدى تنوع أوعية المعلومات وتعدد لغاتها وتخصصاتها إلى تعقيد العمل الفني، مما فرض على المكتبات تطوير أنظمتها وإجراءاتها الفنية. وبذلك أصبحت الفهرسة أداة محورية لضمان فعالية المكتبات في أداء وظائفها، وتسهيل استخدام مواردها من قبل جميع فئات المستفيدين. (الدباس، ريا أحمد، 2010، ص99)

#### 2. خدمة التوثيق والاستنساخ:

يُعدُّ الاستنساخ الوثائقي باستخدام الأفلام والشرائح الميكرو فيلمية وسيلة فعالة لزيادة رصيد الوثائق في المكتبات ومراكز المعلومات والتوثيق، فضلاً عن دوره في تسهيل خدمات البحث العلمي. ويقصد بالاستنساخ هنا مختلف الوسائل التي تتيح إعادة إنتاج الوثائق أو المقالات أو المخطوطات، سواء بغرض الحفظ أو النشر. ويعرف المعهد البريطاني للتوثيق الاستنساخ بأنه "عملية إنتاج أو إعادة إنتاج نسخ مرئية للأغراض الإدارية والأعمال التجارية". وتضع معظم مراكز المعلومات ضوابط تنظم كيفية تنفيذ هذه الخدمة، باستخدام تقنيات متنوعة تشمل المصغرات الفيلمية، والورق الشمعي ومع تطور التكنولوجيا أصبح الاستنساخ أكثر كفاءة بفضل دمج الحاسوب مع تقنيات المصغرات الفيلمية، ما أتاح بناء أنظمة معلومات متكاملة تعتمد على الوثائق الورقية والمصغرات المعالجة إلكترونياً لمعالجة البيانات وتخزينها، واسترجاعها بطريقة آلية. (عبود، رحيم، 2012، ص108)

#### 3. الإحاطة الجارية:

تُعرف خدمات الإحاطة الجارية بأنها أنظمة تهدف إلى مراجعة الوثائق الحديثة لاختيار المواد ذات الصلة باهتمامات واحتياجات فرد أو مجموعة مستفيدين، ثم تسجيل هذه المواد وإعداد إشعارات أو مذكرات ترسل إلى الجهات المعنية لإعلامهم بمحتواها. (محمد، محمد أمان، 1985، ص14) وتعد هذه

الخدمة من الوسائل الفعالة لإبقاء المستفيدين على اطلاع دائم بأحدث المقتنيات الفكرية التي تحصلت عليها المكتبة الجامعية، مع تحديد الفترات الزمنية التي تصبح فيها هذه المواد متاحة للاستعارة أو الاستخدام. (بن الطيب، زينب، د.س، ص18)

#### 4. البث الانتقائي:

يُعد البث الانتقائي للمعلومات خدمة متخصصة توفرها المؤسسات الوثائقية تهدف إلى توجيه المواد والمصادر الجديدة من المعلومات، بغض النظر عن مصدرها، إلى الجهات أو الأفراد داخل المؤسسة الذين يُحتمل استفادتهم منها بدرجة عالية. سواء في إطار مهامهم الوظيفية أو اهتماماتهم المعرفية. وقد عرّف "كلير غينثا" البث الانتقائي على أنه عملية تتيح لكل مستفيد أو فئة من المستفيدين التعرف على الوثائق ذات الصلة باهتماماتهم، وذلك بعد أن يتم انتقاؤها من بين مجموع المطبوعات التي وردت خلال فترة زمنية محددة. (إسماعيل، عبد الباقي يونس، مرجع سابق، ص42)

#### 5. الخدمات الببليوجرافية:

تُعد الببليوجرافيات قوائم تحتوي على بيانات ببليوجرافية لمواد فكرية أو أوعية معلوماتية متنوعة، سواء كانت منشورة أو غير منشورة، تنظم وفق علاقة أو صلة مشتركة تجمع بينها. وقد تشمل هذه القوائم أنواعاً متعددة من المصادر، كالكتب (المخطوطة والمطبوعة)، والدوريات، والمقالات، والخرائط والشرائط، والأقراص وغيرها وتُبنى هذه القوائم عادةً حول موضوع معين، أو شخصية، أو مكان، أو فترة زمنية محددة، ما يجعلها أداة مرجعية قيمة، إذ تُعد مصدراً مهماً للحصول على معلومات عن مصادر معلومات ذاتها. (هاني، محمد، 2016، ص215)

#### ثانياً: الخدمات المباشرة:

##### 1. الإعارة:

تُعد خدمة الإعارة من أهم وأبرز الخدمات العامة التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات، حيث تُشكل العصب الحيوي لنشاطاتها، ومؤشراً أساسياً على مدى فاعليتها وتفاعلها مع مجتمع المستفيدين. كما تُعتبر معياراً فعالاً لقياس جودة الخدمات المقدمة ومدى تحقيق المكتبة لأهدافها. وتُعرف الإعارة بأنها عملية تسجيل مصادر المعلومات بغرض استخدامها (عليان، النجداوي، 1999، ص207)، إما داخل المكتبة (الإعارة الداخلية) وهي استخدام بعض المواد داخل المكتبة فقط دون تسجيل رسمي، وتُفرض عادةً على المجموعات الخاصة كالمخطوطات والوثائق الرسمية، وتُعد شكلاً من أشكال تقييد الاستخدام وليس إعارة حقيقية بالمعنى الدقيق. أو خارجها (الإعارة الخارجية: وهي الإعارة الفعلية التي تتيح للمستفيدين إخراج المواد المكتبية خارج المكتبة لمدة زمنية محددة مع تسجيل العملية ومتابعة إرجاعها). (الحزيمي، سعود بن عبد الله، 1994، ص13)

## 2. الخدمة المرجعية:

تُعد الخدمة المرجعية من أبرز الخدمات التي تُقدمها المكتبات، وقد شهدت تطوراً ملحوظاً على مرّ العصور سواء في التسمية أو في المحتوى وآليات تقديمها، حتى أصبحت تُعرف بعض السياقات باسم "خدمة الرد على الاستفسارات". ومع بروز الإنترنت وتوظيفه في خدمات المعلومات، شهدت الخدمة المرجعية نقلة نوعية، إذ ظهرت أنماط جديدة منها تتوافق مع التطورات التكنولوجية، مثل: "اسأل أخصائي المكتبة" والخدمة المرجعية الرقمية أو التخيلية. وقد ارتبط هذا التطور ارتباطاً وثيقاً بانتشار مواقع المكتبات على شبكة الإنترنت، حيث أصبحت العديد من المكتبات تتيح هذه الخدمة عبر منصاتها الرقمية. (أروى، يوسف الرحيلي، 2015، ص9)

## 3. خدمة التصوير:

تَرتبط خدمة التصوير الوثائقي ارتباطاً وثيقاً بخدمة الإعارة، إذ تُعد في كثير من الحالات بديلاً مناسباً لها، خاصة فيما يتعلق بالأوعية التي لا يُسمح بإعارتها، كالدوريات والكتب المرجعية. ونظراً لارتباط خدمة التصوير بحقوق التأليف والنشر، فإنها تخضع لرقابة من قبل موظفي خدمات القراءة، حيث يُمنع تصوير كامل الوعاء المعرفي، مثل كتاب كامل أو عدد كامل من دورية، ويقتصر الأمر على التصوير الجزئي، ويشترط في هذه الخدمة ألا تكون بغرض التملك أو الاستسساخ الكامل، بل يُفترض أن تهدف إلى تسهيل الوصول المؤقت للمعلومة وتجاوز القيود المفروضة على بعض المواد، مع احترام حقوق المؤلفين والناشرين. (كيلاني خيرت، عزت، مرجع سابق، ص61)

## 4. خدمة تدريب المستفيد:

يتم ذلك من خلا لتنظيم دورات تدريبية للمستفيدين، تهدف إلى تعريفهم بخدمات المعلومات المتاحة وتزويدهم بالمهارات اللازمة للاستفادة الفعّالة من هذه الخدمات. (هاني، محمد، مرجع سابق، ص170) حيث تُعد خدمة تدريب المستفيدين واحدة من أهم الخدمات المعلوماتية التي تقدمها المكتبات الأكاديمية، إلى جانب خدمات مثل الإحاطة الجارية والبيث الانتقائي للمعلومات. في ظل عصر يعرف بثورة المعلومات والانفجار المعرفي حيث أصبحت المعلومات المصدر الأساسي للتطور والنمو، كما يعتبر رفع وعي المستفيدين حول الدور الحيوي الذي تلعبه المكتبة الأكاديمية أمراً بالغ الأهمية. لذا يجب التغلب على نقص الوعي من خلال حملات إعلامية وتوعوية مكثفة، تهدف إلى توضيح كيفية الاستفادة القصوى من خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبة. يستهدف ذلك جميع فئات المستفيدين من المكتبة الأكاديمية مثل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والباحثين بالإضافة إلى أعضاء الهيئة الإدارية بمختلف تخصصاتهم، وفقاً لتخصصات الكليات أو المعاهد. (مكاتي، غماري، دس، ص2)

## 2.8.1.2. الخدمات الرقمية:

عرفها محمد وعبد الرحمن (2017) بأنها: «هي الخدمات التي تعرضها المكتبات، وتقدم عبر الشبكة المعلوماتية المحلية للمكتبة». (ص. 15) وتتمثل في:

- **فهرس المكتبة OPAC (الفهرس العام متاح على الخط المباشر):** وهو النظام الإلكتروني الذي يتيح للمستخدمين الاطلاع على مقتنيات المكتبة من مصادر المعلومات عبر شبكة الإنترنت. وتعد الفهارس على اختلاف أنواعها، ويعتبر الأداء الأساسية التي تمكن المستخدمين من التعرف على محتويات المكتبة والوصول إليها. وقد شهدت معظم المكتبات تحولاً من الفهارس التقليدية الورقية إلى الفهارس الآلية الحديثة، في إطار مواكبة التطورات التكنولوجية وتيسير الوصول إلى المعلومات. ويمكن التأكيد على أن فهرس المكتبة يشكل واجهتها الرئيسية، فهو أول ما يتفاعل معه المستخدم، سواء داخل المكتبة أو عبر موقعها الإلكتروني. (وهيبة، غرامي، 2015 ص. 188)

- **الخدمة المرجعية والرد على الاستفسارات:** تقدم هذه الخدمة عبر قنوات متعددة وباستخدام وسائل متنوعة، بهدف تلبية احتياجات معلوماتية مختلفة لمستخدمين من خلفيات معرفية متباينة، مع ضمان التفاعل الفوري والدقيق.

- **خدمات تدريب المستخدمين:** تُنظم من خلال جولات تعريفية وبرامج تعليمية توظف تقنيات المعلومات الحديثة، إلى جانب المواد الإرشادية مثل النشرات، الكتيبات، الأدلة، والوسائط السمعية البصرية، وذلك لتمكين المستخدمين من الاستخدام الفعال لمواد وخدمات المكتبة.

- **دعم العملية وواجبات الطلاب:** يتم عبر مراكز المكتبات الرقمية التي توفر خدمات إلكترونية متخصصة، لا سيما فيما يتعلق بالمواد غير النصية، مثل الصور، الفيديوهات، والتسجيلات الصوتية، مع إتاحتها بشكل مجاني لدعم التحصيل الأكاديمي.

- **الخدمة الاستشارية:** تقدم للمنظمات والمؤسسات والمكتبات بمختلف أنواعها، وتستند إلى خبرات متخصصة في مجالات المكتبات والمعلومات، بهدف توفير حلول مهنية وتقنية تتناسب مع احتياجات هذه الجهات. (مصطفى عليان، ربحي، 2015، ص. 377)

- **خدمة البريد الإلكتروني:** لتبادل المراسلات والمعلومات بين المكتبة والمستخدم.

- **خدمة الاستعلامات الإلكترونية:** تمكن المستخدم من متابعة حسابه (الأوعية المستعارة، المحجوزة، الغرامات، الإنذارات،... إلخ)

- **خدمة تحديث بيانات المستخدم:** تسمح بتخصيص الاهتمامات وتحديث قائمة المواقع المفضلة.

**خدمات المطالعة الرقمية:** تتيح تصفح أو تحميل المصادر الرقمية التي تمتلكها المكتبة أو توفر روابط لمصادر خارجية.

- **خدمة البحث في قواعد البيانات:** تتيح الوصول إلى قواعد البيانات المشتركة عبر حساب خاص بكل مستفيد.

- **خدمات الإحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات:** تزويد المستفيدين بأحدث الإصدارات والأنشطة حسب التخصص أو الاهتمام، عبر الموقع أو البريد الإلكتروني.

- **خدمة الإعارة(الحجز):** تمكن من حجز المواد وتتبع حالتها، مع الإشعار بانتهاء مدة الإشعار بانتهاء مدة الإعارة.

- **خدمة الترجمة:** لتوفير محتوى مترجم حسب الطلب أو نشر ترجمات لمصادر معرفية هامة. (ناجية، قموح، شريحة 5-6)

### 3.8.1.2. الخدمات الذكية:

تقدم المكتبة الذكية مجموعة من الخدمات المتطورة، أبرزها:

- **روبوت الدردشة (Chatbot):** للتفاعل الفوري مع المستفيدين، والإجابة عن استفساراتهم ودعم الموظفين الجدد.

- **الترجمة الآلية الدلالية:** لتجاوز الحواجز اللغوية وتسهيل الوصول إلى الإنتاج الفكري متعدد اللغات.

- **البحث الذكي:** يشمل البحث الموحد في عدة مصادر، البحث بالتطابق عبر الصور أو النصوص، والبحث الصوتي لتحويل الكلام إلى نصوص.

- **نظم المعلومات الجغرافية (GIS):** لتسهيل الوصول إلى مصادر وخدمات المكتبة وتوسيع نطاق الاستفادة منها.

**تشفير وأمن المعلومات:** لحماية البيانات الرقمية باستخدام تقنيات حديثة مثل البلوك تشين وتحديد هوية المستفيدين. (شيماء، سناوي، 2024، ص. 25)

أيضا هنا خدمات ذاتية متكاملة تُمكن المستفيدين من أداء مختلف العمليات بأنفسهم، كإعارة والإرجاع من خلال أنظمة وتقنيات متطورة دون الحاجة إلى تدخل بشري مباشر. كما يقدم النظام خدمات مرجعية دقيقة وسريعة، ويقوم تلقائياً بتفعيل خدمات الإحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات، من خلال إشعارات ترسل عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف بمجرد توفر مصادر تُهمُّ المستفيد. وتمتد هذه الخدمات لتشمل حتى غير المسجلين، من خلال التنسيق مع شبكات الهاتف النقال لنشر رسائل توعوية

وترويجية ضمن نطاق عمل المكتبة، دعماً لوظيفتها الاتصالية والتسويقية. (حمزة، عبد المالك، 2019، ص. 173)

\* كما يُوفر الذكاء الاصطناعي بعض الخدمات في المكتبات الذكية منها:

✓ الوصول الذكي للمعلومات: حيث يوفر إمكانية الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة رغم انفجار البيانات.

✓ تعزيز العلاقات العامة: يُستخدم كوسيلة فاعلة للتكامل بين المكتبة والمستخدمين

✓ خفض التكاليف وتحسين التفاعل: يتيح للمستخدمين التفاعل عبر منصات موحدة والوصول إلى الخدمات بسهولة وبتكلفة منخفضة.

✓ خدمات مكتبية متنوعة: يشمل التوجيه، البحث البيبليوغرافي، والتعامل مع التخزين والاسترجاع.

✓ الروبوتات الذكية: مثل روبوتات المحادثة (Chatbot) والمساعدة الافتراضية مثل (Alexa) لتقديم خدمات مرجعية ذكية وربطها بفهرس المكتبة.

✓ النشر والتحليل الذكي للمحتوى: يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل، تخزين، ربط، وتأليف المحتوى.

✓ النظم الخبيرة (Expert Systems):

في الخدمة المرجعية: لتقديم مصادر دقيقة مثل نظام REFSEARCH.

في الفهرسة: لأتمتة الفهرسة الوصفية دون تدخل بشري.

في التصنيف: لتنظيم المعرفة بكفاءة داخل أنظمة المكتبة. (أروى، سمية، 2023، ص. 93)

## 2.2. خلية اليقظة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية:

### 1.2.2. مقومات اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية:

تُعد اليقظة الإستراتيجية من الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المكتبات الجامعية لتعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة المعلوماتية المتغيرة، وذلك من خلال متابعة المستجدات واستشراف احتياجات المستخدمين ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مجموعة من المقومات الأساسية التي تمكن المكتبة الجامعية من تفعيل اليقظة بصورة منهجية وفعالة؛ وتتمثل هذه المقومات فيما يلي:

\* الإستجابة كآلية للإنذار المبكر:

تُشير الاستجابة في سياق اليقظة الإستراتيجية إلى قدرة المكتبة على التفاعل الفوري مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كاحتياجات المستخدمين أو التحولات التكنولوجية. وتمثل سرعة التجارب مؤشراً على وجود قنوات اتصال فعالة ترصد تلك التغيرات وتوجه القرارات المستقبلية.

آلية التطبيق: إنشاء وحدات دعم معلوماتي تتلقى ملاحظات المستخدمين، وتحليل أنماط الاستخدام عبر النظم الإلكترونية لتفعيل التدخل السريع.

### \* الملموسية كبنية داعمة لليقظة:

تُمثل التجهيزات المادية والتقنية إلى جانب مظهر المكتبة وتنظيمها الداخلي، فتوفر أجهزة بحث متقدمة، ونقاط خدمة ذاتية ومساحات مرنة للمطالعة والتفاعل يُعد عاملاً أساسياً في تمكين المستفيد من الوصول السريع والدقيق للمعلومة.

آلية التطبيق: الاستثمار المستمر في تحديث البنية التحتية الرقمية، وتقييم جودة المرافق وتكييفها وفق احتياجات المستفيدين.

### \* الاعتمادية كضمان للاستمرارية:

تُعد الاعتمادية في تقديم الخدمة أساساً لتثبيت الثقة في المكتبة كمصدر ثابت للمعرفة. وهي تعكس القدرة على توفير خدمات دقيقة وموثوقة في كل الظروف، مما يرسخ صورة المكتبة كجهاز يمتلك يقظة تنظيمية مستمرة.

آلية التطبيق: اعتماد معايير ثابتة لتقديم الخدمة، ومراقبة مؤشرات الأداء لضمان الاتساق والوفاء بالوعد المعلنة.

### \* الأمان والثقة كمحفزين لليقظة المؤسسية:

يمثل الشعور بالأمان والثقة أساساً ضرورياً لنجاح أي إستراتيجية يقظة، حيث يتطلب ذلك وجود طاقم بشري مؤهل ومتمكن من استشراف احتياجات المستفيدين، وتحليلها وتلبيتها بكفاءة.

آلية التطبيق: التكوين المستمر للعاملين على أساليب اليقظة والرصد المعلوماتي، مع دعمهم بأدوات رقمية متخصصة.

### \* التعاطف كأداة لفهم الاتجاهات المستقبلية:

يشكل التعاطف بعداً إنسانياً لليقظة، إذ يُمكن المكتبة من فهم أعمق لاحتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية. ويؤسس هذا الفهم لعلاقة تواصلية فعالة تسهم في توقع التحولات في سلوكيات الباحثين والطلبة.

آلية التطبيق: إجراء مقابلات دورية مع المستفيدين وتحليل الشكاوى والمقترحات، ومتابعة ردود الفعل على الخدمات لتحسين التجارب المستقبلية. (محمد، باسل، 2022، ص. 103)

## 2.2.2. خطوات تطبيق اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية:

تُعد خطوات تطبيق اليقظة الإستراتيجية ضرورة ملحة لترقية خدمات المكتبات الجامعية، نظراً لدورها في تحسين جودة الأداء واستباق احتياجات المستفيدين. فمن خلال تبني منهج منظم لرصد البيئة وجمع المعلومات وتحليلها، تتمكن المكتبات من التكيف مع التحولات المتسارعة في مجال المعرفة. كما تسهم هذه الخطوات في دعم اتخاذ القرار مبني على معطيات دقيقة، وتعزيز القدرة التنافسية للمكتبة داخل الوسط الأكاديمي. وفيما يلي عرض لأهم مراحل تطبيق اليقظة الإستراتيجية في هذا السياق:



أ- **تحديد مستوى اليقظة الاستراتيجية المطلوب:** تتمتع كل مكتبة جامعية بنظام يقظة خاص بها، إلا أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية تتم وفق خطوات متشابهة في جميع المؤسسات. أولى هذه الخطوات هي تحديد مستوى اليقظة الذي تسعى المكتبة لتحقيقه، ثم تبدأ عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات المتعلقة بخدمات المكتبة واحتياجات المستفيدين. بعد ذلك يتم نشر هذه المعلومات لتوجيه عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتعد خلية اليقظة في المكتبة المسؤولة عن تنفيذ هذه العمليات التي تتطلب توافر مجموعة من الصفات والمهارات لدى الأفراد المعنيين بتنفيذ مهام اليقظة لضمان فعالية النظام وجودة الأداء. ويمكن تحديد مستويات اليقظة في:

- المستوى التشغيلي: يُركز على متابعة الأحداث الجارية ذات الصلة بالخدمات المكتبية للحفاظ على التنافسية، من خلال تحليل التطورات في احتياجات المستفيدين وأساليب تقديم الخدمة وقد يكون هذا التوجه دفاعياً (برصد تحركات مؤسسات مماثلة) أو هجوماً (بابتكار خدمات جديدة).
- المستوى الاستراتيجي: يُعنى بتطوير وتنفيذ إستراتيجية المكتبة على المدى المتوسط والبعيد، ويشمل تحليل التغيرات المنتظمة في البيئة الأكاديمية والتكنولوجية لدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة.
- المستوى الاستشرافي: يتجاوز التفكير التقليدي نحو استشراف المستقبل وصياغة تصورات مبتكرة حول كيفية تغيير قواعد التنافس، من خلال فهم للمحيط الخارجي وتوقع التحولات المستقبلية التي قد تؤثر على بيئة العمل المكتبية. (نجلاء، عبد التواب عيسى عبد العال، 2018، ص. 21)

ب- **تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية:** يُعد تنظيم خلية يقظة داخل المكتبة الجامعية خطوة محورية تمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية، من خلال تعزيز قدرتها على رصد الإشارات الضعيفة في محيطها الأكاديمي واستغلال الفرص المتاحة، ويتم تنظيم خلية اليقظة عبر أربع مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

- معرفة المكتبة لمرحل التطوير.
- تشخيص ووضع مخطط البحث لنظام المعلومة.
- تنظيم نظام اليقظة الإستراتيجية.
- حماية الممتلكات والمعلومات وتبادل الخبرات. (حمو، مريم، 2014، ص. 83-84)

ج- **تحديد ممثلو اليقظة الإستراتيجية وأدوارهم:** تُعتبر اليقظة الإستراتيجية في المكتبة الجامعية عملية منهجية لجمع المعلومات وتحليلها بغية إحداث تغييرات إيجابية تُعزز تنافسية المكتبة واستمراريتها. وهي المسؤولية جماعية يساهم فيها جميع أعضاء المكتبة إلا أن فعاليتها تستلزم وجود مجموعة من المتخصصين في تنفيذ هذه المهام ويُطلق عليهم ممثلو اليقظة الإستراتيجية، ويُعتبر "المتيقظ" الشخص القادر على التحسس الدقيق لما يجري في البيئة المحيطة بالمكتبة ومهمته الأساسية تكمن في الكشف المبكر عن الفرص وتنبيه إدارة المكتبة إلى المخاطر المحتملة ولا يشغل المتيقظ بمعزل عن غيره بل

ينخرط في شبكة تفاعلية من المشاركين لتضمن العملية الجامعية تحقيق أفضل النتائج. (حديد، حديد، 2005، 193)

**د- تنفيذ اليقظة الإستراتيجية:** يُمثل نظام اليقظة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية عنصراً أساسياً يبدأ بفهم وضعية المكتبة داخل محيطها الأكاديمي والمعلوماتي، وصولاً إلى تموقع استباقي يتيح لها الريادة في تقديم الخدمات أو على الأقل الحفاظ على استدامة مكانتها التنافسية، وتعتمد مراحل اليقظة في هذا السياق على دورة متكاملة للمعلومة تنطلق من تحديد الاحتياجات المعلوماتية، تليها مرحلة البحث وجمع البيانات ذات الصلة، ثم تحليلها ومعالجتها، لتخزن بشكل منظم يُسهل استرجاعها، بعد ذلك تنتشر المعلومات ويتم توظيفها في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المكتبة وتُخذ تم الدور بتقييم هذه القرارات ومراجعتها مما يُمهّد للانطلاق مجدداً في دورة يقظة جديدة. (العتيبي، القحطاني، 2010، ص. 113)

### 3.2.2. تقييم فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية:

تُعتبر عملية تقييم فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية خطوة حاسمة لضمان تحقيق المكتبات الجامعية لأهدافها في تحسين جودة الخدمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التنافسية والتكنولوجية إذ يعتمد التقييم على تحليل البيانات النوعية والكمية المتعلقة بمدى تحقيق النظام لأهدافه الإستراتيجية وكذلك مدى تأثيره على تحسين الأداء المؤسسي (Alqahtani&Alharthi, 2023)، كما أظهرت دراسة ميدانية حديثة في مكتبات جامعية سعودية أن تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية أدى إلى زيادة ملحوظة في سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات بنسبة تجاوزت 25% خلال سنتين من التطبيق. (Alqahtani et al., 2024)، إضافة إلى ذلك فقد أكدت دراسة جزائرية أن على أن التقييم المستمر لنظام اليقظة الإستراتيجية يساهم في كشف نقاط الضعف وتحديد الفرص التطويرية، مما ينعكس إيجاباً على فعالية النظام المتكامل لمؤسسات المكتبات الجامعي. (Bensalem& Farhat, 2022)، ومن هذه الطرق والأساليب التي كانت تستخدم في تقييم فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية نذكر:

#### 1.3.2.2. استطلاعات الرأي وتقييم رضا المستفيدين:

تُعد استطلاعات الرأي من الأدوات الفعالة في قياس رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات ومدى تأثير نظام اليقظة الاستراتيجية على جودة هذه الخدمات، وقد بينت دراسة حديثة أجريت في مكتبة جامعة قطر أن رضا المستفيدين تحسن بشكل ملحوظ بعد إدخال نظام اليقظة الاستراتيجية، حيث ساعدت الاستطلاعات في تحديد حاجات المستخدمين وتوجيه تحسين الخدمات بما يتناسب مع توقعاتهم (Al-Mansoori, 2023). كما أوضحت الأبحاث أن الاستطلاعات الدورية تعزز العلاقة التفاعلية بين المكتبة والمستفيدين، مما يدعم التطوير المستمر ويزيد من ولاء المستخدمين. (Alshammari et al., 2024)

## 2.3.2.2. تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فعالية اليقظة الإستراتيجية:

تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يعد أداة ضرورية لتقييم فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية أو غيرها من مؤسسات المعلومات، حيث تشمل مؤشرات كمية مثل حجم المعلومات المعالجة، سرعة الاستجابة للتغيرات، ومؤشرات نوعية مثل دقة المعلومات ورضا الموظفين والمستفيدين (Hassan & El-Sayed, 2023)، فقد أكدت دراسة في مكتبات جامعية إماراتية أن استخدام مؤشرات الأداء ساهم في تحسين عمليات اليقظة الإستراتيجية من خلال توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط الاستراتيجي. (Alkaab i& Almarri, 2025)، كما يُنصح بدمج مؤشرات الأداء مع نظم المعلومات الإدارية لتعزيز رصد وتحليل بيانات اليقظة بشكل مستمر وفعال. (Smith & Johnson, 2022)

## 2.3.2.2. طرق وأساليب حديثة لقياس فعالية اليقظة الإستراتيجية في المكتبات الجامعية:

لا تزال إلى الآن تتطور طرق وتقنيات وأساليب تقييم فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية بشكل مستمر، حيث تعتمد المكتبات الحديثة على مجموعة من الطرق والتقنيات المتقدمة التي تعزز من دقة وموضوعية التقييم، ومن أبرزها:

- **التحليل البياني باستخدام البيانات الضخمة (Big Data Analytics):** تعتمد المكتبات على تقنيات تحليل البيانات الضخمة لرصد سلوك المستفيدين، وتحليل الاتجاهات البحثية والتكنولوجية، مما يتيح استشراف فرص التطوير بدقة عالية. (Alqahtani et al., 2024, pp. 108-110)

- **الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (AI & Machine Learning):** تستخدم هذه التقنيات لتصنيف وتحليل كميات ضخمة من المعلومات، واكتشاف أنماط خفية تساعد في تحسين دقة التنبؤات الاستراتيجية وتوجيه اتخاذ القرار. (Hassan & El-Sayed, 2023, pp. 152-154)

- **الاستطلاعات الرقمية والتغذية الراجعة اللحظية (Real-time Digital Feedback):** من خلال منصات إلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية، يتم جمع تقييمات المستخدمين بشكل فوري، مما يسمح بالتعرف السريع على نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها. (Alshammari et al., 2024, pp. 20-22)

- **تحليل الشبكات الاجتماعية (Social Network Analysis):** تُستخدم هذه الطريقة لفهم تفاعل المستفيدين مع خدمات المكتبة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتحليل تأثير الحملات التوعوية والتسويقية. (Al-Mansoori, 2023, pp. 105-108)

- نظم المعلومات الإدارية المتكاملة (Integrated Management Information Systems): حيث يتم دمج مؤشرات الأداء الرئيسية مع قواعد بيانات المكتبة وأنظمة رصد الأداء، لتوفير تقارير دورية وشاملة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Smith & Johnson, 2022, pp. 13-15)

- منهجيات استشراف المستقبل (Foresight Methods): مثل بناء السيناريوهات وتحليل الاتجاهات المستقبلية، والتي تساعد المكتبات على التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات المحتملة (Bensalem & Farhat, 2022, pp. 80-83).

