



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة 1- الحاج لخضر-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



## إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم المكتبات والتوثيق  
التخصص: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق

إشراف الأستاذة الدكتورة:

خالدة هناء سيدهم

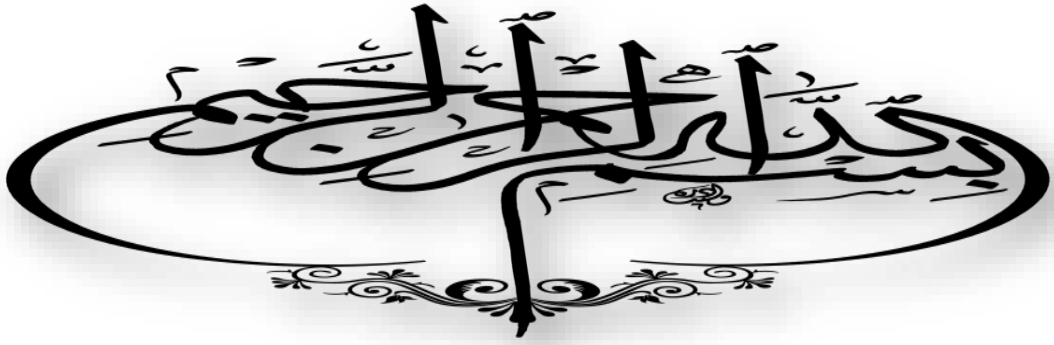
إعداد الطالب الباحث:

صالح دباح

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زينب بن الطيب	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة -1-	رئيسا
خالدة هناء سيدهم	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة -1-	مشرفا ومقررا
عبد الرزاق غزال	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة	عضوا
جمال شعبان	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	عضوا
رشيد يحيوي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة -1-	عضوا

السنة الجامعية: 2020-2021



﴿قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي  
وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا﴾ [الآية 109 من سورة الكهف

## الشكر والتقدير

الشكر لله عزّ وجل من قبل ومن بعد والحمد لله حتى يرضى والحمد لله إذا رضي  
والحمد لله بعد الرضا

ثم الشكر وخالص العرفان وعظيم الامتنان للمشرفة الفاضلة البروفيسورة خالدة هناء  
سيدهم على جهدها ودعمها الكبير ونصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة التي كانت بمثابة  
النبراس المنير في جميع خطواتي، اسأل الله العظيم أن يتقبل منها هذا العمل وأن يجعله  
في ميزان حسناتها

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الإمتنان إلى لجنة المناقشة الموقرة لتفضلها علي بقبول  
مناقشة هذه الأطروحة

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى زوجتي العزيزة الدكتورة آسيا على مساهمتها في إعداد  
وإتمام هذا العمل

وافر الشكر والامتنان للدكتور بوجلال هشام

وافر الشكر للبروفيسور بومنقار مراد رئيس قسم علم النفس بجامعة عنابة

كل الشكر والاعتزاز لجامعة باتنة 1 التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا

الباحث / صالح دياح

## الإهداء

إلى الوالدين الكريمن متّعهما الله بالصحة والعافية وأطال في عمرهما

إلى شريكة حياتي التي تحملت مشاق مسيرتي

إلى التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساعدتي

إلى من أعطت بلا جزاء ... وعانت بوفاء

إلى سندي الأول زوجتي الغالية "آسيا"

الباحث / صالح دياح

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	الآية القرآنية
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	كشاف الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المختصرات
	البطاقة الفهرسية
ص 02	مقدمة
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
08	تمهيد
08	1-1 الإطار المفاهيمي للدراسة
08	1-1-1 أهمية الدراسة
09	1-1-2 أهداف الدراسة
10	1-1-3 أسباب اختيار الموضوع
11	1-1-4 إشكالية الدراسة
13	1-1-5 تساؤلات الدراسة
13	1-1-6 فرضيات الدراسة
14	1-1-7 الدراسات السابقة
14	1-7-1-1 الدراسات العربية
25	1-7-1-2 الدراسات الأجنبية
32	2-1 إجراءات الدراسة الميدانية
32	1-2-1 الدراسة الاستطلاعية

## فهرس المحتويات

33	2-2-1 مجالات الدراسة الميدانية
33	1-2-2-1 المجال الزمني
33	2-2-2-1 المجال البشري
33	3-2-2-1 المجال الجغرافي
40	3-2-1 منهج الدراسة
40	4-2-1 المجتمع الأصلي للدراسة
42	5-2-1 عينة الدراسة
45	6-2-1 أساليب جمع البيانات
45	1-6-2-1 الملاحظة
45	2-6-2-1 الاستبيان
52	3-1 ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة
54	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: إدارتها، تنظيمها، وخدماتها</b>	
56	تمهيد
57	1-2 مدخل عام حول المكتبات
57	1-1-2 مفهوم المكتبات
58	2-1-2 نبذة تاريخية حول نشأة المكتبات وتطورها
60	3-1-2 أنواع المكتبات
62	2-2 المكتبات الجامعية المركزية: مفهومها، أهميتها وأهدافها
62	1-2-2 مفهوم المكتبات الجامعية المركزية
64	2-2-2 أهمية المكتبات الجامعية المركزية
65	3-2-2 أهداف المكتبات الجامعية المركزية
66	3-2 المكتبات الجامعية المركزية: مقوماتها، وظائفها، خدماتها
66	1-3-2 مقومات المكتبات الجامعية المركزية
68	2-3-2 وظائف المكتبات الجامعية المركزية

## فهرس المحتويات

69	3-3-2 خدمات المكتبات الجامعية المركزية
72	4-2 مراكز التوثيق: المفهوم والماهية
72	1-4-2 مفهوم مراكز التوثيق
72	2-4-2 الفرق بين مراكز التوثيق والمكتبات المتخصصة
74	3-4-2 المكونات الأساسية لمراكز التوثيق
75	5-2 مراكز التوثيق: أهدافها، مهامها وأنواعها
75	1-5-2 أهداف مراكز التوثيق
76	2-5-2 مهام مراكز التوثيق
77	3-5-2 أنواع مراكز التوثيق
79	6-2 العمليات الفنية وخدمات المعلومات بمراكز التوثيق
79	1-6-2 العمليات الفنية بمراكز التوثيق
79	2-6-2 خدمات المعلومات في مراكز التوثيق
80	7-2 إدارة وتنظيم المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق
80	1-7-2 تعريف الإدارة وطبيعتها
81	2-7-2 مفهوم إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق
82	3-7-2 أهمية إدارة المكتبات الجامعية ومراكز التوثيق
83	8-2 خصائص ومستويات إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق ووظائفها
83	1-8-2 خصائص إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق
84	2-8-2 مستويات إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق
85	3-8-2 ووظائف إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق
90	9-2 الاتجاهات الإدارية المعاصرة في إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق
91	1-9-2 إدارة المعرفة
92	2-9-2 الهندرة(اعادة هندسة العمليات)
94	3-9-2 إدارة الوقت
94	4-9-2 إدارة التغيير
96	5-9-2 إدارة التميز
96	6-9-2 إدارة الجودة الشاملة



98	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية</b>	
100	تمهيد
101	<b>3-1 إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والنظرية</b>
101	3-1-1 التعريف اللغوي والاصطلاحي للجودة
104	3-1-2 التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة
106	3-1-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
108	<b>3-2 إدارة الجودة الشاملة: مكوناتها، أهدافها وأهميتها</b>
108	3-2-1 المكونات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
110	3-2-2 أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة
111	3-2-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة
112	<b>3-3 أدوات إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها</b>
112	3-3-1 أدوات إدارة الجودة الشاملة
116	3-3-2 تقنيات إدارة الجودة الشاملة
117	3-3-3 المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
118	<b>3-4 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية</b>
118	3-4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
119	3-4-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
122	3-4-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
123	<b>3-5 الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية</b>
123	3-5-1 أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
124	3-5-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
126	3-5-3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
128	3-5-4 طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
129	3-5-5 صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية

## فهرس المحتويات

131	6-5-3 مقترحات للتغلب على صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
132	6-3 جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
132	1-6-3 مفهوم الجودة في المكتبات الجامعية المركزية
134	2-6-3 مفهوم الخدمة وسماتها في مجال المكتبات الجامعية المركزية
134	3-6-3 تعريف جودة خدمة المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
136	7-3 إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
136	1-7-3 أهمية جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية المركزية
136	2-7-3 عناصر الجودة في خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
137	3-7-3 أبعاد جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية المركزية
138	8-3 قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
138	1-8-3 مفهوم قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
139	2-8-3 مبررات قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
140	3-8-3 صعوبة قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
140	9-3 مقاييس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية
140	1-9-3 مقياس جودة الخدمة من منظور المستفيد
141	2-9-3 مقياس الجودة المهنية
142	3-9-3 مقياس الجودة الإدارية
143	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الإطار النظري والفكري للميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية</b>	
145	تمهيد
146	1-4 الإطار الفكري للميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية
146	1-1-4 مفهوم الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية
149	2-1-4 طبيعة الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية

## فهرس المحتويات

149	أهمية الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	3-1-4
150	أهداف الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	4-1-4
151	الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية: خصائصها، مؤشراتنا، العوامل المؤثرة في تكوينها	2-4
151	خصائص الميزة التنافسية وشروطها	1-2-4
153	أنواع الميزة التنافسية	2-2-4
155	العوامل المؤثرة في تكوين الميزة التنافسية	3-2-4
155	مؤشرات الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	4-2-4
157	الميزة التنافسية وآليات تحقيقها في المكتبات الجامعية المركزية	3-4
157	أسس ومداخل تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	1-3-4
159	ممارسات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	2-3-4
160	أسباب اهتمام المكتبات الجامعية المركزية بتطوير ميزتها التنافسية	3-3-4
161	أبعاد الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	4-4
162	بعد الكلفة	1-4-4
163	بعد الكفاءة المتميزة (المتفوقة)	2-4-4
164	بعد الجودة المتفوقة	3-4-4
164	بعد الاستجابة المتفوقة لدى العملاء	4-4-4
165	بعد الإبداع المتفوق	5-4-4
166	بعد المرونة	6-4-4
169	مصادر الميزة التنافسية ومعاييرها ومقومات تحقيقها	5-4
169	مصادر الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	1-5-4
172	معايير الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	2-5-4
173	مقومات الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	3-5-4
174	معوقات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	4-5-4
175	الإيزو وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	6-4
175	مجالات استخدام الإيزو في المكتبات الجامعية المركزية	1-6-4
177	خطوات الحصول على شهادة مطابقة لأيزو 9001 في مجال المكتبات الجامعية المركزية	2-6-4

## فهرس المحتويات

179	مزايا الحصول على شهادة مطابقة الأيزو 9001 في مجال المكتبات الجامعية المركزية	3-6-4
180	الحصول على مطابقة الايزو 9001 وأثره على الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية	4-6-4
181	7-4 نماذج عن مكتبات جامعية عربية وغربية حاصلة على شهادة الأيزو 9001	
181	تجربة المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة	1-7-4
181	تجربة مكتبة الملك فهد الوطنية	2-7-4
182	تجربة مكتبة المركز الطبي بجامعة هامبورغ إيندورف	3-7-4
182	تجربة مكتبة جامعة ميونيخ التقنية	4-7-4
183	8-4 إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية المركزية	
185	خلاصة الفصل	
<b>الفصل الخامس</b>		
<b>عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها</b>		
187	تمهيد	
188	1-5 بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها	
188	1-1-5 تحليل بيانات المحور الأول: وصف عينة الدراسة	
191	2-1-5 تحليل بيانات المحور الثاني: مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية	
198	3-1-5 تحليل بيانات المحور الثالث: مدى تطبيق المكتبات الجامعية المركزية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	
211	4-1-5 تحليل بيانات المحور الرابع: مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري	
220	2-5 النتائج العامة للدراسة	
224	3-5 تحليل النتائج على ضوء الفرضيات	
226	4-5 اقتراحات الدراسة	
230	خاتمة	
233	قائمة المصادر والمراجع	

## فهرس المحتويات

	الملاحق
	- الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان التجريبي
	- الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان النهائي باللغة العربية
	- الملحق رقم (03): استمارة الاستبيان النهائي باللغة الفرنسية
	الملخصات
	- الملخص بالعربية
	- الملخص بالفرنسية
	- الملخص بالانجليزية

كشاف الجداول

## كشاف الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المكتبات الجامعية المركزية المكونة للمجتمع الأصلي للدراسة بناحية الشرق الجزائري	41
02	توزيع أعداد العاملين في المكتبات الجامعية المركزية المختارة	44
03	قائمة بأسماء السادة المحكمين	47
04	طريقة توزيع وجمع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة	49
05	مقارنة بين مدخل الإدارة التقليدية ومدخل إدارة الجودة الشاملة	117
06	وصف عينة الدراسة حسب (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة الوظيفية)	188
07	دعم الإدارة العليا للمكتبة المركزية بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	191
08	التزام الإدارة العليا للمكتبة المركزية بالجودة الشاملة	192
09	ترسيخ الثقة بين إدارة المكتبة المركزية وبين جميع العاملين بها	193
10	حرص إدارة المكتبة المركزية على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية بها	194
11	النمط القيادي السائد داخل المكتبة المركزية	195
12	استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة	196
13	اعتماد إدارة المكتبة المركزية في منح فرص الترقية بناء على تقويم الأداء	197
14	منح الحوافز المعنوية والمادية تقديرا لجهود العاملين على الإنجازات المتميزة	198
15	وجود خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية	198
16	اهتمام إدارة المكتبة المركزية بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها في وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية	199
17	تقديم خدمات معلوماتية ترتقي بنظرة المستفيد إلى إدارة المكتبة المركزية	201
18	أساليب تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيدا لكسب ولائهم	202
19	التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة والخدمات بدء من التخطيط للخدمة وحتى الأداء	203
20	جعل إدارة المكتبة المركزية التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل هدفا دائما	204

## كشاف الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
205	توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحسين أدائهم	21
206	توفير الفرص الكافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي	22
207	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة	23
208	تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	24
209	تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية الكافية لتحسين العمل	25
210	دعم العمل الجماعي بين العاملين بالمكتبات المركزية	26
211	قدرة المكتبة المركزية على الاستجابة المتفوقة للتغيرات في احتياجات المستفيدين	27
211	أساليب تحقيق الاستجابة المرنة للتغيرات في احتياجات المستفيدين	28
212	ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية لتخفيض التكلفة	29
213	إستراتيجيات تخفيض التكلفة المتبعة من قبل المكتبات المركزية	30
214	الاستفادة من إمكانيات الهواتف الذكية في استحداث خدمات معلوماتية جديدة	31
215	استخدام المكتبات المركزية لشبكات التواصل الاجتماعي في الترويج لخدماتها وأنشطتها	32
216	تشجيع التفكير الإبتكاري والإبداعي للعاملين بالمكتبة المركزية	33
217	تقديم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معا	34
218	تقليل الفجوة بين توقعات المستفيد وبين الخدمة المعلوماتية المقدمة له فعلا	35
219	الاستناد في تنفيذ العمليات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة	36



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	الهيكمل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1	01
37	الهيكمل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة	02
39	الهيكمل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة العربي بن مهيدى بأم البواقي	03
44	توزيع أعداد العاملين في المكتبات الجامعية المركزية المختارة	04
50	استمارات الاستبيان المعتمدة في التحليل الإحصائي	05
75	المكونات الأساسية (الوحدات الإدارية) لمركز التوثيق	06
89	وظائف الإدارة في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق	07
103	مقاربات مفاهيمية حول الجودة من جوانب مختلفة	08
107	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	09
109	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	10
169	أبعاد الميزة التنافسية	11

## فهرس الإختصارات

المختصر	الصيغة المفصلة
<b>ANSI</b>	American National Standards Institute
<b>ARL</b>	Association Research Libraries
<b>ASQC</b>	American Society for Quality Control
<b>BS</b>	British Standards
<b>BSL</b>	British standards institute
<b>DAKKS</b>	Deutsche Akkreditierungsstell Gmbh
<b>EOQC</b>	European Organization for Quality Control
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>SNDL</b>	Système national de documentation en ligne

البطاقة البيليوغرافية

بطاقة بيبليوغرافية:

دياح، صالح

إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري/صالح دياح.-[د.م]:[د.ن]،2021. - 312 ورقة: أشكال، جداول؛30سم+1قرص مضغوط

بيبليوغرافية: ورقة 232-255

ملاحق: ورقة 257-281

أطروحة دكتوراة: علم المكتبات والتوثيق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة باتنة1- الحاج لخضر: 2021

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ الميزة التنافسية؛ المكتبات الجامعية المركزية؛ مراكز التوثيق؛ الشرق الجزائري

دراسة ميدانية

مقدمة

## مقدمة:

يمر العالم اليوم بثورة تقنية فائقة يطلق عليها الثورة الصناعية الرابعة، وأكثر ما يميز هذه الثورة هو التقدم التكنولوجي الكبير المرافق لها، فالتكنولوجيا الحديثة تدفع دائما لظهور تكنولوجيا أحدث وأقوى، مما كان له آثار عميقة على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي المتمثل في الجامعات والمؤسسات التابعة لها في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة، خاصة مجال صناعة وإنتاج المعرفة والمعلومات وتسويقها، لذا فقد بات من الضروري على الجامعات باعتبارها مؤسسات أكاديمية بحثية وتعليمية، أن تثبت مرونتها وتعزز من قدراتها الحالية والمستقبلية لمواكبة المستجدات الدراماتيكية التي أفرزتها بيئة الثورة الصناعية الرابعة وما يتصل بها من تطبيقات وتفاعلات، من خلال إعادة تشكيل مفهوم التعليم العالي والبحث العلمي، وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، كالذكاء الاصطناعي والروبوتات والحوسبة السحابية في مناهج وطرق التدريس وتحقيق تكافؤ التخصصات الجامعية مع وظائف المستقبل، فلم تعد الجامعات مراكز لتلقي المعارف فقط، بل مراكز تطويرية للمهارات البشرية.

إن قدرة الجامعات على تحقيق التميز والريادية ورسم صور مستقبلها في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة مرهون بامتلاكها لمكتبات جامعية مركزية قوية تقدم خدمات معلوماتية ذكية ومتطورة تلبي احتياجات المجتمع الأكاديمي ككل، فالمكتبات الجامعية المركزية تعد بمثابة مراكز عصبية للجامعات، إذ يجب أن تدعم التعليم العالي والبحث العلمي وكل البرامج الأكاديمية الأخرى، لكن حتى تتمكن المكتبات الجامعية المركزية من مؤازرة الجامعة الأم التابعة لها في قيادة التغيير واحتضانه، فيجب عليها التخلي عن أساليب الإدارة النمطية الجامدة، والبدء بالبحث عن أساليب إدارية عصرية ونظم إستشرافية فاعلة داعمة لدورها الحقيقي، وقد تزامن ذلك مع ظهور العديد من النماذج والأساليب الإدارية لعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة كأحد أكثر الأساليب الإدارية التطبيقية التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية بين المؤسسات والشركات الصناعية والتجارية باليابان وأوروبا وأمريكا، ويقوم هذا المفهوم الإداري على مجموعة من المبادئ والأفكار التطويرية التي تعمل على تحويل الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال بجعل الجودة في الخدمات أو المنتجات أو السلع شرطاً أساسياً لتحقيق رضا المستفيد.



## إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية في المكتبات

### الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري

إن النجاحات التنافسية والمعدلات الربحية العالية التي حققها أسلوب دارة الجودة الشاملة في مجال إدارة المؤسسات الصناعية والتجارية وقيادتها نحو التميز والقدرة على الصمود أمام المنافسة التي لا تعترف إلا بمواصفات الجودة العالمية، جعلته يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات الخدمية والمعلوماتية من بينها المكتبات الجامعية المركزية حيث شرعت العديد منها في وضع الخطط الإستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي للتفوق المؤسسي واستيعاب متطلبات البيئة التنافسية المحيطة بها وتغيير واقعها نحو الأفضل، ومحاولة تحطيم المشكلات والصعوبات التي تواجهها والمرتبطة بانخفاض مؤشرات الجودة في خدماتها ونقص الميزانيات المرصودة لها وارتفاع شكاوي المستفيدين، وذلك من خلال العمل على الاستثمار الجيد لمواردها المتاحة وإعادة هيكلة عملياتها الإدارية والتنظيمية، والاعتماد في تنفيذ إجراءاتها الفنية على أحدث المواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن الجمعيات المهنية المتخصصة، وأيضاً زيادة كفاءة المكتبيين العاملين بها ورفع مستويات أدائهم، وصولاً إلى تقديم خدمات عالية الجودة تمنحها التفوق في مجال أو أكثر من مجالات التنافس، ما يعزز من سمعتها وصورتها لدى المجتمع الأكاديمي وكسب ولائه وإقناعه بخدماتها المعلوماتية بدلاً من خدمات المكتبات المنافسة لها والمحيط بها، بالإضافة إلى إمكانية جذب المكتبيين الموهوبين والتميزين ما يعتبر كقاعدة صلبة نحو الاتجاه لبناء ميزة تنافسية قوية خاصة بها في سوق خدمات المعلومات.

في ظل اشتداد المنافسة القائمة على الجودة في الخدمات المعلوماتية والمنتجات المعرفية أصبحت الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إلى تحقيقه كل مكتبة جامعية مركزية، بغية تحسين وضعها التنافسي والحصول على حصة سوقية أكبر، ومراقبة حركة سوق خدمات المعلومات المكتظة بالمنافسين خاصة الانترنت (قوغل وأمازون) ودور النشر التجارية التقليدية منها والالكترونية بالإضافة إلى سيطرة المعلومات، وذلك من خلال البحث عن طرق جديدة تمكنها من استيفاء الأبعاد الأساسية للتنافس المتمثلة في تقديم خدمات معلوماتية حديثة ومنتجات معرفية ذات جودة عالية بأساليب إبداعية وتكلفة منخفضة بالسرعة الممكنة، تمكنها من تحقيق سبق في سوق خدمات المعلومات الحالية، بل وحتى البحث عن أسواق جديدة لا ينافسها فيها احد واستقطاب المزيد من المستفيدين الجدد وتعزيز ولائهم، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهداف الجامعة أم التي تنتمي إليها ككيان تابع للجامعة الأم وإثبات أهميتها كشريك حيوي في عملية التعليم وفي مشروعات البحث العلمي وخدمة المنظومة الأكاديمية ككل، بالإضافة إلى مساعدتها في الحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي الذي يضمن ارتقاء الجامعة الأم في سلم التصنيفات العالمية للجامعات.

وانطلاقاً من ذلك وبناء على سبق جاءت فكرة هذه الدراسة الموسومة بـ: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري، بغية التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري، وقد جاءت هذه الدراسة مكونة من مقدمة وخمسة فصول ثم توصيات واقتراحات متبوعة بخاتمة تليها قائمة بالمصادر والمراجع وأخرى للملاحق.

حيث أختص **الفصل الأول** بالإطار العام للدراسة والذي اشتمل على: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة تم من خلاله إبراز الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، وأهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها وأهميتها بالإضافة إلى أسباب اختيار موضوع الدراسة، مع التطرق إلى فرضياتها الأساسية، ثم بعد ذلك عرض للأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة العربية والأجنبية منها.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعرض إلى حدود الدراسة ومجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك المنهج والأسلوب المتبع في الدراسة مروراً بأدوات جمع البيانات والمعلومات، ثم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وتوضيح طريقة اختيار عينة الدراسة، وصولاً إلى ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة.

بينما يرصد **الفصل الثاني** المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق من حيث المفهوم والإدارة والتنظيم والخدمات، حيث بدأ هذا الفصل باستعراض عام للمكتبات من حيث المفهوم والنشأة والتطور بالإضافة إلى أهم أنواعها، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الحديث عن المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق من حيث المفهوم والخدمات والعمليات الفنية والوظائف وكذلك المقومات، بينما تم تخصيص المبحث الأخير من هذا الفصل للحديث عن إدارة وتنظيم المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق، فضلاً عن أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة السائدة في مجال إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق.

فيما أفرد **الفصل الثالث** من الدراسة للإطار النظري والفكري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق، حيث تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة من حيث المفاهيم والمبادئ المكونات والأدوات والتقنيات، كما تم التطرق إلى الإطار التطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية من حيث متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم مراحل وطرق التطبيق مروراً بمعوقات التطبيق، وأهم المقترحات للتغلب على صعوبات ومشكلات التطبيق، كما تم الحديث في هذا الفصل

## إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية في المكتبات

### الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري

عن جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتحسين جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية، ليختتم الفصل الثالث بإلقاء نظرة شاملة على مقاييس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية.

في حين تناول **الفصل الرابع** الإطار الفكري والنظري للميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية وذلك بالتعرف على مفاهيم الميزة التنافسية وطبيعتها ثم أهميتها وأهدافها في المكتبات الجامعية المركزية، ليتم الانتقال بعدها بالحديث عن أهم الآليات التي يمكن للمكتبات الجامعية المركزية من خلالها تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وإدامتها، ثم بعدها التعرف على أهم أبعاد ومصادر الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية، أيضا تم التطرق في هذا الفصل الحالي إلى الحديث عن مواصفات الإيزو وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية كما تم تقديم نماذج عن بعض المكتبات الجامعية العربية والغربية الحاصلة على شهادة ومطابقة الإيزو، ليختتم هذا الفصل بالتطرق إلى جوهر ولب موضوع الدراسة الحالية وهو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية.

أما **الفصل الخامس**، وهو الأخير من هذه الدراسة، فقد جاء تحت عنوان عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها، حيث تم التطرق من خلاله إلى تحليل بيانات الدراسة المجمعة ميدانيا وتفسيرها، ثم مناقشة النتائج العامة للدراسة المتوصل إليها، مروراً بنتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، متبوعة بحزمة من التوصيات والاقتراحات ثم خاتمة، لتختتم الدراسة بتقديم تصور مقترح للبحوث والدراسات المستقبلية.

أما بالنسبة لأهم **الصعوبات** التي واجهتنا عند إعداد هذه الدراسة الراهنة سواء في مرحلة الدراسة النظرية أو الدراسة الميدانية، فتمثلت بالأساس في:

- انتشار جائحة كورونا التي أدت إلى غلق الجامعات والمكتبات الجامعية من جهة، ومن جهة أخرى إصابة بعض المكتبيين المنتمين للمكتبات المركزية عينة الدراسة بفيروس كورونا، الأمر الذي أثر على عملية التوزيع والاسترجاع الكلي للاستمارات الاستبيان.

## إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية في المكتبات

### الجامعة المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري

---

- اتساع الرقعة الجغرافية للمجتمع الأصلي للدراسة الممتد على كامل الشرق الجزائري، الأمر الذي شكل صعوبة في التنقل سواء خلال عملية القيام بالدراسة الاستطلاعية، أو عند عملية توزيع استمارات الاستبيان في الدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على بعض المراجع المهمة والكتب المتخصصة الحديثة حول إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وعدم توفرها في المكتبات الجامعية الجزائرية، إذ تم التنقل إلى المعارض الدولية للكتب المقامة ببعض الدول العربية كمصر وتونس.

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### تمهيد:

جاء هذا الفصل بعنوان الإطار العام للدراسة، حيث اشتمل على الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة وكذلك إجراءات الدراسة الميدانية، ثم ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة. فبالنسبة للإطار المنهجي يعد بمثابة البوصلة الأساسية التي توجه الدراسة ويسير الباحث على هداها<sup>1</sup>. حيث تم من خلاله التطرق إلى أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ثم عرض إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها الفرعية، فضلا عن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الجزئية التي تقوم عليها الدراسة، ثم تحديد أسباب اختيار موضوع الدراسة الحالية، بعدها تم الانتقال إلى أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. كما تطرق هذا الفصل أيضا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تضمنت الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها لإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ثم وصفا عاما للمنهج المستخدم والمجتمع الأصلي للدراسة وعينة الدراسة، وأيضا توضيح حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها المكانية والبشرية والزمنية، ثم تحديد الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، وخطوات تصميمها وكيفية تطويرها، وإظهار مدى صدقها وثباتها. ليختتم هذا الفصل بالتعريفات الإجرائية للمفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة الحالية.

### 1-1 الإطار المفاهيمي للدراسة:

#### 1-1-1 إشكالية الدراسة:

تعد المكتبات الجامعية المركزية الركيزة الأساسية لأي جامعة، كونها تضطلع بدور رائد في إمداد الجامعة الأم بمصادر التعلم والتعليم والبحث العلمي الملائمة في شتى حقول المعرفة والعلوم، فضلا عن تقديم خدمات معلوماتية متنوعة تلبي احتياجات المستفيدين منها كالطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الإدارية حتى أصبحت من أهم الأدوات الأكاديمية التي تعتمد عليها الجامعات العصرية في القيام بوظائفها وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها، لكن مع مطلع الألفية الثالثة وجدت هذه الفئة المتميزة من المكتبات نفسها أمام تحديات جامحة وضغوط غير مسبوقه فرضتها عوامل عديدة أبرزها: ظاهرة العولمة وثورة الانترنت والانفجار المعرفي، وتزايد وعي المستفيدين وتفاوت احتياجاتهم ودخول مؤسسات أخرى بدأت تنافسها في تقديم

<sup>1</sup> علام، اعتماد محمد، حسن، دنيا مفيد علي. ريادة الأعمال والمشروعات الصناعية الصغيرة في الريف: دراسة حالة لقرية مصرية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2019، ص11

خدمات عالية الجودة والنوعية وتستهدف حصصها السوقية، إضافة إلى التقلص المستمر في الميزانيات السنوية المرصودة لها، والصعوبات المرتبطة بتطويع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وكيفية الاستفادة منها. لذا فقد كان لزاما عليها انطلاقا من كونها مؤسسات حيوية ومجتمعية متفاعلة مع بيئتها الداخلية والخارجية الاستجابة السريعة لهذه التغيرات المتلاحقة والتحديات التنافسية المتزايدة؛ والتفاعل معها ومسيرتها مما تطلب منها إعادة اختراع ذاتها وهندسة أعمالها وهيكلتها وإجراءاتها وتصميم خدماتها ومراجعة خططها، بشكل يتماشى مع التحولات السريعة والتطورات التقنية النشطة التي تشهدها البيئة المحيطة بها وذلك حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

من هنا وحتى تتمكن المكتبات الجامعية المركزية من مواكبة المستجدات العالمية الحاصلة والتطورات التقنية المتلاحقة ومعايشتها واستشراف التحديات في المستقبل، فإنها بحاجة ماسة إلى إدخال أساليب وإستراتيجيات إدارية علمية وفعالة في إدارتها، تختلف تماما عن النظم والأساليب الإدارية التقليدية المتعارف عليها التي تتبعها ولعل من أبرز هذه الأساليب والأنماط الإدارية التي أحدثت نقلة نوعية في الفكر الإداري المعاصر هو إدارة الجودة الشاملة كأحد أفضل الاتجاهات والممارسات الإدارية السائدة على الصعيد العالمي والمرغوب في تطبيقها بالوقت الحالي من طرف جميع المنظمات والمؤسسات بمختلف قطاعاتها وأنشطتها- الربحية والصناعية والخدمية على حد سواء - فقد بدأ الاهتمام به يتزايد بشكل تلقائي ومتسارع من طرف مؤسسات المعلومات والمعرفة ودخل بقوة إلى مجال المكتبات الجامعية المركزية، إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية أنّ التطبيق الصحيح والاحترافي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية بشكل خاص قد أحدث فرقا جوهريا واضحا وتغييرات جذرية ملموسة في مجال أسلوب العمل وتحقيق الأداء المنظمي المتميز، والارتقاء بجودة خدماتها، والاستجابة لرغبات المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل يجعلهم يفضلون خدماتها عن سواها من المكتبات الأخرى المنافسة.

إن المؤشرات الإيجابية والنتائج المذهلة التي حققتها العديد من الجامعات ومكتباتها بالدول المتقدمة جرّاء تطبيقها لمفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أدت إلى تحفيز المكتبات الجامعية المركزية الجزائرية ودفعها إلى التفكير خارج الصندوق، كاستجابة منطقية منها للتوجهات الإدارية العالمية؛ وأيضا لتعزيز مسؤوليتها المجتمعية حيث أصبحت تسعى جاهدة وبخطى حثيثة نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال التخلي عن الأداء التقليدي والنمطي، وإحداث تطوير شامل متكامل في الأنظمة والعمليات والأداء والخدمات المقدمة وتقليص شكاوى المستفيدين، وتحسين صورتها لديهم وكسب ولائهم على أكمل وجه، حتى تكون ضمن المنافسة أ التغلب عليها والوصول إلى التميز التنافسي الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في سوق خدمات

المعلومات؛ والقدرة على مواجهة التعقيدات الضغوط التنافسية المتزايدة، وتحويلها إلى فرص مثيرة من خلال استثمار جميع الإمكانيات والموجودات التي تملكها وفي مقدمتها الموجودات البشرية باعتبارها عامل حاسم وإستراتيجي - خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي- لبناء ميزة تنافسية قوية خاصة بما يصعب تقليدها أو اختراقها ما يضمن لها التفوق والتميز، ويمنحها مكانة متقدمة بين مثيلاتها من المكتبات والمؤسسات المنافسة لها خاصة التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، وقد تمكنها من الوصول إلى الأيزو والحصول على شهادته واعترافه الأمر الذي قد يضعها في محف المكتبات الجامعية العالمية الرائدة والمتميزة، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة التابعة لها ومساندتها في الحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي والارتقاء بها ضمن سلم التصنيفات العالمية للجامعات.

من هذا المنطلق وانسجاما مع ما سبق، فإنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يمكن أن يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري؟

### 2-1-1 تساؤلات الدراسة:

تساؤلات الدراسة هي ترجمة مفصلة لأهداف الدراسة، وأية دراسة لها هدف أساسي ينبثق منه عدة أهداف فرعية، ولكي تتحقق هذه الأهداف فلا بد من ترجمتها إلى تساؤلات او فرضيات<sup>1</sup>. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والأغراض التي وضعت من أجلها، سنحاول الإجابة بمنهجية علمية على التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري؟
- هل تطبق المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما مستوى الميزة التنافسية المحقق في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري؟
- ما هي الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري؟

<sup>1</sup> درويش، محمود محمد. مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، 2018. ص226



### 1-1-3 فرضيات الدراسة:

يمكن تعريف الفرضية بأنها إجابة مؤقتة عن الأسئلة البحثية التي تطرحها إشكالية الدراسة<sup>1</sup>. وعلى ضوء أهمية الدراسة الحالية وتحقيقا لأهدافها؛ وبالنظر إلى إشكالية الدراسة المقدمة وكإجابة أولية على تساؤلاتها الفرعية، تم وضع الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري .

بناء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

✓ الفرضية الأولى: تتوفر المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعة المركزية لناحية الشرق الجزائري.

✓ الفرضية الثانية: تطبق المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

✓ الفرضية الثالثة: مستوى الميزة التنافسية المحقق في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري جيد.

### 1-1-4 أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأبعاد التالية :

- أن الموضوع المتناول في الدراسة الراهنة يعد موضوعا علميا وعصريا جديراً بالبحث والدراسة في قطاع المكتبات الجامعية، وهو إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وربطه بالمكتبات الجامعية المركزية بوصفها إحدى الروافد والمقومات الأساسية لتقييم الجامعات العصرية، والاعتراف بها على المستوى الوطني والعالمي، والمسئولة عن القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها ورسالتها الأكاديمية، ما يؤكد دورها الحيوي كجهاز معلومات متطور مهمته دعم العملية التعليمية والبحثية وإنتاج المعرفة.

- التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة، السائدة عالميا والمرغوب في تطبيقها من طرف مختلف المنظمات الصناعية والربحية والخدمية، والذي يجب أن يحظى باهتمام بالغ من طرف الجامعات الجزائرية ومكتباتها، وأن تعدد أهدافها أساسيا لإدارتها الحديثة كمنهج من مناهج التغيير الإيجابي في جميع المستويات؛ وضرورة البدء بالتخلي عن النماذج والأساليب الإدارية

<sup>1</sup> الوادي، محمود حسين، الزعبي، علي فلاح. أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي. عمان: دار المناهج، 2011. ص 39

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- الكلاسيكية الجامدة التي أصبحت عاجزة عن استيعاب الأهداف الإستراتيجية والمنشودة لهذه المكتبات في ظل التحولات والتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة المحيطة بها.
- الإشارة إلى أهمية تحقيق المكتبات الجامعية المركزية للميزة التنافسية؛ والتي تعتبر كمنصة لدعم تنافسية وتميز الجامعة الأم والارتقاء بها ضمن سلم التصنيفات العالمية للجامعات، فبدون مكتبة متميزة لا يمكن أن يكون هناك جامعة متميزة.
  - كذلك تبرز أهمية الدراسة أيضا في حرصها على التأكيد بأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمطلب ضروري يمكن المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق من الصمود والقدرة على المنافسة كخطوة نحو تحقيق الميزة التنافسية بناء على ما تؤكده الأدبيات والدراسات السابقة.
  - قد تعد هذه الدراسة الراهنة بمثابة حافز أو نقطة انطلاق لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الأكاديمية المستقبلية حول إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مجال المكتبات ومراكز التوثيق بشكل عام والمكتبات الجامعية المركزية بشكل خاص.

**1-1-5 أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بجامعات الشرق الجزائري، وذلك من خلال ما يلي:

- استعراض الإطار الفكري والنظري لكل من إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وتحديد العلاقة الموجودة بينهما.
- معرفة مدى توفر المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري.
- التعرف إلى مدى تطبيق مديري ومحافظي المكتبات الجامعية المركزية لناحية الشرق الجزائري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم المكتبات الجامعية المركزية، كإستراتيجية لتحسين جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة بما يحقق رضا المستخدمين، والارتقاء بالمركز التنافسي للمكتبات الجامعية المركزية في سوق خدمات المعلومات.
- الوقوف على أبعاد ومؤشرات الميزة التنافسية المحققة في المكتبات الجامعية المركزية لناحية الشرق الجزائري.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- الإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- الوقوف على دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري.
- إلقاء الضوء على أهم المشكلات والصعوبات التي تحول دون تطبيق المكتبات الجامعية المركزية بجامعة الشرق الجزائري لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ وتحقيق أبعاد ومؤشرات الميزة التنافسية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد على لفت انتباه مديري ومحافظي المكتبات الجامعية المركزية الجزائرية بشكل عام، حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري عصري وفعال يساهم في تحسين الخدمات، وتخطي الصعوبات والارتقاء بمستويات الرضا عند المستفيدين والوصول إلى النجاح الإستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية التي تعد بمثابة تأشيرة للوصول إلى الإيزو والحصول على اعترافه.

### 1-1-6 أسباب اختيار الموضوع:

- في الحقيقة لم يكن اختيارنا لموضوع الدراسة عشوائيا أو بمحض الصدفة، وإنما ووقفت وراءه مجموعة من الدوافع و الأسباب التي حدثت بالباحث على تناول هذا الموضوع، وهذه الأسباب هي:
- افتقار المكتبات الجامعية الجزائرية على حد علم الباحث لدراسات أكاديمية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في قطاع المكتبات ومرافق المعلومات بشكل عام، والمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بشكل خاص، وبالتالي تعد هذه الدراسة كإضافة إلى المكتبة الجامعية الجزائرية بدراسة نظرية تطبيقية متخصصة.
  - الميول والاهتمامات الشخصية، والرغبة للخوض في مثل هذا الموضوع، والذي دعمته بعض القراءات في مجال إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى عمل الباحث بإحدى المكتبات الجامعية بالشرق الجزائري والذي مكّنه من الإطلاع المباشر على العديد من المشكلات والصعوبات التي تعاني منها هذه المكتبات الجامعية كتدني مستوى الخدمات المكتبية والمعلوماتية، فضلا عن الزيادة المضطردة في أعداد المستفيدين وتفاوت احتياجاتهم البحثية والمعلوماتية، إلى جانب الصعوبات المالية المتزايدة والمشاكل المرتبطة بتطويع تكنولوجيا المعلومات والإفادة من تطبيقاتها، والتنافسية الشديدة التي تشهدها سوق خدمات المعلومات، وبما يحمله أسلوب إدارة الجودة الشاملة من إمكانية التطوير حيث يعتبر الحل الأمثل لتخطي مثل هذه العوائق والمشكلات.

- حداثة الموضوع وحيويته على الصعيد النظري والتطبيقي، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي أثبتت التجارب العالمية، نجاحه في قيادة لمنظمات الأعمال الربحية والخدمية على حد سواء نحو امتلاك الميزة التنافسية متواصلة.
- محاولة المشاركة في إثراء الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات بدراسات جديدة حول إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية.

### 7-1-1 الدراسات السابقة:

المقصود بالدراسات السابقة هي البحوث العلمية التي أعدت من قبل في نفس نقطة البحث<sup>1</sup>. وتشكل الدراسات والبحوث السابقة أهمية كبيرة بالنسبة للدراسة الحالية، إذ تعتبر من المصادر الهامة للحصول على المشكلات البحثية<sup>2</sup>. فهي تساعد الباحث على التحكم في جميع جوانب الموضوع النظرية وأبعاده المختلفة، وتمكنه من تحديد الثغرات والفجوات العلمية التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها من قبل، كما تمكنه أيضا من توضيح العلاقة بين دراسته الحالية والدراسات السابقة المنجزة؛ ومعرفة نقاط الالتقاء والاختلاف فيما بينها، وأخيرا جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، لذلك يمثل مراجعة الدراسات السابقة واستقراءها نقطة مركزية، وحلقة ضرورية في البحوث العلمية الأكاديمية الجديدة وفيما يلي سيتم التطرق إلى عدد من الدراسات السابقة حسب ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية حيث شملت جملة من الأقطار والبلدان، لذا فقد جاءت مرتبة ترتيبا تصاعديا حسب درجة قدمها وتاريخ كتابتها من الأقدم إلى الأحدث، ومصنفة ضمن محورين هما: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية على النحو التالي:

#### 1-7-1-1 الدراسات العربية:

1-1-7-1-1 الدراسة الأولى<sup>3</sup>: قام بها فيصل عبد الله حسن الحداد (2001) بعنوان: خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تحسين جودة خدمات المكتبات الجامعية السعودية من خلال دمج أسلوب إدارة الجودة الشاملة معاً؛ ووضع تصور لنموذج نظري يمثل آلية لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات المبحوثة لرفع مستوى الأداء وتحسين الخدمة المكتبية. اعتمد

<sup>1</sup> خليفة، شعبان عبد العزيز. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات و المعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997. ص 110

<sup>2</sup> العبيدي، محمد جاسم ولي. طرق البحث العلمي. عمان: ديونر للطباعة، 2010. ص 49

<sup>3</sup> الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه: المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة القاهرة، 2001

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن وذلك لتحديد المتغيرات المؤثرة على مستوى جودة الخدمة المكتبية، والتعرف على طبيعة العلاقات بينها، وذلك من وجهتي نظر المستفيدين من الخدمة المكتبية بالمكتبات الجامعية والعاملين بهذه المكتبات. واقتصرت الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة الذي يضم أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا إلى جانب عينة من المسؤولين والعاملين المتخصصين في المكتبات المركزية لثلاث جامعات سعودية هي: جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. وكان من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة:

✓ بالرغم من أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة و تطبيقه منذ مدة طويلة في الدول الغربية إلا أنه لم يجد صدى عند النسبة الغالبة بالمكتبات الجامعية السعودية.

✓ ميل المستفيدين من خدمات المكتبات المبحوثة نحو الموافقة على جودة خدمات المكتبات بمتوسط مرجح 3.02 لأعضاء هيئة التدريس و 3.34 بالنسبة للطلاب.

✓ عدم رضا العاملين بالمكتبات والمشاركين بالدراسة بسبب عدم اهتمام إدارة المكتبات الجامعية بعقد لقاءات وورش عمل للعاملين لدعم التحسين لجودة خدمات المكتبات المقدمة؛ بالإضافة إلى عدم المشاركة في الأنشطة المرتبطة بالجودة فكرياً و عملياً.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

✓ ضرورة الأخذ بزمام المبادرة نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة كنظام إداري جديد متكامل، يهدف إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية السعودية.

✓ منح العاملين بالمكتبات الجامعية السعودية الفرصة للمشاركة في الأنشطة المرتبطة بالجودة فكرياً و عملياً، والتعبير بحرية تامة عن آرائهم وضرورة عقد لقاءات وورش عمل بشكل مستمر لدعم جهود وتحسين جودة الخدمة.

**1-1-7-1-2 الدراسة الثانية<sup>1</sup>: قام بها وحيد موسى سعد (2009) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في**

**المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية.** تهدف الدراسة إلى طرح دراسة تحليلية لخدمات المعلومات الالكترونية من حيث الماهية والخصائص والأنواع، مع ربطها مباشرة مع المكتبات المقدمة لها (المكتبات عينة الدراسة). وأن تهدف إلى دراسة تحليلية نقدية لمعايير ومقاييس إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة

<sup>1</sup> سعد، وحيد موسى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

و المتخصصة في مجال المكتبات والمعلومات وخدمات المعلومات الالكترونية، استخدم الباحث المنهج الوصفي مع التركيز على المنهج المسحي، ومنهج التحليل الوثائقي، كما تم استخدام ثلاثة استبيانات لجمع البيانات والمعلومات:

- ✓ الاستبيان الأول هو مقياس لجودة الأداء الفعلي لخدمات المعلومات الالكترونية.
- ✓ الاستبيان الثاني مقياس ف.أزيثامل لقياس ولاء العملاء .
- ✓ الاستبيان الثالث لتوجهات العاملين في قطاع خدمات المعلومات الالكترونية المصري نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال.

وكانت عينة الدراسة عينة عمدية حجمها 150 مفردة والمتمثلة في المستخدمين من خدمات المعلومات الالكترونية المقدمة من خلال مكتبات دار الكتب و الوثائق القومية، ومكتبات المعادي العامة والبحر الأعظم العامة وخالد بن الوليد العامة؛ ومبارك العامة والقاهرة الكبرى كمكتبات عامة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود درجة عالية من التباين بين المكتبات قيد الدراسة في الأبعاد المطروحة.
- ✓ عدم ولاء العملاء (المستخدمين) لخدمات المعلومات الالكترونية المقدمة من المكتبات عينة الدراسة، وقد تبين هذا من خلال تطبيق مقياس ف.أريثامل لقياس ولاء العملاء.
- ✓ وجود تأييد كبير من قبل العاملين للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بالمجال، حيث سجل توجه العام لعينة الدراسة نسبة موافقة بلغت 91%.
- ✓ طرحت مجموعة من المخاطر والمحاذير التي يمكن للمكتبات المصرية التي تتيح خدمات المعلومات الالكترونية- وكذلك غيرها من المكتبات- أن تقع في حبالها وشراكها عند التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، انطلاقاً من عدم وجود تطبيقات فعلية لإدارة الجودة الشاملة تقريباً بالمكتبات حتى الآن، وذلك اعتماداً على خبرات المؤسسات الخدمية- ومن بينها المكتبات- المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك على الدراسات والأبحاث النظرية التي طرحت هذه المشكلات.

وفي خضم هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة:

- ✓ تعديل ثقافة العاملين بصورة تؤدي إلى ترسيخ ثقافة الجودة، وتهيئة المناخ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ فهم وتحديد متطلبات العملاء ومحاولة تجاوزها من خلال إعلام جميع العاملين في المكتبة التي تتيح خدمات المعلومات الالكترونية بهذه المتطلبات مع إدارة علاقات طيبة مع العملاء.

✓ المشاركة الكاملة والفاعلة من قبل جميع العاملين في المكتبة في مختلف العمليات والأنشطة المرتبطة بالمكتبة.

**1-1-7-1-3 الدراسة الثالثة<sup>1</sup>:** قام بها كردمين محمد ساسي عمر (2011) بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية وتعزيزها لدى المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصناعية بالجمهورية الليبية". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وبين القدرة التنافسية لدى بعض المؤسسات الصناعية الليبية، وذلك لبيان ما إذا كان تطبيق هذا المدخل سيسهم في تحقيق القدرة التنافسية لهذه المؤسسات أم لا. ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عمدية مكونة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بشركات صناعة الألبان والعصائر العامة والخاصة بالجمهورية الليبية بواقع 102 مفردة، حيث جرى تحليلها باستخدام برنامج Spss الإصدار السابع عشر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. هناك توجه إيجابي واع من قبل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في المؤسسات الصناعية الليبية بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية.

ب. وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق القدرة التنافسية وتعزيزها لدى المؤسسات الصناعية مجال البحث. وذلك من خلال:

✓ إن التزام القيادات الإدارية بدعم وتأييد مدخل إدارة الجودة الشاملة كأحد متطلبات تطبيقه يسهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية الليبية مجال البحث.

✓ إن نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة ودعمها والمحافظة عليها تسهم في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية مجال البحث.

✓ التدريب والتعليم على مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة كأحد عناصر تطبيقه لها دور إيجابي ومحوري في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية الليبية مجال البحث.

✓ التخطيط الإستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة كأحد متطلبات تطبيقه يسهم في تحقيق القدرة التنافسية لدى الشركات الليبية مجال البحث.

<sup>1</sup> كردمين، محمد ساسي عمر . دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية وتعزيزها لدى المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصناعية بالجمهورية الليبية. أطروحة دكتوراه: إدارة الأعمال. دمشق: جامعة دمشق، 2011

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ إن التوجه نحو العميل كأحد عناصر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل عال وفعال في تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الليبية مجال البحث.

✓ التحسين المستمر كأحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن حسن تطبيقه يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الليبية مجال البحث.

**1-1-7-1-4 الدراسة الرابعة<sup>1</sup>: قامت بما عزة القطب حماد حيدر(2013) بعنوان: إدارة الجودة في**

مكتبات المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية. هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و أهمية تطبيقها في المؤسسات التربوية والتعليمية؛ والوقوف على واقع المكتبات التابعة للمعاهد الأزهرية المهنية من حيث تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، كما هدفت للتوصل إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمكتبات المعاهد الأزهرية لضمان الارتقاء بالمكتبات محل الدراسة واعتمدت الباحثة على المنهج المسحي وأيضاً منهج البحث الميداني، كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في جميع المكتبات الموجودة بالمعاهد الأزهرية وهي المكتبات المرشحة للتهيئة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتواجدة بمحافظة المنوفية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج التي من شأنها ضمان نجاح استخدام إدارة الجودة الشاملة بمكتبات المعاهد، وهي كالتالي:

- ضرورة الاهتمام بفهم القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة وترسيخها لدى جميع العاملين بالمكتبات بالمعاهد الأزهرية.
- اهتمام الإدارة العليا بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات والتركيز على دعم المديرين وتلقيهم مبدأً التقويم الذاتي لتحسين أدائهم.
- تطوير خطة ورؤيا إستراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمها وأهداف تحسين الجودة.
- التركيز على أهمية الاختيار الأمثل لأمناء المكتبات وتعليمهم وتدريبهم ورفع كفاءتهم المهنية.
- التعاون بين العاملين بالمكتبة والمجتمع المدرسي والمجتمع المحيط.

<sup>1</sup> حيدر، عزة القطب حماد. إدارة الجودة الشاملة في مكتبات المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة طنطا، 2013



**1-1-7-1-5 الدراسة الخامسة<sup>1</sup>**: قام بها كل من: أبنعوف محمد أحمد إبراهيم، البصير محمد زين أحمد (2014) بعنوان: **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة الجزيرة**. هدفت الدراسة إلى التعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة بهدف تحسين أداء المكتبات الجامعية بجامعة الجزيرة وترقية خدماتها، ولتحقيق الهدف اتبعت الدراسة على المنهج الوثائقي والمنهج الوصفي بشقيه: المسحي ودراسة الحالة، مع استخدام برنامج Spss لتحليل البيانات، وتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في جميع العاملين والمستفيدين من مكتبات جامعة الجزيرة حيث تم استخدام أداة المقابلة الشخصية مع أمناء مكتبات جامعة الجزيرة والاستبيان مع العاملين والمستفيدين من مكتبات جامعة الجزيرة بغية التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المكتبات، حيث بلغ حجم عينة الدراسة من العاملين 95 عاملا والمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس بـ 110 وطلاب الدراسات العليا بـ 200 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم اعتماد المعايير الدولية لخدمات المعلومات التي تقوم على العلاقة بين المكتبة والمستفيدين والعاملين.
- أن غالبية العاملين بمكتبات جامعة الجزيرة غير مؤهلين التأهيل الكافي لتقديم خدمات جيدة للمستفيدين.
- ضعف استخدام التقنيات الحديثة في نظم مكتبات جامعة الجزيرة الأمر الذي أدى إلى ضعف خدمات المعلومات المقدمة إل المستفيدين.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة الدعم المباشر من إدارة الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات
- ضرورة تعريف جميع العاملين في المكتبة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة عن طريق الندوات وورش العمل والاجتماعات لبت الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها.

<sup>1</sup> أبنعوف، محمد أحمد إبراهيم، البصير، محمد زين أحمد. تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة الجزيرة. في: المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات، 28-30 أكتوبر 2014، الحمامات. تونس: إعلم، 2014.

**1-1-7-1-6** الدراسة السادسة<sup>1</sup>: قام بها العطاب محمد عبد الله أحمد (2016) الموسومة بـ "جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية باليمن في إطار الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية" هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة خدمات المعلومات في المكتبتين المركزيتين بجامعة صنعاء وذمار باليمن، وذلك باستخدام مقياس Servqual، كما هدفت أيضا إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من قبل العاملين في كلتا المكتبتين وأهم الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق تلك المبادئ. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن لتحديد الفروقات الموجودة في جودة خدمات المعلومات بين كلتا المكتبتين، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد تكونت من فئتين: عينة طبقية من طلبة الدراسات العليا و أعضاء هيئة التدريس أما الفئة الثانية فتمثلت في جميع العاملين وعلى رأسها القيادات العليا، واستخدم الباحث استبيان لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة المباشرة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ افتقار المكتبتان المركزيتان بجامعة صنعاء وذمار إلى تقديم الخدمات المعلوماتية الحديثة التي تواكب التطورات، وتساهم في سد احتياجات المستفيدين.
- ✓ يتم تطبيق بعض مبادئ الجودة الشاملة في كلتا المكتبتين المركزيتين بجامعة صنعاء وذمار بطريقة عشوائية دون وجود خطة مكتوبة تحدد آلية التطبيق و مراحلها.
- وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات من بينها:
- ✓ إعداد العاملين في المكتبتين المركزيتين بجامعة صنعاء وذمار؛ وتأهيلهم خصوصا في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ عمل خطة متكاملة لتحسين الوضع الراهن في كلتا المكتبتين وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالطريقة العلمية الصحيحة وفقا لآلية مكتوبة ومدروسة.
- ✓ تحسين الوضع الراهن لخدمات المعلومات المتوفرة، والعمل على تقديم خدمات معلومات تلي احتياجات المستفيدين منها، إضافة إلى إتباع طرق التسويق المتطورة للتعريف بالمكتبة وتسويق خدماتها.

<sup>1</sup> العطاب، محمد أحمد عبد الله. جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية باليمن في إطار الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة عين شمس، 2016



- الاستمرار في اعتماد التحسين المستمر بشكل دائم وإشراك العاملين في مختلف عمليات التطوير بما يعزز الميزة التنافسية للشركة المبحوثة.

**1-1-7-1-8** الدراسة الثامنة<sup>1</sup>: قام بها شريف مراد (2017) بعنوان: "أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية ودور تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية الجزائرية؛ وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة فشملت محافظي ورؤساء المصالح وإداريي المكتبات الجامعية ببعض جامعات الشرق الجزائري (جامعة باتنة، جامعة سطيف، جامعة برج بوعريج، جامعة المسيلة) حيث تم أخذ عينة عشوائية ملائمة مكونة من 50 فردا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات حيث جرى توزيعها بعدة طرق: المقابلة والهاتف وعبر البريد الإلكتروني. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك إدراك واسع من قبل إداريي المكتبات الجامعية الجزائرية فيما يخص أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بمثيلاتها من المكتبات الجامعية العربية والعالمية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات والتي من بينها: - ضرورة اختيار قيادات المكتبات الجامعية وفقا لمعايير علمية وموضوعية وتخصوية.

- العمل على إنشاء وحدات خاصة لضمان الجودة في الجامعات وفي المكتبات الجامعية وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي لها.

- ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة من خلال عقد الندوات والملتقيات. وأيضا ضرورة الاهتمام بعامل التدريب والتعليم للمكتبيين العاملين داخل المكتبات الجامعية باعتباره قاعدة أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> شريف، مراد. أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة دراسات العلوم التربوية [على الخط]. (ديسمبر، 2017). متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo/Dirasat> Edu/article/view/100962&ved (تمت الزيارة يوم 2019/01/14)

1-1-7-1-9 الدراسة التاسعة<sup>1</sup>: قام بها محمود ياسر نبوي (2018) بعنوان: "إدارة التميز في المكتبات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية على المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة". وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية باعتبارها أحد أهم المداخل الرئيسية لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وفي سبيل ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب البحث الميداني وقد تكونت عينة الدراسة من (61) مكتبة مركزية تتبع مختلف فئات مؤسسات التعليم العالي الإماراتي واستخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- كشفت النتائج أن (2.68%) من المشاركين في الدراسة يوافقون بشدة على ضرورة تبني وتطبيق استراتيجيات، وأساليب إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية وأن (24.4%) أجابوا بالموافقة بينما نسبة (7.3%) أخذت موقفاً محايداً.

- تعود الدوافع والمبررات لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية التي أشار إليها المشاركون بالدراسة؛ حيث أكد (80.4%) منهم على أن الارتقاء بالمستوى التنظيمي بالمكتبة لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية وتأهيلها نحو الإبداع والابتكار، وتميز المخرجات والارتقاء بخدمات المكتبات، تعد من أهم الدوافع والمبررات لتبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات أهمها:

✓ تعميق تطبيق استراتيجيات ومعايير إدارة التميز كي تغطي كافة مجالات ومستويات العمليات والخدمات بالمكتبات الأكاديمية الإماراتية بنفس المستوى من خلال الالتزام بمعايير وأساليب إدارة التميز.

✓ ضرورة قيام المسؤولين عن إدارة المكتبات الأكاديمية الإماراتية بوضع وإعداد خطط للموارد البشرية بما يتماشى مع الخطط الإستراتيجية للمكتبة.

<sup>1</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية على المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة طنطا، 2018

✓ على المكتبات الأكاديمية الإماراتية إعداد وتطوير سياسات استقطاب وتوظيف الموارد البشرية اللازمة من أجل تحقيق أهدافها وخططها بشكل يساعدها على التوصل إلى مستوى الأداء المتميز المستهدف.

✓ إدراج ما يسمى "أخصائي تميز مكتبات" ضمن مسميات العاملين في مجال المكتبات مع تحديد الوصف الوظيفي المناسب له للقيام بواجبه نحو تعزيز ومتابعة تطبيق استراتيجيات التميز في بيئة المكتبات.

**1-1-7-1-1** الدراسة العاشرة<sup>1</sup>: قامت بها إبراهيم رؤى أحمد (2018) بعنوان "متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تكريت بالعراق، ولتحقيق الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدام مقياس متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ ومقياس الميزة التنافسية، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة الدراسة المكونة من 28 موظف برئاسة جامعة تكريت. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الوظائف القيادية الأكاديمية يتأثر أدائها بمتطلبات الجودة الشاملة، كما أظهرت الدراسة أيضا امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة تصورا واضحا عن التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها تلك القيادات حيث جاءت نسبة الاتفاق بشكل عام نسبة جيد جدا، حيث احتل بعد الالتزام المرتبة الأولى، ثم جاء التصميم الفعال بالمرتبة الثانية، ثم القيادة وبعدها فرق العمل. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة استعانة الجامعة المبحوثة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق أسلوب برنامج إدارة الجودة الشاملة لتدعيم خبرة الجامعة.

<sup>1</sup> إبراهيم رؤى أحمد. متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين. مجلة العلوم الإدارية العراقية [على الخط]. 2018، مج 2، ع 1. متاح على الرابط التالي: <http://doi.org/10.33013/iqasi.v1n4> (تمت الزيارة يوم 2019/09/10)

### التعقيب على الدراسات العربية السابقة:

من خلال العرض السابق للأدبيات والدراسات العربية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة نجد أنها قد ركزت على أهمية الاستفادة من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم المكتبات الجامعية بهدف الارتقاء بجودة وفعالية الخدمات المعلوماتية بما يحقق رضا المستفيدين مثل: دراسة (الحداد، 2003) ودراسة (أبنعوف، البصير، 2014).

فيما أكدت بعض الدراسات على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، والتي على رأسها مؤسسات المعلومات بشكل عام، والمكتبات الجامعية بشكل خاص لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الأيزو والحصول على شهادته كدراسة (شريف مراد، 2017)، ودراسات أخرى تناولت إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء وتحسين جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية لتحقيق رضا المستفيدين ومواكبة تطورات العصر مثل: دراسة كل من (العطاب، 2016) و(عزة القطب، 2013).

ودراسات أخرى ركزت على دراسة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات مثل: دراسة (السماني، مدني، 2017).

### 1-1-7-2 الدراسات الأجنبية:

**1-1-7-2-1 الدراسة الأولى<sup>1</sup>:** قام بها Nigel B. butterwick (1993) بعنوان: **Total quality management in the university Library**. تهدف الدراسة في جانبها النظري إلى التركيز على إدارة الجودة الشاملة من حيث المفاهيم، وأهمية تطبيقها واستخداماتها المتزايدة في قطاعات الخدمات؛ مع الإشارة إلى نقص تطبيقها على المكتبات بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص. أما في الجانب العملي للدراسة فقد انصبت على إمكانية تطوير أداء المكتبات الجامعية وتحسين خدماتها من خلال اعتماد أساليب إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وذلك من خلال اعتماد مكتبة جامعة "كوينز" في "بلفاست" كعينة لإجراء الدراسة الميدانية، بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، ومن خلال تحليل البنية التحتية للإدارة التي تم وضعها قبل بدء تشغيل البرنامج؛ وعلى التعبير في الثقافة التنظيمية التي تحدثها إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup>BUTTERWICK, Nigel. Total quality management in the university Library. Journal of Library Administration, 1993, vol14, n3

✓ هناك اتفاق بين الإدارة العليا للمكتبة والعاملين فيها بنسبة فوق المتوسط لأهمية توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية محل الدراسة، إلى جانب رغبتهم العالية بضرورة تطبيقها لمواجهة التحديات ومساريتها خاصة في ظل التحول نحو مجتمع المعلومات والمعرفة.