#### 4.2.2. أوجه تأثير اليقظة الإستراتيجية على ترقية خدمات المكتبات الجامعية:

##### 1.4.2.2. اليقظة الإستراتيجية ودعم القرارات التطويرية لتعزيز جودة وفعالية الخدمات:

يرتبط نجاح المكتبة الجامعية وفعالية أدائها بدرجة كبيرة بجودة ونجاعة القرارات المتخذة داخلها إذ إن الوصول إلى القرار الأمثل يعتمد أساساً على دقة المعلومات المتوفرة وتوقيت الحصول عليها ومدى ملازمتها. ومن هذا المنطلق تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرار داخل المكتبات الجامعية من خلال ما توفره من بيانات ومعطيات دقيقة عن البيئة الأكاديمية والمعلوماتية المحيطة بها. ويتجلى تأثير اليقظة الإستراتيجية على قرارات المكتبة في عدة جوانب منها:

- المساهمة في فهم احتياجات المستفيدين وسلوكهم المعلوماتي، مما يساعد إدارة المكتبة على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية لتطوير الخدمات المقدمة.

- دعم القرارات المالية المتعلقة بتقليص التكاليف وتحسين تخصيص الموارد، من خلال الكشف المبكر عن العوامل التي قد تؤثر على الميزانية.

- توفير رؤية واضحة حول اتجاهات سوق المعلومات وخدمات المكتبات، ما يساعد في صياغة خطط مستقبلية تتماشى مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات البيئة الجامعية. (علمي، لزهري، 2018، ص. 99)

- رصد الفرص والتنبه للتهديدات من خلال المتابعة الاستباقية للتغيرات في بيئة التعليم العالي، ما يتيح للمكتبة الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.

- استشراف المستقبل حيث يساعد اتخاذ القرار المبني على فرضيات مدروسة ونماذج تحليلية في توجيه سياسات التطوير، مثل اعتماد خدمات جديدة أو تعديل بنية الموارد.

- إدارة الغموض وتقليل عدم اليقين عبر توفير معطيات دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات واضحة ضمن بيئة معقدة وسريعة التغير.

وبذلك تشبه اليقظة جهاز استشعار حساس يضمن للمكتبة الجامعية الإنذار المبكر بكل ما قد يؤثر على استمراريتها أو ريادتها، ويقاس مدى فعاليتها بمدى مساهمتها في خفض مستويات الغموض وتعزيز جودة القرار. (علاوط، معين، 2018، ص. 206)

#### 2.4.2.2. اليقظة الإستراتيجية وسيلة للإبداع والابتكار في ترقية خدمات المكتبات الجامعية:

تُعد اليقظة الإستراتيجية من الآليات الفعالة لتعزيز الإبداع والابتكار داخل المكتبات الجامعية، إذ تمكن هذه الأخيرة من استشراف التغيرات ومتابعة الاتجاهات الحديثة في مجال خدمات المعلومات. فالإبداع يتمثل في إنتاج وتطبيق أفكار مبتكرة تسهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستخدمين وتطوير خدمات جديدة ذات قيمة مضافة، من خلال رصد احتياجاتهم واستباق تطلعاتهم، مما يعزز من مكانة المكتبة داخل المنظومة الأكاديمية ويسهم في ترشيد التكاليف أو تحسين استغلال الموارد المتاحة. كما أن تقبل المخاطرة يعدّ عنصراً جوهرياً في هذه العملية، حيث يتطلب الابتكار تخصيص الجهد والوقت والتمويل المناسب، بالإضافة إلى استثمار المعلومات المستخلصة من عمليات اليقظة، من أجل إنشاء مشاريع معلوماتية أو خدماتية جديدة تستجيب لمتغيرات البيئة الجامعية. (إبراهيم، وآخرون، 2024، ص. 979)

#### 3.4.2.2. اليقظة الإستراتيجية وسيلة لإنشاء الميزة والقدرة التنافسية لخدمات المكتبات الجامعية:

تُعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأدوات الفعالة في دعم المكتبات الجامعية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لإرساء قواعد التميز المعلوماتي والأكاديمي، ويتجلى دورها من خلال النقاط التالية:

- تحسين آليات معالجة الإشكالات التنظيمية والخدمات داخل المكتبة، مما يخلق بيئة ملائمة للابتكار وتطبيق الممارسات الحديثة في العمل المكتبي، مع ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على توظيف المعرفة السلوكية والمهنية.
- تمكين من استباق التهديدات الخارجية المحتملة على صعيد المنافسة المعلوماتية، من خلال تحفيز الإداريين على تبني استراتيجيات دفاعية ووقائية لمواجهة المخاطر غير المتوقعة، أو اعتماد توجهات هجومية استباقية تركز على تطوير خدمات جديدة ذات قيمة مضافة تميزها عن باقي المكتبات الجامعية.
- ربط المكتبات الجامعية بالتطورات العلمية والتكنولوجية المستجدة، من خلال رصد أحدث الأدوات والتقنيات في مجال خدمات المعلومات، ما يسمح لها بخلق مزايا تنافسية متقدمة وتجنب الوقوع في فخ تقليد النماذج التقليدية المعتمدة في مؤسسات مماثلة.
- توفير معلومات دقيقة حول ممارسات وخدمات المكتبات المنافسة، من حيث نوعية الخدمة، الكفاءة وأساليب التسيير، مما يمكن المكتبة من التفرد في تقديم خدمات جديدة أو مطورة تحقق لها الريادة في الوسط الأكاديمي وتمنحها موقعاً يصعب تقليده.

- دراسة الوظائف والعمليات الداخلية المرتبطة بتقديم الخدمات المكتبية، واستكشاف إمكانيات تطويرها بشكل يجعل الخدمة أكثر جاذبية وفعالية مع تطبيق أساليب عمل جديدة تُسهم في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف. (مصباح، بوخمخ، 2018، ص. 39)

#### 4.4.2.2. اليقظة الإستراتيجية وسيلة دعم الأداء التسويقي لخدمات المكتبات الجامعية:

تُعد اليقظة الإستراتيجية من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحقيق أداء متميز للمكتبات الجامعية بوجه عام ولأدائها التسويقي بشكل خاص، حيث تعزز قدرتها على استغلال الفرص المتاحة داخل بيئتها وتحقيق الاستدامة من خلال تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، مما يسهم في تقديم خدمات أكثر جودة وجذباً. فالمكتبات الجامعية تعتمد على آليات يقظة فعالة تكون أكثر قدرة على إبتكار خدمات جديدة واستباق التغيرات في حاجات المستفيدين، وتحويل التهديدات البيئية إلى فرص مستقبلية قابلة للاستثمار. وتبرز أهمية اليقظة الإستراتيجية من خلال دورها في تحسين صورة المكتبة في الوسط الجامعي، وتعزيز علاقتها مع المتعاملين الداخليين والخارجيين، مما يَكسبها دعماً مؤسسياً وشعبية بين المستفيدين، كما تُسهم في ترقية وتجديد أساليب العمل داخل المكتبة. علاوة على ذلك تُ

عزز اليقظة الإستراتيجية من قدرات المكتبة في التعلم التنظيمي المستمر، وتقديم خدمات تلبي حاجات الطلبة والأساتذة والباحثين بمرونة وسرعة، مما يَكُنّها من الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين وجذب آخرين جدد وتحقيق مكانة مرموقة ضمن الفضاء الأكاديمي والمجتمعي. (بن خديجة، منصف، 2015، ص. 260)

#### 5.2.2. أساليب وآليات ممارسة اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية:

##### 1.5.2.2. الأساليب والآليات الحديثة لليقظة الإستراتيجية:

تتعدد الأساليب والآليات الحديثة لليقظة الاستراتيجية في المكتبات الجامعية، حيث تعتمد على نظم اليقظة المركزية واللامركزية التي تسمح بجمع وتحليل المعلومات من مصادر متعددة بطريقة منظمة وفعالة إذ يقوم النظام المركزي على قاعدة معلومات مركزية تعالج البيانات وتوزعها على المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة؛ بينما يعتمد النظام اللامركزي على عدة أنظمة فرعية متكاملة تتعامل مع أنواع مختلفة من المعلومات حسب الإدارات المختصة، وهذا ما يضمن مرونة وديناميكية في العمل (فضيلي، 2025، ص. 45-47). وتسمح أنظمة اليقظة اللامركزية التي تسمح للأقسام المختلفة داخل المكتبة بجمع ومعالجة البيانات ذات الصلة بشكل مستقل مع الحفاظ على التنسيق العام. (Choo, 2018)

الإضافة إلى ذلك، يتم استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big data analytics methods) والرصد البيئي المستمر (continuous monitoring techniques for environmental and technological indicators). لاكتشاف الإشارات الضعيفة والاتجاهات الناشئة التي قد تؤثر على عمليات المكتبة (Rowley & Hartley, 2017) كما يُنشأ وحدات أو خلايا مخصصة لليقظة داخل المكتبات لتسهيل دمج الرؤى الاستراتيجية عبر المستويات التنظيمية والتنسيق بين مختلف وحدات المكتبة، مما يعزز المرونة

والابتكار في تقديم الخدمات (Wilson, 2020) ، كما يضمن ذلك تحديث المعرفة وتحسين جودة اتخاذ القرار (عقيلة صدوقي، 2020، ص. 78-80).

#### 2.5.2.2. الوسائل والأدوات الذكية لليقظة الإستراتيجية:

تعتمد المكتبات الجامعية حالياً على مجموعة من الوسائل والأدوات الذكية لدعم ممارسات اليقظة الاستراتيجية، منها:

- برمجيات التنقيب عن البيانات (Data Mining Software).
- وأدوات تحليل المعلومات (Information Analysis Tools) التي تساعد في تتبع التطورات البحثية والتكنولوجية (فضيلي، 2025، ص. 53-55).
- كما تستخدم المكتبات أنظمة إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems) التي تسهل تخزين وتبادل المعلومات بين العاملين مما يعزز سرعة وكفاءة اتخاذ القرار (قاسم وآخرون، 2022، ص. 120-123). - بالإضافة إلى ذلك، تُوظف تقنيات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence Technologies) في تحليل البيانات الضخمة واستخلاص المؤشرات المهمة التي توجه استراتيجيات تطوير الخدمات (عقيلة صدوقي، 2020، ص. 85-87).
- كما وتلعب أدوات التواصل الاجتماعي (Social media tools) والمنصات الإلكترونية (electronic Platforms) دوراً مهماً في رصد التغيرات البيئية والاجتماعية التي تؤثر على احتياجات المستخدمين، مما يرفع من جودة الخدمات المقدمة (بشورة، 2023، ص. 40-42).

#### 6.2.2. استراتيجيات تحسين خدمات المكتبات الجامعية بناءً على اليقظة الإستراتيجية:

تُعتبر استراتيجيات تحسين خدمات المكتبات الجامعية بناءً على اليقظة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تُمكن المكتبات من مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة المعلومات والتكنولوجيا، وتحقيق رضا المستخدمين، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على جمع وتحليل المعلومات البيئية والتكنولوجية والتنافسية لتوجيه تطوير الخدمات بشكل مستمر، ويتوقف تبني استراتيجيات تحسين خدمات المكتبات الجامعية على نتائج اليقظة الاستراتيجية التي توفر معلومات دقيقة حول التطورات التقنية واحتياجات المستخدمين؛ ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر:

- تطوير البنية التحتية الرقمية.
- تحديث قواعد البيانات.
- وتوفير خدمات البحث الإلكتروني المتقدم (قاسم وآخرون، 2022، ص. 130-134).

- كما يتم تبني الابتكار في تقديم الخدمات من خلال دمج تقنيات الواقع الافتراضي (Virtual Reality) والذكاء الاصطناعي (AI) لتسهيل الوصول إلى المعلومات (فضيلي، 2025، ص. 60-62).

- تعتمد المكتبات إضافة إلى ذلك على التسويق الرقمي لتعزيز الوعي بخدماتها وتحسين تجربة المستخدم عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية. (ALHajji, 2024, pp. 110-115)

- كما تسهم اليقظة التكنولوجية في تحديد فرص الشراكات البحثية والتعاون مع مؤسسات أخرى لتعزيز الموارد والخدمات، مما يزيد من تنافسية المكتبة وقدرتها على الابتكار (Okello, 2015, pp. 520-523).

## 7.2.2. أهمية التكوين والتدريب المستمر على مستجدات اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية:

يُعتبر التكوين والتدريب المستمر على مستجدات اليقظة الاستراتيجية ركيزة أساسية لترقية خدمات المكتبات الجامعية، حيث يُمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة في استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة ويُعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات المتغيرة والمتسارعة في بيئة العمل (قاسم وآخرون، 2022، ص. 140-142)، ففي ظل التحول الرقمي المتسارع أصبح التدريب على التكنولوجيا ضرورة ملحة، إذ يُساعد المكتبيين على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة وتلبية توقعات المستفيدين الذين يفضلون الخدمات الإلكترونية السلسة والمبتكرة. (Ekpolomo, 2024, para. 5-7)

تشمل أساليب التكوين والتدريب المستمر على مستجدات اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية، مجموعة متنوعة من الطرق التي تضمن تطوير مهارات العاملين فيها بشكل فعال، نذكر منها:

- **الدورات التدريبية الورقية والإلكترونية (Print and electronic training courses):** إذ يجب أن توفر المكتبات برامج تدريبية عبر الإنترنت لتمكين موظفيها من التعلم الذاتي وفق جداول زمنية مرنة مع إمكانية الوصول إلى مصادر معرفية متنوعة (Rowley & Hartley, 2017, pp. 150-153).
- **ورش العمل التفاعلية (Interactive workshops):** تُعقد بشكل دوري لتعزيز المهارات العملية في استخدام أدوات اليقظة الاستراتيجية، مثل تحليل البيانات، التنقيب عن المعلومات، واستخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي. (Choo, 2018, pp. 210-215)
- **التدريب بالممارسة (On-the-job training):** حيث يتم إشراك الموظفين في مشاريع حقيقية تتطلب تطبيق مهارات اليقظة، مما يعزز التعلم من خلال التجربة المباشرة. (Wilson, 2020, pp. 225-228).



• **المؤتمرات والندوات العلمية (Scientific conferences and seminars):** تتيح للموظفين الاطلاع على أحدث المستجدات في مجال اليقظة الاستراتيجية وتبادل الخبرات مع زملاء المهنة (ALA, 2025, para. 4).

• **التوجيه والإرشاد: (Mentoring)** يتم خلاله ربط الموظفين الجدد أو الأقل خبرة بخبراء في المجال لتوجيههم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر. (Okello, 2015, pp. 525-527)

كما يساهم التدريب المستمر أيضاً في رفع مستوى الوعي بأهمية المعلومات البيئية والتكنولوجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يحسن من جودة الخدمات ويدعم الابتكار داخل المكتبة (فضيلي، 2025، ص. 65-67)؛ وتشير الدراسات في هذا الصدد إلى أن المكتبات التي تستثمر في برامج تكوينية أو تدريبية منتظمة تتمتع بمرونة أكبر في التكيف مع التغيرات المستجدة، وتحقق أداءً أفضل في تقديم الخدمات (Okello, Ibid)

علاوة على ذلك، يشجع التدريب المستمر على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر واليقظة الإستراتيجية والتكنولوجية، مما يعزز القدرة التنافسية للمكتبة ويساهم في استدامة تطورها عبر الزمن (ALA, 2025, para.3) ويعدّ بناء هذه الثقافة من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة تنافسية متغيرة. (Choo, 2018, pp. 220-222)

#### 8.2.2. معوقات وتحديات تطبيق اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبات الجامعية:

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها اليقظة الإستراتيجية في دعم المكتبات الجامعية ومواكبتها للتطورات المتسارعة في البيئة الأكاديمية والمعلوماتية، إلا أن تطبيقها الفعال يواجه جملة من التحديات والتحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها في تحسين جودة الخدمات وتوسيع نطاق الاستفادة منها، ومن أبرز هذه المعوقات نذكر:

-**التحديات المفاجئة:** تشمل المخاطر الناتجة عن ضعف الكفاءة الداخلية داخل المكتبة، كالإهمال في التعامل مع البيانات والمعلومات، أو الأخطاء غير المقصودة في تحميل أو نقل أو معالجة الموارد الرقمية، فضلاً عن المخاطر الناجمة عن الكوارث التقنية أو الطبيعية والتي قد تؤدي إلى فقدان البيانات أو توقف الخدمات.

-**التحديات المعتمدة:** وهي التهديدات المقصودة التي تستهدف المعلومات الحساسة داخل المكتبة الجامعية، كخطط التطوير المستقبلية أو مشاريع الرقمنة أو قواعد البيانات الأكاديمية والتي قد تتعرض لمحاولات قرصنة أو تسرب معلوماتي يهدد سرية هذه الموارد ويؤثر سلباً على تنافسية المكتبة.

-**التضليل المعلوماتي:** قد تتعرض المكتبة إلى تدفق معلومات غير دقيقة أو مغلوطة نتيجة ضعف في أدوات التحقق أو غياب الكفاءات المؤهلة لمعالجة وتحليل المعلومات، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة. وقد يكون هذا التضليل ناتجاً عن إهمال غير مقصود أو عم محاولات تضليل متعمدة

تهدف إلى تشويه مسار اليفظة وإريك إستراتيجيات المكتبة. (مريم،لمروس، 2019، ص. 77)

## خلاصة الفصل:

يكشف هذا الفصل عن التحول العميق الذي تشهده خدمات المكتبات الجامعية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتحول من النماذج التقليدية في التسيير وتقديم الخدمات إلى نماذج رقمية وذكية تستجيب لمتطلبات مجتمع المعرفة، وقد أظهرت المعالجة النظرية أن خدمات المكتبات الجامعية لم تعد تقتصر على توفير الوثائق فحسب، بل أصبحت منظومات متكاملة تهدف إلى دعم البحث العلمي وضمان الوصول السريع والدقيق للمعلومة وتقديم قيمة مضافة للمستخدمين.

في هذا السياق تبرز اليقظة الإستراتيجية كآلية حديثة تُمكن المكتبات من الاستجابة الفعالة للتغيرات المحيطة، من خلال رصد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستباق التحديات والفرص، وهو ما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات تطويرية مدروسة؛ وقد تم في هذا الفصل التطرق إلى أهمية بناء خلية يقظة إستراتيجية داخل المكتبة الجامعية باعتبارها محركاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز التنافسي.

كما تبين أن فعالية اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات الجامعية ترتبط بمدى توفر الإرادة الإدارية والاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة والتكوين المستمر، فضلاً عن تبني أدوات ذكية تسمح بجمع ومعالجة المعلومات بكفاءة ورغم التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا النظام مثل ضعف البنية التحتية أو محدودية الوعي بأهميته، فإن تبني منهج اليقظة الإستراتيجية يعد خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في بناء مكتبات جامعية متجددة ومبتكرة.

## قائمة مراجع الفصل الثاني:

### أ- المراجع باللغة العربية:

#### 1. المقالات:

1. إبراهيم، الزهرة، نور الإيمان، فاطمة الزهراء. (2024). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع والابتكار. مجلة المنهل الاقتصادي. المجلد 07(01). 988-975. <http://asjp.cerist.dz>
2. أروى، سالم عبد، سمية، يونس سعيد الخفاف. (2024). تأثير البعد التكنولوجي على المكتبات الذكية. مجلة بليوفيليا. (01). 114-86. <http://asjp.cerist.dz>
3. أسعد، باسل أنور، محمد، مالدين. (2022). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية. مجلة جامعة البعث. المجلد 44(21). 118-91. <https://www.scribd.com>
4. تركي كديميس العتيبي، غادة فهد عبد الله، القحطاني. (2015). اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. دراسات عربية وإسلامية. مجلد 6(13). 242-75. <https://search.mandumah.com>
5. حسن رجب، شيخة. (2024). متطلبات تطوير المكتبات الجامعية اليمنية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية. المجلد 1(53). 170-141. <http://ibbuniv.edu.ye>
6. حمزة، لعجال، عبد المالك، موفق. (2019). التوجه نحو المكتبات الذكية. مجلة بليوفيليا. (02). 166-178. <http://asjp.cerist.dz>
7. رتيبة، حديد، نوفيل، حديد. (2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة. جامعة ورقلة. 188-199. <http://dspace.univ-ouargla.dz>
8. زينب، بن الطيب. (د س). مجموعات مصادر المعلومات الالكترونية ودورها في تطوير خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية. شريحة 1-18. <http://www.univ-constantine2.dz>
9. عائشة، مصباح، عبد الفتاح، بوخمخ. (2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسات اقتصادية. المجلد 6(1) شريحة 1-24. <http://asjp.cerist.dz>
10. عبد الكريم، بن عميرة. (2022). سبل التعاون بين المكتبات الجامعية الجزائرية في العصر الرقمي وتوظيفها في العملية التعليمية. مجلة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. المجلد 36(02). 266-245. <http://asjp.cerist.dz>
11. فتيحة، علواط، معين أمين، السيد. (2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. (07). 209-195. <http://asjp.cerist.dz>
12. فريحة، محمد كريم، شمس الدين، كرمادي. (2020). واقع خدمات المعلومات بالمكتبات العامة في ظل تحديات البيئة الرقمية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 26(03). 412-397. <http://asjp.cerist.dz>
13. كريمة، مكاتي، طيبي، غماري. (د س). تدريب المستفيدين فلسفة جديدة لاستقطاب الباحثين ونشر ثقافة المقروئية بالمكتبات الأكاديمية. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17(1). شريحة 1-13. <http://asjp.cerist.dz>
14. لزه، علمي. (2018). دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة. مجلة الحقوق والعلوم السياسية. المجلد 12(2). 112-85. <http://asjp.cerist.dz>
15. محمد، قاسم، عبد الرحمن محاجبي. (2017). الخدمات الرقمية بالمكتبات الجامعية. مجلة إقتصاديات المكتبات، المجلد 9(2) شريحة 1-23. <http://asjp.cerist.dz>

16. مريم، حمو. (2014). أهمية اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث-جامعة الجلفة. (26). <http://asjp.cerist.dz>. 301-286.
  17. مريم، لمروس. (2019). أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية. المجلد 02(08). 86-1. <http://asjp.cerist.dz>.
  18. منصف، بن خديجة. (2015). اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. (32). 275-241. <http://asjp.cerist.dz>.
  19. ناجية، قموح. (د س). خدمات المعلومات المتاحة عبر مواقع ويب المكتبات الجامعية. مخبر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية شريحة 1-15 <http://www.univ-constantine2.dz>.
  20. نجلاء، عبد التواب عيسى عبد العال. (2018). خريطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف. 66-1. <http://jfe.journals.ekb.eg>.
  21. وحيد نمر أحمد، بوسي. (2022). دراسة ميدانية لواقع الخدمات التي تقدمها مكتبة جامعة ألبانيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. مجلد 37(04). 640-611. <http://mathj.journals.ekb.eg>.
  22. وهيبة، غراممي. (2015). خدمات المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية الجزائرية. مراجعة المكتبة، مجلد 7(2)، 205-183. <http://asjp.cerist.dz>.
  23. فضيلي، عبد الرحمن. (2022). اليقظة في المكتبات الجامعية الجزائرية: الواقع والتحديات. المجلة الجزائرية للعلوم المكتبية. مج 09، ع 1. (ص. 65-67). متاح على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/178843>.
- 2. كتب:**
1. أحمد نافع، المدادحة، حسن محمود، مطلق. (2014). المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات (الطبعة 1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
  2. بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. (2001). المكتبات الجامعية تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي (الطبعة 4). دار غريب للنشر والتوزيع. القاهرة.
  3. رحيم، عبود، أحلام فرح، صوصاع. (2012). مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها (الطبعة 1). دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
  4. ريا، أحمد الدباس. (2010). خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والالكترونية (الطبعة 1). دار البداية ناشرون وموزعون. الأردن. <http://www.noor-book.com>.
  5. سعود بن عبد الله، الحزيمي. (1994). خدمات الإعارة في المكتبة الحديثة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
  6. السعيد، مبروك إبراهيم. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (د ط). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
  7. عزت خيرت، كيلاني. (2015). نظم تطوير خدمات المكتبات (الطبعة 1). دار غيداء للنشر والتوزيع. الأردن.
  8. محمد أمان، محمد. (1985). خدمات المعلومات مع إشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية. دار المريخ للنشر. <http://www.noor-book.com>.
  9. محمد، خلف الميموني. (1993). خدمات المعلومات المرسمة (د ط). مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض.
  10. مصطفى عليان، رحي، أمين النجداوي. (1999). مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. دار الفكر للطباعة والنشر. عمان. <http://www.noor-book.com>.

11. مصطفى عليان، ربحي. (2015). المكتبات الالكترونية والمكتبات الرقمية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. <http://www.noor-book.com>
12. هاني، محمد. (2014). خدمات المعلومات في المكتبات ومرافق المعلومات (د ط). دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
13. هاني، محمد. (2016). المكتبات أنواعها، أوعيتها، خدماتها (د ط). دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
14. يونس إسماعيل، عبد الباقي. (2024). دراسات المستفيدين وخدماتهم في المكتبات ومراكز المعلومات (د ط). الشركة العربية المتحدة. القاهرة.
3. المذكرات الجامعية:
1. أروى، يوسف الرحيلي. (2015). الخدمة المرجعية الرقمية في المكتبات الجامعية [رسالة ماجستير]. جامعة طيبة. المملكة العربية السعودية.
- سهم، عميمور. (2012). المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية. [رسالة ماجستير]. جامعة منتوري. قسنطينة. <http://infotaiba.weebly.com>
2. شيماء، سناوي. (2024). جاهزية التحول إلى المكتبات الذكية: تقنية RFID و QR code و IBeacon في المكتبة الوطنية الجزائرية. [مذكرة ماستر]. جامعة ابن خلدون. تيارت. <http://dspace.univ-tiaret.dz>
3. لزهري، بوشارب بولداني. (2006). المكتبات الجامعية داخل البيئة الإلكترونية افتراضية. [رسالة ماجستير]. جامعة منتوري. قسنطينة. <http://archives.org>
4. محي الدين، كساسة. (2007). نظم التصنيف العالمية وتطبيقاتها في المكتبات الجزائرية. [رسالة ماجستير]. جامعة منتوري. قسنطينة. <http://bu.umc.edu.dz>
5. قاسم، خيرة قرار، حفيظة صافة، سارة. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية: مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ابن خلدون نموذجا. جامعة ابن خلدون تيارت- <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/5806>
6. بشورة، سالم. (2023). تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية. الجزائر: جامعة الجزائر 1. <http://dspace.univ-alger.dz>
4. محاضرات ودروس علمية:
1. عقيلة صدوقي. (2020). مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة. الجزائر: جامعة الجزائر 3. (ص. 78-97) متاح على الرابط: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8924/1/%D9%85%D8%B7.617.pdf>

## ب. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bhavanishanakar B. (2018). Role of university in higher education. *journal of Emerging technologies and innovative research*. Volume5(7).
- 2- Choo, C. W. (2018). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions (1st ed., pp. 210-222). *Oxford University Press*. Retrieved from : [https://www.academia.edu/7597569/The\\_knowing\\_organization\\_How\\_organizations\\_use\\_information\\_to\\_construct\\_meaning\\_create\\_knowledge\\_and\\_make\\_decisions](https://www.academia.edu/7597569/The_knowing_organization_How_organizations_use_information_to_construct_meaning_create_knowledge_and_make_decisions)
- 3- Ekpolomo, O. (2024, May 14). Embracing the future: The vital role of continuous technology training for librarians. *LinkedIn*. Retrieved from : <https://www.linkedin.com/pulse/embracing-future-vital-role-continuous-technology-onyebuchi-ekpolomo-s9yif>

- 4- Okello, D. (2015). The strategic management practices in academic libraries in Kenya: The case of USIU library. *Library Management*, 36(6/7), 516-530. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/LM-03-2015-0014>
- 5- Rowley, J., & Hartley, R. (2017). *Organizing knowledge: An introduction to managing access to information* (4th ed., pp. 150-153). Routledge. Retrieved from : <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315247519/organizing-knowledge-jennifer-rowley-richard-hartley>
- 6- Wilson, T. D. (2020). Strategic intelligence in libraries: Concepts and practice. *Journal of Library Administration*, 60(3), 215-230. Retrieved from : <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1712345>
- 7- ALA. (2019). Step-by-step guidance on strategic planning for academic libraries. Retrieved from : <https://www.ala.org/news/2019/06/step-step-guidance-strategic-planning-academic-libraries>
- 8- ALHajji, H. (2024). The effectiveness of applying competitive intelligence processes to marketing strategies to support and develop academic library services: An evaluation study on a sample of Saudi academic libraries in the western region. *Dirassat Journal Economic Issue*, 15(2), 105-126. Retrieved from : <https://doi.org/10.34118/djei.v15i2.3921>
- 10- Ekpoloro, O. (2024, May 14). Embracing the future: The vital role of continuous technology training for librarians. Retrieved from : <https://www.linkedin.com/pulse/embracing-future-vital-role-continuous-technology-onyebuchi-ekpolomo-s9yif>
- 11- Alkaabi, S., & Almarri, R. (2025). Enhancing strategic intelligence through key performance indicators in academic libraries. *International Journal of Library Science*, 14(1), 45-60. Retrieved from : <https://doi.org/10.1234/ijls.v14i1.2025>
- 12- Al-Mansoori, F. (2023). User satisfaction and strategic intelligence: A case study of Qatar University Library. *Library Management Review*, 39(2), 98-112. Retrieved from : <https://doi.org/10.5678/lmr.v39i2.2023>
- 13- Alqahtani, N., & Alharthi, A. (2023). Evaluating the impact of strategic intelligence systems on academic library services in Saudi Arabia. *Journal of Information Management*, 29(3), 210-225. Retrieved from : <https://doi.org/10.1016/j.jim.2023.03.005>
- 14- Alqahtani, N., Alharthi, A., & Alshammari, S. (2024). Strategic intelligence and decision-making speed in academic libraries: Empirical evidence from Saudi Arabia. *Library & Information Science Research*, 46(1), 101-113. Retrieved from : <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2024.01.007>
- 15- Al-Mansoori, F. (2023). User satisfaction and strategic intelligence: A case study of Qatar University Library. *Library Management Review*, 39(2), 98-112. Retrieved from : <https://doi.org/10.5678/lmr.v39i2.2023>
- 16- Alshammari, S., Alqahtani, N., & Alharthi, A. (2024). Enhancing user engagement through feedback mechanisms in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 50(1), 15-27. Retrieved from : <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102613>
- 17- Bensalem, S., & Farhat, F. (2022). Continuous valuation of strategic intelligence systems in Algerian University libraries. *Algerian Journal of Library Science*, 18(4), 75-89

- 18- Hassan, M., & El-Sayed, A. (2023). Key performance indicators for strategic intelligence in University libraries: A UAE perspective. *International Journal of Information Management*, 58, 102450. Retrieved from :<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102450>
- 19- Smith, J., & Johnson, L. (2022). Integrating KPIs with management information systems for enhanced strategic intelligence. *Journal of Strategic Information Systems*, 31(4), 101678. Retrieved from :<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101678>



# الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

### 1.3. التعريف بمكان الدراسة:

#### 1.1.3. تعريف المكتبة المركزية جامعة محمد خيضر بسكرة:

المكتبة المركزية أحمد ريقط بجامعة محمد خيضر بسكرة، استلم قرار تأسيسها بموجب مرسوم (219/98) المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن إنشاء الجامعة ككل، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، السيد عمار صخري يوم 29 ذو القعدة 1422هـ الموافق 12 فيفري 2002م. وبعد إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الري لمدينة بسكرة وبعد دخول الجذع المشترك في التكنولوجيا في السنة الجامعية 1984\_1985 حيث كان عدد الطلبة يقدر بـ 203 طالب كان المعهد يحتوي على مكتبة قليلة المراجع، فقد بلغ رصيدها آنذاك 750 مرجع وبعد ترقية المعهد إلى المركز الجامعي سنة 1988. ارتفع رصيدها بصورة معتبرة.

تقع المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة على الجهة اليسرى في المدخل الرئيسي للجامعة مقابل كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة الجديدة، ومقابل لرئاسة الجامعة وعلى الجهة اليسرى لمعهد الميكانيك، تتربع على مساحة معتبرة تقدر بـ 3000 متر مربع، تعتبر مكتبة أحمد ريقط أهم التحف المعمارية بالجامعة كباقي المكتبات المركزية.

#### 2.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تمثل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المورد الرئيسي للكلية فهي تدعم المقررات والكتب بطريقة مباشرة وفعالة كما توفر التعامل مع البحوث والرسائل العلمية التي تتوفر في مكان من خدماتها. حيث تحتوي المكتبة على رصيد وثائقي هام، من كتب ومجلات وجرائد رسمية ورسائل جامعية يستفيد منها الطلبة والأساتذة والباحثين بغية إنجاز بحوثهم ورسائلهم، لذلك تسهر إدارة المكتبة على تسهيل الوصول إلى المعلومات اللازمة، وذلك من خلال توفير أجهزة الإعلام الآلي التي هي في متناول الطلبة والأساتذة لاستخدامها في مجالات متعددة منها: البحث الببليوغرافي عن مصادر المعلومات. وتقدم كذلك لمجتمع المستفيدين منها الإجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم حول كيفية الإعارة، وعن نظام الإعارة الذي تعتمده.

#### 3.1.3. تعريف مكتبة كلية الآداب واللغات:

أنشأت المكتبة مع إنشاء كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب مرسوم 285/298 المؤرخ في 1989 سنة 2009\_2010. انفصلت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عن كلية الأدب وأصبحت تعرف بكلية الأدب واللغات تقع المكتبة في الجهة اليمنى عن مدخل الكلية وهي تحتوي على ثلاث طوابق في الطابق الأرضي يوجد بنك الإعارة الخارجية إضافة إلى قاعة المطالعة الخاصة بالطلبة أما الطابق

الثالث فهو مخصص لبنك الإعارة الداخلية إضافة إلى رفوف المذكرات وتضم ثلاث تخصصات وهي الأدب العربي الفرنسية، الإنجليزية.

#### **4.1.3. تعريف مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:**

تُعد مكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية التي تأسست عام 2007 مكتبة جامعية من مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة متخصصة تابعة لمعهد يركز بشكل أساسي على النشاطات البدنية والرياضية ومع ذلك فقد توسع نطاق تخصصاتها مؤخراً ليشمل أقساماً حيوية مثل علوم الزراعة، وعلوم الأرض والكون، بالإضافة إلى تخصص البيطرة الحديث النشأة. تعمل المكتبة بنظام إدارة المكتبات PMB وتسعى لتطوير خدماتها من خلال تطبيق تقنية RFID لتعزيز كفاءة إدارة مجموعاتها وتضم المكتبة مقتنيات متنوعة تخدم التخصصات الجديدة، حيث تحتوي على 1500 عنوان في علوم الزراعة، و577 عنواناً في الأرض والكون، و43 عنواناً في البيطرة كونه تخصصاً حديثاً، يشرف على إدارة هذه المجموعات وتقديم خدماتها فريق عمل مكون من ثلاثة موظفين.

#### **5.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة:**

تُعد مكتبة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة إحدى المرافق الأكاديمية التابعة لجامعة محمد خيضر بسكرة، وهي مخصصة لدعم العملية التعليمية والبحثية داخل الكلية. تشمل كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة مكتبتين، الأولى بالجامعة المركزية متخصصة في: الرياضيات، علوم المادة. والثانية بالمجمع البيداغوجي الحاجب متخصصة في علوم الطبيعة والحياة.

#### **6.1.3. تعريف مكتبة ملحقة الطب:**

هي مكتبة أكاديمية التابعة لملحقة الطب أنشأت ومولت من قبل الجامعة، تعمل على توفير أوعية المعلومات للعلوم الطبية ومختلف فروعها وذلك لتعزيز جودة التكوين الأكاديمي للطلبة والتدريب العملي إضافة إلى توفيرها للخدمات المكتبية للمجتمع الأكاديمي والمتمثلة في خدمة الإعارة وخدمة البحث البيبليوغرافي. تقع في كلية العلوم والتكنولوجيا (سابقاً) المقابلة لمديرية الجامعة.

#### **7.1.3. تعريف مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية:**

كانت تسميتها من قبل كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي أنشئت بموجب مرسوم 98-912 المؤرخ في المؤرخ في 7 يوليو 1998 المتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم 04-255 مؤرخ في 29 أغسطس 2007، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية. ولقد حول مقر الكلية من الجامعة المركزية إلى القطب الجامعي شتمة سنة 2010. وتضم الكلية قسمين: قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية.

### 8.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أنشأت مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09/90 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 هـ الموافق 17 فبراير 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم قسمين وهما: قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية، بعد أن تم فصلها عن كلية الآداب واللغات في جامعة بسكرة.

### 9.1.3. تعريف مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا:

تتواجد مكتبة العلوم والتكنولوجيا بالقطب الجامعي شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة فكانت المكتبة في السابق تنقسم إلى مبنين: مبنى المكتبة الخارجية ومبنى المكتبة الداخلية إلا أن مبنى المكتبة الداخلية (سابقاً) تم إغلاقها. كما تمثل مكتبة العلوم والتكنولوجيا المورد الرئيسي للكلية فهي تدعم المقررات والكتب بطريقة مباشرة وفعالة كما توفر التعامل مع البحوث والرسائل العلمية التي تتوفر في مكان خدماتها، وتضم مكتبة الكلية الأقسام التالية: هندسة ميكانيكية، كيمياء صناعية، قسم الهندسة الكهربائية وذلك لتمكين مستعمليها من الاستفادة المثلى من الوثائق المتواجدة بها.

## 2.3. إجراءات الدراسة الميدانية:

### 1.2.3. مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في مسار البحث العلمي، إذ يساهم في رسم الإطار العام الذي يوجه الباحث نحو بناء دراسة منهجية وفعالة، ويساعد على ضبط حدود البحث لضمان تحقيق أهدافه بدقة. وتتجلى هذه المجالات في ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

- **المجال المكاني:** ويقصد به البيئة أو المؤسسة التي تُجرى فيها الدراسة ميدانياً والذي تم توضيحه من خلال عنوان الدراسة: دور اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتالي نطاق الدراسة يكون في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددها تسع (09) مكتبات ما بين مكتبة مركزية بفرعها الرئيسي بالجامعة القديمة والأخرى المتواجدة بقطب شتمة، إضافة إلى سبع (07) مكتبات كليات، ومكتبة ملحقة الطب التابعة لكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- **المجال الزمني:** يُشير إلى الفترة الزمنية التي تم فيها إنجاز الدراسة أو تغطيتها، والتي بدأت من شهر سبتمبر إلى غاية أواخر شهر ماي 2025. حيث خصصت الفترة الممتدة من شهر سبتمبر إلى غاية شهر مارس لجمع المعلومات ومصادرها بغية الإحاطة المعرفية بعناصر الفصول النظرية، في حين

خصص أشهر الفترة الممتدة من شهر مارس إلى غاية أواخر شهر ماي لتصميم استثمار الاستبانة، وتوزيعها على أفراد العينة المدروسة، وجمع وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها، وصولاً إلى استنباط النتائج العامة للدراسة وعلى ضوء الفرضيات المصاغة سلفاً في الإطار المنهجي للدراسة، والتي على أساسها تم وضع مقترحات علمية وعملية ستدعم حتما الممارسات الحسنة لأساليب اليقظة الإستراتيجية من أجل الإسهام في ترقية خدماتها من جانبي الجودة والابتكار فيها في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة خاصة وعموم المكتبات الجامعية الجزائرية.

- **المجال البشري:** يتمثل في الفئة المستهدفة والذي يشمل في هذه الدراسة كل أخصائي المكتبات والمعلومات والتوثيق المهنيين بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة.

### 2.2.3. منهج الدراسة:

عرف زيان (1993) المنهج على أنه: "الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة". (ص. 48)

كما يُعرف دويدري (2000) المنهج الوصفي على أنه: "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة". (ص. 184)، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل.

### ❖ تبرير استخدام هذا المنهج:

تُعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لأي بحث أكاديمي، وهي التي توجه الباحث نحو استكشاف الظاهرة المدروسة بطريقة منظمة وموثوقة، في سياق هذه المذكرة التي تتناول "دور اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر - بسكرة"، سيتم اعتماد المنهج الوصفي (Descriptive Method) مع التركيز على أسلوب التحليل (Analytical Approach)، وذلك لاعتبارات منطقية وعلمية تتجلى في مدى ملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها من منظور أخصائي المكتبات والمعلومات، تمثلت هذه الاعتبارات في:

### 1. طبيعة "الدور" ومتغيرات "الترقية" التي تحتاج إلى وصف عميق:

إن جوهر الدراسة ينصب على تحديد وقياس "دور" اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل، وكيفية مساهمتها في "ترقية" خدمات المكتبات كمتغير تابع؛ وهذا يتطلب منهجاً قادراً على:

✓ وصف واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية: لا يمكن فهم الدور دون وصف دقيق لكيفية ممارسة اليقظة الإستراتيجية حالياً داخل مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة من وجهة نظر أخصائي هذه المكتبات، من حيث الآليات والأدوات ومدى الممارسة.

✓ وصف مستويات "الترقية" المحققة: يتطلب فهم الترقية وصفاً لمستويات جودة الخدمات المكتبية الحالية، والمؤشرات التي تدل على تحسنها أو تراجعها، وذلك كما يراها الأخصائيون في ممارستهم اليومية.

✓ تحديد العلاقة القائمة: يهدف المنهج الوصفي إلى تحديد العلاقات والارتباطات بين المتغيرات. في هذه الدراسة، يُمكننا من وصف العلاقة بين مستوى تطبيق اليقظة الإستراتيجية ومستوى ترقية الخدمات، هل هناك ارتباط إيجابي؟ هل الدور واضح؟ وهذا لا يتطلب تدخلاً تجريبياً بل وصفاً وتحليلاً للوضع القائم.

## 2. استكشاف "الظاهرة من منظور أخصائي المكتبات": رؤى متخصصة:

إن التركيز على أخصائي المكتبات والمعلومات والتوثيق كمجتمع دراسة هو بحد ذاته مبرر قوي للمنهج الوصفي التحليلي، لأن هذه الفئة تمتلك المعرفة المتخصصة والخبرة الميدانية المباشرة، مما يجعل استجاباتهم مصدراً غنياً للبيانات الوصفية التي تحتاج إلى تحليل:

◀ الكشف عن التصورات والآراء: يُمكن المنهج الوصفي الباحث من جمع وتحليل آراء وتصورات أخصائيي المكتبات حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية، ومدى وعيهم بها، وكيف يرون أنها تؤثر على عملهم اليومي وتطوير الخدمات.

◀ تحديد التحديات والفرص: من خلال وصف تجاربهم، يمكن تحديد التحديات التي تواجه تطبيق اليقظة الإستراتيجية، والفرص التي تتيحها لترقية الخدمات، وكل ذلك من منظور مباشر لمن يعمل في الميدان.

◀ فهم الكيفية: يركز المنهج الوصفي على الإجابة عن أسئلة "ماذا" و"كيف"، مما يساعد على فهم كيفية تطبيق اليقظة الإستراتيجية، وكيف تساهم هذه الممارسات في تحسين الخدمات، وليس فقط "هل" تساهم.

## 3. أسلوب التحليل كقوة إضافية من البيانات إلى الدلالات:

إن دمج أسلوب التحليل مع الوصف يرفع من قيمة المنهجية، حيث لا تكتفي الدراسة بعرض البيانات الخام، بل تسعى إلى تفكيكها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والمعاني، من خلال:

✓ تحليل محتوى الاستجابات: سواء كانت بيانات كمية من استبيانات (تحليل إحصائي وصفي واستدلالي بسيط)، أو بيانات نوعية من مقابلات (تحليل محتوى)، فإن التحليل ضروري لربط الأرقام أو الكلمات بظاهرة اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها على الخدمات.

✓ استنتاج الأبعاد والعلاقات: يتيح التحليل الكشف عن الأبعاد المختلفة لليقظة الإستراتيجية كما تُمارس في الواقع، وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد وبين مختلف جوانب ترقية الخدمات.

✓ تفسير الفجوات والتحديات: من خلال التحليل المعمق، يمكن فهم لماذا قد تكون هناك فجوات في تطبيق اليقظة الإستراتيجية، وما هي الأسباب الكامنة وراء التحديات التي يواجهها أخصائيو المكتبات العينة المدروسة في ترقية الخدمات.

#### 4. القدرة على تقديم توصيات تطبيقية "المكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة":

بما أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على الواقع القائم، فإنه يوفر قاعدة صلبة لتقديم مقترحات عملية وموجهة بشكل خاص لواقع مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، ذلك أن:

◀ النتائج المستخلصة من وصف وتحليل واقع اليقظة الإستراتيجية ودورها في ترقية الخدمات ستمكن من صياغة مقترحات محددة لتحسين آليات اليقظة وتفعيل دورها في رفع كفاءة الخدمات المكتبية من جانب الجودة والإبتكار، بما يتماشى مع احتياجات وظروف المكتبات المعنية.

◀ سيُمكن فهم التحديات من منظور أخصائي المكتبات من اقتراح حلول مستدامة وعملية يمكن تطبيقها في البيئة الجامعية الجزائرية.

إذأمّا سبق بيانه نستنتج أن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي يمثل خياراً منهجياً مدروساً بعناية، ومعززاً لطبيعة هذه الدراسة، فهو يسمح بالغوص في تفاصيل "دور اليقظة الإستراتيجية" من أعين "أخصائيي المكتبات" داخل "مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة"، وصولاً إلى فهم عميق يقود إلى استنتاجات ومقترحات ذات قيمة تطبيقية.

#### 3.2.3. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

يُعد مجتمع الدراسة من الأسس الجوهرية في البحوث الميدانية، إذ يمثل الإطار العام الذي تُبنى عليه إجراءات البحث وأساليبه، ويتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف هذه الدراسة التي جاءت موسومة بـ: "دور اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات الجامعية".

حيث عُيت هذه الدراسة بتحليل دور اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة من منظور الفاعلين الرئيسيين والمباشرين في تقديم هذه الخدمات، وهم أخصائيو المكتبات والمعلومات والتوثيق. لذا، يتطلب تحقيق أهداف الدراسة تحديداً دقيقاً للمجتمع الأصلي لهذه الفئة المحورية، واختيار عينة ممثلة تعكس رؤاهم وتجاربهم في هذا المجال.

❖ **المجتمع الكلي:** يضم المجتمع الكلي لهذه الدراسة جميع أخصائيي المكتبات والمعلومات والتوثيق العاملين في:

✓ المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ مكتبات الكليات والمعاهد والملحقات التابعة للجامعة.

❖ **خصائص أفراد المجتمع الأصلي:** يُقصد بـ"أخصائي المكتبات والمعلومات والتوثيق" في هذا السياق، كل من يحمل شهادة تخصصية في علوم المكتبات والمعلومات، أو التوثيق، أو الأرشفة، أو تخصص ذي صلة، ويُمارس مهامًا مباشرة تتعلق بتنظيم وإدارة وتطوير خدمات المعلومات والمكتبات. ويشمل ذلك:

- رؤساء الأقسام والمسؤولين عن المكتبات الفرعية.
- المكتبيون المتخصصون في الفهرسة والتصنيف.
- المتخصصون في خدمات المستفيدين والإعارة.
- المتخصصون في إدارة المجموعات الرقمية والمصادر الإلكترونية.
- المتخصصون في خدمات البحث والإحاطة الجارية.
- أي فرد آخر يُصنف ضمن السلك المهني لأخصائي المكتبات والمعلومات داخل هذه الجامعة.

❖ **مبررات هذا التحديد الدقيق للمجتمع الأصلي:**

✓ **التركيز النوعي:** يتيح هذا التحديد الغوص بعمق في آراء وتجارب الفئة الأكثر دراية بالخدمات المكتبية وتحدياتها اليومية، وهم الأخصائيون الذين يواجهون المستفيدين ويتعاملون مباشرة مع تطوير الخدمات.

✓ **الخبرة المتخصصة:** يضمن أن البيانات المجمعة تأتي من مصادر تمتلك المعرفة الفنية والخبرة العملية اللازمة لتقديم رؤى قيمة حول تطبيق اليقظة الإستراتيجية في بيئة المكتبة لترقية أدائها في تقديم خدماتها.

✓ **المسؤولية المباشرة:** هؤلاء الأفراد هم المسؤولون بشكل مباشر عن تنفيذ السياسات وتطوير الخدمات وبالتالي فإن فهمهم لليقظة الإستراتيجية وتطبيقها يُعد أمرًا جوهريًا.

وبذلك فإن المجتمع الأصلي لهذه الدراسة قد تم تحديده بدقة ليتلاءم مع موضوع البحث، والذي تمثل في جميع أخصائي المكتبات المهنيين بمكتبات جامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

❖ **عينة الدراسة:**

عرف جلبي وآخرون (2003) العينة القصدية على أنها: "العينة التي يعتمد فيها الباحث أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع بالنسبة لخاصية ما." (ص. 320)

إن العينة القصدية (Purposive Sample / Judgment Sample) هي نوع من أنواع العينات غير الاحتمالية (Non-probability Samples)، وفي العينة القصدية، يقوم الباحث باختيار أفراد العينة بناءً على حكمه وخبرته ومعرفته بمجتمع الدراسة وأهداف البحث، حيث يختار الباحث الأفراد الذين يعتقد أنهم



الأنسب لتقديم المعلومات المطلوبة لأنهم يمتلكون خصائص معينة أو خبرات محددة ذات صلة بسؤال البحث، والهدف من اختيارها ليس التمثيل الإحصائي العام للمجتمع، بل الحصول على معلومات غنية وعميقة من مصادر موثوقة ومختارة بعناية.

كما أن نهج الحصر الشامل (Total Enumeration / Census)، هو الأنسب لضبط تحديد أفراد العينة القصدية، من حيث دراسة كل فرد في المجتمع الأصلي (Population)، فعندما يكون المجتمع صغيراً ومحدداً، يمكن للباحث أن يقرر جمع البيانات من جميع أفرادها بدلاً من اختيار عينة منهم.

لذا تم تقرير استخدام العينة القصدية (Purposive Sample) لتحديد الفئة المستهدفة من المستجوبين في هذه الدراسة، حيث تم اختيار أخصائي المكتبات والمعلومات والتوثيق العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة بناءً على خبرتهم ومعرفتهم المباشرة بموضوع الدراسة، ونظراً للطبيعة المحدودة لهذا المجتمع الأصلي كما ونوعاً تم تطبيق منهج الحصر الشامل (Total Enumeration) لجمع البيانات من جميع أفراد هذه العينة القصدية وذلك ل: ضمان الشمولية التامة للبيانات، والقضاء على أي خطأ معياري محتمل للعينة، وكذلك لتجنب فقدان أي رؤى أو تحيزات محتملة للعينة، حيث تسمح شمولية البيانات بتقديم تحليل أعمق وأكثر تفصيلاً للظاهرة، كما يمكن هذا النهج من استكشاف التباينات الدقيقة بين استجابات الأفراد، وتحديد العوامل المؤثرة بشكل أكثر دقة، مما يثري فهم "الكيفية" التي تؤثر بها اليقظة الإستراتيجية على ترقية الخدمات.

يوفر هذا الحصر أيضاً قاعدة بيانات شاملة تمكن من إجراء تحليلات إحصائية وصفية واستدلالية أكثر تفصيلاً، وتحديد الأنماط والعلاقات بشكل أكثر موثوقية، كما يشير اختيار الحصر الشامل للعينة القصدية إلى نهج بحثي صارم والتزام بالدقة العلمية، مما يعزز من مصداقية الدراسة وموثوقيتها في الأوساط الأكاديمية والمهنية؛ وكل هذه المزايا لهذا النهج تؤكد أنها ستعزز قوة تعميم النتائج على هذا المجتمع المحدد سلفاً. وقد بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 40 فرداً موضحين حسب رتبهم ومهامهم الوظيفية في الجدول الموالي:

الرقم	الرتبة الوظيفية	المجموع
01	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	01
02	محافظ	09
03	ملحق مستوى 1	13
04	ملحق مستوى 2	10
05	مساعد مكتبي	07

الجدول رقم (3): يبين عدد أفراد العينة المدروسة

#### 4.2.3. أدوات جمع البيانات:

تتطلب الدراسات الميدانية، بطبيعتها الاستقصائية، توظيف أدوات مناسبة لجمع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. في سياق هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن دور اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة من منظور أخصائي المكتبات والمعلومات والتوثيق، تم الاعتماد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة.

وُعرف الاستبيان بأنه أداة بحثية منظمة تتألف من مجموعة من الأسئلة أو البنود المصاغة بعناية، والتي تهدف إلى جمع معلومات محددة حول ظاهرة معينة أو متغيرات الدراسة من عينة أو مجتمع البحث المستهدف. تُصمم الأسئلة بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، مما يُمكن الباحث من استخلاص حقائق وبيانات تعكس الواقع المدروس بدقة (الحمزة، 2023، ص. 304). ويعد الاستبيان أداة فعالة لجمع البيانات الكبيرة من عدد متنوع من الأفراد بطريقة موحدة وقابلة للتحليل الإحصائي.

#### ❖ أولاً : بناء وتصميم الاستبيان

لضمان الشمولية والاتساق المنهجي، تم تصميم استمارة الاستبيان بعد عملية مكثفة من المراجعة الأدبية المتأنية لأدبيات البحث المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وخدمات المكتبات، بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرة الأكاديمية. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور رئيسية، عاكسةً بذلك الأبعاد المتعددة للعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وترقية الخدمات المكتبية.

تضمنت عملية بناء الاستبيان عدة جلسات من النقاش والحوار العميق مع الأستاذة المشرفة، والتي كان لها دور محوري في:

- ◀ ضبط الصياغة اللغوية والعلمية للمحاور والبنود لضمان الوضوح وتجنب أي التباس.
- ◀ تحديد العلاقات الدلالية والترابطية بين الأسئلة داخل كل محور وبين المحاور نفسها، لضمان تسلسل منطقي ومتناسق يخدم أهداف الدراسة.
- ◀ التأكيد على الالتزام بالتسلسل المنهجي في طرح الأسئلة، بدءاً من الجوانب العامة وصولاً إلى الجوانب الأكثر تفصيلاً وتخصصاً، بما يضمن سلاسة الاستجابة للمشاركين.

### ثانياً: محاور الاستبيان:

توزعت بنود الاستبيان على المحاور التالية، والتي تمثل المتغيرات الرئيسية للدراسة والجوانب التي تسعى إلى وصفها وتحليلها:

- **المحور الأول:** تقييم التحسينات في جودة خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة بعد ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

**يهدف** هذا المحور إلى قياس مدى إدراك أخصائي المكتبات للتأثير المباشر لليقظة الإستراتيجية على جودة الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين، من حيث كفاءتها وفعاليتها وملاءمتها لاحتياجات المتغيرة.

- **المحور الثاني:** أثر اليقظة الإستراتيجية على مشاركة مهني مكتبات جامعة بسكرة في التخطيط لترقية خدماتها.

**يركز** هذا المحور على استكشاف العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ودرجة انخراط ومساهمة أخصائي المكتبات في عمليات التخطيط والتطوير الهادفة إلى ترقية الخدمات، ومدى تفعيل دورهم كعناصر فاعلة في عملية التغيير.

- **المحور الثالث:** تكوين وتدريب مهني مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة على مستجدات اليقظة الإستراتيجية بدعم رفع مستوى الابتكار في جودة وفعالية خدماتها.