✓ ضرورة تبني الإدارة العليا للمكتبة الجامعية لفلسفة نشر ثقافة الجودة الشاملة لتطوير أداء المكتبة الجامعية؛ إلى جانب تطوير الهيكل التنظيمي للمكتبة وإشراك العاملين وتفويضهم للسلطة.

**1-1-7-2-2 الدراسة الثانية<sup>1</sup>: قام بها Enrico ceko (2011) بعنوان: Total quality**

**management and competitive advantage of albanian** يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد وجود علاقات بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في القطاع الخاص بمنظمات الأعمال الألبانية (المتوسطة والصغيرة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لعينة الدراسة فتمثلت في 150 منظمة أعمال صغيرة ومتوسطة بألبانيا واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد أي منظمة في القطاع الخاص الألباني تطبق إدارة الجودة الشاملة، مما جعل الشركات الألبانية ليست قادرة على اكتساب ميزة تنافسية محليا ودوليا.

**1-1-7-3-2 الدراسة الثالثة<sup>2</sup>: قام بها Al-Qudah kamal (2012) بعنوان: The Impact of**

**Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan** هدفت الدراسة إلى التحقيق في اثر إدارة الجودة

الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تكون من كبار المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى لشركات تصنيع الأدوية. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 123 مديرا من الإدارة العليا والوسطى لشركات تصنيع الأدوية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة مهمة من الناحية الإستراتيجية والتكثيكية وأن لها أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية، كون أن التركيز على العملاء له أثر كبير على الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية، متبوعا بإدارة الأفراد ثم القيادة. وبناء

<sup>1</sup> CEKO, Enriko. Total quality management and competitive advantage of Albanian firms. AKTET Journal of Institute Alb-Shkenca [en ligne]. 2011,vol4 ,n3.disponible sur: <http://alpa.mali-it.eu/pub/aktet/v4/n3/fusha4/p83/>.(consulté le 24/11/2019)

<sup>2</sup>AI-QUDAH, Kamal. The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. Perspectives of Innovations,Economics and Business[en ligne]. 2012,vol12, n3. Disponible sur le: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-737b9e47-34eb-4920-b21e-48532012600a>(consulté le14/01/2019)



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

على النتائج أوصت الدراسة بضرورة التكتيف من ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من آثار جد إيجابية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات تصنيع الأدوية الأردنية.

**1-1-7-2-4 الدراسة الرابعة<sup>1</sup>: قام بها Ravi kumar kennedy (2013) بعنوان: A study on Total quality management of university libraries in Tamil nadu.** تهدف

الدراسة بشكل عام إلى التحليل وبشكل مفصل لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات التابعة للجامعات الحكومية في تاميل نادو ولتحقيق الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، كما تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة (عينة عشوائية) المكونة من 500 فردا من المستفيدين والعاملين في خمس (05) مكتبات تابعة للجامعات الحكومية المختارة بتأميل نادو. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ لا توجد علاقة بين طبيعة أو نوع الجنس (ذكر أو أنثى) وبين البحث عن المعلومات بالمكتبات الجامعية المبحوثة.
- ✓ إحجام مديري المكتبات الجامعية وأمنائها عن تقاسم السلطة مع المرؤوسين يعد حاجز رصين أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات واقتراحات أهمها:
- ✓ ضرورة توفير إدارة المكتبات الجامعية محل الدراسة لخدمة النسخ التصويري وبجودة عالية للمستفيدين.
- ✓ يجب تزويد المكتبات الجامعية المبحوثة بعدد كاف من الموظفين لتقديم خدمات معلوماتية عالية الجودة تحقق رضا المستفيدين.
- ✓ على القيادات الجامعية العليا اتخاذ الإجراءات اللازمة لحضور جميع مديري المكتبات الجامعية محل الدراسة لبرامج الجودة الشاملة فهي مفيدة لتنفيذ وظائفهم بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> KENNEDY, Ravi Kumar. A study on total quality management of university libraries in tamil nadu. Thèse doctorat: philosophy in library and information science. India: Manonmaniam Sundaranar University, 2013

Uzma akhtar & kalid Mahmoud sanghera قام بها الدراسة الخامسة<sup>1</sup>: 5-2-7-1-1

**Application of total quality management approaches in the** بعنوان: (2014)

**academie libraries of public sector universities**. هدفت الدراسة إلى التطرق بالبحث

في مجال إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية، وذلك من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة

الشاملة التي وضعتها رابطة المكتبات الجامعية والبحثية (ACRL) التابعة لجمعية المكتبات الأمريكية (ALA)

(جانبيين من جوانب الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وهما جانب التركيز على المستفيد، وجانب التحسين

المستمر لعمليات وخدمات المكتبة. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي من خلال إعداد استبانته، تم

توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في (108) فردا تكونت من (20) مكتبي، و(44) عضو هيئة تدريس،

و(44) باحث في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

✓ أن التركيز الرئيسي في المكتبات الجامعية عينة الدراسة كان على المستفيد.

✓ أما من جانب التحسين المستمر لأداء وخدمات هذه المكتبات فإن عينة الدراسة أكدت على

ضرورة التطوير والتحسين المستمر لهذا الجانب كونه يشهد قصورا واضحا في ذلك (سهولة الوصول

إلى مصادر المعلومات، أنواع ومستوى جودة خدمات المعلومات...)

Leela Krishna Ganapavarapu et Sireesha قام بها: الدراسة السادسة<sup>2</sup>: 6-2-7-1-1

**Study on Total Quality Management for** بعنوان: (2015) Prathigadapa

**Competitive Advantage in International Business**. هدفت الدراسة إلى التحقيق في

العلاقة الموجودة بين ممارسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في إدارة منظمات الأعمال

الوطنية والدولية الماليزية. ولتحقيق الهدف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث شمل مجتمع الدراسة

المشاركين في مختلف المنظمات ذات السمعة الوطنية والدولية بماليزيا، وقد بلغ حجم العينة 60 منظمة مختارة

بماليزيا (30 منظمة معتمدة لدى الإيزو و30 منظمة غير معتمدة لدى الإيزو) كما استخدم الاستبيان كأداة

رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة بالإضافة إلى اعتماد مقياس ليكارت لجمع تصورات وقياس

استجابات الباحثين لعبارات الاستبيان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

<sup>1</sup> AKHTAR, uzma. Application of total quality management approaches in the academie libraries of public sector universities. European academic research [en ligne].2014,vol1,n12.disponible sur: <https://www.euacademic.org/upload/article/360.pdf> (consulté le 14/05/2019)

<sup>2</sup>GAMAPAVARAPU, leela Krishna. Study on total quality management for competitive advantage in international business. Arabian journal of business and management review,2015,vol5, n3.

✓ ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز دائما على رضا العملاء الذي يمنح المنظمات محل الدراسة الميزة التنافسية ويعزز مكانتها في السوق.

✓ كذلك إن أساليب إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير جدا على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني جميع المنظمات الأعمال التجارية بماليزيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة تدريجية لمواجهة تحديات الاقتصاديات المعولمة.

1-1-7-2-7-1-1 الدراسة السابعة<sup>1</sup>: قام بها كل من: Azadeh & Hossein Hakimpour

(2017) Shahbeiki بعنوان: **Total Quality management : A Source of**

**competitive advantage in Manufacturing Companies**. تهدف هذه الدراسة إلى

التحقيق في مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على خمسة مبادئ (دعم الإدارة العليا، التدريب والتعليم، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التصنيع بجنوب خراسان بإيران ولتحقيق الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 132 من مديري شركات التصنيع. وقد كشفت الدراسة على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي وكبير على تحقيق الميزة التنافسية بشركات التصنيع الواقعة جنوب إيران بإقليم خراسان، كما كشفت أيضا على أن مبدأ دعم الإدارة العليا ومشاركة الموظفين كانا من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثيرا ومساهمة في تحقيق خفض التكاليف وتحقيق رضا العملاء بشركات التصنيع محل الدراسة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة المزيد من الاهتمام على التطبيق الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وخاصة مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا لما له من دور كبير وفعال في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في خفض التكاليف، المرونة، الجودة، التسليم.

<sup>1</sup>SHAHBEIKI, Azadeh et Hakimpour, Hossein.Total Quality Management: A Source of Competitive Advantage in Manufacturing Companies [en ligne].2017,vols, n9. Disponible sur: <http://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/124829>. (consulté le 08/04/2020)

### التعقيب على الدراسات الأجنبية السابقة:

من خلال استعراض الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة نجد أن معظمها قد أكدت على أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف منظمات الأعمال الربحية والخدمية على حد سواء كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية مثل: دراسة كل من (Krishna & prathigaitapa, 2015) و (korankye , 2013) و (ceko, 2011) فيما أكدت ودراسة (akhtar et al, 2013) و (Mahmoud , 2014).

### أوجه الاستفادة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة:

في الحقيقة أفادت نتائج وأبحاث الدراسات السابقة العربية والأجنبية الدراسة الحالية في جوانب عديدة:

- ✓ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري والنظري العام للدراسة الحالية.
- ✓ تم تحديد وبلورة إشكالية هذه الدراسة الحالية في ضوء بعض نتائج الدراسات السابقة.
- ✓ بناء فرضيات الدراسة واستكمال بعض الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.
- ✓ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي اتبعته معظم الدراسات السابقة، وفي طريقة اختيار العينة.
- ✓ كذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وصيانة (إضافة أو حذف) بعض فقرات الاستبيان للدراسة الحالية.
- ✓ تحديد الفجوات البحثية ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة والخروج ببعض التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالدراسة الحالية.
- ✓ تزويد الدراسة الحالية ببعض المصادر والمراجع العلمية الهامة، وتحديد أماكن إتاحتها للرجوع إليها والاستفادة منها.
- ✓ إن الإطلاع على الإجراءات المختلفة التي اتبعها الباحثون في إعداد دراساتهم، ساعد الدراسة الحالية على اختيار ووضع الإجراءات اللازمة لها.
- ✓ في المقارنة بين النتائج النهائية للدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية.

➔ أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة.

■ تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الموضوع العام المتعلق في إدارة الجودة الشاملة وربطها بالميزة التنافسية، وأيضاً في بعض الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة مثل: جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية كما في دراسة ( العطاب، 2016) وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية كما في دراسة (Nigel, 1993) ودراسة (حيدر عزة القطب، 2013) وأهمية تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها بالمكتبات الجامعية كما في دراسة (ياسر نبوي، 2018) ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية كما في دراسة (كردمين، 2011) ودراسة (Qudah, 2012).

■ تشترك أيضاً الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة مثل بعض الدراسات العربية: كدراسة (شريف مراد 2017) و(العطاب محمد عبدالله أحمد 2018) وأيضاً (إبراهيم رؤى أحمد إبراهيم 2018) وبعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة: ( ceko 2011 enriko ) ، ودراسة (Al-qudah kamel 2012) و ( Leela Krishna 2015).

■ كما تلتقي الدراسة الحالية أيضاً مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة مثل دراسة: (شريف مراد 2017) ودراسة ( رؤى أحمد إبراهيم 2018) وكذلك دراسة (محمود ياسر نبوي 2018)، ودراسة ( Enriko ceko 2011 ) و ( Ravi kumar kenedy 2013) وأيضاً في مجتمع الدراسة كدراسة (شريف مراد 2017) وأيضاً في تحليل العلاقة بين المتغيرات.

■ تشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة عربية كانت أو أجنبية في أنها تجري على عينة تم سحبها من المجتمعات الأصلية للدراسة.

■ تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لنفس بيئة (مكان) الدراسة الميدانية وهي المكتبات الجامعية بشكل عام، مثل دراسة (مراد شريف، 2017) ودراسة (العطاب، 2016) ودراسة (korankye, 2013) ودراسة (Nigel, 1993).

➔ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات العربية والأجنبية السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- يعد موضوع هذه الدراسة والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، بالإضافة إلى بعض المباحث والموضوعات المتناولة من أبرز أوجه اختلافها وتميزها عن الدراسات السابقة.
- كذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النتائج التي توصلت إليها.
- أنه وفي حدود علم الباحث من الدراسات العربية القليلة التي تربط إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) بالميزة التنافسية (كمتغير تابع) بالتطبيق في المكتبات الجامعية المركزية، كما تختلف أيضا في توقيتها الزمني بمعنى تاريخ إجراء الدراسة الميدانية.

### 1-2 إجراءات للدراسة الميدانية:

بعد مرحلة الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وما توصلت إليه من نتائج، تأتي مرحلة الاستطلاع وجمع البيانات، فقبل البدء بالإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الميدانية، وجب القيام بإجراء الدراسة الاستطلاعية أو الاستكشافية لمعرفة الظروف والإجراءات التي ستم فيها الدراسة الميدانية.

### 1-2-1 الدراسة الاستطلاعية: تعتبر الدراسة الاستطلاعية ملاحظة أولية للميدان، الهدف منها هو جمع

أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل تحديد مجتمع الدراسة والتعرف عليه، وتوضيح ووضع الفرضيات وبناء وسيلة البحث<sup>1</sup>. ويجري إجراء الدراسة الاستطلاعية يتمكن الباحث من استقصاء العقبات والمعوقات التي ستعترض سير تنفيذ إجراءات الدراسة الأصلية، ومن ثم يتمكن الباحث من إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات المتوقع ظهورها عند إجراء الدراسة الأصلية<sup>2</sup>. و من خلال الدراسة الاستطلاعية تم :

- بناء استمارة الاستبيان في شكلها الأولي كما هو موضح في الملحق رقم 1.
- التأكد من صدق الاستبيان بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين في علم المكتبات والمعلومات والتوثيق.
- التأكد من ثبات الاستبيان بتطبيقه وتوزيعه على عينة استطلاعية مكونة من 30 مكتبيا من مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> بوزيان، راضية. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015. ص 193

<sup>2</sup> الزهيري، حيدر عبد الكريم محسن. مناهج البحث التربوي. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير، 2017. ص 427

وقد كان من نتائج الدراسة الاستطلاعية: بناء وتطوير استمارة الاستبيان في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم 2.

### 2-2-1 مجالات الدراسة الميدانية:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود والمجالات الآتية:

#### 1-2-2-1 المجال الزمني: وهي الفترة الزمنية التي استغرقت في القيام بالزيارات الاستطلاعية وتصميم

استمارة الاستبيان، ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية، وجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وامتدت من بداية شهر فيفري 2020 إلى غاية منتصف شهر أكتوبر 2020.

#### 2-2-2-2 المجال البشري: شملت كافة العاملين بالمكتبات الجامعية المركزية الثلاثة محل الدراسة المذكورة

سابقا في الحدود المكانية، بمختلف تخصصاتهم العلمية ومؤهلاتهم الأكاديمية ومسمياتهم الوظيفية البالغ عددهم 105 عاملا موزعين على ثلاث فئات أساسية:

- فئة المكتبين تضم: محافظي المكتبات الجامعية، ملحقي المكتبات الجامعية من الدرجة الأولى والثانية، مساعدي المكتبات الجامعية، الأعوان التقنيون بالمكتبات الجامعية
- فئة المختصين في الإعلام الآلي
- فئة الإداريين

#### 3-2-2-1 المجال الجغرافي: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة قصدية مكونة من ثلاثة (03) مكتبات

جامعية مركزية تابعة لجامعات الشرق الجزائري، تمثلت في:

#### 1-3-2-2-1 المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الإخوة منتوري قسنطينة<sup>1</sup>:

تأسست سنة 1969 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 45/69 المؤرخ في 17 جويلية 1969، بدأ العمل بها سنة 1978 وتقع في وسط المقر المركزي للجامعة موزعة على مساحة تقدر بـ 7065م<sup>2</sup>، تتكون المكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري من طابقين:<sup>1</sup>

أ. الطابق العلوي:

<sup>1</sup> دليل المكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري قسنطينة<sup>1</sup>. [على الخط]. متاح على الرابط : <https://bu.umc.edu.dz> . (تمت الزيارة يوم 2020/06/10)

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يضم قاعة للمطالعة والبحث مقسمة إلى قسمين: قسم يتسع لـ 768 مقعد مخصص للعمل الفردي لجميع الطلاب، وقسم آخر للأساتذة وطلبة الدراسات العليا بطاقة استيعابية تقدر بـ 108 مقعد مخصص للإشراف والعمل الجماعي.

- قاعة الانترنت مكونة من 14 حاسوباً للبحث.

- قاعة تحتوي على 60 حاسوباً مخصصة للإطلاع على مختلف الفهارس الآلية للمكتبة المركزية (الكتب والدوريات والمخطوطات الأطروحات والرسائل الجامعية)

- فضاء يتسع لـ 18 مقعد مخصص لمستخدمي الحواسيب المحمولة من الطلاب والأساتذة والباحثين.

ب. الطابق الأرضي: يضم :

- الإدارة

- بنك الإعارة وهو فضاء واسع جداً يحتوي على أكثر من 86000 ألف كتاب متاحة للإعارة الخارجية.

كما يحتوي أيضاً على قسم يتسع لـ 12 مقعد مخصص للخدمات المرجعية يضم أكثر من 3800 وثيقة تشمل القواميس والوثائق النادرة والدوريات

- قاعة الرقمنة

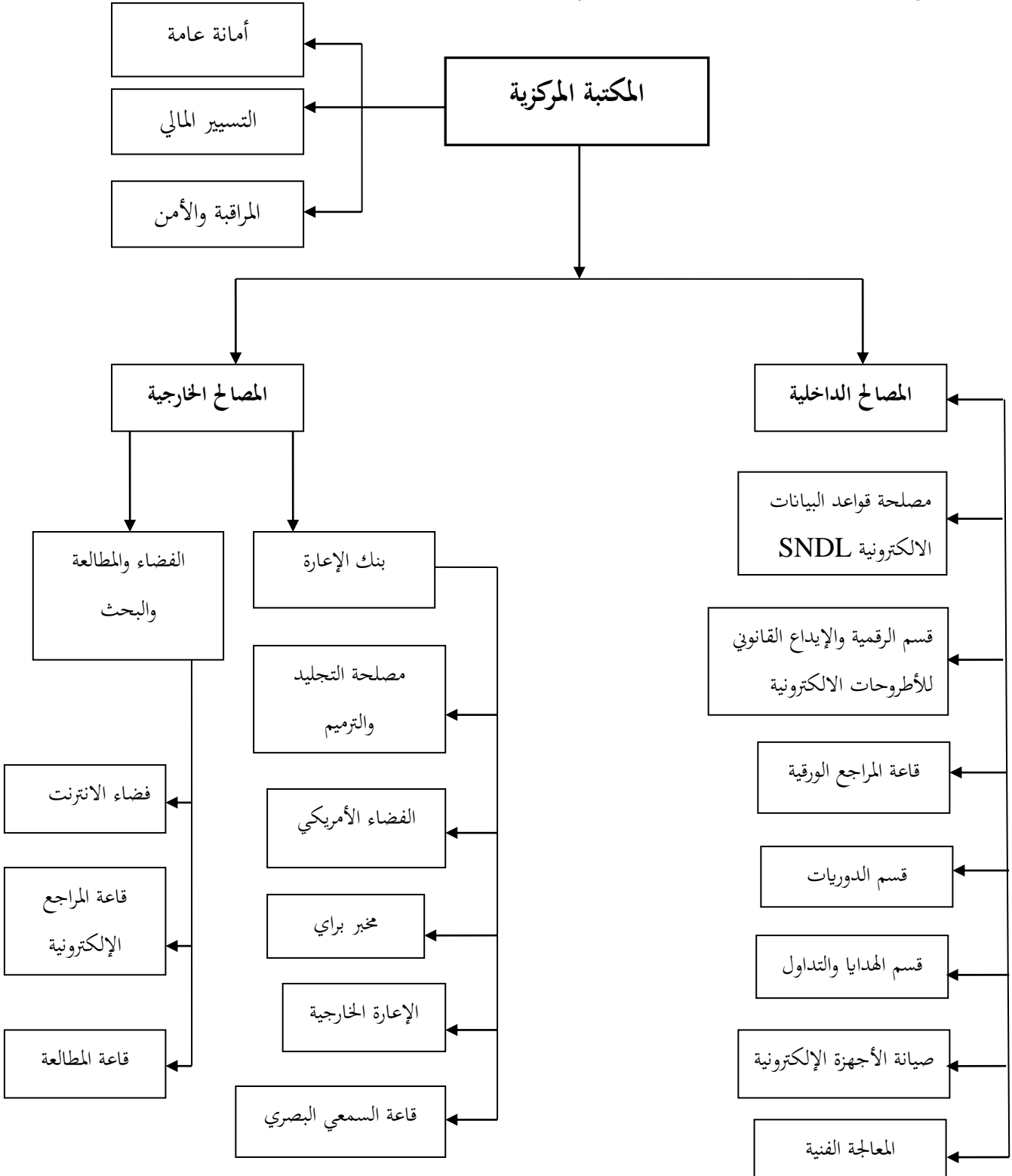
- قسم خاص بقواعد البيانات الإلكترونية S.N.D.L. والتي يشترك فيها حوالي 3500 مستعمل من الطلبة

والأساتذة التابعين لجامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1.



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويوضح الشكل الموالي رقم (01) الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة<sup>1</sup>:



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دليل المكتبة المركزية بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة<sup>1</sup>. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://bu.umc.edu.dz>. (تمت الزيارة يوم 2020/06/11)

1-2-2-3-2 المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية:

تأسست في شهر سبتمبر من سنة 1993 بموجب المرسوم التنفيذي 84/182 الصادر بتاريخ 04 أوت 1984 الذي أنشئت من خلاله جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية التابعة لها، تتربع المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر أو كما تسمى أيضا مكتبة "احمد عروة" على مساحة تقدر بـ3450 متر مربع<sup>1</sup>. وتتكون المكتبة من عدة مصالح وأقسام<sup>2</sup>:

فالنسبة للمصالح تتكون المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر من المصالح الآتية:

≈ **مصالحة التزويد:** تتضمن ثلاثة فروع: الاقتناء، الجرد، التبادل

≈ **مصالحة المعالجة أو العمل الفني:** وتضم فرعين هما: التحليل الموضوعي، الفهرسة.

≈ **مصالحة البحث البيبليوغرافي:** هي فضاء للبحث عن مصادر المعلومات في الفهارس الورقية أو بمساعدة قواعد البيانات في برمجية سنجاب من خلال الحاسوب.

≈ **مصالحة الإعلام والتوجيه:** يتم على مستواها الاستقبال وإرجاع مصادر المعلومات التي انتهت مدة إعارتها القانونية.

أما بالنسبة للأقسام فتتقسم المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر إلى أربعة (04) هي:

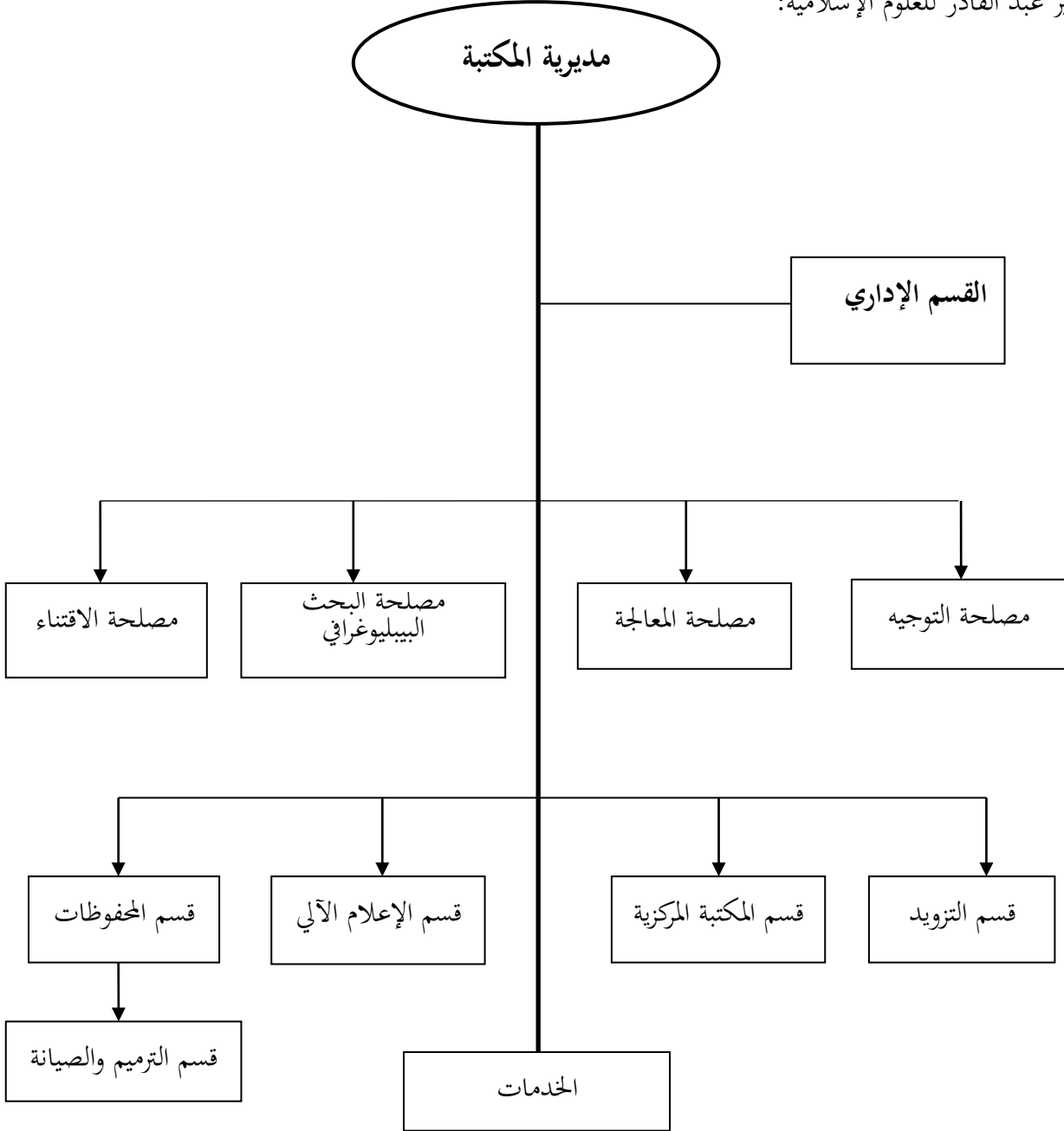
**قسم الدوريات:** يعد فضاء مكاني للقراء يتسع لحوالي 42 مقعد، يضم هذا القسم المجلات النشرات، أعمال المنتقيات، بالإضافة إلى كل الرسائل الجامعية والأطروحات التي تناقش على مستوى الجامعة الأم. **مكتبة الشيوخ:** يعد من أهم أقسام المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر حيث تضم 17 مكتبة خاصة بمشايخ ورجال العلم والدين المعروفين على مستوى القطر الجزائري، الذين وقفوها دعما لرصيد المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر، وحسب مدير المكتبة المركزية كان آخر ما حصلت عليه كهبة هو رصيد مكتبة طويل حملاوي المقدر بحوالي 123 عنوانا.

**قسم المكتبة الرقمية:** أخذت المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر على عاتقها إنشاء أول مكتبة رقمية للمخطوطات على المستوى الوطني قصد المحافظة على الأوعية النادرة من أمهات الكتب والمخطوطات في العلوم الإسلامية التي تضمها الجامعة، والمعروف أنها تزخر برصيد هام جدا ومعتبر من المخطوطات والتي يصل عددها إلى

<sup>1</sup> تاريخ المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. [على الخط]. متاح على الرابط: <https://alaminfo.wordpress.com>. تمت الزيارة يوم (2020/06/26)

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد مدير المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. يوم (2020/06/26) على الساعة (10:25)

1025 مخطوطا، حيث تعود فكرة رقمنة رصيد المخطوطات منذ سنة 2005 وقد وصل عدد المخطوطات المرقمنة حتى اليوم 150 مخطوطا<sup>1</sup>. والشكل الموالي رقم(02) يوضح الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية:<sup>2</sup>



الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة

<sup>1</sup> أبو زيد، احمد محمود ذياب. تقييم جودة علم المكتبات المقارن. عمان: المعزز للنشر والتوزيع، 2016. ص177

<sup>2</sup> الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. [على الخط]. متاح على الرابط: [https:// ahlami,fo.wordpress.com](https://ahlami,fo.wordpress.com). (تمت الزيارة يوم: 2020/06/23)

1-2-2-3 المكتبة الجامعية المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي:

بدأ العمل بالمكتبة المركزية سنة 2008 أشهر قليلة قبل ترقية المركز الجامعي لأم البواقي إلى مصاف الجامعات الجزائرية في جانفي 2009، يقع مقر المكتبة المركزية بشكله الدائري في قلب الجامعة بمنطقة سيدي ارغيس بأم البواقي وتتكون المكتبة المركزية من ثلاثة طوابق:<sup>1</sup>

أ. الطابق الأرضي: يضم

- قسم الإدارة تحتوي على مكتب المديرية التي تقوم بالتسيير الإداري والمالي والبشري للمكتبة المركزية. مكتب الاستقبال والمراقبة والتوجيه نجد فيه جناح خاص بالرسائل الجامعية والمذكرات يحتوي على 04 حواسيب.

- فضاء تكنولوجيا الإعلام والاتصال يضم جناح مخصص لاستنساخ الوثائق وجناح آخر مخصص للمعارض وهو عبارة عن قاعة لعرض المقتنيات الجديدة على لوحة إعلانات رقمية.

- قسم (البراي) مخصص للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة يحتوي على 05 حواسيب مجهزة بطابعتين براي.

ب. الطابق الأول: يتكون من:

- فضاء العمل والبحث البيبليوغرافي وهو عبارة عن قاعة بها 37 حاسوب مخصص للبحث الآلي عن الكتب والوثائق والاطلاع عن الأقراص المضغوطة، إلى جانب إمكانية النفاذ الحر والمجاني عبر الموقع الرسمي للمكتبة المركزية إلى مجموعة من قواعد المعلومات مثل: قاعدة المعلومات التربوية، قاعدة المعلومات العلوم الإسلامية والقانونية، قاعدة معلومات الاقتصاد والإدارة، وذلك من خلال إدخال اسم الباحث ورمزه السري.

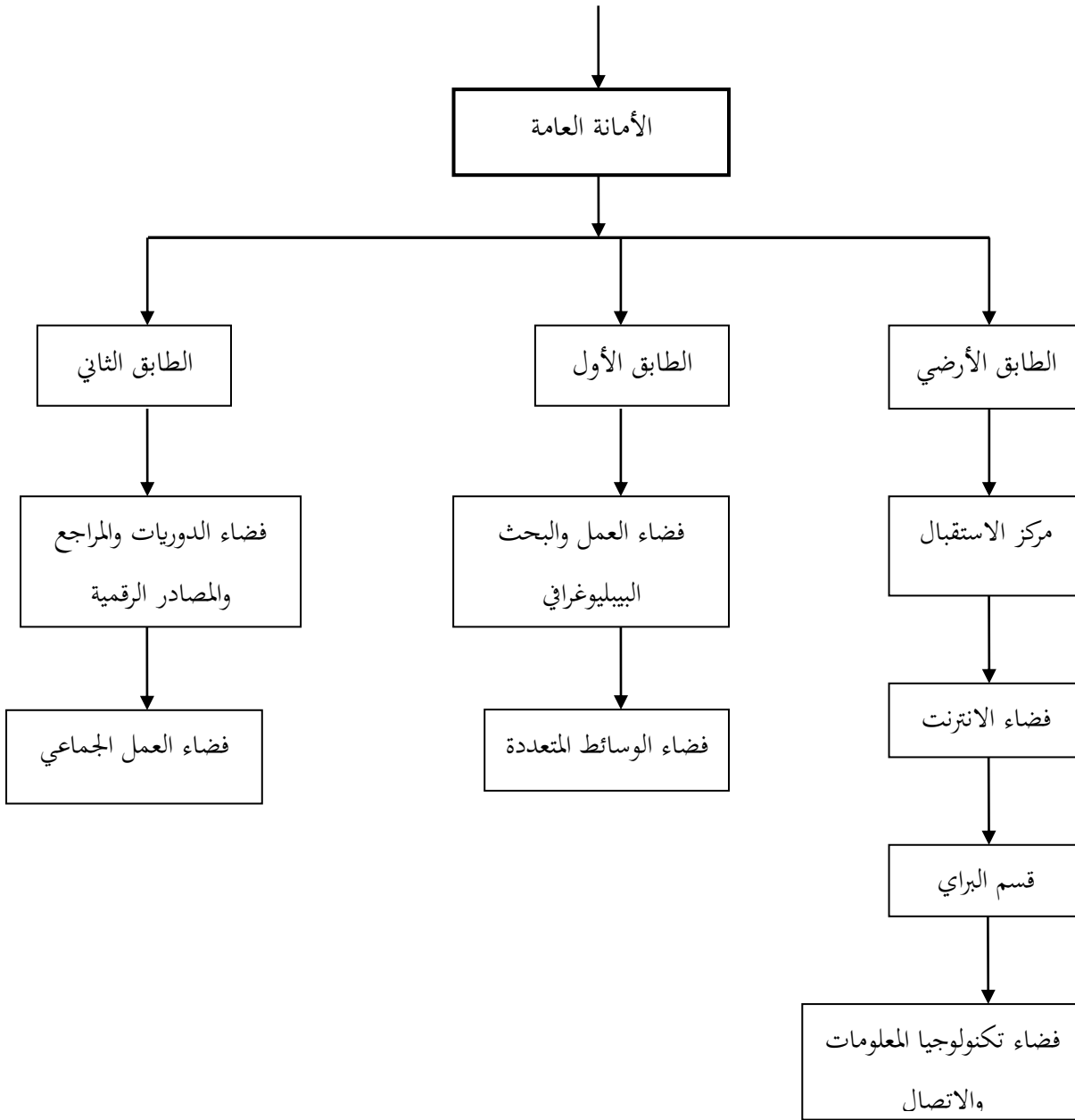
- قاعة للمطالعة بطاقة استيعابية تقدر بـ 488 مقعدا.

- فضاء الوسائط المتعددة للاتصالات.

ت. الطابق الثاني: ويتواجد به فضاء المراجع والدوريات والمصادر الرقمي، وقاعة بها 400 مقعد للمطالعة

والعمل الفردي، وأيضا 20 مقعد مخصصة للعمل الجماعي بها 05 حواسيب آلية متاحة للجميع.

ويوضح الشكل الموالي رقم (03) الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي:<sup>1</sup>



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

### 3-2-1 منهج الدراسة:

<sup>1</sup> دليل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. [على الخط]. متاح على الرابط: <http://www.univ-oeb.dz>. (تمت الزيارة يوم: 2020/06/17)

إن منهج الدراسة هو: "الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزم بها في بحثه حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير البحث ويسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث"<sup>1</sup>. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي (المنهج الإحصائي الوصفي) فبالنسبة للمنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد عليه باعتباره أنسب المناهج لتحقيق أهدافها؛ ولملائمته مع طبيعة هذه الدراسة، كما أنه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

والمنهج الوصفي التحليلي كما أشار (عبيدات وآخرون) يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للمنهج الإحصائي الوصفي فهذا النوع يركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول موضوع معين، كمدسة أو مكتبة أو مؤسسة أو مجتمع معين، وتفسيرها بشكل نتائج يحصل عليها الباحث، والتي لا يشترط فيها أن تكون قياسية أو نمطية، أي أنها لا تنطبق على مؤسسة أو مجتمع آخر بالضرورة<sup>3</sup>.

### 1-2-4 المجتمع الكلي للدراسة:

من الخطوات الأساسية في تصميم البحوث تحديد مجتمع الدراسة فهو الميدان الذي ستطبق فيه الدراسة والمصدر الأساس للحصول على معلومات الدراسة وبياناتها<sup>4</sup> ويعرف (أنجس مورييس) مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>5</sup>. ومن أجل تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا علميا ودقيقا وحصر مفرداته تم الاعتماد على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المكتبات الجامعية المركزية التابعة لجامعات الشرق الجزائري والبالغ عددها تسعة عشرة (19)

<sup>1</sup> العاني، عبد القهار داود. منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية. دمشق: دار وحي القلم، 2014. ص16

<sup>2</sup> عبيدات، ذوقان... وآخرون. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2014. ص247

<sup>3</sup> قندلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. عمان: دار اليازوري العلمية، 1999. ص122

<sup>4</sup> أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي عبد الإله. مناهج البحث العلمي: من التبيين إلى التمكين. عمان: دار اليازوري، 2020. ص 45

<sup>5</sup> أنجس، مورييس؛ تر. بوزيد صحراوي. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ط2. الجزائر: دار القصة، 2006. ص298

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مكتبة مركزية موزعة على ستة عشرة (16) جامعة والجدير بالذكر أنه تم استبعاد كل من جامعة ورقلة - جامعة برج بوعرييج - جامعة ميله، وذلك لعدم احتواء كل واحدة من الجامعات الثلاثة (03) المذكورة أية مكتبة مركزية؛ وإنما تتواجد بها مكاتب كليات وأقسام فقط، كما تم استبعاد المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة 3 لأن مقرها لا يزال قيد الإنجاز. والجدول الموالي يوضح المكتبات المركزية لناحية الشرق الجزائري المكونة لمجتمع دراستنا الحالية:

الجدول رقم(01): المكتبات الجامعية المركزية المكونة للمجتمع الأصلي للدراسة بناحية الشرق الجزائري

الترتيب	المكتبات الجامعية المركزية المستهدفة لناحية الشرق الجزائري	العدد الإجمالي للعاملين في كل مكتبة مركزية
1	المكتبة المركزية لجامعة جيجل - محمد الصديق بن يحيى	33
2	المكتبة المركزية لجامعة تبسة - العربي التبسي	15
3	المكتبة المركزية لجامعة الطارف - الشاذلي بن جديد	12
4	المكتبة المركزية لجامعة خنشلة - عباس لغرور	23
5	المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي - العربي بن مهدي	43
6	المكتبة المركزية لجامعة الوادي - حمة لخضر	09
7	المكتبة المركزية لجامعة سوق أهراس - محمد الشريف مساعدي	14
8	المكتبة المركزية لجامعة عنابة - باجي مختار	34
9	المكتبة المركزية لجامعة سكيكدة - 20 أوت 1955	20
10	المكتبة المركزية لجامعة قالمة - 28 ماي 1945	16
11	المكتبة المركزية لجامعة باتنة 1 - الحاج لخضر	32
12	المكتبة المركزية لجامعة بسكرة - محمد خيضر	09
13	المكتبة المركزية لجامعة المسيلة - محمد بوضياف	15
14	المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة للعلوم الإسلامية - الأمير عبد القادر	32
15	المكتبة المركزية لجامعة سطيف 1 - فرحات عباس	30

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

15	المكتبة المركزية لجامعة سطيف2- ملين دباغين	16
30	المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة1- الإخوة منتوري	17
11	المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة2- عبد الحميد مهري	18
15	المكتبة المركزية لجامعة باتنة2- مصطفى بن بولعيد	19
408	المجموع الكلي	

من خلال الجدول رقم(01) أعلاه يتضح بان مجتمع الدراسة كبير الحجم نوعا ما، وهو موزع على مناطق عديدة بالشرق الجزائري، وبالتالي يصعب الوصول والحصول على البيانات البحثية وكذلك التعامل مع جميع مفرداته المتمثلة في المكتبات المركزية المتواجدة بناحية الشرق الجزائري المقدر عددها بتسعة عشرة(19) مكتبة مركزية بما تشمله من عاملين البالغ عددهم أربع مئة ثمانية(408) عاملا بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومؤهلاتهم الأكاديمية وتخصصاتهم العلمية، لذا سوف يتم اللجوء إلى أسلوب المعاينة (اختيار العينة).

### 1-2-5 عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"<sup>1</sup>. أما أسلوب المعاينة فهو مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة<sup>2</sup>. كما يقصد بأسلوب المعاينة أخذ جزء وليس كل المجتمع، أي جمع البيانات من بعض مفردات المجتمع<sup>3</sup>. ونظرا لصعوبة تطبيق أداة جمع البيانات على كل المكتبات الجامعية المركزية المكونة لمجتمع الدراسة؛ وصعوبة الوصول إليها كلها بما تشمله من عاملين سيتم اللجوء إلى أسلوب المعاينة، قصد توفير الوقت والجهد المحدد لإنجاز الدراسة بمختلف خطواتها الأخرى، وبالذقة المطلوبة، ومن هذا المنطلق تم اللجوء إلى أسلوب العينة الغير عشوائية، حيث كانت: "العينة قصدية والتي تعرف أيضا بالغرضية، أو العمدية، أو الهادفة،

<sup>1</sup> قندلجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري، 2012.ص186

<sup>2</sup> أنجرس، موريس. المرجع السابق.ص301

<sup>3</sup> أبو النصر، مدحت محمد. المرجع السابق.ص161



وهي العينة التي يتم اختيارها لغرض معين أو قصد معين، كونها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها الباحث<sup>1</sup>. وقد جاءت العينة القصدية لدراستنا الحالية مكونة من ثلاثة (03) مكاتب جامعية مركزية بالشرق الجزائري لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تشكل نسبة 25.93% من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة 105 مكتيبا بمختلف مؤهلاتهم العلمية الأكاديمية ومسمياتهم الوظيفية والمستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) التي يشتغلون بها.

أما فيما يخص عن أسباب اختيار هذه المكاتب الجامعية المركزية دون غيرها من المكاتب المركزية الأخرى المكونة لمجتمع الدراسة، فيرجع ذلك إلى:

- ✓ المكاتب الجامعية المركزية المختارة تتميز بكون حجمها وقدمها ما يعد مؤشرا يدل على الاستقرار من النواحي التنظيمية والفنية والإدارية؛ كما يدل على أن هذه المكاتب تضم بين جنباتها مجموعات ضخمة ومتنوعة في مختلف فروع العلوم والتخصصات المعرفية.
- ✓ المكاتب الجامعية المركزية المختارة تقدم خدمات معلوماتية ومكتبية حديثة نوعا ما ومتنوعة، وبالتالي فهي تشكل مجالا خصبا لدراستنا الحالية.
- ✓ تتمتع المكاتب الجامعية المركزية المختارة بدرجة معتبرة من الجودة من حيث الشكل الداخلي والخارجي للمبنى وكذلك تجهيزاته الداخلية، وأيضا سهولة الوصول إليه.
- ✓ التموقع أو التشتت الجغرافي للمكاتب الجامعية المركزية المختارة ملائم لتنقل الباحث وإجراء الدراسة على مستواها.
- ✓ تعاون محافظي ومسؤولي المكاتب الجامعية المركزية المختارة وإبداء موافقتهم على إجراء الدراسة بها.
- ✓ عدد المكتبيين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، سواء كانوا من الذين يشغلون مناصب المديرين أو محافظين أو رؤساء المصالح الفنية والتقنية والإدارية داخل المكاتب الجامعية المركزية المختارة هو مناسب جدا مقارنة بالمكاتب المركزية الأخرى المكونة لمجتمع الدراسة، ما يسهل تطبيق أداة الدراسة عليهم جميعا من جهة؛ ومن جهة أخرى تجاوبهم بمرونة مع أداة الدراسة بشكل يحقق أهداف الدراسة.

ويمكن توضيح المكاتب الجامعية المركزية التي تم اختيارها كعينة للدراسة الحالية في الجدول الموالي بالأسفل رقم (02) والذي تشير بياناته بوجود تفاوت في عدد المكتبيين العاملين بالمكاتب المركزية محل الدراسة حيث تمثل

<sup>1</sup> أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد عبد الإله. المرجع السابق. ص59

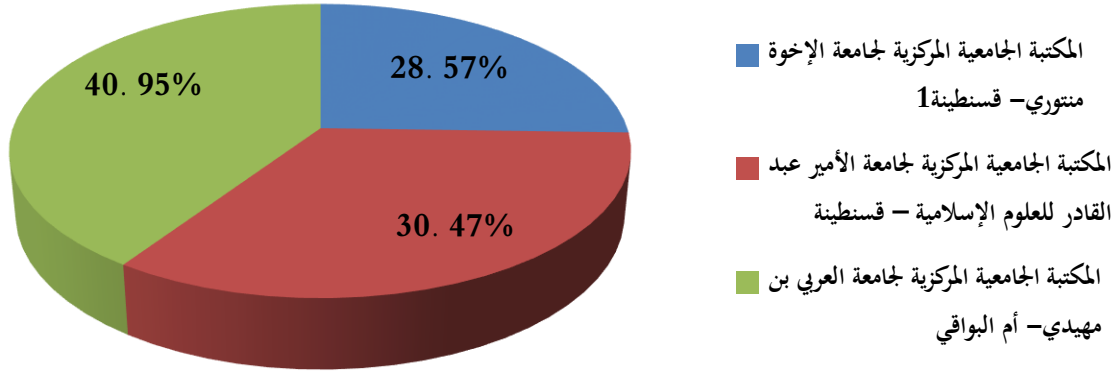
## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي النسبة الأكبر بواقع 40.95% من العينة الإجمالية، في حين احتلت المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية المرتبة الثانية بنسبة بلغت 30.48% تليها المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري بنسبة 28.57%.

الجدول رقم (02): توزيع أعداد العاملين في المكتبات الجامعية المركزية المختارة

الرقم	المكتبات الجامعية المركزية المختارة	عدد العاملين	النسبة المئوية
01	المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الإخوة منتوري- قسنطينة 1	30	28.57%
02	المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة	32	30.47%
03	المكتبة الجامعية المركزية لجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي	43	40.95%
	الإجمالي	105	100%

المكتبات الجامعية المركزية المختارة



الشكل رقم (04): يوضح توزيع أعداد العاملين في المكتبات الجامعية المركزية المختارة

1-2-6 أدوات جمع البيانات:

لكي يختبر الباحث صحة فرضيته أو فرضياته لا بد له من أن يجمع بدقة وبطريقة منظمة البيانات والشواهد المتصلة بهذه الفرضية أو الفرضيات وهذا الجمع يتم عادة بواسطة أدوات ينبغي للباحث أن يقرر نوعها في مرحلة التخطيط لمشروع بحثه<sup>1</sup>. ويمكن تعريف أدوات جمع البيانات: "بأنها مجموعة من الوسائل والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلة من المصادر المعينة بذلك". وهناك عدد من أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث العلمي يمكن حصرها في: المصادر والوثائق الاستبيان أو الاستفتاء، المقابلة، الملاحظة<sup>2</sup>.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية في جمع بيانات الدراسة الميدانية على الأدوات المنهجية الآتية:

### 1-6-2-1 الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة مهمة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة كافة، فلا يقتصر استخدامها على علم دون آخر. وتعرف الملاحظة بأنها: عملية مقصودة بهدف رصد مواقف معينة من خلال النظر إلى الشيء الملاحظ بتدقيق<sup>3</sup>.

واستعان الباحث بالملاحظة في تحديد إشكالية الدراسة، كما تم الاعتماد على الملاحظة كأداة مساندة للاستبيان لجمع بعض البيانات البحثية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وذلك من خلال القيام بالزيارات الميدانية إلى المكتبات الجامعية المركزية عينة الدراسة.

### 1-6-2-2 الاستبانة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي لطبيعة المشكلة ونوع الدراسة الحالية وأهدافها. وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"<sup>4</sup>. ويكون عدد الأسئلة التي تشتمل عليها الإستبانة كثيرة أو قليلة، تبعاً لطبيعة الموضوع، وحجم البيانات التي يطلب جمعها وتحليلها، ولكن المهم أن تكون الأسئلة وافية وكافية، لتحقيق هدف أو أهداف البحث، ومعالجة الجوانب المطلوب معالجتها من قبل الباحث<sup>5</sup>.

### خطوات بناء استمارة الاستبانة:

<sup>1</sup> السامرائي، نبيهة صالح. محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية: نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014، ص 128

<sup>2</sup> قنديلجي، عامر إبراهيم. المرجع السابق. ص 149

<sup>3</sup> أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد عبد الإله. المرجع السابق. ص 92-93

<sup>4</sup> الدليمي، عصام حسن، صالح، علي عبد الرحيم. البحث العلمي: أسسه ومناهجه. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص 92

<sup>5</sup> قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان دار اليازوري العلمية، 2008، ص 201

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تم تصميم وإعداد أسئلة استمارة الاستبانة وتطويرها انطلاقاً من:

- 1- تحديد الهدف من الاستبانة: يهدف الاستبانة إلى استقصاء آراء العاملين (ذكورا وإناثا) بالمكتبات الجامعية المركزية المختارة كمجال مكاني لإجراء الدراسة الميدانية، حول متغيري الدراسة (إدارة الجودة الشاملة - الميزة التنافسية).
- 2- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة الحالية، ثم تحويلها إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها وقياسها على الواقع العملي من خلال القراءة والإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والمشاهدة وأيضا من بعض الكتب والمراجع العلمية المتخصصة التي تناولت متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة - الميزة التنافسية) مثل دراسة: (ياسر نبوي محمود) حول: إدارة التميز ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة ودراسة: (شريف مراد) حول: أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية، وأيضا كتاب: (أحمد محمد عثمان آدم) حول دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية.
- 3- تحديد أبعاد الاستبانة على أساس إشكالية الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها، وكذلك تحديد صفات أفراد العينة الذين ستطبق عليهم الدراسة من حيث الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة، ثم محاولة صياغة فقرات وعبارات الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تم مراعاة الدقة والوضوح والبساطة، إلى جانب التسلسل المنطقي في صياغة الأسئلة والعبارات، والتي تم التأكد من أنها تغطي كافة أبعاد إشكالية الدراسة وأنها تجيب على تساؤلاتها.
- 4- تطوير مسودة أولية للاستبانة ثم عرضها على الأستاذة المشرفة من أجل إبداء رأيها بخصوص الشكل والمضمون والصياغة ومناسبة كل محور للاستبيان، حيث بناء على ملاحظاتها وتوجيهاتها تم تعديل الاستبيان الأولي.
- 5- عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والأساتذة المحكمين في مجال علم المكتبات والمعلومات والتوثيق، من ذوي الاهتمام بموضوع الدراسة- كما هو مبين في الجدول رقم (03) بالأصل- لمراجعته من الناحية العلمية والمنهجية والموضوعية، حيث طلب منهم تقييم الاستبيان والحكم على مدى ملائمته وصلاحيته للتوزيع من خلال:

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- التعديل سواء بالإضافة أو الحذف على عبارات وفقرات الاستبيان بناء على الآراء والملاحظات المنهجية للخبراء والسادة المحكمين، حيث تم حذف بعض الفقرات وتعديل الصياغة اللغوية في بعض الأسئلة.
- مراجعة المحتوى العلمي للتأكد من صدق الاستبانة، ومدى ارتباطه بأهداف الدراسة ومطابقته للتساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها.
- كفاءة الاستبيان منهجياً وصلاحيته للتوزيع قصد الحصول على إجابات دقيقة وغير متحيزة من طرف أفراد عينة الدراسة.
- ضمان التقارب في طول الفقرات وتوحيد صياغتها من حيث استخدام الإيجابية أو السلبية.

### الجدول رقم (03): قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم الكامل	الدرجة العلمية	جهة العمل
أ.د. سيدهم خالدة هناء	أستاذة التعليم العالي	قسم علوم الإعلام والاتصال والمكتبات - جامعة الحاج لخضر - باتنة 1
أ.د. حسن أحمد المومني	أستاذ المكتبات والمعلومات	قسم علم المكتبات والمعلومات - جامعة الملك حسين بن طلال
أ.د. غزال عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم الإعلام والاتصال - جامعة محمد بوضياف - المسيلة
أ.د. شريف كامل محمود شاهين	أستاذ المكتبات والمعلومات	قسم المكتبات والوثائق والمعلومات - جامعة القاهرة
أ.د. محمد فتحي عبد الهادي	أستاذ المكتبات والمعلومات	قسم علم المكتبات والمعلومات - جامعة القاهرة
أ.د. محمود عبد الكريم الجندي	أستاذ ورئيس قسم المكتبات والمعلومات	قسم المكتبات والمعلومات - جامعة المنوفية
د. شعبان جمال	أستاذ علم المكتبات	قسم علم المكتبات والمعلومات - جامعة العربي التبسي - تبسة
د. محمد عبد الله العطاب	أستاذ المكتبات والمعلومات	قسم المكتبات والمعلومات - جامعة صنعاء

6- زيارة المكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة عدة مرات، تم خلالها إجراء المقابلات الشخصية مع محافظي ومدراء المكتبات المركزية المختارة وأيضا مع رؤساء المصالح بها، من أجل الحصول على بعض الوثائق التي تضمن البيانات والمعلومات اللازمة حول الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي...، كما تم إجراء بعض الحوارات والنقاشات مع العاملين في المكتبات الجامعية المركزية المختارة سعيا منا للتعرف على ميدان الدراسة، وطبيعة المشكلات التي يحتمل مواجهتها عند البدء بتنفيذ الدراسة الميدانية.

7- إجراء الدراسة الاستطلاعية (الاختبار المسبق) للاستبانة من خلال توزيعه، وتجريبه على عينة استطلاعية محدودة من حجم العينة الأصلية قوامها 30 مفردة من الذكور والإناث، وللإشارة فقد تم استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة.

8- وضع الاستبانة وإخراجه في صورته النهائية وفقا للملاحظات التي أبدتها السادة المحكمون مع الأخذ بآراء الأفراد المبحوثين في الدراسة الاستطلاعية، تم إجراء بعض التعديلات من حيث الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، حتى أصبح الاستبيان في شكله النهائي مكونا من:

≈ المحور الأول خاص بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة يتضمن (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة الوظيفية) حيث كان الهدف منه تسليط الضوء على المتغيرات الأساسية للأفراد المبحوثين، التي يمكن أن تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

≈ المحور الثاني خاص بمدى توفر المكتبات الجامعية المركزية على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة احتوى على 10 أسئلة.

≈ المحور الثالث خاص بمدى التزام المكتبات الجامعية المركزية الثلاثة محل الدراسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تضمن 17 سؤالا.

≈ المحور الرابع: خاص بمدى تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية الثلاثة، حيث تضمن 12 سؤالا، وما تجدر إليه الإشارة تم طلب من الأفراد المبحوثين وضع علامة (√) في خانة الإجابة التي يرونها مناسبة لأرائهم من خلال البدائل المتاحة أمامهم والمتمثلة في: أوافق - لا أوافق.

9- توزيع الاستبيان في صورته النهائية شخصيا وبطريقة التواصل المباشر - رغم الوضعية الوبائية التي تشهدها الجزائر في ظل انتشار جائحة كورونا- مع جميع أفراد العينة عن طريق التنقل إلى

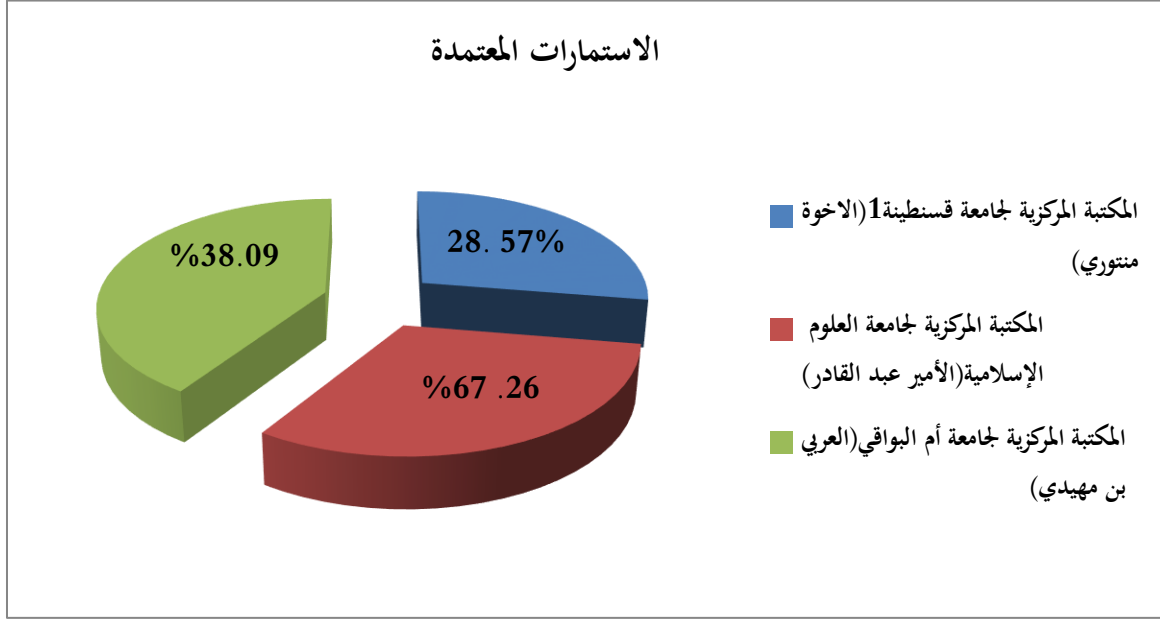
## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة، حيث استغرقت هذه المرحلة حوالي شهر وعشرة (10) أيام.

**10-** تجميع استمارات الاستبانة الموزعة ليتم بعد ذلك تدقيقها ومراجعتها مكتبياً بغرض التحكم في جودة البيانات المجمعة، من خلال اكتشاف واستبعاد الاستبيانات الغير الصالحة ( الاستمارات المتضمنة إجابات ناقصة) التي قد تؤثر سلباً على نتائج التحليل، والجدول الموالي يوضح عدد استمارات الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والضائعة وكذلك النسبة المئوية للصالح منها.

الجدول رقم (04): يوضح طريقة توزيع وجمع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة

النسبة المئوية للاستمارات المعتمدة	الاستمارات المعتمدة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	المكتبة الجامعية المركزية
28.57	30	00	00	30	30	المكتبة المركزية لجامعة قسنطينة <sup>1</sup> (الإخوة منتوري)
26.67	28	01	03	29	32	المكتبة المركزية لجامعة العلوم الإسلامية(الأمير عبد القادر)
38.09	40	00	03	40	43	المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي(العربي بن مهدي)
93.33	98	01	06	99	105	المجموع



الشكل رقم (05): يوضح استثمارات الاستبيان المعتمدة في التحليل الإحصائي

الجدول أعلاه رقم (04) يوضح طريقة توزيع وجمع استثمارات الاستبيان على عينة الدراسة، حيث نجد أن عدد الاستثمارات الموزعة على العاملين بالمكتبات المركزية الثلاثة قيد الدراسة هو (105) استثماراً، حيث بلغ مجموع الاستثمارات المسترجعة (99) استثماراً، فيما بلغ عدد الاستثمارات الضائعة ستة (06) بسبب إصابة بعضاً من أفراد العينة بفيروس كورونا، أما الاستثمارات المستبعدة فكانت (01) استثماراً واحدة كون الفرد المعني امتنع عن الإجابة، ومنه كان عدد الاستثمارات الصالحة والمعتمدة في التحليل الإحصائي هو (98) استثماراً.

1-2-5-2-2-2-1 صدق وثبات الاستبيان: من أجل تحقيق صدق وثبات الاستبيان وفق طريقة الصدق الظاهري وطريقة صدق الاتساق الداخلي (ثبات الأداة) تم إتباع الآتي:

#### ◀ الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

يقصد بالصدق الظاهري أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه شكلاً ومضموناً من حيث وضوح المفردات وسلامة صياغتها اللغوية؛ ودرجة موضوعيتها ودقتها وتأكيد مصداقيتها ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، ومن أجل ذلك تم عرض الاستبيان في صورته الأولية كما في الملحق رقم (01) على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، لمعرفة آرائهم حول مدى صلاحية عبارات وفقرات الاستبيان حيث وبناء على توجيهات السادة الأساتذة المحكمين؛ وفي ضوء مقترحاتهم البناءة، تم تعديل بعض العبارات والفقرات، كما تم



استبعاد عددا منها خاصة تلك التي لم تلقى اتفاقا وإجماعا من قبل الأساتذة المحكمين، ومنه تم الوصول إلى الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (02). وبهذا يكون الاستبيان قد حقق صدقه الظاهري بعد عرضه على الأساتذة المحكمين.

### ◀ ثبات الاستبيان (الاختبار التجريبي للاستبيان):

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاختبار نفس النتائج في حالة تطبيقه على نفس المجموعة عدة مرات وفي نفس الظروف خلال فترات زمنية معينة، لذلك يعتبر الاستبيان التجريبي أمرا ضروريا ومهما فهو يساعد على مراجعة الاستبيان بشكل نهائي قبل استخدامه في جمع البيانات وبالتالي التحقق من ثبات الاستبيان قبل البدء إجراء الدراسة الميدانية، لذلك قمنا بتطبيقه على عينة استطلاعية ماثلة للعينة الأصلية للدراسة، قوامها 30 مفردة بمعدل 10 استبيانات في كل مكتبة مركزية وذلك قصد:

- التأكد من سلامة الفهم لدى جميع الأفراد المبحوثين لأسئلة الاستبيان تفاديا لأي لبس أو غموض بتوضيح الفقرات والأسئلة التي يصعب على المبحوثين فهمها خلال إجاباتهم عليها.
  - التعرف على صعوبات ومشكلات الميدان.
  - محاولة التفاعل مع جميع المبحوثين، والتقرب منهم لضمان استرجاع جميع الاستثمارات المطروحة دون فقد أي منها وإتمام العمل بشكل متقن.
  - تحديد أوجه القصور والضعف التي تظهر عند التطبيق الفعلي للاستبيان، وتصويب بعض الأخطاء (الفقرات أو المصطلحات المبهمة والغير الواضحة) ثم تعديل ما يمكن تعديله.
  - معرفة الوقت اللازم لاستيفاء استمارات الاستبيان.
- إذن يمكن القول أنه قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان مما يجعله قابلا للتوزيع وصالحا لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وبشكل عام أسفرت النتائج على تفهم عينة الدراسة لمعظم فقرات وبنود استمارة الاستبيان وبالصورة التي تُحقق أهداف الدراسة.

### 1-3-3 الضبط الإجرائي للمفاهيم الأساسية للدراسة:

بناء على درجة التعمق في دراسة الموضوع، وبما يتناسب مع مضمون إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وكذلك أهداف الدراسة، فقد تم تعريف المفاهيم الأساسية للدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

#### 1-3-1 إدارة الجودة الشاملة:

أسلوب إداري عصري متكامل يقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التطويرية الهادفة إلى مساعدة المكتبات الجامعية المركزية على إحداث تغييرات إيجابية جذرية وشاملة في المدخلات والعمليات والمخرجات، ورفع كفاءة الإدارة والارتقاء بأداء العاملين، وصولاً إلى تحقيق التوافق التام مع الاحتياجات البحثية والمعلوماتية للمستفيدين.