**يتناول** هذا المحور أهمية برامج التكوين والتدريب المتخصصة في اليقظة الإستراتيجية كعامل محفز للابتكار وتطوير الخدمات، وتقييم مدى مساهمتها في صقل مهارات أخصائي المكتبات لتقديم خدمات أكثر إبداعاً وكفاءة.

- **المحور الرابع:** اليقظة الإستراتيجية وتعزيز التعاون الخارجي لترقية خدمات مكتبات جامعة بسكرة.

**يستهدف** هذا المحور قياس مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في بناء وتفعيل الشراكات والتعاون مع المؤسسات الخارجية (الأكاديمية، الصناعية، البحثية) كوسيلة لترقية وتوسيع نطاق الخدمات المكتبية.

- **المحور الخامس:** ضعف تطبيق اليقظة الإستراتيجية ومستوى رضا المستفيدين من خدمات جامعة محمد خيضر بسكرة.

**يسعى** هذا المحور إلى تحليل العلاقة العكسية المحتملة بين ضعف تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتأثير ذلك على مستوى رضا المستفيدين من الخدمات المكتبية، مما يسلط الضوء على التحديات والعقبات التي قد تعيق تحقيق الجودة والرضا.

تم تصميم الاستبيان ليكون أداة شاملة وموثوقة لجمع البيانات التي ستخضع لاحقاً للتحليل الإحصائي، بهدف استخلاص النتائج التي تُقدم صورة واضحة وموثوقة عن دور اليقظة الإستراتيجية في بيئة مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### ❖ روبوتات الدردشة الذكية:

استخدمت مجموعة متنوعة من هذه الأدوات الذكية، في ضبط عنوان موضوع الدراسة، وكشف مدى جديته وصلاحيته معالجته، كما استعنت بها في ضبط بعض عناصر الإطار المنهجي من إشكالية وفروض وتساؤلات، وأهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة، كما أعاننتي في استكشاف عناصر الفصول النظرية باستباقية، والكشف عن محتواها من خلال البحث في أهم قواعد البيانات المخصصة لذلك كانت ذات الوصول الحر، أو تشتترط الإشتراك.

ومن هذه الروبوتات التي استعنا به في ذلك نذكر: Sider-GPT- 5.8.0 (Deep Seek, Gemini, Claude, Poe - Fast, Helpful AI Chat, Perplexity.

### 3.3. نتائج الدراسة ومقترحاتها:

#### 1.3.3. تفريغ وتحليل البيانات:

#### المحول الأول: تحليل البيانات الشخصية:

##### 1.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية:

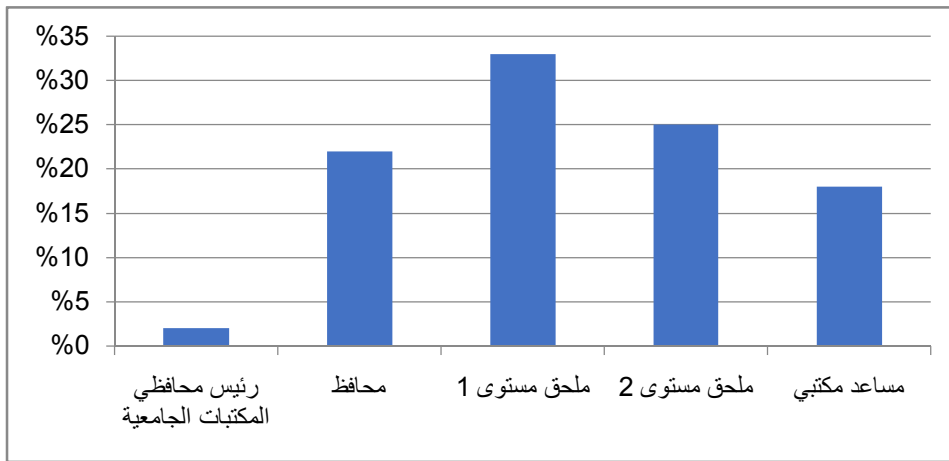
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس محافظي المكاتب الجامعية	01	2%
محافظ	09	22%
ملحق من المستوى 1	13	33%

ملحق من المستوى 2	10	25%
مساعد مكتبي	07	18%
المجموع	40	100%

#### الجدول رقم (4): يبين تصنيف أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

يتضح من الجدول السابق أن العينة المدروسة تضم خمس رتب وظيفية مختلفة، تبدأ من رئيس محافظي المكتبات الجامعية وصولاً إلى المساعدين المكتبيين. هذا التنوع الوظيفي يشكل عامل قوة في الدراسة، حيث يسمح بجمع بيانات شاملة تمثل كافة المستويات التنظيمية، من القيادة العليا إلى العاملين التنفيذيين، كما أن وجود رتبة رئيس محافظي المكتبات في العينة، رغم تمثيله بنسبة 2% فقط، يضمن تضمين الرؤية الاستراتيجية العليا التي تؤثر بشكل مباشر على صياغة السياسات وتوجيه عمليات اليقظة الإستراتيجية.

كما شكلت فئة الملحقين من المستويين 1 و 2 أكبر نسبة في العينة، حيث تمثل جمعا 58% من المستجوبين. حيث تعد هذه الفئة العمود الفقري لتقديم الخدمات المكتبية بجامعة محمد خيضر بسكرة وتلعب دوراً محورياً في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا. تحليل آراء هذه الفئة يمكن أن يكشف مدى وعيهم بمفهوم اليقظة الإستراتيجية وكيفية تطبيقها في تحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى التحديات التي تواجههم في هذا السياق.



#### الشكل رقم (5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

نجد فئة المحافظين ممثلة بـ 22% من العينة الموضحة في الشكل أعلاه، وهم المسؤولون عن الإشراف المباشر على العمليات اليومية وتنسيق العمل بين الفرق المختلفة. إن وجود هذه الفئة في العينة يتيح تقييم مدى فعالية التواصل بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين، ومدى قدرتهم على ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى ممارسات عملية؛ أما المساعدون المكتبيون الذين قدرت نسبتهم بـ 18% من العينة، فهم

يشكلون الدعم الإداري واللوجستي، ويعكس تحليل مواقفهم مدى شمولية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في جميع مستويات العمل، بما في ذلك المهام الروتينية.

يعكس التوزيع الوظيفي للعينة المختارة الموضح في الجدول السابق توازنًا جيدًا بين مختلف المستويات، إذ تمثل هيكلًا وظيفيًا متكاملًا داخل مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، مما يتيح دراسة شاملة وعميقة لدور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الخدمات. كما أن هذا التنوع الوظيفي يشكل قاعدة صلبة لتحليل العلاقة بين الرتب الوظيفية ومستوى تطبيق اليقظة، كما يمكن القول أن نجاح تطبيق اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات يعتمد على تفاعل وتكامل جهود جميع الرتب الوظيفية، من القيادة العليا إلى المساعدين.

### 2.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي:

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
هندسة وتكنولوجيا المعلومات	13	33%
تسيير ومعالجة الوثائق	01	2%
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات	19	47%
تقنيات أرشيفية	05	13%
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق	02	5%
المجموع	40	100%

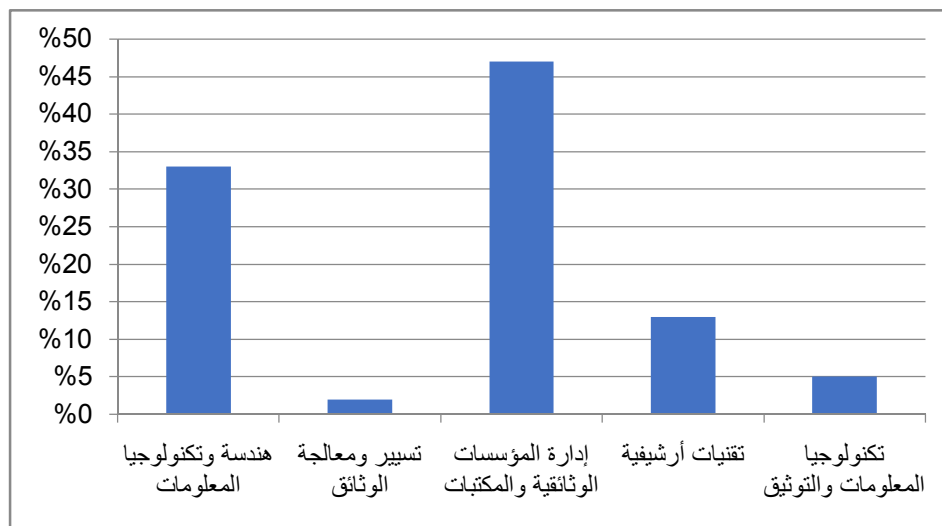
#### الجدول (5): يبين تصنيف أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي

يهدف هذا الجدول إلى وصف التركيبة الأكاديمية لعينة الدراسة (مهنيو المكتبات الجامعية في جامعة محمد خيضر بسكرة)، وذلك من خلال تحديد التخصصات العلمية التي ينتمي إليها المستجيبون، كما يعطي هذا المتغير مؤشراً على الخلفية المعرفية والمهنية للعاملين في المكتبات وهو أمر بالغ الأهمية لفهم مدى إدراكهم وقدرتهم على تطبيق مفاهيم اليقظة الإستراتيجية في ترقية خدمات المكتبات المدروسة

إذ يتضح من الجدول أعلاه أن العينة تضم خمس تخصصات أكاديمية رئيسية، مع تباين واضح في نسب التمثيل:

- إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات (47%) تمثل هذه الفئة النسبة الأكبر في العينة، مما يعكس تركيز الدراسة على العاملين ذوي الخلفية الأكاديمية المباشرة في مجال المكتبات وإدارتها، هذا التخصص يشكل القلب النابض للخدمات المكتبية، ويُتوقع أن يكون لأفراده فهم عميق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية وكيفية تطبيقه في تحسين جودة الخدمات.

- **هندسة وتكنولوجيا المعلومات (33%)** يشكل هذا التخصص نسبة كبيرة أيضاً، مما يدل على أهمية الجانب التكنولوجي في تطوير خدمات المكتبات. وجود هذه الفئة يعزز من قدرة المكتبات على تبني أدوات وتقنيات حديثة تدعم اليقظة الإستراتيجية، خصوصاً في مجالات جمع البيانات وتحليلها.
- **تقنيات أرشيفي (13%) وتكنولوجيا المعلومات والتوثيق (5%)** تمثل هذه التخصصات دعماً مهماً للجانب الفني والتوثيقي، حيث تساهم في تحسين إدارة المعلومات والأرشفة الرقمية، وهو جزء أساسي من اليقظة الإستراتيجية.
- **تسيير ومعالجة الوثائق (2%)** رغم تمثيلها الأقل، إلا أن هذه الفئة تلعب دوراً دقيقاً في تنظيم ومعالجة الوثائق، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المكتبية.



**الشكل رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي**

ومنه فإن التوزيع التخصصي في الشكل أعلاه يشير إلى وجود تداخل بين المعرفة الإدارية والتقنية في المكتبات العينة، وهو ما يعكس طبيعة العمل المعاصر الذي يتطلب تكاملاً بين الجوانب التنظيمية والتكنولوجية، كما أن وجود نسبة كبيرة من المتخصصين في إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات يضمن وجود قاعدة معرفية قوية في مجال السياسات والخدمات، بينما يضيف تخصص هندسة وتكنولوجيا المعلومات بعداً رقمياً وتقنياً يدعم عمليات الرصد والتحليل التي تقوم عليها اليقظة الإستراتيجية.

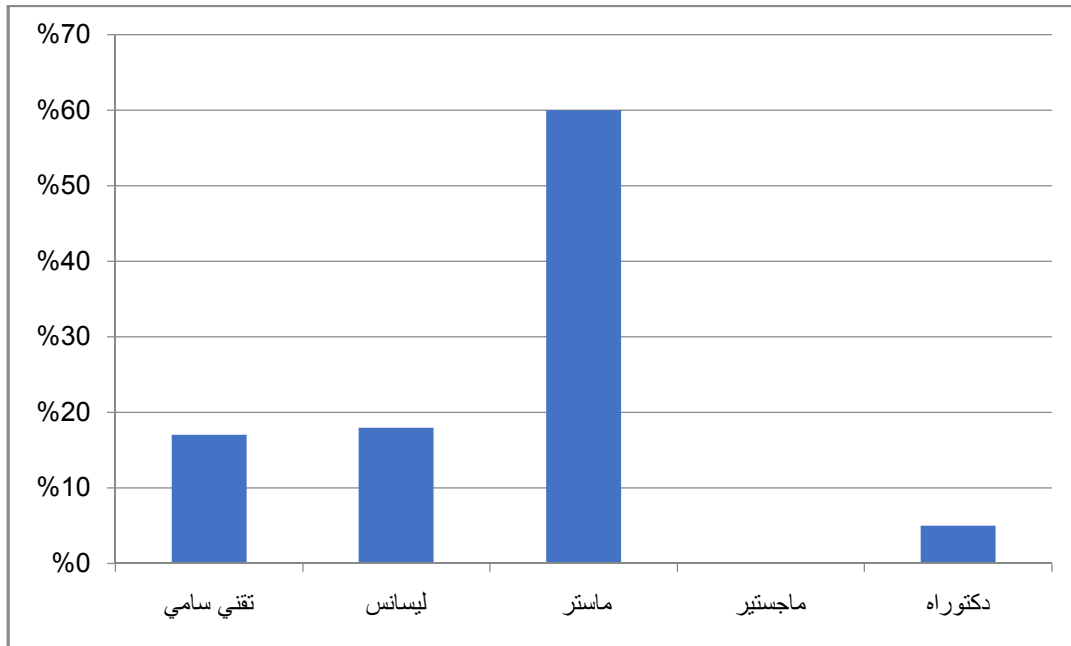
### 3.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	07	17%
ليسانس	07	18%
ماستر	24	60%

ماجستير	00	%00
دكتوراه	02	%05
المجموع الكلي	40	%100

الجدول رقم (6): يبين تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تُظهر خصائص عينة الدراسة الموزعة حسب المؤهل العلمي، أن مهنيي المكتبات بجامعة محمد خيضر بسكرة يمتلكون قاعدة معرفية وأكاديمي متنوعة وقوية، مما يوفر أرضية خصبة لتبني وتطبيق اليقظة الإستراتيجية حيث نلاحظ أن الغالبية منهم من حاملي شهادة الماستر بنسبة 60% مما يدل على أن لديهم مستوى تعليمي عال وقدرة متقدمة على الفهم والتحليل والتفكير النقدي، وهي مهارات أساسية لعمليات اليقظة الإستراتيجية المعقدة. كذلك وجود نسبة من حاملي الدكتوراه بنسبة 5% فعلى الرغم من قلتها إلا أنها تمثل قيادة فكرية محتملة يمكن أن تساهم في توجيه وتفعيل مبادرات اليقظة الإستراتيجية، كما يُشير هذا التوزيع إلى أن العينة مؤهلة أكاديمياً لاستيعاب وتطبيق مفاهيم اليقظة الإستراتيجية، كما وقد تحتاج المستويات الأقل (تقني سامي وليسانس) إلى دعم وتدريب موجه لضمان مشاركتهم الفعالة.



الشكل رقم (7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

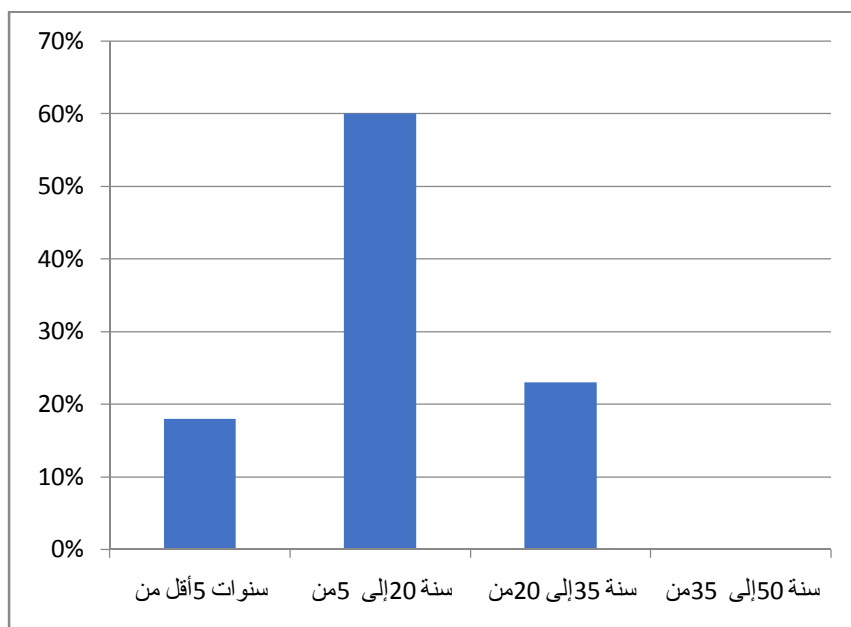
إن هذه التركيبة التعليمية والمهنية المتنوعة والمؤهلة للعينة تُعطي مصداقية كبيرة للنتائج التي ستُستخلص من بيانات الاستبيان. فالمشاركون يمتلكون المعرفة الأكاديمية والتقنية اللازمة لفهم أبعاد اليقظة الإستراتيجية وآثارها على جودة خدمات بهذه المكتبات الجامعية، هذا يدعم فرضية أن النجاح أو الفشل في تطبيق اليقظة الإستراتيجية قد لا يعود بشكل رئيسي إلى نقص التأهيل العلمي للمهنيين، بل إلى عوامل أخرى قد نكتشفها في المحاور اللاحقة (مثل ضعف التطبيق، نقص التدريب الموجه، أو مقاومة التغيير).



#### 4.1.3.3. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	07	18%
من 5 الى 20 سنة	24	60%
من 20 الى 35 سنة	09	22%
من 35 الى 50 سنة	00	00%

الجدول رقم (7): يبين تصنيف أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية في مجال المكتبات يتضح من بيانات الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة (60%) يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 5 إلى 20 سنة، مما يشير إلى وجود شريحة واسعة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة التي تلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات المكتبية وتطبيق استراتيجيات اليقظة. كما تمثل الفئة ذات الخبرة من 20 إلى 35 سنة نسبة 22%، وهي فئة ذات خبرة متقدمة يمكن الاعتماد عليها في تقديم رؤى عميقة حول تطوير الخدمات وتحسين الأداء. أما الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات فتشكل 18% من العينة، مما يعكس وجود جيل جديد من الموظفين يمكن أن يضيف أفكاراً حديثة ومبتكرة في مجال اليقظة الإستراتيجية. ويلاحظ أيضاً غياب الفئة ذات الخبرة من 35 إلى 50 سنة، مما قد يشير إلى نقص في الكوادر ذات الخبرة الطويلة جداً في هذه المكتبات.



الشكل رقم (8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يشير التوزيع للأفراد المستجوبين حسب متغير الخبرة المهنية كما يوضحه الشكل أعلاه إلى توازن نسبي بين الخبرات المتوسطة والمتقدمة، مما يعزز من فرص تبادل الخبرات والمعرفة بين الأجيال

المختلفة داخل المكتبات. هذا التوازن يمكن أن يدعم تطبيق اليقظة الإستراتيجية بشكل متكامل، حيث تستفيد المكتبات عينة الدراسة من الخبرات المتنوعة في تحسين وترقية خدماتها، كما أن غياب الخبرات الطويلة قد يشكل تحدياً في نقل المعرفة العميقة والتاريخية، مما يستدعي وضع استراتيجيات لتعويض هذا النقص من خلال التدريب المستمر لضمان استدامة التطوير في الخدمات.

### المحور الأول: تقييم التحسينات في جودة خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة بعد ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

#### 5.1.3.3. أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية التي تُطبق في هذه المكتبات لترقية خدماتها:

جاءت إجابات المستجوبون موضحة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	التكرار	الطريقة أو الأسلوب
02%	01	طريقة دلفي
40%	19	نموذج SWOT
02%	01	طريقة المعايرة
00%	00	نموذج بورتر
15%	07	القياس العلمي
00%	00	طريقة PUZZL
13%	06	نظام إدارة المحتوى CMS
11%	05	أدوات تحليلات البيانات الضخمة
17%	08	أدوات الذكاء الاصطناعي
00%	00	أدوات مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي
00%	00	أنظمة الاستخبارات التجارية

الجدول رقم (8): يبين الأساليب والآليات المعتمدة في تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمكتبات جامعة بسكرة

يعكس هذا الجدول تنوع الأساليب والآليات التي يعتمد عليها مهني مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة في تطبيق اليقظة الإستراتيجية بهدف ترقية الخدمات، حيث يتضح من البيانات تباين في تبني هذه الأساليب مما يظهر مستوى الوعي والتطبيق العملي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية داخل هذه المكتبات.

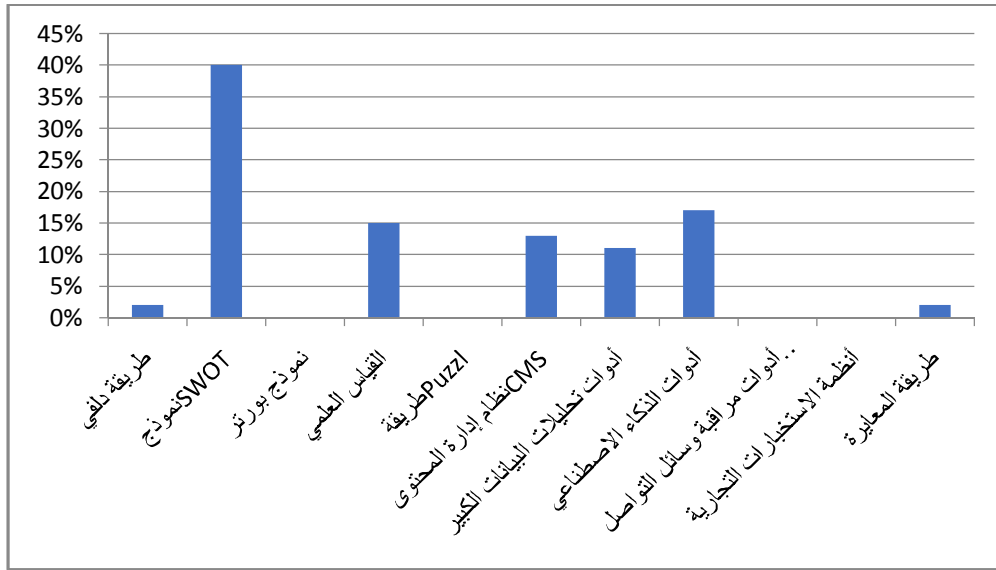
يحتل هذا نموذج التحليل الاستراتيجي SWOT الصدارة بين الأساليب المعتمدة، وهو ما يعكس الوعي بأهمية التحليل الاستراتيجي الأساسي بتوجه هذه المكتبات نحو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، إنَّه يُعتبر هذا النموذج أداة استراتيجية فعالة تساعد في فهم البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات

العينة ويُسهم في توجيه القرارات لتحسين الخدمات بها؛ ولكنه قد يشير أيضاً إلى نقص في التنوع والتعمق في أدوات اليقظة نظراً للاعتماد المفرط على نموذج SWOT.

كما تبين بيانات الجدول السابق أن هناك مؤشرات إيجابية نحو استخدام التكنولوجيا، فهناك اهتمام ملحوظ بأدواتها الحديثة لدعم اليقظة، مثل أدوات الذكاء الاصطناعي التي مثلت نسبة 17% التي تستخدم لتحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، بينما يستخدم القياس العلمي لتقييم الأداء وتحسينه بشكل منهجي الذي جاء ممثل بنسبة 15%، في حين نجد أن نظام إدارة المحتوى CMS مثل بـ 13% وهي نسبة تعكس تبني هذه المكتبات لتقنيات حديثة في إدارة المعلومات وتحليل البيانات، مما يدعم عمليات الرصد المستمر والتحديث الفوري للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وجاء استخدام أدوات تحليلات البيانات الضخمة من قبل الأفراد عينة الدراسة بنسبة 11%، وهذا كله يعكس استعداداً محتملاً لتبني الابتكار الرقمي.

كذلك، تبين نتائج الجدول السابق انخفاض استخدام طرق مثل: دلفي والمعايرة بنسبة (2% لكل منهما) وهو مؤشر يعكس محدودية الاعتماد على أساليب التنبؤ الجماعي والتقييم المقارن، والتي يمكن أن تضيق قيمة في استشراف المستقبل وتحسين جودة اتخاذ القرار لترقية خدمات هذه المكتبات.

كما تبين غياب تام لأدوات وأساليب متخصصة ومعارية في اليقظة الإستراتيجية مثل: نموذج بورتير Porter، وطريقة PUZZL، وأدوات مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي، وأنظمة الاستخبارات التجارية هذا يشير إلى أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة يفتقر إلى الشمولية والمنهجية الرسمية في الأساليب والأدوات. وهذا ما أكده بعض الموظفين صرحوا بأنه لا توجد طريقة محددة لليقظة الإستراتيجية لأن ممارساتها قد تكون فردية أو غير منسقة، مما يعيق بناء نظام يقظة إستراتيجية متكامل وفعال، وقد يعود ذلك إلى نقص في التدريب أو الوعي بأهمية هذه الأدوات، أو محدودية الموارد التقنية.



**الشكل رقم (9): يوضح أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية التي تطبق في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة**

يعكس توزيع أساليب وطرق ممارسة اليقظة الإستراتيجية في مكتبات جامعة بسكرة كما يوضح الشكل السابق اعتماداً واضحاً على أدوات تحليلية وتقنيات حديثة، مع ميل قوي نحو تبني نموذج SWOT كأداة مركزية في التحليل الاستراتيجي، وهذا يشير إلى وعي جيد من قبل المبحوثين بأهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي، لكنه في الوقت ذاته يبرز الحاجة إلى توسيع دائرة الأدوات المستخدمة لتعزيز شمولية وفعالية اليقظة؛ كما أن غياب بعض الأدوات المتقدمة مثل: مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي، والاستخبارات التجارية، قد يحد من قدرة هذه المكتبات على رصد التغيرات السريعة في البيئة الرقمية والتنافسية، وهو ما يعد تحدياً يجب معالجته لتعزيز اليقظة الإستراتيجية.

### **6.1.3.3. مدى مساهمة تطبيق أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات:**

يقيس الجدول الموالي إجابات مهنيي المكتبات الجامعية حول التأثير المباشر والفعال لتطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية على جودة الخدمات المقدمة في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، يعد هذا المؤشر أساسياً لتقييم نجاح لليقظة الإستراتيجية.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
يساهم بشكل كبير جداً	24	60%
يساهم بشكل كبير	13	32%
يساهم بشكل متوسط	02	05%
يساهم بشكل طفيف	00	00%
لا يساهم بتاتاً	01	02%

الجدول رقم (9): يبين مساهمة أساليب اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة خدمات المكتبات الجامعية ببسكرة

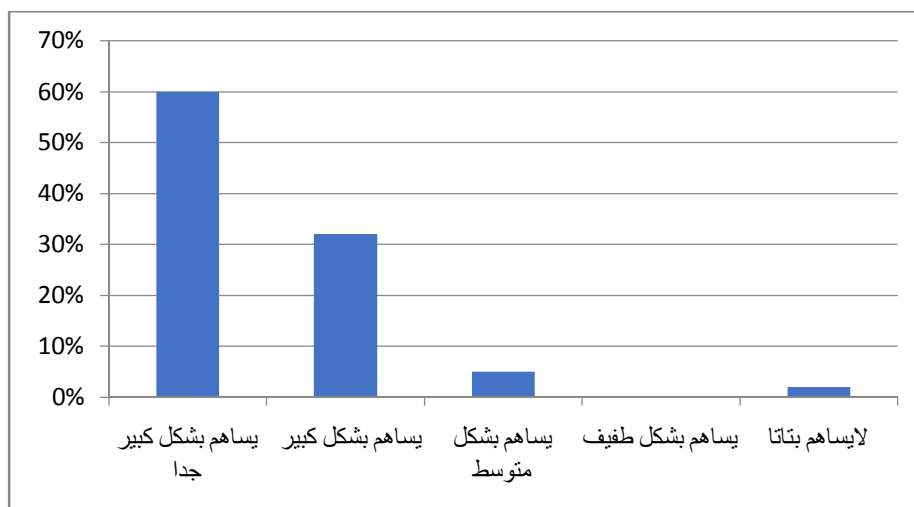
يتبن من بيانات الجدول أعلاه إجماع كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة على المساهمة الايجابية والقوية لليقظة الإستراتيجية وبشكل كبير جداً في تحسين جودة الخدمات بنسبة قدرت بـ 60%، تلتها التصريحات بالمساهمة بشكل كبير بنسبة 32%، حيث تعكس هذه الأرقام إدراكاً واضحاً وقوياً لدى الغالبية من مهنيي المكتبات المدروسة بأن اليقظة الإستراتيجية لها دور محوري وإيجابي جداً في رفع مستوى جودة الخدمات، هذا يشير إلى وجود قناعة داخلية بأهمية هذا المفهوم حيث تعد ركيزة أساسية لتبني أي مبادرة إستراتيجية.

كما تبين أن أقلية ضئيلة من أفراد العينة المدروسة ترى مساهمة متوسطة بنسبة 05%، إضافة إلى أن مستجيب واحد فقط يرى أن الأساليب السابقة لليقظة الإستراتيجية لا تساهم بتاتاً في ترقية خدمات هذه المكتبات، ويمكن أن تشير هذه النسب الضئيلة لهؤلاء المبحوثين إلى قلة الوعي أو المعرفة أو الممارسة بهذه الأدوات أو عدم القناعة بفعاليتها في تحسين الخدمات، وهي رؤية فردية لا يمكن تعميمها على بقية أفراد العينة.

وعند ربط معطيات هذا الجدول بالجدول السابق رقم (08) الذي يوضح "أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية المطبقة"، نجد تناقض مثيراً للإهتمام في تصريحات أفراد عينة الدراسة، فبينما يرى الغالبية أن اليقظة تساهم بقوة في تحسين الخدمات، أظهر الجدول السابق أن تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية في المكتبات لا يزال يفتقر إلى الشمولية والمنهجية، مع الاعتماد على نموذج SWOT وغياب العديد من الأدوات المتخصصة.

كما صرح بعض الموظفين بعدم وجود طريقة محددة في ذلك. هذا التناقض يشير إلى أن هناك وعياً عالياً بقيمة اليقظة الإستراتيجية وأهميتها المحتملة في تحسين الخدمات، لكن هذا الوعي لا يترجم بالكامل إلى تطبيق عملي شامل وممنهج لجميع أساليبها وأدواتها. قد يكون هذا بسبب نقص في الموارد، أو التدريب المتخصص، أو آليات التنفيذ، أو وجود بيروقراطية تنظيمية تعيق التحول من الوعي إلى الممارسة الكاملة وهذا لا يلغي تأكيد نتائج الجدول رقم (09) بشكل قاطع على قناعة مهنيي المكتبات

الراسخة بالدور الإيجابي والكبير لليقظة الإستراتيجية في ترقية جودة الخدمات، التي مثلت أعلى النسب في ذلك.



الشكل رقم (10): يوضح مساهمة تطبيق أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية على تحسين جودة الخدمات

### 7.1.3.3. مدى شعور أخصائي المكتبات بفعالية تقديم الخدمات عند إتباع أساليب اليقظة الإستراتيجية:

يعكس الجدول رقم (10) التصور الذاتي لأخصائي المكتبات العينة حول فعالية الخدمات التي يقدمونها نتيجة تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية، فهذا المؤشر يعكس مدى إدراك العاملين في المكتبات لتأثير هذه الأساليب على جودة وكفاءة الخدمات المقدمة، وهو عنصر أساسي في تقييم نجاح تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	80%
لا	00	00%
أحيانا	08	20%

الجدول رقم (10): يبين مدى شعور أخصائي المكتبات بفعالية الخدمات إثر تبني أساليب اليقظة الاستراتيجية

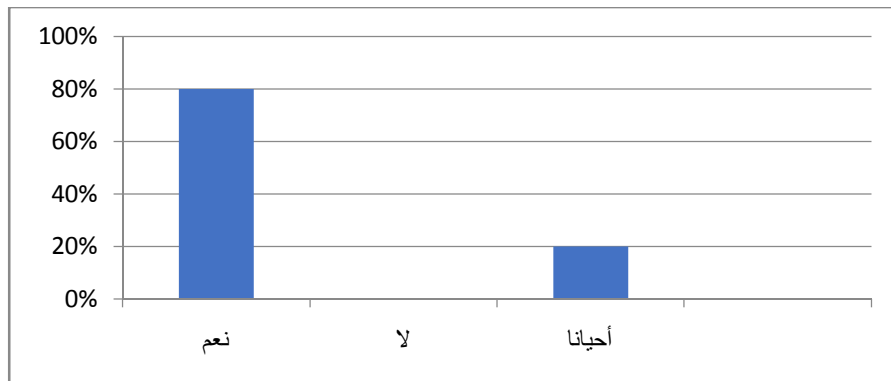
نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن 80% من أخصائي المكتبات أكدوا شعورهم بفعالية كبيرة في تقديم الخدمات عند إتباع أساليب اليقظة الإستراتيجية، وهو ما يعكس قناعة قوية لدى أفراد العينة بأن هذه الأساليب تساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء المهني وجودة الخدمات. هذه النتيجة القوية تشير إلى أن الغالبية من أخصائي المكتبات في جامعة محمد خيضر بسكرة يربطون بشكل مباشر وإيجابي بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية وزيادة فعالية الخدمات التي يقدمونها، هذا يشير إلى وجود فهم عميقاً أو على الأقل

تجربة إيجابية مباشرة لكيفية مساهمة اليقظة في تحسين الأداء هذا الإجماع يعزز فكرة أن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد مفهوم نظري بالنسبة لهم بل هي ممارسة لها تأثير ملموس على جودة عملهم. في حين أشار آخرون بنسبة 20% إلى شعورهم بفعالية الخدمات "أحياناً"، مما يدل على وجود بعض التباين في التجربة أو الظروف التي قد تؤثر على مدى تطبيق أو نتائج اليقظة الإستراتيجية. وعلى الرغم من أن هذه النسبة لا تزال أقلية مقارنة بمن قالوا "نعم" إلا أنها ليست هامشية قد تشير إلى عدة أمور فقد تكون اليقظة الإستراتيجية لا تُطبق بشكل منتظم أو شامل وبالتالي فإن فعاليتها تظهر وتختفي مع تذبذب مستوى التطبيق، أيضاً قد يطبق بعض الأخصائيين اليقظة بشكل أفضل من غيرهم، مما يؤدي إلى تفاوت في شعورهم بالفعالية، وقد تكون هناك عوامل أخرى (مثل نقص الموارد، أو مقاومة التغيير، أو عدم التنسيق) التي قد تحد من الفعالية الكاملة لليقظة الإستراتيجية، حتى عند تطبيقها.

**غياب خيار "لا" بنسبة 0% يعكس عدم وجود شكوك أو رفض تام لتأثير هذه الأساليب، مما يؤكد قبولاً واسعاً ووعياً بأهميتها بين العاملين**

غياب تام لمن لا يشعر بفعالية الخدمات إثر تبني أساليب اليقظة الاستراتيجية من المستجوبين، وهي نتيجة مهمة للغاية، لأنها تدل على أنه لا يوجد رفض قاطع أو شعور بانعدام الجدوى من تطبيق اليقظة الإستراتيجية، ولا أحد يرى أن الخدمات لا تكون فعالة عند إتباع هذه الأساليب.

بشكل عام الجدول تؤكد هذه النتائج أن غالبية أخصائي المكتبات العينة يشعرون بتحسن ملموس في جودة الخدمات المقدمة بفضل اعتماد أساليب اليقظة الإستراتيجية، هذا الشعور الإيجابي يعكس نجاحاً في بناء ثقافة مؤسسية داعمة لليقظة، حيث يتمكن الموظفون من استخدام المعلومات والتحليلات الاستراتيجية لتحسين عملياتهم اليومية. أما عن التباين في نسبة 20% الذين يشعرون بالفعالية أحياناً قد يشير إلى تحديات تطبيقية أو تفاوت في مستوى التدريب والموارد المتاحة، مما يستدعي متابعة مستمرة لتحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم.



**الشكل (11): يوضح شعور أخصائي المكتبات بفعالية الخدمات عند إتباع أساليب اليقظة الاستراتيجية**

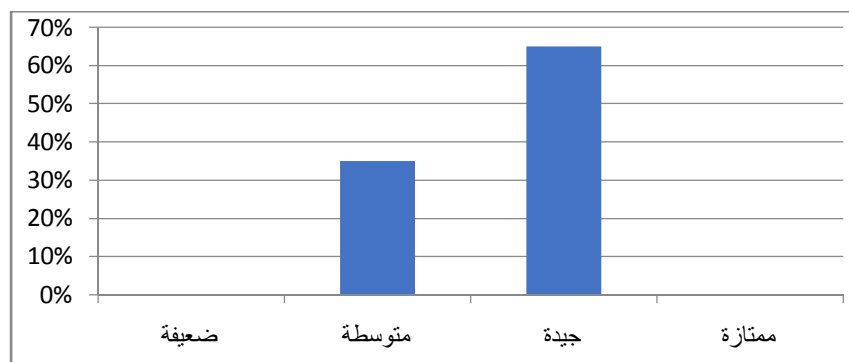
### 8.1.3.3. تقييم أفراد العينة لجودة الخدمات المقدمة بالمكتبة بعد تطبيق أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية:

يهدف هذا الجدول إلى استكشاف تصور مهنيي المكتبات حول مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المكتبة مع ربط هذا التقييم بتطبيق أساليب وطرق اليقظة الإستراتيجية فيقدم مؤشراً على النتيجة المتصورة لجهود اليقظة من وجهة نظر مقدمي الخدمة.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ضعيفة	00	00%
متوسطة	14	35%
جيدة	26	65%
ممتازة	00	00%

الجدول رقم (11): يبين تقييم جودة الخدمات المقدمة من المكتبة في ضوء تطبيق اليقظة الاستراتيجية يظهر تقييم مهنيي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لجودة الخدمات بعد تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية نتائج إيجابية بشكل عام حيث يرى 65% من المستجيبين أن الجودة "جيدة"، مما يعكس رضاً عاماً واعترافاً بتحسّن ملموس في مستوى الخدمات نتيجة تطبيق اليقظة الإستراتيجية. بينما تقيم نسبة 35% الجودة بـ "متوسطة" وهي نسبة تشير إلى وجود مساحة للتحسين والتطوير، وربما تعكس بعض التحديات أو الفروقات في التطبيق عبر المكتبات المدروسة أو بين المستويات الوظيفية

كما تبين بيانات الجدول السابق غياب التقييمات "ضعيفة" و"ممتازة" يدل على أن الخدمات لم تصل بعد إلى مستوى التميز الكامل، لكنها ليست دون المستوى المقبول، مما يشير إلى مرحلة تقدم إيجابي لكنها ما تزال في طور النمو.



### الشكل رقم (12): يوضح تقييم جودة الخدمات المقدمة بالمكتبة بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية

وبذلك يتضح من الشكل أعلاه أنه لا يوجد أي تقييم سلبي أو تقييم ممتاز في تصريحات المبحوثين، بل يشير ذلك إلى أن اليقظة الإستراتيجية قد ساهمت في رفع مستوى جودة الخدمات إلى درجة مرضية، مما يستلزم المزيد من الجهود في تطبيق اليقظة الإستراتيجية.



### 9.1.3.3. تحديد الأدوات والأساليب المعتمدة في تقييم التحسينات لخدمات المكتبة بعد تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية:

يهدف الجدول رقم (12) إلى استكشاف الأدوات والطرق التي يستخدمها مهنيي مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة لتقييم مدى التحسن في جودة الخدمات بعد تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية، ويعكس هذا التوزيع منهجية المكتبات في قياس أثر اليقظة على أرض الواقع، وهو مؤشر حيوي دال على مدى جدية واحترافية تطبيق استراتيجيات التطوير.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
الملاحظة	24	36%
استمارة الاستبيان	09	14%
قوائم المراجعة	04	06%
المعايير الموحدة	09	14%
الأساليب الإحصائية	20	30%

#### الجدول (12): يبين الأدوات المستخدمة في تقييم التحسينات التي طرأت على خدمات المكتبة بعد اعتماد اليقظة الاستراتيجية

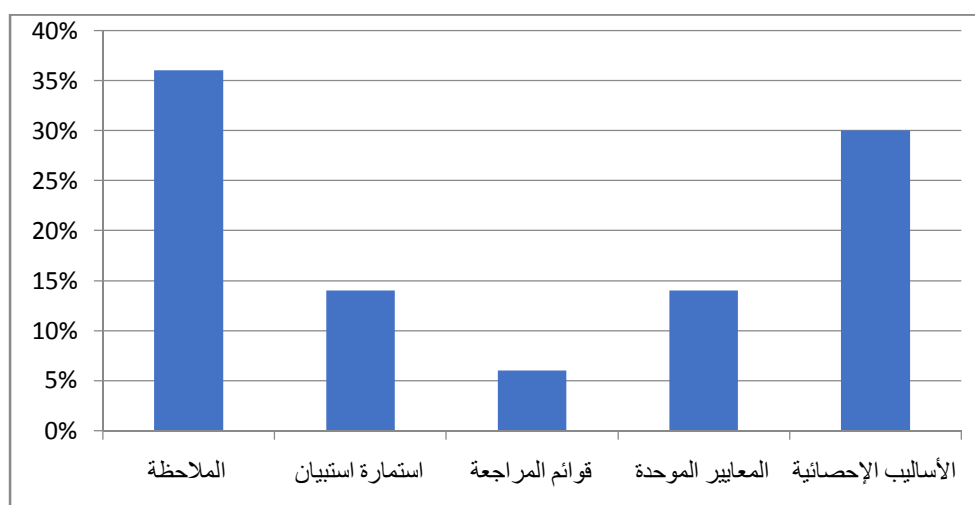
يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن الملاحظة هي الأداة الأكثر شيوعاً في الاستخدام لتقييم التحسينات التي طرأت على خدمات المكتبة بعد اعتماد اليقظة الإستراتيجية وذلك بنسبة 36% من إجمالي الإجابات مما يشير إلى اعتماد كبير على التقييم النوعي والمباشر من خلال مراقبة سير العمل والخدمات المقدمة. هذا الأسلوب يعكس حرص المهنيين على متابعة الأداء بشكل يومي، ويتيح لهم رصد التحسينات بشكل فوري وواقع. ومع ذلك قد تكون هذه النتيجة ذاتية وتفتقر إلى الموثوقية والتوثيق اللازمين لقياس دقيق وموضوعي للتحسينات خاصة في سياق مؤسسي يتطلب أدلة قوية.

ثم تأتي الأساليب الإحصائية في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام بنسبة 30% يعكس هذا الوعي بأهمية البيانات الكمية والقياس الموضوعي، هذا النهج أكثر علمية وموضوعية من الملاحظة وحدها ويدعم اتخاذ القرارات بناءً على أدلة، كما أن وجود هذه النسبة يدل على نضج معين في فهم متطلبات التقييم وتعزيز من دقته، ويتيح استنتاجات موضوعية مبنية على معطيات ملموسة.

أما بالنسبة لاستمارة الاستبيان والمعايير الموحدة فقد ثبت أنها يُستخدمان بنفس القدر بنسبة 14% في مكتبات جامعة بسكرة، حيث تُعد استمارة الاستبيان أداة مهمة لجمع آراء المستفيدين أو المهنيين حول جودة الخدمات والتحسينات الحاصلة بفعل تطبيق اليقظة الإستراتيجية، وإن استخدامها من قبل أفراد العينة المدروسة يعكس اهتماماً واضحاً بالحصول على تغذية راجعة مباشرة من المعنيين؛ أما المعايير الموحدة تشير إلى محاولة تقييم الخدمات بناءً على مقاييس أو معايير محددة وهذا يساعد على تقييم الأداء مقابل

أهداف محددة ويضمن الاتساق في التقييم، ومنه فإن استخدام المعايير الموحدة تضمن التوافق مع معايير جودة معترف بها.

أما بالنسبة لاستخدام قوائم المراجعة في تقييم التحسينات التي طرأت على خدمات المكتبة بعد اعتماد اليقظة الإستراتيجية فقد جاءت ممثلة بنسبة 06%، وقد تشير محدودية هذا الاستخدام إلى أن عمليات التقييم ليست دائماً منظمة بشكل صارم، أو أن هناك نقصاً في تطوير قوائم مراجعة مخصصة لتقييم تحسينات الخدمات هذا قد يؤثر على الاتساق والشمولية في عملية التقييم، لأنها تمثل أداة مهمة لضمان تطبيق الإجراءات والخطوات اللازمة في تحسين الخدمات، وتستخدم كآلية للتحقق من اكتمال المعايير المطلوبة.



الشكل رقم (13): يوضح الأدوات المعتمدة في تقييم التحسينات لخدمات المكتبة بعد تطبيق اليقظة الاستراتيجية

يعكس التوزيع في الشكل أعلاه تنوعاً في الأدوات المستخدمة، مما يدل على تبني منهجية شاملة تجمع بين التقييم النوعي والكمي، هذا التنوع يعزز من موثوقية نتائج التقييم ويضمن شمولية تحليل التحسينات من زوايا متعددة. كما أن اعتماد الملاحظة كأسلوب رئيسي يشير إلى اهتمام مهني المكتبات بالمتابعة الحية والتفاعل المباشر مع الواقع العملي، وهو أمر حيوي في بيئة ديناميكية مثل المكتبات الجامعية. كما أن استخدام الأساليب الإحصائية بشكل مكثف يعكس وعياً بأهمية البيانات في دعم القرارات وتحليل النتائج، مما يعزز من مصداقية التقييمات المقدمة.

يرتبط استخدام الأساليب الإحصائية واستمارات الاستبيان ارتباطاً وثيقاً بنتائج الجدول (9) و(11) حيث أظهر المشاركون تقديرًا عاليًا لمساهمة اليقظة في تحسين جودة الخدمات، مما يستدعي أدوات تقييم دقيقة لقياس هذا التحسن. كما أن الاعتماد الكبير على الملاحظة يدعم النتائج الإيجابية في الجدول (10) حول شعور أخصائيي المكتبات بفعالية الخدمات، حيث يمكن للملاحظة أن تكشف تفاصيل دقيقة حول كيفية تطبيق اليقظة وتأثيرها الفعلي. إضافة إلى أن استخدام المعايير الموحدة يعكس رغبة في

تحقيق جودة متسقة ومتوافقة مع المعايير العلمية، مما ينسجم مع التوصيات السابقة حول تطوير وتوحيد أساليب التقييم.

### المحور الثاني: أثر اليقظة الإستراتيجية على مشاركة مهني مكاتب جامعة بسكرة في التخطيط لترقية خدماتها

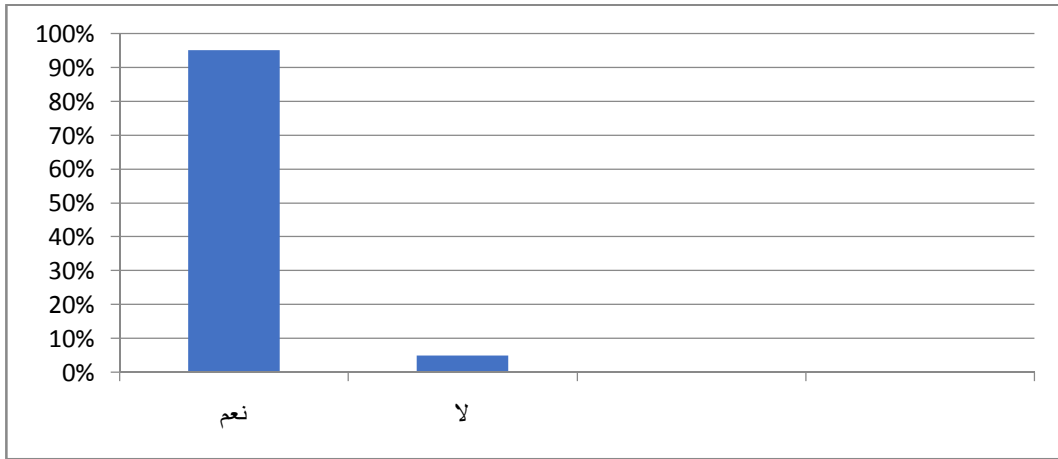
10.1.3.3. مدى اعتماد مدراء المكاتب المدروسة على نهج المشاركة مع الموظفين في عملية التسيير:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95%
لا	02	05%

الجدول رقم (13): يبين اعتماد إدارة المكتبة على مبدأ المشاركة مع الموظفين في التسيير تظهر هذه النتائج أن الغالبية من العينة بنسبة 95% يؤكدون على أن مدير المكتبة يعتمد على نهج المشاركة مع الموظفين في عملية التسيير، مما يعكس هذا ارتفاع مستوى الشفافية والانفتاح في الإدارة حيث يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بتسيير المكتبة، وفي ذلك إثبات لوجود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين بمكاتب جامعة بسكرة.

كما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على إشراك الأفراد في صنع القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه تطوير المكاتب، وهو أمر يدعم المساهمة بفعالية في ترقية أداء هذه المكاتب في تقديم خدماتها، كما يعزز النهج التشاركي تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين والإدارة وهي ركيزة أساسية لليقظة الإستراتيجية فالموظفون المطلعون على سير العمل والمشاركون فيه يمكن أن يكونوا مصادر قيمة للمعلومات حول التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.

كما تبين أن ما نسبته 5% فقط من مدراء مكاتب العينة لا يعتمدون هذا النهج، وهي نسبة ضئيلة تشير إلى حالات استثنائية قد تعكس ممارسات إدارية تقليدية أو تحديات محددة في تطبيق المشاركة والتواصل أو التطبيق الجزئي لهذا النهج.



الشكل رقم (14): يوضح اعتماد مدير المكتبة على نهج المشاركة مع الموظفين في عملية التسيير  
 تعكس هذه النسبة العالية في هذا الشكل من اعتماد المشاركة، أن مدراء المكتبات يدركون أهمية إشراك  
 الموظفين في عمليات التسيير كجزء من تطبيق اليقظة الإستراتيجية، لأن المشاركة تعزز من:

- تبادل الأفكار والمعلومات التي تساهم في رصد التغيرات والتحديات بشكل أفضل.

- تحفيز الموظفين على الابتكار والمبادرة في تحسين الخدمات.

- توزيع المسؤوليات مما يخفف العبء الإداري ويزيد من كفاءة العمليات.

هذا النهج يتماشى مع نتائج الجداول السابقة التي أظهرت وعياً واسعاً بين الموظفين بأهمية اليقظة  
 وتأثيرها الإيجابي على جودة الخدمات، ويعزز من فرص نجاح التخطيط الاستراتيجي المشترك.

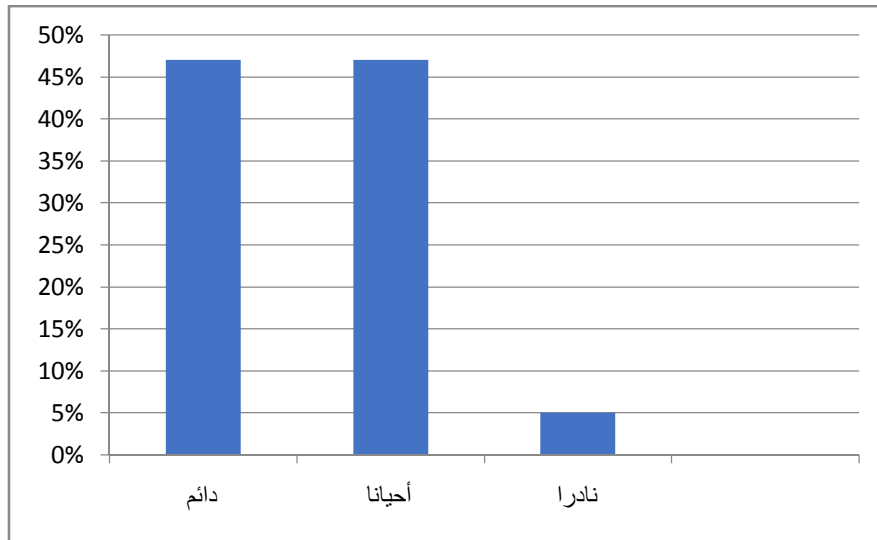
### 11.1.3.3. مدى مشاركة موظفي المكتبة في التخطيط لترقية الخدمات في حال اعتماد الإدارة على نهج التسيير التشاركي:

يعكس الجدول الموالي مستوى مشاركة موظفي المكتبة في عمليات التخطيط لترقية الخدمات، وذلك  
 في سياق اعتماد الإدارة على نهج التسيير التشاركي. يعد هذا المؤشر جوهرياً لفهم مدى فعالية تطبيق  
 مبدأ المشاركة في صنع القرار وتأثيره على تطوير الخدمات المكتبية.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائم	19	47%
أحيانا	19	47%
نادرا	02	05%

الجدول رقم (14): يبين مستوى مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط لترقية الخدمات

أُتضح مما سبق أن 47% من المهنيين في مكتبات جامعة بسكرة يشاركون دائماً في عمليات التخطيط وهو مؤشر إيجابي يعكس التزاماً واضحاً من جانب الإدارة بدمج الموظفين في صنع القرار، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. وبنفس النسبة أي 47% آخرون يشاركون أحياناً، مما يشير إلى وجود مشاركة متقطعة أو محدودة في بعض الأحيان، قد تعود لأسباب تنظيمية أو نقص في فرص المشاركة المستمرة. أما نسبة 5% فقد عبرت عن أفراد العينة اللذين يشاركون نادراً في عمليات التخطيط لترقية الخدمات، وهي نسبة ضئيلة تعكس حالات استثنائية قد تكون مرتبطة بعوامل فردية أو هيكلية.



الشكل رقم (15): يوضح مشاركة موظفي المكتبة في التخطيط لترقية الخدمات

تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تعتمد بشكل فعلي على نهج التسيير التشاركي، لكن هناك تفاوت في مدى مشاركة الموظفين، حيث يقسم الموظفون بين مشاركة دائمة وأحياناً. هذا التفاوت يمكن تفسيره بعدة عوامل مثل:

- طبيعة المهام والمسؤوليات التي قد تحد من قدرة بعض الموظفين على المشاركة المستمرة.
  - اختلاف مستويات الوعي والتدريب على أهمية المشاركة في التخطيط.
  - وجود تحديات تنظيمية أو ثقافية قد تؤثر على انتظام المشاركة.
- مع ذلك، فإن النسبة الكبيرة للمشاركة الدائمة والمؤقتة تعكس نجاحاً نسبياً في تطبيق مبدأ التسيير التشاركي مما يدعم جهود اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمات.

### 12.1.3.3. توفير خلية اليقظة الإستراتيجية للمعلومات ضرورة للتخطيط لترقية خدمات المكتبة:

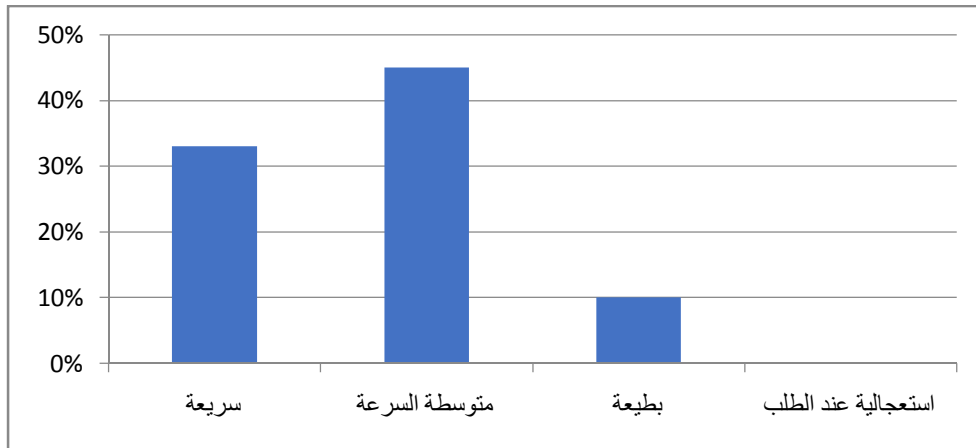
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
سريعة	13	33%
متوسطة السرعة	18	45%

بطيئة	04	10%
استعجالية عند الطلب	04	12%

### الجدول رقم (15): يبين دور خلية اليقظة الإستراتيجية في توفير البيانات اللازمة لدعم التخطيط لخدمات المكتبة

يُوضح هذا الجدول طبيعة وكفاءة توفير المعلومات الضرورية للتخطيط الاستراتيجي في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، وهو محور أساسي لديناميكية اليقظة الإستراتيجية، حيث تُشير النتائج إلى أن الغالبية من المستجيبين 45% يصفون سرعة توفير المعلومات بأنها متوسطة، وتأتي بعدها مباشرة فئة مصرحة بسرعة بنسبة 33%، مما يعني أن ما يقرب من ثلثي المهنيين يرون أن تدفق المعلومات يتم بسرعة مقبولة أو جيدة ومع ذلك فإن وجود نسبة 10% ممن يرون أن توفير المعلومات بطيء بالإضافة إلى 12% يفضلون الحصول عليها استعجالية عند الطلب.