#### 1-3-2 الميزة التنافسية:

هي تفوق المكتبات الجامعية المركزية وتميزها بشكل إيجابي عن المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، من خلال تبني أساليب إدارية فعالة، وتقديم خدمات معلوماتية متفردة ذات جودة أعلى، وبتكلفة منخفضة؛ وبطرق إبداعية، تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمستفيد.

#### 1-3-3 المكتبات:

هي كيانات ومؤسسات معرفية ثقافية اجتماعية تربوية، هدفها الأساسي حفظ التراث الحضاري والإنتاج الفكري البشري بمختلف أنواعه وأشكاله، وتنظيمه وإتاحته للقراء والمستفيدين تلعب دوراً فعالاً في نشر الثقافة والبناء المعرفي للمجتمعات المحيطة بها، فهي بوابات للمعرفة ومساحات للابتكار، لها أنواع عديدة من أهمها المكتبات الجامعية.

#### 1-3-4 المكتبات الجامعية المركزية:

هي إحدى أهم أنواع المكتبات الجامعية، تنشئها وتمولها الجامعة تنطوي تحتها مكتبات الكليات والمعاهد والأقسام، ومكتبات مراكز البحث العلمي، تقدم خدماتها للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية المنتسبين إليها، وحتى الباحثين خارج الجامعة من خلال توفير مصادر المعلومات المتعلقة بمختلف التخصصات العلمية والتقنية والإنسانية، وبذلك فهي مسئولة عن إمداد الجامعة بمصادر التعلم والتعليم والبحث العلمي، كما تعتبر من أهم الأدوات الأكاديمية التي تعتمد عليها الجامعة الأم في القيام بوظائفها وأداء

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

---

رسالتها وتحقيق أهدافها. أما إجرائيا فالمقصود بها في هذه الدراسة هي المكتبات الجامعية المركزية التابعة للجامعات التالية: جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة.

### 5-3-1 مراكز التوثيق:

تسمى أيضا بمراكز المعلومات أو مراكز التوثيق والمعلومات، هي مراكز تهتم بتجميع مصادر المعلومات المتخصصة العلمية والتقنية ثم تنظيمها وتحليلها وبثها للدارسين والباحثين بالجامعة، عن طريق مجموعة من الخدمات كالتصوير والترجمة العلمية، خدمة للبحث العلمي والتعليم العالي.

### خلاصة الفصل المنهجي:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة حيث اشتمل على: الإطار المفاهيمي للدراسة تطرقنا فيه إلى الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة وأهدافها وأسباب اختيار موضوع الدراسة، كما تم عرض إشكالية الدراسة وطرح التساؤلات الفرعية بتسلسل منطقي، مروراً بصياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية، ثم عرض وافي ومتسلسل للدراسات السابقة والتي تنوعت بين العربية والأجنبية حيث تم تناولها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما تم التعقيب عليها واستعراض أوجه الاتفاق والاختلاف، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالإضافة إلى أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية).

أما بالنسبة لإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية فقد اشتملت على تحديد مجالات الدراسة (المجال البشري، المجال الزمني، المجال المكاني) واختيار المنهج المناسب للدراسة، ثم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وكذلك اختيار نوع وحجم عينة الدراسة، مروراً باختيار أساليب جمع بيانات الدراسة المتمثلة في الملاحظة وتصميم استمارة استبيان جرى توزيعها على عينة الدراسة، وذلك بعد التحقق من صدقها الظاهري بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، والتأكد من ثباتها عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 مكتبياً من العاملين بالمكتبات المركزية عينة الدراسة. كما تم في هذا الفصل استعراض التعريفات الإجرائية للمفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة.

## الفصل الثاني

المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: إدارتها  
تنظيمها، وخدماتها

### تمهيد:

تعد المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق من أكثر الأدوات ارتباطا بالبرامج البحثية والتعليمية للجامعة كونها المسؤولة عن إمداد المؤسسة الأم(الجامعة) ودعمها بالمصادر الضرورية للتعليم والتعلم والبحث العلمي في شتى حقول العلم والمعرفة، ومن أجل فهي تضطلع بدور جهاز معلومات متطور مهمته مساندة الجامعة التي تتبعها في القيام بوظائفها وأداء رسالتها الأكاديمية وتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك انطلاقا مما تملكه من مصادر معلومات بأشكالها المختلفة، وما تقوم به من وظائف حيوية وما تقدمه من خدمات معلوماتية وتسهيلات بحثية للأساتذة والطلاب والباحثين والمنظومة الأكاديمية ككل. ومنه يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق من حيث المفهوم، الإدارة والتنظيم، والخدمات.

## 2-1 مدخل عام حول المكتبات

2-1-1 مفهوم المكتبات: تعددت التعريفات التي أعطيت للمكتبة إلا أن جميعها اتفقت على الوظائف الأساسية التي تقوم بها المكتبة، والمتمثلة في حفظ الإنتاج الفكري والحضاري، ثم تنظيمه ومعالجته وتسهيل وصوله إلى المستفيدين، ومن أبرز هذه التعريفات:

جاء في تعريف (القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات) للمكتبة بأنها: "مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية liber التي تعني كتاب. والمكتبة هي كيان متاح له مجموعات من مصادر المعلومات التي يتم تنظيم وتيسير الوصول إليها واسترجاع المعلومات منها لتلبية احتياجاتهم، بمساعدة وإرشاد العاملين فيها من المكتبيين وغيرهم من المديرين في مجال المعلومات وخدماتها، أو بشكل مباشر من قبل المستفيدين منها"<sup>1</sup>.

أما (قاموس أكسفورد) فيعرف المكتبة بأنها: "بناية أو عرفة أو مجموعة غرف تحتوي على مجموعة من الكتب والمواد المكتبية الأخرى لغرض استخدامها من قبل عامة الناس أو مجموعة خاصة منهم أو تابعة لهيئة أو جمعية أو ما شابهها"<sup>2</sup>.

ويعرفها (السعيد مبروك) بأنها: "مؤسسة علمية ثقافية تربوية واجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة، وتقوم على تنظيم هذه المصادر، وتقديمها لمجتمع المستفيدين منها بأيسر الطرق من خلال مجموعة من الخدمات المكتبية وذلك عن طريق عدد من العاملين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات"<sup>3</sup>. أما (محمد حمادة) فيعرفها بأنها: "مؤسسة ثقافية اجتماعية توجد في مجتمع من المجتمعات، وتهدف لخدمة ذلك المجتمع عن طريق جمع المواد الثقافية التي تساعد في ذلك المجتمع، أفرادا وجماعات على زيادة ثقافته وترقية حصيلته الحضارية، وتحقيق متعته، وتسليم تلك المواد للأجيال القادمة سليمة متطورة، وتنظيمها تنظيمًا يتضمن حسن الاستفادة منها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي ياسر، يوسف، لشر، تريسا. القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات: إنجليزي- عربي مع كشاف عربي إنجليزي. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008. ص 230

<sup>2</sup> بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد، 2007. ص 19

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012. ص 11

<sup>4</sup> بدير، جمال. المرجع السابق. ص 20

## 2-1-2 نبذة تاريخية حول نشأة المكتبات وتطورها:

عرف الإنسان المكتبات منذ عهود تاريخية قديمة، وترتبط نشأتها بنشأة اللغة واكتشاف الكتابة والتدوين، ويرى بعض الباحثين أن أقدم أشكال المكتبات تتمثل في الكهوف التي زين الإنسان القديم جدرانها برسومات عن حياته اليومية، وعندما اتجه الإنسان إلى بناء البيوت أصبحت المكتبة أيضا جزءا من هذه البيوت فالأهرامات المصرية تمثل أيضا مكتبات وعلى جدرانها سجل للأحوال الثقافية، والسياسية، والاقتصادية، السائدة في تلك الفترة<sup>1</sup>.

ووفقا لبعض المصدر التاريخية تعود أهم بدايات المكتبات الأولى التي تم اكتشافها حتى الآن إلى مكتبات عرفتها الحضارة الآشورية والبابلية ومنها مكتبة الملك آشور بانيبال في القصر الملكي بمدينة نينوى؛ وقد حفلت بألواح طينية نقشت عليها النصوص بالحفر. وقد وجدت مكتبات في بلاد ما بين النهرين في نيبور حوالي 1900 ق.م وفي نينوى حوالي 700 ق.م بل إن مكتبة آشور بانيبال استخدمت فيها نظم للتصنيف لتنظيم محتوياتها من المصادر، وضمت في مجموعاتها ما تزيد عن 3000 لوح طيني، لا يزال يتوافر عدد كبير منها اليوم في المتحف البريطاني في لندن، وقد تضمنت تلك الألواح الكثير من المعارف في مختلف المجالات فكان بعضها في القانون، والمراسلات والعلاقات الدولية، والاقتصاد، والآلهة والروحانيات والتعاويد، والأدب والشعر، والأساطير، والبيانات الأرستقراطية وأنساب الملوك، والطب والفلك والزراعة وغيرها<sup>2</sup>.

وتعتبر مكتبة الإسكندرية من أشهر مكتبات العالم التاريخية وبنيت هذه المكتبة في القرن الرابع قبل الميلاد في مدينة الإسكندرية عندما أراد بطليموس أن يجمع التراث العالمي ويحفظ بما يستحق أن يبقى، واستعان بطليموس بمتخصصين لتجميع الكتب وتصنيفها، وقد ظلت مكتبة الإسكندرية طيلة مائتي عام المركز الثقافي الرئيس في العالم بأسره، واحتوت المكتبة على أكثر من 700000 مجلد من بينها أعمال هوميروس، وأريستو، وإقليدس وأرخميدس، وغيرهم وقد احترقت هذه المكتبة في ظروف غامضة إلا أن كثير من المؤرخين يعتقدون أن يوليوس قيصر هو المسؤول عن تدميرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عطية، رحاب رمضان. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2019. ص 109

<sup>2</sup> عبد المعطي، ياسر يوسف. مقدمة في علم المعلومات والمكتبات ومهاراتها. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2017. ص 14-15

<sup>3</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 110



## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

وقد اهتم العرب بالمكتبات أيضا وتجسد ذلك في مكتبة بيت الحكمة التي أشأها الخليفة العباسي هارون الرشيد في بغداد، وازدهرت في عهد الخليفة العباسي المأمون محدثا نقلة نوعية في الترجمة تمهيدا للعصر الذهبي للحضارة العربية الإسلامية في بداية القرن التاسع الميلادي سنة 840 ميلادية تقريبا فكانت تلك المكتبة جامعة تنبض بالحياة<sup>1</sup>. وقد زودت بكتب أفلاطون، وأرسطو، وسقراط،، وجالينوس، وبطليموس وغيرهم، وأنشأ الفاطميون مكتبة دار العلم في القاهرة، وخزانة كتب سيف الدولة في حلب، ومكتبة المستنصر بالله في قرطبة، وفي الأندلس حاضرة الإسلام في قلب أوروبا بلغ عدد المكتبات نحو السبعين مكتبة، وأشهرها كانت مكتبة قرطبة التي أنشأها الأمويون وبلغت أوج ازدهارها في عصر المستنصر الذي كان له وكلاء في كل البلاد الإسلامية يزودونه بكل ما ينتج العلماء المسلمون آنذاك، وتميزت مكتبة قرطبة باقتنائها للكتب النادرة<sup>2</sup>.

أما المكتبات عند الغرب المسيحي في العصور الوسطى فقد كان لاجتياح الإمبراطورية الرومانية من قبل البرابرة أكبر الأثر في أفول شمس المكتبات التي كانت تضم خلاصة الفكر اليوناني والروماني، ولم يسلم من عبث وتخريب البرابرة إلا المكتبات التي كانت موجودة في الأديرة والكنائس، حيث استطاعت هذه المكتبات المحافظة على بعض الآداب الكلاسيكية اليونانية والرومانية، ونتيجة لهذا فقد أصبحت هذه الأديرة مركزا للدراسات ومكانا لحفظ الكتابات الدينية وغيرها<sup>3</sup>.

من جهة أخرى أدت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر إلى إحداث تطورا كبيرا في تاريخ المكتبات وأوجدت أوضاع مناسبة لنشر الكتاب والمعرفة، وتمثل ذلك في تحسين طرق الطباعة وصناعة الورق، وبعد الحرب العالمية الثانية دخل تطور المكتبات في منحى جديد تمثل في تطور تقنية المعلومات وبذلك دخلت المكتبات في عصر أكثر حداثة وتطور، وأدى ذلك إلى تغير جوهرى في فلسفتها وتحولها من أماكن تخزين وحفظ الكتب إلى مراكز خدمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي، ياسر يوسف. المرجع السابق. ص15

<sup>2</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص111

<sup>3</sup> عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1999. ص15

<sup>4</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص111

## 2-1-3 أنواع المكتبات:

تنوع المكتبات بحسب المجموعات التي تحتويها، وبحسب طبيعة المستفيدين والقراء وكذلك بحسب الجهة التي أنشأتها، والخدمات التي تقدمها والوظائف التي تؤديها؛ والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفيما يلي نذكر أهم هذه الأنواع:

(1) **المكتبات العامة:** تعرف المكتبة العامة بأنها: تلك المؤسسة الثقافية والاجتماعية التي تجمع مصادر المعرفة بكافة أشكالها وأنواعها وتيسيرها كي ينتفع بها الجمهور، حيث يقصدها المواطنون على اختلاف أعمارهم وأخبارهم وثقافتهم، بهدف القراءة والبحث والاطلاع واستغلال أوقات الفراغ<sup>1</sup>.

(2) **المكتبات المدرسية:** تعرف المكتبات المدرسية بأنها"هي تلك المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الابتدائية، والمتوسطة الثانوية، ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين لها، وتهدف إلى خدمة المجتمع الدراسي المكون من الطلاب والمدرسين، والمكتبة المدرسية تعتبر جزء من المنهج الدراسي الذي هو الأداة التي تتحقق بواسطتها أهداف المدرسة التربوية، بل إن الأهداف الرئيسية للمكتبة هي أهداف المدرسة نفسها"<sup>2</sup>.

(3) **المكتبات المتخصصة:** هي تلك المكتبات التي تتبع المنشآت التجارية والصناعية أو المنظمات الخيرية والهيئات الحكومية والجمعيات المهنية، ويشمل هذا التعريف الوحدات المتخصصة في موضوع محدد والتي قد تتبع المكتبات العامة والجامعية، وتخدم المكتبات المتخصصة الهيئات المشرفة عليها مثل: البنوك، المتاحف، مختبرات البحث، وكالات الدعاية، الهيئات القانونية، المصالح الحكومية والجمعيات الهندسية. كما قد تشمل وحدات التخصص الموضوعي مثل مكتبة الكيمياء في الجامعة أو القسم التجاري في المكتبة العامة<sup>3</sup>.

(4) **المكتبات الجامعية:** هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، ولا يقل هذا الدور في أهمية وضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي<sup>4</sup>. والجدير بالذكر أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين المكتبة الجامعية وبين أنواع

<sup>1</sup> اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: الأكاديميون، 2016. ص 18

<sup>2</sup> الإنري، شريف محمد إبراهيم. التعليم الإلكتروني والخدمات الإلكترونية. القاهرة: دار العربي للنشر والتعليم، 2015. ص 55

<sup>3</sup> عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2014. ص 73

<sup>4</sup> العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان: الأكاديميون، 2013. ص 85

المكتبات الأخرى السالفة الذكر<sup>1</sup>: فهي بالنسبة للمكتبة المدرسية امتداد لها في مراحل التعليم الجامعي، والمكتبة الجامعية حليفة للمكتبة الوطنية باعتبارها مكتبات بحوث لها اهتمام أصيل بالضبط البيبليوغرافي الوطني والعالمي، بل قد يندمجان معا في بعض الدول. والمكتبة الجامعية قد تنقسم إلى عدة مكتبات متخصصة في بعض النظم الجامعية، إذ تضم هذه النظم مجموعات متخصصة أو وحدات مكتبية متخصصة في الأقسام العملية أو الكليات الجامعية. والمكتبة الجامعية في وقتنا الحاضر لم تعد محصورة في برج عاجي، بل هي تقدم خدماتها - شأن الجامعة الأم للمجتمع- وبالتالي فهي تقدم خدماتها للباحثين من غير طلابها وأعضاء هيئة التدريس فيها...، وهي بذلك تأخذ من صفات المكتبة العامة اهتمامها بالأفراد القادرين على مواصلة التعليم والبحث والإفادة من مجموعاتها وخدماتها. والمكتبات الجامعية أنواع عديدة من أهمها المكتبات الجامعية المركزية والتي سنتناولها بشيء من التفصيل في المطلب الموالي.

(5) **المكتبات الوطنية:** هي تلك المكتبات التي بغض النظر عن تسميتها تقوم بجمع وحفظ التراث الفكري والوطني، سواء عن طريق الإيداع القانوني أو بأي شكل آخر<sup>2</sup>. كما عرفت المكتبات الوطنية أو القومية في مؤتمر اليونسكو الذي عقد عام 1958 بأنها المكتبة المسؤولة عن جمع وحفظ المطبوعات القومية من أجل خدمة الأجيال الصاعدة، وهذه المكتبات تقوم الدولة بالإشراف عليها وتمويلها والإنفاق عليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار

غريب، 2001، ص ص 24 - 25

<sup>2</sup> العريضي، جمال توفيق. المرجع السابق. ص 09

<sup>3</sup> اللحام، مصطفى علي. المرجع السابق. ص 18

## 2-2 المكتبات الجامعية المركزية: مفهومها، أهميتها وخدماتها

### 2-2-1 مفهوم المكتبات الجامعية المركزية:

تعددت التعريفات التي تناولت المكتبات الجامعية المركزية، لكنها جميعا تتفق على هدف واحد وهو مساندة الجامعة في تأدية رسالتها بالمجتمع؛ ودعم برامج الاعتماد والمناهج الدراسية وخدمة الباحثين والدارسين، حيث وفي هذا السياق يعرف (السعيد مبروك) المكتبة الجامعية المركزية بأنها: "المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المقدمة مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات"<sup>1</sup>.

بينما يرى (علي اللحام) بأنه على الرغم من وجود مكتبة بكل كلية من كليات الجامعة فإن وجود مكتبة مركزية بالجامعة تنطوي تحتها جميع مكتبات الكليات والمعاهد التابعة، يعد أساسا للتنظيم السليم للخدمات المكتبية للجامعة، حيث تقوم هذه المكتبة المركزية بعمليات التنسيق والتكامل بين المكتبات لها، كما تقوم بتوفير أساليب وإجراءات التعاون بين هذه المكتبات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها لكل مكتبة كلية على حدة<sup>2</sup>.

في حين عرفها إنورمان هيغام (Inorman higham) في كتابه **the Library in the university** بأنها لب وجوهر الجامعة، إذ أنها تشغل مكان أولي ومركزي، لأنها تخدم جميع وظائف الجامعة من تعليم وبحت وكذا خلق المعرفة الجديدة ونقل العلم والمعرفة وثقافة الحاضر والماضي للأجيال. ولعل أهم وظائف المكتبة الجامعية هو الحصول على المعلومات أو على أوعيتها سواء كانت تقليدية كالكتب والدوريات أو غير تقليدية كالأقراص المضغوطة والتسجيلات الصوتية والمرئية والإلكترونية، إضافة إلى الخدمة الإدارية وتسيير المكتبة من إمكانيات بشرية مؤهلة ومادية وكافية<sup>3</sup>.

وتتضمن المكتبات الجامعية المركزية المكتبات التالية:

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية.

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص42

<sup>2</sup> اللحام، مصطفى علي. المرجع السابق. ص23

<sup>3</sup> فيلال، غنية. تقويم جودة الخدمة المكتبية من وجهة نظر مستعمليها. مجلة العلوم الإنسانية، 2015، ع43، ص342

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

✓ **مكتبات الكليات:** وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعية وتوجه خدماتها لمجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة والعاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام في حالة وجودها<sup>1</sup>.

✓ **مكتبات المعاهد والمدارس العليا:** تعتبر بدورها من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، مما يجعل وثائقها من جنس تخصصاتها، والتي تكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها ومن حيث خدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى<sup>2</sup>.

✓ **مكتبات الأقسام:** من المتبع في التعليم الجامعي وجود عدة أقسام بكل كلية من الكليات لذلك فإن وجود مكتبة بكل قسم بها يعد من الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، حتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المدرسية، وعادة ما يقوم أحد المعيدين أو المدرسين المساعدين بالقسم بأمانة هذه المكتبة<sup>3</sup>.

✓ **مكتبات التخصص الواحد (في المعاهد العليا ومراكز البحث العلمي):** تخدم مكتبة التخصص الواحد هيئة علمية متخصصة في أحد مجالات المعرفة الإنسانية ويكون روادها عادة من العلماء والمتخصصين<sup>4</sup>. وتكون كما يلي<sup>5</sup>:

- تقتصر من حيث مجال التخصص على اهتمامات التخصص التي تخدمها وما يرتبط بهذا التخصص من علوم.

- تكون مصدرا للمعلومات العلمية والفنية الحديثة.

- تكون مسؤولة عن إمداد الهيئة التي تخدمها بما يلزم من المعلومات، وقد يمتد ذلك إلى الجمهور عن طريق المطبوعات.

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية.

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص43

<sup>2</sup> بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: دار بهاء الدين، 2015. ص30

<sup>3</sup> اللحام، مصطفى علي. المرجع السابق. ص.ص23-24

<sup>4</sup> عودة، أبو الفتوح حامد. المدخل إلى علوم المكتبات. القاهرة: دار الثقافة العلمية، 2001. ص53

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص53

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

- تكون المكتبة مكانا للأبحاث وفي هذا المجال قد يكون المكتبي مسئولا أيضا عن بعض أعمال التلخيص والترجمة وما شابه ذلك.

### 2-2-2 أهمية المكتبات الجامعية المركزية:

إن أهمية المكتبات الجامعية المركزية تبرز من خلال المساهمة الفعالة في مجالات الدراسة والبحث فالجامعة كمؤسسة تعليمية وظيفتها الأساسية ذات أبعاد ثلاثة هي: نقل المعرفة، إيداع المعرفة، خدمة المجتمع. ولقد أصبحت المكتبات الأكاديمية أحد المعايير الأساسية التي يتم عن طريقها تقييم المؤسسة الأم وهي الجامعة وفي الدول التي تأخذ بالنظم تقييم الجامعات ووضعها في مستويات للاعتراف بشهاداتها وخريجها (الاعتماد) كالولايات المتحدة الأمريكية فإن المكتبات هي المقومات الهامة في تقييم الجامعة والاعتراف بها<sup>1</sup>. فإذا كانت الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية والبحثية فليس هناك جهاز أكثر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة مثل المكتبة وليس هناك جهاز يخدمها بصورة مباشرة مثل المكتبة، فالمكتبة في الجامعة بمثابة القلب لها.<sup>2</sup> وتكمن أهمية المكتبات الجامعية المركزية من خلال الآتي<sup>3</sup>:

- تعليم كوادر بشرية متخصصة وإعدادها.
- تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة.
- المساهمة في البناء الفكري للمجتمع.
- حماية التراث والفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال.
- تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة وقوية بين مصادر المعلومات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمناهج الدراسية، والبرامج الأكاديمية، والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف، والتكشيف والاستخلاص.
- تقديم الخدمة المكتبية والمعلوماتية المختلفة لمجتمع المستفيدين مثل: الإعارة والدوريات والمراجع... الخ.
- تشجيع النشر العلمي (بحوث ودراسات وكتب وغيرها).

<sup>1</sup> المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود. المرجع السابق. ص 38-39

<sup>2</sup> بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع السابق. ص 27

<sup>3</sup> العريضي، جمال توفيق. المرجع السابق. ص 86

## 2-2-3 أهداف المكتبات الجامعية المركزية:

تتعدد أهداف المكتبة الجامعية بتعدد مهامها، ووظائفها وعلاقتها بالجامعة التي تنتمي إليها والجامعات الأخرى، ولذلك تظهر أهداف على مستويات عدة بعضها يتعلق بالخدمات، والمستفيدين، والعلاقات وغيرها.<sup>1</sup> ويمكن حصر هذه الأهداف في النقاط التالية:

(1) **هدف التعليم:** وهو هدف رئيسي من أهداف مؤسسات التعليم العالي ولتحقيقه لا بد من توفر المكتبة مصادر المعلومات التي تتصف بالشمول لتغطي احتياجات العملية للأساتذة والطلبة، وقد يكون هذا الأمر مكلفا ولكن القيمة المادية تتضاءل أمام الفائدة التي تتحقق للطلبة والمدرسين حتى لا يكون ما يأخذه الطالب جزءا من تاريخ العلم.<sup>2</sup>

(2) **هدف البحث:** البحث العلمي ووظيفة أساسية من وظائف الجامعات وذلك لأن التدريسيين يقومون بإعداد البحوث التي يثرون بها المعرفة الإنسانية وتكون وسيلة أساسية لهم للحصول على الألقاب العلمية، وكذلك يعد البحث من متطلبات العملية التعليمية بما يقوم به طلبة الدراسات العليا من إعداد رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وما يعده طلبة المراحل الأولية من تقارير البحوث.<sup>3</sup>

(3) **خدمة المجتمع:** للمكتبات الجامعية ميزة نابعة من ارتباطها بالجامعة وخدمتها لوظائفها وأهدافها فالجامعة تسعى لخدمة المجتمع والعمل على رقيه وتطويره من خلال إعداد الأفراد المؤهلين لتسيير مختلف قطاعات النشاط، وإجراءات البحوث العلمية النظرية والتطبيقية التي تشخص مختلف المشكلات التي تواجه المجتمع وتسعى لتسطير الحلول لها، من خلال الإستراتيجيات والاكتشافات العلمية أي المساهمة في تحقيق الجوانب التطبيقية في هذه المجالات وتحسين طرق الإنتاج والعمل والأداء ورفع كفاءة المواطنين ومستواهم المعيشي والحضاري، وينظر المجتمع إلى مكتبات مؤسسات التعليم العالي على أنها الدعامة الرئيسية في بناء قاعدة متطورة لصناعة المعلومات لها القدرة على دفع عجلة العملية التنموية بفاعلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 119

<sup>2</sup> المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014. ص 32

<sup>3</sup> داود، سلمان جودي. تعليمات مقترحة للمكتبات الجامعية العراقية. مجلة الأستاذ [على الخط]. 2017، ع 221، ص 441. متاح على الرابط: <https://search.shamaa.org/full record ?ID=127908>. (تمت الزيارة يوم 2018/08/11)

<sup>4</sup> الزاحي، سميرة. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة، سكيكدة. رسالة دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة: جامعة منتوري، 2014. ص 145

4) تنوع الدراسات العليا والبحوث العلمية والاختصاصات الفنية والتكنولوجية في ضوء متطلبات التنمية، وتبعا للمكتشفات المتعاقبة والتقدم المتسارع للعلوم والتكنولوجيا في جميع مرافق الحياة الإنسانية المعاصرة ونشاطاتها<sup>1</sup>.

## 2-3 المكتبات الجامعية المركزية: مقوماتها، وظائفها وخدماتها

### 2-3-1 مقومات المكتبات الجامعية المركزية:

هناك مجموعة من المتطلبات والمقومات الأساسية التي تحتاج إليها المكتبات الجامعية لكي تقوم بوظائفها وتحقق أهدافها وأهداف الجامعة التي تتبعها، وتمثل هذه المقومات في:

أ. مبنى المكتبة: للمكتبة الجامعية مبنى مستقل للاستخدام الحصري للمكتبة والأنشطة الأخرى المتعلقة بها<sup>2</sup>. ويجب أن يكون مبنى المكتبة الجامعية مطابقا للمعايير والمواصفات الدولية، سواء من حيث التخطيط للمبنى، الموقع، التنظيم الداخلي، التجهيزات والأثاث وبذلك سلامة المكتبة وأمنها، وفي هذا الصدد حدد (فولكنر براون) عشرة توصيات رئيسية وهامة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم مباني المكتبات الجامعية وهي<sup>3</sup>:

- مساحة (فضاء) مرنة قابلة للتكيف تسمح بإجراء التغييرات بسهولة.
- سهولة الوصول إلى الفضاء الاجتماعي واستخدامه من طرف القراء.
- متنوعة مع اختيار بيئة التعلم والتنقل بين المصالح المختلفة.
- مساحة منظمة تفاعليا بشكل جيد تعزز الاتصال بين المستخدمين والخدمات المقدمة.
- مساحة إنسانية عالية الجودة مواتية تلهم الناس.
- مساحة مناسبة بيئيا مع ظروف مناسبة للقراء و الكتب والحواسيب.
- الأمان والسلامة للأشخاص، المجموعات، المعدات والتجهيزات والبيانات والمباني.
- فعالية اقتصادية في البناء، التوظيف، وتكاليف التشغيل والصيانة.
- مساحة مناسبة لتكنولوجيا المعلومات مع توفير مرن للمستخدمين والموظفين.

<sup>1</sup> العريضي، جمال توفيق. المرجع السابق. ص 87

<sup>2</sup> شاهين، شريف كامل. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. الرياض: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013. ص 67

<sup>3</sup> DEWE, Michael. Planning public library buildings: concepts and issues for the librarian. USA : ashagate, 2006.p219



- المتانة اتجاه المتغيرات المناخية المحيطة.

ب. **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية، فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمكتبة تحقيقها من خلال توفيرها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة وأكثر جودة والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية في إيصال الخدمات للمستفيدين<sup>1</sup>.

ت. **الموارد المالية:** إن الميزانية هي العنصر الأساسي والعمود الفقري لأية مؤسسة، وبالنظر للوضع القانوني للجامعة، ومن ثم الوضع القانوني للوحدات المكونة لها، والمكتبة الجامعية أحد مكوناتها فإن الميزانية التي تمنحها الجامعة لمكتبتها هي المصدر الأساسي لتنمية مجموعاتها<sup>2</sup>. وعادة ما تتميز الميزانية بالطابع الموحد والسنوي والشمولية والتوازن، ويتم صرفها وإنفاقها في تنفيذ سياسة تنمية المجموعات عن طريق الاقتناء، وتسديد أجور العاملين ومستحقات استهلاك الطاقة كالكهرباء فضلاً عن إمكانية جلب تجهيزات تكنولوجية حديثة ومعدات مكتبية أخرى كالطاولات والمقاعد وما في حكمها، أو صيانة وتصليح بعض الأجهزة كالحواسيب المعطلة وغيرها، كما يذهب جزء من الاشتراكات في الدوريات والمجلات العلمية وخاصة الأجنبية منها<sup>3</sup>.

ث. **المجموعات:** يعد الرصيد العامل الرئيس والمهم داخل المكتبة والذي بفضلها تقوم المكتبة بجميع خدماتها وهو ينبوع المعرفة حيث من خلاله يستمد القراء والباحثون مختلف الأوعية الفكرية التي يحتاجون إليها والمعلومات التي تساعدهم في إنجاز بحوثهم العلمية، وبما أن الرصيد هو الأساس والمحرك في المكتبة فلقد قام المختصون بالحفاظ عليه وذلك بإعطائه الرعاية والاهتمام الكافيين بمختلف الطرق والوسائل العلمية المساعدة في ذلك<sup>4</sup>.

وتتنوع مجموعات المكتبة الجامعية ما بين مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، حيث تتكون من :

<sup>1</sup> بوعافية، السعيد. المرجع السابق. ص75

<sup>2</sup> نابتي، محمد الصالح. سياسة تنمية المجموعات في مكتبات المعاهد العلمية بجامعة منتوري قسنطينة: دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه: علم المكتبات.

قسنطينة: جامعة منتوري، 2006، ص74

<sup>3</sup> بوعافية، السعيد. المرجع السابق. ص76

<sup>4</sup> الزاحي، سمية. المرجع السابق. ص209

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

- المصادر المرجعية: هي من أهم فئات مصادر المعلومات وهي تجيب عن العديد من الأسئلة التي يتوجه بها المستفيدون إلى المكتبة بطريقة سريعة ودقيقة<sup>1</sup>. وتشمل على: المستخلصات، المعاجم اللغوية، دوائر المعارف، الكشافات، الموجزات الإرشادية...
- المواد التعليمية: وهي من أهم مجموعات المكتبات الأكاديمية كونها تساند المناهج الدراسية<sup>2</sup>.
- مواد بحثية: وتشمل موضوعات تدور حول البحث العلمي ومناهجه<sup>3</sup>. مثل: الرسائل والأطروحات العلمية، الدوريات، المخطوطات، بحوث طلبة الدراسات العليا.
- ج. المستفيدون من المكتبة الجامعية المركزية: المستفيد هو المحرك الأساسي والرئيس لخدمات المكتبة الجامعية لأن رضا المستفيد يعني فعالية المكتبة وتلبية حاجات المستفيدين بكل فئاتهم<sup>4</sup>. ويمكن تحديد فئات المستفيدين من خدمات المكتبات الجامعية المركزية على النحو التالي:
  - أعضاء هيئة التدريس والأساتذة.
  - الطلاب بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم العلمية والتقني
  - أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعة والكليات والأقسام المختلفة.
  - الباحثين من خارج الجامعة.

### 2-3-2 وظائف المكتبات الجامعية المركزية:

تستمد المكتبات الجامعية وظائفها من أهداف ووظائف الجامعة، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة ورسالة المكتبة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تتركز في التعليم والبحث وخدمة المجتمع<sup>5</sup>. وعليه فإن الوظائف التي تقدم لها المكتبات الجامعية يمكن حصرها في الآتي:

<sup>1</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. مصادر المعلومات المرجعية في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2006. ص 23

<sup>2</sup> الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص 160

<sup>3</sup> سلامة، عبد الحافظ محمد. خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية. ط 2. عمان: دار الفكر، 1997. ص 223

<sup>4</sup> مقناني، صبرينة. التكوين الوثائقي لدى مستخدمي المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة. رسالة دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة: جامعة منتوري، 2005. ص 35

<sup>5</sup> بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المرجع السابق. ص 27

❖ الوظائف الإدارية: مثل<sup>1</sup>:

- تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.
- الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها
- اختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

❖ الوظائف الفنية: مثل<sup>2</sup>:

- توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة من مصادر المعلومات المطبوعة والسمعية والحاسوبية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخصصات المتوافرة، وبالبرامج الأكاديمية وبالبحوث العلمية الجارية في الجامعة.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف، والتكشيف والاستخلاص، والبيبليوغرافيا.
- تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة لمجتمع المستفيدين، مثل خدمات الإعارة والمراجع والدوريات والتصوير والإرشاد والتدريب وخدمات الإحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات، بالإضافة إلى خدمات استرجاع المعلومات والبحث العلمي في الجامعة وخارجها.
- تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة؛ إذ تعد الوظيفة التعليمية من الوظائف المهمة لمكتبة الجامعة.
- تجميع البحوث والدراسات العلمية والكتب الأكاديمية التي يقوم بها المجتمع الجامعي وبخاصة أعضاء هيئة التدريس والطلبة وتوزيعها والإعلام عنها وإهدائها والتبادل فيها.
- تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الأخرى بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص، من خلال الارتباط بشبكات للمكتبات الجامعية وغيرها من المكتبات، مما يشجع عمليات الإعارة المتبادلة والإفادة من مصادر المعلومات المتوافرة داخل الوطن أو خارجه، ويسهم في تطوير شبكة المعلومات الوطنية ونجاحها.

2-3-4 خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية.

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 44

<sup>2</sup> عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 40-41

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

يقصد بخدمات المعلومات بأنها: "جميع النشاطات الفنية والإدارية التي يقوم بها موظفو المكتبة لمساعدة الرواد في الوصول إلى المعلومات المطلوبة بكل يسر وسهولة وفاعلية"<sup>1</sup>.

كما يعرفها المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات والتوثيق والمعلومات بأنها: "التسهيلات التي تقدمها المكتبة لاستخدام الكتب وبحث المعلومات"<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لـ: (ربحي عليان) تعني خدمات المكتبات والمعلومات بالأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات، ممثلة في العاملين لديها، من أجل خلق الظروف المناسبة لوصول الباحث أو المستفيد إلى مصادر المعلومات التي يحتاجها بأسرع الطرق وأيسرها من أجل تخفيف أو إشباع ما لديه من حاجات للمعلومات<sup>3</sup>.

ويرى معظم المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات أنه يمكن تقسيم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية المركزية إلى:

≈ الخدمات الفنية أو الخدمات غير المباشرة: ويقصد بها الخدمات المتعلقة بالإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها العاملون دون أن يراهم المستفيد مباشرة، ولكنه يستفيد من النتائج النهائية لهذه الخدمات وتشمل خدمات المعلومات الفنية المتعلقة بإجراءات تنمية المقتنيات وعملية الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص<sup>4</sup>.

≈ الخدمات العامة (المباشرة أو خدمات المستفيدين): ويقصد بها كافة الأعمال والخدمات المكتبية التي لها علاقة وتماس مباشر مع القارئ<sup>5</sup>. وتنقسم هذه الخدمات إلى:

1. الخدمات التقليدية: وتشمل هذه الخدمات: الإعارة، الخدمة المرجعية والإرشادية، الخدمات الإعلامية، خدمات الدوريات وغيرها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد، 2008. ص 137

<sup>2</sup> النوايسة، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2000. ص 21

<sup>3</sup> عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 219

<sup>4</sup> راشد، سيد محمد. علم المعلومات والمكتبات. عمان: دار الجنادرية، 2017. ص 52

<sup>5</sup> النوايسة، غالب عوض. المرجع السابق. ص ص 27-28

<sup>6</sup> الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2009. ص 215

2. الخدمات الحديثة: وتشمل خدمات الإحاطة الجارية، والبث الانتقائي للمعلومات، خدمات البث والاسترجاع للمعلومات، الاتصال المباشر من قواعد البيانات وشبكة الإنترنت، وخدمات تسويق المعلومات، وخدمات التعليم عن بعد<sup>1</sup>.

3. الخدمات الإدارية: هي الخدمات والعمليات التي تتم أو تتوافر للتنسيق بين الخدمات العامة والخدمات الفنية من أجل تحقيق السُرّة في الإنجاز والأداء الأفضل<sup>2</sup>.

4. خدمات أخرى: وهي خدمات تقوم بها بعض المكتبات الجامعية تبعاً لإمكاناتها المادية والبشرية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- المشاركة في إقامة معارض الكتب.
  - تنظيم الملتقيات والمؤتمرات الدولية والوطنية.
  - تنظيم المحاضرات العلمية والمسابقات الثقافية.
  - الطبع و بيع الكتب والمطبوعات الجامعية.
  - التعليم والتعلم ومناقشة بعض الرسائل والأطروحات العلمية عن بعد.
- وما تجدر إليه الإشارة أن خدمات المعلومات المقدمة بالمكتبات الجامعية تتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لا بد من توفيرها لكي تكون هذه الخدمات ناجحة وفعالة، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي<sup>3</sup>:
- مخصصات مالية أو موازنة كافية.
  - مجموعة غنية من مصادر المعلومات بمختلف موضوعاتها وأشكالها.
  - كادر بشري مؤهل ومتخصص ومدرب على تقديم هذه الخدمات.
  - بيئة ومناخ وجو عام وتسهيلات مناسبة للقراءة والمطالعة والبحث.
  - إدارة ناجحة وفعالة ومؤثرة.

## 2-4 مراكز التوثيق: المفهوم والماهية

### 2-4-1 مفهوم مراكز التوثيق:

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات استخدامها. عمان: دار صفاء، 2009. ص 81

<sup>2</sup> المدادحة، أحمد نافع. تسويق الخدمات المعلوماتية في المكتبات. عمان: دار المعتز، 2009. ص 85

<sup>3</sup> عليان، ربحي مصطفى. المرجع السابق. ص 220

قبل التطرق إلى مفهوم مراكز التوثيق وجب علينا التعريف بمصطلح التوثيق الذي يقابله بالإنجليزية (Documentation) هو مصطلح كثر استخدامه، في مجال المعلومات وتوثيق المعلومات، ومنذ أوائل ثلاثينات القرن العشرين، وكان المقصود منه: أنه تجميع، واختزان، وتنظيم مصادر المعلومات المدونة أو الوثائقية، بغرض تيسير الوصول إليها والاستفادة منها<sup>1</sup>.

والتوثيق من جانب آخر، هو مجموعة الإجراءات والعمليات التي تعمل على تيسير الاستفادة من المعلومات، عن طريق الجمع والتسجيل والتحليل والتنظيم والخزن والاسترجاع للوثائق والمواد المدونة فيها، واسترجاعها وبثها ونشرها لتصبح متاحة، وفي متناول المستفيدين<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لمراكز التوثيق فتعرف بأنها: "المراكز التي تهتم بجمع المعلومات المتخصصة وتنظيمها وتحليلها ونشرها بين الباحثين والدارسين والعلماء، وقد تقوم بأعمال الترجمة والتكشيف والنشر والإعلام، كما تهتم بتحليل المعلومات"<sup>3</sup>.

في حين تعرفها (الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات) مراكز التوثيق بأنها: "مكان لاستقبال المطبوعات وتجهيزها، وحفظها، وتلخيصها، واستخلاصها، وتكشيفها، وإعداد نشرات لها لتوزيعها على المهتمين بها في أماكن البحوث، لإعداد بيبليوغرافيات لها وعمل صور منها أو ترجمتها"<sup>4</sup> ويرى (أبو الفتوح حامد) بأن: "مركز التوثيق يقوم بخدمات متخصصة في أحد المجالات العلمية وقد تتشابه هذه الخدمات في بعض النواحي مع المكتبة المتخصصة كما تختلف في نواحٍ أخرى. ويهتم مركز التوثيق أساساً بجمع وحصر كافة المعلومات في المجال الذي يتخصص فيه حيث يقوم بتصنيفها وتحليلها والتعريف بها ونشر مستخلصات عنها من الباحثين والدارسين والعلماء"<sup>5</sup>.

### 2-4-2 الفرق بين مراكز التوثيق والمكتبات المتخصصة:

إن مراكز التوثيق حسبما يؤكد (هاني محمد) هي تسمية حديثة للمؤسسات العاملة على توفير خدمات المعلومات للباحثين والمتخصصين، وقد أطلقت هذه التسمية على خدمات المكتبات المتخصصة، وأطلقت

<sup>1</sup> قنديلجي، عامر. التوثيق الإعلامي والأرشيف الصحفي. عمان: دار اليازوري العلمية، 2014. ص22

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص23

<sup>3</sup> عبود، رحيم. مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها. عمان: دار زهران، 2012. ص24

<sup>4</sup> شامي، أحمد محمد. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات. مج1. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001. ص860

<sup>5</sup> عودة، أبو الفتوح حامد. المرجع السابق. ص54

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

أيضا على كل أوعية المعلومات وليس الكتاب الورقي فقط ولكن الأوعية اللاورقية أيضا. لذلك يمكن القول أن الاختلاف بين المكتبات المتخصصة ومراكز التوثيق اختلاف في الدرجة وليس اختلاف في النوع<sup>1</sup>.

فكلاهما يعمل على خدمة المتخصصين ولكن بدرجات متفاوتة، فبينما كانت المكتبة المتخصصة تقوم بتجميع الأوعية التقليدية للمعلومات، يقوم مركز التوثيق بتجميع الأوعية التقليدية، والتقليدية المحدثه من مواصفات قياسية، وبراءات اختراع، وتقارير بحوث، والأوعية غير التقليدية من المصغرات الفيلمية، والتسجيلات الالكترونية وغيرها، وبينما كانت المكتبات المتخصصة تستخدم الأساليب التقليدية في فهرسة المقتنيات وتصنيفها واختزانها، يقوم مركز التوثيق بتجهيز مقتنياته من الأوعية مستخدما الأساليب غير التقليدية التي تكفل تحقيق العمق المناسب في التحليل الموضوعي، كالتكشيف والاستخلاص، فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة في الاختزان والاسترجاع. وقد جاءت نشأة مراكز التوثيق في سياق الجهود الرامية لتخفيف وطأة مشكلة المعلومات عن كاهل المستخدمين من الباحثين والمسؤولين عن اتخاذ القرارات الفنية والإدارية. فنشأت خدمات جديدة كالترجمة العلمية، وإعداد التجميعات الوراقية استجابة لطلبات المستخدمين (البحث الراجع للإنتاج الفكري) والإحاطة الجارية، والبت الانتقائي للمعلومات... إلى آخر ذلك من الخدمات المصاحبة لاستخدام التقنيات الحديثة في اختزان المعلومات واسترجاعها، وبينما كان من سياسة المكتبة المتخصصة انتظار المستخدم ليأتي بدافع ذاتي التماسا للمعلومات التي يحتاج إليها أو يعتقد أنه بحاجة إليها، فإن من سياسة مركز التوثيق الذهاب إلى المستخدم حيثما وجد، في معمله أو في موقعه<sup>2</sup>.

ومسيرة للاتجاه العام على المستوى العالمي بدأت كلمة "التوثيق" تتوارى تدريجيا حيث بدأت تصاحبها في أسماء بعض المرافق كلمة "المعلومات"، حيث نجد ما يسمى بمركز التوثيق والمعلومات. والممارسات السائدة الآن هي إحلال كلمة المعلومات كلية محل كلمة التوثيق، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الفرق بين التوثيق والمعلومات على مستوى الممارسة التطبيقية، لا على مستوى الأسس النظرية فارق في الدرجة وليس فارق في النوع. فلا اختلاف الآن بين المكتبة المتخصصة ومركز التوثيق ومركز المعلومات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد، هاني. المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات والتوثيق. القاهرة: دار العلم والإيمان، 2014. ص 24

<sup>2</sup> قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1990. ص 106

<sup>3</sup> قاسم، حشمت. المرجع السابق. ص 107

## 2-4-3 المكونات الأساسية لمراكز التوثيق:

تتكون مراكز التوثيق من المكونات الأساسية (الوحدات الإدارية) التالية<sup>1</sup>:

- **وحدة المعلومات:** التي تكفل توفير المعلومات إلى محتاجيها بتقديم خدمات التقارير والنشرات والإحصائيات والبت الانتقائي وتقديم الترجمات للباحثين.

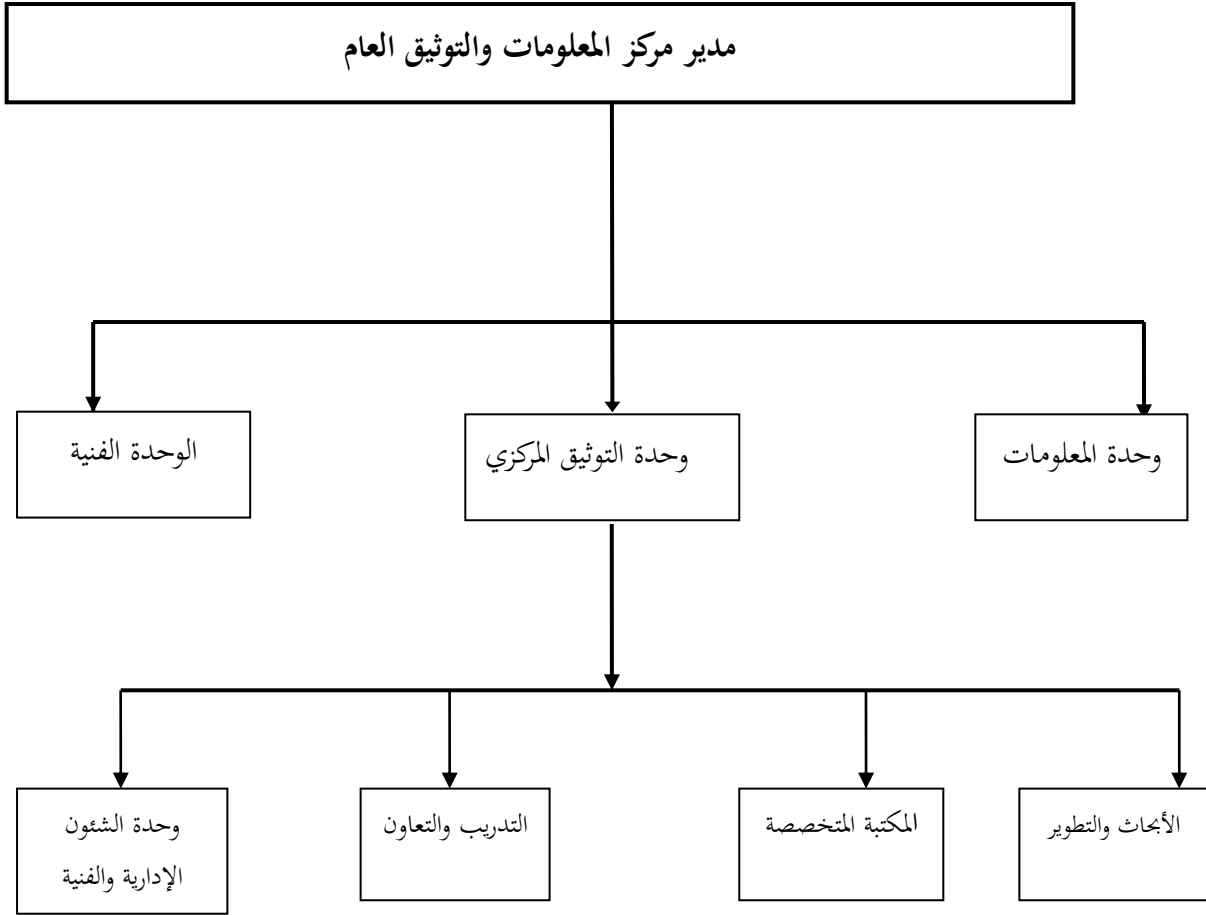
- **وحدة التوثيق المركزي:** وهي تقوم بعملية توثيق كل الوثائق والمطبوعات بالمركز، تجهيزها واختزنها واسترجاعها عندما يأتي الطلب عليها، وتتفرع منه فرع آخر للأبحاث والتطوير يقوم بالدراسات العلمية في مجال تخصص المؤسسة وعمل الأبحاث العلمية والفنية التي تساعد على تنمية القطاع. بالإضافة إلى فرع النشر الذي يقوم بعمليات التجميع والتحرير والاستنساخ في إصدار المطبوعات كالنشرات والتقارير والمجلات الخاصة بالمركز التي تعرف به وبنشاطاته، وكيفية ممارسة أعماله في عمليتي التوثيق وتقديم خدمات المعلومات. والفرع الثاني هو المكتبة ففي المؤسسات الكبيرة تكون المكتبة جزءا مهما وأساسيا من مركز المعلومات والتوثيق، حيث يعتبر المركز نظاما فرعيا من نظام المعلومات الإداري للمؤسسة.

- **وحدة الشؤون الفنية:** وهي تشرف على أعمال الطباعة والاستنساخ والتصوير والمصغر والحواسيب، وإعداد المنظومات وإقامة الشبكات المحلية والدولية وربطها بالإضافة إلى توفير وسائل الإعلام.

ويمكن توضيح مكونات مركز التوثيق في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عبود، رحيم. المرجع السابق. ص 36-38





الشكل رقم (06): المكونات الأساسية (الوحدات الإدارية) لمركز التوثيق

المصدر: عبود، رحيم. المرجع السابق. ص 36

## 2-5 مراكز التوثيق: أهدافها، مهامها وأنواعها

### 2-5-1 أهداف مراكز التوثيق:

يرى (أنور عمر) أن مراكز التوثيق نمت أصلا بوصفها توكيدا للتجميع الموضوعي الذي بدأته المكتبات، لكن مراكز التوثيق عجزت عن ملاحقة المكتبات باهتماماتها المتشعبة وإمكانياتها المحدودة وإجراءاتها التقليدية<sup>1</sup>. وتهتم مراكز التوثيق أساسا بجمع وحصر كافة المعلومات في المجال الذي يتخصص فيه حيث يقوم بتصنيفها وتحليلها والتعريف بها، ونشر مستخلصات عنها بين الباحثين والدارسين والعلماء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر، أحمد أنور. مصادر المعلومات في المكتبات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 09

<sup>2</sup> عبود، أبو الفتوح حامد. المرجع السابق. ص 54

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

ويرى كل من (عبود و الصوصاع) أن الأهداف التي تسعى مراكز التوثيق إلى تحقيقها تتمثل بالأساس فيما يلي<sup>1</sup>:

- القيام بتجميع مصادر المعلومات الضرورية(الوثائق والمطبوعات) بكافة أنواعها خدمة للباحثين المستفيدين بصفة عامة وللمؤسسة أو الهيئة التي يتبعها المركز.

- تنظيم المعلومات وتخزينها بطريقة تحافظ على سلامتها في أوساط ملائمة.

- تحليل المعلومات وبنها بصفة مستمرة للمستفيدين.

- توحيد التقنيات والنظم الفنية المتبعة في المركز.

- تدريب العاملين للقيام بكافة الأعمال الفنية وتقديم الخدمات للمستفيدين كلا وفقا لمجاله الموضوعي.

- استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة من حواسيب وأجهزة سمعية وبصرية والتصوير والأقمار الصناعية للاستفادة منها لتحقيق الدقة والسرعة في عمليات التخزين والاسترجاع للمعلومات.

**2-5-2 مهام مراكز التوثيق:** تقوم مراكز التوثيق بفرز وتقييم المصادر الأولية والثانوية للمعلومات العلمية والتقنية والتي تشمل على المطبوعات والوثائق المهنية والتجارية والتي عادة لا تدخل ضمن اهتمامات المكتبيين<sup>2</sup>. وتتمثل مهام هذه المراكز في الأتي<sup>3</sup>:

- إعداد الفهارس وتنظيم البطاقات المفهرسة لمساعدة الباحثين والعاملين على حد سواء في المؤسسة الأم من الوصول إلى الوثائق المطلوبة.

- إصدار تعريفات دورية بنتائج تحليل الوثائق.

- تقديم الخدمة المكتبية من خلال وجود مكتبة متخصصة لتوصيل المستفيدين إلى المعلومات العامة اللازمة لممارسة أعمالهم.

- تقديم توصيات المؤتمرات وإعدادها للمستفيدين بالإضافة إلى الحلقات الدراسية في حدود عملهم.

<sup>1</sup> عبود، رحيم. المرجع السابق. ص 34

<sup>2</sup> محمد، هاني. المرجع السابق. ص 19

<sup>3</sup> عبود، رحيم. المرجع السابق. ص 34-35

- التبادل والتعاون بين المركز وبين الأجهزة الأخرى التدريبية من الاختصاص لمجالات الباحثين.

### 2-5-3 أنواع مراكز التوثيق:

تعد مراكز التوثيق أيا كان تخصصها ذات أهمية بالغة في جميع دول العالم، وذلك لما تقوم به تلك المراكز من دور مؤثر في مجال البحث العلمي والتعليم والتنمية الشاملة، ومن هذا المنطلق اهتمت الدول المتقدمة بمراكز التوثيق؛ وذلك لتعزيز مصادر المعلومات الأولية، وإيجاد مرتكز علمي للتوثيق والدراسات العلمية والتقنية، ودعم أسس التخطيط و التنمية في المجالات التربوية والاقتصادية والإعلامية والتنمية<sup>1</sup>. ويذكر (رجحي عليان) الأنواع التالية لمراكز التوثيق<sup>2</sup>:

- **مراكز التوثيق العامة:** وهي تلك المراكز التي تؤسسها الدولة ويمكن للجمهور العام أن يستفيد منها ويكون مجالها في العادة قاصرا على نوع معين من المعرفة كالمهندسة أو الطب أو الزراعة أو غيرها. وتكون مجموعاتها في الغالب من المواد التقليدية كالمكتب والدوريات وغيرها.
- **مراكز التوثيق شبه العامة:** وتكون هذه المراكز تابعة لجمعيات علمية أو مهنية أو مؤسسات تجارية، توجد أساسا لخدمة هذه الجمعيات والمؤسسات ولكنها في الغالب تكون متاحة للاستعمال من قبل الجمهور العام.
- **مراكز التوثيق الخاصة:** وتتكون من مراكز التوثيق الخاصة بالمشروعات المالية والشركات، كالشركات الصناعية والتجارية والبنوك وشركات التأمين وغيرها. وتحرص هذه المراكز على تجميع مواد المعلومات الملائمة لإدارة المشروع أو الشركة أو المؤسسة والعاملين بها.
- **مراكز التوثيق الداخلية:** يتبع هذا النوع من المراكز إدارة المشروع الذي يخدمه ومن أهم وظائفه تجميع المعلومات غير المنشورة من تقارير وأبحاث ودراسات، ومذكرات المعامل التي يقدمها العاملون بالمشروع وتزويد الإدارة بكل المعلومات التي يمكن أن تفيد في تخطيط البرامج واتخاذ القرارات.
- **مراكز التوثيق المتخصصة:** ويشمل هذا النوع من مراكز التوثيق والمعلومات في المؤسسات التجارية والمشروعات التي تهتم بأنواع معينة من المنتجات كالبلاستيك، العطور، المستحضرات الطبية، منتجات

<sup>1</sup>العسكر، فهد بن ابراهيم. إدارة الوثائق في عصر الاتصالات وتقنية المعلومات. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2011. ص 97

<sup>2</sup> عليان، رجحي مصطفى، النجداوي، أمين. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر، 1999. ص 68-70

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

- البتروكيمياويات) وغيرها. نشأ هذا النوع من المراكز بغرض تزويد المستفيدين بالمعلومات المتعلقة بهذه المنتجات ولغرض توصيل المطبوعات إليهم وإبلاغ التوجيهات العلمية اللازمة لهم.
- **مراكز التوثيق الوطنية:** تدخل المراكز من هذا النوع ضمن المؤسسات الرسمية للدولة، حيث تقوم الدولة نفسها بتأسيس وتمويل هذه المراكز وإدارتها و الإشراف عليها. وتقوم هذه المراكز عادة بتجميع وتنظيم وبث الوثائق الوطنية وقسما كبيرا من الوثائق الدولية. ومن أمثلة هذه المراكز في الوطن العربي المركز القومي للإعلام والتوثيق في مصر، المركز الوطني للتوثيق في المغرب، مركز التوثيق الوطني الجزائري ومركز التوثيق العلمي العراقي.
  - **مراكز التوثيق الإقليمية:** وتهدف هذه المراكز إلى توفير خدمات توثيق وتبادل المعلومات على المستوى الإقليمي في مختلف مجالات المعرفة البشرية ومن أمثلتها في الوطن العربي: مركز التوثيق الإعلامي لدول الخليج العربي الذي يتخذ مدينة بغداد مقرا له.
  - **مراكز التوثيق الدولية:** تكون هذه المراكز في العادة مراكز متخصصة وتعمل في إطار محدد ودقيق من العلوم والتقنيات، وتعتمد على التمويل الدولي المتعدد المصادر لذا يرتبط بعضها ببعض المنظمات الدولية الضخمة والمعروفة مثل: اليونسكو والأمم المتحدة وغيرها. وتستخدم هذه المراكز عادة أحدث النظم المتطورة لمعالجة المعلومات واسترجاعها وبثها.
- ويمكن أن نضيف إلى هذه الأنواع نوعا آخر وهو **الدوائر التوثيقية** وهي ليست مستقلة وإنما هي عبارة عن دوائر توثيقية تتبع إحدى المؤسسات العلمية، أو مراكز البحوث وملحقة بها، وتقوم هذه الدوائر بجمع المعلومات وبثها داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001. ص 109

## 2-6 العمليات الفنية وخدمات المعلومات بمراكز التوثيق

### 2-6-1 العمليات الفنية في مراكز التوثيق:

تجري الكثير من العمليات الفنية في مراكز المعلومات والتوثيق التي تحتاج إلى إعداد فهارس تتيح الوصول إلى الوثائق، فهذا يتطلب الإعداد السليم للبطاقات التي تشمل على بيانات وصف مقننة بالإضافة إلى إجراء عملية التزويد للوثائق، والاستفادة من إمكانيات التقنية الحديثة لأهم العمليات التي تقوم بها مراكز المعلومات والتوثيق<sup>1</sup>.

وللقيام بهذه العمليات لابد من سلسلة من الإجراءات والمراحل المتصلة والمتراصة فيما بينها والتي تطلق عليها اسم "السلسلة الوثائقية" ونستطيع أن نلخص العمليات الفنية التي تقوم بها مراكز التوثيق والمعلومات بما يلي<sup>2</sup>:

- تجميع الوثائق وهي العملية الأولى لمراكز التوثيق والمعلومات.
- معالجة المعلومات الوثائقية وتنظيمها وتتضمن عمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والتحليل الموضوعي للوثائق وغيرها.
- تخزين الوثائق وحفظها سواء من خلال تخزين الشكل الأصلي أو المادي للوثائق أو المعلومات البيبليوغرافية عنها نصوص الوثائق.
- استرجاع وبث الوثائق سواء بالطرق اليدوية أو الآلية.

### 2-6-2 خدمات مراكز التوثيق:

تقدم مراكز التوثيق مثلها المكتبات المتخصصة خدمات المعلومات والمراجع ومنها<sup>3</sup>:

- خدمات التكشيف والاستخلاص.
- المكانز وهي قوائم مصطلحات أو معاجم معاني وهي شبيهة بقوائم رؤوس الموضوعات، وأيضاً معاجم المعاني أو القواميس الميوبة.
- المستخلصات وهي تمثيل مختصر ودقيق لمحتويات الوثيقة مصحوباً بوصف وراقي، والمستخلصات تحل مشكلة التشتت اللغوي والجغرافي.

<sup>1</sup> عبود، رحيم. المرجع السابق. ص41

<sup>2</sup> عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين. المرجع السابق. ص70

<sup>3</sup> محمد، هاني. المرجع السابق. ص25-26

• الخدمات المعلوماتية من خلال التكشيف والكشافات، الاستخلاص والمستخلصات، الإحاطة الجارية، البث الانتقائي للمعلومات، تمرير الدوريات والمقالات...

كما تقوم مراكز التوثيق خدمات أخرى مثل: خدمتي الترجمة والنشر العلمي وكذلك التصوير والنسخ، وهذا ما يسمى "التوسع الأفقي"، ولم يقتصر دور مراكز التوثيق على تطوير الأعمال والخدمات المكتبية أفقياً وحسب بل ساعدت على "التوسع الرأسي" عندما اعتمدت درجة العمق في تحليل المعلومات وذلك بتحقيق أقصى درجات التخصص في تحليل المحتوى الموضوعي<sup>1</sup>.

### 2-7 إدارة وتنظيم المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق:

#### 2-7-1 تعريف الإدارة وطبيعتها:

الإدارة لغة: يعني لفظ الإدارة (Administration) في أصله اللاتيني تقديم الخدمة للغير، ويتكون اللفظ من مقطعين : Ministère بمعنى "يخدم"، و Ad بمعنى "إلى".

أما الإدارة اصطلاحاً: ففي حقيقة الأمر لا يوجد هناك اتفاق واضح بين الباحثين والمتخصصين حول تعريف موحد وشامل للإدارة لأنها تشكل مفهوماً معنوياً معقداً، بالإضافة إلى اختلاف مداخل واهتمامات الباحثين ولكن يمكن أن نذكر بعضاً من هذه التعاريف:

- يعرفها (مصطفى يوسف) بأنها: "مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"<sup>2</sup>.