وهذا يشير إلى وجود تحديات محتملة في كفاءة نظام جمع وتوزيع المعلومات أو في استباقية الخلية المسؤولة عن اليقظة. ففي حين أن السرعة المتوسطة قد تكون كافية لبعض العمليات، فإن اليقظة الإستراتيجية الفعالة تتطلب تدفقاً سريعاً واستباقياً للمعلومات لا يقتصر على الاستجابة للطلبات. هذا النمط يوحي بأن نظام توفير المعلومات يدعم التخطيط إلى حد ما، ولكنه قد لا يكون على درجة كافية من الكفاءة والاستباقية لدعم قرارات إستراتيجية سريعة تتطلب استجابة فورية للتغيرات البيئية، مما يتطلب تقييماً مستمراً لآليات جمع وتحليل وتوزيع المعلومات لضمان أقصى فعالية لجهود اليقظة الإستراتيجية.



### الشكل رقم (16): يوضح توفير خلية اليقظة الإستراتيجية للمعلومات الضرورية للتخطيط لترقية الخدمات

يشير التوزيع في الشكل أعلاه إلى أن خلية اليقظة الإستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في توفير البيانات، لكن هناك تفاوت في سرعة الاستجابة، السرعة المتوسطة والسريعة تمثل الغالبية، مما يعكس قدرة جيدة على دعم التخطيط، إلا أن وجود نسبة من الاستجابات البطيئة والاستعجالية يشير إلى تحديات في التنظيم أو

الموارد. هذا التفاوت قد يؤثر على جودة وفعالية التخطيط، حيث أن تأخير المعلومات أو الاعتماد على الاستجابة عند الطلب قد يعيق اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.

يرتبط هذا الجدول ارتباطاً وثيقاً بنتائج الجدول (9) و(11) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لليقظة الإستراتيجية على جودة الخدمات، حيث تعتمد جودة التخطيط بشكل مباشر على سرعة ودقة البيانات المقدمة. كما يرتبط بجدول (12) الذي أبرز أهمية الأدوات والأساليب المستخدمة في التقييم، حيث تؤثر سرعة توفير المعلومات على فعالية استخدام هذه الأدوات في قياس التحسينات. التفاوت في سرعة توفير البيانات يعكس أيضاً الحاجة لتعزيز آليات المشاركة والتسيير التشاركي (الجدول 13 و14) لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال بين جميع الأطراف.

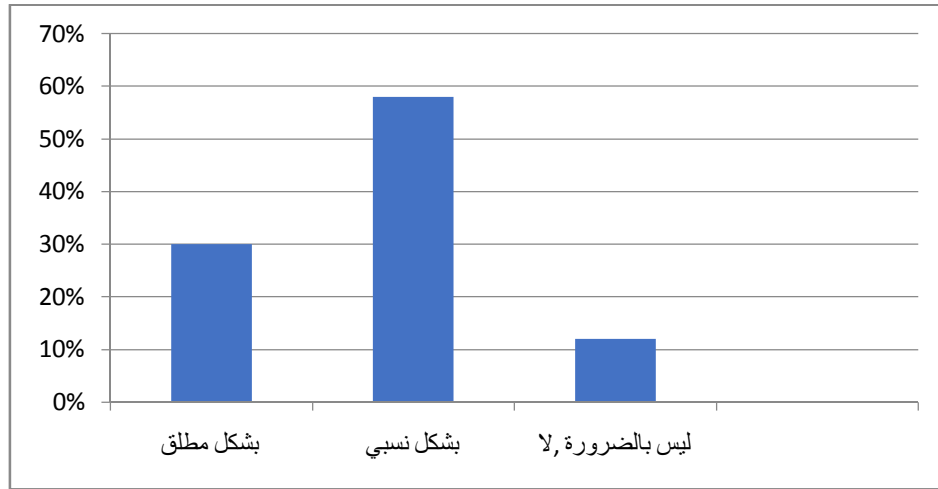
### 13.1.3.3. مدى ارتباط فعالية مشاركة الموظف في التخطيط لترقية خدمات المكتبة بتوفير معلومات دقيقة من خلية اليقظة الإستراتيجية:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
بشكل مطلق	12	30%
بشكل نسبي	23	58%
لا، ليس بالضرورة	05	12%

#### الجدول رقم(16): يبين مدى ارتباط فعالية مشاركة الموظفين في التخطيط بتوفير معلومات دقيقة من خلية اليقظة الاستراتيجية

يُعالج هذا الجدول مدى إدراك مهنيي المكتبات الجامعية في جامعة محمد خيضر بسكرة لارتباط فعالية مشاركتهم في تخطيط ترقية الخدمات بمدى دقة المعلومات الواردة من خلية اليقظة الإستراتيجية، تُشير النتائج إلى أن الغالبية من المستجيبين بنسبة 58% يرون أن هذا الارتباط موجود بشكل نسبي، في حين 30% منهم صرحوا على وجود هذا الارتباط بشكل مطلق. هذه النسب تُظهر قناعة راسخة لدى المهنيين بأن جودة ودقة المعلومات المقدمة من اليقظة الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على قدرتهم على المشاركة الفعالة في التخطيط وتحسين الخدمات.

ومع ذلك فإن النسبة الأكبر التي تُرجح الارتباط بشكل نسبي بدلا من بشكل مطلق قد تعكس وعياً بوجود عوامل أخرى تؤثر على فعالية المشاركة بخلاف دقة المعلومات، أو ربما تشير إلى أن دقة المعلومات نفسها قد لا تكون مثالية دائماً. في المقابل تُشكل نسبة 12% الذين يرون أنه ليس بالضرورة وجود هذا الارتباط، مجموعة صغيرة قد لا تربط بشكل مباشر بين دقة معلومات اليقظة الإستراتيجية وفعالية مشاركتهم.



الشكل رقم (17): يوضح ارتباط فعالية مشاركة الموظف في التخطيط لترقية خدمات المكتبات بتوفير معلومات دقيقة

14.1.3.3. رأي أفراد العينة في مدى دقة المعلومات المقدمة من خلية اليقظة الإستراتيجية ودورها في دعم مشاركتهم في التخطيط الفعال لترقية خدمات المكتبة:

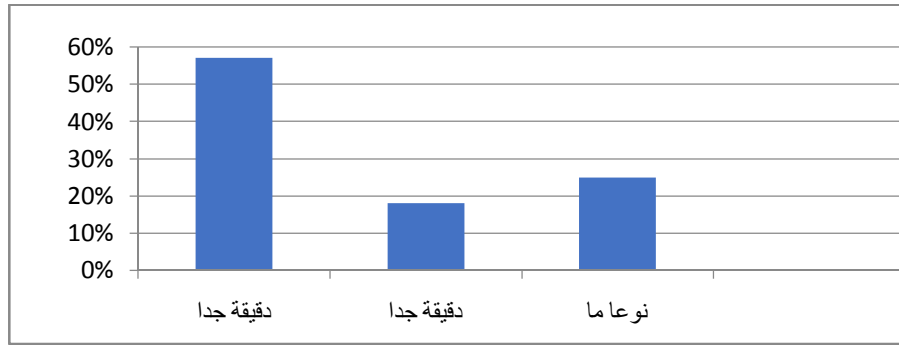
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
دقيقة جدا	23	57%
دقيقة	07	18%
نوعا ما	10	25%

الجدول رقم (17): يبين رؤية الموظفين حول دقة المعلومات المقدمة من خلية اليقظة الاستراتيجية

تُظهر النتائج المستخلصة من الجدول أعلاه تصورات مهنيي المكتبات في جامعة محمد خيضر بسكرة حول مدى دقة المعلومات المقدمة من خلية اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز مشاركتهم في التخطيط الفعال لترقية الخدمات، إذ يتضح أن الأغلبية من أفراد العينة يرون أن المعلومات التي توفرها خلية اليقظة الإستراتيجية تتمتع بدرجة عالية من الدقة، فنسبة 57% وصفوا هذه المعلومات بأنها دقيقة جداً، فيما أضاف بعضهم بنسبة 18% أنها دقيقة، وتعكس هذه النتيجة إيجابية بالغة في فعالية آلية جمع وتحليل المعلومات ضمن إطار اليقظة الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية المدروسة، مما يشير إلى أن البيانات والمعارف المنتجة منها موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

ومع ذلك لا يمكن إغفال أن نسبة 25% من أفراد العينة اللذين يرون أن المعلومات نوعا ما دقيقة، هذه النسبة على الرغم من كونها أقل من رأي الأغلبية إلا أنها تستدعي مزيداً من البحث والتحليل؛ وقد تشير هذه النسبة إلى عدة احتمالات، فمن الممكن أن تكون هناك تباينات في جودة المعلومات المتاحة لجميع الأقسام أو الموظفين أو قد تتعلق بفهم بعض المهنيين لمعيار الدقة.





الشكل رقم (18): يوضح وجهة نظر الموظفين حول دقة المعلومات المقدمة من خلية اليقظة

إضافة إلى النتائج والتحليلات المستخلصة من هذا الشكل، قدم مهنيو المكتبات مجموعة من المقترحات البناءة التي شأنها دعم وتحسين دقة المعلومات المستقاة من خلية اليقظة الإستراتيجية، تتمثل هذه المقترحات في الآتي:

- سرعة الاستجابة والتواصل الفعال بين جميع مكونات المؤسسة المكتبية: يؤكد هذا المقترح على ضرورة وجود قنوات اتصال سريعة وفعالة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية داخل المكتبة.
- التقييم المستمر لخدمات المكتبة المقدمة للمستخدمين: يشير هذا الاقتراح إلى أهمية إجراء عمليات تقييم دورية ومنهجية لجميع الخدمات المكتبية من منظور المستخدمين. هذا التقييم يمكن أن يشمل استطلاعات الرأي، ومجموعات التركيز، ومراجعة الشكاوى والاقتراحات، يوفر تغذية راجعة حيوية حول جودة الخدمات ومدى تلبيتها لاحتياجات المستخدمين.
- التحكم في دقة المعلومات المقدمة للمستخدمين: لا يقتصر دور الدقة على المعلومات الداخلية لخلية اليقظة، بل يمتد ليشمل المعلومات التي تُقدم للمستخدمين أنفسهم، هذا المقترح يؤكد ضرورة وضع آليات صارمة للتحقق من صحة وموثوقية المعلومات التي يتم توفيرها للجمهور.
- العمل مع خلية اليقظة الإستراتيجية خطوة بخطوة: يعكس هذا المقترح رغبة المهنيين في الانخراط بشكل أعمق ومنهجي في أنشطة خلية اليقظة الإستراتيجية.

**المحور الثالث: تكوين وتدريب مهنيي مكتبات جامعة بسكرة على مستجدات اليقظة الإستراتيجية يدعم رفع مستوى الابتكار في جودة وفعالية خدماتها:**

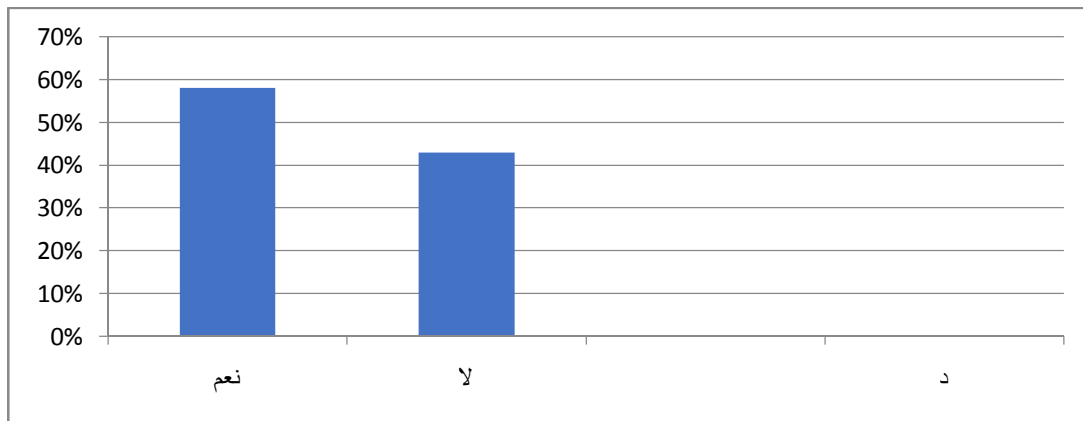
**15.1.3.3. مدى استفادة موظفي المكتبة من برامج التكوين أو الدورات المتعلقة بمستجدات اليقظة الإستراتيجية في البيئة التنافسية:**

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	58%
لا	17	43%

### الجدول رقم (18): يبين مدى استفادة موظفي المكتبة من التكوينات والدورات التدريبية في مجال اليقظة الاستراتيجية

تُظهر هذه النتائج أنما نسبته 58% من مهنيي المكتبات المدروسة قد استفادوا من برامج التكوين أو الدورات المتعلقة بمستجدات اليقظة الاستراتيجية في البيئة التنافسية، بينما لم يستفد 43% منهم من ذلك هذه النسبة وإن كانت تشير إلى أن أكثر من نصف العينة قد تلقوا تدريباً، إلا أنها تكشف عن وجود فجوة كبيرة في إيصال هذا التكوين لفائدة كل المهنيين.

إن استفادة ما يقرب من نصف مهنيي مكتبات جامعة بسكرة فقط من هذه الدورات يُعد مؤشراً يظهر تحديفي تعميم المعرفة والمهارات المرتبطة باليقظة الاستراتيجية، ونظراً للدور المحوري لليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار وفعالية الخدمات ضمن بيئة تنافسية متغيرة، فإن عدم استفادة نسبة كبيرة من الأفراد المبحوثين من برامج التكوين والتدريب قد يعيق القدرة الكلية لهذه المكتبات على رصد التطورات، وبالتالي يؤثر سلباً على مستوى الابتكار وجودة خدماتها المقدمة.



### الشكل رقم (19): يوضح استفادة موظفي المكتبة من برامج التكوين المتعلقة بمستجدات اليقظة

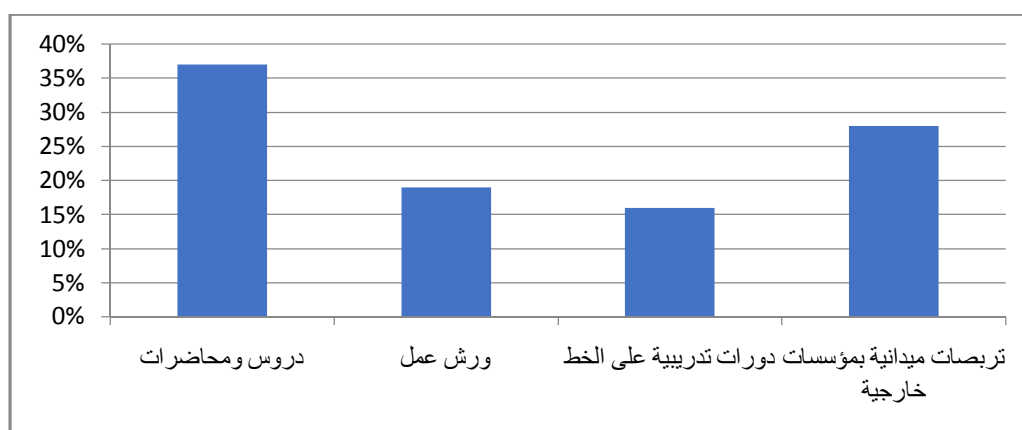
16.1.3.3. نوع البرامج التكوينية أو الدورات التدريبية التي تلقاها الموظفون في مجال اليقظة الإستراتيجية:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
دروس ومحاضرات	12	37%
ورش عمل	06	19%
دورات تدريبية على الخط	05	16%
تربصات ميدانية بمؤسسات نظيرة	09	28%

الجدول رقم (19): يبين أنواع التكوينات والدورات التدريبية لمهنيي مكتبات جامعة بسكرة

يعكس الجدول رقم (19) توزيع أنواع التكوينات والدورات التدريبية التي يخضع لها مهني مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة، والتي تهدف إلى تعزيز مهاراتهم في مجال اليقظة الإستراتيجية وتطوير جودة الخدمات المكتبية. لذلك فإن تنوع هذه البرامج يعكس توجهاً شاملاً لتلبية احتياجات التدريب المختلفة.

حيث يشير التوزيع إلى وجود استراتيجية تدريب متوازنة تجمع بين الجانب النظري (الدروس والمحاضرات)، والتدريب العملي (التربصات الميدانية وورش العمل)، مع الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة (الدورات على الخط). هذا التنوع يعزز من قدرة المهنيين على استيعاب وتطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية بفعالية. كما أن وجود نسبة جيدة من التربصات الميدانية يعكس اهتماماً بتطوير المهارات العملية، وهو ما يتماشى مع متطلبات العمل الميداني في المكتبات الجامعية.



الشكل رقم (20): يوضح نوع البرامج التكوينية أو الدورات التدريبية لمهني مكتبات جامعة بسكرة

17.1.3.3. تقييم تأثير البرامج التكوينية أو التدريبية في مجال اليقظة الإستراتيجية على جودة وابتكار خدمات المعلومات بالمكتبة:

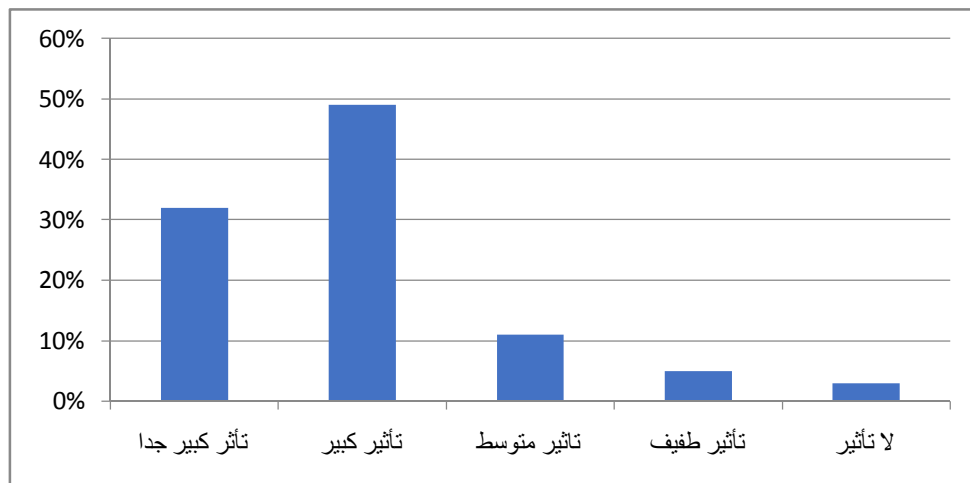
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تأثير كبير جدا	12	32%
تأثير كبير	18	49%
تأثير متوسط	04	11%
تأثير طفيف	02	05%
لا تأثير	01	03%

الجدول رقم (20): يبين تقييم أثر التكوين والتدريب على جودة وابتكار خدمات المعلومات في المكتبة يمثل المؤشر المقاس في الجدول أعلاه المؤشر أهمية كبيرة في قياس مدى فاعلية الاستثمار في تطوير القدرات البشرية لتعزيز الأداء وتحفيز الابتكار. حيث تبين أن 32% من المشاركين يرون أن البرامج التكوينية لها تأثير كبير جداً، مما يعكس اعترافاً قوياً بأهمية التدريب في رفع مستوى جودة

الخدمات وتحفيز الابتكار. في حين نجد 49 % يرون تأثيراً كبيراً، مما يرفع إجمالي من يعتقدون بوجود تأثير إيجابي كبير إلى 81 %، وهي نسبة تعكس نجاحاً واضحاً للبرامج التدريبية في تحقيق أهدافها. غير أن نسبة 11 % من أفراد العينة يرون تأثيراً متوسطاً لهذه البرامج، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات أو اختلاف في مدى استفادة الأفراد من هذه البرامج. كما مثلت عبارة تأثيراً طفيفاً بنسبة 5 % وعبارة عدم وجود تأثير ممثلة بـ 3 %، وهي نسب صغيرة تعكس حالات فردية قد تكون مرتبطة بجودة البرامج أو مدى ملائمتها لاحتياجات المتدربين.

ترتبط نتائج هذا الجدول ارتباطاً وثيقاً بنتائج الجدول (9) و(11) التي أظهرت مساهمة واضحة لليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات، حيث يعد التدريب أحد الركائز الأساسية لتعزيز فعالية هذه الأساليب.

كما يتماشى مع نتائج الجدول (10) الذي أبرز شعور أخصائي المكتبات بفعالية الخدمات عند تطبيق أساليب اليقظة، حيث يعزز التدريب هذا الشعور من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة بالإضافة إلى ارتباطه بنتائج الجدول (15) حول دور خلية اليقظة في توفير البيانات، حيث يحتاج الموظفون المدربون إلى مهارات تحليلية وتقنية متقدمة للاستفادة القصوى من هذه البيانات.



الشكل رقم (21): يوضح تقييم تأثير البرامج التكوينية على جودة وابتكار خدمات المعلومات

تشير هذه النتائج إلى أن البرامج التكوينية والتدريبية في مجال اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة وابتكار خدمات المعلومات بالمكتبات بجامعة بكرة، وهذا يعكس وعياً متزايداً بأهمية تطوير القدرات البشرية كعنصر أساسي في نجاح تطبيق اليقظة. كما أن النسبة الكبيرة للمشاركين الذين يرون تأثيراً كبيراً جداً وكبيراً تؤكد أن هذه البرامج تسهم في تعزيز المعرفة والمهارات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المهني وتحسين الخدمات المقدمة.

### 18.1.3.3. مدى اعتقاد المبحوثين بأثر تكثيف التكوين والتدريب المستمر على أساليب وأدوات اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة وابتكار خدمات المكتبة:

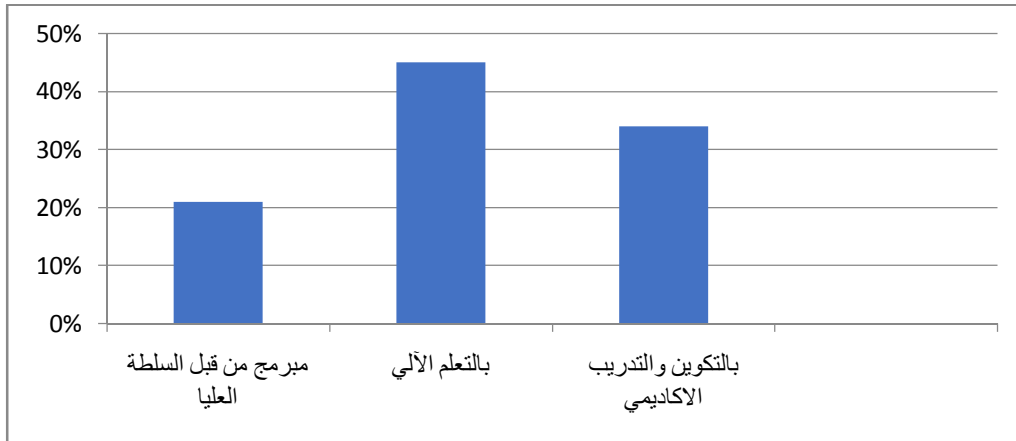
الخيارات	الابتكار	النسبة المئوية
مبرمج من قبل السلطة العليا	12	21%
بالتعلم الذاتي	25	45%
بالتكوين والتدريب الأكاديمي	19	34%

الجدول رقم (21): يبين تأثير التكوين والتدريب المستمر في مجال اليقظة الإستراتيجية على تحسين مستوى الخدمات المكتبية

يوضح هذا الجدول كيف يفضل الموظفون تطوير مهاراتهم في اليقظة الإستراتيجية لتحسين خدمات المكتبة، حيث تُشير النتائج إلى أن الغالبية تفضل التعلم الذاتي هذا يعني أن الموظفين يرون أن مبادراتهم الشخصية للبحث والتعلم هي الأكثر فعالية في تطوير قدراتهم على اليقظة الإستراتيجية، وهذا يعكس وعياً شخصياً ورغبة في التطوير المستمر، لكنه قد يشير أيضاً إلى نقص في البرامج الرسمية أو التدريب المنظم. ثم يأتي التكوين والتدريب الأكاديمي بنسبة 34%، وهو مؤشر إيجابي أيضاً يدل على وجود برامج تدريبية أكاديمية تسهم في بناء قدرات الموظفين بشكل منهجي ومنظم. وفي هذا كله تأكيد على القيمة التي يوليها المهنيون للبرامج المنظمة والمؤطرة أكاديمياً

في المقابل حصل التدريب المبرمج من قبل السلطة العليا على نسبة أقل من التفضيلات الأخرى قدرت بـ 21% مما قد يوحي بأن البرامج التدريبية الموجهة مركزياً قد لا تُلبي دائماً التطلعات الفردية للموظفين أو تكون الأقل تحفيزاً لهم، وهذا يعكس دور الإدارة في التخطيط للتكوين المستمر، وتنظيم وتوجيه عمليات التدريب.

كما تتفق هذه نتائج مع الدراسات لهذا الموضوع، التي تؤكد أهمية التكوين والتدريب المستمر في مجال اليقظة الإستراتيجية، حيث يعد التكوين الأكاديمي والتدريب المنظم من الركائز الأساسية لنجاح تطبيق اليقظة وتحقيق تنافسية المؤسسات، أيضاً تؤكد هذه الدراسات على ضرورة وجود خلية أو نظام مركزي لليقظة يدعم التكوين والتدريب ويوجه الجهود بشكل متكامل، وهو ما يتطلب دوراً أكبر للسلطة العليا في برمجة وتنظيم هذه العمليات.



**الشكل رقم (22): يوضح أثر التكوين والتدريب المستمر على اليقظة الإستراتيجية في تحسين خدمات المكتبة**

وعموماً تشير النتائج في الشكل السابق إلى أن التعلم الذاتي يشكل المصدر الرئيسي لاكتساب مهارات اليقظة، مما يعكس مبادرة فردية قوية لدى الموظفين، لكنه يبرز أيضاً ضرورة تعزيز البرامج الرسمية والتكوين المبرمج من قبل الإدارة لضمان توحيد المعرفة وتغطية جميع الجوانب العملية، فوجود نسبة جيدة من التكوين الأكاديمي يعكس توجهاً إيجابياً نحو بناء قدرات مهنية مدروسة، مما يساهم في رفع جودة وابتكار الخدمات المكتبية.

### **المحور الرابع: اليقظة الإستراتيجية وتعزيز التعاون الخارجي لترقية خدمات مكتبات جامعة بسكرة:**

#### **19.1.3.3. مدى التعاون مع جهات خارجية لتعزيز ترقية خدمات المكتبة من خلال ممارسات اليقظة الإستراتيجية:**

يمثل التعاون عاملاً مهماً في تبادل الخبرات، الموارد، والمعلومات التي تساهم في رفع جودة الخدمات وتحقيق ميزة تنافسية للمكتبات الجامعية:

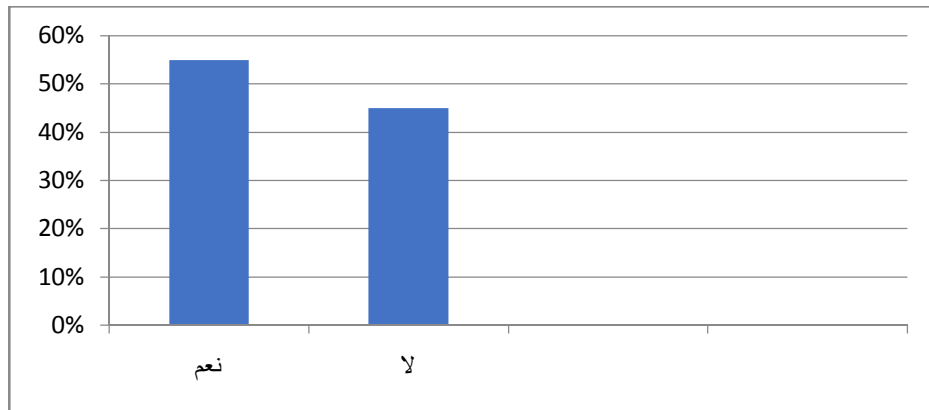
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	55%
لا	18	45%

**الجدول رقم (22): يبين مدى وجود شراكات وتعاونيات خارجية لترقية خدمات المكتبة في إطار ممارسات اليقظة الإستراتيجية**

وقد أظهرت هذه النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 55% يؤكدون وجود شراكات وتعاونيات خارجية لترقية خدمات المكتبة في إطار ممارسات اليقظة الإستراتيجية هذه النسبة، مما يشير إلى توجه

إيجابي نحو بناء شراكات استراتيجية تدعم ممارسات اليقظة وتعزز من قدرات المكتبات على التطور والتجديد عن طريق: في توفير مصادر معلومات إضافية، تبادل الخبرات، وتنظيم دورات تكوينية مشتركة، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسات التي تؤكد أن التعاون بين المكتبات والمؤسسات المختلفة يعزز من فعالية اليقظة الإستراتيجية؛ في حين أن 45% من المستجيبين لا يرون وجود مثل هذه الشراكات، وهي نسبة كبيرة نسبياً تعكس وجود تحديات أو قيود قد تكون مرتبطة بالموارد، السياسات، أو ضعف التنسيق الإداري، أو ضعف الوعي بأهمية التعاون الخارجي.

وبذلك فإن هذا التوزيع في الإجابات يشير من جهة إلى أن التعاون الخارجي هو عنصر حيوي لليقظة الإستراتيجية التي تعتمد على رصد البيئة الخارجية واكتساب المعرفة موجود من وجهة نظر بعض مهني مكتبات جامعة بسكرة، ولكنه من جهة أخرى ليس معمماً أو منتظماً ليشمل جميع جوانب عمل المكتبة أو جميع المهنيين في بعض هذه المكتبات. إن وجود نسبة كبيرة لا تشارك في هذا التعاون أو لا تدركه يسلط الضوء على فرصة لتحسين وتوسيع نطاق هذه الشراكات لضمان استفادة أوسع من ممارسات اليقظة الإستراتيجية في تطوير خدمات المكتبة.



الشكل رقم (23): يوضح التعاون مع جهات خارجية لتعزيز ترقية خدمات المكتبة

- وفي هذا الصدد تشير العديد من الأبحاث إلى أن التعاون بين المكتبات والمؤسسات الخارجية يتيح:
- الوصول إلى مصادر معلومات متنوعة ومتخصصة تدعم عمليات الرصد والتحليل في اليقظة الإستراتيجية.
  - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل مشتركة ترفع من كفاءة الموظفين وتطور مهاراتهم في مجال اليقظة.
  - تبادل البرمجيات وقواعد البيانات عبر اتفاقيات ترخيص، مما يوسع من إمكانيات المكتبات في جمع المعلومات وتحليلها.
  - تعزيز القدرة على مواجهة التحديات البيئية والتنافسية من خلال تبادل أفضل الممارسات والخبرات.

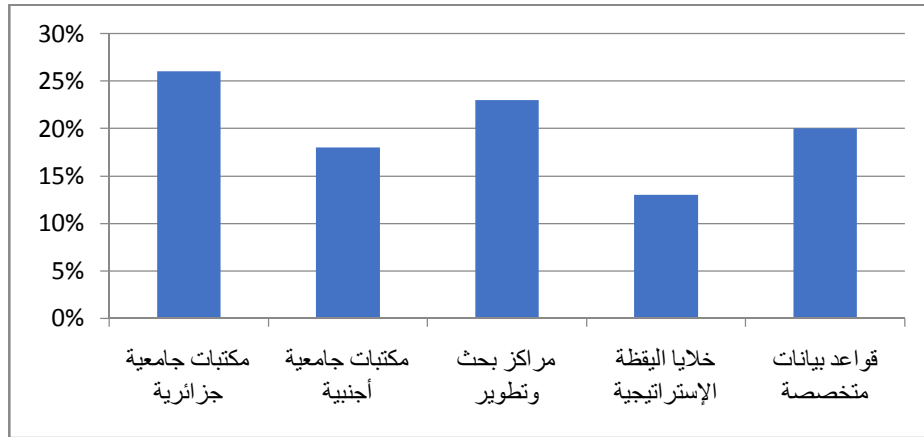
20.1.3.3. الجهات الخارجية التي تم التعاون معها في مجال ترقية خدمات المكتبة من خلال ممارسات اليقظة الإستراتيجية:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
مكتبات جامعية جزائرية	10	26%
مكتبات جامعية أجنبية	07	18%
مراكز بحث وتطوير	09	23%
خلايا لليقظة الإستراتيجية	05	13%
قواعد بيانات متخصصة	08	20%

الجدول رقم (23): يبين الجهات الخارجية المتعاونة مع المكتبة في مجال دعم ممارسات اليقظة الاستراتيجية

يُوضح هذا الجدول الجهات التي تتعاون معها المكتبات المدروسة في سياق ممارسات اليقظة الإستراتيجية لترقية خدماتها، حيث يتضح من خلال نتائجه أن التعاون مع المكتبات الجامعية الجزائرية يتصدر المرتبة الأولى بنسبة 26%، مما يشير إلى أهمية الشبكات المحلية وتبادل الخبرات على المستوى الوطني، ودعم تطوير ممارسات اليقظة بشكل مشترك، ويأتي التعاون مع مراكز البحث والتطوير في المرتبة الثانية بنسبة 23% مما يعكس حرص المكتبات العينة على الاستفادة من الخبرات البحثية والتقنية لتعزيز قدراتها في مجال اليقظة الإستراتيجية كما يُعد التعاون مع قواعد البيانات المتخصصة مهما والذي جاء ممثلاً بنسبة 20% مما يعكس الاعتماد على المصادر المعلوماتية الدقيقة في عمليات اليقظة وعلى الرغم من أهمية التعاون الدولي، بينما نسبة التعاون مع المكتبات الجامعية الأجنبية بلغت 18% والتي تعكس وجود تعاون دولي يفتح آفاقاً أوسع لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات على المستوى العالمي. بينما تُسجل خلايا اليقظة أقل نسبة بـ 13% في هذا التوزيع الذي يُشير إلى أن المكتبات بجامعة بسكرة تُركز على التعاون الداخلي المتخصص، مع وجود مجال لتعزيز الشراكات الدولية وتطوير التعاون مع الكيانات المتخصصة في اليقظة بجد ذاتها.





الشكل رقم (24): يوضح الجهات الخارجية التي تم التعاون معها في مجال ترقية الخدمات

كما يشير التوزيع في هذا الشكل إلى تنوع أشكال التعاون التي تعتمد عليها المكتبات العينة مما يعكس استراتيجية شاملة تجمع بين التعاون المحلي والدولي، والاستفادة من مراكز البحث، قواعد البيانات، والخلايا المتخصصة، وبذلك نستنتج أن هذا التنوع يضمن تغطية شاملة لمختلف جوانب اليقظة الإستراتيجية، مما يعزز من قدرة المكتبات على رصد التغيرات وتحليلها بدقة. كما أن التعاون مع المكتبات الجامعية المحلية والأجنبية يتيح تبادل الخبرات والتقنيات، بينما تساهم مراكز البحث وقواعد البيانات في توفير معلومات متخصصة وعالية الجودة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

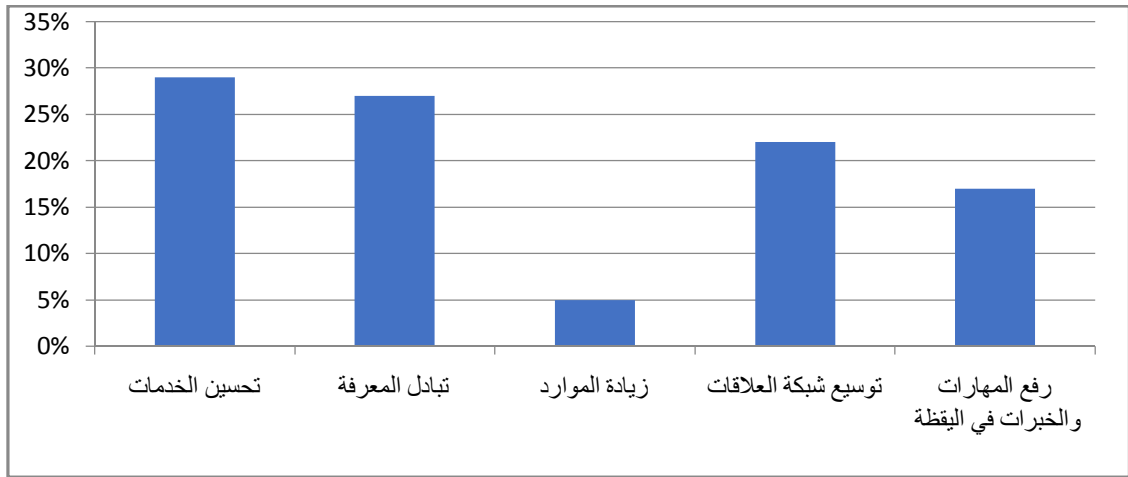
### 21.1.3.3. الفوائد المحققة من التعاون مع الجهات الخارجية في مجال اليقظة الإستراتيجية لترقية خدمات المكتبة:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين الخدمات	23	29%
تبادل المعرفة	21	27%
زيادة الموارد	04	05%
توسيع شبكة العلاقات	17	22%
رفع المهارات والخبرات في اليقظة	13	17%

الجدول رقم (24): يبين الفوائد المحققة من خلال التعاون الخارجي في مجال اليقظة الاستراتيجية  
يُبرز الجدول السابق الفوائد المتعددة التي يدركها مهنيو المكتبات المدروسة من التعاون مع الجهات الخارجية في سياق اليقظة الإستراتيجية لترقية الخدمات. فيتصدر خيار تحسين الخدمات قائمة هذه الفوائد بنسبة 29% مما يؤكد أن الهدف الأساسي من هذا التعاون في أذهان المهنيين هو الارتقاء بجودة وكفاءة

الخدمات المقدمة، يلي ذلك تبادل المعرفة بنسبة 27% مما يشير إلى الأهمية الكبيرة التي تُعطى للاستفادة من خبرات وممارسات الآخرين من قبل المستجوبين.

كما تُعد توسيع شبكة العلاقات لها فوائد مهمة بنسبة 22%، حيث تُسهم العلاقات الخارجية في بناء قنوات اتصال لدعم اليقظة وتسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد، بينما تأتي فائدة رفع المهارات والخبرات في اليقظة بنسبة 17% وهي نسبة معقولة تُشير إلى أن التعاون الخارجي يُسهم أيضاً في صقل القدرة الفردية للموظفين في هذا المجال المتخصص. في المقابل تُعتبر زيادة الموارد أقل الفوائد المحققة بنسبة 5% مما قد يدل على أن التعاون الخارجي في هذا السياق يركز بشكل أكبر على الجوانب المعرفية والتطويرية بدلاً من الدعم المادي المباشر.



الشكل رقم (25): يوضح الفوائد المحققة من التعاون مع الجهات الخارجية

تشير النتائج لهذا الشكل إلى أن التعاون الخارجي يُعتبر أداة فعالة لتعزيز جودة الخدمات المكتبية من خلال تحسين الأداء وتبادل المعرفة. كما يبرز دور التعاون في بناء علاقات مهنية قوية تدعم التطوير المستمر والابتكار.

التركيز على تحسين الخدمات وتبادل المعرفة يعكس وعياً بأهمية الاستفادة من الخبرات المتنوعة لتحقيق أهداف اليقظة الإستراتيجية، بينما يشير انخفاض نسبة زيادة الموارد إلى الحاجة لاستراتيجيات إضافية لتعزيز الدعم المالي والمادي.

### 22.1.3.3. تقييم تأثير التعاون في مجال اليقظة الإستراتيجية مع الجهات الخارجية على ترقية خدمات المكتبة:

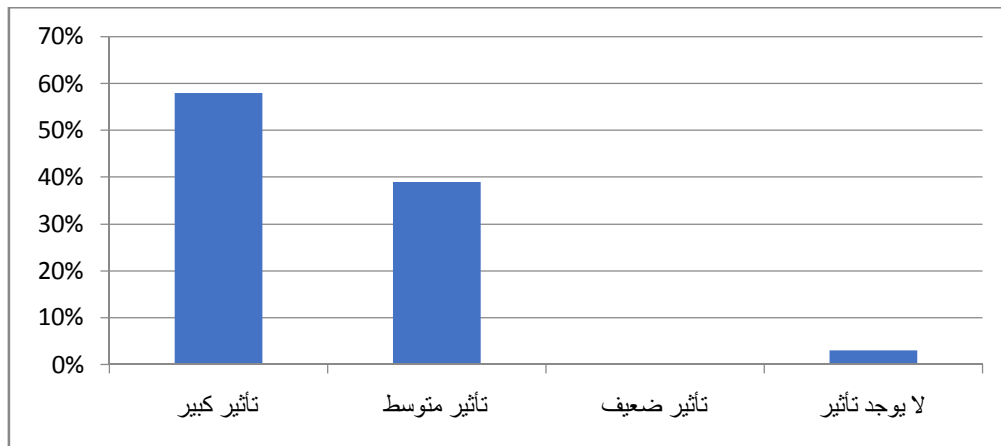
الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تأثير كبير	18	58%

تأثير متوسط	12	39%
تأثير ضعيف	00	00%
لا يوجد تأثير	01	03%

الجدول رقم (25): يبين تقييم أثر التعاون الخارجي في مجال اليقظة الإستراتيجية على تطوير خدمات المكتبة

الموظفون في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة يرون أن التعاون مع الجهات الخارجية له تأثير إيجابي كبير على تطوير خدمات المكتبة، فأكثر من نصفهم بقليل بنسبة 58% يرون تأثيراً كبيراً، وحوالي 39% يرون تأثيراً متوسطاً له، بينما انعدم التصريح بعبرة تأثير ضعيف، وهذا يعني أن التعاون الخارجي يُعتبر أداة فعالة جداً في دعم اليقظة الإستراتيجية وتحسين جودة خدمات المكتبة. وبناءً على هذه الرؤية الإيجابية، قدم الموظفون مقترحات مهمة لتعزيز هذا التعاون أبرزها:

- تكثيف الشراكات الخارجية بشكل عام.
- التدريب المستمر للموظفين في مجال اليقظة.
- تشجيع المشاركة الجماعية في أنشطة اليقظة الإستراتيجية.
- العمل على مشاريع بحثية دولية لتطوير أدوات اليقظة.
- تنظيم ورش عمل ودورات عن بعد لتبادل الخبرات.
- إنشاء منصات رقمية لتسهيل تبادل البيانات مع الجهات الخارجية.
- تفعيل تعاون مدروس ومننقى يركز على سد الثغرات.
- تبادل الخبرات والتقنيات الحديثة في جمع وتحليل المعلومات.
- إنشاء خلايا يقظة فرعية داخل كل مكتبة لضمان الرصد المستمر.



الشكل رقم (26): يوضح تقييم تأثير التعاون مع الجهات الخارجية

وعموماً تشير النتائج في الشكل السابق إلى أن التعاون الخارجي يُعتبر ذا تأثير إيجابي متوسط على تطوير خدمات المكتبة، مما يعكس استفادة المكتبات من الشراكات في بعض الجوانب، مع وجود مجال لتحسين هذا الأثر وتعزيزه. كما أن غياب التقييمات السلبية يعكس قبولاً عاماً لأهمية التعاون، لكنه يشير إلى ضرورة العمل على رفع مستوى التعاون ليصبح أكثر تأثيراً وفاعلية في تطوير الخدمات.

### المحور الخامس: ضعف تطبيق اليقظة الإستراتيجية ومستوى رضا المستفيدين من خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة:

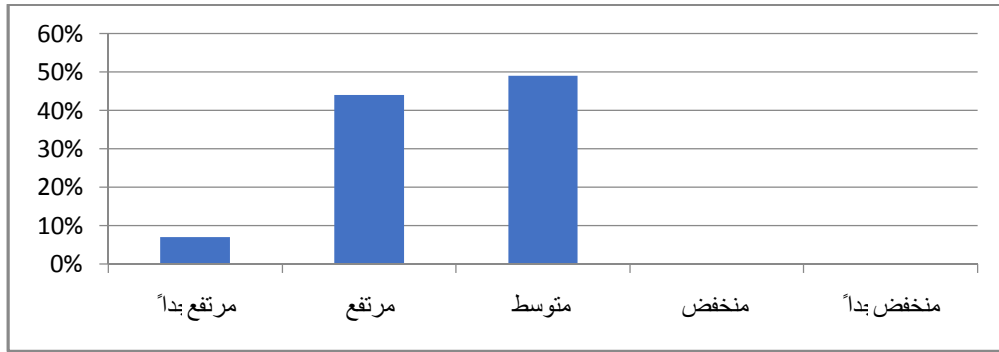
#### 23.1.3.3. تقييم مستوى رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة بشكل عام:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
مرتفع جداً	03	07%
مرتفع	17	44%
متوسط	19	49%
منخفض	00	00%
منخفض جداً	00	00%

#### الجدول رقم (26): يبين تقدير مستوى رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات

تُظهر النتائج المتعلقة بتقييم مستوى رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات المدروسة، أن الغالبية من المستجيبين يُعبرون عن أن مستوى رضا المستفيدين يتراوح بين المرتفع جداً والمرتفع، وهذا مؤشر إيجابي يعكس فاعلية للخدمات المقدمة في هذه المكتبات وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين، لكنه قد لا يعكس التفوق أو التميز في الخدمات، ذلك أن النسبة الأكبر من الصريح عن هذا تقع ضمن عبارة متوسط 49%، مما يشير إلى أن الرضا وإن لم يكن منخفضاً إلا أنه لم يصل إلى مستويات مرتفع جداً ومرتفع بشكل طاق على إجابات المبحوثين.

غياب أي إجابة في فئتي منخفض ومنخفض جداً يعزز الرؤية الإيجابية العامة هذه البيانات تُشير إلى أن المكتبة تُقدم خدمات مقبولة بشكل عام، كما أنه يعكس عدم وجود شكاوى أو تقييمات سلبية واضحة، مما يدل على مستوى مقبول إلى جيد من الخدمة ولكن لا يزال هناك مجال كبير للتحسين للارتقاء بمستوى رضا المستفيدين من متوسط إلى مرتفع ومرتفع جداً وهو ما يمكن أن تدعمه آليات اليقظة الإستراتيجية من خلال رصد توقعات المستفيدين والتغيرات في احتياجاتهم لتقديم خدمات أكثر تميزاً.



الشكل رقم (27): يوضح تقييم مستوى رضا المستفيدين

يرتبط هذا التقييم بنتائج الجداول التي أظهرت مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات (الجدول 9 و 11)، حيث ينعكس ذلك في رضا المستفيدين، كما يتماشى مع نتائج التكوين والتدريب (الجدول 20) التي تعزز من جودة الخدمات وابتكارها، مما يؤثر إيجابياً على تجربة المستفيدين. رضا المستفيدين يعكس أيضاً أثر التعاون الخارجي (الجدول 19، 22، 24) في تعزيز جودة الخدمات من خلال تبادل الخبرات والموارد.

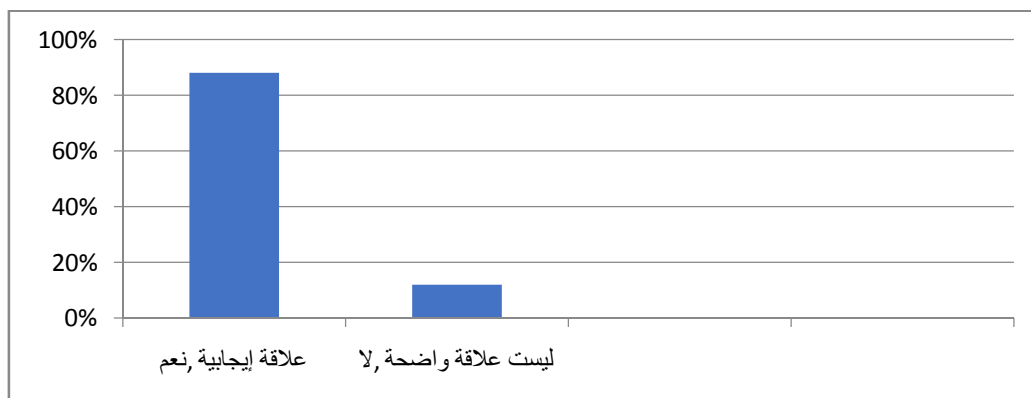
**24.1.3.3. مدى إدراك العلاقة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية ورضا المستفيدين عن خدمات المكتبة:**

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم، علاقة إيجابية	35	88%
لا، ليست علاقة واضحة	05	12%

الجدول رقم (27): يبين مدى ارتباط تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمستوى رضا المستفيدين

تشير هذه البيانات إلى إدراك واضح وقوي لدى غالبية مهنيي المكتبات بجامعة بسكرة بنسبة 88% بوجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية ورضا المستفيدين، مما يعكس أن لديهم قناعة قوية بأن تطبيق هذه الأساليب ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا المستخدمين لها، هذه النتيجة تؤكد بأن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي أداة حيوية تسهم في فهم احتياجات وتوقعات المستفيدين المتغيرة وبالتالي تمكين المكتبة من تكييف وتطوير خدماتها بشكل يلبي هذه التوقعات ويعزز مستويات الرضا لديهم.

النسبة المتبقية الممثلة بـ 12% التي لا ترى أن لها علاقة واضحة، وهي نسبة قليلة قد تعكس اختلافاً في الخبرات أو نقصاً في المعلومات حول أثر اليقظة على رضا المستفيدين، وهذا يستدعي مزيداً من التوعية والتدريب حول كيفية ترجمة مخرجات اليقظة الإستراتيجية إلى التحسينات ملموسة ومباشرة في تجربة المستفيد.



الشكل رقم (28): يوضح العلاقة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية ورضا المستفيدين

تشير النسبة الكبيرة في الشكل من الإدراك الإيجابي إلى أن معظم مهنيي المكتبات بجامعة بسكرة يدركون الدور الحيوي لليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المكتبية، مما يعزز من فرص تطبيق هذه الأساليب بفعالية أكبر، وهذا الوعي يشجع على تبني ممارسات اليقظة بشكل أوسع ويحفز على تطويرها باستمرار.

يتوافق هذا الإدراك مع نتائج الجدول (26) الذي أظهر رضا المستفيدين على مستويات متوسطة إلى مرتفعة، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين جودة الخدمات واليقظة الإستراتيجية، كما يدعم نتائج الجداول التي تناولت تأثير تطبيق اليقظة على تحسين الخدمات (الجدول 9 و 11) وشعور الأخصائيين بفعالية الخدمات (الجدول 10)، ويعزز هذا الإدراك أهمية التدريب والتكوين المستمر (الجدول 20 و 21) والتعاون الخارجي حسب نتائج (الجدول 19 و 22 و 23 و 24) في تطوير ممارسات اليقظة وتحقيق رضا المستفيدين.

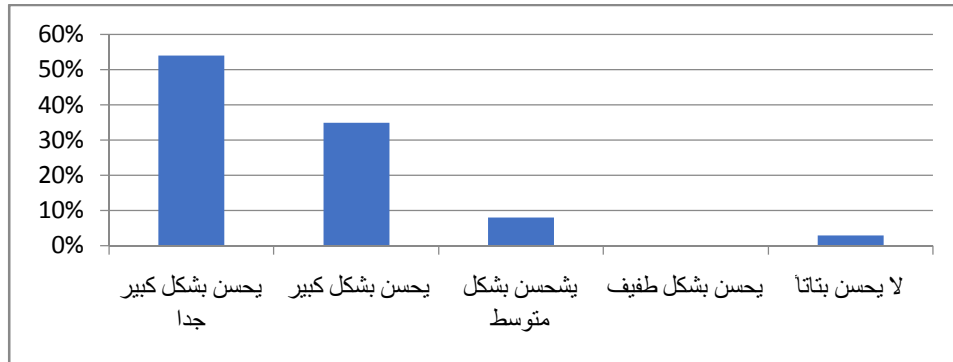
### 25.1.3.3. درجة تأثير تطبيق اليقظة الإستراتيجية على تحسين رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة:

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
يحسن بشكل كبير جداً	20	54%
يحسن بشكل كبير	13	35%
يحسن بشكل متوسط	03	08%
يحسن بشكل طفيف	00	00%
لا يحسن بتاتاً	01	03%

الشكل رقم (28): يبين تأثير تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية على تحسين رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة

تُشير البيانات إلى إجماع شبه كامل لدى مهنيي المكتبات على التأثير الإيجابي لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في تحسين رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة فنسبة مرتفعة جداً من فئتي يحسن بشكل كبير جداً 54%، وهو مؤشر قوي على فعالية هذه الأساليب في رفع جودة الخدمات وتحقيق رضا مرتفع لدى المستفيدين. ويحسن بشكل كبير بنسبة 35%، مما يرفع إجمالي من يعتقدون بوجود تأثير إيجابي كبير إلى 89%، وهو ما يعكس قبولاً واسعاً ودعماً قوياً لتطبيق اليقظة، كما أذن غياب أي إجابات حول تأثير ضعيف أو لا يحسن بتاتاً تقريباً، يعكس قناعة راسخة بأهمية اليقظة كآلية للارتقاء بالخدمات بهذه المكتبات.

كما تُقدم تبريرات الموظفين رؤى أعمق حول الآليات التي تُترجم بها اليقظة الإستراتيجية إلى تحسين في رضا المستفيدين، فهم يرون أن اليقظة تُسهم في جودة الخدمات المقدمة بشكل عام وذلك من خلال تقديم خدمات متجددة بالاستعانة الفاعلة بمبادئها. كما أكدوا على العلاقة الطردية بين امتلاك المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب وارتفاع مستوى الرضا وفعالية الخدمة، مما يعكس فهمهم لدور اليقظة في تيسير تدفق المعلومات الحيوية، وأشاروا أيضاً إلى أن اليقظة تُمكن من تحسين خدمات الإعارة ورقمنة كل العمليات المكتبية، وتلبية احتياجاتهم المتطورة والمتجددة للمستفيدين. هذه التبريرات تتوافق مع الأهداف الأساسية لليقظة الإستراتيجية التي تُعنى بتلبية حاجيات المستفيد وضمان جودة الخدمات وتحسين عمل المؤسسة، وأنها تعمل على تحسين الخدمات بشكل عام.



الشكل رقم (29): يوضح تأثير تطبيق اليقظة الإستراتيجية على تحسين رضا المستفيدين

تشير النتائج في هذا الشكل عموماً إلى أن غالبية مهنيي المكتبات يؤمنون بأن تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين ملموس وكبير في رضا المستفيدين. هذا يعكس نجاحاً في استخدام أدوات وتقنيات اليقظة لتعزيز جودة الخدمات والاستجابة لاحتياجات المستخدمين بشكل أفضل. كما تبين غياب التقييمات السلبية تقريباً يعزز من مصداقية هذه النتيجة ويشير إلى أن اليقظة أصبحت جزءاً فعالاً من استراتيجية تطوير الخدمات المكتبية.

### 26.1.3.3. أبرز ملاحظات المستفيدين حول خدمات المكتبات بجامعة بسكرة بعد تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية:

- بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية، أظهر المستفيدين تحسناً كبيراً في خدمات المكتبة حسبما صرح به مهني مكتبات جامعة بسكرة. هذا التحسن شمل:
- **كفاءة الخدمات الأساسية:** سرعة ودقة أكبر في أداء الخدمات والاستجابة للاحتياجات، وتحسين ملحوظ في الإعارة ورقمنة العمليات.
  - **سهولة الوصول للمعلومات:** توفير مصادر معلومات أحدث وأكثر تنوعاً، وتيسير الوصول إليها عبر المنصات الإلكترونية والخدمات الرقمية.
  - **جودة التعامل والبيئة:** تعامل إنساني ومحترف من الموظفين، مع تحسين في بيئة قاعات المطالعة.
  - **التواصل والتوعية:** تطوير وسائل التواصل مع المستفيدين، وتقديم أنشطة توعوية وتدريبية عززت دور المكتبة كمصدر موثوق للمعرفة.

### 2.3.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من الفرضيات التي بُنيت عليها هذه الدراسة واستناداً إلى المعطيات التي تجميعها من خلال العمل الميداني ووفقاً لتحليل إجابات الباحثين على أسئلة استمارة الاستبيان أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

\* **الفرضية الرئيسية** التي مفادها "يؤثر ممارسة أسلوب اليقظة الإستراتيجية بشكل إيجابي على ترقية خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر من خلال تحسين كفاءة الأداء والإبتكار في تقديم هذه الخدمات، وجود التعامل مع المستفيدين". تُظهر النتائج أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية له تأثير إيجابي كبير على ترقية خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة وهو ما يؤكد الفرضية العامة للدراسة. هذا التأثير يتجلى في ثلاثة جوانب:

- **تحسين كفاءة الأداء والإبتكار في الخدمات:** حيث أفادت الغالبية العظمى من مهنيي المكتبات 92% بأن تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية يساهم بشكل كبير جداً أو كبير في تحسين جودة الخدمات. علاوة على ذلك يشعر 80% من أخصائي المكتبات بفعالية تقديم الخدمات عند إتباع أساليب اليقظة الإستراتيجية، مما يعكس إدراكهم المباشر لتأثيرها الإيجابي على الأداء. كما تم تقييم جودة الخدمات المقدمة بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية بأنها جيدة من قبل 65% من العينة، دون وجود أي تقييم ضعيف، مما يؤكد التحسن الملموس في الجودة.