- أما (الهمشري) فيرى بأن الإدارة: "هي عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين"<sup>3</sup>.

- من جانبه يرى (حسين عبد الحميد) بأن الإدارة هي: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> العسكر، فهد بن إبراهيم. المرجع السابق. ص99

<sup>2</sup> مصطفى، يوسف عبد المعطي. الإدارة التربوية مداخل جديدة ... لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي، 2007. ص07

<sup>3</sup> همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001. ص25

<sup>4</sup> حسين، عبد الحميد أحمد. الإدارة الاستراتيجية. عمان: الجنادرية، 2015. ص08

أما عن طبيعة الإدارة فيدور جدل كبير بين المفكرين والأكاديميين المختصين في الإدارة حول طبيعة الإدارة  
أهي علم أم فن، أم علم وفن معا؟

-الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها  
والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها فيما بعد<sup>1</sup>.

-الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه  
على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادرة على تطبيقه. ففن الإدارة هو القدرة على  
تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة<sup>2</sup>.

وكون الإدارة علم وفن أو أنها تقاطع للعلم مع الفن كما يمكن القول بأن كل منهما يكمل الآخر، وبأنها علم  
يدار و يسير ويطبق بفن ومهارة وفلسفة. ولهذا ينظر إلى الإدارة على أنها علم كما ينظر إليها على أنها فن نظرا  
لارتباطها بتطبيقات المعرفة في حل مشاكل المؤسسة، وهي فن استخدام العلم وتوظيف أصوله وقواعده واختيار  
الأنسب بما يتلائم مع طبيعة الموقف<sup>3</sup>.

### 2-7-2 مفهوم إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى إدارة فاعلة وناجحة لكي تؤدي وظائفها وتقدم خدماتها، وتلبي  
احتياجات المستفيدين، وتحقق أهدافها فبدون الإدارة تعم الفوضى ويكون الفشل عنوان مؤسسة المعلومات.  
والمقصود بإدارة مؤسسات المعلومات بشكل عام هو: "الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية  
والمالية والوقت والتأليف بينها من أجل تحقيق أهداف مؤسسة المعلومات من خلال العمليات الإدارية المتمثلة  
في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الرشيدة، محمد صبيح. الإدارة: علم وفن. عمان: دار يافا العلمية، 2007. ص9

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص9

<sup>3</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص32

<sup>4</sup> إسماعيل، نihal فؤاد. الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. القاهرة: دار المعرفة، 2009. ص8

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

- أما إدارة المكتبات الجامعية ومراكز التوثيق فيعرفها (محمد عوض الترتوري وآخرون) بأنها: "عملية تنظيم وإدارة للموارد المادية والبشرية المتوفرة في المكتبة أو مركز المعلومات لغرض تحقيق الأهداف المحددة مسبقا للمكتبة أو لمركز المعلومات في الجامعة"<sup>1</sup>.

- كما يقدم (عمر أحمد همشري) تعريفا شاملا لإدارة المكتبات الجامعية ومراكز التوثيق على إنها: "عملية تنظيم الجهود وتنسيق الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت ممكنين"<sup>2</sup>.

- إذن تعد الإدارة أداة تطوير المكتبات ومرافق المعلومات ووسيلة تقدمها ورفيها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة<sup>3</sup>.

### 2-7-3 أهمية إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق:

تكمن أهمية الإدارة في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق في النقاط التالية:

- تنفيذ السياسة /السياسات الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة و في حدود الإمكانيات المتاحة<sup>4</sup>.
- تحقيق أهداف ورسالة المكتبة الجامعية في المجتمع<sup>5</sup>.
- الموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية وإزالة المعوقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>6</sup>.
- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة و المتوقعة وبين مصادر المعلومات المنشورة وبين ما

<sup>1</sup> الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص174

<sup>2</sup> همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص25

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص45

<sup>4</sup> همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص18

<sup>5</sup> الزاحي، سمية. المرجع السابق. ص176

<sup>6</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012. ص26



بين اقتناؤه منها، وبين ما يفترض أن يقدم من خدمات حديثة وبين ما يمكن تقديمه في ضوء الإمكانيات المتاحة<sup>1</sup>.

- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيًا بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم وتحفيزهم وتنسيق جهودهم وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال<sup>2</sup>.

### 2-8 خصائص ومستويات إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق ووظائفها:

#### 2-8-1 خصائص إدارة المكتبات الجامعية المركزية و مراكز التوثيق:

تتميز الإدارة في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بمجموعة من السمات والخصائص من بينها: إنها تختلف باختلاف نوع المكتبة أو مركز المعلومات والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لها. فإدارة مكتبات الأطفال تختلف عن إدارة المكتبات العامة والمكتبات الجامعية مثلًا<sup>3</sup>.

- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات التي تفرضها الساحة المعلوماتية<sup>4</sup>.
- أنها تعمل في إطار اجتماعي نشط، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين منها وتتأثر بحاجاته ورغباته وسلوكه، كما لا يمكنها العيش أو العمل بمعزل عن المجتمع الداخلي المكون من الأفراد العاملين أو المجتمع الخارجي بتأثيراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها<sup>5</sup>.
- تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة وتكف وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 2002. ص 26

<sup>2</sup> الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006. ص 164

<sup>3</sup> همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص 27

<sup>4</sup> اسماعيل، نihal فؤاد. المرجع السابق. ص 30

<sup>5</sup> الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص 178

<sup>6</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 48

- العمل الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات متدرج وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية فهناك مدير المكتبة أو المركز ونائبه ورئيس القسم ورئيس الشعبة... الخ<sup>1</sup>.

### 2-8-2 مستويات إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق:

إن مستويات الإدارة أو القيادة تختلف من منظمة إلى أخرى وحسب حجمها فقد تكون ثلاثة مستويات وقد تتألف من مستويين، وذلك حسب حجم المنظمة وحجم العمل الذي يمارس فيها<sup>2</sup>.  
وبالنسبة للمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق هناك ثلاثة مستويات إدارية هي:

- الإدارة العليا (المستوى الأعلى): يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية<sup>3</sup>.
- الإدارة الوسطى (التنفيذية): وهي تلك التي تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة والتي يقع على عاتقها عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمي إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة ومتابعة ذلك ووضع الإدارة العليا في حالة وضوح ومعرفة بما يتم<sup>4</sup>.
- الإدارة الدنيا: تمثل الإدارة الدنيا الإدارة الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات وتشمل هذه الإدارة مدرء الشعب والوحدات المكونة للأقسام مثل: رئيس شعبة الإهداء، ورئيس شعبة التبادل وغيرهم<sup>5</sup>.

ولابد من التنويه هنا إلى أن المستويات الإدارية الثلاثة المذكورة أنفا عادة ما تكون محددة وواضحة في المكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة كالمكتبات الجامعية مثلا، إلا أنها قد تتداخل أو تندمج في مستويين إداريين فقط (مدير ورؤساء أقسام) وبخاصة في المكتبات العامة ومراكز المعلومات متوسطة الحجم كالمكتبات العامة على

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، النجداوي، أمين. المرجع السابق. ص 290

<sup>2</sup> الأشهب، نوال عبد الكريم. أساسيات في القيادة والإدارة. عمان: دار أمجد، 2015. ص 76

<sup>3</sup> آل عروان، هند بنت عبد الرحمن. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003. ص 85

<sup>4</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 38

<sup>5</sup> همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص 28

سبيل المثال، وقد تختفي جميعها وتشكل مستوى إداريا واحدا كما هو الحال في المكتبات المدرسية في غالبية الأحيان<sup>1</sup>.

## 2-8-3 وظائف إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق:

وظائف الإدارة هي تلك المهام والمسؤوليات التي يتعين على المديرين والقادة الإداريين القيام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها<sup>2</sup>. ويجمع المتخصصون في الإدارة على أن العملية الإدارية تتألف من عناصر وعمليات فرعية لا بد للمدير من القيام بها، وهي عمليات مترابطة فيما بينها تؤلف كيانا أو نظاما معقدا، وكل عملية تؤثر و تتأثر بالعمليات الأخرى<sup>3</sup>.

ومن هذا المنطلق تتمثل الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية ومراكز التوثيق في العناصر التالية:

♦ **التخطيط:** يعد التخطيط أول عنصر من عناصر العملية الإدارية وله السبق والأولوية على أي عنصر آخر، لأنه الإطار العام الذي يحكم جميع العناصر الأخرى، وبدون التخطيط يكون العمل ارتجاليا وتصبح القرارات دون فائدة أو جدوى. إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب دون تخطيط سابق له، فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف ويسهم في تحديد تلك الأهداف ووضوحها للعاملين في المنشأة القائمين عليها، ولاشك أن عملية وضع الأفكار وإعداد الخطط تزود المخططين بتحديد الهدف الذي من أجله أعدت هذه الخطط، كما أنها تعينهم وترشدهم إلى فتح الطريق أمام سبل جديدة وطرق متعددة لتنفيذ الآراء والكشف عن الفرص التي لم تكن من قبل واضحة للمخططين<sup>4</sup>.

- ويعرفه (هنري فايول) بقوله: "أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"<sup>5</sup>. يتضح من هذا التعريف أن التخطيط يقوم على مبدأين هما:

- **التنبؤ بالمستقبل:** حيث تعتمد الخطط المختلفة على الافتراضات والتقديرات التي يتوقع تحقيقها في

المستقبل، اعتمادا على المعلومات الدقيقة والموضوعية والشاملة مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية الخطأ

والاستعداد لتقليل نسبة واحتمالية الوقوع فيه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. المرجع السابق. ص 166-167

<sup>2</sup> قصبيا، سعاد هاشم. الإدارة العامة والتربوية في علمنا المعاصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، 2010. ص 35

<sup>3</sup> علي، كريم ناصر. الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الشروق، 2006. ص 35

<sup>4</sup> آل عروان، هند بنت عبد الرحمن. المرجع السابق. ص 73

<sup>5</sup> علي، كريم ناصر. المرجع السابق. ص 36

- الاستعداد للمستقبل: وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها (مادية وبشرية) لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال<sup>2</sup>.

♦ **التنظيم:** تأتي وظيفة التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط فبعد أن تحدد أهداف المنظمة وخطتها تأتي المرحلة التالية في العمل الإداري وهي عملية التنظيم<sup>3</sup>. ويعرّف التنظيم بأنه: "الوظيفة التي يناط بها وضع الخطة المقررة موضع التنفيذ من خلال بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات داخل المنظمة، والتنسيق الرأسي والأفقي بين مختلف الأقسام والوظائف في المنظمة"<sup>4</sup>. هذا ويعد التنظيم عنصراً رئيسياً من عناصر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات فهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية للمكتبة، يصف الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويحدد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل، ويحدد العلاقات وأنماط الاتصال بين الإدارات والأقسام والشعب المختلفة وداخل كل منها ويحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات، ويضمن التنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام والشعب المختلفة من جهة وأنشطة الأفراد أنفسهم من جهة أخرى عن طريق وسائل وأساليب التنسيق الملائمة، وبما يؤدي إلى ضبط وكفاءة وترشيد الأداء والعمل وإلى زيادة التفاعل والانسجام والانضباط، فهو تنظيم للأعمال وجهود الأفراد والإمكانات المتاحة نحو تحقيق الأهداف المشتركة"<sup>5</sup>.

♦ **التوجيه:** يمكن تعريف التوجيه على أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم، وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التناسق بين جهوداتهم، وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف معين"<sup>6</sup>.

ويتوقف نجاح وظيفة التوجيه بصفة أساسية على مبدئين هما:

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 2002. ص 65

<sup>2</sup> علي، كريم ناصر. المرجع السابق. ص 36

<sup>3</sup> علاء الدين، رسلان. التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره، التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه، استراتيجيات ووسائل التطوير

التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف. دمشق: دار رسلان، 2013. ص 42

<sup>4</sup> المرجع نفسه. ص 43

<sup>5</sup> همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص 135-136

<sup>6</sup> مسعداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة، 2013. ص 152

- أ. مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، ألا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة، فإنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.
- ب. مبدأ وحدة الرئاسة: يتمثل مغزى هذا المبدأ في كون أن الفرد لا يكون مرؤوسا من طرف أكثر من رئيس.

♦ **الرقابة:** هي الوسيلة التي تستطيع به إدارة المكتبة الجامعية أن تحدد هل الأهداف وخطط البرامج أو الأنشطة قد تحققت بكفاءة في الوقت وبالإمكانات المادية والبشرية التي حددت لها سلعا أم لا<sup>1</sup>. والرقابة الإدارية هي: "التحقق من أن ما ينجز وما أنجز فعلا- مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة سواء ما يخص الأهداف أو الموازنات التخطيطية، أو برامج العمل والجداول الزمنية"<sup>2</sup>. وتهدف الرقابة بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها<sup>3</sup>.

♦ **القيادة:** تعتبر القيادة العامل الأساسي الذي تعتمد عليه جميع الوظائف الإدارية والتنظيمية في المكتبة، وقد تعددت التعريفات التي تفسرها وتوضحها فهناك من يرى أنها: "عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة"<sup>4</sup>. بينما يشير مجلس المملكة المتحدة للتفوق في الإدارة والقيادة *The Council for Excellence in Management and Leadership* إلى أن القيادة هي: تلك المهارات التي ترتبط بوضع الرؤية الواضحة، وتحفيز فرق العمل وقيادتها نحو تحقيقها، وإتباع أساليب مبتكرة في إعداد المنتجات وتقديم الخدمات، وفي جميع ما يتم تنفيذه من أعمال<sup>5</sup>. أما القيادة الإدارية فهي نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة

<sup>1</sup> الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص 177

<sup>2</sup> الدوري، زكريا. مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري، 2010. ص 196

<sup>3</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 37

<sup>4</sup> آل عروان، هند بنت عبد الرحمان. المرجع السابق. ص 89

<sup>5</sup> رحاب، رمضان عطية. المرجع السابق. ص 82

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"<sup>1</sup>. ويتضح مما سبق أن عملية القيادة تتكون من العناصر التالية:<sup>2</sup>

- ✓ وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين. (المكتبة الجامعية)
- ✓ وجود شخص قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم. (القائد الإداري)
- ✓ وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

◆ **العلاقات العامة:** هي فلسفة اجتماعية للإدارة تصاغ في سياسات وقرارات وأفعال ترمي إلى ضمان تحقيق الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها من خلال عملية اتصالية ذات اتجاهين<sup>3</sup>.

- وتعد العلاقات العامة حلقة الوصل بين المكتبات ومراكز المعلومات والمجتمع الذي يحيط بها. فجميع المكتبات ومراكز المعلومات تقوم بتقديم خدمات ومنتجات معينة لأفراد المجتمع، لذا لا بد أن تقيم علاقة عامة مع أولئك الأفراد تهدف إلى إعلامهم و إقناعهم بمنتجاتها وخدماتها، وتستأن بأرائهم في تقييم هذه المنتجات والخدمات وتحترم تلك الآراء وتهتدي بهم، وتسعى إلى الحصول على رضاهم وتأييدهم ودعمهم لها<sup>4</sup>.

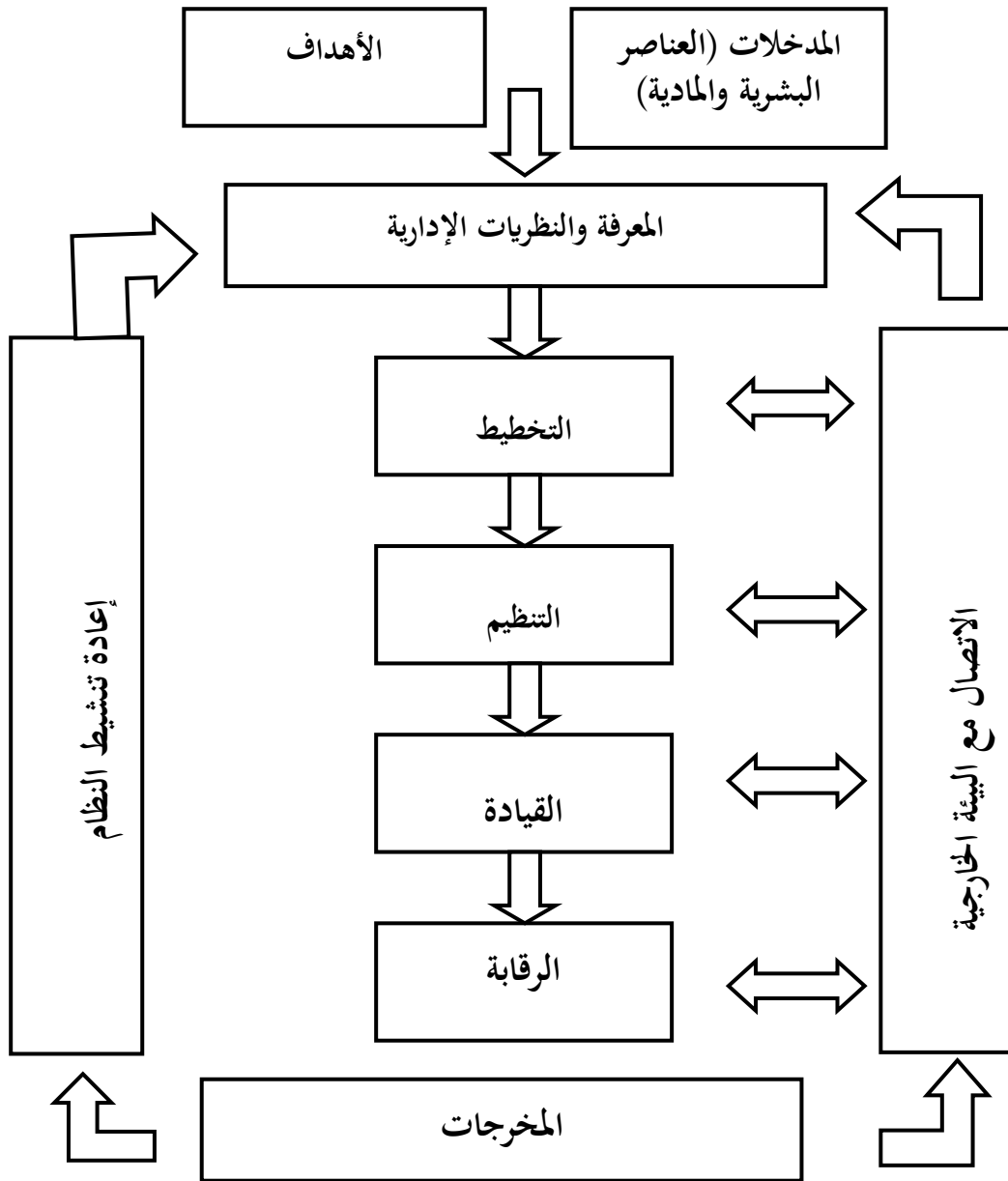
ويبين الشكل رقم (07) ترتيب وظائف وعناصر الإدارة في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق:

<sup>1</sup> محمد، محمد إبراهيم حسن. القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010. ص 01

<sup>2</sup> آل عروان، هند بنت عبد الرحمان. المرجع السابق. ص 90

<sup>3</sup> عليان، رنجي مصطفى، سلامة، عبد الحافظ. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان: دار اليازوري العلمية، 2006. ص 298

<sup>4</sup> همشري، عمر أحمد. المرجع السابق. ص 318



الشكل رقم(07): وظائف الإدارة في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق

المصدر: عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص35

## 9-2 الاتجاهات الإدارية المعاصرة في إدارة المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق:

فرضت التطورات العلمية التي مرت بالعديد من المنظمات التحول لعصر ومجتمعات المعرفة، والتي كان لها انعكاسات على المكتبات كغيرها من المؤسسات، فأصبحت المكتبات أما تحديات كبيرة تتمثل في نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات وتطلعات المستفيدين، والمنافسة الشديدة وبشكل حاد مع انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة ونقص الميزانيات المخصصة لها<sup>1</sup>. وفرضت عليها حتمية التغيير والتحسين المستمر وتطوير قدراتها بهدف تلبية المتطلبات والاحتياجات المتفاوتة للمستفيدين منها؛ من خلال إتباع وتطبيق الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة التي تضمن لها البقاء والاستمرار، والوصول إلى التميز المنشود<sup>2</sup>. الذي كان وراؤه عد أسباب ودوافع من أبرزها: <sup>3</sup>

✓ دخول مفهوم المنافسة بيئة المكتبات والمعلومات، وأصبحت المعلومات سلعة تباع وتشتري، وصار الحصول عليها أمرا يتطلب توفر إمكانيات.

✓ زيادة استخدام التقنيات الحديثة في المكتبات الجامعية وباقي مؤسسات المعلومات أدى بدوره إلى تزايد أهمية تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لمواكبة تلك التطورات الحديثة.

✓ سعي المكتبات الجامعية نحو تميز وجودة خدماتها، وتقديمها على أكمل وجه؛ بحثا عن تحقيق التكامل بين متطلبات واحتياجات المستفيدين، والقدرات والإمكانيات التي تمتلكها، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لها.

✓ عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق المؤشرات المستهدفة في ظل حالة التغيير المستمرة في البيئة المحيطة بالمكتبات الجامعية.

✓ تقليص الموارد المالية التي تخصص لدعم المكتبات الجامعية وأنشطتها.

ومن بين الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التميز وتحسين الجودة في المكتبات الجامعية ما يلي:

<sup>1</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018. ص 25

<sup>2</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص 77

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 78



## 2-9-1 إدارة المعرفة:

يعرف (صلاح الكبيسي) إدارة المعرفة بأنها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات، التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"<sup>1</sup>.

ويعرفها (القاموس الشارح في علم المكتبات والمعلومات) بأنها: "عملية التنمية المستمرة للمعرفة في مؤسسة ما، بما يتضمن تنمية وتطوير تدفقها، تقاسمها والإفادة منها"<sup>2</sup>.

وهناك العديد من المبررات التي تدفع المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق نحو تطبيق إدارة المعرفة والتي من بينها<sup>3</sup>:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق تقليل العمليات غير الضرورية في المكتبات على اعتبار أن العمل المكتبي يتضمن من 70-90% عمليات روتينية تكرارية.
- تقديم خدمات معلومات أنيقة للمستخدمين عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، لأن خدمات المعلومات اليوم والطريقة التي يتم تسليمها تحاط بقدر غير مسبوق من المعرفة.
- زيادة العائد (المعنوي والمادي)، المعنوي عن طريق تحسين الصورة الذهنية للمكتبة لدى مستخدميها والمادي عن طريق تسويق منتجات خدمات المعلومات بفاعلية أكثر، وتطبيق المعرفة المتاحة في عمليات التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات معلومات جديدة.
- إفساح المجال أمام المكتبات للحصول على الميزة التنافسية الدائمة عبر مساهمتها في تمكين هذه المكتبات في طرح خدمات معلومات متطورة لتحقيق التفوق المستمر للمكتبة على الأخرى، أي على المكتبات المنافسة.

كذلك لا بد من التطرق إلى بعض من الخصائص المميزة لإستراتيجية إدارة المعرفة وتطبيقها بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق، ومن بين هذه الخصائص ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015، ص 42

<sup>2</sup> عبد المعطي، ياسر يوسف، لشر، تريسا. المرجع السابق. ص 221

<sup>3</sup> عمران، نيل. إدارة المعرفة في المكتبات ونظم المعلومات. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية [على الخط]. 2016، مج 38، ع 1. ص 110-111. متاح على الرابط: <http://journal.tishreen.edu.SY/index.php/humlitr/articl/view> (تمت الزيارة يوم 2018/12/30)

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

- تعبر إستراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المكتبات واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة (رأس المال الفكري)
- معرفة الإمكانيات والقدرات التي تدعم المكتبات في تحقيق الامتياز.
- إن إستراتيجية إدارة المعرفة تعكس الرؤية الإستراتيجية التنافسية للمكتبات من خلال تنفيذها لعمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في تقديم خدمة المستفيدين.
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الذي تمتلكه المكتبات، وعبر استخدام الإستراتيجية كأداة القياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري.
- تمكن إستراتيجية إدارة المعرفة في تحليل أهمية الإستراتيجية من خلال تقييم تأثير المكتبات في عمليات الابتكار والريادة في إنتاج المعرفة.

### 2-9-2 إعادة هندسة العمليات (الهندرة):

عرفت إعادة هندسة العمليات أو الهندرة من قبل (مايكل هامر، جيمس شامبي) في كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" بأنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات، لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العنصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل"<sup>2</sup>.

ويقدم (ياسر نبوي) استخلاصه حول مفهوم الهندرة في مجال المكتبات على أنها: مدخل إداري لإحداث تغيير مخطط ومدرس في إدارة شؤون المكتبة، من خلال إعادة تصميم وهيكلية العمليات الأساسية والتي تعبر عن رسالة المكتبة، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح يحقق سرعة في الأداء وجودة في الخدمات المكتبية، ويسهم في رفع مستوى رضا العاملين والمستفيدين من المكتبة<sup>3</sup>.

تركز عملية الهندرة على عدة نقاط تهدف إلى تحقيقها هي<sup>4</sup>:

- سرعة الأداء.
- تخفيض التكلفة.

<sup>1</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص ص 54-55

<sup>2</sup> شهاب، فادية إبراهيم. التطوير التنظيمي: القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون، 2014. ص 212

<sup>3</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص ص 119-120

<sup>4</sup> عبوي، زيد منير. الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير. بغداد: دار دجلة، 2007. ص 248

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

- تبدأ من نقطة الصفر
  - تهتم في إجراءات العمليات الإدارية
  - تركز على هيكل العمل على أساس العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً.
  - تهتم بنقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.
  - تهتم مفاهيمها بالتركيز على عبارات مثل: التغيير الجذري، تحسينات جوهرية، بناء أساسي، إعادة تصميم التنظيم.
- ويتطلب تطبيق مفهوم الهندرة مجموعة من العناصر والعوامل و تشمل<sup>1</sup>:
- أن تكون المنظمة قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها.
  - أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة على تطبيق إدارة الهندرة .
  - ضرورة وجود الدعم من الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى فالدنيا.
  - ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.
- بالإضافة إلى ما ذكر تفيد الهندرة في تهيئة المكتبة لنظم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي الوسيلة لتحسين وجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيد، محمد. الهندرة: هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار من المحيط إلى الخليج، 2016، ص 135

<sup>2</sup> آدم، أحمد، محمد بن عثمان. المرجع السابق. ص 66

## 2-9-3 إدارة الوقت:

يعد الوقت من أهم الموارد في مجال إدارة المؤسسات والأجهزة نظرا لكونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم أهمية استغلالها الاستغلال الصحيح في كل لحظة لأنه يتضاءل ويمضي على الدوام إلى غير رجعة، فأهمية الوقت لا تقل عن أهمية المواد والمعلومات والأفراد والموارد المادية إن لم يفقها أهمية<sup>1</sup>. وتأتي أهمية دراسة الوقت في المكتبات الجامعية، من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال من أجل التغيير، أو التعديل أو التطوير، بجانب محاولة رفع مستوى إنتاجية المديرين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل<sup>2</sup>.

إذن فالمقصود بإدارة الوقت في المكتبات الجامعية هي: "قدرة مدير المكتبة والعاملين بها على استخدام وقت الوظيفة لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها بكفاءة وفاعلية<sup>3</sup>. فالعديد من أنشطة المكتبة مثل استقبال طلبات المستفيدين، أو الرد على مراسلاتهم، وتصنيف الكتب، وترتيبها، وتسهيل إجراءات وصول المستفيدين للمعلومات التي يرغبونها في الوقت المناسب، تجعل من الإدارة الفعالة للوقت الوسيلة المثلى لتقديم الخدمات التي يرغبها المستفيدون<sup>4</sup>.

## 2-9-4 إدارة التغيير:

وترى (ثناء إبراهيم موسى فرحات) بأن التغيير هو: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المكتبة أو مركز المعلومات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"<sup>5</sup>.

وتعتبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه<sup>6</sup>.

وحتى يمكن الأخذ بمدخل إدارة التغيير في مرافق المكتبات والمعلومات بشكل ناجح ومحقق للأهداف، يجب تحديد الأنشطة الثلاثة التالية والتعريف بها، وهي<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> بن جليغم، عبد الله سعد. المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية بإدارة الوقت. الرياض: دار الكتاب الجامعي، 2016. ص 29

<sup>2</sup> الحياي، وليد. إدارة الوقت والأساليب المعوقة في استخداماتها. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015. ص 107

<sup>3</sup> فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات ضمن منظور حديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011. ص 24

<sup>4</sup> الحياي، وليد. المرجع السابق. ص 104

<sup>5</sup> فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق. ص 75

<sup>6</sup> بوعافية، السعيد. المرجع السابق. ص 94

<sup>7</sup> الهادي، محمد محمد. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008. ص ص

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

- تطبيق مجموعة من الأساليب والعمليات التي تعمل على دعم وحفز برنامج التغيير وتتضمن ذلك دورات الإدارة المكتبية، إصدار إدارة الولوج، الحوكمة وعمليات القرار.
  - تغيير سلوك قيادة المكتبة أو مركز المعلومات من مديرين وعاملين، ويتطلب التغيير التنظيمي ربط والتحام القيادة العليا حول إستراتيجية وتوجيه وتغيير اتجاهات الأفراد والسلوك بواسطة تطبيق حزمة عريضة من أدوات التغيير.
  - حفظ النظام خلال عملية التغيير واحتضان إدارة المكونات وأولوية المبادرات ولإدارة المخاطرة.
- أما عن أهداف التغيير التي تسعى المكتبات إلى تحقيقها تتمثل في<sup>1</sup>:
- حرص المكتبة على التكيف مع الظروف الخارجية والاستجابة لضغوط المستفيدين والمنظمات والتكتلات والقوى التي تقع في البيئة الخارجية.
  - الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المكتبات، فالمكتبة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين لكي تتمكن من مواجهة التغييرات الكبيرة التي تحيط بها، ومن الجدير بالذكر أن أي تغيير ترمي إليه المكتبة هو تغيير إنساني أولاً وقبل كل شيء وفهم العاملين في المكتبة له أمر أساسي وضروري حتى يكتب له النجاح.
  - القضاء على الصراعات التي يمكن أن تحدث في المكتبة، وذلك باستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام الذاتية للإدارة العليا في سبيل حل الصراعات بين مجموعات العمل.
  - إدخال التقنية الحديثة كالنظام التكنولوجي في المكتبة وذلك بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في النظم الداخلية، بشكل يؤدي إلى نجاح التميز التكنولوجي.
  - تبسيط إجراءات العمل في المكتبة سواء بالنسبة للعاملين فيها أو المتعاملين معها، ما يساهم في رفع مستوى أرائهم في وقت أسرع وبجهد أقل وتكلفة أدنى.
  - تغيير الأنماط القيادية في المكتبة من أنماط البيروقراطية إلى أنماط ديمقراطية بحيث تهتم بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات.

<sup>1</sup>فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق. ص88

## 2-9-5 إدارة التميز:

انشغلت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد لإدارة التميز، فاختلقت التعريفات باختلاف آراء وتوجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، فعرفها البعض بأنها: الجهود التنظيمية المخططة، التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة<sup>1</sup>. كما تم تعريفها بأنها: الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج تركز على مجموعة من المعايير تشمل: (التركيز على النتائج، والقيادة وثبات الأهداف، والإدارة بالعمليات والحقائق، والتعلم والإبداع والتحسين المستمر، وتطور وتفاعل الأفراد، وتطوير الشراكات، والمسئولية الاجتماعية للمؤسسة<sup>2</sup>.

## 2-9-6 إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة مفهوماً جديداً في مجال المكتبات ومراكز المعلومات حيث بدأ الاهتمام بها مع نهاية القرن العشرين، وهي أسلوب شامل يهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين وتوقعاتهم من خلال تحسين جودة العمليات والأنشطة والخدمات والفعاليات المختلفة<sup>3</sup>. وسيتم تناول هذا المفهوم الإداري بالتفصيل في الفصل القادم من هذه الدراسة.

من خلال ما تم التطرق إليه يتبين بأن جميع هذه الاتجاهات الإدارية المعاصرة، جميعها قد أكدت على بعض العناصر الأساسية والمتمثلة فيما يلي<sup>4</sup>:

- إدارة تعتمد على المعلومات بشكل مكثف يساعدها ثورة المعلومات الحادثة في العالم.
- إدارة بعيدة النظر ترى الصورة متكاملة وليست أجزاءً متناثرة.
- إدارة تركز على العمل الجماعي، وتعني الكثير من المفاهيم الإدارية العقيمة مثل: التنظيمات الهرمية، وتصنف الوظائف المحددة والقواعد واللوائح الكثيرة التي تضعها.

<sup>1</sup> محمود، ياسر نبوي . إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص33

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص ص33-34

<sup>3</sup> عليان، ربحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: بين النظرية والتطبيق. مجلة سبرارين [على الخط]. 2016، ع41، ص1. متاح على الرابط: [https://www.journal.cybrarians.org/index.php%3Fopticen%3Dcom\\_content](https://www.journal.cybrarians.org/index.php%3Fopticen%3Dcom_content) (تمت الزيارة يوم 2018/12/30)

<sup>4</sup> الصالح، نبيل محمود. إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات عملية في المجال التربوي. عمان: دار الجنادرية، 2013. ص ص 11-12

## الفصل الثاني: المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق: خدماتها، إدارتها، وتنظيمها

---

- إدارة تركز على مفهوم الإنسان المبدع بكل الطاقات التي وهبها الله له، ولا تظهر إلا يتوافر مناخ ملائم لهذا الإنسان ليظهر إبداعه.
- إدارة تعلم إنها في عالم يتغير كل لحظة، وبالتالي لديها القدرة على إدارة الأزمات والاستفادة منها.
- إدارة واقعية تعلم انه لإحداث التغيير يتطلب الأمر التخطيط الجيد والإعداد المسبق لأحداث مثل هذا التغيير.
- إدارة ترى الجودة بمفهومها المتكامل وليس بمفهومها الإنتاجي الضيق.
- إدارة تركز على النتائج وأساليب الوصول إليها وتهجر الأساليب التقليدية الخاصة برقابة العاملين وكشوف الحضور والانصراف والمظاهر الوظيفية الفارغة (كمساحة الغرفة، الأثاث...)
- إدارة تحررت من الخوف والتردد فهي تخاطر ولكن بحساب.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق تلعب دورا محوريا في النهوض بالجامعة الأم وتطورها؛ فهي تشكّل عصب رئيسيا في العملية التعليمية والبحثية ودعم البرامج والمقررات التدريسية فيها، ما جعلها أحد المعايير المهمة التي يتم على أساسها تقييم الجامعة الأم والاعتراف بها على المستوى الوطني والعالمي، وتواجه المكتبات الجامعية المركزية في العصر الحالي العديد من التحديات والصعوبات فرضت عليها التغيير نتيجة تواجدها في بيئة الكيانات الجامعية التي تتسم بالتنافسية الشديدة، ومن أجل ذلك اتجهت الكثير منها نحو تطبيق أساليب إدارية عصرية للرفع من فاعليتها وقدراتها التنافسية، وهو ما سيتم الحديث عنه في الفصل الثالث القادم من هذه الدراسة.



## الفصل الثالث:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في  
المكتبات الجامعية المركزية

### تمهيد:

تشهد المكتبات الجامعية المركزية في العصر الحالي العديد من التغيرات والقضايا المتنوعة لاسيما تلك المرتبطة بانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونظم المكتبات الرقمية وغيرها من التقنيات المتطورة، فضلا عن تزايد الوعي لدى المستفيدين وتفاوت احتياجاتهم، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة نتيجة دخول مؤسسات أخرى بدأت تنافس المكتبات الجامعية المركزية في تقديم خدمات المعلومات، الأمر الذي بات يهدد مركزها الريادي والتنافسي، فكل هذه العوامل امتدت بظلالها مشكلة ضغوطا غير مسبوقه فرضت على هذه الفئة المتميزة من المكتبات حتمية التغيير، والاستجابة السريعة لهذه التحديات الراهنة ومسايرتها حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والصمود في وجه المنافسة، أو حتى التغلب عليها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من بين إحدى أهم الأنظمة والمفاهيم الإدارية المعاصرة التي أثبتت التجارب العالمية نجاحه في قيادة مختلف المنظمات الصناعية والخدمية التي انتهجته نحو تحقيق التميز والربحية والقدرة على المنافسة، وهو ما جعل إدارة الجودة الشاملة هدفا أساسيا للإدارة الجديدة لدى الكثير من المكتبات الجامعية المركزية، بهدف تجويد العمل وتحسين الأداء وصولا إلى تقديم خدمات معلوماتية وبحثية متميزة، تتناسب مع احتياجات ورغبات المستفيدين وتكسب ولائهم في سوق خدمات المعلومات. وعلى هذا الأساس فإن هذا الفصل يهدف إلى استعراض الإطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية.

### 3-1 إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والنظرية

#### 3-1-1 التعريف اللغوي والاصطلاحي للجودة:

أولاً: التعريف اللغوي للجودة: معنى الجودة في اللغة العربية: تعرف بأنها: "جاء الشيء، جوده وجودة أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء ومثلها التجويد... وأجاد فلان في عمله، وأجود وجاد عمله: يوجد جودة. وقد جاد جوده، وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل<sup>1</sup>.

- وجاء في مختار الصحاح جاد: الشيء يوجد، وجودة: بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً<sup>2</sup>.
- معنى الجودة في اللغة الإنجليزية: عرف قاموس ويبستر (webster) الجودة: أنها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج<sup>3</sup>. أما في قاموس أكسفورد (Oxford English dictionary) : فتعني الجودة الدرجة العالية من النوعية والقيمة<sup>4</sup>.
- أما قاموس (Petit Robert) فإنه يعرف الجودة على أنها: "ما يجعل الشيء مفضلاً إلى حد ما"<sup>5</sup> مما سبق يتضح أن التعريفات اللغوية تركز على جودة العمليات، وجودة النواتج وجودة القول والفعل، وإمكانية ترجمة ذلك كله إلى قيم كمية، أو اسمية تؤكد تميز المنتج والفعل<sup>6</sup>.

#### ثانياً: التعريف الاصطلاحي للجودة:

إن مصطلح الجودة هو الأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري<sup>7</sup>. وحظي مفهوم الجودة بكثير من الاهتمام سواء من قبل الأفراد المفكرين أو المنظمات التي أخذت بهذا المفهوم وأصبح شعاراً لها تعمل به للوصول إلى جودة الحياة، هذا الاهتمام أدى إلى اختلاف وجهات النظر وتعدد المفاهيم التي أعطيت للجودة، نذكر من أهمها:

1 ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم أبو الفضل. لسان العرب. ط6. مج3. بيروت: دار صادر، 2008. ص234

2 بوزيان، راضية. المرجع السابق. ص25

3 بوقرولة، وداد. درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه: علم النفس التنظيمي. سطيف: جامعة سطيف 2، 2017. ص63

4 مسلم، عبد الله حسن. إدارة الجودة الشاملة: معايير الإيزو. عمان: دار المعزز، 2015. ص21

5 بلية، لحبيب. إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019. ص09

6 إسماعيل، محمد صادق. إدارة الجودة الشاملة في التعليم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014. ص15

7 بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص09

أ- تعريف الجودة من قبل المنظمات المتخصصة:

- تعرف هيئة المواصفات البريطانية (BSI) الجودة: أنها مجموع الصفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الملحة والضرورية.<sup>1</sup>

وضمن نفس السياق، تعرّفها كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC): بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.<sup>2</sup>

- أما المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً.<sup>3</sup>

وبحسب المعهد القومي الأمريكي للمعايير (ANSI) الجودة تعني: "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة"<sup>4</sup>

ب- تعريف الجودة من قبل العلماء والمفكرين:

- يرى إدوارد ديمينج (W. Edward Deming) بأن: "الجودة هي التوجه بالإنتاج لحاجات المستهلك حاضراً ومستقبلاً"<sup>5</sup>.

- كما يعرفها كاورو إيشيكافا (kaoru Ishikawa): "بأنها قدرة الاستجابة للزبون"<sup>6</sup>

- أما جوزيف جوران (Josef Juran) فيختصرها في: "الملائمة للاستخدام" أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة<sup>7</sup>. الأمر الذي يساعد في تحقيق العديد من الأهداف التي تصب مباشرة في رضا المستهلك، ومن أهم تلك الأهداف ما يلي<sup>8</sup>:

✓ تحقيق رضا العميل.

1 الربيعي، محمود داود، أحمد، مازن عبد الهادي. إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. بيروت: دار الكتب العلمية، 2014. ص 20

2 الغزاوي، عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية، 2005. ص 07

3 الطائي، يوسف جسيم. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والحديثة. عمان: دار اليازوري، 2008. ص 54

4 بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 13

5 كادي، زين الدين. التكوين في علم المكتبات وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. وهران: جامعة وهران، 2015. ص 105

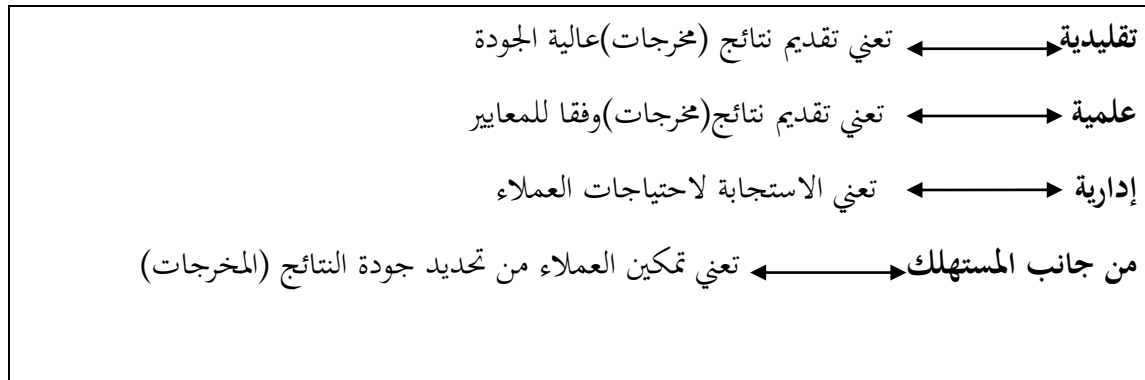
6 DETRIE, Philippe. Conduire une démarche qualité. 4<sup>ème</sup> éd. Paris ed d'organisation, 2001. p20

7 رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 14

8 الصالح، شاكر بن أحمد، الصرمي، خالد بن محمد. الجودة الشاملة: نشأتها، تطورها، أساليبها. عمان: دار الفكر، 2015. ص 77

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

- ✓ زيادة الميزة التنافسية بين المنشآت بغية الوصول إلى رضا العملاء.
  - ✓ انخفاض معدل حدوث الخطأ والعيوب في الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة.
  - ✓ انخفاض معدل التكاليف للخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة.
- ومن جانب فليب كروسي (Philip Crosby) الجودة هي: "المطابقة للمواصفات وأنها مسؤولية مشتركة ورغبات المستهلك هي أساس التصميم في المنتج أو السلعة<sup>1</sup>.
- وحسب إيميري (IMERI) و كيكال (KEKALE) فإن مفهوم الجودة يتضمن أربعة جوانب مختلفة نوضحها في الشكل التالي<sup>2</sup>:



الشكل رقم (08): يوضح مقاربات مفاهيمية حول الجودة من جوانب مختلفة

### 3-1-2 التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة:

يعتقد أن أول تطور للاهتمام بالجودة كان في بلاد الرافدين في القرن 18 ق.م حيث كان ملك بابل أول من تحدث وأبرز الجودة في قانون "حمورابي" في نصه القائل: "إذا بنى منزلاً بطلب من شخص، ولم يحترم مواصفات البناء، إذا مال الجدار وجب على هذا البناء إصلاح أو تمثين هذا الجدار بإمكانياته الخاصة"<sup>3</sup>. وتتفق أغلب الأدبيات والدراسات الإدارية على أن مفهوم الجودة قد مرَّ بمجموعة من المراحل التطويرية المترابطة والمتداخلة فيما بينها، والمتمثلة في:

<sup>1</sup> الصالح، شاكر بن أحمد، الصرمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 77-78

<sup>2</sup> IMERI, Shpend, KEKAL, Tauno. Towards an understanding of the impact of TQM in firms in south east europe : a qualitative approach. business excellence and management, 2013, vol3, n3, p7

<sup>3</sup> السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان : دار جرير ، 2007. ص 45

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: قبل الثورة الصناعية لم تكن توجد مصانع مثل ما هو الحال اليوم بل كان الإنتاج يتم في ورشات يملكها صاحب العمل، أما مراقبة جودة الإنتاج فكانت تتم من قبل العامل نفسه، مع التدقيق النهائي من قبل صاحب الورشة<sup>1</sup>.

- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: بدأت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة من ظهور المصانع بدل الورشات، كبر عدد العمال في المصنع، استخدام الآلات مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جودته. في هذه المرحلة العمل يتوزع على أكثر من عامل ومراقبة الجودة تتم من طرف رئيس العمال (المشرف المباشر)، وليس العامل مثل ما كان في المرحلة السابقة<sup>2</sup>.

- مرحلة الفحص أو التفتيش: يعرف "الفحص" أو "التفتيش" (Inspection) بأنه: عملية قياس أو اختبار أو فحص أو ضبط قياس، وبتعبير آخر هو مقارنة الوحدة مع المتطلبات المطبقة<sup>3</sup>. وكانت عملية فحص المنتج تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، ولكنها لم تقم بمنعها من الأساس<sup>4</sup>. ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة في الآتي<sup>5</sup>:

- تحديد مفهوم الجودة في هذه المرحلة على أنه مطابقة المنتج للمواصفات.
- قد لا تكون المنتجات التي تم إنتاجها تعني باحتياجات المستهلك لأن تصميم المنتج كان يقوده المنتجون أكثر مما يوجهه المستهلكون، أي ليس بالضرورة أن ما يراه المستهلكون أنفسهم يشبع باحتياجاتهم بالفعل.
- استدعت هذه المرحلة إلى الحاجة الملحة للتحسين والتطوير في عمليات التفتيش وبدخول مرحلة جديدة من مراحل إدارة الجودة.

- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً: وهي مجموعة الإجراءات المنظمة التي تتبعها المؤسسة لقياس الجودة الحقيقية لأداء السلعة ومقارنتها بالمواصفات المحددة لها والإجراءات التصحيحية التي تتخذ في حالة وجود أي انحراف<sup>6</sup>. ويعد (إدوارد ديمينج) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث جمع معلومات وفيرة عن مستوى

<sup>1</sup> أبو حلوة، محمد إبراهيم. مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار ابن النفيس، 2017، ص37

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص38

<sup>3</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق، ص46

<sup>4</sup> جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات. ط2. عمان: دار وائل، 2006، ص25

<sup>5</sup> المحياوي، قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000. عمان: دار الثقافة، 2013، ص28

<sup>6</sup> العالم، فتحي أحمد يحي. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري، 2010، ص27

الجودة، من خلال الرقابة على الإنتاج، ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية، ونقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية مما مكنها من غزو الأسواق العالمية بجودتها المتميزة.<sup>1</sup>

- **مرحلة توكيد (ضمان) الجودة:** وهي جميع الأفعال والأنشطة المنتظمة والمخططة، الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن الخدمة أو السلعة المنتجة سترضي جميع المتطلبات المحددة سلفاً للجودة.<sup>2</sup> ومن أبرز سمات وخصائص هذه المرحلة<sup>3</sup>:

✓ التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة.

✓ مشاركة كافة المستويات الإدارية في تخطيط ومراقبة الجودة.

✓ يوجه إطار العمل والخطة الرئيسية، العمليات والأنشطة والقرارات للوصول إلى أهداف الجودة.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك<sup>4</sup>.

### 3-1-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لوحظ عند قراءة ومراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تعدد التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم من طرف الباحثين والممارسين الأكاديميين لها، واختلاف وجهات نظرهم في عدة محاور: "بين فلسفة إدارية، وأسلوب للتحسين المستمر، ونظام متكامل، وثقافة مشتركة"<sup>5</sup>. ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

- يعرفها (مدحت أبو النصر) بأنها: "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات وإرضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أبو حلوة، محمد إبراهيم. المرجع السابق. ص 40

<sup>2</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. إدارة الجودة الشاملة (TQM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016. ص 36

<sup>3</sup> المسعودي، علي حيدر. إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً. عمان: دار البيازوري، 2010. ص 38

<sup>4</sup> المحياوي، قاسم نايف علوان. المرجع السابق. ص 29

<sup>5</sup> شرقي، خليل. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه: إدارة الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2016. ص 05

<sup>6</sup> أبو النصر، مدحت محمد. إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الخدمات الاجتماعية، التعليمية، الصحية. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008. ص 28

- وبحسب وجهة نظر (سلمان زيدان) إدارة الجودة الشاملة تعني: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن"<sup>1</sup>.

- ويعرف (أحمد السروي) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عبارة عن منظومة إدارية وفكرية متكاملة تستخدم فيها الأدوات الإحصائية لتحقيق الأهداف داخل المنظمة وتحقيق رضا العميل عن المنتج والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا الموظف (العميل الداخلي)"<sup>2</sup>.

- في حين يعرفها جيمس بيلي (James Billay) وهو نائب رئيس جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل"<sup>3</sup>.

- كما عرف دايل بستر فيلد (Besterfield Dale) رفقة مجموعة من الباحثين إدارة الجودة الشاملة بأنها: "هي تعزيز الطريقة التقليدية لممارسة الأعمال التجارية، وهي أسلوب أثبت كفاءته في ضمان البقاء والتنافس على المستوى العالمي، فقط عن طريق تغيير إجراءات الإدارة وتحويل ثقافة وأعمال المنظمة بأكملها"<sup>4</sup>. ينظر هذا التعريف إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تطويرية وليست ثورية في المنظمات.

- وعرفها مورفاو جون (Morfow John) على النحو التالي: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة المشاركة الكاملة في تحسين جميع جوانب جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة"<sup>5</sup>. من خلال تعريفات إدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج بعض ملاحظاتها الرئيسية:

- التميز في الأداء.
- العمل التشاركي وفرق العمل، لا العمل الفردي.
- أداء العمل بشكل صحيح وبالأسلوب الصحيح من المرة الأولى وجميع المرات اللاحقة (تفادي الأخطاء والانحرافات وليس مجرد اكتشافها)

<sup>1</sup> زيدان، سلمان. إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل: الجزء 1. عمان: دار المناهج، 2010. ص 25

<sup>2</sup> السروي، أحمد . إدارة الجودة الشاملة وستة سيجمما. القاهرة: الدولية للكتب العلمية، 2018. ص 118

<sup>3</sup> الطائي، حميد عبد النبي، آل علي، رضا صاحب. إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO. عمان: مؤسسة الوراق، 2014. ص 15

<sup>4</sup> BESTERFIELD, Dale . Total Quality Management. new delhi:pearson,2011.p01

<sup>5</sup> MORFAW, John N. Total Quality Management(TQM) :A model for the sustainability of projects and programs in Africa .London: University press of america,2009.p01



## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

- الاهتمام بالمستفيد؛ ومحاولة تجاوز توقعاته واحتياجاته.

إذن وبالرغم من اختلاف تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والمداخل، إلا أنها تتفق بشكل عام في المضمون. فجميعها ركزت على المصطلحات الأساسية المكونة لهذا المفهوم والتي نوضحها في الشكل الموالي:



الشكل رقم (09): يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المصدر: الخطيب، سمير كامل. إدارة الجودة الشاملة والإيزو: مدخل معاصر. بغداد: مكتبة مصر ودار المرتضى، 2008. ص 52

### 3-2 إدارة الجودة الشاملة: مكوناتها، أهدافها وأهميتها

#### 3-2-1 المكونات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

تنطوي إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مكونات رئيسية، وتحتوي هذه المكونات على علاقات تبادلية، وتدعم كل منها الآخر هي:<sup>1</sup>

- **القيم (Values):** هي أساس ثقافة المؤسسة أو المكتبة، وتشمل: التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، والتركيز على المستفيدين، والعمليات، والتزام كل العاملين بالمؤسسة.

- **التقنيات (Technique):** هي الطرق والأساليب التي تستخدم لتحقيق القيم، وتتألف من الأنشطة والعمليات التي تنجز خدمة معينة.

<sup>1</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص 116-117

- الأدوات (Tools): تستخدم الأدوات لتسهيل تحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار بالمؤسسة أو المكتبة.

- أما (الكرخي مجيد) فيرى بأن إدارة الجودة الشاملة تتكون من أربعة عناصر رئيسية هي:<sup>1</sup>
  - **النظم:** وتهدف هذه النظم إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ برامجها وأنشطتها المختلفة وبذل الجهود لتطويرها وصيانتها، لكي تنسجم مع احتياجات العملاء ومن الأمثلة على هذه النظم: الإيزو 9000، المواصفات البريطانية (BS 5750)
  - **العمليات:** ويراد بالعمليات الإجراءات التي بمقتضاها يجري تحويل المدخلات (المواد الأولية والمشتريات الأخرى من أموال و سلع ومعلومات وغيرها...) إلى مخرجات على شكل سلع منتج وخدمات. وينبغي أن تتوفر في العمليات الخصائص التالية: التصميم، القابلية والقدرة، التطوير، الرقابة.
  - **الإدارة:** وهي الجهة التي تقود المؤسسة نحو تحقيق الأهداف والوصول بها إلى النتائج التي وجدت من أجلها سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية أو خدمية. وتتطلب توفر الجوانب التالية للإدارة لتحقيق ذلك: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
  - **الموارد البشرية:** حيث تشكل الموارد البشرية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، كما تستلزم تناسق بين طرفي العنصر البشري وهي (الإدارة والعاملين) من أجل ضمان نجاح تطبيق فلسفة الجودة الشاملة لدى المؤسسة. وتهتم الجودة الشاملة بالموارد البشرية من حيث: الاختيار، التدريب، التحفيز.

بينما أشار كل من (بمجت و يوسف) إلى أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة حيث تتمثل هذه العناصر فيما يلي<sup>2</sup>:

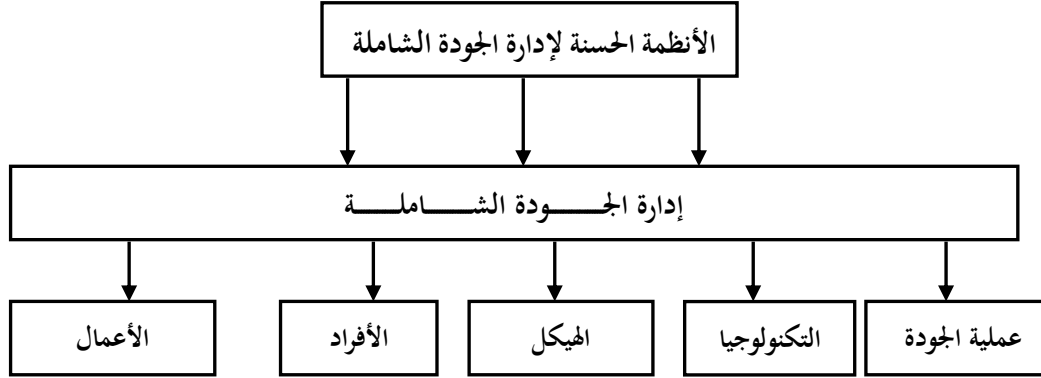
- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.
- نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، التدريب والثقافة وغيرها.
- المهام: وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.

<sup>1</sup> الكرخي، مجيد. إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. عمان: دار المناهج، 2015. ص ص 28-29

<sup>2</sup> راضي، بمجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص ص 93-94

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

- عملية الجودة: وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات.
- التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل. ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:



الشكل رقم(10): يوضح العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: بوزيان، راضية رابع. المرجع السابق. ص41

### 3-2-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة :

إن الهدف العام من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تصمد في وجه المنافسة إلا إذا كانت تسعى إلى إرضاء المستفيد وتحقيق متطلباته ورغباته، وذلك لا يمكن أن يكون إلا من خلال إستراتيجية عمل متكاملة تصنع هدفا أساسيا يتمثل في تحقيق مستوى عال لدى المستفيدين.<sup>1</sup> وفيما يلي حصر لأهم الأهداف الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

- أ. خفض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة [وفي كل مرة] وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.<sup>2</sup>
- ب. اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثير سلبيا على الإنجاز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود، ياسر نبوي . إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة:الدار المصرية اللبنانية،2019.ص117

<sup>2</sup> دعمس،مصطفى نمر. إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. عمان:دار غيداء،2009.ص166

<sup>3</sup> أبو النصر، مدحت محمد محمود. إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر،2015.ص50

ت. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات<sup>1</sup>.

ث. التقليل من المهام والأعمال والإجراءات الروتينية العديمة الفائدة.

ج. تحسين الوضع التنافسي للمنظمات من خلال تعزيز الأسواق الحالية و الوصول إلى أسواق جديدة.

ح. وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية<sup>2</sup>.

خ. زيادة الكفاءة: يساعد نظام إدارة الجودة على تدريب العاملين على التفكير بأسلوب صحيح لتحليل المشكلة، ومن ثم تحديد المسؤوليات والعمل وتصحيح الأخطاء وتحديد المشكلات والمشاركة في فرص حلول لها<sup>3</sup>. وحفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

د. توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر<sup>5</sup>.

إلى جانب هذه الأهداف التي تم ذكرها، ترى **آنا كريستينا فرنانديز (Cristina Fernandes)**

رفقة مجموعة من الباحثين بأن الهدف الرئيسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في: التحسين المستمر والابتكار للمنظمات، فهذا البعد يتيح للمنظمات ميزة تنافسية لأنه يساعدها على ابتكار الأفكار وتنفيذها بشكل صحيح وبالتالي فإن القدرة على الابتكار ذات أهمية كبيرة من حيث القدرة التنافسية وتعزيزها ديناميكيا على الاستجابة للأسواق النشطة واحتياجات العملاء<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> دعمس، مصطفى نمر. المرجع السابق. ص 166

<sup>2</sup> أبو النصر، مدحت محمد محمود. أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM. القاهرة: دار الفجر، 2008. ص 69

<sup>3</sup> عامر، طارق عبد الرؤوف، المصري، إيهاب عيسى. الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم: اتجاهات معاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014. ص 24

<sup>4</sup> الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 158

<sup>5</sup> المحياوي، قاسم نايف علوان. إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق، 2006. ص 149

<sup>6</sup> FERNANDES, Ana Cristina. Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. International journal of Quality and reliability management [en ligne]. 2017, vol34, n1, p60. disponible sur <https://www.Emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-03-2015-0041/full/html>. (Consulté le 14/08/2019)

### 3-2-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

يمكن حصر بعضا من فوائد وأهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- الارتقاء بسمعة المنظمة وزيادة الاعتراف بها.
- حصة سوقية عالية: ولاء الزبون العالي يقود إلى حصة سوقية كبرى للمنظمة<sup>1</sup>.
- كسب رضا المجتمع: فالجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات وتوقعات الزبائن وإشباعها<sup>2</sup>. من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات.
- زيادة الأمان في بيئة العمل<sup>3</sup>.
- تحسين العلاقات الإنسانية وتحسين التواصل بين الإدارات واستغلال كل الطاقات مع سهولة اكتشاف المواهب<sup>4</sup>.
- ضمان الاستفادة القصوى من الخبرات والمهارات التي تملكها الموارد البشرية العاملة داخل المنظمات والمضافة عن طريق برامج التدريب والتعليم المستمر والتشارك المعرفي، ومن ثم استثمارها في رفع معدلات الإنتاجية.
- غرس مبادئ العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة في عملية صنع القرار<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عباس، حسين وليد حسين. الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية. عمان: دار غيداء، 2015. ص42

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص150

<sup>3</sup> سيفر، مات؛ تر. خالد العامري. المرجع العالمي لإدارة الجودة. القاهرة: دار الفاروق، 2007. ص15

<sup>4</sup> البيلاوي، حسن حسين. المرجع السابق. ص13

<sup>5</sup> الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص158

### 3-3 أدوات إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها:

#### 3-3-1 أدوات إدارة الجودة الشاملة:

يرى (أحمد السروي) أنه يمكن تقسيم أدوات إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة أنواع مهمة كالتالي:<sup>1</sup>

أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة، أدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة، أدوات تخطيط وتحسين، ومراقبة الجودة.

#### 1. أدوات حل المشاكل:

أ. أسلوب العصف الذهني (توليد الأفكار): العصف الذهني عبارة عن أسلوب حوار جماعي يهدف إلى توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية الجماعية، حيث يراعى خلال جلسة العصف الذهني قواعد بسيطة بغرض زيادة فرص الابتكار في توليد الأفكار والمقترحات<sup>2</sup>. ويتم ذلك وفق مجموعة من الخطوات والإجراءات كما يلي:<sup>3</sup>

- يضع كل عضو في حلقة الجودة أفكاره في ورقة.
- الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء حلقة الجودة عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في المرة الواحدة والتي تكون ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها في الاجتماع.
- بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار أعضاء حلقة الجودة.
- يكرر قائد الحلقة السؤال لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات في الحلقة.
- يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها.

ب. حلقات الجودة: إن حلقات الجودة هي "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 عاملاً، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق<sup>4</sup>. وتعتبر

<sup>1</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 176

<sup>2</sup> الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 184

<sup>3</sup> المحياوي، قاسم نايف علوان. المرجع السابق. ص ص 139-140

<sup>4</sup> جمعة، خير الدين، حسني، ابتسام. حلقات تحسين الجودة في المؤسسة: تجارب بعض الدول. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2011، ع9، ص 123

حلقات الجودة أحد الأنماط الإدارية اليابانية التي تسعى إلى رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة العالمية في المنتج النهائي<sup>1</sup>.

### 2. أدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة:

أ. **مخطط (خريطة) باريتو:** سميت بذلك نسبة إلى الاقتصادي وعالم الاجتماع الإيطالي ألفريدو باريتو الذي طور نظرية أن الأكثرية من المشاكل تنتج عن الأقلية من الأسباب (80% من المشاكل تنتج عن 20% من الأسباب)<sup>2</sup>. يستعمل مخطط باريتو في حل المشاكل وفي تحسين العمليات من خلال: التركيز على الحالات الحرجة والمؤثرة على سير العمليات وهذا بترتيبها حسب أهميتها وتكرارها، الترتيب حسب الأولوية للمشاكل الموجودة في العملية والمؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة، وهذا بقصد التركيز عليها في برنامج تحسين الجودة<sup>3</sup>.

ب. **خريطة تدفق العمليات:** تستخدم خريطة تدفق العمليات لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها توضيح الصورة أمام العاملين الجدد والقادمين وتوحيد طرق العمل والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة<sup>4</sup>.

ويمكن تطبيق خريطة تدفق العمليات على النحو التالي:<sup>5</sup>

- تحديد جميع العمليات والأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وكتابتها على بطاقات.
- تدوين هذه العمليات والأنشطة في شكل متتابع و كتابتها على لوحة أوراق كبيرة.
- بدء العمل من خلال التتابع المدون من أوله إلى آخره مع تحديد القرارات الرئيسية أو المخرجات لقاعدة البيانات.
- تحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات في صياغة نهائية لتتابعها.

1 زيدان، سلمان. تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة. عمان: مركز الكتاب، 2016. ص32

2 شعبان، إياد عبد الله. إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران، 2009. ص71

3 إبراهيم، زينب علاوي. تشخيص وتحليل أسباب انحراف العملية الإنتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة. المجلة العراقية للهندسة الميكانيكية وهندسة المواد [على الخط]. 2013، مج13، ع3، ص641. متاح على الرابط : <https://www.iasj.net/iasj?func=article> (تمت الزيارة يوم 2018/08/05)

4 جودة، محفوظ أحمد. المرجع السابق. ص209

5 الراشد، محمد بن عبد العزيز. إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية [على الخط]. 2011، مج17، ع2. ص12. متاح على الرابط :

<https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacentre/News/pages/MagazineNewEdition.aspx>. (تمت الزيارة يوم: 2019/04/15)

- وضع النتائج المستخلصة من الخطوات السابقة في شكل خريطة التدفق.
- ت. **مخطط عظمة السمكة:** طور هذه الأداة خبير الجودة الياباني (ايشيكاوا) ويسمى أيضا مخطط السبب والأثر أو السبب وهي الأداة الوحيدة من بين أدوات الجودة الشاملة التي لا تعتمد على الأساليب الإحصائية. وقد سميت بذلك لأنها تشبه شكل العمود الفقري للسمكة<sup>1</sup>. يهدف أسلوب مخطط السبب والأثر لمعرفة الأسباب الجذرية لمشكلة الجودة وربط تلك الأسباب بالنتائج أو الأثر<sup>2</sup>.
- ث. **التخطيط البياني لرقابة الجودة:** يعد التخطيط البياني لرقابة الجودة أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة ويعبر عن عرض مرئي للمقاييس المأخوذة في أثناء إحدى العمليات، بهدف التحقق من مدى مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المعيارية<sup>3</sup>. الأمر الذي يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة<sup>4</sup>. ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاثة خطوط أفقية، يمثل الخط الأوسط الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، ويمثل الخط الأعلى الحد الأعلى لرقابة الجودة، أما الخط الأسفل فيمثل الحد الأدنى لرقابة الجودة<sup>5</sup>.
- ج. **المدرج التكراري:** هو عبارة عن ملخص بياني يوضح التغييرات الحادثة نتيجة وقوع أخطاء في الأداء أو تغيرات إيجابية نتيجة إدخال برامج الجودة وتحسين الأداء<sup>6</sup>. وهو عبارة عن مقياس مدرج تمثل فيه الفئات على المحور الأفقي والتكرارات على المحور العمودي، ثم تقييم من كل فئة عمود يتناسب وتكرارات تلك الفئة، فنحصل على مستطيلات على شكل مدرجات تكرارية، حيث يمثل عرض المستطيل مدى الفئة وطول المستطيل عدد التكرارات<sup>7</sup>.

1 شعبان، إياد عبد الله. المرجع السابق. ص 71-72

2 الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 193

3 سعد، وحيد موسى. المرجع السابق. ص 79

4 الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 208

5 سعد، وحيد موسى. المرجع السابق. ص 79

6 الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 208

7 شعبان، إياد عبد الله. المرجع السابق. ص 73



3. أدوات تخطيط وتحسين، ومراقبة الجودة:

أ. **مخطط جانتي**: سميت هذه المخططات كناية للعالم جانتي هنري (**Gantt Henry**) الذي طورها في أواخر القرن التاسع عشر، وتبين هذه المخططات متى تبدأ المهام، ومتى تنتهي، كما وتظهر فعاليات المشروع بشكل أشربة تتناسب أطوالها مع مدة الفعالية، وترتبط بالإطار الزمني مباشرة ويتميز مخطط جانتي بأنه: يساعد في عملية التخطيط، يظهر جميع النشاطات موضع التنفيذ وأوقات تنفيذها والزمن اللازم لكل منها، يحدد العلاقات الزمنية بين النشاطات المختلفة، يساعد في وضع الخطة التنفيذية المثلى بإستثمار الوقت، ويفيد في تتبع خطى تقدم النشاطات وإعادة برمجتها إذا ما تباطأت<sup>1</sup>

ب. **مصفوفة المعايير**: تستخدم لتحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن والاستجابة لهم، الإنتاج، وتحليل العلاقات الإرتباطية بين عدد من المتغيرات، وتحديد نقاط الضعف والقوة مما يجنب الوقوع أو التكرار الأخطاء وتوفير الوقت والجهد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 187

<sup>2</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 74

### 3-3-2 تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

تقنيات إدارة الجودة الشاملة هي الطرق والأساليب المستخدمة في تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، وتمثل هذه التقنيات فيما يلي:

◀ **تفويض السلطة:** ويقصد بتفويض السلطة نقل كل من السلطة والمسؤولية إلى العاملين فبدون تفويض السلطة والمسؤولية بنسب متساوية تفشل عملية تفويض السلطة، إذ يتغير العاملون الذين يملكون مسؤولية إحدى المهام دون سلطة للتنفيذ، كذا فإن العاملين الذين لديهم سلطة دون مسؤولية يمكن أن يتسببوا في مشكلات كثيرة<sup>1</sup>. ويشير (إياد عبد الله شعبان) أن إشراك العاملين وتفويضهم السلطة من شأنه أن يزيد احتمالية القرار الجيد، الخطة الأفضل، التحسين الأكثر فاعلية، ويعزز التزام العاملين نحو القرارات التي شاركوا هم أنفسهم في اتخاذها<sup>2</sup>.

◀ **فرق العمل:** تعرف فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"<sup>3</sup>. وتهدف هذه التشكيلات إلى تطوير العمل وإيجاد السبل اللازمة لتحسينه ويمكن أن تتألف كل فرقة من 6-8 أعضاء تضم الأشخاص المشهود لهم بالخبرة والمعرفة والحماس للعمل يخولوا صلاحيات تساعدهم على تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها الارتقاء بالإنتاجية وتطويرها إلى مستويات أفضل تؤثر بنتائج المشروع"<sup>4</sup>.

◀ **الإدارة بالنتائج:** ينبع هذا من أنه عندما يقاس الأداء يتحسن العمل وعندما يعلن الأداء رسمياً، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة. وهذه القاعدة مهمة جداً لفهم قوة التقييم، فعندما يعلم الأفراد أن أدائهم يتم قياسه وتقييمه فإنهم يعملون على تحسينه<sup>5</sup>. وتسمح عملية التقييم وقياس الأداء للمنظمات المختلفة باتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة المستمدة أصلاً من حقائق أولى.

1 سعد، وحيد موسى. المرجع السابق. ص 81

2 شعبان، إياد عبد الله. المرجع السابق. ص 26

3 بن عيشاوي، أحمد. إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، ع 3، ص 37

4 الكرخي، مجيد. المرجع السابق. ص 52

5 سعد، وحيد موسى. المرجع السابق. ص 82

« تشجيع الإبداع والابتكار: يعرف الابتكار على أنه تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر.<sup>1</sup> أما الإبداع فيعني طرح طرق ومناهج جديدة، وتنحية المناهج والطرق القائمة.<sup>2</sup> ويشير (مهدي السامرائي) إلى أنه ينبغي على قادة المنظمات أن لا ينظروا إلى الإبداع أو الابتكار وكأنه تدمير للأساليب والطرق القائمة والمألوفة، وإنما عليهم احترام وتقدير وتشجيع الأفكار المخافة، بل وحتى امتداح التفكير المخالف، وتشجيع العاملين على إبداء الرأي والأفكار والمقترحات، وهذا ما يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>3</sup>»

### 3-3-3 المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

بهدف توضيح أوجه الاختلاف سيتم إجراء مقارنة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل الإدارة التقليدية ليتسنى لنا استقراء المزيد من مبادئ هذه الفلسفة الإدارية الحديثة، ويبين الجدول رقم (05) مقارنة بين هذين المدخلين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق، ص152

<sup>2</sup> سعد، وحيد موسى. المرجع السابق، ص82

<sup>3</sup> السامرائي، مهدي. المرجع السابق، ص71

<sup>4</sup> الحراشنة، حسين محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان : دار جليس الزمان، 2011، ص44

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

### الجدول رقم (05): مقارنة بين مدخل الإدارة التقليدية ومدخل إدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
تسعى للمحافظة على الوضع القائم	تسعى إلى التطوير المستمر في الأنظمة و التعليمات
هرمية وجمود الهيكل التنظيمي في خطوط السلطة	الهيكل التنظيمي مرن وأقل تعقيدا
العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تقوم على السيطرة	العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تقوم على الثقة والمشاركة
تحديد مواصفات الجودة يتم قبل معرفة تطلعات العميل	تحديد مواصفات الجودة من خلال مساهمة العملاء
تركز على الجهد الفردي	تركز على الجهود الجماعية
تنظر إلى المدير على أنه شرطي و رقيب	تنظر إلى المدير كمسير للعمل
بناء القرارات يتم على أساس المشاعر والأحاسيس	بناء القرارات يتم من خلال الحقائق والأنظمة
الإنتاجية و الجودة هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها معا	تحسين الجودة لتعزيز الإنتاجية
العاملون هم المسؤولون عن الجودة	الجودة مسؤولية مشتركة على مستوى المنظمة ككل

### 3-4 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية :

#### 3-4-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

في الواقع تعددت تعريفات الباحثين التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات الجامعية، فمنهم من يعرفها بأنها: "الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المكتبة"<sup>1</sup>.

ومن الباحثين والمختصين من عرّف إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات الجامعية من خلال تعريف العناصر الأساسية المكونة للمفهوم، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

♦ الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على تحسين المكتبة من جودة خدماتها بشكل مستمر لبلوغ الأهداف المرجوة.

♦ الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

<sup>1</sup> الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. المرجع السابق. ص205

<sup>2</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص116

♦ الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي جانب من جوانب المكتبة، بداية من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات والعاملين بالمكتبة.

ويتفق (هاني وجيه جبر) مع ما أورده (فريد النجار) عن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية هي: عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات ومكتباتها باعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجيتها تعمل على تحسين خدماتها وإشراك جميع الموظفين فيها بغرض رفع معدلات الجودة كونها أداة أساسية لإدارة المكتبة<sup>1</sup>.

أما (أماني حمارشة) فتصف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بأنها: "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المكتبات الجامعية، بما يحدد أسلوب الممارسة الإدارية والمعلوماتية المبني على مجموعة من المبادئ التي ترمي إلى تقديم خدمات مكتبية متميزة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، بهدف إيجاد بيئة ثقافة تنظيمية في المكتبة تعمل على تحديد أهداف المكتبة الجامعية ورسالتها، وتعتمد بشكل أساسي على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات المكتبية والاهتمام بطريقة أداء العمل والوصول إلى التحسين المستمر لعمليات تقديم المعلومات واستخدام إجراءات تمنع وقوع الأخطاء، وتطوير مخرجات الخدمة المكتبية على أساس العمل الجماعي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الجودة في المكتبة الجامعية، وتقدير جهود العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والاهتمام بصفة مستمرة بتطوير أساليب تأدية الخدمات بتقييم مستوى جودة الخدمات المكتبية عن طريق التغذية الراجعة بما يضمن رضا العاملين والمستفيدين"<sup>2</sup>.

### 3-4-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، والتي تعرف بأنها: "البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"<sup>3</sup>. وتتمثل هذه المبادئ والمرتكزات الإدارية فيما يلي:

(1) **التخطيط الاستراتيجي:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية فالخطة الإستراتيجية هي أفضل

<sup>1</sup> جبر، هاني وجيه. الخطة الإستراتيجية وتجميد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية أنموذجا. عمان: دار زهران، 2015، ص. 17.

<sup>2</sup> حمارشة، أماني. العلاقة بين جودة الخدمات المكتبية ومؤشرات تأثير المكتبات وفق مواصفتي الإيزو: 16439 و 9001:2015: مكتبة الجامعة الأردنية: دراسة حالة. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا [على الخط]. 2018، مج 6، ع 1، ص 03. متاح على الرابط: <https://www.qscience.com/doi/pdf> (تمت الزيارة يوم 2018/08/17).

<sup>3</sup> سعيد، وحيد موسى. المرجع السابق. ص 21.

أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه<sup>1</sup>. والتخطيط الإستراتيجي هو جزء من الإدارة الإستراتيجية وعنصر حيوي من عناصرها، يعبر عن إدراك المستقبل، وتهيئة مستلزمات التعامل معه، والتي تتوافق مع المعايير والمواصفات الواجب توافرها وفق الأسس السليمة التعارف عليها في عمليات التخطيط، وصولاً لخدمة المستفيدين وتحقيق أفضل خدمات معلوماتية تقدمها المكتبات<sup>2</sup>.

(2) **التزام ودعم الإدارة العليا:** إن نجاح المؤسسة (المكتبة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة (المكتبة)، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين فرق العمل من إجراء التغييرات المقترحة، ودون التزام الإدارة العليا بهذا المبدأ سيكون مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، ولن تكون هناك جدوى من الاستثمار فيها<sup>3</sup>.

(3) **المشاركة الكاملة للعاملين:** إن شعار الجودة المعروف في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية، ومنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشكلات، والمشاركة في عمليات التحسين المستمر المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة<sup>4</sup>.

(4) **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** تمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية، من أجل الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستوى الانحراف في أداء عمليات الخدمة، فإن إدارة الجودة الشاملة تستخدم أدوات إحصائية معدة لهذا الغرض مثل: خريطة باريتو، خريطة التدفق، خريطة ايشكاوا،

<sup>1</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص 146

<sup>2</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص 87

<sup>3</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 126

<sup>4</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 142-143

ودوائر شوهارت وغيرها من الأدوات العملية التي تساعد ليس فقط في إيجاد قرارات روتينية، وإنما في وضع استراتيجيات متعددة للمنظمة<sup>1</sup>.

**(5) التركيز على العاملين:** يعد العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية، وتمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسئول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية، ولهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، لأن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يعد سبباً رئيسياً في فشل مسعى إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

**(6) التحسين المستمر:** يعد تحسين مخرجات المؤسسة (المكتبة) عملية مستمرة ولا تقتصر على فترة أو مرحلة معينة، باعتبار أن العمل هو سلسلة متصلة من الخطوات والنشاط الذي يؤدي في النهاية إلى نتيجة العمل المطلوب الوصول إليه، مما يؤكد على ضرورة إيجاد حلول فورية للعقبات من جهة وابتكار أو تحسين طرق أداء العمل من جهة<sup>3</sup>. ويشتمل التحسين المستمر عموماً في المكتبة على الخطوات التالية<sup>4</sup>:

- أ. اشتغال أهداف المكتبة على تطوير خدماتها ومنتجاتها، إضافة للعمليات ونظم العمل.
- ب. تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اعتماداً على مدخل التطوير التدريجي خطوة/خطوة.
- ت. استخدام القياس الدوري لتقييم الأداء، مقارنة بمعياري ثابت صلاحيته من قبل، للتعرف إلى نطاق التطوير المطلوب.
- ث. استمرارية تطوير أداء العمليات ورفع كفاءتها.
- ج. الاهتمام بالمنع الوقائي، أكثر من مجرد علاج الأخطاء بعد وقوعها، مع الاهتمام بالأنشطة المؤدية لهذا، مثل توافر المعلومات الحديثة، ونظم المعلومات المتكاملة... الخ.
- ح. تدريب العاملين في مختلف الأنشطة على أساليب التطوير المستمر وتقنيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب العالمية لحل المشكلات، وإعادة هندسة العمليات، وأساليب الإبداع والابتكار المختلفة.

<sup>1</sup> المحياوي، قاسم نايف علوان. المرجع السابق. ص 148

<sup>2</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 142

<sup>3</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 75

<sup>4</sup> سعد، وحيد موسى. المرجع السابق. ص 93-94

خ. الإعلان المستمر عن أي تطوير يحدث، ومكافأة المشتركين فيه.

- (7) **التركيز على المستفيدين:** المستفيد الراضي هو الذي يعطي استمرارية لنمو المنظمة (المكتبة) وتقدمها، فرضاه يعكس جودة منتجات/خدمات المنظمة.<sup>1</sup> ويقصد بذلك أن تكون الرغبات والاحتياجات المتجددة والمتغيرة للمستفيد هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المكتبة<sup>2</sup>. وعمليا تستخدم كلمة عميل أو مستفيد لوصف ثلاثة أنواع من المستفيدين:<sup>3</sup>
- المستفيد الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة.
  - المستفيد على شكل أفراد.
  - منظمات الأعمال.

### 3-4-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

يمكن إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق في الأتي<sup>4</sup>:

- إن تبني معايير الجودة الشاملة سيضمن وجود نهج إداري قائم على فلسفة التحسين المستمر لنوعية ومستوى الخدمات المقدمة، بما يضمن رضا المستفيدين عما يتلقونه من خدمات .
- تضمن معايير الجودة زيادة مساحة الدور الذي سيشغله جميع العاملين في المكتبة ضمن عمليات صنع القرار، مما يؤدي بالنتيجة إلى دعم العاملين لجميع توجهات إدارة المكتبة في مجال تبني وتطوير أعمال المكتبة كونهم جزء من مركز اتخاذ القرار.
- تضمن معايير الجودة مستوى عال من التدريب ولجميع فئات العاملين في أقسام المكتبة المختلفة وذلك لكون التدريب المستمر والقائم على الحاجة الفعلية، يعد أحد أهم المعايير الرئيسية ضمن تطبيق معايير الجودة في المكتبات فهي التي تضمن مستوى أعلى من المهارات للعاملين.

<sup>1</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق.ص125

<sup>2</sup> فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق.ص189

<sup>3</sup> الهوش، أبو بكر محمود. إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. طرابلس: دار حميثرا للنشر والترجمة،2018.ص57

<sup>4</sup> العادلي، أميمة حميد. تطبيق معايير الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية العراقية: مكتبة الدراسات العليا بكلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء

أنموذجاً.مجلة جامعة كربلاء العلمية [على الخط].2015،مج13،ع2،ص247. متاح على الرابط التالي:

<https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=10381>. (تمت الزيارة يوم 2018/12/17)



- تحسين طرق التواصل بين العاملين في المكتبة من خلال تطبيق معايير العمل ضمن مبدأ (فرق العمل الجماعية)
- توفير معايير منهجية لاختيار مصادر المعلومات في المكتبة بناء على الحاجة الفعلية للمستخدمين من خدمات المكتبة.

### 3-5 الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

#### 3-5-1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

أورد (وحيد موسى سعد) مجموعة من الفوائد والمكاسب التي تجنيها المكتبات الجامعية المركزية نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:<sup>1</sup>

#### أ- بالنسبة لإدارة المكتبة:

- ضبط وتطوير النظام الإداري، نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- تمكين الإدارة من تحديد المشكلات بالطرق العلمية السليمة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثه مستقبلاً.
- التحديد العلمي لأهداف المكتبة والتحكم في العمليات وتفويض أكبر للسلطات وتحديد للمسؤوليات.
- جمع وتحليل البيانات للاستفادة منها في التحسين المستمر لنظم العمل، ووجود نظام يحدد التوصيف الوظيفي.
- تقليل الفاقد في الوقت والموارد وزيادة كفاءة الخدمات.
- الاستفادة من الحصول على بعض أنظمة الجودة كأيزو 9001، وأيزو 14001 في الحملات التسويقية، لزيادة الحصة السوقية.

#### ب- بالنسبة للعاملين في المكتبة:

- توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، والعمل بروح الفريق.

<sup>1</sup> سعد، ووحيد موسى. المرجع السابق. ص 96-98

- زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء.
- انعكاس التدريب على كفاءة العاملين وسرعة أداء العمل، مع خلوه من الأخطاء، واكتساب التميز والتطور الوظيفي، بما ينعكس على زيادة دخولهم.

### ج- بالنسبة لعملاء المكتبة:

- ضبط الشكاوى، والإقلال منها، مع طرح الحلول المناسبة لها.
- التوافق الدائم مع متطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم، تمهيدا لاكتساب ولائهم للمكتبة.
- ثبات مستوى جودة الخدمة وعدم تذبذبها هبوطا.
- ويضيف (جبر) نقلا عن (طایل) فوائد أخرى يمكن تحقيقها بناء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:<sup>1</sup>
- تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة ويترتب على ذلك تقليل عدد الأخطاء وسوف يخفض ذلك بنسبة تكاليف الخدمة.
- دعم المركز التنافسي للمكتبة وذلك بمحاولة تجويد الخدمات وتقديم المناسب منها للرواد في الوقت الذي يطلبونها وتناسب ظروفهم.
- تساعد على استمرارية تجديد وتحسين المكتبة والتكيف مع متغيراتها بما يساعد على بقائها واستمراريتها.
- إرضاء وإشباع رغبات رواد المكتبات وحاجاتهم وإبراز أهمية وجودها لدعم العملية التعليمية والبحثية.

### 3-5-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مجموعة من المراحل والخطوات المطلوبة لضمان نجاح التطبيق الفعلي لها في المكتبات الجامعية، وتمثل هذه المراحل في الآتي:

- ❖ **المرحلة الصفرية ( التحضير والإعداد):** تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسميت هذه المرحلة بالصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء، حيث يقوم كبار الموظفين بتوضيح رسالة المنظمة (المكتبة) والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم

<sup>1</sup> جبر، هاني وجيه. المرجع السابق. ص 20

سياسة المنظمة (المكتبة) من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، ويتمثل الهدف الذي تسعى إليه الإدارة العليا من خلال هذه المرحلة في تهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا بتروسيخ وبناء ثقافة جديدة في المنظمة، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتبني العاملين لثقافة تنظيمية جديدة تتفق مع إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

❖ **المرحلة الأولى (التخطيط):** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام<sup>2</sup>. وهنا أشار (هاني وجيه جبر) إلى أن الخطة الإستراتيجية تساعد المكتبة على إعادة النظر بهيكلتها وخدماتها لمواكبة التطورات في السنوات المقبلة، وصولاً إلى خلق مؤسسة قادرة على تغيير خدماتها نحو الأفضل ومواكبة التطورات المستجدة واستشراف المستقبل<sup>3</sup>. والغرض من وضع الخطة الإستراتيجية هو أن: "تصبح الجودة الشاملة قيمة بارزة في رؤية المنظمة وسياساتها المختلفة"<sup>4</sup>.

❖ **المرحلة الثانية (مرحلة التقدير والتقييم):** يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم المرحلتين السابقتين الإعداد والتخطيط وبالتالي معرفة مدى جاهزية المنظمة (المكتبة) لمباشرة مرحلة التطبيق والتنفيذ فيما بعد، وذلك اعتماداً على عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها<sup>5</sup>. وتشمل هذه المرحلة إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة (المكتبة الجامعية)، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل كيفية التنفيذ والهيكل التنظيمي وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتشغيل تطبيق البرنامج<sup>6</sup>.

1 بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 192

2 السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 150

3 جبر، هاني وجيه. المرجع السابق. ص 27

4 الصالح، شاكر بن أحمد، الصرمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 160

5 بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 194

6 إسماعيل، محمود صالح، غازي، سمرمد مدين. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية. مجلة آداب الرافدين [على الخط]. 2013، ع 68، ص 10. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj?func=search&queryn> (تمت الزيارة يوم 2018/01/12)

### ❖ مرحلة التطبيق (التنفيذ): تلخص ملامح هذه المرحلة في:<sup>1</sup>

تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق، تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تكوين فرق التحسين، التدريب على مهارات فرق العمل... الخ.

### ❖ المتابعة والتقييم: تتطلب مرحلة المتابعة والتقييم وجود نظام معلومات يدعم جميع المراحل المختلفة في

تطبيق الجودة الشاملة<sup>2</sup>. وتعتمد هذه المرحلة على أسلوب التغذية العكسية أو الراجعة. وتبرز أهمية التغذية العكسية في إدارة الجودة الشاملة نتيجة ارتباط البيانات الصحيحة بعملية اتخاذ القرارات الصائبة، كما أن استمرارية عملية التحسين المستمر تقتزن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة التغذية العكسية الفعالة<sup>3</sup>.

### 3-5-3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية المركزية:

إن التطبيق العملي الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل المكتبات الجامعية المركزية يستلزم توفر بعض المتطلبات الضرورية والعوامل المساعدة التي بدونها لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي تشكل صمام أمان أمام معوقات وتحديات تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق فوائدها وأهدافها بالمكتبات الجامعية المركزية، وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

أ. دعم وتأييد الإدارة العليا لأسلوب إدارة الجودة الشاملة: إن نجاح أي عمل في أي منظمة مرهون بدعم وإسناد الإدارة العليا، لذلك فإن انطلاق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها واستمرارها في المنظمة يجب أن يكون تحت رعاية ورقابة ومتابعة الإدارة العليا، ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة بإدارة الجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات<sup>4</sup>. وفي هذا الصدد يرى (الحداد) أنه بدون وجود قناعة تامة من الإدارة العليا للجامعات التي تتبعها المكتبات المركزية بأهمية إدارة الجودة الشاملة، فإن أي جهود يتم بذلها لن يكون لها ذلك التأثير الذي يمكن أن يشار إليه

<sup>1</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 152-153

<sup>2</sup> الصالح، شاكر بن أحمد، الصرمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 161

<sup>3</sup> عبد الله، حسن صادق. إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. مجلة كلية الاقتصاد العلمية [على الخط]. 2014، ع 4، ص 47. متاح

على الرابط: <https://dspace.iaa.edu.sd/bistream/123456789/791>. (تمت الزيارة 2018/12/18)

<sup>4</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 179

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

بالبيان، ولهذا فإن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يبدأ باقتناع الإدارة العليا للجامعات بحتمية التحسين والتطوير الذي تتم ترجمته بعدئذٍ في صورة خطط ومواصفات واختبارات ومن ثم التنفيذ الفعلي<sup>1</sup>.

ب. تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة تكلفها المؤسسة الأم التابعة لها هذه المكتبات ومراكز التوثيق<sup>2</sup>. والأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة هي التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة، تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم، فهي لا تهمل العاملين على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين، كما أنها تؤمن بالتطوير والتحسين والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة الفردية<sup>3</sup>.

ت. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، فتقانة الجودة الشاملة غير الثقافة التقليدية الإدارية السائدة. حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد<sup>4</sup>. وتشكل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذ لزم الأمر لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها<sup>5</sup>.

ث. الاعتماد على نظام متكامل للمعلومات: لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات<sup>6</sup>.

1 الحداد، فيصل عبدالله حسن. المرجع السابق.ص140

2 عبيد، عصام محمد. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية. في: الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، أيام 18-20 ديسمبر 2005، مصر. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، ص51

3 بلية، لجيب. المرجع السابق.ص181

4 إسماعيل، نihal فؤاد. المرجع السابق.ص41

5 إبراهيم، السعيد مبروك. المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.ص131

6 المرجع نفسه.ص136

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

ج. الإدارة الفعالة للعنصر البشري: إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ؛ بهدف منح العامل الثقة والدعم لتشجيعه على أداء عمله، من خلال التوجيه والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز؛ فالفكرة الرئيسية لدى بعض العاملين أن الإدارة تطلب المزيد دائما ومن الصعب إرضاؤها في جميع الأحوال مما يترتب عليه الفشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض مستويات الجودة بصفة عامة<sup>1</sup>.

ح. الوقاية من الأخطاء(الصيانة الوقائية): إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء<sup>2</sup>.

خ. استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء<sup>3</sup>.

د. النظر إلى عملية تطوير الجودة وتحسينها، على أنها عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها تلك المكتبات لتكون ملبية لاحتياجات المستفيدين<sup>4</sup>.

### 3-5-4 طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

هناك بعض الطرق التي يمكن للمكتبات الجامعية إتباعها لخطوة عمل لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتمثل في<sup>5</sup>:

- تطوير وتحسين اللوحات الإرشادية.
- تغيير ساعات العمل.
- إنشاء كتيبات خدمة وحقائب معلومات الإرشاد.

<sup>1</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص100

<sup>2</sup> حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2000. ص102

<sup>3</sup> الهوش، أبو بكر محمود. المرجع السابق. ص67

<sup>4</sup> الحداد، فيصل عبدالله حسن. المرجع السابق. ص143

<sup>5</sup> الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص252-253

- استطلاع رأي المستفيدين للوقوف على آرائهم من الخدمات المقدمة لهم.
- تبسيط إجراءات الاستعارة.
- إيجاد وسيلة سهلة لإرجاع المواد المستعارة.
- استخدام المرونة في إسناد المهام للموظفين.
- مطالبة الموردين بعمل وإجراء بيانات على المواد.
- إعطاء توجيهات وافية وتلقين الموظفين الجدد.
- إيجاد مجموعات استشارية مكتبية للتنسيق بين الأقسام.
- متابعة الشكاوي والمقترحات.
- إدخال تحسينات على المبنى الرئيسي للمكتبة.
- تقديم خدمة إيصال الوثيقة الإلكترونية.
- تطوير برامج تدريب العاملين.
- تعريف الجمهور دعائياً بالخدمات الجيدة أو الخدمات التي جرى تغييرها أو تعديلها.
- افتتاح مكاتب فرعية تابعة للمكتبة الأساسية.
- تطوير برنامج الوصول إلى العملاء الخارجيين (المستفيدين)
- استهداف إيصال الخدمات لفئة معينة من المستفيدين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التمتع بالابتسامة الدائمة المحيا.

### 3-5-5 صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

- قد تواجه تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بعض الصعوبات والعقبات التي تحد من فوائدها، وفي هذا السياق ذكر (عماد أبو الرب) بعض المعوقات والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ المركزية في اتخاذ القرار بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة.
  - ✓ الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية.
  - ✓ الافتقار على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> أبو الرب، عماد. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2010. ص 149

✓ عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغيير خوفاً من كشف العيوب.

أما (محمد عوض الترتوري) فيرى بأنه في الوقت الذي تحظى فيه إدارة الجودة الشاملة بجوانب إيجابية، فإن تنفيذها يحمل معه تحديات وصعوبات تحول دون تبني إدارة الجودة الشاملة في بعض المكتبات الجامعية، وتبرز تلك التحديات في:<sup>1</sup>

- المفردات المستخدمة: الاعتراض على مصطلحات مستخدمة مثل: شاملة، جودة، إدارة بما يعني أن المعايير العالمية لم يجر استيفائها بعد.
- الالتزام: إدارة الجودة الشاملة تستغرق بضعة أعوام للتنفيذ وتتطلب التزاماً طويلاً الأمد من جانب مديري المكتبات الجامعية.
- العملية: الثقافة المعتنقة تميل إلى نفاذ الصبر ودائماً المحاولة تكون لحلول سريعة للمشكلات بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيقة الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
- التخصص المهني: الموظفون المختصون قد يظهرون مقاومة شرسة للكف عن ممارستهم المعتادة، وتقديم خدمات مغايرة لها اعتادوا عليها ولما يرونه على أنه لا يعدو كونه نزوة تستهدف العميل (المستفيد) ثم تمضي لحالها.

في حين أشار (محمد الهادي الدرهوري) إلى مجموعة أخرى من المعوقات والصعوبات منها:<sup>2</sup>

- عدم اقتناع الإدارة العليا لتلك المؤسسات بالفوائد التي يمكن أن تحققها جراء تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي لا يمكن تحقيقها على المدى القصير.
- وجود اللوائح والإجراءات الروتينية المنشودة والتي تتصف بالجمود وعدم المرونة خاصة فيما يتعلق بمنها بالجوانب المادية، مما يشكل عائقاً أمام توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير معلومات ومتطلبات تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد أنظمة المعلومات القائمة في الجامعة على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة من الأساليب الحديثة والمتطورة في تحسين أداء نظام المعلومات، إذ تعتمد تلك الأنظمة التقليدية بشكل أساسي على التقارير الداخلية فقط كمصدر للمعلومات.

<sup>1</sup> الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص 270-271

<sup>2</sup> الدرهوري، محمد الهادي. دراسات في علم المكتبات والمعلومات. عمان: عالم الكتب الحديث، 2019. ص 188



## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

- ممارسة السياسات والأساليب البيروقراطية والتقليدية في تنفيذ المهام الموكلة للإدارة العليا في تلك المؤسسات  
مثل:

- المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك أو مشاوره المرؤوسين.
  - عدم تحويل الصلاحيات مما يحفظ حالات الإبداع والابتكار للعاملين بتلك المؤسسات.
- عدم اهتمام المؤسسات المعلوماتية بتوفير الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال خدمات المعلومات وإدارة المكتبات على شبكة الإنترنت وتقديم خدمات المعلومات عن بعد القادرة على التعامل مع المعلومات الرقمية.
- عدم منع الأخطاء قبل وقوعها من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

### 3-5-6 مقترحات التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

- يذكر (رجحي عليان) بعض المقترحات والإجراءات التي يمكن أن تساهم في معالجة المعوقات والواقع الذي تعيشه المكتبات الجامعية المركزية بالوطن العربي بشكل عام والجزائرية بشكل خاص لضمان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة؛ وتحقيق الاستفادة القصوى منها يجب على المكتبات الجامعية المركزية العمل على تنفيذ الآتي:<sup>1</sup>
- ضرورة استمرار الإدارة العليا التي تتبع لها المكتبات الجامعية المركزية في توفير الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات.
- على إدارات المكتبات الجامعية المركزية العمل الجاد لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في الأعمال المختلفة بين جميع العاملين فيها، باختلاف جنسهم وأعمارهم ومستوياتهم الوظيفية والتعليمية.
- ينبغي على إدارات المكتبات الجامعية توفير التدريب المناسب والذي يتلائم مع متطلبات العمل من خلال دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر.

<sup>1</sup> عليان، رجحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية [على الخط]. 2018، مج 24، ع 2، ص 402-403. متاح على الرابط: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=245593>. (تاريخ الزيارة يوم: 2019/12/14)

- أن تقوم الإدارة بتشجيع الانتماء لدى الموظفين تجاه المكتبة الجامعية وأهدافها من خلال زيادة درجة رضا الموظفين عن أعمالهم، وزيادة حبهم للعمل الذي يؤديون، وإتباع السياسات والأساليب الإدارية التي تزيد من حماسهم وتوافق ميولهم ورغباتهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين مع ضرورة إخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة.

- وضع أسس تقوم على الموضوعية والنزاهة عند اختيار مديري المكتبات الجامعية بعيدا عن الوساطات والمحوسبية، وأخذ التخصص في علم المكتبات والمعلومات بعين الاعتبار، إذن تمتع المديرين بالتخصص والكفاءة العالية يمنحهم القدرة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

- يجب على الجامعات أن تساعد على القيام بالعديد من الدراسات العلمية المتخصصة في هذا المجال وتقديم لها الدعم اللازم.

### 6-3 جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

#### 1-6-3 مفهوم الجودة في المكتبات الجامعية المركزية:

تشكّل الجودة عاملا أساسيا لنجاح المكتبات، وذلك لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق مبتعدة في ذلك عن خسارة المستفيد وما يتبعه من تكلفة، فضلا عن تكلفة تقديم الخدمة مرة أخرى أو ما يسمى بالتعويضات التي تتحملها المكتبة نتيجة الفشل في تطبيق إستراتيجية الجودة كمنهج عمل مع المرشدين للمكتبات<sup>1</sup>.

- تعرف (نهاد فؤاد إسماعيل) الجودة في مجال المكتبات بأنها: "مجموعة من المعايير والمواصفات التي تساعد المكتبات ومراكز المعلومات على تقديم العمليات الفنية وخدمات المعلومات بشكل جيد لتحقيق متطلبات المستفيدين"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعيد، سمير مدحت. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات المكتبة المركزية بجامعة تكريت (العراق). مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية [على الخط]. 2007، مج 14، ع 2، ص 276-277. متاح على الرابط التالي:

<sup>2</sup> إسماعيل، نهاد فؤاد. المرجع السابق. ص 36

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

- كما تعرف الجودة في مجال المكتبات أيضا بأنها: "تلبية احتياجات المستفيد من المعلومات بالقدر الأقصى الذي تتيحه الإمكانيات المتوفرة"<sup>1</sup>.

- وينقل لنا (السعيد مبروك إبراهيم) تعريف آخر ورد في المواصفة ISO8402 عن الجودة بأنها: "مجموع الصفات والخصائص للمنتج الغرض منها تحقيق رغبات المستفيد المعلنة أو الضمنية ويرتبط مفهوم الجودة باستمرار نشاطات المكتبة ونجاحها الذي يعتمد- إلى حد كبير- على الوفاء باحتياجات المستفيدين وتنفيذ توقعاتهم، إذ أن رضا المستفيد يعد ركيزة الأساس والقاعدة المتينة لتحقيق أهداف المكتبة المستقبلية."<sup>2</sup>

ويرى كل من (Hernon & Nitecki) أنه على الرغم من تعدد وتنوع تعريفات الجودة في المكتبات إلا أنها تركز على أربعة أسس هي:<sup>3</sup>

- التفوق
- القيمة وتعني دمج عناصر مختلفة وتوظيفها لتحقيق الفائدة للمستفيد.
- وضع المواصفات التي تمكن من القياس الدقيق للخدمة، وكذلك وضع المواصفات الداخلية التي يجب أن لا يعلم عنها المستفيد شيئاً.
- الإيفاء بالاحتياجات المتزايدة للمستفيدين.

<sup>1</sup> الورغي، إبراهيم، الحماد، إبراهيم. تجرية مكتبة مجمع سابك للبحث والتطوير في الحصول على شهادة الايزو 9001:2000. في: المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، 29 نوفمبر-1 ديسمبر 2002، لبنان. بيروت: جمعية المكتبات اللبنانية، 2002، ص15

<sup>2</sup> إبراهيم،السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص124

<sup>3</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص123

### 3-6-2 مفهوم الخدمة وسماها في مجال المكتبات الجامعية المركزية:

تعرف الخدمة على أنها: "نشاط غير ملموس يقدم من طرف إلى طرف آخر وقد يكون بمقابل مادي أو مجاني وقد يكون مرتبط بمنتج ملموس أو غير ملموس"<sup>1</sup>.

كما عرف (Etzel) وآخرون الخدمة بأنها: "نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع رغبات العملاء وهي ليست مرتبطة بالضرورة ببيع سلع أو خدمة أخرى"<sup>2</sup>.

وهناك مجموعة من السمات والخصائص التي تنفرد بها الخدمة مقارنة بالسلعة، وهي<sup>3</sup>:

✓ غير ملموسة: أي المستهلك النهائي لا يستطيع لمسها أو تذوقها قبل قيامه بشرائها قياسا بالسلع المادية.

✓ التلازم: سيادة الجانب الإنساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة أي أن الخدمة تتأثر مباشرة بشخصية ومزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين (منتج الخدمة ومستهلكها)

✓ عدم وجود النمطية في تقديم الخدمة: أي أن الخدمة لا يمكن تقديمها في شكل نمطي في كل مرة.

✓ تذبذب حجم الطلب: أي أن الطلب على الخدمة من قبل المستهلكين يتأثر بالعوامل الموسمية.

### 3-6-3 تعريف جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

قبل الحديث عن تعريف جودة خدمات المعلومات لابد من التطرق إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة ومعرفة خصائصها، فقد تعددت التعريفات التي أعطيت لجودة الخدمة، وذلك باختلاف الاحتياجات والتوقعات الضمنية والصريحة للمستفيد في البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وأيضا بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمة مقارنة بالسلعة المادية، وفي هذا السياق: يرى كل من (Taylor & Russell) أن جودة الخدمة هي مجموعة خصائص الخدمة القادرة على إشباع حاجات معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العجمي، حمد بن محمد. تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة. الرياض: دار الكتاب الجامعي، 2016. ص73

<sup>2</sup> ETZEL, Michael, walker , Bruce. Marketing.12<sup>ed</sup>. Boston: Mcgraw- hill college, 2001. p293

<sup>3</sup> العجمي، حمد بن محمد. المرجع السابق. ص73

<sup>4</sup> RUSSELL, Reberter. operations management :multimedia version.3<sup>rd</sup>. new jersey: prentice hall ,2000. p79

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

أما بالنسبة لجودة خدمات المعلومات فيعرفها (عباس هشام) بأنها: "المدى الذي يمكن أن تصل إليه جودة الخدمة في تلبية توقعات المستفيدين أو التفوق عليها"<sup>1</sup>.

في حين يرى (الحمدي فؤاد) بأن الجودة في الخدمة المعلوماتية "تشير إلى مجموعة من المعايير والإجراءات بهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج المعلوماتي، كما يشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج المعلوماتي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات"<sup>2</sup>.

ووضع رانجاناثان (Ranganathan) خمسة قوانين لجودة خدمة المكتبات هي:<sup>3</sup>

- الكتب للاستخدام: يعد هذا القانون قياس مباشر لجودة الخدمة، ويعني أن الكتب تكون متاحة عندما يحتاجها المستفيد.
- الكل يقرأ كتابه: بمعنى توفر المصادر التي تلبي الاحتياجات المختلفة للمستفيدين.
- لكل كتاب قارئ: يعني هذا القانون الاختيار الموفق لمحتويات المكتبة، ووجود نظام فعال في التنظيم وفي أدوات البحث عن مصادر المعلومات.
- توفير وقت القارئ: يعني هذا سرعة وفاعلية الخدمة للمستفيد باستخدام أحدث الطرق في التنظيم وفي أدوات البحث عن مصادر المعلومات.
- المكتبة كائن نامي: يعني التطور في حجم مقتنيات المكتبة.

<sup>1</sup> عباس، هشام عبد الله. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات المكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية [على الخط]. 2005، مج 11، ع 1. ص 38. متاح على الرابط التالي:

<http://ecat.knfl.gov.sa:88/ipac20/ipac.jsp?session=y586459636MW7> (تمت الزيارة يوم: 2019/10/04)

<sup>2</sup> الحمدي، فؤاد محمد حسين. مقومات إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. في: الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، 18-20 ديسمبر 2005، مصر. القاهرة: الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية، 2005. ص 159

<sup>3</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 125

### 3-7 إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية

المركزية:

#### 3-7-1 أهمية جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية المركزية:

تعتبر المكتبات الجامعية المركزية من المكتبات التي تواجه منافسة قوية في ظل سعيها إلى تعزيز وجودها وتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها في ظل قلة الموارد المتاحة لها والحاجة إلى استثمار مواردها على أكمل وجه، وتقديم خدمات معلوماتية ذات كفاءة تلبي احتياجات المستفيدين منها، ونتيجة لذلك اتجهت المكتبات الجامعية نحو تحسين جودة خدماتها والتعرف على جودة الخدمات المدركة التي تعني باحتياجات المستفيدين الحاليين المتوقعين منها، إن الهدف الأساسي من جودة الخدمات في مؤسسات المعلومات هو الارتقاء بمستوى الخدمات المكتبية والمعلوماتية التي تقدمها تلك المؤسسات لتصل بها إلى درجة التميز (excellence) الذي يعد مثالا يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء، حيث تقوم تلك المؤسسات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها، ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد المكتبات وغيرها على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للعملاء (المستفيدين)، وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة سواء داخل المكتبة أو خارجها<sup>1</sup>.

#### 3-7-2 عناصر الجودة في خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

يمكن تحديد بعض عناصر الجودة التي يبحث عنها المستفيد ويطلبها في مجال خدمات المعلومات بالآتي<sup>2</sup>:

- موثوقية الخدمة: استمرارية تقديم الخدم في المدة المتفق عليها.
- سرعة الاستجابة للعميل (المستفيد) عند طلب الخدمة (رغبة و/ أو استعداد الموظفين) لمساعدة العملاء وتقديم خدمة عاجلة في الوقت المناسب.
- توفير الخدمة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب.
- الثقة بإمكانيات وحرفية مقدم الخدمة وقدرته على الوفاء بالتزاماته.
- خدمة العملاء والتعامل معهم بود وببشاشة وتقبل شكواهم والإنصات لهم.
- الجمالية في مكان تقديم الخدمة وحسن المظهر للعاملين.

<sup>1</sup> العطاب، محمد عبد الله أحمد. جودة خدمات المعلومات في المكتبة المركزية جامعة صنعاء باستخدام مقياس servqual. مجلة المركز العربي

للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، 2015، مج2، ع4، صص 190-191

<sup>2</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. صص 96-97

## الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية

- الأشياء الملموسة: المظهر المادي للخدمة مثل المرافق، والأدوات، والأجهزة، ومظهر أفراد الخدمة ومعدات التواصل.

- التعاطف: إبداء الاهتمام والانتباه الشخصي للعميل، وإعطاء المعلومات للعميل بلغة يفهمها، وفهم حاجات العميل المحددة.

- المعولية: القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة وبدقة، مثلما أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى وإعطاء معلومات دقيقة عند المحاسبة.

### 3-7-3 أبعاد جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية المركزية:

في الحقيقة يمكن تحديد ثلاثة أبعاد لجودة خدمات المعلومات العامة والتي تندرج تحتها خدمات المكتبات الجامعية ومراكز التوثيق، وتمثل هذه الأبعاد والخصائص فيما يلي:

- **البعد الفني (الجودة الفنية):** والتي يتم التعبير عنه بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟<sup>1</sup> وتمثل الجودة الفنية

في ما يتم تقديمه للعميل فعلا وتتصل بالحاجات الأساسية التي يسعى لإشباعها<sup>2</sup>

- **الجودة غير الفنية (الوظيفية):** تشير إلى الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة وما يدور أثناء التفاعل بين

مقدم الخدمة والعميل<sup>3</sup>.

من ناحية أخرى يميز البعض الآخر من الباحثين بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة، الجودة الفنية ( technical

quality والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية (Fonctional quality)

والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الثالث من ابعاد الجودة فيطلق

عليه الصورة الذهنية للمنظمة (corporate image) والذي يعكس انطباعات (المستفيدين) عن منظمة

الخدمة.<sup>4</sup>

1 المحيوي، قاسم نايف علوان. المرجع السابق. ص 93

2 عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 133

3 البرواري، نزار عبد المجيد. إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق، 2011. ص 584

4 المحيوي، قاسم نايف علوان. المرجع السابق. ص 93

### 3-8 قياس جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية المركزية:

#### 3-8-1 مفهوم قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

إن القياس هو تجميع البيانات الإحصائية والوصفية وكل البيانات اللازمة التي تكفي لوصف وتقييم أداء المكتبة<sup>1</sup>. أما المقصود بقياس جودة خدمات المعلومات فهو: مجموعة من مواصفات خدمات المعلومات المصممة لضمان جودتها من خلال فهم احتياجات المستخدمين وتقديم أفضل الخدمات لهم عن طريق التعرف على آراء المستخدمين من المكتبة فيما يتعلق بنوعية الخدمات<sup>2</sup>.

ويرى (معتوق) أن عملية قياس وتقييم جودة خدمات المعلومات تهدف إلى تسليط الضوء على مراكز القوة والضعف في أداء المكتبة وبالتالي تتضح الصورة لأصحاب القرار لاتخاذ الإجراءات الضرورية لرفع وتطوير كفاءة الخدمة، وقد يتخذ قرار بإيقاف بعض الخدمات، وإيماناً من كثير من مؤسسات المعلومات بأهمية القياس والتقييم أنشأت الإدارات هدفها إجراء الدراسات والتطوير والتخطيط ونتيجة لهذه الخطوة المهمة استطاعت تلك المكتبات من الوصول إلى احتياجات المستخدمين وتطوير خدماتها لهم، بل واستطاعت ترشيد نفقاتها ومن أمثلة تلك المكتبات مكتبة الملك فهد الوطنية<sup>3</sup>. ومن جهة أخرى يعتبر قياس جودة الخدمات أحد المفاهيم والأساليب التي عمقت ووسعت من نطاق الجودة في المكتبات الجامعية المركزية، حيث تعتبر نماذج لتقييم وتحقيق الجودة في المنظمات والمؤسسات المختلفة (من بينها المكتبات الجامعية المركزية)، والتي تساعد المسؤولين والمدراء في تسيير إدارتهم، وتحقيق الجودة، والتميز، لإرضاء الموظفين والمستخدمين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص 134

<sup>2</sup> السلمي، نحلة بنت محمد بن عبد الله. قياس جودة خدمات المعلومات في المكتبات الطبية بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية. [على الخط] أطروحة دكتوراه في علم المكتبات والمعلومات. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2009، ص 8. متاح على الرابط: <http://imamu.edu.sa/Pages/default.aspx> (تمت الزيارة يوم: 2019/10/03)

<sup>3</sup> معتوق، خالد بن سلمان. جودة خدمات المعلومات في مكتبات جامعة أم القرى: دراسة تقييمية باستخدام مقياس LIBQUAL. المجلة الدولية لعلم المكتبات والمعلومات [على الخط]. 2016، مج 3، ع 4، ص 101. متاح على الرابط: <https://www.arabresearcher.com/files/1061.pdf> (تمت الزيارة يوم: 2018/08/03)

<sup>4</sup> عطوي، نصيرة. المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر الطلاب: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مذكرة ماجستير: علوم التربية. باتنة: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016، ص 81



### 3-8-2 مبررات قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

إن القياس ليس هدفا في حد ذاته لكن يساعد المكتبات الجامعية على تحقيق مجموعة من الأهداف تمكنها من الارتقاء وجودة خدماتها، الشيء الذي يضمن لها تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى المستفيدين، وعليه فإن المكتبات الجامعية تقوم بقياس الأداء لديها من أجل<sup>1</sup>:

- التقييم الذاتي: لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوبة.
- الرقابة: للمساعدة في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- الميزانية: يساعد في تحديد البرامج والاحتياجات وفرق العمل المطلوبة لرصد الأموال اللازمة لذلك مما يساهم في ترشيد الإنفاق.
- التحفيز: يساعد على كيفية تحفيز العاملين وتفعيل الأشياء الضرورية لتحسين الأداء.
- التعزيز: يساعد في الوصول والحصول على الدعم اللوجستي المطلوب.
- الاحتفال: للمساعدة في تحديد الإنجازات المهمة التي تستحق الاحتفال بها.
- التعليم: يساعد في تحديد المهارات التي تحتاج إلى أن تكون مكتسبة.
- التحسين المستمر: إذ يساعد قياس الأداء في تحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات، وندرة الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وزيادة فرص التحسين.
- تقييم الإدارة: لأن بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المكتبة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو المكتبة تعمل بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> عبد الهادي، محمد فتحي، غنيم، محمد سالم. مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية [على الخط]. 2016، مج 22، ع 1، ص 340. متاح على الرابط :

( تمت الزيارة يوم: 2018/08/16 ). <https://www.Kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/Doclib/1437>

### 3-8-3 صعوبة قياس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

يرى كل (Parasuraman , Berry) أن الخدمات أكثر صعوبة للتقييم والقياس بالمقارنة مع المنتج المادي، وذلك بسبب خاصيتها الغير ملموسة.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يشير (ال عمران) بأن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية القياس ، والتي يجب الأخذ بها عند إجراء أي عملية للقياس منها:<sup>2</sup>

- طبيعة الأشياء المراد قياسها: فهناك أشياء يمكن قياسها بطريقة مباشرة في المكتبات ومراكز المعلومات مثل خدمات الإعارة الخارجية، وهناك أشياء من الصعوبات قياسها ماثا كمية الإعارة الداخلية.

- كفاءة القائمين على القياس: ومدى إلمامهم بأساليب القياس ومناهجه المختلفة، ودقتهم في جمع البيانات اللازمة لعمليات التحليل الإحصائي، ووضوح الرؤية أمامهم بالنسبة لأهداف عملية القياس.

- أساليب القياس المستخدمة: هل هي أساليب كمية أو نوعية؟ فالأساليب الكمية أكثر دقة ووضوحاً لأنها تعتمد على الحقائق والأرقام كالإحصاءات المكتبية ؛ بينما الأساليب النوعية يؤثر عليها العوامل الشخصية.

### 3-9 مقاييس جودة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية:

#### 3-9-1 مقاييس جودة الخدمة من منظور المستفيد:

وتتمثل في ما يريده المستفيدون من المكتبة الجامعية المركزية من خدمات معلوماتية، وهناك عدة أساليب لقياس جودة خدمات المعلومات من منظور المستفيد نذكر بعضها منها في الآتي:

#### ◀ نموذج الفجوة ServQual:

تنسب أول محاولة لقياس وتقييم جودة الخدمة إلى الباحثين بيرى وبرشمان (Parasuraman & Berry) إذ تمكنوا في عام 1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVQUAL) وكلمة SERVQUAL يقصد به جودة الخدمة، وهي ناتجة عن دمج كلمتي (Service)، و (Quality). ويستند نموذج أو مقياس الفجوات على توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة، وعلى إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم،

<sup>1</sup> بن حاوية، مينة. جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراة: علم المكتبات. وهران: جامعة أحمد بن بلة، 2015. ص 83

<sup>2</sup> العمران، حمد بن إبراهيم. تقويم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية [على الخط]. 2010، مج 16، ع 1، ص 10-11. متاح على

الرابط: <https://Kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/Doclib> (تمت الزيارة يوم 2018/08/13)

من منطلق أن المستفيدين يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يقدم لهم فعلاً<sup>1</sup>.

◀ **مقياس الأداء الفعلي servperf**: قدم الباحثان (ج. كروتين ، ستيفن تايلور) مقياساً جديداً عام 1992 أطلقاً عليه مقياس الأداء الفعلي، وجاء هذا رد فعل للانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى مقياس جودة الخدمة، وهدف إلى القياس المباشر للعمليات المصاحبة لأداء الفعلي للخدمة المقدمة عند قياس جودتها انطلاقاً من أن جودة الخدمة ينبغي قياسها كشكل من أشكال الاتجاه نحو الأداء الفعلي للخدمة. وفي هذه الحالة يمكن قياس جودة الخدمة طبقاً لوجهة نظر المقياس من خلال ما يلي: جودة الخدمة=الأداء الفعلي للخدمة أو جودة الأداء=الأداء الفعلي<sup>2</sup>.

◀ **مقياس جودة المكتبة LibQUAL**: هو مقياس عالمي صدر عن جمعية المكتبات البحثية (ARL) عام 1999 وهو عبارة عن اختبار دقيق لتحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات المعلومات ودراسة استقصائية تساعد مؤسسات المعلومات على تقييم وتحسين خدماتها، وتعزيز ثقافة التفوق في تقديم الخدمات ومساعدة المكتبات على فهم أفضل التصورات للمستفيدين ونوعية الخدمة وجمع وتفسير آراء<sup>3</sup>.

### 3-9-2 مقياس الجودة المهنية:

وتتعلق بصحة الأساليب والإجراءات التي تمثل احتياجات وتوقعات المستفيد إذ لا يكفي المستفيد أن يكون راضياً عن مستوى الخدمة التي يتلقاها بل يجب أن يكون راضياً عن الأسلوب الذي قدمت به الخدمة المعلوماتية، وهناك ثلاثة أنواع لقياس الجودة المهنية<sup>4</sup>:

- مقياس المدخلات: وأهمها كفاءة مقدمي الخدمة ومؤشراتها الوقت المستغرق لتقديم الخدمة وفترة الانتظار، معدل الأخطاء، عدد مقدمي الخدمة، الاستجابة السريعة لشكاوى المستفيد.

<sup>1</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص 108

<sup>2</sup> سعد، وحيد موسى. المرجع السابق. ص 181

<sup>3</sup> الخثعمي، مسفرة. جودة خدمات المعلومات في مؤسسات المعلومات السعودية: دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، 2008، مج 15، ع 30، ص 290.

<sup>4</sup> محمد، خميس ناصر. مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى العلاقة بين أبعادها: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المستشفى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية [على الخط]. 2009، مج 1، ع 24. ص 24. متاح على الرابط التالي :

<https://www.uoanbar.edu.iq>. (تمت الزيارة يوم: 2020/04/3)

- مقياس العمليات: والتي تركز على عملية تصحيح ومنع وقوع الأخطاء خلال المراحل المختلفة لتقديم الخدمة.

- مقياس المخرجات: ويتعلق بقياس النتائج النهائية بوصفها أفضل وسيلة لقياس العنصر البشري، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال استقصاء العاملين.

### 3-9-3 مقياس الجودة الإدارية:

وترتبط بمدى قدرة المكتبة وكفاءتها على حسن استغلال مواردها المتاحة من أجل تقديم خدمات بمستويات عالية الجودة تحقق قيمة مضافة لدى المستفيد، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات قياس الأداء التي تستجيب بشكل جيد للتحديات والتطورات الحديثة، حيث تقدم للمكتبة منهجية تمكنها من التركيز بطريقة أكثر فعالية على مواردها، وتقدم ملاحظات عن الأثر الفعلي لإستراتيجيتها من أجل تقديم خدمة أفضل، وتوصيل قيمة المكتبة لمستفيديها<sup>1</sup>.

كما توجد أيضا أداة أخرى يمكن من خلالها قياس الجودة الإدارية، تسمى بالمقارنة المعيارية وتُعرف بأنها: قياس لجودة السياسات والنتائج، والأنشطة المختلفة بالمكتبة، ومقارنتها بقياسات معيارية، لمعرفة التحسينات المطلوبة، وكيف ومتى تتم إلى جانب توضيح كيفية إحراز المكتبات الأخرى لمستويات عالية من الأداء واستخدام هذه المعلومات في تحسين أداء المكتبة. وتعتبر المقارنة المعيارية الأداة المناسبة التي تساعد المكتبة على معرفة مستوى أدائها قياسا بأداء المنافسين، كما أنها تعد أسلوبا للتحسين المستمر، وتزيد أهمية المقارنة المعيارية بالنسبة للمكتبة، حيث إنها تجعلها في حركة تطويرية دائمة، وبالتالي لا تصبح حبيسة الوضع العادي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019، ص 101

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص ص 102 - 103

### خلاصة الفصل:

بناء على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة تعد من أكثر المداخل والأساليب الإدارية العصرية التي حظيت باهتمام العديد من المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق حيث تعده كخيار إستراتيجي من أجل تطوير المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات وتحسين جودة خدماتها المعلوماتية بما يضمن لها التفوق والتميز، وتبوء مكانة متقدمة بين مثيلاتها من المكتبات والمؤسسات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، الأمر الذي يمكنها من المحافظة على مركزها الريادي والتنافسي وامتلاك ميزة تنافسية قوية ودائمة؛ لا يمكن تقليدها أو اختراقها، وهو ما سيتم الحديث عنه بالتفصيل في الفصل القادم من هذه الدراسة.

## الفصل الرابع:

نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية  
(رؤية مستقبلية)

## تمهيد:

في ظل بيئة تتسم بالديناميكية المتسارعة والمنافسة الشديدة، أصبحت العديد من مؤسسات المعلومات والمعرفة بكافة فئاتها، وفي مقدمتها المكتبات الجامعية المركزية تسعى بشكل استباقي وحثيث نحو امتلاك ميزة تنافسية قوية غير قابلة للتقليد أو الإختراق تمنحها مراكز متقدمة عن نظيراتها من المكتبات والمؤسسات المنافسة لها والعاملة في نفس النشاط، وتكسيها نصيب سوقي أعلى، مما يضمن لها البقاء والاستمرار في سوق خدمات المعلومات، وقد تمكنها من الوصول إلى الإيزو والحصول على شهادته واعترافه، لكن بالمقابل هذه الميزة التنافسية لا تأتي لوحدها، بل من خلال الاستثمار الفعال والتميز لجميع الإمكانيات المتاحة والموارد المعلوماتية والتكنولوجية والمالية والبشرية والتنظيمية التي تتمتع بها كل مكتبة جامعية مركزية.

ومن هذا المنطلق يحاول هذا الفصل، إلقاء الضوء على الميزة التنافسية التي تعد الخيار الإستراتيجي الوحيد الذي قد يمكن المكتبات الجامعية المركزية من تحقيق التفوق والريادة المستمرة في أحد مجالات التنافس. من خلال التطرق إلى الإطار النظري للميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية من حيث، المفهوم والأهمية، والطبيعة والأهداف وكذلك أنواعها وخصائصها ومؤشراتها، والعوامل المؤثرة في تكوينها، ثم آليات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية، بالإضافة إلى ابعاد الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية، كما تم الحديث في هذا الفصل عن مصادر الميزة التنافسية ومعاييرها ومقوماتها وصعوبات تحقيقها في المكتبات الجامعية المركزية، كما ناقش هذا الفصل أيضا العلاقة بين الحصول على شهادة الإيزو وتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية.

#### 4-1 الإطار الفكري للميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

##### 4-1-1 مفهوم الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

يرجع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى (Chamberlin, 1939) ثم إلى (Selznich, 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد"، ثم وضع Porter et 1984 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبر أنها هدف استراتيجي، ويعد Michael Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية إذ صمم نموذجاً لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه "الميزة التنافسية" سنة 1985<sup>1</sup>.

- قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وجب علينا أن نعرف مفهوم التنافسية، ثم بعدها ننتقل إلى مفهوم الميزة التنافسية. حيث تعرف التنافسية بأنها: "تمثل خاصية أو مجموعة من خصائص تتوفر عليها المؤسسة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلاً من النمو"<sup>2</sup>.
- كما تعرف التنافسية أيضاً على أنها: "القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات/خدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق"<sup>3</sup>.
- وبصورة أكثر تحديداً يمكن القول أن التنافسية في مجال المكتبات الجامعية المركزية تعني: قدرة المكتبة على تقديم خدمات معلوماتية وبحثية متفردة تحقق رضا المستفيدين منها، وتكسب ولائهم بشكل يضمن لها الانتقال إلى مركز ريادي أعلى واحتلال موقع تنافسي قوي في سوق خدمات المعلومات.
- أما إذا جئنا إلى مفهوم الميزة التنافسية، فيمكن القول أنه قد أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي<sup>4</sup>. ولقد تباينت آراء الباحثين والمختصين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فكلًا

<sup>1</sup> الربيعاوي، سعدون حمود جثير. إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة. عمان: دار غيداء، 2015. ص 557

<sup>2</sup> بوران، سميرة عامر. إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015. ص 80

<sup>3</sup> العنزي، سعد علي حمود، راضي، جواد محسن. التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم - مداخل - تطبيقات. عمان: دار اليازوري،

2009. ص 177

<sup>4</sup> بوران، سميرة عامر. المرجع السابق. ص 98



## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

عرفها حسب وجهة نظره، وتوجهه الاقتصادي؛ ورغم ذلك سنقوم باستعراض بعضا من هذه التعاريف على النحو الآتي:

- يعرف مايكل بوتر (Michael porter) الميزة التنافسية بأنها "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تقدمها لعملائها بحيث يمكن أن تكون بأسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين وبمناافع متساوية، أو بتقديم منافع متميزة في المنتج تعوض الزيادة المفروضة في السعر مقارنة بما يقدمه المنافسين"<sup>1</sup>.