ارتباط فعالية مشاركة الموظف في التخطيط بتوفير معلومات دقيقة من اليقظة الإستراتيجية (88%) يرون ارتباطاً مطلقاً أو نسبياً يُشير إلى أن المعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية تُسهم في تمكين الموظفين من تخطيط خدمات أفضل وأكثر كفاءة.

- تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات: إن الأدوات التكنولوجية التي تُذكر كجزء من أساليب اليقظة المطبقة (مثل الذكاء الاصطناعي بنسبة 17% وأدوات تحليلات البيانات الكبيرة بنسبة 11%)، تُعتبر محفزات رئيسية للابتكار في الخدمات المكتبية. القناعة العامة بأن اليقظة تساهم في تحسين الجودة 92% تشمل ضمناً القدرة على التكيف وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة بناءً على المعلومات المستقاة.

الدور الذي تلعبه اليقظة في توفير المعلومات الاستباقية (حتى لو كانت متوسطة السرعة 46% أو سريعة 33%) يُعد ضرورياً لتحديد الفرص الجديدة وتبني الحلول المبتكرة قبل المنافسين أو تلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة.

- جودة التعامل مع المستفيدين: تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات بشكل عام (التي أظهرتها النتائج السابقة) تنعكس إيجاباً على جودة التعامل مع المستفيدين وزيادة رضاهم. الخدمات الفعالة والجيدة التي تستجيب لاحتياجات المستفيدين، والتي يتم التخطيط لها بناءً على معلومات اليقظة، تؤدي بالضرورة إلى تجربة أفضل للمستفيد.

إجمالاً تُثبت النتائج العامة للدراسة أن اليقظة الإستراتيجية، من خلال تزويد معلومات دقيقة وتطوير قدرات الموظفين وتعزيز الشراكات الخارجية، هي محرك أساسي لتقديم خدمات مكتبية أفضل وأكثر ابتكاراً، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين.

\* **الفرضية الأولى** والتي مفادها "مهني مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة الذين يطبقون أساليب اليقظة الإستراتيجية في عملهم يشعرون بزيادة في فعالية وجودة الخدمات المقدمة". من خلال النتائج المتعلقة بالمحور الأول يتبين أن الفرضية الأولى تحققت، حيث أظهر النتيجة أن دعماً قوياً للفرضية الأولى حيث تعكس إدراكاً واسعاً لدى مهني المكتبات لزيادة فعالية وجود الخدمات المقدمة كنتيجة لتطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية ورضا المستفيدين، فأفاد حوالي 87% من الموظفين بوجود علاقة إيجابية هذا الإدراك يُترجم إلى قناعة عملية بأن اليقظة تُسهم في تحسين الخدمات، وهو ما يدعم الشعور بزيادة الفعالية والجودة. كما أن تقييم الموظفين لتأثير برامج التكوين أو التدريب في مجال اليقظة الإستراتيجية على جودة وابتكار خدمات المكتبة كان إيجابياً للغاية، حيث أشار 54% إلى تأثير كبير

جداً و34% إلى تأثير كبير. هذه النسب المرتفعة تؤكد أن المهنيين يشعرون بأن التكوين في اليقظة الإستراتيجية هو جزء لا يتجزأ من تطبيقها يؤدي مباشرة إلى تحسين جودة الخدمات وقدرتها على الابتكار. هذه النتائج تُعزز الشعور بالفعالية من خلال اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للتكيف مع المستجدات.

\* **الفرضية الثانية** والتي مفادها " تتزايد مشاركة مهني المكتبات عينة الدراسة في عملية التخطيط لترقية خدمات المعلومات عند توافر معلومات دقيقة من خلية اليقظة الاستراتيجية". تدعم نتائج الدراسة الفرضية الثانية يتضح هذا الدعم من خلال الإجابات الواضحة لمهني المكتبات، حيث أشار 30% منهم إلى أن فعالية مشاركتهم في التخطيط ترتبط "بشكل مطلق" بتوفير معلومات دقيقة من خلية اليقظة الإستراتيجية. وتزداد هذه النسبة لتصل إلى 88% عند إضافة من يرون الارتباط "بشكل نسبي". هذا الإجماع الكبير يؤكد على أن دقة المعلومات المستقاة من اليقظة الإستراتيجية تُعد عاملاً محفزاً وممكناً لمشاركة الموظفين في عمليات التخطيط لترقية الخدمات. فالمهنيون يدركون أن المعلومات الدقيقة توفر لهم القاعدة المعرفية اللازمة لاتخاذ قرارات تخطيطية مستنيرة وفعالة، مما يزيد من ثقتهم ورغبتهم في المساهمة. إن النسبة الضئيلة التي لا ترى هذا الارتباط ضرورياً 12% قد تعكس وجود مصادر أخرى للمعلومات أو أن بعض المهنيين قد لا يكونون مطلعين بالقدر الكافي على دور خلية اليقظة الإستراتيجية في توفير هذه المعلومات. ولكن بشكل عام تُظهر البيانات علاقة إيجابية وواضحة بين جودة معلومات اليقظة وزيادة مشاركة مهني المكتبات في التخطيط الاستراتيجي.

\* **الفرضية الثالثة** التي مفادها "يؤثر تدريب مهني المكتبات على الأساليب الحديثة والذكية لليقظة الإستراتيجية بشكل إيجابي على مستوى الابتكار في تقديم الخدمات". تدعم نتائج الدراسة الميدانية الفرضية الثالثة بشكل قوي، حيث تظهر علاقة إيجابية واضحة بين تدريب مهني المكتبات على أساليب اليقظة الإستراتيجية ومستوى الابتكار في الخدمات.

أولاً، يكشف تحليل البيانات أن 57% من موظفي المكتبة قد استفادوا بالفعل من برامج التكوين والدورات المتعلقة بمستجدات اليقظة الإستراتيجية والأهم من ذلك أن تقييم هؤلاء الموظفين لتأثير هذه البرامج كان إيجابياً للغاية حيث يرى 54% أن لها تأثيراً كبيراً جداً على تحسين جودة وابتكار خدمات المكتبة و35% يرون تأثيراً كبيراً هذه النسبة تُشير بوضوح إلى أن الموظفين يربطون بين التكوين الذي تلقوه وبين قدرتهم على تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة أعلى.

ثانياً، بالرغم من أن الدروس والمحاضرات هي النوع الأكثر شيوعاً من التدريب 37% إلا أن هناك نسبة لا بأس بها 28% تتلقى تریصات میدانیة بمؤسسات هذه التریصات وإن لم تكن بالضرورة "ذكية" بالمعنى التقني البحت، إلا أنها تُعد أساليب حديثة في التعلم التجريبي وتُعزز الابتكار من خلال التعرض لممارسات خارجية. كما أن مقترحات الموظفين تُشدد على ضرورة التكوين المستمر وتشجيع المشاركة في مشاريع بحثية دولية لتطوير أدوات وأساليب الرصد المعلوماتي.

\* **الفرضية الرابعة** التي مفادها "تسهم اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التعاون بين مهني مكنتبات جامعة بسكرة ومختلف الجهات الخارجية، مما يساهم في تطوير خدماتها". تُقدم نتائج الدراسة الميدانية دعماً قوياً للفرضية الرابعة مؤكدة على الدور المحوري لليقظة الإستراتيجية في تعزيز التعاون مع الجهات الخارجية، وبالتالي الإسهام في تطوير خدمات المكتبة، فقد أظهرت البيانات أن غالبية أفراد العينة وتحديدًا 96% منهم موزعين بين 58% يرون تأثيراً إيجابياً على ترقية خدمات المكتبة. هذا الإدراك الواسع يؤكد أن مهنيي المكنتبات يرون في التعاون الخارجي نتيجة مباشرة لعملية اليقظة الإستراتيجية، والأهم من ذلك أن الفوائد المحققة من هذا التعاون كعنصر فاعل في تطوير الخدمات. حيث جاء تحسين الخدمات في المرتبة الأولى بنسبة 29% من الفوائد المذكورة تليه تبادل المعرفة بنسبة 27% تم توسيع شبكة العلاقات بنسبة 22% هذه الفوائد تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية من خلال حثها على رصد البيئة الخارجية تدفع المكنتبات نحو بناء علاقات وشراكات تهدف في جوهرها إلى اكتساب معارف جديدة وتبادل الخبرات وبالتالي تحسين الخدمات بشكل مباشر. وتُعزز مقترحات الموظفين الأخيرة هذه العلاقة بشكل أكبر، حيث شددوا على ضرورة تعزيز التعاون في هذا المجال مع جهات خارجية وتنظيم ورش عمل مشتركة وإنشاء منصات رقمية لتبادل وتحليل البيانات بين المكتبة والجهات الخارجية وهذه المقترحات ليست مجرد دعوات للتعاون بل هي تأكيد على أن اليقظة الإستراتيجية هي القوة الدافعة خلف السعي نحو تعاون أكثر منهجية، تقنية، وتنوعاً، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات.

\* **الفرضية الخامسة** التي مفادها "يؤثر ضعف تطبيق اليقظة الإستراتيجية سلباً على مستوى رضا المستفيدين من خدمات مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة". تُشير نتائج الدراسة للمحور الخامس إلى أن هذه الفرضية الخامسة تُعد صحيحة، حيث أكد 87% من مهنيي المكنتبات على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية ورضا المستفيدين عن خدمات المكتبة. هذا الإدراك القوي يشير بأن المهنيين يربطون بين جهود اليقظة وتحسين تجربة المستفيد. وبشكل أكثر تفصيلاً أفاد 54%

من الموظفين بأن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يحسن بشكل كبير جداً رضا المستفيدين بينما يرى 35% أنه يحسن بشكل كبير. هذه النتائج المرتفعة للغاية تقدم دليلاً قاطعاً على الارتباط الإيجابي. وبالنظر إلى ملاحظات المستفيدين أنفسهم التي تمت الإشارة سابقاً، فقد أشادوا بتحسين الخدمات المقدمة والسرعة في أداء الخدمة والوصول إلى مصادر المعلومات بصفة سريعة وتنوع مصادر المعلومات وتحديثها المستمر، هذه التحسينات الملموسة في جودة وكفاءة الخدمات تُعد مؤشراً على أن اليقظة الإستراتيجية من خلال قدرتها على رصد التغيرات في احتياجات المستفيدين والبيئة المحيطة تُمكن من الاستجابة بفاعلية وبالتالي زيادة رضاهم. على النقيض إذا غابت هذه الممارسات الإيجابية لليقظة الإستراتيجية، فإن المكتبة ستفقد القدرة على التكيف مع التغيرات وتحديد الاحتياجات المتطورة للمستفيدين ورصد التحديات المحتملة. هذا الضعف في التطبيق سيؤدي حتماً إلى تقديم خدمات قديمة أو غير ملائمة وبطيئة الاستجابة وغير متجددة مما سيؤثر سلباً على تجربة المستفيدين وتراجع مستوى رضاهم.

### 3.3.3. النتائج العامة للدراسة:

استناداً إلى التحليلات التفصيلية للبيانات المستخلصة من مهنيي مكاتب جامعة محمد خيضر بسكرة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تلخص مدى تأثير تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية على جودة وابتكار خدمات المكاتب، بالإضافة إلى دور المشاركة والتعاون في تعزيز هذا التأثير من خلال:

#### 1. مساهمة أساليب اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات:

- أبدى 92% من مهنيي المكاتب اعتقاداً قوياً بأن تطبيق أساليب اليقظة يسهم بشكل كبير جداً أو كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- أخصائيو المكاتب شعروا بفعالية الخدمات عند اتباع هذه الأساليب بنسبة 80%، مما يؤكد نجاح التطبيق على أرض الواقع.

#### 2. تقييم جودة الخدمات بعد تطبيق اليقظة:

- 65% من المشاركين قيموا جودة الخدمات بأنها جيدة، و35% بأنها متوسطة، مما يشير إلى تحسن ملموس مع وجود مجال للتطوير المستمر.

#### 3. أدوات وأساليب تقييم التحسينات :

- تنوعت أدوات التقييم بين الملاحظة (36%) والأساليب الإحصائية (30%)، مع استخدام استمارات الاستبيان والمعايير الموحدة، مما يعكس منهجية شاملة في قياس أثر اليقظة.

- دور المشاركة التشاركية في التخطيط والتسيير
- 95% من مدراء المكتبات يعتمدون على نهج المشاركة مع الموظفين في التسيير، فيما يشارك 94% من الموظفين بشكل دائم أو أحياناً في التخطيط لترقية الخدمات، مما يعزز بيئة عمل تشاركية تدعم تطبيق اليقظة.

#### 5. كفاءة خلية اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومات :

- 78% من المشاركين يرون أن سرعة توفير المعلومات من خلية اليقظة تتراوح بين السريعة والمتوسطة، مع وجود تحديات في بعض الحالات تستدعي الاستجابة الاستعجالية.

#### 6. أثر البرامج التكوينية والتدريبية:

- 81% من المهنيين يرون أن البرامج التدريبية لها تأثير كبير جداً أو كبير على جودة وابتكار خدمات المعلومات، مع اعتماد كبير على التعلم الذاتي والتكوين الأكاديمي.

#### 7. التعاون الخارجي وأثره:

- 55% من المشاركين أكدوا وجود تعاون مع جهات خارجية، يستفيدون من المكتبات الجامعية المحلية والدولية، مراكز البحث، قواعد البيانات، وخلايا اليقظة.
- الفوائد المحققة من التعاون تشمل تحسين الخدمات (29%)، تبادل المعرفة (27%)، وتوسيع شبكة العلاقات (22%).
- أثر التعاون الخارجي على تطوير الخدمات يُقِيم بأنه متوسط لدى 39% من المشاركين، مع قبول عام لأهميته.

#### 8. رضا المستفيدين وعلاقته باليقظة الإستراتيجية:

- 93% من المستفيدين يبدون رضاهم على الخدمات بمستويات متوسطة إلى مرتفعة.
  - 88% من مهنيي المكتبات يدركون العلاقة الإيجابية بين تطبيق اليقظة ورضا المستفيدين.
  - 89% يرون أن تطبيق أساليب اليقظة يحسن رضا المستفيدين بشكل كبير أو كبير جداً.
- تُظهر نتائج الدراسة عموماً أن تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية في مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات، رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز الابتكار. كما أن تبني نهج التسيير التشاركي، البرامج التدريبية المستمرة، والتعاون مع جهات خارجية يمثل عوامل مكملة تعزز من نجاح تطبيق اليقظة.

### 4.3. مقترحات الدراسة:

- \* تكثيف التكوين وتنظيم دورات تدريبية مستمرة ومتخصصة في أساليب اليقظة الذكية، مع تشجيع التعلم الذاتي.
- \* تعزيز الشراكات الخارجية بوضع خطط تعاون إستراتيجية مع جهات خارجية لتبادل المعرفة والتقنيات الحديثة.
- \* تطوير البنية الرقمية بإنشاء منصات رقمية لتبادل وتحليل البيانات وتحسين وسائل التواصل مع المستفيدين.
- \* تأمين الدعم الإداري بدعم الإدارة العليا بتخصيص الميزانيات والموارد ودمج اليقظة ضمن مخطط الإستراتيجية.
- \* غرس ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على المبادرة في رصد التغيرات وتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات.

## خاتمة:

يُعد هذا البحث دراسة متكاملة سعى إلى إثبات العلاقة الجوهرية بين ممارسة أساليب اليقظة الإستراتيجية وترقية خدمات المكتبات الجامعية، من خلال تأصيل نظري معمق وتحليل ميداني دقيق، أثبتت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد مفهوم إداري، بل هي آلية حيوية تُمكن المكتبات من التكيف مع المتغيرات، وتعزيز الابتكار، وتحسين كفاءة الأداء، مما ينعكس إيجاباً على جودة خدماتها ورضا مستفيديها. وأكدت النتائج المستخلصة من تحليل الفرضيات على الدور المحوري لليقظة في تطوير الخدمات وتحديثها، وعلى أهمية التدريب المستمر والتعاون الخارجي كرافدين أساسيين لها. كما سلطت الضوء على ضرورة الدعم الإداري لضمان تبني فعال لهذه الأساليب الحديثة. بناءً على ذلك تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات الهادفة إلى ترسيخ وتفعيل اليقظة الإستراتيجية داخل المكتبات الجامعية بما يضمن استمراريته في تقديم خدمات متميزة ومواكبة للتطورات المتسارعة في بيئة المعلومات وتأكيد مكانتها كركيزة أساسية في العملية التعليمية والبحثية.

الملاحق





جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علم المكتبات

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



## استمارة استبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض البحث العلمي بغية جمع المعلومات اللازمة لإتمام مشكركم التخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، الموسومة بـ:

### دور اليقظة الاستراتيجية في ترقية خدمات مكتبات جامعة

محمد خيضر بسكرة

تحت اشراف الأستاذة:

اعداد الطالبة:

د. طرشي حياة

سالمي بثينة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة وفعالية الخدمات المقدمة بمكتبات جامعة محمد خيضر، لذا نرجو منك عزيزي المشارك تخصيص بعض الوقت للإجابة على الأسئلة أدناه، حيث أن إجاباتك ستساعد في فهم هذا الموضوع بشكل أفضل، كما نحبك عندما لن جميع المعلومات التي ستلبي بها ستعامل بسرية تامة، ولن تخرج من إطار البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2025/2024

## البيانات الشخصية: لمهني مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة

### 1. الرتبة الوظيفية:

- ☐ محافظ
- ☐ ملحق من المستوى الأول
- ☐ ملحق من المستوى الثاني
- ☐ مساهد مكتبي

### 2. التخصص:

- ☐ هندسة وتكنولوجيا المعلومات
- ☐ تسيير ومعالجة الوثائق
- ☐ إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات
- ☐ تقنيات أرشيفية

### 3. المؤهل العلمي:

- ☐ تقني سامي
- ☐ ليسانس
- ☐ ماستر
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

### 4. الخبرة المهنية:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 سنوات إلى 20 سنة

☐ من 20 سنة الى 35 سنة

☐ من 35 سنة الى 50 سنة

**المحور الأول: تقييم التحسينات في جودة الخدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة بعد ممارسة اليقظة الاستراتيجية**

س1. حدد أساليب وطرق اليقظة الاستراتيجية التي تُطبق في هذه المكتبة لترقية خدماتها؟

☐ - طريقة دلفي (Delphi Method)

☐ - نموذج (SWOT)

☐ - طريقة المعايرة (Benchmarking)

☐ - نموذج بورتر (Porter Model)

☐ - القياس العلمي (Scientific Measurement)

☐ - طريقة (Prest)

☐ - نظام إدارة المحتوى (CMS)

☐ - أدوات تحليلات البيانات الكبيرة (Big Data)

☐ - أدوات الذكاء الاصطناعي (AI Tools)

☐ - أدوات مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي مثل (Spreat Social /Hootsuite)

- أنظمة الاستخبارات التجارية (Business Intelligence - BI)

- طرق وأساليب أخرى أنكرها: .....

س2. إلى أي مدى تعتقد أن تطبيق أساليب وطرق اليفظة الإستراتيجية قد يساهم في تحسين جودة الخدمات؟

- يساهم بشكل كبير جدا ☐ - يساهم بشكل كبير ☐ - يساهم بشكل متوسط ☐  
- يساهم بشكل طفيف ☐ - لا يساهم بذلك ☐

س3. هل تشعر أنك أكثر فعالية في تقديم الخدمات عندما تتبع أساليب اليفظة الإستراتيجية؟  
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

س4. كيف تقيم جودة الخدمات التي تقدمها هذه المكتبة بعد تطبيق أساليب وطرق اليفظة الإستراتيجية؟

ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ ممتازة ☐

س5. حدد من الآتي الأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم التصديت لخدمات هذه المكتبة بعد ممارسة اليفظة الإستراتيجية؟

- الملاحظة ☐ - استمارات الإستبيان ☐ - قوائم المراجعة ☐  
- المعايير الموحدة ☐ - الأساليب الإحصائية ☐

أخرى أنكرها: .....

**المحور الثاني:** أثر اليفظة الإستراتيجية على مشاركة مهني مكتبات جامعة بسكرة في التخطيط لترقية خدماتها.

س6. هل يعتمد مدير المكتبة في تسييرها على نهج المشاركة مع موظفيها؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ 'نعم' فهل يتم مشاركتكم في التخطيط لترقية خدماتها بشكل:

دائم ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" حدد نوع نهج الإدارة المتبع مقدما رأيك فيه:.....

.....

.....

س7. تعمل خلية البقطة الاستراتيجية على توفير المعلومات الضرورية للتخطيط لترقية خدمات هذه المكتبة بصفة:

سريعة ☐ متوسطة السرعة ☐ بطيئة ☐ استيعابية عند الطلب ☐

س8. هل أن مشاركتك ستكون فعالة في التخطيط لترقية خدمات المعلومات لهذه المكتبة مرتين بتوافر معلومات دقيقة من خلية البقطة الاستراتيجية:

بشكل مطلق ☐ بشكل نسبي ☐ لا، ليس بالضرورة ☐

س9. كيف تحكم على دقة المعلومات المقدمة من خلية البقطة الاستراتيجية لدعم مشاركتك في التخطيط للفعال لترقية خدمات هذه المكتبة:

دقيقة جدا ☐ دقيقة ☐ نوعا ما ☐

- قدم اقتراحاتك لدعم هذه الدقة: .....

.....

.....

**المحور الثالث: تكوين وتدريب مهني مكثبات جامعة بسكرة على مستجدات البقطة الاستراتيجية بدعم رفيع مستوى الابتكار في جودة وفعالية خدماتها.**

س10. هل حظيت ببرامج تكوينية أو دورات تدريبية على جديد البقطة الاستراتيجية في البيئة التنافسية؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل كانت من نوع:

- ندروس ومحاضرات ☐ - ورش عمل ☐ - دورات تدريبية على الخط ☐
- ترجمات ميدانية بمؤسسات نظيرة ☐

- أخرى أذكرها: .....

س11. كيف نقيم تأثير هذا التكوين أو التدريب على رفع مستوى الجودة والابتكار في تقديم خدمات المعلومات لهذه المكتبة:

- تأثير كبير جدا ☐ - تأثير كبير ☐ - تأثير متوسط ☐ - تأثير طفيف ☐ - لا تأثير ☐

س12. هل تعتقد أن تكثيف التكوين والتدريب بشكل مستمر على الأساليب والطرق والأدوات الحديثة للمكتبة الاستراتيجية يحسن من مستوى الجودة والابتكار في تقديم خدمات هذه المكتبة يكون:

- مبرمج من قبل السلطة العليا (استضافة خبراء) ☐
- بالتعلم الذاتي (اجتهاد شخصي) ☐
- بالتكوين والتدريب الأكاديمي (بمنح شهادات) ☐

- أخرى يرجى تحديدها: .....

**المحور الرابع: الیقطة الاستراتيجية وتعزيز التعاون الخارجي لترقية خدمات مكتبات جامعة بسكرة**

س13. هل تم التعاون مع جهات خارجية لتعزيز ترقية خدمات هذه المكتبة بممارسات الیقطة الاستراتيجية؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، حدد من الأتي الجهات الخارجية التي تم التعاون معها في هذا المجال:

- مكتبات جامعية جزائرية ☐
- مكتبات جامعية أجنبية ☐
- مراكز بحث وتطوير ☐
- خلافا للیقطة الاستراتيجية ☐
- قواعد بيانات متخصصة ☐

- جهات أخرى أذكرها: .....

س14. فما هي الفوائد التي حصلت عليها هذه المكتبة من هذا التعاون؟

- تحسين الخدمات ☐ - تبادل المعرفة ☐ - زيادة الموارد ☐ - توسيع شبكة العلاقات ☐  
- رفع المهارات والخبرات في البقعة ☐

- أخرى لذكرها: .....

س15. كيف تقيم تأثير التعاون في البقعة الاستراتيجية مع الجهات الخارجية على ترقية الخدمات هذه للمكتبة؟

- تأثير كبير ☐ - تأثير متوسط ☐ - تأثير ضعيف ☐ - لا يوجد تأثير ☐

س16. ماهي مقترحاتك لدعم هذا التعاون لتفعيل دور البقعة الاستراتيجية في ترقية خدمات هذه المكتبة:

.....  
.....  
.....

المحور الخامس: ضعف تطبيق البقعة الاستراتيجية ومستوى رضا المستفيدين من خدمات مكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة:

س16. كيف تقيم رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة بشكل عام؟

- مرتفع جدًا ☐ - مرتفع ☐ - متوسط ☐ - منخفض ☐ - منخفض جدًا ☐

س17. هل تعتقد أن هناك علاقة بين تطبيق البقعة الاستراتيجية ورضا المستفيدين على الخدمات التي تقدمها مكتبتكم؟

- نعم، علاقة إيجابية ☐ لا، ليست علاقة واضحة ☐

س18. إلى أي مدى ترى أن تطبيق البقطة الاستراتيجية يمكن أن يحسن رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة؟

- يحسن بشكل كبير جدًا ☐ - يحسن بشكل كبير ☐ - يحسن بشكل متوسط ☐  
- يحسن بشكل طفيف ☐ - لا يحسن بتاتا ☐

يرجى تبرير إجابتك: .....

س19. ما هي أبرز ملاحظات المستخدمين حول الخدمات التي تقدمها المكتبة بعد تطبيق البقطة الاستراتيجية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم



## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق أساليب اليقظة الإستراتيجية على جودة وابتكار خدمات مكنتبات جامعة محمد خيضر بسكرة. اعتمدت الدراسة على تحليل تصورات مهنيي المكنتبات حول فعالية تطبيق اليقظة، ومدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمات ورضا المستفيدين، بالإضافة إلى دور المشاركة التشاركية والتعاون الخارجي في تعزيز هذه الممارسات.

أظهرت النتائج أن غالبية المهنيين يرون أن تطبيق أساليب اليقظة يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات، حيث تم تقييم جودة الخدمات بعد التطبيق بأنها جيدة إلى متوسطة. كما تبين أن المشاركة الفعالة للموظفين في التخطيط والتسيير تساهم في تعزيز نجاح تطبيق اليقظة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أهمية البرامج التدريبية والتكوينية المستمرة في رفع كفاءة الموظفين، ودور التعاون مع جهات خارجية في تبادل المعرفة وتحسين الموارد. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية ورضا المستفيدين عن خدمات المكنتبة، حيث أشار أغلب المشاركون إلى تحسن كبير في رضا المستفيدين نتيجة تطبيق هذه الأساليب.

وتقترح الدراسة بالاستمرار في تطوير أساليب اليقظة، تعزيز التدريب والتكوين، توسيع التعاون الخارجي، وتحسين سرعة توفير المعلومات لضمان تحقيق تحسينات مستدامة في جودة خدمات المكنتبات الجامعية.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، جودة الخدمات المكنتبية، الابتكار في المكنتبات، رضا المستفيدين التعاون التشاركي، التعاون الخارجي، التدريب والتكوين.

## Abstract:

This thesis aims to investigate the impact of applying strategic intelligence methods on the quality and innovation of services provided by the libraries of Mohamed Khider University of Biskra. The study analyzed the perceptions of library professional regarding the effectiveness of strategic intelligence application and its influence on service quality improvement and user satisfaction, alongside the role of participatory management and external collaboration in enhancing these practices.

The result revealed that the majority of professionals believe that applying strategic intelligence method significantly contributes to service quality improvement, with service quality rated as good to moderate post-application. Effective employee participation in planning and management was found to enhance the success of strategic intelligence implementation. Furthermore, continuous training programs were identified as crucial for enhancing staff alentities played a key role in competencies, and collaboration with extern knowledge exchange and resource enhancement.

The study also demonstrated a clear positive correlation between the application of strategic intelligence and user satisfaction, with most participants reporting substantial improvements in user satisfaction due to these methods.

The this is recommend continuing the development of strategic intelligence methods, strengthening training and capacity building, expanding external collaborations, and improving the speed of information provision to ensures sustainable improvements in the quality of university library services.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Library Service Quality, Innovation in Libraries, User Satisfaction, Participatory Management, External Collaboration, Training and Capacity Building.

ملخص علمي دقيق للدراسة مع الكلمات المفتاحية 1

الملخص بالعربية 2

---

Scientific Abstract in English 3