- بينما يشير لانش (lynch) إلى أن الميزة التنافسية هي: "البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين"<sup>2</sup>.

- وعلى نفس النهج سار كل من ماك ميلان، تامبويه (Macmillan & Tampoe) حين عرفا الميزة التنافسية بأنها: "الأداة التي تستطيع المنظمة أن تتفوق بها في المنافسة مع الآخرين"<sup>3</sup>.

- وفي السياق ذاته يرى هايزر، روندي (Heizer et Render) بأن الميزة التنافسية: "تعني إيجاد ميزة منفردة تفوق بها الوحدة الاقتصادية على المنافسين، بمعنى أن الميزة التنافسية تجعل الوحدة الاقتصادية فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين"<sup>4</sup>.

- أما غاريبالدي جيرارد (Garibaldi Gérard): "فيرى بأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة"<sup>5</sup>.

- كما تصف (رحاب فايز) الميزة التنافسية بأنها: "تلك السمات والصفات التي تمتلكها المنظمة بناء على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> PORTER, Michael .L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris :dunod, 1999.p8

<sup>2</sup> فرحاتي، لويذة. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة:دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة.رسالة دكتوراه علوم:تنظيم الموارد البشرية.بسكرة:جامعة محمد خيضر، 2016.ص150

<sup>3</sup> MACMILLAN, Hugh, Tampoe, mahen. Strategic Management. USA: Oxford university,2000.p89

<sup>4</sup> HEIZER, Jay, render, Barry. Operations management.10<sup>ed</sup>.new jersey: Pearson hall,2008.p36

<sup>5</sup> GARIBALDI, Gérard. L'analyse stratégique.3<sup>eme</sup> éd .Paris :éd d'organisation ,2002.p17

<sup>6</sup> سيد، رحاب فايز أحمد.قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف:دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.مجلة اعلم،2016،ع16 ص.32

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- ومن جانبه يرى (فريد كورتل): "بأنه يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة"<sup>1</sup>.

- أما بالنسبة لـ (مصطفى أبو بكر) فالميزة التنافسية تعني: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط<sup>2</sup>.

- أما (أحمد محمد عثمان آدم) فيرى أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الخدمات التي تقوم بها المكتبة عن المنافسين. لكن مجرد الاختلاف عن المنافسين لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية إذ يجب أن يكون الاختلاف إيجابياً ويساعد المكتبة على تحقيق أهدافها، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد إحداث عملية إبداع وابتكار بمفهومه الواسع<sup>3</sup>.

- ومن خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم وتعريف، يمكن القول بأنه يمكن للمنظمة (المكتبة الجامعية) بناء الميزة التنافسية من خلال القدرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة في الأداء والجودة والسعر والقدرة على تسويقها بكفاءة تصل بها إلى المستهلكين (المستفيدين) في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة<sup>4</sup>.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية تعني بأنها: المجال الذي تتمتع فيه المكتبة الجامعية المركزية بقدرة أعلى ومركز تنافسي أقوى، قياساً بمثلاتها من المكتبات والمؤسسات المنافسة لها، من خلال تقديم خدمات ومنتجات معلوماتية عالية الجودة؛ بطرق ابتكارية وإبداعية متطورة، تحافظ بها على ولاء المستفيدين الحاليين وتستقطب بها مستفيدين جدد بصفة مستمرة، وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرارية في سوق خدمات المعلومات.

<sup>1</sup> كورتل، فريد. الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد. مجلة العلوم الإنسانية، 2007، ع12، ص284

<sup>2</sup> أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية، 2004. ص13

<sup>3</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص67

<sup>4</sup> الجميلي، طه علي نايل. أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية: دراسة ميدانية في المصارف العراقية الغير حكومية. [على الخط] أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. دمشق: جامعة دمشق، 2014، 57. متاح على الرابط:

<http://mohe.gov.sy/Masters/Message/PH/taha%2520aljmeli.pdf&ved>. (تمت الزيارة يوم: 2019/04/13)

#### 4-1-2 طبيعة الميزة التنافسية:

المقصود بها هو ارتباط الميزة التنافسية بإستراتيجية السعر والمتمثلة في المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية:

أ- **المنافسة السعرية:** تلجأ المكتبة إلى إستراتيجية المنافسة السعرية بهدف تمييز خدماتها عن خدمات المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات. "وبالنسبة للمكتبة السعر هو القيمة التي تحصل عليها مقابل تقديم خدمة ما أو منتج لقارئها، ويمكن أن تكون هذه القيمة ربحا ماديا أو ربحا معنويا أي الحصول على رضا المستفيد حول الخدمات المقدمة والذي يؤدي إلى نجاح المكتبة، فالتسعير هو أحد القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المكتبات المقدمة للخدمات وله تأثير كبير على الأداء الكلي له ويعتبر المستفيد عنصرا أساسيا للحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة له والمنتجات المكتبية، ويمكن استعماله كعنصر فعال لجلب أعضاء جدد للمكتبة"<sup>1</sup>.

ب- **المنافسة غير السعرية:** هنا تنافس المكتبات على أساس على الخصائص المميزة للخدمات التي تحقق قيمة أكبر للمستفيد. "فتفضيل المستفيد للخدمة بسبب مزاياها غير السعرية سيكون أطول أمدا من تميزها بسعرها"<sup>2</sup>.

#### 4-1-3 أهمية الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

يؤكد ستيفينسون (Stevenson) بأن الميزة التنافسية تهدف عمليا على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالمستفيدين.<sup>3</sup> وعليه يمكن حصر أهمية الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية ومراكز التوثيق في النقاط التالية:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على توجه المكتبة الجامعية المركزية نحو احتلال مكانة متقدمة بين مثيلاتها من المكتبات المنافسة والمؤسسات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات.
- تمثل الميزة التنافسية معيارا حقيقيا على قدرة المكتبات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها في انتقالها إلى مركز الريادة والابتكار في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لعمروس، آمال. مدخل إلى تسويق الخدمات في المكتبات. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2019. ص53

<sup>2</sup> محمود، أميرة محمد سيد. رأس المال المعرفي في مكتبات جامعة القاهرة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة بني سويف، 2016. ص99

<sup>3</sup> خليل، ياسر محمد. القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية [على الخط]. 2017، مج5، ع18. ص135. متاح على الرابط: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=255843>. (تمت الزيارة يوم: 2019/11/11)

<sup>4</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص175

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات (المكتبات) على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الإستراتيجية الشاملة للمنظمة (المكتبة)<sup>1</sup>.
- تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل<sup>2</sup>.
- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا حيويا لقدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى والعاملين فيها تقليدها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين، ولمدى زمني مناسب قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها<sup>3</sup>.

### 4-1-4 أهداف الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

تسعى المنظمات، ومن بينها المكتبات الجامعية المركزية من خلال بناء الميزة التنافسية وامتلاكها، إلى تحقيق الأهداف التالية:

- المحافظة على مركزها الريادي والتنافسي في سوق خدمات المعلومات، وذلك بالبقاء دائما ضمن المنافسة أو محاولة التغلب عليها.
- السيطرة على الأسواق والحصول على حصص سوقية أعلى من المنافسين<sup>4</sup>.
- زيادة فعالية مشاركة المكتبة الجامعية المركزية في دعم أهداف المؤسسة الأم التابعة لها، وخدمة مجتمع المستفيدين منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الربيعاوي، سعدون حمود جثير. المرجع السابق.ص561

<sup>2</sup> نعمة، نغم حسين. بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية [على الخط].2010،مج3، ص16، 2019. متاح على الرابط التالي: <http://www.iasj.net/iasj?func%3Dfulltext%26ald%3D51878&ved:> (تمت الزيارة يوم: 2019/12/23)

<sup>3</sup> طالب،علاء فرحان. إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة:مدخل معاصر. عمان:دار ومكتبة الحامد،2012.ص148

<sup>4</sup> طلمية،إلهام فخري. استراتيجيات التسويق:إطار نظري وتطبيقي. عمان:دار إثراء،2013.ص116

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- خلق ولاء خارجي دائم من خلال قدرة المكتبة الجامعية المركزية على إقناع المستفيدين (الحاليين والمحتملين) بخدماتها ومنتجاتها المعلوماتية المقدمة إليهم.
- بالإضافة إلى هذه الأهداف فحالما تمتلك المكتبة الجامعية المركزية ميزة تنافسية قوية سوف تحقق المزايا التالية:<sup>2</sup>
- سيكون ولاء ورضا المستفيدين أكبر تجاه خدمات المكتبة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء المستفيدين.
- ستحصل المكتبة على عدد أكبر من المستفيدين من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للمستفيدين.
- ستعكس زيادة المستفيدين رضاهم عن خدمات المكتبة وبالتالي تحقيق أهدافها.

### 4-2 الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية: خصائصها، مؤشرات والعوامل المؤثرة في تكوينها:

#### 4-2-1 خصائص الميزة التنافسية وشروطها:

ترى (سمية عامر بوران) بأن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في كونها<sup>3</sup>:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
  - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال
  - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
  - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
  - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
  - تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- أما (بھجت راضي) فترى بأن سمات وخصائص الميزة التنافسية، تكمن في أنها<sup>4</sup>:
- خاصية في المنظمة تميزها من المنظمات لدى العملاء.
  - تتحقق من حجم العائد على العملاء.
  - تؤثر على المنافسين من خلال توجه العميل لتلك الميزة لدى المنظمة دون المنافسين.

1 محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة:الدار المصرية اللبنانية،2019.ص79

2 آدم، محمد أحمد عثمان.المرجع السابق.ص68

3 بوران،سمية عامر. المرجع السابق.ص99

4 راضي،بھجت عطية،العربي، هشام يوسف.المرجع السابق.ص173-174

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- تصف من خلال العملاء وفقا لطبيعة العائد المتحصل عليه.
- ☞ بالإضافة إلى هذا كله، فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها<sup>1</sup>:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين، أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منهم.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- ☞ ولكي تحافظ المكتبات الجامعية المركزية على بقاء هذه الشروط في ميزتها التنافسية وإدامتها بشكل أطول فإنه يجب عليها العمل على<sup>2</sup>:
- يجب أن تحرص على وجود ميزة تنافسية وأن تبحث في القدرات والموارد التي تملكها أو التي يمكن أن تبنيها أو تشتريها حتى تعرف كيف توظفها للحصول على ميزة تنافسية.
- يجب أن تحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وان تخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير.
- لا بد أن تحاول استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين.
- لا بد من معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز .

☞ وحتى تكون الميزة التنافسية للمكتبة الجامعية المركزية قوية وفعالة محققة لأهداف التنافس، يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- أن تشمل على عامل النجاح في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> القطب، محي الدين. الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار الحامد، 2012. ص82

<sup>2</sup> صالح، قيس عبد الهادي، باني، باسم محمد. دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية [على الخط]. 2013، مج9، ع29. ص42. متاح على الرابط التالي: <http://Journals.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/1971>. (تمت الزيارة يوم 2020/01/05)

- إمكانية الدفاع عنها أي صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين<sup>2</sup>.
- أن تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها<sup>3</sup>.
- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة وتمثل أساسا للتحسينات المستقبلية وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة والبيئة<sup>4</sup>.
- حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين<sup>5</sup>.

### 4-2-2 أنواع الميزة التنافسية:

صنف بورتير (M. porter) الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع: ( الإبداع والتميز وتخفيض التكلفة) إذ يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التميز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما تخفيض التكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة<sup>6</sup>. ويمكن للمكتبات الجامعية تحقيق التميز عن مثيلاتها من المكتبات المنافسة لها؛ والتي تعمل في نفس المجال وتستهدف الأسواق نفسها والمستفيدين أنفسهم، من خلال إتباعها لإحدى إستراتيجيات التنافس التالية:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة (تخفيض التكلفة):** أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين<sup>7</sup>.
- **إستراتيجية التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، الجودة الممتازة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات

<sup>1</sup> طالب، علاء فرحان. المرجع السابق. ص 151

<sup>2</sup> بورغدة، نور الهدى. دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS. مذكرة ماجستير: علوم

التسيير. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، 2014، ص 81

<sup>3</sup> أحمد، زينة محمود. العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المعارف. عمان: دار غيداء، 2016، ص 111

<sup>4</sup> الربيعاوي، سعدون حمود جثير. المرجع السابق. ص 573

<sup>5</sup> داودي، الطيب، محبوب، مراد. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، 2017، ع 12، ص 43

<sup>6</sup> الربيعاوي، سعدون حمود جثير. المرجع السابق. ص 562

<sup>7</sup> حافظ، عبد الناصر علك. المرجع السابق. ص 114

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها<sup>1</sup>. ويمكن استخدام إستراتيجية التميز بإحدى الطرق الآتية:<sup>2</sup>

≈ ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على تقديم خدمة، أو تسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة.

≈ ميزة الجودة العالية: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين، بتقديم منتج متميز وعالي الجودة، وله قيمة كبيرة في نظر العملاء.

≈ ميزة الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية، والتكنولوجية، والبشرية، إلى تحقيق أفضل المخرجات، وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.

≈ المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها، وتسويقها في الوقت المناسب.

≈ الزمن: وهو سرعة الاستجابة لتلبية حاجات العميل.

- إستراتيجية ميزة تمييز المنتج بتكلفة أقل: تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة وتمييزها عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات<sup>3</sup>.

- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تركز المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات من السوق بدلاً من التعامل مع السوق ككل، وتعمل المؤسسة من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات هذه القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل، أو منتجات متميزة بالمقارنة مع المنافسين<sup>4</sup>. وبالنسبة للمكتبة الجامعية فإنه وفقاً لهذه الإستراتيجية تركز على خدمة فئة معينة فقط من المستفيدين وتحاول تلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

### 4-2-3 العوامل المؤثرة في تكوين الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> منشي، فائق عبد لأول. الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2019، ص 92

<sup>2</sup> نصر، عزة جلال مصطفى.. (آخرون). إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات، 2014، ص 219-220

<sup>3</sup> حافظ، عبد الناصر علك. المرجع السابق، ص 114

<sup>4</sup> بوران، سميرة عامر. المرجع السابق، ص 117



## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

حدد بورتير (**Porter**) خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup> "دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، والقدرة على مساومة المجهزين، والقدرة على مساومة المشترين، والتنافس بين المنافسين الحاليين". وتذكر (أميرة محمد) أن العوامل المؤثرة في تكوين الميزة التنافسية تتمثل في<sup>2</sup>:

✓ **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات المستفيد، أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية، وعلى سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة (المكتبة الجامعية) التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها؛ استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة (المكتبة الجامعية) على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

✓ **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة (المكتبة الجامعية) على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات قد تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، وينحصر الإبداع هنا في تطوير الخدمة؛ ولكنه يشمل الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، أو في خلق فائدة جديدة.

### 4-2-4 مؤشرات الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

هناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على امتلاك المنظمة (المكتبة) للميزة التنافسية، من بينها:

أ- **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المؤسسة، واستخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أفضل<sup>3</sup>. وفي مجال المكتبات الجامعية يمكن تعظيم الربحية من خلال التوسع في طرح بعض الخدمات ذات الربحية، أو ما يسمى بتسعير الخدمات حسب القيمة، نذكر على سبيل المثال:<sup>4</sup>

■ اشتراكات العضوية في خدمة معينة كخدمة الإحاطة الجارية.

1 حافظ، عبد الناصر علك. الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار غيداء، 2016. ص115

2 محمود، أميرة محمد سيد. المرجع السابق ص106

3 خالفي، خالد. التسويق الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه: العلوم

التجارية: الجزائر: جامعة الجزائر3، 2014. ص188

4 لعمروس، آمال. المرجع السابق. ص57

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- الأجور مقابل الحصول على الوثائق كالنشرات الدورية والمجلات المتخصصة ونشرات الاستخلاص والتكشيف وتقارير البحوث.
- أجور مقابل الترجمات لبعض النصوص.
- أجور مقابل خدمات الاستنساخ والتصوير للوثائق الورقية أو الفيلمية أو الرقمية.
- أجور مقابل الرد على الاستفسارات (حسب الوقت والجهد المبذولين).
- أجور الاشتراك في الندوات والحلقات الدراسية وبرامج التدريب.
- خدمات البحث الآلي لقواعد البيانات الداخلية (الأقراص) أو من خلال استخدام وسائل الاتصالات المختلفة (الاتصال المباشر).
- خدمات التكشيف والاستخلاص وتجهيز الوثائق.
- خدمات الصيانة والترميم (الكتب النادرة مثلا)

**ب- الحصة السوقية:** تمثل الحصة السوقية للمكتبة الجامعية أحد المؤشرات الهامة التي تعززها مركزها التنافسي في سوق خدمات المعلومات. ويمكن التعبير عن الحصة السوقية بعدد المستفيدين المسجلين في المكتبة بالمقارنة مع عدد المستفيدين المسجلين في المكتبات المحيطة.<sup>1</sup> والمنافسة لها.

**ج- الكلفة:** إن المكتبة التي تسيطر على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد.<sup>2</sup>

**د- كسب ولاء المستفيد:** إن مفتاح النجاح في أسواق تحتوي على منافسة عالية هو في كسب ولاء العملاء والمستفيدين، كسب الولاء للمنظمة أو علامتها التجارية أو منتجاتها هو المستوى الإيجابي الذي ينبغي على المسوقين استهدافه... وعلى هذا فإنه ينبغي على المنظمات الربحية والربحية كسب ولاء العملاء للمنظمة وعلامتها

<sup>1</sup> عبد الهادي، محمد فتحي، غندور، محمد جلال. قياسات المعلومات والمعرفة: بين النظرية والتطبيق. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011. ص 203

<sup>2</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص 177

وذلك يكسب الرضا بواسطة تطوير المنتجات والخدمات ورفع مستويات جودتها إلى مستوى أعلى من مستويات توقعات العميل أو المستفيد<sup>1</sup>.

وفي حالة المكتبة فإن ولاء المستفيد يتمثل في تردد المستفيد على المكتبة وتفضيل خدماتها على غيرها من المكتبات الأخرى المحيطة بها ومثل هذا التفضيل هو الذي يعرف بالولاء<sup>2</sup>.

### 4-3 الميزة التنافسية وآليات تحقيقها في المكتبات الجامعية المركزية:

#### 4-3-1 أسس ومداخل تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز<sup>3</sup>. وفيما يلي سنتناول كل بعد بقليل من الشرح والتفصيل على النحو الآتي:

أ- بعد القيمة المدركة لدى المستفيد: وفقا لهذا البعد يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة المدركة التي يدركها المستفيد للخدمات التي تقدمها تلك المنظمات/ مما يسهم في بناء ميزتها التنافسية؛ وذلك أن فشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها بطريقة متميزة قد يكلفها الكثير، حيث تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء والمستفيدون أنهم يحصلون من خلال تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المهيدب، رائد بن عبد العزيز. رضا العملاء والمستفيدين: أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية [على الخط]. مركز إستراتيجيات التربية، 2017، ص 19-20. pdf. متاح على الرابط: <https://msky.ws/wp-content/uploads/2017/01/25/>. (تمت الزيارة يوم 2020/01/25)

<sup>2</sup> عبد الهادي، محمد فتحي، غندور، محمد جلال. المرجع السابق. ص 201

<sup>3</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص 175

<sup>4</sup> ابو بكر، مصطفى محمود. المرجع السابق. ص 14

ويتضمن بعد القيمة المدركة للمستفيد بعض العناصر هي:<sup>1</sup>

- السعر: يلعب هذا العنصر الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة المدركة، ويقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج خدماتها بأقل تكلفة، قياسا بالمنافسين في نفس المجال.
- الجودة: ويقصد بها حصول المستفيد على خدمات ذات جودة عالية؛ اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، أو إن تكون الجودة هي ملائمة الخدمة مع المستفيد.
- مدى الاقتناع بالخدمة (تميز الخدمة): أنها تشير إلى صفات ومواصفات خاصة في الخدمة تجعل المستفيد يدرك أنها مناسبة له؛ مقارنة بخدمات مقدمة من طرف آخر منافس.

**ب- بعد التميز:** حيث يمكن للمكتبة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إنتاج وعرض منتجات أو خدمات لا تستطيع المكتبات والمؤسسات المنافسة تقليدها أو محاكاتها، أو حتى اختراقها بسهولة. وهناك عدة مصادر يمكن من خلالها للمكتبة الجامعية الحصول على هذا البعد وتحقيقه، من بينها:

- رأس المال البشري: تمثل الموارد البشرية الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المكتبة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المكتبات الجامعية في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المكتبة عنصر نجاح أو فشل المكتبة، حيث أن المكتبات الجامعية التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح، إنما هي المكتبات التي تخلق وتبنى كادرا بشريا متميزا وماهرا ومتخصصا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير<sup>2</sup>. فتحقيق التميز في أداء المنظمة الحديثة لا يمكن أن يكون نتيجة امتلاكها الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد<sup>3</sup>.
- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة المبادئ والقيم الأساسية اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريق لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها<sup>4</sup>. ويمكن أن تمثل هذه المكونات نقاط

<sup>1</sup> محمود، أميرة محمد سيد. المرجع السابق. صص 108-109

<sup>2</sup> السميير، علي حسين. دراسات وبحوث في علم المكتبات ومرافق المعلومات السورية. طرابلس: دار النخلة، 2016. صص 145

<sup>3</sup> السالم، مؤيد السعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر و التوزيع، 2008. صص 26

<sup>4</sup> SCHEIN, Edgar. The corporate culture survival guide. San Francisco : jossey-bass, 2009.p27

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

قوة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها، كما يمكن أن تمثل نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف والأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>.

- الهيكل التنظيمي: يقصد به البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية<sup>2</sup>. ويكمن الدور الأساسي للهيكل التنظيمي في<sup>3</sup>:
  - القيام بتنسيق أنشطة العاملين في المؤسسة مما يؤدي إلى رفع معدلات الميزة التنافسية.
  - تحفيز الموظفين لتحقيق الجودة والتجديد والاستجابة لطلبات الزبون.
- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المنظمة<sup>4</sup>.

### 4-3-2 ممارسات تحقيق الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية المركزية:

هناك بعض الأنظمة والممارسات التي يمكن للمكتبات الجامعية إتباعها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية بها، ومن هذه الأنظمة والممارسات ما يلي<sup>5</sup>:

- ✓ الاهتمام بالعميل واحتياجاته (المستفيد من المكتبات ومراكز المعلومات).
- ✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل نفسه (جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات).
- ✓ الاهتمام بالإنتاج المرن والمتطور (تطوير البرامج والخدمات في المكتبات و مراكز المعلومات).
- ✓ الإنتاج في أقل وقت (سرعة إنجاز الخدمات وتسييرها).
- ✓ تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء (بناء التحالفات المكتبية).
- ✓ ترشيد التكاليف (الاستخدام الأمثل للأصول المعرفية المختلفة فيها).

<sup>1</sup> الصرايرة، إسماعيل محمد. التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار الحامد، 2012. ص31

<sup>2</sup> اللحام، مصطفى علي. المرجع السابق. ص276

<sup>3</sup> أحمد، زينة محمود. المرجع السابق. ص122

<sup>4</sup> ميا، علي. دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية [على الخط]. 2019. مج41، ع2. ص177. متاح على الرابط: <http://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article>. (تاريخ الزيارة: 2020/01/28)

<sup>5</sup> حميدات، شامي رسلان. رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات [على الخط]. 2014. مج49، ع4. ص266-267. متاح على الرابط: [www.jlia.org/en/](http://www.jlia.org/en/). (تمت الزيارة يوم: 2018/12/03)

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- ✓ البحث والتطوير (توفير مصادر المعلومات في الوقت والمكان المناسبين).
- ✓ استيعاب وتقبل التطور والتكنولوجيا المناسبة (متابعة التطورات التكنولوجية والمعرفية في علم المكتبات والمعلومات ومحاولة توظيفها).
- ✓ استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات المناسبة والمتطورة (استخدام نظم مكتبية متطورة تشمل جميع الخدمات التي توفرها أدوات ووسائل الاتصال المختلفة).
- ✓ هياكل وأنشطة تنظيم بسيطة ومرنة (أن تبني المكتبات ومراكز المعلومات ثقافتها بما يدعم ويساند الاستثمار الأمثل لأصولها المعرفية المختلفة).
- ✓ تشجيع الابتكار (من خلال تشجيع التفكير لابتكاري المنظم، والتفكير المستقبلي لاكتشاف الأفق المعرفية المطلوبة في المستقبل، تطوير ممارسات وآليات جديدة في العمل، إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل المعرفي، تحديد البدائل الممكنة والمتوقعة لإنجاز العمل، وغيرها).
- ✓ قيادة ملتزمة (بأن يكون القائمون على إدارة المكتبات ومراكز المعلومات على علم كبير بأصول الإدارة الصحيحة وفنونها).

### 4-3-3 أسباب اهتمام المكتبات الجامعية المركزية بتطوير ميزتها التنافسية:

إن من أهم المبررات والأسباب التي دفعت بالمكتبات الجامعية المركزية نحو الاهتمام بتطوير ميزتها التنافسية وتنميتها هي:

- انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى ميلاد بيئة تنافسية عالمية شملت كافة المؤسسات الربحية الخدمية ومن تلك المؤسسات هي المكتبات الجامعية المركزية.
- تنامي الشعور بالجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلك (المستفيد) خياراته في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة له<sup>1</sup>.
- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل بناء ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019. ص 43

<sup>2</sup> بوران، سميرة عامر. المرجع السابق. ص 110

- تغير رغبات واحتياجات المستفيد باستمرار، الأمر الذي يدفع بالمكتبة الجامعية المركزية إلى تطوير ميزتها الحالية أو بناء وابتكار ميزة تنافسية جديدة تحاكي تطلعات المستفيد وتوقعاته.
- زيادة أهمية المعلومات وقيمتها في المكتبات ومراكز المعلومات، على اعتبار أنها مورد إستراتيجي، وأنها الأساس في التقدم والتطور والبقاء والاستمرارية وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.
- أن التحدي الأكبر الذي يواجه المكتبات الجامعية المركزية هو كيفية بناء القدرات اتجاه تحركات المنافسين من مؤسسات النشر الإلكتروني والتقليدية وأن ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### 4-4 أبعاد الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات المستفيد عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف بعدا أساسيا للتفوق التنافسي، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعيا لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساسا للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعدا جديدا تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز نفسها عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكذا فإن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي حدا بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها<sup>3</sup>.

وبالتالي يعتمد نجاح المكتبة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه من خلال قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل المكتبات على ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى دلالات خدمية معينة تشكل الأبعاد التي تتنافس على أساسها

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبات الإلكترونية: رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص82

<sup>2</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص175

<sup>3</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-المهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص163

المكتبة، وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية وعلى وفق ذلك فإن الأسبقيات التنافسية تمثل ترجمة احتياجات ورغبات المستفيد إلى خدمات معينة تساهم في تحقيق أكبر قيمة مدركة للمستفيد نسبة للمنافسين<sup>1</sup>. إن المقصود بأبعاد الميزة التنافسية هو الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتمكين عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين<sup>2</sup>. ويمكن للمكتبات الجامعية المركزية تحقيق التفوق التنافسي في سوق خدمات المعلومات عندما تنفرد ببعد أو أكثر من الأبعاد التنافسية الآتية:

**4-4-1 بعد الكلفة:** تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح، ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي، وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها مع تقديم خدمات إضافية<sup>3</sup>. ويشير كل من (krajewski, Ritzman) أن تحقيق وتطوير الكلفة المنخفضة كميزة تنافسية يتطلب ضبطا مستمرا للتكاليف عن طريق قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف العمل والشراء والتخزين والتسهيلات وغيرها، وبما يسهم في زيادة القيمة المضافة والإرباح المتحققة ومن ثم تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة بتقديمها لمنتجات منخفضة الأسعار وبشكل مستمر ومن ثم بقائها واستمرارها في السوق<sup>4</sup>. ويمكن للمنظمات تحقيق ميزة تخفيض الكلفة من خلال إتباع الأساليب الآتية<sup>5</sup>:

- أ. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد
- ب. التعامل بمواد أولية ذات كلفة منخفضة
- ج. استخدام نظام توزيع منخفض الكلف ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر
- د. اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتخفيض كلف النقل والمناولة
- هـ. تخفيض التحسينات المضافة إلى المنتج

<sup>1</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. صص 176-177

<sup>2</sup> الهوش، ابو بكر محمود. المرجع السابق. ص 237

<sup>3</sup> المرجع نفسه. ص 274

<sup>4</sup> المسعودي، حيدر علي. المرجع السابق. ص 68

<sup>5</sup> طالب، علاء فرحان. المرجع السابق. ص 60



## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

و. الاهتمام بتحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحى الخبرة والتعلم، والتكامل العمودي

ز. توفير القوى العاملة برواتب وأجور منخفضة

ومن جهة أخرى يرى (فلاق) أن التركيز على تطبيق إستراتيجية تخفيض التكلفة يدر على المنظمات عدة نتائج ايجابية التالية:<sup>1</sup>

- تحسين الوضعية التنافسية: المنظمة التي تتمكن من التحكم في تكاليفها تحتل أفضل المواقع التنافسية في السوق ذلك لأنها تملك أهم سلاح تنافسي يتمثل في هامش المناورة السعرية.
- مواجهة المنافسين المحتملين: إضافة إلى قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين الحاليين، تتمكن عن طريق إستراتيجية التسعير مواجهة المنافسين المحتملين، وبالتالي التخفيض من جاذبية الصناعة للمستثمرين الجدد.
- مواجهة المنتجات البديلة: يمكن للمنظمة مواجهة المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها، من خلال استخدام تخفيضات السعر لمجابهة أسعار المنتجات البديلة التي عادة ما تكون جذابة.
- قوة التفاوض مع الموردين: المنظمة التي تنتج بتكلفة منخفضة، يمكنها أن تكون في مأمن عن ضغوطات الموردين الأقوياء، خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- قوة التفاوض مع الزبائن: تجعل إستراتيجية التكلفة المنظمة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث بإمكانها الاستجابة لطلباتهم ورغباتهم مما يزيد من حصتها في السوق.

### 4-4-2 بعد الكفاءة المتميزة (المتفوقة):

تتعلق الكفاءة المتميزة بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة. كما أن الإستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.<sup>2</sup>

وتتحقق الكفاءة المتميزة من خلال مصدرين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فلاق، محمد. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. عمان: دار اليازوري العلمية، 2019. ص 282-283

<sup>2</sup> طه، عاطف جابر. قضايا علمية معاصرة في الموارد البشرية. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم، 2013. ص 22-23

<sup>3</sup> محمود، أميرة محمد سيد. المرجع السابق. ص 111

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- المصدر الأول: الموارد: ويمكن تقسيمها إلى موارد بشرية ومالية طبيعية وتقنية وتنظيمية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون مواردها فريدة ومتميزة مقارنة بمنافسيها.
- المصدر الثاني: القدرات: ويمكن ربطها بمهارات المؤسسة في تنظيم مواردها، ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، والطريقة التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها، وتكمن تلك القدرات في الكيفية التي يتفاعل بها الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام.

### 4-4-3 بعد الجودة المتفوقة:

يسعى المستفيد للحصول على خدمة ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، وتسعى المكتبات إلى الفوز بطلبات المستفيدين من خلال تقديمها خدمات تحقق توقعات المستفيد في كلا الجانبين. وان تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل كلف المعيب أقل ما يمكن، وتحدد الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق حدد (ديفيد كارفان) عدة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا اعتمدت الجودة كأداة

تنافسية: هي:<sup>2</sup>

- ✓ تحديد الجودة من وجهة نظر المستفيد.
- ✓ النظر للجودة على أنها أداة تنافسية.
- ✓ بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ لا بد من التزام المؤسسة في الحصول على الجودة.

### 4-4-4 بعد الاستجابة المتفوقة لدى العملاء:

يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إبدائها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه<sup>3</sup>. ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن والمستفيدين يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع

<sup>1</sup> آدم، احمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص 177

<sup>2</sup> محمود، أميرة محمد سيد. المرجع السابق. ص 112

<sup>3</sup> مسلم، عبد الله حسن. المرجع السابق. ص 65

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية<sup>1</sup>. ومن جهة أخرى تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات المستفيد من خلال:<sup>2</sup>

- ✓ مدى الاهتمام بتلقي استفسارات وشكاوى المستفيدين.
- ✓ مدى سرعة معالجتها.
- ✓ مدى الالتزام والسرعة في الخدمة.
- ✓ الحساسية لحاجات وتوقعات المستفيدين.
- ✓ مدى مراعاة سلسلة الجودة بين العاملين وبينهم وبين المستفيدين.

**4-4-5 بعد الإبداع المتفوق:** يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين<sup>3</sup>. وتأتي أهمية الإبداع المتفوق من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة إلى معلومات إستراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، فالإبداع يتحقق من سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس الميزة التنافسية<sup>4</sup>.

ويؤكد كل (النجار، محسن) على المنظمات المبدعة لا بد أن تركز جدياً على البحث والتطوير لأنه العامل المهم لنجاحها في مواجهة منافسيها حيث تكون المنافسة على خاصية الإبداع بدلا من خاصية السعر والذي قد ينخفض مع دخول منافسين جدد للسوق على عكس الإبداع التي تستمر مع بقاء المنظمة<sup>5</sup>.

والإبداع في مجال المكتبات الجامعية يزيد من جودة الأنشطة والعمليات والخدمات ويساعدها على دمج نقاط القوة الموجودة في البيئة الداخلية مع الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية والتوجه إلى السوق ما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي. ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال بعد الإبداع، فيما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فلاق، محمد. المرجع السابق. ص 285

<sup>2</sup> الهوش، أبو بكر محمود. المرجع السابق. ص 49

<sup>3</sup> طه، عاطف جابر. المرجع السابق. ص 23

<sup>4</sup> الربيعاوي، سعدون حمود جثير. المرجع السابق. ص 563

<sup>5</sup> محسن، توفيق، النجار، صباح مجيد. إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار وائل، 2004. ص 60

<sup>6</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 172

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أكمل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال: تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات، سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

### 4-4-6 بعد المرونة:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المكتبة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية<sup>1</sup>. "وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلبات الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت"<sup>2</sup>.

وتفسر المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص 178

<sup>2</sup> طالب، علاء فرحان. المرجع السابق. ص 263

<sup>3</sup> الهوش، أبو بكر محمود. المرجع السابق. ص ص 276-277

وتظهر المرونة في<sup>1</sup>:

أ- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب- مرونة الحجم: وهي:

- القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.

- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن بأقل كلف ممكنة.

- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

✍ كما يعبر عن المرونة بكل من:

أ- **الوقت**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية<sup>2</sup>. وهنا نشير إلى أنه: "بعد تزايد أهمية الوقت للمستفيد تزداد المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المكتبات، فالكثير من المكتبات تسعى لتوسيع قاعدتها مع المستفيدين من خلال التركيز على وقت إيصال الخدمة إلى المستفيد أو تقديم خدمات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين أو زيادة مرونة الاستجابة لطلبات المستفيد"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 165-166

<sup>2</sup> عبد ربه، راشد محمود. مبادئ نظم المعلومات الجدارية. عمان: الجنادرية، 2013. ص 115

<sup>3</sup> آدم، احمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص 178

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

ب- التسليم : ويعبر عنه بكل من سرعة التسليم والتسليم بالوقت المحدد (اعتمادية التسليم) وسرعة التطوير<sup>1</sup>.  
وفيما يلي شرح لكل من هذه الأسبقيات:

- سرعة التسليم يقصد التسليم بها إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبائن<sup>2</sup>.
- اعتمادية التسليم هي تقديم الخدمة في الوقت الذي وعدت المكتبة بتقديمها فيه<sup>3</sup>.
- سرعة التطوير هي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه للسوق<sup>4</sup>.

ويحقق التنافس على أساس التسليم المزاي الآتية:<sup>5</sup>

- ✓ تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك.
- ✓ تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.
- ✓ يؤدي تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات المستهلكين.

☞ إن العلاقة بين هذه الأبعاد هي علاقة تبادلية فالجودة العالية عادةً ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادةً ما تقود إلى جودة أقل، والمرونة عادةً ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب آخر.<sup>6</sup>

☞ إذن تستطيع المنظمة التميز عن منافسيها عن طريق تقديم سلع أو خدمات تتميز بالسعر المنخفض و/أو الجودة العالية و/أو سرعة التوصيل والتطوير ومرونة الحجم ومزيج الإنتاج ونوعه، واستثمار عامل الزمن

1 مسلم، عبد الله حسن. الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعز، 2015. ص137

2 طالب، علاء فرحان، غالي، حسين خديجة. إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية. عمان: دار البازوري، 2011. ص62

3 داود، سلمان جودي، عبد الواحد، زهراء عبد الباقي. مكتبة كلية الآداب جامعة البصرة: الواقع والأفاق. مجلة دراسات البصرة [على الخط]. 2008، ع6

ص.12. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj> (تمت الزيارة بتاريخ 2018/11/12)

4 مسلم، عبد الله حسن. المرجع السابق. ص137

5 الهوش، أبو بكر محمود. المرجع السابق. ص278

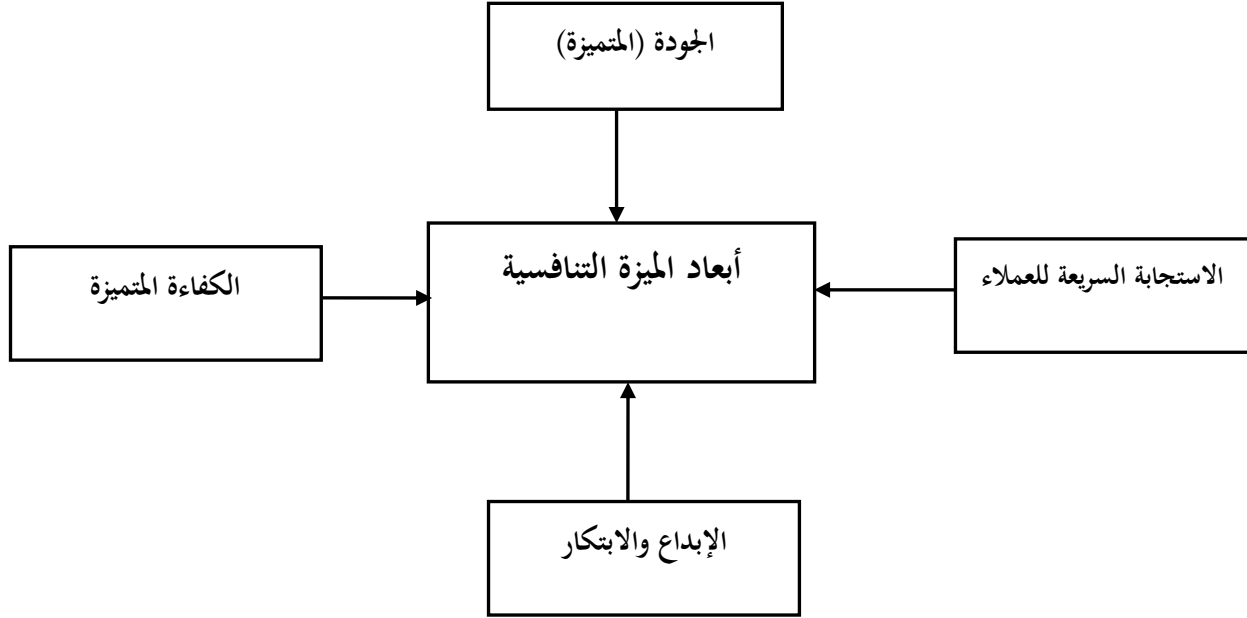
6 إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية.

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص173

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

بالشكل الأمثل الذي لا يتمكن المنافسين من مجارته، وتقديم منتجات تتميز بالابتكار والتفرد، تلبي احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين<sup>1</sup>.

وتتضح هذه الأبعاد وتتكامل فيما بينها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم(11): يوضح أبعاد الميزة التنافسية

المصدر: هل، شارلز، جونز، باريت. الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. الرياض: دار المريخ، 2001. ص 196

### 4-5 مصادر الميزة التنافسية ومعاييرها ومقومات تحقيقها:

### 4-5-1 مصادر الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

تسعى المكتبات الجامعية ومراكز التوثيق إلى تحقيق امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات التنافسية التي تشهدها سوق خدمات المعلومات، لذا من المهم جدا للمكتبات ومراكز التوثيق الجامعية أن تتعرف على مصادر ميزاتها التنافسية، وأن تحددتها بدقة حتى يمكنها الوقوف على هذه المصادر وتوحيد الجهود والطاقات لإدارتها بشكل ناجح، وتتمثل هذه المصادر في :

<sup>1</sup> المسعودي، حيدر علي. المرجع السابق. ص 92

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

أ- المصادر الداخلية: وهي المصادر أو العوامل المشكلة لبيئة المنظمة الداخلية والمرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة<sup>1</sup>. وتشمل المصادر الداخلية :

- المدخلات: تمثل المدخلات الموارد التي تغذي نظام المكتبة لكي تستمر في فعاليتها، وتشمل جميع الموجودات من مصادر المعلومات وبالإضافة الأصول الفكرية التي تمثل المعرفة والمهارات والثقافة التنظيمية، وأن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي إلى ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المكتبة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين<sup>2</sup>.
- العمليات: تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المكتبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تتحقق الميزة التنافسية، بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون، وعلية فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحى الخبرة لدى العاملين<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على أمناء المكتبات الجامعية تحليل البيئة الداخلية بمواردها السالفة الذكر (الملموسة وغير الملموسة) بغية تحديد نقاط القوة التي تسمح بتعزيز الأداء التنافسي، ومعرفة نواحي ونقاط القوة والضعف بطريقة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية على النحو التالي<sup>4</sup>:

- تخصيص الموارد وتركيزها لتعزيز مجالات معينة في المنظمة ولاسيما تلك المجالات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية، حتى تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية.
- التركيز على الأنشطة الداعمة والسائدة التي لا تتناسب مباشرة مع منتجات المنافسين.
- إتباع الطرق غير التقليدية لغرض إفساد عوامل النجاح الرئيسية التي كان المنافس قد استخدمها لتحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> طالب، علاء، فرحان. المرجع السابق. ص 165-166

<sup>2</sup> آدم، أحمد محمد عثمان. المرجع السابق. ص 176

<sup>3</sup> البكري، ثامر. إستراتيجيات التسويق. عمان : دار اليازوري، 2018. ص 197

<sup>4</sup> القطب، محي الدين. المرجع السابق. ص 89-90



## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقا جديدة أو تقود إلى منتجات جديدة.
- **المصادر الخارجية:** وهي المصادر التي تظهر في البيئة الخارجية المحيطة والتي لها تأثير مباشر وغير مباشر على المكتبة الجامعية ومراكز التوثيق، إذ تضم البيئة الخارجية ومجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية<sup>1</sup>. ومثل هذه المصادر يمكن أن تشكل مزايا تنافسية إذا تمكنت المكتبات الجامعية من استغلال الفرص التسويقية التي تتيح لها تحقيق تفوق في البيئة التنافسية، وتجنب المخاطر والتهديدات والضغوط التي قد تمنعها من الحفاظ على ميزاتها التنافسية من خلال تنفيذها وإتباعها لمجموعة من الخطوات التي تسهم في تحليل بيئتها الخارجية نستعرضها على النحو التالي:<sup>2</sup>
- على المؤسسة التركيز في متغيرات البيئة الخارجية ومعرفة مدى تأثيراتها فيما من أجل الوقوف إزاء العوامل الأكثر تأثيرا بمستوى أداء المؤسسة.
- جميع المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية وعواملها المختلفة لمعرفة طبيعة ثبات ومتغيرات العوامل المؤثرة إذ يساعد ذلك الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية التي يمكن التعامل معها واختيار الطرق المناسبة لها.
- تحديد مجالات الاستثمار المربحة والسعي إلى تجنب المخاطر والتهديدات.
- القيام بتحليل الهيكل لعوامل البيئة الخارجية وذلك لتحديد مدى تأثير قوى البيئة الرئيسية، وإمكانيات الإدارة في مواجهتها ولا سيما البيئة التنافسية .
- التعرف إلى المركز التنافسي لمؤسسة قياسا في المؤسسات الأخرى التي تقدم الخدمات نفسها، وتعمل في الأسواق نفسها وتستهدف المستهلكون أنفسهم.
- تحديد المركز الاستراتيجي النهائي للمؤسسة عن طريق دمج الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها بوصفها نتيجة لتحليل البيئة الداخلية.

<sup>1</sup> حافظ، عبد الناصر علك. المرجع السابق. ص 113

<sup>2</sup> أحمد، زينة محمود. المرجع السابق. ص 120

#### 4-5-2 معايير الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

تعد معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودتها، وتمثل هذه المعايير في:<sup>1</sup>

- مدى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسلوبها.
- مدى تفويض العاملين وتمكينهم.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات لذلك مثل: عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.
- مدى وجود توجه تسويقي؛ أي استلهاً احتياجات المستخدمين ورغباتهم وتوقعاتهم، كأساس لتصميم الأهداف، والاستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للاستجابة لرغبات المستخدمين واحتياجاتهم.
- تنمية روح الفريق على مستوى المؤسسة وقطاعاتها وإدارتها.
- توافر العمالة التي تتسم بالمهارات والخبرات.
- مدى استخدام تكنولوجيا.
- مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.
- مدى فعالية إدارة التكاليف.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، والمحلية، والإقليمية، والعالمية.

☞ أما بالنسبة لجودة الميزة التنافسية فتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

أ- **مصدر الميزة:** وفقاً لهذا المعيار تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين:

- **التكلفة الأقل:** وتتضح عن طريق اليد العاملة والمواد الأولية؛ إذ من الممكن تقليدها وتحقيقها من قبل المنظمات المنافسة، وهي مرتبة منخفضة كمصدر للميزة التنافسية.
- **العلامة التجارية ذات السمعة الطيبة:** وتتضح عن طريق التميز في تقديم السلعة أو الخدمة، العلامة الجيدة مع العملاء، التكنولوجيا المستخدمة. وهي مرتبة مرتفعة كمصدر للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> محمود، أميرة محمد سيد. المرجع السابق. ص 107

<sup>2</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص 175

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: يعتبر اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، عملية ذات مخاطر عالية من حيث سهولة تقليدها و التغلب عليها من قبل المنظمات المنافسة؛ مثل اعتمادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية بعكس تعدد مصادر الميزة التنافسية لدى المنظمة، الأمر الذي يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب عليها.

ج- دورة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تعتبر دورة التحسين والتطوير التي تحدثها المنظمة في الميزة التنافسية لديها إحدى أهم محكات ومعايير الحكم على جودة تلك الميزة، من خلال التنوع في المصادر وتعددتها والعمل على تطويرها باستمرار.

### 4-5-3 مقومات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

إن تحقق الميزة التنافسية في مؤسسات المعلومات والمعرفة بشكل عام، والمكتبات الجامعية المركزية بشكل خاص يتطلب توافر مقومات عدة أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ بناء خطة إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة (المكتبة الجامعية المركزية) تتضمن رؤية المنظمة (المكتبة الجامعية المركزية) ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- ✓ هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية.
- ✓ نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ نظام معلومات متكامل.
- ✓ نظام متطور لإدارة الأداء.
- ✓ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ قيادة إدارية فعالة.

<sup>1</sup> أكبر، عبير فاروق. ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية [على الخط]. 2017. ع18. ص388. متاح على الرابط التالي: [https://Jsre.journals.ekb.eg/article\\_8304](https://Jsre.journals.ekb.eg/article_8304). (تمت الزيارة يوم: 2020/01/22)

#### 4-5-4 معوقات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

هناك مجموعة من المعوقات التي قد تضعف الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية المركزية وتحول دون تحقيقها للتميز الذي يرضعها في طليعة المكتبات المنافسة لها، وتتمثل هذه المعوقات في:<sup>1</sup>

- ندرة وجود وعي كافي لدى العاملين في المكتبات بالجودة وأهميتها.
- ضعف الدور القيادي لأمناء المكتبات، والذي له عدة أسباب إما أن يكون ضعف في الشخصية القيادية للمكتبي، أو لكون أمين المكتبة من غير ذوي الاختصاص تجعله هذه النقطة غير مؤمن بأهمية الأداء المكتبي الأمثل.
- نقص أو ندرة الدور التشجيعي من قبل القيادة للعاملين في المكتبة من خلال ضعف أنظمة الحوافز أو التشجيع المعنوي من قبل الإدارات.
- عدم إشراك العاملين في المكتبات في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المكتبي أو السماع لأراهم ومقترحاتهم.
- ضعف الخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل إدارات المكتبة أو عدم وجودها مطلقاً.
- ضعف الاتصال بالمكتبات الأخرى من أجل القيام بمقارنة الأداتين أو المؤسسات ذات العلاقة.
- مقاومة التغيير وهي من المشاكل الكبيرة التي تواجه العمل المكتبي بصورة عامة، إذ نجد في وقت ومكان هناك معارضين للعديد من خطوات التغيير الروتيني للأداء المكتبي.
- الاعتقاد من القيادات أن استخدام النموذج الخاص بالتميز ومن المرحلة الأولى هو الحل السحري للنهوض بالعمل المكتبي.

<sup>1</sup> خماس، تهماني فلاح. تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوروبي. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية [على الخط]. 2018. ع 37. ص 544. متاح على الرابط التالي: <https://www.iasj.net/iasj%3Ffunc%3Dfulltext%26ald%3D13991&ved:> (تمت الزيارة يوم: 2019/12/24)

#### 4-6 الإيزو وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية المركزية

#### 4-6-1 مجالات استخدام الإيزو في المكتبات الجامعية المركزية:

الإيزو: هي المنظمة العالمية للتقييس international organization for standardization وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها ISO اعتمادا على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني iguals متساوي<sup>1</sup>. تأسست سنة 1946 وهي منظمة دولية تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار، وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي، والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة، والتي تضمن حق كل من المنتج والمستهلك ومحاولة تشجيع الصناعات، واعتماد المنافسة بينهما بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات<sup>2</sup>.

وبهذا عرف العديد من الباحثين المواصفة الدولية الإيزو ISO : بأنها وثيقة تم اعتمادها من قبل سلطة تم الاعتراف بها وفق معايير قياسية أو المواصفات القياسية standardisation والذي يعني وضع القواعد والتطبيق للأنشطة تأخذ بالحسبان مصالح جميع الأطراف، وذلك للوصول إلى التكامل الاقتصادي بشرط أن تأخذ بنظر العناية مستوى الأداء ومتطلبات الأمان للمنتج أو الخدمة المقدمة، وبهذا نفهم أن التكامل الاقتصادي يتطلب نظام موحد وأن يكون مقبولا من جميع الأطراف وذلك لغرض تقييم جودة الخدمات والمنتجات المقدمة والتي يتم تبادلها وفق السوق العالمية<sup>3</sup>.

وعلى ذلك فإن الإيزو هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأي لغة ومن أي منظور، وتركز الإيزو على علاقة المورد والمشتري<sup>4</sup>.

وقد تم تنفيذ الأيزو 9001 والأيزو 9002 في المكتبات خدمات المعلومات، ومع ذلك فإن الأيزو 9001 تبدو لعدد من الأسباب، الأنسب لتأكيد الجودة في قطاع المكتبات والمعلومات، حيث إن خدمات المكتبات

<sup>1</sup> كافي، مصطفى يوسف. إدارة الأعمال الدولية. عمان: الأكاديميون للنشر، 2017. ص 389

<sup>2</sup> البادي، نواف محمد. الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو. عمان: دار اليازوري، 2010. ص 158

<sup>3</sup> عبد اللطيف، فائز غازي. المواصفة الدولية 2008: iso9001 وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالطرق. مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية [على الخط]. 2017، مج 24، ع 103. ص 222. متاح على الرابط:

[https://www.researchgate.net/publication/325482075\\_almwasftaldwlyt\\_ISO\\_90012008\\_wtathyrra\\_f](https://www.researchgate.net/publication/325482075_almwasftaldwlyt_ISO_90012008_wtathyrra_f)

y\_thqyq-almzyt-altmat (تمت الزيارة يوم 2018/09/13)

<sup>4</sup> محمد، حسين عبد العال. الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 90014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت

عليها. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2008. ص 101

والمعلومات يتم تفصيلها غالبا لتتماشى مع الاحتياجات المحددة للعميل الفرد، كما أن التصميم والتطوير من خلال التفاعل والحوار مع المستفيد سمة جوهرية للجودة في معظم المكتبات ومراكز التوثيق اليوم<sup>1</sup>. وهذه المواصفة هي أكثر نماذج أنظمة ضمان الجودة تكاملا وتضم (20) عشرون عنصرا هي عناصر نظام الجودة الشامل<sup>2</sup>. وللإشارة فإن المواصفة الدولية أيزو 9001 لها ثلاثة إصدارات: 9001:2000 و 9001:2008 و 9001:2015.

ترى (رحاب رمضان عطية) أن استخدام الأيزو في المكتبات بشكل عام والمكتبات الجامعية المركزية بشكل خاص يمكن تحديده في المجالات الآتية:<sup>3</sup>

- تحديد الخدمات وإنتاج المعلومات: تحديد الخدمات الأساسية، والحقيقية وليس الخدمات الثانوية أو الهامشية، ووضع وصف تفصيلي لهذه الخدمات.
- تحديد الأهداف والسياسات: هذا البعد يمكن أن يمثل مدى واسع يتفق مع متطلبات الأيزو، ويتطلب من المكتبات إجراء مسح شامل للمستفيدين لتحديد الأهداف والوسائل.
- تحديد المتطلبات الأساسية: بشكل عام تتميز الأيزو بمرونتها مع أن بعض متطلباتها قد تكون غير مفهومة بالنسبة للمكتبيين، أو غير صالحة للتطبيق في المكتبات، وهذا يعني أنه ليس من الضروري تطبيق كل المتطلبات بل على العكس من ذلك تؤكد الأيزو على أن نظام الجودة يجب أن يبنى على خصوصية المؤسسة، ويجب فقط تطبيق العناصر الملائمة والتي تتفق مع طبيعة عمل المؤسسة.
- اختيار الوسائل والمستويات المناسبة: إن اختيار الوسائل يعتمد على تحديد ومعرفة ظروف المكتبة مثل المهارات المطلوبة، في: الأهداف، والسياسات، والتدريب، والإجراءات، والأوامر، والإرشادات.
- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل: الفرق بين الإجراءات وتعليمات العمل Work instructions أن الإجراءات تركز على ثلاثة محاور هي: ماذا؟ ومن؟ ومتى؟ What, Who, When، أما تعليمات العمل فتعني "كيف" How وبالتالي فهي أكثر تفصيلا من الإجراءات ومن الخطأ الاعتقاد أن توثيق الإجراءات والتعليمات مهمة روتينية عادية بل تمثل عامل تحفيز في الإدارة البشرية، وكذلك لا يعني

<sup>1</sup> فرحات ، ثناء إبراهيم موسى.المرجع السابق.ص ص 188-189

<sup>2</sup> العالم، فتحي أحمد يحيى. المرجع السابق.ص 85

<sup>3</sup> عطية، رحاب رمضان.المرجع السابق.ص ص 127-128

التوثيق ما تم إنجازه فقط بل يعني المعرفة والتجميع العلمي للبيانات وتحليلها للتأكد من تنفيذ المتطلبات، وعليه فإن توثيق الإجراءات عمل دقيق يجمع بين المرونة والدقة.

- تحديد مكونات ومفردات كتيبات الجودة: على الرغم من أنه يمكن الاعتماد على مكونات الإيزو 9001 واستخدامها كأساس للعمل، إلا من الأفضل أعداد كتيبات خاصة تعكس طبيعة عمل المكتبة.

### 4-6-2 خطوات الحصول على شهادة مطابقة الإيزو 9001 في مجال المكتبات الجامعية المركزية:

حتى تتمكن المكتبات الجامعية المركزية من الحصول على شهادة المطابقة العالمية، للإيزو 9001، فإن هناك ثلاثة مراحل أساسية ينبغي تطبيقها:

1. المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد (مرحلة ما قبل التسجيل): وهي المرحلة الأولى التي يتم فيها إعداد الأوضاع في المؤسسة وتجهيزها لتلائم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتشتمل هذه المرحلة على بعض الخطوات وهي<sup>1</sup>:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك.
- أن تقوم الإدارة العليا بنقل هذه الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين على إتلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالاكتفاءات والنشرات والدورات التدريبية.
- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الأيزو.
- الاستفادة من خبرات الآخرين والمؤسسات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.
- تعيين مدير مسئول عن عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو.
- تشكيل فريق عمل يتضمن التخصصات والدوائر المختلفة، التي تتكون منها المؤسسة.
- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الأيزو.
- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها، ومن ينفذ؟ وماذا ينفذ؟
- إختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الأيزو، لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
- إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط الضعف والقوة.

<sup>1</sup> محمد، سيد عبد النبي. الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج [على الخط]. دار حروف منثورة للنشر الإلكتروني، 2016، ص 150-152. متاح على الرابط التالي: <http://herufmansoura2011.wix.com/ebook>. (تمت الزيارة يوم 2019/12/31)

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في مواصفة الآيزو.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ، عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين وإطلاعهم على العملية بكل شفافية وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الآيزو.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية آيزو.
- مراجعة نظام الجودة الآيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

**2. المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل:** يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم الجودة للحصول على شهادة الايزو على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخصة لها بذلك، وبعد ذلك تقوم بالخطوات الآتية<sup>1</sup>:

- تقوم الشركة بملء استمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عن الشركة من حيث نوع النشاط، أنواع المنتجات، تحديد المسؤوليات عن أنشطة الشركة وغير ذلك.
- التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية.
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.

**3. المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة (مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الإيزو):** بعد حصول المنظمة على شهادة الايزو ودخولها في سجل المنظمات التي حصلت على هذه الشهادة، لا يعني أنها تتوقف عند هذه الحد بل يجب العمل على التحسين المستمر للجودة والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، والذي منحت الشهادة بموجبه لأن المنظمة سوف تخضع لمراجعة نصف سنوية وفي حالة انخفاض مستوى جودتها فقد يتم شطبها من السجل المؤهل لمنح الشهادة.<sup>2</sup> ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الآتي<sup>3</sup>:

- المراجعة الدورية للإدارة

<sup>1</sup> البادي، نواف محمد. المرجع السابق. ص 175

<sup>2</sup> الطائي، يوسف حجيم. المرجع السابق. ص 286

<sup>3</sup> البادي، نواف محمد. المرجع السابق. ص 176



- إتباع نظام المراجعة الداخلية
- التدريب المستمر
- نظام الإجراءات التصحيحية

#### 4-6-3 مزايا الحصول على شهادة مطابقة الإيزو 9001 في مجال المكتبات الجامعية:

إن المقصود بشهادة مطابقة الإيزو هي اعتراف رسمي من جهة معتمدة ومستقلة، وضمن مكتوب على السلعة أو الخدمة أو النظام أو الفرد أو العملية أنها متوافقة مع المتطلبات المقررة<sup>1</sup>. أما بالنسبة لفوائد ومزايا الحصول على شهادة مطابقة الإيزو في مجال المكتبات الجامعية ومراكز التوثيق فيمكن إجمالها في الآتي:<sup>2</sup>

- تزويد المكتبة بالمبادئ الأساسية التي تجعلها تتجاوب مع المستخدمين ومتطلباتهم.
- تعطي المستفيد الثقة في جودة الخدمة المقدمة.
- تمنح المكتبة مزيدا من القدرة الاتصالية، من خلال الحديث عن الخدمات التي تقدمها وإجراءاتها الموثقة.
- توضح مهام المكتبة وأهدافها بحيث يدرك العاملون جميعا ماذا وكيف يعملون داخلها.
- تكثيف عمليات التدريب وتطويرها.
- تعطي المكتبة شعارا ذات الصيت.
- إشراك العاملين في صنع القرار بما يمنحهم مزيدا من التمكين.
- زيادة الفرص في توسيع نطاق السوق، بما يعني مزيدا من المستخدمين.
- توافر لغة ومصطلحات مشتركة ليست فقط على المستوى المحلي بل المستوى الدولي.
- تساعد في تحقيق أداء عال في جميع عمليات المكتبة.
- تساعد في توثيق مستندي أفضل للعمليات.
- توافر روح معنوية أفضل للعاملين في ظل منافسة شريفة وعمل بروح الفريق.
- تساعد في توفير النفقات على المدى البعيد مع تقليل الوقت.

<sup>1</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص 152

<sup>2</sup> موسى، وحيد عيسى. أيزو 9001: دراسة تطبيقية على عينة من المكتبات المصرية. مجلة الفهرست [على الخط]. 2010، ع 32، ص 7. متاح على الرابط: <https://platform.almanhal.com> (تمت الزيارة يوم 2019/01/30)

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

- توفر تشخيصا مستمرا لمشكلات المكتبة وعلاجها من خلال تطبيق مبادئ المراجعة الداخلية التي يوفرها نظام الإيزو.

كما يرى (بن السبتي عبد المالك) إن تبني وتطبيق مواصفات للإيزو يسمح بالحصول على الفوائد التالية<sup>1</sup>:

- اعتبار شهادة المطابقة بمثابة بطاقة دخول إلى الأسواق العالمية.
- توفير الثقة للعملاء بقدرة المؤسسة على تزويد منتجات أو خدمات تطابق متطلباتهم واحتياجاتهم.
- استمرارية الجودة العالية والخدمات.
- تحسين الوضع التنافسي للشركات للتميز عن شركات أخرى غير حاصلة على تلك الشهادة وبالتالي الحصول على فرص تسويقية أكبر.
- تغيير فلسفة العمل من سياسة تهدف إلى الكشف عن العيوب والمشاكل إلى سياسة تمنع حدوثها بالدرجة الأولى.
- تحسين طرق الجودة.
- تحسين الاتصالات ضمن المؤسسة وبين المؤسسة ومورديها وبينها وبين زبائنها من جهة أخرى.
- توثيق جيد للإجراءات وتعليمات العمل وتأسيس نظام لحفظ هذه الوثائق وضبطها مما يؤدي إلى التخلص من الإجراءات غير المجدية والوثائق الزائدة.

### 4-6-4 الحصول على مطابقة الإيزو 9001 وأثره على الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

إن حصول المكتبات الجامعية على شهادة مطابقة للإيزو هو دليل على أنها تقدم خدمات ومنتجات معلوماتية ذات جودة ونوعية عالية، وذلك في إطار التزام المكتبات الجامعية بتطبيق معايير ومواصفات الجودة العالمية، وهذا بحد ذاته هو ميزة تنافسية، فليست كل المكتبات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تحصل على شهادة الإيزو، وبالتالي يمكن القول أن حصول المكتبات الجامعية على شهادة الإيزو يكسبها ميزة تنافسية، فمن بين الأسباب التي تدفع بالمكتبات الجامعية التي تبني واعتماد نظام الإيزو (المواصفات القياسية) هو رغبتها في الوصول إلى ميزة تنافسية وتحسين مكانتها السوقية، وبالتالي رضا المستفيدين. "فمثلا لو أن شركتين متساويتين في جميع الظروف ولكن

<sup>1</sup> بن السبتي، عبد المالك. تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية. مجلة المكتبات والمعلومات، 2002، مج1، ع2، ص 32-33

أحدهما حاصل على شهادة الإيزو والأخرى لم تحصل عليها، فإن قرار الزبون أو العميل غالبا يتوجه إلى الشركة الحاصلة على شهادة الجودة (حتى مع تساوي جميع الظروف) وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

#### 4-7 نماذج عن مكتبات جامعية عربية وغربية حاصلة على شهادة الإيزو 9001:

توجد العديد من المكتبات الجامعية التي حصلت على شهادة ومطابقة الإيزو سواء على المستوى العربي أو الغربي نذكر من بينها:

#### 4-7-1 تجربة المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة في الحصول على شهادة الأيزو:

تعد المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة أول مكتبة جامعية في مصر وفي الشرق الأوسط، تحصل على شهادة الأيزو ISO 9001 /2008 في سنة 2015 و 2016 ثم في 2017. وصرحت "أماني رفعت" مدير المكتبة بأن المكتبة المركزية تقدم أفضل الخدمات المكتبية والمعرفية باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة، وأشارت أماني رفعت إلى أن المكتبة تسعى لتطوير أدائها والارتقاء بمستوى خدماتها من أجل الطلاب والباحثين في المستويات التعليمية المختلفة، كما أوضحت بأن المكتبة تشارك بشكل دائم في برامج التوعية والأنشطة الثقافية والفنية لرفع وتحسين المستوى الفكري للمستخدمين<sup>2</sup>.

#### 4-7-2 تجربة مكتبة الملك فهد الوطنية:

تتوجبا للجهود التي تبذلها مكتبة الملك فهد الوطنية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة فقد تسلم أمين عام المكتبة محمد بن عبد العزيز الراشد شهادة الأيزو (ISO 9001:2008) وذلك بحضور فريق الجودة بالمكتبة وممثلي الجهة المانحة لشهادات الجودة المعتمدة من شركة (UNIVERSAL GMBH) والمرخصة من قبل هيئة المواصفات والاعتماد الألمانية (DAKKS) حيث حصلت المكتبة على هذه الشهادة عقب نجاحها في تطبيق وتحقيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية لنظام إدراك الجودة وفقا لدليل تطبيق معايير "إيزو" الدولية، وتهدف المكتبة إلى استمرارية المساهمة في تطوير وتطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز في الأداء الشامل والمتكامل على أسس علمية ثابتة من خلال إيجاد آليات لقياس مستويات الأداء والإنتاجية، وبمشاركة جميع الموظفين لتحسين

<sup>1</sup> شلبي، ممدوح جابر. تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج. القاهرة: دار العلم والإيمان، 2018، ص 263-264

<sup>2</sup> جامعة القاهرة. حصول المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة على شهادة الإيزو للمرة الثالثة على التوالي [على الخط]. (2017-09-27). متاح على الرابط: <https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-news-12017.html> (تمت الزيارة يوم 2019/03/15)

مستوى الأداء وتحقيق الأهداف حسب الخطط المعتمدة لتحقيق ورفع نسبة رضا المستفيدين من الخدمات المعلوماتية المقدمة لهم<sup>1</sup>.

### 4-7-3 تجربة مكتبة المركز الطبي بجامعة هامبورغ إيندورف:

أشار بيترا دورين Petra diiren في دراسة له بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية أفضل الممارسات إلى مشاريع إدارة الجودة في المكتبات الألمانية وكمثال عن ذلك مشروع إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الطبية للمركز الطبي بجامعة هامبورغ إيندورف حيث قررت الإدارة العليا للمركز الطبي الحصول على شهادة ISO:9001 للمكتبة في 2009 وعلاوة على ذلك تم تعميق فكرة إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبة<sup>2</sup>. وفي هذه الفترة طبقت المكتبة إدارة الجودة وأعدت كل الوثائق اللازمة لدليل الجودة وتأسيس مجموعة إدارة الجودة، كما جهز ملف للمشاريع القديمة التي نفذتها المكتبة، وتوضح أن المكتبة ليست بمنأى عن الاهتمام بالجودة، ومن بين هذه المشاريع: مشروع منصة التعلم الإلكتروني، ومشروع مركز تدريب الموظفين، وبعد تسعة أشهر من العمل حصلت المكتبة الطبية على شهادة الإيزو 9001<sup>3</sup>.

### 4-7-4 تجربة مكتبات جامعة ميونيخ التقنية:

تضم مكتبة جامعة ميونيخ التقنية تسعة من المكتبات الفرعية، وتقع في أربعة مواقع الجامعة، اتخذت مكتبات جامعة ميونيخ التقنية من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 والمعترف به عالمياً وسيلة للمساهمة في تحقيق أهداف المكتبة والجامعة مكتبة جامعة ميونيخ التقنية هي أول مكتبة جامعية في ألمانيا معتمدة وفقاً لمعايير الإيزو 9001 تهدف المكتبة من خلال إدارة الجودة تقديم الخدمة الممتازة باستمرار وعلى أعلى مستوى، حيث ومن خلال تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 كانت مكتبة جامعة ميونيخ قادرة على: تحديد عملائها وما يتوقعونه من المكتبة، تنظيم خدماتها حسب وجهة نظر العملاء، تطوير الرسالة والغايات والأهداف...<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مكتبة الملك فهد الوطنية. مكتبة الملك فهد الوطنية تحصل على شهادة الجودة (iso9001:2008) [على الخط]. متاح على الرابط:

<https://www.Kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/News/pages/09021438.aspx> (تمت الزيارة يوم 2019/01/29)

<sup>2</sup> DIIREN, Petra. total quality management in acadamic libraries: best practices. Qualitative and quantitative methods in librarie, 2012, vol1, n1. p44

<sup>3</sup> البداعية، شيماء بنت سعود. معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا [على الخط]. 2018، ع 7، ص 3. متاح

على الرابط: <http://www.qscience.com/doi/pdf> (تمت الزيارة يوم 2019/01/30)

<sup>4</sup> هيام، حايك. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: الجزء الثاني. في: مدونة نسيج [على الخط]. (2017/01/08). متاح على الرابط:

<http://blog.Naseej.com> (تمت الزيارة يوم 2019/01/30)

#### 4-8 إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية:

أدى الوعي بأهمية إدارة الجودة بوصفها سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بوصفها فلسفة قائمة على أساس حزمة من الأفكار؛ تهتم بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عمليات دمج عمليات المنظمة ووظائفها للوصول إلى تحقيق مستوى نوعي من الجودة. وتعد إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء الذي تسعى المنظمة (المكتبة الجامعية) إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على المعلومات والحقائق وتوفير بيئة محفزة للأفراد نحو العمل بحماس وزيادة مستويات الولاء والانتماء والالتزام في جميع مجالات ومراحل العمل والإنتاج. كما أصبحت الجودة الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لأية منظمة ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، تمكنها من البقاء والاستمرارية في السوق في ظل ما يشهده العالم من تغيرات<sup>1</sup>.

✍ كما يمكن توضيح أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية في الأتي<sup>2</sup>:

- أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.
- تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورة المنظمة مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما ينعكس أثره في تحقيق الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
- أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن، ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة كتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.
- أن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة، وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة، وهذا سيعزز من قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص176

<sup>2</sup> كحيل، إسماعيل صبحي. إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين. [على الخط] مذكرة ماجستير

:القيادة والإدارة. غزة: جامعة الأقصى، 2016، ص40. متاح على الرابط: <http://alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp>

(تمت الزيارة يوم 2018/11/10)

## الفصل الرابع: نحو تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية (رؤية مستقبلية)

---

- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).
- يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصليح، مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية الكلفة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل، يتضح بأن الميزة التنافسية قد أصبحت هدفا إستراتيجيا تسعى المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق إلى تحقيقه وامتلاكه، لمواجهة التحديات التنافسية الجارحة التي تشهدها في سوق خدمات المعلومات، حيث تعد هذه الميزة التنافسية بمثابة مؤشر حقيقي، يدل على تفوق المكتبات الجامعية المركزية وتفردتها في تقديم خدمات معلوماتية متميزة تحقق رضا المستخدمين وتكسب بها ولائهم الدائم، لكن لا يكفي المكتبات الجامعية المركزية أن تصل إلى امتلاك ميزة تنافسية فقط، إذ يجب عليها القيام بتطويرها وتنويعها وتقويتها بشكل دائم يمكنها من تجنب تقليد أو اختراق ميزتها التنافسية من طرف المكتبات والمؤسسات الأخرى المنافسة لها العاملة في نفس النشاط والسوق.

الفصل الخامس:  
عرض نتائج الدراسة الميدانية ونتائجها



**تمهيد:**

يأتي هذا الفصل استكمالاً لما سبقه من فصول التي تناولت أهم الأطر النظرية والفكرية لموضوع الدراسة حيث يعد هذا الفصل محاولة لإسقاط ما تم تناوله في الإطار النظري، وذلك من خلال تنفيذ دراسة ميدانية على ثلاثة مكاتب جامعية مركزية تابعة لجامعات الشرق الجزائري، والمتمثلة في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي والمكتبتين المركزيتين لكل من جامعة الإخوة منتوري وجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة.

وفي ضوء ذلك اشتمل هذا الفصل على: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها، ثم النتائج العامة للدراسة الميدانية، وكذلك النتائج على ضوء الفرضيات، بالإضافة إلى أهم الاقتراحات التي تمخضت عنها الدراسة ثم خاتمة، وفي الأخير قائمة بمقترحات للبحوث والدراسات المستقبلية.

## 5-1 بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها:

يستهدف هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك بعد عملية تفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة من الاستبيان الموزع على العاملين بالمكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة، حيث تم حساب النسب المئوية للتكرارات قصد التعرف على توزيع استجابات العاملين أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان.

### 5-1-1 تحليل بيانات المحور الأول: وصف عينة الدراسة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال عدد من المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (06).

الجدول رقم (06): وصف عينة الدراسة حسب (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الفئة

العمرية، عدد سنوات الخبرة الوظيفية)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	42.86
	أنثى	56	57.14
المجموع		98	100%
التخصص العلمي	مكتبي	77	78.57
	غير مكتبي	21	21.43
المجموع		98	100%
المؤهل العلمي	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DUEA	11	11.22
	الديبلوم العالي للمكتبيين DSB	04	04.08
	عون تقني بالمكتبات الجامعية	23	23.47
	ليسانس	26	26.53
	الماستر	14	14.29
	الماجستير	00	00
	الدكتوراه	02	2.04
	مهندس + تقني سامي في الإعلام الآلي	09	9.18
	مؤهل علمي آخر يذكر	09	9.18
	المجموع		98
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	06	6.12
	من 31 إلى 40 سنة	53	54.08
	من 41 إلى 50 سنة	34	34.69

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

5.10	05	من 51 سنة فأكثر	
%100	98	المجموع	
16.33	16	اقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة الوظيفية
31.63	31	من 06 إلى 10 سنوات	
32.65	32	من 11 إلى 15 سنوات	
19.39	19	من 16 سنة فما فوق	
%100	98	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه رقم (06) ما يلي:

- بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقا للجنس نلاحظ ارتفاع واضح في أعداد الإناث مقارنة بالذكور في المكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة، حيث بلغ عدد الإناث 56 أنثى بنسبة 57.14% مقارنة بالذكور الذين جاء عددهم 42 ذكرا بنسبة 42.86% ويعود هذا التفوق في عدد الإناث إلى توجه المرأة بقوة نحو دراسة تخصص علم المكتبات والمعلومات والتوثيق الأمر الذي يؤثر على نسبة التوظيف في قطاع المكتبات كما هو الحال في قطاعات أخرى كالتعليم والصحة والقضاء، علما أنه كان من الأفضل أن تكون نسبة الذكور أعلى كونهم الأقدر في مجال قيادة وإدارة المكتبات الجامعية المركزية.

- أما فيما يخص توزيع عينة الدراسة طبقا للتخصص العلمي (مكتبي، غير مكتبي) فقد مثلت فئة تخصص المكتبات والمعلومات النسبة الأعلى بواقع 78.57% مقارنة بنسبة الغير مكتبيين التي بلغت 21.42% حيث تمثلت هذه التخصصات في مهندسي وتقنيو الإعلام الآلي، الإنجليزية، علم الاجتماع، الاقتصاد، ويعتبر هذا الفارق في العدد والنسبة أمر منطقي وطبيعي ومؤشر جيد يدل على أن المكتبات المركزية محل الدراسة تركز وتراعي أهمية قصوى لعامل التخصص في التوظيف أكثر كون هذه الفئة من المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات تعد الأكفأ على النهوض بواقع هذه المكتبات والانطلاق بها نحو التطوير واستشراف مستقبلها نظرا لما تملكه من مؤهلات أكاديمية وعلمية تخصصية.

- أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيتضح أن معظم العاملين بالمكتبات المركزية الثلاثة هم من حملة الشهادات الجامعية الأكاديمية في مجال علم المكتبات والمعلومات، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في المكتبات الجامعية المركزية الذي يتطلب تقديم خدمات معلوماتية متنوعة متخصصة تلبي احتياجات المجتمع الأكاديمي الممثل في الأساتذة والطلاب والباحثين وأعضاء الهيئة الإدارية، حيث جاء الحاصلون على شهادة الليسانس في علم المكتبات في المرتبة الأولى بنسبة 26.53% تليها نسبة 23.47% للأعوان

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

التقنيون بالمكتبات الجامعية (هم الذين يملكون مستوى ثانوي+ تكوين لمدة عامين ونصف بمراكز التوثيق والأرشيف) ثم حملة شهادة الماستر في علم المكتبات بنسبة 14.29%، بينما جاء في المرتبة الرابعة حملة شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية بنسبة 11.22% ليحل الحاصلون على شهادة مهندس دولة أو تقني سامي في الإعلام الآلي في المرتبة الخامسة بنسبة 9.18% وللإشارة فقط يجب على إدارة المكتبات الجامعية زيادة نسبة تمثيلهم بها خاصة في ظل توجه هذه الفئة من المكتبات نحو حوسبة عمليات وإجراءات السلسلة التوثيقية ورقمنة مجموعاتها المكتبية بها وتصميم المواقع الإلكترونية من أجل تدعيم تواجدتها في البيئة الرقمية وأيضا الاشتراك في قواعد البيانات العربية والعالمية، ليحل في نفس المرتبة وبنفس النسبة 9.18% الحاصلون على مؤهلات علمية أخرى (المالية، التسويق، الإنجليزية، علم اجتماع...) وهنا نشير أيضا إلى أن وجود هذه التخصصات مهم جدا لان طبيعة العمل بالمكتبات الجامعية خاصة في الشق المهني يتوافق بشكل كبير مع مهن أخرى، كما أنه بحاجة ماسة لاستيعاب تخصصات أخرى غير تخصص المكتبات والمعلومات مثل: التسويق، علم الإدارة، اللغة الانجليزية...، ثم في المرتبة ما قبل الأخيرة لحملة الدبلوم العالي للمكتبيين بنسبة 4.08%، ليحل في المرتبة الأخيرة حملة شهادة الدكتوراه في علم المكتبات بنسبة 2.04%.

وما تجدر إليه الإشارة أن أكثر من 76.53% من أفراد عينة الدراسة يملكون مؤهلات علمية أكاديمية عالية تمكنهم من فهم الاستبيان والإجابة على أسئلته بدقة وموضوعية.

- أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية فتشير بيانات الجدول أعلاه رقم (05) إلى تنوع الفئات العمرية للعاملين بالمكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة وتفاوتها، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من [31 إلى 40 سنة] بواقع نسبة بلغت 54.08% لتحتل الفئة العمرية من [41 إلى 50 سنة] المرتبة الثانية بنسبة بلغت 34.69%، تليها الفئة العمرية أقل من 05 سنوات بنسبة بلغت 6.12%، فيما كانت المرتبة الأخيرة من نصيب العاملين الذين تبلغ أعمارهم 51 سنة فأكثر بنسبة 5.10% وهي تمثل الفئة العمرية المقبلة على التقاعد.

ويمكن القول أن المكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة تضم مزيجا من الفئات الشبابية التي تمتلك الكفاءة والفعالية والهمم العالية والطاقات الإبداعية اللازمة للعمل والانطلاق نحو التطوير.

- أما المتغير الخامس فيتعلق بسنوات الخبرة الوظيفية التي تم تقسيمها إلى أربعة فئات حيث وتحليل بيانات الجدول أعلاه رقم (06) نجد أن هناك اختلاف وتفاوت في الخبرة الوظيفية في العمل الحالي لمنسوبي المكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة، حيث جاءت النسبة الأعلى للعاملين أصحاب الخبرة الوظيفية من [11 إلى 15 سنة]

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

بنسبة 32.65% وهو ما يتفق مع المؤشرات التي تناولت الفئة العمرية أعلاه؛ والتي أكدت أن الفئة العمرية الواقعة في المجال من [31 إلى 40 سنة] تمثل الفئة الغالبة، في حين احتل أصحاب الخبرة الوظيفية من [06 إلى 10 سنة] المرتبة الثانية بنسبة بلغت 31.63% ثم العاملين أصحاب الخبرة الوظيفية من 16 سنة فما فوق بنسبة 19.39% وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية اقل من 5 سنوات بنسبة ضعيفة بلغت 16.33%. وتبين المؤشرات المتعلقة بالخبرة الوظيفية أعلاه أن هناك تراكم في الخبرات لدى العاملين بالمكتبات المركزية محل الدراسة، كما يمكن أن القول أن الخبرة الوظيفية الواقعة في المجال من [11 إلى 15 سنة] كافية لتقديم خدمات معلوماتية جيدة قادرة على تغيير صورة المكتبات المركزية الثلاثة لدى مجتمع المستفيدين.

### 5-1-2 تحليل بيانات المحور الثاني: مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية

الجدول رقم (07): دعم الإدارة العليا للمكتبة المركزية بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة

#### الشاملة

س1: هل تسعى إدارة المكتبة المركزية نحو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	52	53.06
لا أوافق	46	46.94
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) المتعلق بدعم إدارة المكتبة المركزية بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 53.06% توافق على أن الإدارة العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة تسعى نحو دعم التغيير بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن الإدارة العليا هي التي تتخذ قرار تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، معنى ذلك أن الإدارة العليا بكل مكتبة مركزية من المكتبات المركزية محل الدراسة لديها قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة وجعله في مقدمة إستراتيجياتها كمدخل لتحقيق التميز والريادة والتطوير المستمر.

في المقابل ترى نسبة 46.94% من الأفراد المبحوثين بأنه الإدارة العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة لا تسعى نحو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يعزى ذلك إلى أن الجهود التي

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

تبذلها الإدارة العليا للمكاتب المركزية محل الدراسة من أجل نقل قناعتها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ وتغيير مواقف واتجاهات كافة العاملين بها هي غير كافية، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى عدم قدرة الإدارة العليا للمكتب المركزية على تغيير الثقافة التنظيمية لجميع العاملين خصوصا المديرين التنفيذيين وقدماء العاملين، حيث يتطلب ذلك وقتا طويلا نسبيا لذلك هي بحاجة إلى مزيد من الوقت والجهد من أجل خلق المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على التكيف واكتساب المشاعر الإيجابية مع فلسفة التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة كما يمكن أن يعزى هذا أيضا إلى أن طبيعة النمط القيادي الذي يطبقه محافظ أو مدير المكتب قد يتسم بالبيروقراطية والمركزية وعدم السعي إلى التغيير نحو إدخال إدارة الجودة الشاملة.

### الجدول رقم (08): التزام الإدارة العليا للمكتب المركزية بالجودة الشاملة

س2: تعتبر إدارة المكتب المركزية الجودة الشاملة شعارا لها؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
64.29	63	أوافق
35.71	35	لا أوافق
<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

من الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 64.29% توافق على أن الإدارات العليا للمكاتب المركزية الثلاثة محل الدراسة، تعتبر الجودة الشاملة شعارا لها، وهو مؤشر إيجابي يدل على وعي الإدارات العليا (القيادة والإدارة) لتلك مكاتب المركزية الثلاثة قيد الدراسة بأهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، ومن أجل ذلك فهي تسعى لمحاولة تطبيقها وجعلها قضية إستراتيجية، ما يشكل البنية التحتية الإدارية اللازمة للتطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فكل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الدعم المتواصل والالتزام التام من طرف الإدارة العليا، والذي يتمثل في العمل الجاد على نقل رؤيتها وقناعتها بالجودة الشاملة لكافة المكتبيين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وتهيئة مناخ العمل الملائم وتحسين الثقافة التنظيمية، وتوفير كامل الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية والبشرية والمعلوماتية وتوضيح السلطات والمسؤوليات وتحديد الخطوط الفاصلة بينها، وإظهار التقدير العلني لإنجازات المكتبيين ومساهماتهم المتميزة، وغيرها من الخطوات والإجراءات اللازمة لعملية التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فبدون دعم والتزام الإدارة العليا تصبح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مستحيلة.

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

وتأكيدا لكل ما سبق يقول (لاسلز) أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (09): ترسيخ الثقة بين إدارة المكتبة المركزية وبين جميع العاملين بها

س3: تعمل إدارة المكتبة المركزية جاهدة لترسيخ الثقة بينها وبين جميع العاملين بها؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	56	57.14
لا أوافق	42	42.86
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن نسبة 57.14% من الأفراد المبحوثين يوافقون على إن إدارة مكتباتهم المركزية تعمل جاهدة على ترسيخ الثقة بينها وبين جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية والمصالح الفنية بها، وهو ما يدل على أن مديري ومحافظي المكتبات المركزية محل الدراسة يهتمون بترسيخ جسور الثقة وتقوية الثقافة المشتركة بينهم وبين جميع المكتبيين العاملين لديهم من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية، الأمر الذي من شأنه أن يخلق مناخا صحيا قوامه الانفتاح والصراحة التامة، يستطيع فيه المكتبيون التعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في مناقشة المشكلات، وهذا يعد عاملا أساسيا لحفض مقاومة التغيير من جهة؛ وردم الهوة الإدارية والثقافية والاجتماعية بين الإدارة العليا وبين كافة المستويات الإدارية والمصالح الفنية الموجودة بالمكتبات المركزية محل الدراسة من جهة أخرى، الأمر الذي يقود إلى بناء قيم تنظيمية جديدة مشتركة تساعد على الارتقاء بمستويات الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لكن في المقابل نجد أن هناك نسبة 42.86% من الأفراد المبحوثين غير موافقين على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تقوم بترسيخ الثقة بينها وبين جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والمصالح الفنية بها ويرى الباحث أن هذا الأمر طبيعي ومنطقي، وعلى إدارات المكتبات المركزية أن تتوقع ذلك، وان تتعامل معه بصبر كونها تخص فئة المكتبيين الذين لم يستسيغوا بعد أسباب التغيير وأهميته للمكتبات المركزية، خاصة إذا تعلق الأمر بقدماء العاملين أو الذين اقتربوا من سن التقاعد، لذلك على الإدارات العليا للمكتبات المركزية أن تتوقع

<sup>1</sup> الهوش، أبو بكر محمود. المرجع السابق. ص58

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

ذلك وأن تصير على هذه الفئة الراضة والمتخوفة من التغيير، وأن تمنحهم الوقت الكافي لتغيير اتجاهاتهم وميولاتهم والتخلص من النواحي السلبية لثقافتهم التنظيمية القديمة السائدة لديهم.

الجدول رقم (10): حرص إدارة المكتبة المركزية على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين جميع المستويات

### الإدارية بها

س4: تحرص إدارة المكتبة المركزية على تطوير قنوات الاتصال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية والفنية؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	50	52.04
لا أوافق	48	47.96
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) الموضح لمدى حرص إدارة المكتبة المركزية على تطوير الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية الموجودة بها، نلاحظ أن نسبة 52.04% من الأفراد المبحوثين أبدت موافقتها على العبارة التي تنص على: "تحرص المكتبة المركزية على تطوير الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بها" ما يدل على أن الإدارة العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة تعي جيدا أهمية تطوير قنوات الاتصال المختلفة سواء الرسمية أو الغير رسمية في توطيد التواصل الإداري والاجتماعي والثقافي بينها وبين المكتبيين العاملين بها، فهي تعد بمنابة الطريق السريع الذي يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتوضيح الواجبات، كما يتم من خلاله تناقل البيانات والمعلومات والتعليمات والأوامر؛ وترفع عبره التقارير والشكاوى بين المستويات والأقسام الإدارية والفنية بالمكتبة المركزية، ما يشكل البنية التحتية والإدارية لترسيخ قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى جميع المكتبيين بالمكتبات المركزية محل الدراسة.

في المقابل نجد أن 47.96% من الأفراد المبحوثين أبدوا عدم موافقتهم على العبارة، وقد يفسر ذلك بأن قنوات الاتصال الرسمية في المكتبات المركزية محل الدراسة غير واضحة لجميع المكتبيين العاملين خصوصا المتواجدين في الصفوف الأمامية من ذوي المستوى التعليمي الأقل، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية (الهابطة، الصاعدة، الأفقية) تتحكم فيه طبيعة الهياكل التنظيمية السائدة والتي تتصف بالرأسية أو المركزية وعدم المرونة والرشاقة الإدارية، وهو أمر مقلق لأن من شأنه أن يخلق الحواجز التي تفرق بين الأقسام والمستويات الإدارية في المكتبات المركزية محل الدراسة ما يولد بيئة عمل غير إيجابية وغير محفزة على تحسين الأداء، لذلك يجب على



## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

الإدارة العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة العمل أكثر من أجل التغلب على مثل هذه العوائق التنظيمية التي قد تؤثر سلباً على مستوى الثقافة التنظيمية عن طريق تغيير الهياكل التنظيمية التقليدية السائدة إلى هياكل مرنة رشيقة بشكل يؤدي إلى تطوير الإجراءات وتبسيط اللوائح التي تحكم العمل وتحليل وتصنيف الوظائف بما يتماشى وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### الجدول رقم (11): النمط القيادي السائد داخل المكتبة المركزية

س5: كيف تصف النمط القيادي الذي يتبعه المحافظ/ المدير بالمكتبة المركزية؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
43.88	43	التعامل مع اللوائح والقوانين بمرونة ودعم التعاون والعمل الجماعي
40.82	40	الالتزام بالقوانين واللوائح، والتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل
15.30	15	إبداء اهتمام ضعيف بالعمل وترك حرية القيام به من طرف العاملين دون أدنى إشراف منه
%100	98	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) يظهر أن هناك تباين واضح في آراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة النمط القيادي السائد المطبق من طرف مديرو ومحافظو المكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة، حيث نجد أن نسبة 43.88% من إجمالي أفراد عينة الدراسة قد وافقت على العبارة التي تصف النمط القيادي المطبق من طرف قادة ومحافظو المكتبات المركزية محل الدراسة بـ"التعامل مع اللوائح والقوانين بمرونة، ودعم التعاون والعمل الجماعي" وهي صفة النمط الديمقراطي الذي يتميز بعمل جاهدا من بدعم العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض المسؤوليات وفتح قنوات الاتصال والعمل بروح الفريق اجل توفير مناخ ديمقراطي يسوده الاحترام المتبادل، ويعتبر النمط الديمقراطي هو النمط من أكثر الأنماط القيادية ملائمةً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما نسبة 40.82% من أفراد عينة الدراسة فتزى أن النمط القيادي المطبق في إدارة وقيادة المكتبات المركزية محل الدراسة يمكن وصفه بـ:"الالتزام بالقوانين واللوائح والتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل"، وهي صفة النمط الأوتوقراطي(الاستبدادي) الذي يتميز بتمركز كل الصلاحيات والسلطات الرسمية في يد المحافظ أو المدير الذي يطبق هذا النوع من النمط القيادي كأداة يتحكم بها في العاملين لإجبارهم على تنفيذ المهام والأعمال، ودون إشراكهم في اتخاذ القرارات.

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

في حين ترى نسبة 15.30% من الأفراد المبحوثين أن النمط القيادي السائد يتصف بـ: "إبداء اهتمام ضعيف بالعمل وترك حرية القيام به من طرف العاملين دون أدنى إشراف منه" وهي صفة النمط القيادي المتسبب أو غير الموجه الذي يتميز فيه القائد الإداري (محافظ أو مدير المكتبة المركزية) باتجاهه نحو تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين بشكل واسع؛ ودون محاولة التأثير فيهم، كما يترك لهم حرية إنجاز العمل وفق الأساليب والطرق التي يرونها مناسبة، وبالتالي يصبح القائد الإداري في حكم المستشار فقط، وهذا النمط القيادي هو سلبي جدا وغير عملي ويؤدي إلى تنمية روح العمل الفردي وضعف التعاون والتنسيق بين وحدات العمل.

### الجدول رقم (12): استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة

س6: تعد إدارة المكتبة المركزية استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة هدفا إستراتيجيا؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	83	84.69
لا أوافق	15	15.31
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نسبة 84.69% من المبحوثين يوافقون على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تعد استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في علم المكتبات والمعلومات هدفا إستراتيجيا، وهو ما يثبت تمثيل فئة المكتبيين المتخصصين النسبة الأعلى من العاملين داخل المكتبات المركزية محل الدراسة بواقع 77%، ويدل هذا أن إدارات الموارد البشرية بالمكتبات المركزية محل الدراسة تدرك بأن الاستقطاب الجيد والمخطط بأسلوب علمي يمكنها من اختيار العنصر البشري وفق "معايير ومواصفات دقيقة محددة مسبقا تحدد أغراض إدارة الجودة الشاملة"<sup>1</sup>. وبالتالي فإدارة المكتبة المركزية محل الدراسة تهتم بتحليل وتوصيف وظائف العاملين بها وفق مبدأ تعيين الفرد المناسب في العمل المتلائم مع طبيعة الوظيفة التي سيشغلها.

من جهة أخرى يعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى نحو بناء رأس المال البشري المتمثل في الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة المكونة من المعارف والمهارات والقدرات والتجارب والخبرات "فالعنصر البشري في المكتبات الجامعية يمثل العنصر الأساس في نجاحها ويتوقف هذا النجاح على كفاءة ذلك العنصر البشري وقدرته على

<sup>1</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق، ص145

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

القيام بالوظائف الإدارية المختلفة، وهذا العنصر البشري تقع على عاتقه مسؤولية ترجمة السياسات إلى أفعال ومنجزات، وبالتالي إن لم يكن هذا العنصر البشري صاحب دراية وكفاءة، فإن المكتبات الجامعية لن تتمكن من تقديم خدماتها للمستفيدين منها، ولذلك فإن أي مكتبة جامعية ليس بوسعها مهما بلغت مقتنياتها من خدمة مستفيديها ما لم يتوفر العنصر البشري الكفاء والمدرب<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (13): اعتماد إدارة المكتبة المركزية في منح فرص الترقية بناء على تقويم الأداء

س7: تعتمد إدارة المكتبة المركزية في منح فرص الترقية على تقويم الأداء؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	48	48.98
لا أوافق	50	51.02
المجموع	98	%100

من الجدول أعلاه رقم (13) يتضح أن النسبة الغالبة بواقع 51.02% من إجابات الأفراد المبحوثين لم تبدي موافقتها على أن إدارة المكتبات المركزية قيد الدراسة تعتمد على في منح فرص الترقية الوظيفية على تقويم الأداء لكل فرد، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تقويم الأداء تشكل إحدى مصادر ضغوط العمل للمديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا إذ تستند لعامل الحكم الشخصي والمحابة "حيث يجد المديرين أنفسهم غير قادرين على التحرر من تأثير العلاقات الشخصية مع هؤلاء الموظفين أو ضغوط وتوجيهات الإدارة العليا فيما يتعلق بإساءة تقدير وتحسين تقييم موظف ما"<sup>2</sup>.

كما يمكن تفسير ذلك بأن نظام تقويم الأداء المعتمد في الترقية الوظيفية بالمكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة هو نظام تقويم تقليدي لا يستند على أية معايير واضحة ودقيقة، حيث يتم منح فرص الترقية بناء على مبدأ الأقدمية والخبرة المهنية فقط، لذلك يجب على الإدارات العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة أن تعتمد على معايير كمية أو نوعية عند القيام بعملية تقويم الأداء الوظيفي كأساس للعدالة الاجتماعية والموضوعية والمصادقية "حتى يتعرف كل فرد على نقاط ضعفه وقوته مما يساعده في تطوير نفسه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الحداد، فيصل عبدالله حسن. المرجع السابق.ص231

<sup>2</sup> فرحات، ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق.ص231

<sup>3</sup> الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري، 2018.ص257

الجدول رقم(14): منح الحوافز المعنوية والمادية تقديرا لجهود العاملين على الإنجازات المتميزة

س8: تمنح إدارة المكتبة المركزية الحوافز المعنوية والمادية تقديرا لجهود العاملين على الإنجازات المتميزة؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
53.06	52	أوافق
46.94	46	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول أعلاه رقم(14) نجد أن نسبة 53.06% من الأفراد المبحوثين يوافقون على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تقوم بمنح الحوافز المعنوية والمادية تقديرا لجهود العاملين على الإنجازات المتميزة وهذا مؤشر جيد يدل على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تعتمد على ما يسمى "الإدارة بالحوافز" حيث تراعي النواحي الإنسانية للعاملين وتهتم بالجوانب الإيجابية في السلوك الوظيفي، وذلك من خلال على إظهار التقدير العلني المناسب لكل أداء متميز أمام الجميع من خلال التكريمات بالشهادات والتذكارات المحفورة؛ أو في بعض الأحيان منح العلاوات المالية الرمزية والترقيات الداخلية...، وكل هذا من شأنه أن يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة على العطاء وبذل الجهود من أجل تطوير الخدمات المعلوماتية المقدمة للمستفيدين.

3-1-5 تحليل بيانات المحور الثالث: مدى تطبيق المكتبات الجامعية المركزية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (15): وجود خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية

س9: تملك إدارة المكتبة المركزية خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
19.38	19	أوافق
80.61	79	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

يتضح من الجدول أعلاه رقم (15) أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين بواقع 80.61% جاءت لتؤكد بأن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة لا تملك خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية، ويعزى ذلك إلى ضعف التزام محافظو ومديرو المكتبات المركزية محل الدراسة بتطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي، حيث يستندون إلى التخطيط الذاتي أو التخطيط التشغيلي في صياغة رسالة ورؤية وأهداف مكتباتهم المركزية، كما يستندون إلى خبراتهم العملية والمهنية في التنبؤ واستشراف مستقبل مكتباتهم المركزية، أي تخطيط بدون إستراتيجيات.

كما يمكن تفسير ذلك بانشغال محافظو ومديرو المكتبات المركزية قيد الدراسة بالأعمال الروتينية والإجرائية اليومية أو إلى ضعف وعيهم بأهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة القرارات الإدارية بالإضافة إلى تمكينهم من الارتقاء بأدائهم الإداري والقيادي والمهني.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة بعدم امتلاك المكتبات المركزية قيد الدراسة لنظام للمعلومات فعال يضمن تدفق المعلومات بالسرعة والوقت المطلوبين، أو قد يعزى ذلك إلى الوقت والتكلفة المرتفعة التي تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي؛ والتي قد تفوق الميزانية المالية المخصصة للمكتبات المركزية قيد الدراسة خاصة في حالة ما تمت الاستعانة بخدمات الخبراء والاستشاريين في مجال التخطيط الإستراتيجي الذين يعملون خارج نطاق هذه المكتبات المركزية.

الجدول رقم (16): اهتمام إدارة المكتبة المركزية بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها في وتحليل

### الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية

س10: تهتم إدارة المكتبة المركزية بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	21	21.42
لا أوافق	77	78.57
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نجد أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 78.57% لا يوافقون على العبارة التي تنص على: "تهتم إدارة المكتبة المركزية بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية"، ويفسر هذا بأن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة لا تستخدم التحليل

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

الإستراتيجي الذي هو أحد أهم أنشطة التخطيط الإستراتيجي، بالرغم من أنها تعمل في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة ولا تعترف إلاً بشروط الجودة، فتحليل الاختلافات في مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية والأساليب الفنية والتكنولوجية المستخدمة في تقديمها من جانب المكتبات المنافسة، من شأنه أن يساعد المكتبات المركزية محل الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المكتبات والمؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق، كما أنه يساعدها من تحديد نقاط القوة والضعف لديها أيضا في نفس الوقت.

وهو ما يؤكد افتقار المكتبات المركزية محل الدراسة إلى استخدام مقياس المقارنة المرجعية أو المعيارية الذي يعتبر أحد الأدوات الهامة لإدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف هذا المقياس إلى جمع البيانات والمعلومات وتحديد أفضل الممارسات والإجراءات المعتمدة من طرف المكتبات المنافسة، التي أدت إلى تفوقها في تقديم الخدمات ونجاحها في تحقيق مراكز تنافسية متقدمة.

إذن بيانات هذا الجدول تتفق مع بيانات الجدول السابق رقم (14) الذي يتناول وجود خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية، لذا يجب على المكتبات المركزية محل الدراسة التركيز على التحليل الإستراتيجي للمنافسة سواء من خلال تحديد الاختلافات في مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية بينها وبين المكتبات والمؤسسات المنافسة لها العاملة في نفس المجال من خلال جمع أفكار وآراء العاملين فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف داخل المكتبة المركزية، ودمجها مع آراء المستفيدين الخارجيين فيما يخص نواحي القوة والضعف في تقديم الخدمات، ومن ثم الوصول إلى معارف جديدة قد تساعد إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة على تحسين خدماتها الحالية؛ أو تطوير خدمات تقليدية وإعادة طرحها في أشكال جديدة بما يحقق لها سبق في السوق، أو القيام بالدراسات المقارنة أو المقارنة المعيارية بينها وبين مكتبات متميزة ورائدة في نفس المجال ما يسمح لها بذلك بالوقوف على أوجه القصور والضعف في الخدمات المعلوماتية المقدمة ومن ثم البحث عن أسباب تفوق تلك المكتبات المتميزة، والاسترشاد بها في تحسين نوعية الخدمات المعلوماتية المقدمة. لأنه: "في ضوء هذا التقييم والتحليل تستطيع الإدارة أن تحدد الفرض السوقية السانحة لها والتهديدات التي يمكن ان تواجهها وهي بصدد انتهازها واستغلالها لهذه الفرض"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معلا، ناجي. إدارة التسويق: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: دار البيزوري، 2008. ص 60

الجدول رقم (17): تقديم خدمات معلوماتية ترتقي بنظرة المستفيد إلى إدارة المكتبة المركزية

س11: تبذل إدارة المكتبة المركزية قصارى جهدها من أجل تقديم خدمات معلوماتية متطورة ترتقي بنظرة المستفيد إليها؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	86	87.76
لا أوافق	12	12.24
المجموع	98	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نجد أن نسبة 87.76% من إجابات الأفراد المبحوثين جاءت لتؤكد بأن إدارات المكتبات المركزية قيد الدراسة تبذل قصارى جهدها من أجل تقديم خدمات معلوماتية ومكتبية حديثة ومتطورة ترتقي بنظرة المستفيد إليها، وهذا يدل أن إدارات المكتبات المركزية قيد الدراسة تعي جيدا أن التركيز على المستفيد وتلبية احتياجاته هو المحور الأساس الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة؛ وأن امتلاكها للميزة التنافسية مرهون بقدرتها على تقديم خدمات معلوماتية تطابق أو تتجاوز توقعات المستفيد، أي أن النشاط يبدأ من محاولة التعرف على احتياجات المستفيدين من مصادر المعلومات التقليدية والحديثة ثم البحث عن أفضل السبل لمساعدتهم على الاستفادة القصوى من تلك المصادر وفي وقت قياسي من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات التقليدية والإلكترونية والذكية (الإعارة، البث الانتقائي، الإحاطة الجارية، الإجابة على استفسارات المستفيدين...) بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة المتاحة (الحواسيب، الانترنت، أجهزة الآيباد...) إذن يمكن القول أن محافظو ومديرو المكتبات المركزية قيد الدراسة في سعي حثيث من أجل تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين، وما تجدر إليه الإشارة هو أنه يجب على إدارات المكتبات المركزية قيد الدراسة التركيز على خدمة المستفيدين بنفس درجة التركيز على جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة تمهيدا لكسب ولاءهم وثقتهم بشكل دائم، مما يسهم في تعظيم حصتها السوقية مقارنةً بالمكتبات المنافسة لها من خلال المحافظة على ولاء المستفيدين الحاليين وكسب مستفيدين جدد.

الجدول رقم (18): أساليب تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيدا لكسب

ولائهم

س12: تسعى إدارة المكتبة المركزية إلى تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيدا لكسب ولائهم من خلال؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
10.84	27	الاهتمام بدراسة وتحليل مقترحات وآراء المستفيدين، ومعالجة شكاويهم
37.35	93	توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات المعرفية التي تلبي احتياجات المستفيدين
30.92	77	الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي
20.88	52	الأخذ بآراء المستفيدين في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية
<b>%100</b>	<b>249</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم (18) أن الأساليب والأنشطة التي تتبعها إدارات المكتبات المركزية قيد الدراسة من أجل تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيد تمهيدا لكسب ولائه وثقته بناء على آراء العاملين المشاركين قد جاءت كالتالي:

توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات المعرفية التي تلبي احتياجات المستفيدين بنسبة 37.35% مما يدل على المكتبات المركزية محل الدراسة تتوفر على مجموعات مكتبية تقليدية وإلكترونية تدعم تطوير الخدمات المعلوماتية بها مثل: مشروع المكتبة الرقمية بالمكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، وإنشاء المستودع الرقمي للرسائل الجامعية الماجستير والدكتوراه بالمكتبة المركزية لكل من جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة.

ثم الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي بنسبة 30.92% حيث تتيح هذه المكتبات إمكانية النفاذ الحر والمجاني عبر مواقعها الإلكترونية إلى العديد من قواعد المعلومات مثل: قاعدة المعلومات التربوية، قاعدة معلومات الاقتصاد والإدارة، قاعدة معلومات اللغة والأدب، قاعدة المعرفة، قاعدة المنهل، دار المنظومة بالإضافة إلى ذلك توفرها على روابط للولوج عبر



## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

مستودعات رقمية ومؤسسية وطنية وعالمية مثل: البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات الجامعية، النظام الوطني للتوثيق... الخ.

ثم الأخذ بآراء واقتراحات المستفيدين من نخبة الطلاب والأساتذة والباحثين بالدراسات العليا في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية بنسبة 20.88%، ثم الاهتمام بدراسة وتحليل اقتراحات ومعالجة شكاوى المستفيدين بنسبة 10.84% وذلك من خلال وضع إدارات المكتبات المركزية قيد الدراسة لصندوق متاح للمستفيدين مخصص لاقتراحاتهم وشكاويهم.

الجدول رقم (19): التركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة والخدمات بدء من

### التخطيط للخدمة وحتى الأداء

س13: تركز إدارة المكتبة المركزية على التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة والخدمات ؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	63	64.29
لا أوافق	35	35.71
المجموع	98	100%

نستنتج من تحليل الجدول أعلاه رقم (19) أن نسبة 64.29% من الأفراد المبحوثين توافق على العبارة التي تنص على: "تركز إدارة المكتبة المركزية على التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة والخدمات" وهو ما يعني أن إدارات المكتبات المركزية قيد الدراسة واعية بأهمية التحسين المستمر في الارتقاء بكفاءة وفعالية العمليات الفنية وتطوير مستويات جودة الخدمات المعلوماتية، لذلك تركز على جعل التحسين المستمر هدفا دائما لها في جميع العمليات والأنشطة الفنية والخدمات بدءا من التخطيط للخدمة وحتى الأداء.

في المقابل نجد أن نسبة 35.71% من الأفراد المبحوثين لم تبدي موافقتها على أن إدارات المكتبة المركزية قيد الدراسة تركز على التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة الفنية والخدمات، وقد يعزى ذلك إلى أن المناخ السائد داخل تلك المكتبات المركزية غير محفز على المبادرات الفردية والأفكار الهادفة إلى التحسين المستمر أو أن إدارات المكتبات المركزية لم تستطع بعد التغلب على العوائق التنظيمية؛ وإلغاء الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية داخلها، كما قد يعزى ذلك إلى نقص الدورات التدريبية التي تعقدتها إدارات

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

المكتبات المركزية قيد الدراسة للعاملين بها على التحسين المستمر كالمقارنة المعيارية وغيرها من منهجيات وأدوات التحسين المستمر الأخرى.

الجدول رقم (20): جعل إدارة المكتبة المركزية التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل هدفا دائما

س14: تسعى إدارة المكتبة المركزية إلى جعل التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل، هدفا دائما لها، من خلال؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
09.18	09	تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الرامية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والفني
67.35	66	اعتماد مبدأ الفحص والمراجعة المستمرة لجميع العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية
00	00	منح الحوافز المعنوية والمادية تقديرا لجهود العاملين على الإنجازات المتميزة
00	00	قياس جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة بشكل دوري
23.47	23	لا يوجد تطبيق لأي من هذه الإجراءات والأنشطة
<b>%100</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن هناك تباينا في مستويات آراء الأفراد الباحثين بخصوص الإجراءات والأنشطة المؤدية إلى التحسين المستمر المعتمدة من قبل إدارات المكتبات المركزية قيد الدراسة إذ تمثلت بالدرجة الأولى في تطبيق مبدأ الفحص والمراجعة المستمرة لجميع العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية بنسبة 67.35% ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تحرص على التأكد من أن جميع العمليات والأنشطة الفنية يجري تنفيذها حسب المعايير المعتمدة مثل: قواعد الفهرسة، ونظم التصنيف، والمكانز والأدلة الإرشادية للعمل..، بالإضافة إلى محاولتها اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند تنفيذ جميع العمليات الفنية ومختلف الأنشطة قبل وقوعها؛ وهو ما يتفق مع فلسفة الصيانة الوقائية بدلا من اكتشاف ومعالجة الأخطاء بعد وقوعها، وذلك قصد الوصول إلى مخرجات وخدمات خالية من الأخطاء والعيوب.

ثم تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الرامية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والفني بنسبة 09.18% حيث تحفز إدارات المكتبات المركزية العاملين بها على تقديم الأفكار والآراء البناءة والأساليب الإبتكارية

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

لتحسين العمل والأداء وإشراكهم في جميع عمليات التحسين المستمر، لكنها تبقى نسبة متدنية جدا أقل من 50% توحى أنه لا يوجد نظام مقترحات فعال لتحسين العمل والأداء داخل المكتبات المركزية محل الدراسة. بالمقابل ترى نسبة 23.47% من الأفراد المبحوثين أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة لا تطبق أيًا من هذه الأنشطة والإجراءات المؤدية إلى التحسين المستمر.

الجدول رقم (21): توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحسين أدائهم

س15: تحرص إدارة المكتبة المركزية على توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحسين أدائهم؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	38	38.77
لا أوافق	60	61.22
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) يتضح أن نسبة 69.39% من إجابات الأفراد المبحوثين لا توافق على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تحرص على توفير التدريب المناسب لكل فرد من الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وهي نتيجة غير متوقعة يمكن إرجاعها إلى نقص الميزانية المالية المخصصة التي تتطلبها زيادة الفرص التدريبية للعاملين كون المكتبات المركزية محل الدراسة تعاني من ضعف في الميزانية المرصودة لها من طرف الجامعة الأم، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة أيضا بعدم اقتناع القائمين على تسيير وإدارة المكتبات المركزية محل الدراسة بأهمية التدريب كمطلب ضروري من أجل تحسين أداء العاملين وتطوير مهارتهم وتغيير اتجاهاتهم أيضا، بالإضافة إلى أن التدريب بمختلف أشكاله (التدريب الخارجي، التدريب الداخلي، التدريب الذاتي، التدريب أثناء العمل أو الملازمة الوظيفية...) يساعد على تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإضافة أنه يعد أحد أهم آليات بناء وتطوير رأس المال البشري الذي يعد كمدخل حاسم لتحسين جودة الخدمات المعلوماتية، لأنّ العنصر البشري هو المحرك الرئيس لاستثمار الموارد المالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية الموجودة في المكتبات المركزية المقصودة.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضا إلى: "عدم وجود إستراتيجيات واضحة ومكتوبة للتدريب تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إن إنجاز التدريب الصحيح بالطريقة الصحيحة، يستوجب وضع استراتيجيات تتكامل فيها عمليات التدريب وترتبط أهدافه وفعالياته بإستراتيجيات المكتبات الجامعية وأهدافها ومتطلبات تطبيق إدارة

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

الجودة الشاملة فيها، مما يؤدي إلى إكساب العاملين فيها المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية اللازمة لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم<sup>1</sup>. لذلك يجب على إدارات المكتبات المركزية المعنية بالدراسة القيام بوضع إستراتيجية تدريب فاعلة ترتبط فيها برامج التدريب وأهدافه بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيات تطبيقها داخل المكتبات المركزية محل الدراسة بما يضمن تكافؤ الفرص التدريبية لجميع العاملين.

### الجدول رقم(22): توفير الفرص الكافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي

س16: توفر إدارة المكتبة المركزية فرص كافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	23	23.47
لا أوافق	65	66.33
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) يتضح أنّ نسبة 66.33% من الأفراد المبحوثين تؤكد على أن إدارة المكتبة المركزية لا توفر الفرص الكافية والظروف المواتية لتشجيع كافة العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي والارتقاء بمستويات تحصيلهم الأكاديمي والعلمي، وهو أمر يبعث على القلق إذ من شأنه أن يحد من تنمية مهارات وقدرات العاملين، وتطوير الأداء لديهم وتعزيز مستويات انتمائهم وولائهم المنظمي وكذا تغيير اتجاهاتهم وقيمهم الروحية، فالتعليم المهني أو الأكاديمي المستمر للعاملين لا يتوقف بمجرد الحصول على المؤهل العلمي، بل هو عملية مستمرة مدى الحياة، لأن المعرفة الأكاديمية المحصلة تتفادم مع مرور الوقت. وفي هذا الإطار تبرز أهمية التعليم المستمر في المكتبات المركزية محل الدراسة باعتباره أحد العوامل المؤثرة في تنمية ورفع كفاءة المكتبيين العاملين بها.

إذن كل هذا يقود إلى ضرورة قيام محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة بتمكين التعليم المستمر بكل طرقه وأساليبه لجميع العاملين، لإبقائهم على إطلاع مستمر بالتطورات الجارية والاتجاهات الحديثة في تخصص علم المكتبات والمعلومات المتنامي بسرعة فائقة.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. [على الخط]. مجلة دراسات العلوم التربوية، 2015، مج42، ع1، ص259. متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/download/8508>. (تمت الزيارة يوم 20/09/2020)

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

بالإضافة إلى ذلك فالسماح للعاملين بإكمال دراستهم الجامعية سواء في مرحلة الليسانس أو الماجستير أو الدكتوراه من شأنه أن: "يوفر الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة"<sup>1</sup>.

الجدول رقم(23): اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة

س17: القرارات التي يتم اتخاذها في المكتبة المركزية مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة لا على التكهنات والآراء الشخصية؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	89	90.82
لا أوافق	09	09.18
المجموع	98	%100

من الجدول أعلاه رقم (23) نجد أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 90.82% توافق على العبارة التي تنص على أن: "القرارات التي يتم اتخاذها في المكتبة المركزية مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة لا على التكهنات والآراء الشخصية" ويمكن أن نفسر ذلك بأن القرارات المتخذة من قبل محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة هي قرارات مبنية على المعلومات والبيانات الموثوقة لا على أساس التوقعات والتكهنات المبنية على الآراء الشخصية والإفتراسات.

ما يدل على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة يتوافر لديها نظام معلومات (مكون من حواسيب وقواعد بيانات وبرمجيات) يساعدها في الحصول على المعلومات الضرورية والكافية عن متغيرات بيئتها التنافسية المحيطة بها مثل: رغبات وإحتياجات المستفيدين، وأوضاع المكتبات المنافسة، الناشرين والموردين... الخ، كما يزودها بالتغذية العكسية عن المشكلات والانحرافات التي تقع أثناء تنفيذ العمليات الفنية، وتقديم الخدمات المعلوماتية، بما يضمن اتخاذ القرارات الصائبة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب.

كما أن اتخاذ القرارات بناء على الوقائع والحقائق الصحيحة (الإدارة بالحقائق) يعد أحد المرتكزات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المكتبات المركزية محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك فالمكتبات الجامعية التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يشترط توفرها معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات والمعلومات الضرورية للإدارة العليا بالوقت والنوعية والسرعة المطلوبة.

<sup>1</sup> المراحشة، حسين محمد. المرجع السابق. ص82

الجدول رقم (24): تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات

س18: تشجع إدارة المكتبة المركزية العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
30.61	30	أوافق
69.39	68	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من الجدول أعلاه رقم (24) أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين والمقدرة بـ69.39% غير موافقة بأن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تشجع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات، وإذا أخذنا نسبة العاملين الموافقين على العبارة نجد أنها نسبة ضعيفة ومتدنية جداً أقل من 50%، وقد يعزى ذلك إلى الأسلوب المتبع في القيادة والإدارة من قبل محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة، والمتسم بالبيروقراطية والمركزية في التعامل مع العاملين، وعدم منحهم فرصة المشاركة بأفكارهم وأرائهم ومساهماتهم في عملية رسم السياسات وصنع واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وهو ما يتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يعتمد نجاحها على المشاركة الكاملة لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في الجهود المبذولة لتطبيقها، واستثمار ما يملكونه من مهارات وجدارات إبداعية في حل المشكلات وإيجاد الحلول وتجويد العمل وخدمة المستفيدين، لأنّ من نتائج المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية تعتبر مصدراً من مصادر الحوافز المعنوية الإيجابية للعاملين وثقتهم بأنفسهم، كما تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير وإلى تقبل العاملين للقرارات التي شاركوا هم بأنفسهم في صنعها واتخاذها.

الجدول رقم (25): تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية الكافية لتحسين العمل

س19: تقوم إدارة المكتبة المركزية بتفويض السلطات والصلاحيات الإدارية اللازمة لتحسين العمل؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

27.55	27	أوافق
72.45	71	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

من الجدول أعلاه رقم (25) يتضح أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 72.45% غير موافقة على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تقوم بتفويض السلطات والصلاحيات الإدارية الكافية واللازمة لتحسين الإدارة، بالرغم من الآثار الإيجابية الناجمة عن التفويض الإداري للصلاحيات والمسؤوليات كإتاحة الفرص للإبداع والارتقاء بالأداء الوظيفي، وتفريغ محافظي ومديري المكتبات المركزية إلى الوظائف الأساسية والتخلص من الأعمال والإجراءات الروتينية، بالإضافة إلى تنمية المهارات القيادية للعاملين خاصة على مستوى الإدارة الوسطى مما يخلق صف ثان من القيادات المكتبية القادرة على قيادة تلك المكتبات المركزية مستقبلا ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة يميلون إلى الإنفراد بالسلطات والصلاحيات، ولا يتوجهون نحو التوسع في تفويض المسؤوليات والصلاحيات الكافية للعاملين، أو أنهم يراعون عامل المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي عند تفويضهم المسؤوليات والصلاحيات، ومثل هذه الممارسات لا تتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يتمثل جوهرها الأساسي في أن "الجودة مسؤولية الجميع" حيث يجب أن يشعر كل فرد مكنتي داخل المكتبات المركزية محل الدراسة بدوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمبادئها. بمعنى آخر يجب على محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة من التوسع أكثر في إعطاء وتفويض المسؤوليات والصلاحيات للعاملين لأنهم الأكثر خبرة في تحليل ووصف مجالات العمل المكتبي بتفصيل أكثر من المحافظين والمديرين بالمكتبات المركزية محل الدراسة.

### الجدول رقم (26): دعم العمل الجماعي بين العاملين بالمكتبات المركزية

س20: تدعم إدارة المكتبة المركزية العمل الجماعي بين العاملين بها؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	40	40.82

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

59.18	58	لا أوافق
%100	98	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) أعلاه نجد أن نسبة 59.18% من إجابات الأفراد المبحوثين غير موافقين على أن إدارة المكتبات المركزية تدعم العمل الجماعي بين العاملين بها، وتعزى هذه النتيجة إلى أن إستراتيجية إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة مبنية على العمل الفردي وليست مبنية على فرق العمل الجماعي، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضا إلى ضعف قناعة محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة بأهمية العمل الجماعي باعتباره من التقنيات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فالمشاركة الجماعية والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية والأقسام الفنية يساهم بشكل إيجابي وفعال في رفع كفاءة أداء العمل كما يشكّل العمل الجماعي الأسلوب الأمثل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشكلات المختلفة. فقد أثبتت البحوث والدراسات التي أجريت أن القرارات الإستراتيجية تكون ذات نوعية أفضل إذا كانت صادرة عن مجموعة من المديرين والأفراد من ذوي الخلفيات، والخبرات المتنوعة، فالفرق والجماعات تحمل منظومات من المعرفة، والمهارات، والاتجاهات، وتستخدمها في عملية صنع القرار، ومثل هذه القرارات تقود في الغالب إلى تمكين المنظمة من تحقيق التنافسية المطلوبة، وبشكل أكثر كفاية وفاعلية مما لو كانت القرارات قد اتخذت من قبل فرد<sup>1</sup>.

### 4-1-5 تحليل بيانات المحور الرابع: مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية

بالشرق الجزائري

الجدول رقم (27): قدرة المكتبة المركزية على الاستجابة المتفوقة للتغيرات في احتياجات المستفيدين

س21: لدى المكتبة المركزية القدرة على الاستجابة المتفوقة للتغيرات في

<sup>1</sup> عبوي، زيد منير، العطاوي، يوسف ذيب. الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي. عملن: دار الخليج، 2015، ص11



## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

احتياجات المستخدمين من الخدمات المعلوماتية؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
86.73	85	أوافق
13.27	13	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 86.73% يوافقون على أن المكتبات المركزية محل الدراسة تملك القدرة على الاستجابة السريعة والمتفوقة للتغيرات في احتياجات المستخدمين من الخدمات المعلوماتية، وتفسر هذه النتيجة بأن المكتبات المركزية محل الدراسة على قناعة تامة بأن الاستجابة السريعة أو المرنة تعد كبعد تنافسي حاسم لميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك فهي تركز على معرفة احتياجات المستخدمين وتوقعاته من المكتبة، ومن ثم محاولة العمل على مساهمتها وتلبيتها باستمرار، وذلك من خلال توفير مصادر المعلومات بأنواعها المختلفة التقليدية والإلكترونية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في حوسبة إجراءات السلسلة التوثيقية بدءاً من التزويد وحتى الإعارة لتخفيض زمن أداء الوظائف الإدارية والأنشطة الفنية، بالإضافة إلى تقديم خدمات المعلومات الإلكترونية

### الجدول رقم (28): أساليب تحقيق الاستجابة المرنة للتغيرات في احتياجات المستخدمين

س22: ما هي الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المكتبة المركزية من أجل تحقيق الاستجابة المرنة لاحتياجات المستخدمين؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
53.48	92	تقليص وقت تقديم الخدمة المعلوماتية للمستخدمين
30.81	53	تمديد ساعات العمل في أوقات تناسب جميع المستخدمين
15.70	27	ترجمة آراء ومقترحات المستخدمين إلى خدمات تحاكي توقعاتهم بدقة متناهية
<b>%100</b>	<b>172</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول أعلاه رقم (28) وحسب آراء الأفراد المبحوثين أن الأساليب التي تعتمد عليها إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة لتحقيق الاستجابة المرنة قد تمثلت في:

تقليص وقت تقديم وإيصال الخدمة المعلوماتية للمستخدمين بنسبة 53.48% ونستدل على ذلك بأن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تسعى إلى توسيع حصتها السوقية مع المستخدمين بالتركيز على عامل الوقت كبعد تنافسي تتنافس على أساسه (المنافسة القائمة على الوقت) من خلال العمل على تفادي الأخطاء

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

المتكررة في تنفيذ بعض العمليات كالفهرسة والتصنيف والتكشيف وتقليل الوقت الزائد والمستغرق في تقديم بعض الخدمات المعلوماتية كالإعارة الخارجية ما ينعكس إيجاباً على سرعة تسليم وإيصال الخدمة المعلوماتية في الوقت المحدد والمطلوب من قبل المستفيد مثل: إتاحة خدمة الفهرس المتاح للجمهور على الخط المباشر OPAC، خدمة الإيصال الإلكتروني للوثائق، خدمة الملخص الوافي للموقع RSS، خدمة الأسئلة المتكررة FAQs... وهي كلها خدمات لا تتطلب نقل المستفيد شخصياً إلى المكتبة.

ثم تمديد ساعات فتح المكتبات المركزية في أوقات تناسب جميع المستفيدين بنسبة 30.81% وذلك من الساعة الثامنة صباحاً إلى غاية السادسة مساءً، وهو ما يعبر عن قدرة المكتبات المركزية محل الدراسة على الاستجابة المرنة والسريعة تجاه التغييرات الحاصلة من خلال تغييرها لمواعيد تقديم الخدمات المعلوماتية للمستفيدين.

ثم ترجمة آراء ومقترحات المستفيدين إلى خدمات تحاكي توقعاتهم بدقة متناهية بنسبة 15.70%، حيث إن قيام المكتبات المركزية محل الدراسة ببناء علاقات وعامة مفتوحة مع المستفيدين وتعزيزها بمدى معلومات عن احتياجات وملاحظات ورغبات المستفيدين التي يتم تلبيتها بعد، وبالتالي تقوم بتوظيف تلك المعلومات في تصميم خدمات متميزة تحاكي أو تفوق توقعات المستفيدين، تكسب من ورائها ولائهم ورضاهم بشكل يرفع من حصتها السوقية مقارنة بالمكتبات المنافسة لها.

### الجدول رقم (29): ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية لتخفيض التكلفة

س 23: تحرص إدارة المكتبة المركزية على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تخفيض التكلفة؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	76	77.55
لا أوافق	22	22.45
المجموع	98	100%

من خلال الجدول رقم (29) أعلاه يظهر أن نسبة 77.55% من الأفراد المبحوثين يوافقون على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تحرص وتركز على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية لتخفيض التكلفة وتقليل الوقت، حيث يعتبر تخفيض التكلفة هو أحد أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، ومن أجل ذلك تقوم إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة بالتركيز على أسعار التجهيزات المادية والتكنولوجية والبرمجيات والمصادر المعلوماتية وخفض نفقاتها، بالإضافة إلى ضمان استغلال جميع الموارد

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

المعلوماتية والمعرفية المتاحة لديها من موسوعات وكتب وقواميس ومذكرات وإنترنت بصورة اقتصادية ورشيدة بحيث تكون لجميع المستفيدين منها نفس فرص الاستفادة من تلك الموارد المعرفية والمعلوماتية والتكنولوجية الأمر الذي يكسب المكتبات المركزية محل الدراسة الربحية وميزة التكلفة المنخفضة مقارنة بالمكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، وهو ما سيكون له أثره الإيجابي خاصة على السعر النهائي للخدمات المعلوماتية وتحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات المركزية محل الدراسة.

### الجدول رقم (30): إستراتيجيات تخفيض التكلفة المتبعة من قبل المكتبات المركزية

س24: تسعى إدارة المكتبة المركزية إلى تخفيض التكلفة وجعلها في أدنى مستوياتها قياسا بالمكتبات المنافسة لها من خلال؟		
النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
19.39	19	التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة
33.67	33	توفير تجهيزات تكنولوجية متطورة تتيح للمستفيدين إمكانية الوصول السريع إلى مصادر المعلومات المطلوبة
46.94	46	الدخول في تكتلات مكتبية تعاونية مع مكتبات مماثلة
100%	98	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم(30) الذي يوضح آراء الأفراد المبحوثين حول الإستراتيجيات المتبعة من قبل المكتبات المركزية محل الدراسة من أجل إنجاز عملياتها الفنية بفاعلية، وتخفيض التكلفة وجعلها في أدنى مستوياتها قياسا بالمكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، حيث نجد أن نسبة 46.94 % يوافقون على أن المكتبات المركزية محل الدراسة تدخل في تكتلات مكتبية تعاونية (الكونسرتيوم) مثل الفهرس المشترك الجزائري والفهرس العربي الموحد، وشبكة المكتبات الجامعية الجزائرية..، ومثل هذه التكتلات التعاونية من شأنها أن تضمن العمل المشترك وتخلق سبل تشارك وتنوع المصادر المعلوماتية عن طريق خدمة الإعارة المتبادلة بين المكتبات المشاركة، كما تؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة وتقليل الجهد والوقت المترتب عن القيام بالعمليات الفنية من خلال الفهرسة التعاونية، كما تساعد على تخطي مشكلات انخفاض الميزانيات المرصودة وتخفيض التكلفة للمكتبات المركزية محل الدراسة كون أن الدافع الأساسي وراء قيام هذه التكتلات هو اقتصادي محض.

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

كذلك هنالك 33.67% من الأفراد المبحوثين يوافقون على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تقوم بتوفير تجهيزات تكنولوجية متطورة تتيح للمستفيدين إمكانية الوصول السريع إلى مصادر المعلومات المطلوبة كالحواسيب الانترنت والبرمجيات الوثائقية حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تخفيض كلفة العمليات الفنية واختصارها من حيث الجهد والوقت، كما تعزز من كفاءة الخدمات المعلوماتية المقدمة وتمنح المكتبات المركزية محل الدراسة أسبقية تنافسية من خلال زيادة حصتها السوقية مقارنة بالمكتبات المنافسة لها. أيضا هنالك نسبة 19.39% من الأفراد المبحوثين يوافقون على أن إدارات المكتبات المركزية تركز على التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة ومثل هذه الإجراءات تمنع تكرار الجهود والازدواجية في العمل، كما تمكن من إنجاز العمليات والأنشطة الفنية والإدارية بفعالية قصوى في كل مكتبة مركزية على حدا من المكتبات المركزية محل الدراسة مما يؤدي إلى تقليل الوقت تخفيض التكلفة وتقديم خدماتها المعلوماتية بسعر اقل من المكتبات المنافسة لها التي "تقدم نفس الخدمات وبنفس الجودة لكن بسعر أعلى"<sup>1</sup>.

الجدول رقم (31): الاستفادة من إمكانيات الهواتف الذكية في استحداث خدمات معلوماتية جديدة

س25: تحرص إدارة المكتبة المركزية على الاستفادة من إمكانيات الهواتف الذكية في استحداث خدمات جديدة، نتيجة ملازمتها وتوافرها مع المستفيدين؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	11	11.22
لا أوافق	87	88.76
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نجد أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 88.76% غير موافقين على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تحرص على الاستفادة من إمكانيات الهواتف الذكية في استحداث خدمات ذكية نتيجة ملازمتها وتوافرها مع المستفيدين، وهي نتيجة غير متوقعة على الرغم من هيمنة تكنولوجيا الهواتف الذكية واللوحات الرقمية وأجهزة الآيباد على سلوكيات المستفيدين، وإرتباطها بشبكة الانترنت، بالإضافة إلى ذلك فتوظيف تطبيقات الهواتف الذكية والتكنولوجيا المرتبطة بها يمكن أن يؤدي إلى

<sup>1</sup> طالب، علاء فرحان، غالي، حسين خديجة. المرجع السابق، ص95

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

تحسين نوعية الخدمات المعلوماتية والأنشطة المعرفية المقدمة بالمكتبات المركزية محل الدراسة، وتعزيز علاقتها مع المستخدمين، وذلك لكونها تعتبر من أبرز نماذج التفكير الإبداعي في المكتبات حالياً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم امتلاك كل مكتبة المكتبات المركزية محل الدراسة تطبيقاً ذكياً خاصاً بها. كما يمكن أن تعزى أيضاً إلى ضعف التخطيط والتوجه لدى المكتبات المركزية محل الدراسة نحو تبني تطبيقات الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية الأخرى في تقديم خدمات ذكية معلوماتية أكثر حيوية وانسيابية وأيضاً في الترويج والتسويق لخدماتها المعلوماتية، ومعرفة أخبارها ونشاطاتها المختلفة واستكشاف المصادر المعلوماتية الجديدة ومساءلة قواعد البيانات، والإطلاع على الفهرس الإلكتروني، التذكير بساعات فتح المكتبة... الخ، مما قد يجرمها من استقطاب وجذب أعداد أكبر من المستخدمين والرواد وخاصة من ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال خدمة الواقع المعزز.

كما يمكن تعزى كذلك إلى عدم توفر عدد كاف من المكتبيين الأكفاء ذوي المهارات التقنية والفنية العالية للاستفادة من تطبيقات الهواتف المحمولة الذكية ومساعدة المستخدمين في استخدامها.

الجدول رقم (32): استخدام المكتبات المركزية لشبكات التواصل الاجتماعي في الترويج لخدماتها

### وأنشطتها

س26: تسعى المكتبة المركزية إلى جذب المستخدمين من خلال استخدامها لشبكات التواصل الاجتماعي في الترويج لخدماتها وأنشطتها؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	10	10.20
لا أوافق	88	89.80
المجموع	98	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نجد نسبة 89.80% من الأفراد المبحوثين تُقر بعدم استخدام المكتبات المركزية محل الدراسة لشبكات التواصل الاجتماعي في الترويج لخدماتها المعلوماتية وأنشطتها، ويفسر ذلك بضعف وعي محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة بأهمية شبكات التواصل الاجتماعي (الفييس بوك، تويتر، اليوتيوب، المدونات،...) في تطوير خدماتها المعلوماتية والتعريف بها وأقسامها، والترويج لأنشطتها المعرفية والاجتماعية وفعاليتها المختلفة والتسويق لها، وجذب المزيد من المستخدمين للانضمام إلى صفحاتها عبر

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

شبكات التواصل الاجتماعي والوصول إليهم في أقصر وقت، وتحسين صورتها الذهنية بصفة دائمة أمام جميع المستفيدين.

كما قد يعزى ذلك أيضا إلى قلة حلقات العمل والدورات التدريبية المتخصصة للمكتبيين حول الاستخدام الأكاديمي لشبكات التواصل الاجتماعي إدارة صفحات المكتبات المركزية محل الدراسة بفعالية.

### الجدول رقم(33):تشجيع التفكير الإبتكاري والإبداعي للعاملين بالمكتبة المركزية

س27: تشجع إدارة المكتبة المركزية على التفكير الإبتكاري والإبداعي لدى العاملين بها؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	28	28.57
لا أوافق	70	71.43
المجموع	98	%100

يتبين من الجدول أعلاه رقم (33) أن أغلبية الأفراد المبحوثين بنسبة 71.43% لم يبدوا موافقتهم على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة لا تشجع على التفكير الإبتكاري والإبداعي للعاملين بها، على الرغم من أهمية التفكير الإبتكاري والإبداعي في تحسين الدافعية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين؛ ودوره في حل المشكلات وتحسين طرق العمل المكتبي، وتجويد صناعة القرارات الإدارية، ومرئذ ذلك راجع إلى عدم اهتمام محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة بتطبيق الأساليب المساعدة على التفكير الإبتكاري والإبداعي كالعصف الذهني والتفكير الجماعي.

كما يعزى ذلك إلى طبيعة الهياكل التنظيمية السائدة التي لا تسمح بالتححرر من العمل الروتيني المتكرر والإجراءات الجامدة، وقد يعزى ذلك أيضا إلى ضعف اعتماد نظام الحوافز المعنوية والمادية كالتكريم بالشهادات والرحلات والترقيات والمكافآت المالية، كما يدل تدني نسبة موافقة الأفراد المبحوثين على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة لا تعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات، وبالتالي تتفق بيانات هذا الجدول مع مؤشرات الجدولين رقم(24) و(25) اللذين يتناولان مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات.

### الجدول رقم (34):تقديم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معا

س28: تقدم المكتبة المركزية خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

جانب السعر والجودة معاً؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	09	28.57
لا أوافق	89	71.43
المجموع	98	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) يتبين أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين غير موافقين بالمرّة على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تقدم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معاً، بمعنى أن الخدمات المعلوماتية التي تقدمها المكتبات المركزية محل الدراسة لا تتوافق مع متطلبات الجودة التي يتوقعها ويتطلع إليها المستفيد ولا تحقق له قيمة مضافة، وقد يرجع ذلك إلى تركيز المكتبات المركزية محل الدراسة على المدخلات من التجهيزات والمصادر المعلوماتية بدلاً من التركيز على تحقيق المنفعة الاقتصادية وفائدة المستفيد كما قد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم إجراء محافضي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة لدراسات مسحية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمات المعلوماتية، أو أن مقترحات وأراء المستفيدين لا تحظى بالأولوية القصوى عند المكتبات المركزية محل الدراسة، كما قد يعزى ذلك إلى نقص الإعتمادات والمخصصات المالية الكافية للوفاء باحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم من الخدمات المعلوماتية.

الجدول رقم (35): تقليص الفجوة بين توقعات المستفيد وبين الخدمة المعلوماتية المقدمة له فعلاً

س29: تحرض المكتبة المركزية على تقليص الفجوة بين توقعات المستفيد وبين الخدمة المعلوماتية المقدمة له فعلاً؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	40	40.81

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

60.20	59	لا أوافق
%100	98	المجموع

من خلال الجدول رقم (35) أعلاه نلاحظ أن هناك اختلافا في مستويات آراء الأفراد المبحوثين، حيث يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على العبارة التي تنص على: " تحرص المكتبة المركزية على تقليص الفجوة بين توقعات المستفيد وبين الخدمة المعلوماتية المقدمة له فعلا " قد بلغت 40.81% وهي نسبة متدنية جدا، وقد يعزى ذلك إلى الجهل بتوقعات المستفيدين نتيجة عجز إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة عن معرفة احتياجات وتوقعات المستفيد بدقة بسبب نقص "الاستطلاع المستمر لآراء المستفيدين"<sup>1</sup>. أو قد يرجع ذلك إلى عدم استخدام نماذج معيارية وأدوات لقياس جودة الخدمات المقدمة مثل: LIBQUAL-SERVQUAL من أجل تحديد الأخطاء والفجوات في تقديم الخدمات المعلوماتية وإيجاد أساليب لعلاجها. كما قد يعزى ذلك أيضا إلى عدم إتباع أنظمة معينة لإدارة الجودة مثل: 9001:2008 أو 9001:2015، أو إلى الفهم والتطبيق الخاطئ للمعايير والأدلة الإرشادية وأنظمة الجودة المطبقة. لأن نجاح كل مكتبة مركزية من المكتبات المركزية محل الدراسة يقاس بمدى قدرتها على تحقيق التطابق بين الوعود التي تقدمها للمستفيدين بشأن الخدمات المعلوماتية، وبين ما يتم تقديمه من الخدمات المعلوماتية في الواقع.

الجدول رقم (36): الاستناد في تنفيذ العمليات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن

### الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة

س30: تستند المكتبة المركزية في تنفيذ العمليات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	00	00

<sup>1</sup> عطية، رحاب رمضان. المرجع السابق. ص139



## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

98	98	لا أوافق
%100	98	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم (36) نجد أن كل الأفراد المبحوثين بنسبة 100% غير موافقين على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تستند في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعية المهنية المتخصصة في مجال المكتبات الجامعية مثل: المعايير الصادرة عن الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)، المعايير والأدلة الإرشادية الصادرة عن الإتحاد الدولي للمكتبات والمعلومات (إفلا) وكذلك المعايير التي أصدرتها مكتبة الكونغرس الأمريكية والمعايير والأدلة الإرشادية التي أصدرتها جمعيات المكتبات الأمريكية، وهو مؤشر غير جيد من شأنه أن يؤدي إلى عدم كفاءة العمليات الفنية ووجود ثغرات أثناء تقديم الخدمات المعلوماتية وبالتالي انخفاض مؤشرات الجودة في الخدمات المعلوماتية المقدمة، وللإشارة فقط تعتمد المكتبات المركزية محل الدراسة على معايير التقنيين الدولي للوصف البيبليوغرافي (تدوب) في معالجة المصادر المعلوماتية فقط.

**س31: ما هي الصعوبات التي قد تراها تشكل عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بمكتبتكم المركزية؟**

قدم الأفراد المبحوثين عدة صعوبات تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بالمكتبات المركزية محل الدراسة، والتي يمكن حصرها في الآتي:

- ✓ قلة الميزانيات المالية المرصودة من قبل الجامعة الأم التي تتبعها كل مكتبة مركزية من المكتبات المركزية محل الدراسة.
- ✓ شيوع ثقافة البيروقراطية وسيطرة الإجراءات واللوائح الروتينية الجامدة على العمل داخل المكتبات المركزية محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود إستراتيجيات واضحة ومكتوبة تدعم التدريب على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها والإستراتيجيات المعتمدة في تطبيقها داخل المكتبات المركزية محل الدراسة.
- ✓ ضعف التركيز على الموارد والكفاءات البشرية بعدم ايلائها الاهتمام الكافي من حيث تدريبها وتطوير مهاراتها وتنمية معارفها وخبراتها، كونها المحرك الرئيس لاستثمار الموارد المالية والمعلوماتية والتكنولوجية، وباعتبارها المسؤولة عن امتلاك المكتبات المركزية محل الدراسة للميزة التنافسية.

✓ عدم تشجيع الإدارات العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة المشاركة الكاملة لجميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الجودة.

### 2-5 النتائج العامة للدراسة:

بعد العرض والتحليل الإحصائي، أظهرت الدراسة الميدانية النتائج التالية:

كـ هناك تفاوت بين أعداد المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية المركزية عينة الدراسة، حيث مثلت المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأب البواقي الأغلبية بنسبة بلغت 40.57%، ثم تليها المكتبة المركزية بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بنسبة 33.96% ثم في المرتبة الثالثة المكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة بنسبة 25.47%.

كـ تبين من خلال تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة تفوق نسبة الإناث بواقع 57.14% مقابل 42.86% لفرقة الذكور.

كـ تبين أن المكتبيين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات بالمكتبات الجامعية المركزية محل الدراسة يمثلون النسبة الأعلى بواقع 78.57% من عينة الدراسة، مقارنة بنسبة الغير متخصصين في علم المكتبات والمعلومات التي بلغت 21.42% من عينة الدراسة.

كـ أظهرت الدراسة الميدانية بأن هناك توجه واع من قبل الإدارات العليا بالمكتبات المركزية محل الدراسة نحو التغيير بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة إيماناً منها بأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج لإدارتها الجديدة، وكمدخل أساسي للإرتقاء بمستوى جودة الخدمات المعلوماتية وتعزيز ميزتها التنافسية، وهي النتيجة التي أكدتها 53.06% من إجابات أفراد عينة الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الحداد، 2001) ودراسة (كردمين، 2011) ودراسة (مراد، 2017).

كـ أبرزت الدراسة الميدانية بأن الإدارة العليا لكل مكتبة مركزية من المكتبات المركزية محل الدراسة تعتبر الجودة الشاملة كشعار لها وبأنها قضية إستراتيجية، ما يعبر عن دعم وإلتزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي النتيجة التي أكدتها نسبة 64.29% من إجابات الأفراد المبحوثين، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (القطب، 2013) ودراسة ( Nigel B. , 1993 butterwick ).

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

كشفت الدراسة الميدانية بأن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المكتبات المركزية محل الدراسة متجانسة، وداعمة إلى حد كبير للتغيير نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال اتجاه المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، والمكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية وجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة نحو بناء وترسيخ الثقة بينها وبين جميع المكتبيين العاملين بها، وهو ما تؤكدته بنسبة 57.14% من آراء الأفراد المبحوثين، بالإضافة إلى محاولة كل من المكتبات المركزية محل الدراسة تطوير قنوات الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية والمصالح الفنية بما يهدف جعل الإتصالات أكثر إنفتاحاً، وفقاً لما أكدته نسبة 52.04% من آراء أفراد عينة الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (القطب، 2013).

كشفت الدراسة الميدانية أن طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة، وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة جاءت مرتبة كالتالي: في المرتبة الأولى النمط الديمقراطي كأكثر الأنماط ممارسةً بنسبة 43.88% حيث يعد النمط الأكثر ملائمة لتطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، يليه بالمرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي بنسبة 40.82%، ثم بالمرتبة الثالثة النمط القيادي التسبّي (الفوضوي) بنسبة 15.30%.

كما أظهرت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية بالمكتبات المركزية محل الدراسة تعد استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال علم المكتبات والمعلومات هدفاً إستراتيجياً كخطوة نحو بناء رأس المال البشري، وتطوير كفاياته باعتباره مصدراً حاسماً للميزة التنافسية للمكتبات المركزية محل الدراسة، وهو ما تؤكدته نسبة 84.69% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

كذلك كشفت الدراسة الميدانية ضعف التزام محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة بمبدأ التخطيط الإستراتيجي، حيث يستندون إلى التخطيط الذاتي والخبرات العملية والمهنية في التنبؤ واستشراف مستقبل مكتباتهم المركزية، وهو ما تؤكدته نسبة 80.61% من أفراد عين الدراسة بعدم وجود خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية، بالإضافة إلى ضعف اهتمام المكتبات المركزية محل الدراسة بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات وتحديد مستويات الاختلافات في تقديم الخدمات المعلوماتية بنسبة 78.57% من إجابات أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (القطب، 2016).

كشفت الدراسة الميدانية عن التزام المكتبات المركزية محل الدراسة بتطبيق مبدأ التركيز على المستفيد حيث أن 87.76% من الأفراد المبحوثين أجابوا بالموافقة على أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة "تبذل إدارة المكتبة المركزية قصارى جهدها من أجل تقديم خدمات معلوماتية متطورة ترتقي بنظرة المستفيد إليها"، ويظهر هذا من خلال الأساليب والأنشطة التي تتبعها إدارات المكتبات المركزية من أجل تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيدا لكسب ولائهم مثل: توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات المعرفية التي تلبي احتياجات المستفيدين، الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي، الأخذ بآراء المستفيدين في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية... الخ. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Uzma & sanghera, 2014).

أظهرت الدراسة الميدانية تركيز المكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة على مبدأ التحسين المستمر وجعله هدفا دائما لها في كافة المدخلات والعمليات والمخرجات، بدءا من التخطيط للخدمة وحتى تقديمها وتوصيلها إلى المستفيد، وهو ما أكدته نسبة 64.29% من إجابات أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (السماني، مدني، 2017).

أظهرت الدراسة الميدانية ضعف اهتمام الإدارات العليا للمكتبات المركزية الثلاثة محل الدراسة بتوفير التدريب المناسب للمكتبيين العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهارتهم وتغيير اتجاهاتهم، ما يدل على عدم وجود إستراتيجيات واضحة ومكتوبة للتدريب تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو الأمر الذي أكدته نسبة 61.22% من إجابات أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبنعوف، البصير، 2014).

تبين من خلال الدراسة الميدانية عدم إتاحة الإدارات العليا بالمكتبات المركزية محل الدراسة الفرص الكافية لتشجيع المكتبيين العاملين على التعليم المستمر (مواصلة تعليمهم الأكاديمي وتحصيلهم العلمي وتطوير معارفهم وتوسيع خبراتهم العملية) وهو ما أكدته نسبة 66.33% من إجابات أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الحداد، 2001).

أظهرت الدراسة الميدانية أن القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها من قبل محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة هي قرارات مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة والموثوقة، لا على أساس

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

التوقعات والتكهنات المبنية على الآراء والافتراضات الشخصية، وهو ما أكدته نسبة 90.82% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

كشفت الدراسة الميدانية أن هناك قصورا من قبل المكتبات المركزية محل الدراسة في تشجيع العاملين على المشاركة الكاملة والجماعية في اتخاذ القرارات الإدارية، ووضع الخطط الإستراتيجية ورسم السياسات وذلك وفقا لما أكدته نسبة 69.39% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

كشفت أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة لا تولي تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية اللازمة لتحسين العمل الإداري والفني أهمية قصوى وهو ما نسبة تؤكدته 72.45% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

كشفت الدراسة الميدانية عن ضعف فناعة إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة بأهمية فرق العمل الجماعي باعتباره من التقنيات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن إستراتيجيتها مبنية على العمل الفردي وليست مبنية على فرق العمل الجماعي، وهو ما أكدته نسبة 59.18% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

كشفت الدراسة الميدانية تحقق البعد الأول للميزة التنافسية، والمتمثل في قدرة المكتبات المركزية محل الدراسة على الاستجابة المرنة والمتفوقة للتغيرات في احتياجات المستفيدين من الخدمات المعلوماتية، وهذه النتيجة أكدتها نسبة 86.73% من إجابات أفراد عين الدراسة.

كشفت الدراسة تحقق بعد الكفاءة المتفوقة كبعد تنافسي ثان، حيث تجلّى ذلك في حرص إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية المتاحة بها بكفاءة اقتصادية، مما انعكس على تخفيض التكلفة في تقديم خدماتها المعلوماتية، وهي النتيجة التي أكدتها نسبة 77.55% من أفراد عينة الدراسة.

كشفت من خلال الدراسة الميدانية عدم تحقق مؤشرات بعد الإبداع المتفوق في المكتبات المركزية محل الدراسة، والتي من بينها عدم اهتمام محافظي ومديري المكتبات المركزية محل الدراسة بتشجيع التفكير الإبتكاري والإبداعي للعاملين بها، وهي النتيجة التي تؤكدتها نسبة 71.43% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

أظهرت الدراسة الميدانية كذلك عدم تحقق بعد الجودة المتفوقة في المكتبات المركزية محل الدراسة بسبب عدم قدرتها على تقديم خدمات معلوماتية وبحثية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة، وهي النتيجة التي تؤكدتها نسبة 71.43% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المكتبات المركزية محل الدراسة، وهذا يدل على أن تحقق بعدي كل من الاستجابة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، جاء نتيجة تطبيق مبدأ التحسين المستمر والتركيز على المستفيد والإدارة بالحقائق في المكتبات المركزية محل الدراسة، بالرغم من عدم تطبيقها الكامل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من الدراسة الحالية. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Ganapavarapu , Prathigadapa , 2015) ودراسة (شريف، 2017).

### 3-5 تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

على ضوء النتائج العامة للدراسة الميدانية يمكننا التحقق من صحة الفروض الموضوعية:

❖ فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تمثلت في "تتوفر المكتبات الجامعية المركزية لناحية الشرق الجزائري على المتطلبات الضرورية والكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" نجد أن هذه الفرضية قد تحققت، وهذا من خلال التحليل الإحصائي للمحور الثاني من الاستبيان حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان الخاص بمدى توفر المكتبات الجامعية المركزية لناحية الشرق الجزائري على المتطلبات الضرورية والكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. حيث اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن توفر القناعة التامة للإدارات العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة بدعم وتأييد الانتقال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل ذلك فهي تعتبر الجودة الشاملة شعار لها بنسبة 64.29% حسب آراء الأفراد العاملين بها.

كما أن الإدارات العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة تعمل جاهدة من أجل ترسيخ الثقة بينها وبين العاملين في كافة المستويات الإدارية بنسبة 57.14%، وأنها تحرص على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين كافة المستويات الإدارية الثلاثة بها (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) بنسبة 52.04%، ما يعني أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المكتبات المركزية محل الدراسة هي ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

واتضح أيضا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن نمط القيادة السائد داخل المكتبات المركزية محل الدراسة هو نمط القيادة الديمقراطية، وهو النمط الأكثر ملائمة وانسجاما مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أيضا أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية بالمكتبات المركزية محل الدراسة بأنها تعد استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في علم المكتبات والمعلومات هدفا استراتيجيا بنسبة 84.69% كما هو مبين بالجدول رقم (12). بالإضافة إلى اعتمادها في منح فرص الترقية الوظيفية والمهنية بناء على تقييم الأداء لكل فرد عامل بالمكتبات المركزية محل الدراسة وذلك بنسبة 51.02%. إذن فكل هذه النتائج تؤكد تحقق الفرضية الأولى.

❖ أما الفرضية الثانية والمتمثلة في "تلتزم المكتبات الجامعية المركزية لناحية الشرق الجزائري بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية" نجد أن هذه الفرضية لم تتحقق بشكل كامل ، وهو ما إلتمسناه خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان، حيث أن المكتبات المركزية محل الدراسة لا تطبق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من هذه الدراسة، ماعدا: مبدأ التركيز على المستفيد المتمثل في أن إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة تبذل قصارى جهدها من أجل تقديم خدمات معلوماتية متطورة ترتقي بنظرة المستفيد إليها بنسبة 87.76%، ثم مبدأ التحسين المستمر المتمثل في تركيز إدارة المكتبة المركزية على جعل التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة والخدمات هدفا دائما لها بنسبة 64.29%، ثم مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة حيث أن : القرارات التي يتم اتخاذها في المكتبات المركزية محل الدراسة مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة لا على التكهنات والآراء الشخصية بنسبة 90.82%.

وبالتالي كل هذه النتائج والمؤشرات تؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية بشكل كامل وبنسبة

100%.

❖ أما فيما يخص الفرضية الثالثة، والتي تنص على أن: "مستوى الميزة التنافسية المحقق في المكتبات الجامعية المركزية لناحية الشرق الجزائري هو جيد" تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الرابع من الاستبيان حيث تحققت هذه الفرضية بشكل جزئي فقط وليس كلي، إذ أن أبعاد الميزة التنافسية المحققة هي بعد الاستجابة المتفوقة من خلال قدرة المكتبات

المركزية محل الدراسة على الاستجابة المتفوقة للتغيرات في احتياجات المستخدمين من الخدمات المعلوماتية بنسبة 86.73%، ثم بعد الكفاءة المتفوقة أو التكلفة المنخفضة من خلال حرص إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تخفيض التكلفة بنسبة 77.55%.

فيما لم يدل أي مؤشر على تحقق بعد الإبداع المتفوق لعدم تشجيع إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة التفكير الإبداعي والإبتكاري للعاملين بها، بالإضافة إلى عدم استغلال المكتبات المركزية محل الدراسة لسيطرة التكنولوجيا على سلوكيات المستخدمين في جذب المزيد من المستخدمين من خلال الترويج لخدماتها وتسويقها بنسبة 89.80%.

كما لا يوجد أي مؤشر على تحقق بعد الجودة المتفوقة، وذلك لعدم قدرة المكتبات المركزية محل الدراسة على تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة عالية وبسعر اقل يحقق قيمة مضافة واضحة للمستخدم بنسبة 71.43% بناء على آراء أفراد عينة الدراسة، بالتالي يمكن القول بأن الميزة المحققة في المكتبات المركزية محل الدراسة هي ميزة تنافسية من الدرجة المنخفضة وليست جيدة أو قوية كفاية إذ يمكن تقليدها واختراقها بسهولة من قبل المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات. إذن فكل هذه النتائج تدل على تحقق الفرضية الثالثة بشكل جزئي فقط.

### 4-5 اقتراحات الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة، وبناء على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات الآتية التي نأمل أن يتم الأخذ بها وتنفيذها:

1. صياغة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة تدعم تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة علمية صحيحة، يتم فيها تحديد مراحل التطبيق والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.
2. ضرورة قيام الإدارات العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة بدور أكبر من الدور الذي تقوم به تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعماً حقيقياً والتزاماً جاداً وترجمة الأقوال والشعارات إلى أفعال وممارسات ملموسة على أرض الواقع، وذلك من خلال العمل على نشر وتعميم ثقافة الجودة الشاملة في كافة المستويات والمصالح الإدارية بها.



## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

3. توصي الدراسة أيضا قيادات الجامعات على ضرورة تنظيم برامج وعقد دورات وورش تدريبية وتطويرية للمحافظين والمديرين القائمين على إدارة وتسيير المكتبات المركزية محل الدراسة، حول كيفية تبني الأنماط القيادية الملائمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
4. يجب على إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة العمل على تطوير الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل، وكذلك الأعمال الروتينية الجامدة، لأنها تعد من بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. ضرورة عقد الدورات التدريبية والمحاضرات بالاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين في مجال الجودة لزيادة وعي العاملين بأهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
6. ضرورة العمل على إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية ضمن دورات وورش تدريبية حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتقنياتها والإستراتيجيات المعتمدة في تطبيقها.
7. زيادة الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين بالمكتبات المركزية محل الدراسة باعتبارها ركيزتان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.
8. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية السائدة داخل المكتبات المركزية محل الدراسة التي تتسم بالمركزية والهرمية، وذلك بالعمل على تبسيطها وتطويرها إلى هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة تدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
9. تشجيع العمل الجماعي بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن العمل الفردي الذي يولد الصراعات الداخلية والتنافس غير الشريف بين العاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة وجعل الوصول إلى التميز في الجودة هو الهدف الأسمى لجميع العاملين بالمكتبات المركزية محل الدراسة.
10. الإطلاع على الممارسات والتجارب الناجحة لبعض المكتبات الجامعية العربية والأوروبية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الإيزو والحصول على شهادته ومحاولة تحقيق الاستفادة القصوى منها، كما حصل مع المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة والمكتبة الجامعية لجامعة العلوم التقنية في ميونيخ بألمانيا.
11. على المكتبات المركزية محل الدراسة الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات المتاحة بها في تقديم خدمات معلوماتية إلكترونية ذات قيمة مضافة تكسب بها ولاء المستفيدين الحاليين وتستقطب بها مستفيدين جدد، وبالتالي تعظيم حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة في شقها النظري يتضح جلياً أن التوجه نحو الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأخذ بمبادئه قد أصبح ظاهرة عالمية مقارنة بغيره من المداخل الإدارية الأخرى فبعد نجاحه في تطوير بنية المؤسسات الربحية والتجارية والصناعية وتحقيق أهدافها، المتمثلة في تخفيض التكاليف وزيادة معدلات الربحية وتحسين نوعية وكفاءة المنتجات المقدمة، بدأت اتجاهات تطبيقه تظهر في المؤسسات الخدمية، من بينها مؤسسات المعلومات والمعرفة بشكل عام، والمكتبات الجامعية المركزية بشكل خاص، والتي تعد أحوج المؤسسات المعلوماتية إلى تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد في وظائفها وعملياتها وخدماتها خصوصاً في ظل الصعوبات المالية التي تمر بها، والتحديات المتزايدة المرتبطة بالثورة التقنية التي تشهدها في القرن الحادي والعشرين.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ والأفكار المتكاملة التي تمكن المكتبات الجامعية المركزية من تحسين الأداء المؤسسي، وتقديم خدمات معلوماتية وبحثية متميزة ذات قيمة مضافة، تحقق رضا المستفيدين بمختلف ميولاتهم واتجاهاتهم وتكسب ولائهم على أكمل وجه، كما تعمل على تعزيز ميزتها التنافسية التي تعد سلاحاً إستراتيجياً لضمان البقاء والقدرة على الصمود والمنافسة في سوق خدمات المعلومات التي تتسم بالتنافسية الشديدة والديناميكية المستمرة.

أما بالنسبة للشق الميداني من هذه الدراسة الحالية فحاولنا فيه إسقاط كل ما تم تناوله في الشق النظري على المكتبات الجامعية المركزية بناحية الشرق الجزائري، وذلك بتسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق من خلال دراسة ميدانية شملت عينة قصدية مكونة من ثلاثة مكتبات جامعية مركزية هي: المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، والمكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة والمكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة، وقد تم توزيع (105) استمارة إستبيان على المكتبيين العاملين بهذه المكتبات المركزية محل الدراسة، وذلك بغية التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) بمبادئها المتمثلة في (التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، التدريب والتعليم المستمر، الإدارة بالحقائق، العمل الجماعي، مشاركة وتفويض العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) بأبعادها الأربعة المتمثلة في: تخفيض التكلفة، الاستجابة السريعة، الإبداع المتفوق، الجودة المتفوقة.

وقد كشفت الدراسة الميدانية عن ما يلي:

- توفر المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري على المتطلبات الضرورية والكافية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- عدم التزام المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري بالتطبيق الشامل والصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- مستوى الميزة التنافسية المحقق في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري هو مستوى ضعيف وليس جيد، أي أن الميزة التنافسية المحققة هي ميزة تنافسية منخفضة وليست قوية.
- كما أظهرت الدراسة الميدانية أيضا هناك علاقة مباشرة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري.

بالإضافة إلى ذلك خلصت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كما قدمت عددا من التوصيات والاقتراحات المنسجمة مع أغراضها، وكذلك الاستنتاجات المتوصل إليها.

في الأخير تعد هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية، لأن ما كتب إلى حد الآن قليل جدا ولا يزال يدور في الإطار النظري، ولم يتم تطبيقه عمليا بعد في الكثير من المكتبات الجامعية العربية بشكل عام، والمكتبات الجامعية الجزائرية بشكل خاص.

### البحوث والدراسات المستقبلية:

☞ أثر الالتزام بنظام إدارة الجودة الشاملة 2015:2015 في تحقيق شهادة الإيزو للمكتبات الجامعية.

☞ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الاعتماد الأكاديمي للمكتبات الجامعية.

☞ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

☞ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: الواقع والآفاق

قائمة  
المصادر والمراجع

## أ. باللغة العربية:

### الموسوعات والمعاجم:

1. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم أبو الفضل. لسان العرب. ط.6. مج.3. بيروت: دار صادر، 2008.
2. شامي، أحمد محمد. الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات. مج.1. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001.
3. عبد المعطي، ياسر يوسف، لشر، تريسا. القاموس الشارح في علوم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008.

### الكتب:

4. شريف، محمد إبراهيم. التعليم الإلكتروني والخدمات الإلكترونية. القاهرة: دار العربي للنشر والتعليم، 2015.
5. إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
6. إبراهيم، السعيد مبروك. المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
7. إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبات الإلكترونية: رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
8. إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.
9. أبو الرب، عماد. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2010.
10. أبو النصر، مدحت محمد محمود. إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

11. أبو النصر، مدحت محمد محمود. أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM. القاهرة: دار الفجر، 2008
12. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الخدمات الاجتماعية، التعليمية، الصحية. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008
13. أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004
14. أبو حلوة، محمد إبراهيم. مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2017
15. أبو زيد، أحمد محمود ذياب. تقييم جودة علم المكتبات المقارن. عمان: المعتر للنشر والتوزيع، 2016
16. أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي عبد الإله. مناهج البحث العلمي: من التبيين إلى التمكين. عمان: دار اليازوري، 2020
17. أحمد، زينة محمود. العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المعارف. عمان: دار غيداء، 2016
18. آدم، أحمد محمد عثمان. دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018
19. إسماعيل، محمد صادق. إدارة الجودة الشاملة في التعليم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014
20. إسماعيل، نihal فؤاد. الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2009
21. الأشهب، نوال عبد الكريم. أساسيات في القيادة و الإدارة. عمان: دار أمجد، 2015
22. أل عروان، هند بنت عبد الرحمن. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003
23. أنجوس، موريس؛ تر. بوزيد صحراوي. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ط2. الجزائر: دار القصة، 2006
24. البادي، نواف محمد. الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو. عمان: دار اليازوري، 2010
25. بدر، أحمد. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، 2001

## قائمة المصادر والمراجع

26. بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية:تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي.القاهرة:دار غريب،2001
27. بدير،جمال.المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات.عمان:دار الحامد،2008
28. البرواري، نزار عبد المجيد، باشيوة، لحسن عبد الله.إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات.عمان: مؤسسة الوراق، 2011
29. البكري، ثامر. إستراتيجيات التسويق.عمان: دار اليازوري،2018
30. بلية، لحبيب. إدارة الجودة الشاملة : المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019
31. بن جليغم، عبد الله سعد. المعوقات التنظيمية وعلاقتها بفاعلية بإدارة الوقت.الرياض:دار الكتاب الجامعي،2016
32. بوران، سمية. إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان:مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
33. بوزيان، راضية رابح. إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي:دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري.عمان:مركز الكتاب الأكاديمي، 2015
34. بوعافية، السعيد.إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع،2015
35. الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان:دار الحامد، 2009
36. الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة،2006
37. جبر، هاني وجيه.الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية أمودجا.عمان:دار زهران، 2015
38. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط2. عمان: دار وائل،2006
39. حافظ، عبد الناصر علك، عباس، حسين وليد حسين. الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة.عمان:دار غيداء، 2016



## قائمة المصادر والمراجع

40. الحراحشة، حسين محمد. إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان، 2011
41. الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري، 2018
42. حسين، عبد الحميد احمد. الإدارة الإستراتيجية. عمان: الجنادرية، 2015
43. حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2000
44. الحيايلى، وليد. إدارة الوقت والأساليب المعوقة في استخداماتها. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015
45. الخطيب، سمير كامل. إدارة الجودة الشاملة والإيزو: مدخل معاصر. بغداد: مكتبة مصر ودار المرتضى، 2008
46. خليفة، شعبان عبد العزيز. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997
47. الدهوي، محمد الهادي. دراسات في علم المكتبات والمعلومات. اربد: عالم الكتب الحديث، 2019
48. درويش، محمود محمد. مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، 2018
49. دعمس، مصطفى نمر. إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. عمان: دار غيداء، 2009
50. الدوري زكريا... (وآخرون). مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري، 2010
51. الديلمي، عصام حسن، صالح، علي عبد الرحيم. البحث العلمي: أسسه ومناهجه. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014
52. راشد، سيد محمد. علم المعلومات والمكتبات. عمان: دار الجنادرية، 2017
53. راضي، بهجت، العربي، هشام يوسف. إدارة الجودة الشاملة (TQM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016
54. الربيعاوي، سعدون حمود جثير. إدارة التسويق: اسس ومفاهيم معاصرة. عمان: دار غيداء، 2015
55. الربيعي، محمود داود، أحمد، مازن عبد الهادي. إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. بيروت: دار الكتب العلمية، 2014

## قائمة المصادر والمراجع

56. الرشيدة، محمد صبيح. الإدارة: علم وفن. عمان: دار يافا العلمية، 2007
57. رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
58. الزهيرى، حيدر عبد الكريم محسن. مناهج البحث التربوي. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير، 2017
59. زيدان، سلمان. إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل: الجزء 1. عمان: دار المناهج، 2010
60. زيدان، سلمان. تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة. عمان: مركز الكتاب، 2016
61. السالم، مؤيد السعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008
62. السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007
63. السامرائي، نبيهة صالح. محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية: نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014
64. السروى، أحمد. إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما. مصر: الدولية للكتب العلمية، 2018
65. سعد، وحيد موسى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009
66. سعيد، محمد. الهندرة: هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار من المحيط إلى الخليج، 2016
67. سلامة، عبد الحافظ محمد. خدمات المعلومات وتنمية المكتبات المكتبية. ط2. عمان: دار الفكر، 1997
68. السمير، علي حسين. دراسات وبحوث في علم المكتبات ومرافق المعلومات السورية. طرابلس: دار النخلة، 2016
69. سيفر، مات؛ تر. خالد العامري. المرجع العالمي لإدارة الجودة. القاهرة: دار الفاروق، 2007
70. شاهين، شريف كامل... (آخرون). المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. الرياض: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2013

## قائمة المصادر والمراجع

71. شعبان، إباد عبد الله. إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران، 2009
72. شلي، ممدوح جابر... (وآخرون). تقنيات التعليم وتطبيقاتها في المناهج. القاهرة: دار العلم والإيمان، 2018
73. شهاب، فادية إبراهيم. التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون، 2014
74. الصالح، شاکر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. الجودة الشاملة: نشأتها، تطورها، أساليبها. عمان: دار الفكر، 2015
75. الصالح، نبيل محمود. إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات عملية في المجال التربوي. عمان: دار الجنادرية، 2013
76. الصرايرة، إسماعيل محمد. التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار الحامد، 2012
77. صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: منشورات جامعة قسنطينة، 2001
78. طالب، علاء فرحان، غالي، حسين خديجة. إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية. عمان: دار اليازوري، 2011
79. طالب، علاء فرحان. إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر. عمان: دار ومكتبة الحامد، 2012
80. الطائي، حميد عبد النبي، آل علي، رضا صاحب. إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO. عمان: مؤسسة الوراق، 2014
81. الطائي، يوسف جحيم... (وآخرون). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والحديثة. عمان: دار اليازوري، 2008
82. طلمية، إلهام فخري. استراتيجيات التسويق: إطار نظري وتطبيقي. عمان: دار إثراء، 2013
83. طه، عاطف جابر. قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم، 2013

## قائمة المصادر والمراجع

84. العالم، فتحي أحمد يحيى. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري، 2010
85. العالم، فتحي حمد يحيى. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2010
86. عامر، طارق عبد الرؤوف، المصري، إيهاب عيسى. الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم: اتجاهات معاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014
87. العاني، عبد القهار داود. منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية. دمشق: دار وحي القلم، 2014
88. عباس، حسين وليد حسين، حافظ، عبد الناصر ملك. الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية. عمان: دار غيداء، 2015
89. عبد الرؤوف، طارق، المصري، إيهاب عيسى. المقاييس والاختبارات: التصميم - الإعداد - التنظيم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017
90. عبد المعطي، ياسر يوسف. مقدمة في علم المعلومات والمكتبات ومهاراتها. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2017
91. عبد الهادي، محمد فتحي، غندور، محمد جلال. قياسات المعلومات والمعرفة: بين النظرية والتطبيق. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011
92. عبد الهادي، محمد فتحي، محمود، أسامة السيد. مصادر المعلومات المرجعية في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2006
93. عبد ربه، راشد محمود. مبادئ نظم المعلومات الجدارية. عمان: الجنادرية، 2013
94. عبود، رحيم. مراكز المعلومات والتوثيق ونظم معلوماتها. عمان: دار زهران، 2012
95. عبوي، زيد منير. الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير. بغداد: دار دجلة، 2007
96. عبوي، زيد منير، العطاوي، يوسف ذيب. الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي. عملن: دار الخليج، 2015
97. عبيدات، ذوقان... (وآخرون). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2014

## قائمة المصادر والمراجع

98. العبيدي، محمد جاسم ولي. طرق البحث العلمي. عمان: ديونر للطباعة، 2010.
99. العجمي، حمد بن محمد. تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة. الرياض: دار الكتاب الجامعي، 2016.
100. العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان: الأكاديميون، 2013.
101. العزاوي، عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية، 2005.
102. العسكر، فهد بن إبراهيم. إدارة الوثائق في عصر الاتصالات وتقنية المعلومات. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2011.
103. عطية، رحاب رمضان. مبادئ نظم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2019.
104. علاء الدين، رسلان. التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره، التخلف التنظيمي وآليات تجاوزه، استراتيجيات ووسائل التطوير التنظيمي، تطبيقات التطوير التنظيمي في المصارف. دمشق: دار رسلان، 2013.
105. علام، إعتقاد محمد، حسن، دنيا مفيد علي. ريادة الأعمال والمشروعات الصناعية الصغيرة في الريف: دراسة حالة لقرية مصرية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2019.
106. علي، كريم ناصر. الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الشروق، 2006.
107. عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
108. عليان، ربحي مصطفى. النجداوي، أمين. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 2002.
109. عليان، ربحي مصطفى، سلامة، عبد الحافظ. إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان: دار اليازوري العلمية، 2006.
110. عليان، ربحي مصطفى، مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الفكر، 1999.
111. عمر، أحمد أنور. مصادر المعلومات في المكتبات. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990.

## قائمة المصادر والمراجع

112. العنزري، سعد علي حمود، راضي، جواد محسن. التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم - مداخل - تطبيقات. عمان: دار اليازوري، 2009
113. عودة، أبو الفتوح حامد. المدخل إلى علوم المكتبات. القاهرة: دار الثقافة العلمية، 2001
114. فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات ضمن منظور حديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011
115. فلاق، محمد. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. عمان: دار اليازوري العلمية، 2019
116. قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1990
117. قصيبات، سعاد هاشم. الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر. [د.م]: المجموعة العربية للتدريب، 2010
118. القطب، محي الدين. الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار الجنادرية، 2012
119. قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية، 2008
120. قنديلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. عمان: دار اليازوري العلمية، 1999
121. قنديلجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري، 2012
122. قنديلجي، عامر. التوثيق الإعلامي والأرشيف الصحفي. عمان: دار اليازوري العلمية، 2014
123. كافي، مصطفى يوسف. إدارة الأعمال الدولية. عمان: الأكاديميون للنشر، 2017
124. الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015
125. الكرخي، مجيد. إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. عمان: دار المناهج، 2015
126. اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: الأكاديميون، 2016
127. لعمرس، آمال. مدخل إلى تسويق الخدمات في المكتبات. الجزائر: الديوان الوطني للطباعة الجامعية، 2019
128. محسن، توفيق، النجار، صباح مجيد. إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار وائل، 2004

## قائمة المصادر والمراجع

129. محمد، محمد إبراهيم حسن. القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010
130. محمد، هاني. المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات والتوثيق. دسوق: دار العلم والإيمان، 2017
131. محمد، حسين عبد العال. الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 90014 - 9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2008
132. محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 2019
133. المحياوي، قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000. عمان: دار الثقافة، 2013
134. المحياوي، قاسم نايف علوان. إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق، 2006
135. المدادحة، أحمد نافع، الحلامة، محمد عزات. تسويق الخدمات المعلوماتية في المكتبات. عمان: دار المعتر، 2009
136. المدادحة، أحمد نافع، مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2014
137. مسعداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة، 2013
138. المسعودي، على حيدر. إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً. عمان: دار اليازوري، 2010
139. مسلم، عبد الله حسن. الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار المعتر، 2015
140. مسلم، عبد الله حسن. إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو. عمان: دار المعتر، 2015
141. مصطفى، يوسف عبد المعطي. الإدارة التربوية مداخل جديدة... لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي، 2007
142. معلا، ناجي. إدارة التسويق: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: دار اليازوري، 2008
143. منشي، فتن عبد الأول. الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2019
144. النواسية، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2000

145. الهادي، محمد محمد. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008
146. هل، شارلز، جونز، بارث. الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. الرياض: دار المريخ، 2001
147. همشري، عمر أحمد محمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001
148. همشري، عمر أحمد. المكتبة ومهارات استخدامها. عمان: دار صفاء، 2009.
149. الهوش، أبو بكر محمود. إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. طرابلس: دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018
150. الوادي، محمود حسين، الزعبي، علي فلاح. أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي. عمان: دار المناهج، 2011

### 👉 مقالات الدوريات:

151. بن السبتي، عبد المالك. تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية. مجلة المكتبات والمعلومات. 2000، مج 1، ع 2.
152. بن عيشاوي، أحمد. إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، ع 3
153. جمعة، خير الدين، حسني، ابتسام. حلقات تحسين الجودة في المؤسسة: تجارب بعض الدول. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2011، ع 9
154. الخثعمي، مسفرة. جودة خدمات المعلومات في مؤسسات المعلومات السعودية: دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. 2008، مج 15، ع 30
155. داودي، الطيب، محبوب، مراد. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية، 2017، ع 12، ص 43
156. سيد، رحاب فايز أحمد. قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. مجلة اعلم، 2016، ع 16



157. العطاب، محمد عبد الله أحمد. جودة خدمات المعلومات في المكتبة المركزية جامعة صنعاء باستخدام مقياس servqual. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، 2015، مج2، ع4
158. فيلال، غنية، بن عراب، عبد الكريم. تقويم جودة الخدمة المكتبية من وجهة نظر مستعمليها. مجلة العلوم الإنسانية، 2015، ع43
159. كورتل، فريد. الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد. مجلة العلوم الإنسانية، 2007، ع12

### رسائل الدكتوراه و مذكرات الماجستير:

#### أطروحات الدكتوراه:

160. الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه: المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة القاهرة، 2001
161. بوقزولة، وداد. درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه: علم النفس التنظيمي. سطيف: جامعة سطيف، 2017، 2
162. حيدر، عزة القطب حماد. إدارة الجودة الشاملة في مكتبات المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة طنطا، 2013
163. خالفي، خالد. التسويق الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه: العلوم التجارية: الجزائر: جامعة الجزائر3، 2014
164. الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة، سكيكدة. رسالة دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة: جامعة منتوري، 2014
165. السلمي، نهلة بنت محمد بن عبد الله. قياس جودة خدمات المعلومات في المكتبات الطبية بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 200

## قائمة المصادر والمراجع

166. شرقي، خليل. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه: إدارة الأعمال. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2016
167. العطاب، محمد أحمد عبد الله. جودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية باليمن في إطار الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة عين شمس، 2016
168. فرحاتي، لويذة. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة. رسالة دكتوراه علوم: تنظيم الموارد البشرية. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2016
169. كادي، زين الدين. التكوين في علم المكتبات وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. وهران: جامعة وهران، 2015
170. كردمين، محمد ساسي عمر. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القدرة التنافسية وتعزيزها لدى المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصناعية بالجمهورية الليبية. أطروحة دكتوراه: إدارة الأعمال. سوريا: جامعة دمشق، 2011
171. محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية على المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة طنطا، 2018
172. مقناني، صبرينة. التكوين الوثائقي لدى مستفيدي المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة. رسالة دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة: جامعة منتوري، 2005
173. نابتي، محمد الصالح. سياسة تنمية المجموعات في مكتبات المعاهد العلمية بجامعة منتوري قسنطينة: دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه: علم المكتبات. قسنطينة: جامعة منتوري، 2006
174. بن حاوية، يمنة. جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر، رسالة دكتوراه: علم المكتبات. وهران: جامعة أحمد بن بلة، 2015

◀ مذكرات الماجستير:

175. بورغدة، نور الهدى. دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS. مذكرة ماجستير: علوم التسيير. سكيكدة: جامعة 20 أوت 2014، 1955
176. عطوي، نصيرة. المعايير المطلوبة في الخدمات المكتبية لتحقيق الجودة بالمكتبات الجامعية من وجهة نظر الطلاب: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مذكرة ماجستير: علوم التربية. باتنة: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016
177. محمود، أميرة محمد سيد. رأس المال المعرفي في مكتبات جامعة القاهرة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ماجستير: علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: جامعة بني سويف، 2016

➔ أعمال المؤتمرات:

178. أبنعوف، محمد أحمد إبراهيم، البصير، محمد زين أحمد. تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة الجزيرة. في: المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات، 28-30 أكتوبر 2014، الحمامات. تونس: إعلم، 2014
179. الحمدي، فؤاد محمد حسين. مقومات إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. في: الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، 18-20 ديسمبر 2005، مصر. الإسكندرية: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2005
180. عبيد، عصام محمد. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية. في: الملتقى العربي الأول: الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، 18-20 ديسمبر 2005، مصر. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2005
181. الورغي، إبراهيم، الحماد، إبراهيم. تجربة مكتبة مجمع سابك للبحث والتطوير في الحصول على شهادة الايزو 9001:2000. في: المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: إدارة المعلومات في

البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، 29 نوفمبر-1 ديسمبر 2002، لبنان. بيروت: جمعية المكتبات اللبنانية، 2002

👉 **الويبوغرافيا:**

◀ **الكتب الإلكترونية:**

182. المهيدب، رائد بن عبد العزيز. رضا العملاء والمستفيدين: أفكار تسويقية للمنظمات الربحية وغير الربحية. د.م: مركز إستراتيجيات التربية، 2017. متاح على الرابط: <https://msky-ws/wp-content/uploads/2017/01/25> (تمت الزيارة يوم 2020/01/25)

183. محمد، سيد عبد النبي. الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج [على الخط]. دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني، 2016. متاح على الرابط: <http://herufmansoura2011.wix.com/Ebook> (تمت الزيارة يوم 2019/12/31)

◀ **مقالات الدوريات الإلكترونية:**

184. إبراهيم، رؤى أحمد. متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين. مجلة العلوم الإدارية العراقية. [على الخط]، 2018، مج2، ع1. متاح على الرابط: <http://doi.org/10.33013/iqasi.v1n4> (تمت الزيارة يوم: 2019/09/10)

185. إبراهيم، زينب علاوي. تشخيص وتحليل أسباب انحراف العملية الإنتاجية لمنتج صناعي باستخدام أدوات الجودة. المجلة العراقية للهندسة الميكانيكية وهندسة المواد [على الخط]. 2013، مج13، ع3، ص641. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=87331> (تاريخ الزيارة يوم: 2018/08/05)

186. إسماعيل، محمود صالح، غازي، سرمد مدين. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية. مجلة آداب الرافدين [على الخط]، 2013، ع68، ص10. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj?func=search&queryn> (تاريخ الزيارة يوم: 2018/01/12)

187. أكبر، عبير فاروق. ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية [على الخط]، 2017، ع18. متاح على الرابط: [https://Jsre.journals.ekb.eg/article\\_8304](https://Jsre.journals.ekb.eg/article_8304) (تمت الزيارة يوم 22/01/2020)
188. البداعية، شيماء بنت سعود، العوفي، علي بن سيف. معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا. [على الخط]، 2018، ع7، ص3. متاح على الرابط: <http://www.qscience.com/doi/pdf> (تمت الزيارة يوم 2019/01/30)
189. حمارشة، أماني. العلاقة بين جودة الخدمات المكتبية ومؤشرات تأثير المكتبات وفق مواصفتي الإيزو: 9001:2015 و16439: مكتبة الجامعة الأردنية: دراسة حالة مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا. [على الخط]، 2018، مج6، ع1، متاح على الرابط: <https://www.qscience.com/doi/pdf> (تمت الزيارة يوم 2018/08/17)
190. حميدات، شامي رسلان. رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات [على الخط]، 2014، مج49، ع4. متاح على الرابط: [www.jlia.org/ar/album/62-2012-05-13-20-32-39.html](http://www.jlia.org/ar/album/62-2012-05-13-20-32-39.html) (تمت الزيارة يوم 2018/12/3)
191. خليل، ياسر محمد. القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية [على الخط]، 2017، مج5، ع18، ص135. متاح على الرابط: <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=255843> (تمت الزيارة يوم 2019/11/11)
192. خماس، تهاني فلاح. تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق أنموذج التميز الأوروبي. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. [على الخط]، 2018، ع37. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj%3Ffunc%3Dfulltext%26ald%3D13991&ved> (تمت الزيارة يوم 2019/12/24)
193. داود، سلمان جودي. تعليمات مقترحة للمكتبات الجامعية العراقية. مجلة الأستاذ، 2017، ع221، ص441. متاح على الرابط: <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=127908>

(تمت الزيارة يوم 2018/08/11).

194. داود، سلمان جودي، عبد الواحد، زهراء عبد الباقي. مكتبة كلية الآداب جامعة البصرة: الواقع

والآفاق. مجلة دراسات البصرة [على الخط]، 2008، ع6. متاح على الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj>. (تمت الزيارة يوم 2018/11/12)

195. الراشد، محمد بن عبد العزيز. إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك

فهد الوطنية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. [على الخط]، 2011، مج17، ع2. متاح على الرابط:

<https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacentre/News/pages/MagazineNewEdition.asp>

(تمت الزيارة يوم 2019/04/15).

196. سعيد، سمير مدحت. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات المكتبة

المركزية بجامعة تكريت (العراق). مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية. [على الخط]، 2007،

مج14، ع2. متاح على الرابط: <https://iasj.net/iasj?func=article&aId=22878>.

(تمت الزيارة يوم: 2018/12/21)

197. السمان، محمد الغالي نور الدائم، أحمد، ابتسام محمد. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية: دراسة حالة الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي. مجلة الشرق للدراسات والبحوث

العلمية. [على الخط]، 2017، ع5. متاح على الرابط:

[http://www.alshargahlia.Edu.sd/journal/sub\\_5.php&ved](http://www.alshargahlia.Edu.sd/journal/sub_5.php&ved) (تمت الزيارة

يوم 2020/12/25)

198. شريف، مراد. أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية:

دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة دراسات العلوم التربوية [على الخط].

(ديسمبر، 2017). متاح على الرابط: <https://journals.ju.edu.jo/Dirasat>

<https://journals.ju.edu.jo/Dirasat/article/view/100962>. (تمت الزيارة يوم 2019/01/14)

199. صالح، قيس عبد الهادي، باني، باسمه محمد. دور الإستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة

التنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف. مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. [على الخط]، 2013، مج9، ع29. متاح على الرابط:

تمت) <http://Journals.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/1971>.

(الزيارة يوم 2020/01/05)

200. العادلي، أميمة حميد. تطبيق معايير الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية العراقية: مكتبة الدراسات العليا بكلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء أمودجا. مجلة جامعة كربلاء العلمية [على الخط]، 2015، مج 13، ع 2، ص 247. متاح على الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=103814>. (تمت الزيارة يوم 17/

2018/12)

201. عباس، هشام عبد الله. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات المكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005، مج 11، ع 1. متاح على الرابط: <http://ecat.kfnl.gov.sa:88/ipac20/ipac.jsp?session>. (تمت الزيارة

يوم 2019/ 10/04)

202. عبد اللطيف، فائز غازي. المواصفة الدولية iso9001:2008 وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالطرق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، [على الخط]، 2017، مج 24، ع 103. متاح على الرابط:

<https://www.researchgate.net/publication/325482075>. (تمت الزيارة يوم 13/

2018/09)

203. عبد الله، حسن صادق. إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. مجلة كلية الاقتصاد العلمية. [على الخط]، 2014، ع 4، ص 47. متاح على الرابط:

<https://dspace.iau.edu.sd/bistream/123456789>. (تمت الزيارة يوم 2018 /12/18)

204. عبد الهادي، محمد فتحي، غنيم، محمد سالم. مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية [على الخط]، 2016، مج 22، ع 1. متاح على الرابط:

<https://www.Kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/Doclib/1437>. (تاريخ

الزيارة يوم 2018/08/16)

## قائمة المصادر والمراجع

205. عليان، ربحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. [على الخط]، 2018، مج 24، ع 2. متاح على الرابط: <http://search.shamaa.org/FullRecord> (تمت الزيارة يوم 2018/12/14)
206. عليان، ربحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: بين النظرية والتطبيق. مجلة سيبرارين [على الخط]، 2016، ع 41. متاح على الرابط: <https://www.journal.cybrarians.org/index.php> (تمت الزيارة يوم 2019/12/30)
207. عمران، ينل. إدارة المعرفة في المكتبات ونظم المعلومات. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. [على الخط]، 2016، مج 38، ع 1. متاح على الرابط: <http://journal.tishreen.edu.SY/index.php/humlitr/articl/view> (تمت الزيارة يوم 2018/12/30)
208. العمران، حمد بن إبراهيم. تقويم خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية: دراسة حالة لمكتبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية [على الخط]، 2010، مج 16، ع 1. ص 10-11. متاح على الرابط: <https://Kfml.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/Doclib> (تمت الزيارة يوم 2018/08/13)
209. القلع، محمد أحمد. المكتبات الجامعية: التخطيط لتنميتها الشاملة. حولية المكتبات والمعلومات [على الخط]، 2017، ع 1، ص 199. متاح على الرابط: <https://dspace.iua.edu.sd/bitstream/123456789/957/1> (تمت الزيارة يوم 2018/08/07)
210. محمد، خميس ناصر. مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى العلاقة بين أبعادها: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المستشفى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. [على الخط]، 2009، مج 1، ع 2. متاح على الرابط: <https://www.Uoanbar.edu.iq> (تمت الزيارة يوم 2020/04/3)
211. معتوق، خالد بن سلمان. جودة خدمات المعلومات في مكتبات جامعة أم القرى: دراسة تقييمية باستخدام مقياس LIBQUAL. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات [على



## قائمة المصادر والمراجع

- الخط].2016،مج3،ع4.ص101 متاح. على الرابط:  
الزيارة تمت) [.https://www.arabresearcher.com/files/1061.pdf](https://www.arabresearcher.com/files/1061.pdf)  
يوم(2018/08/03)
212. موسى، وحيد عيسى. أيزو 9001: دراسة تطبيقية على عينة من المكتبات المصرية. مجلة  
الفهرست.[على الخط]،2010،ع32. متاح على الرابط التالي:  
2019/09/30 يوم (تمت الزيارة يوم <https://platform.almanhal.com/Files/2/13196> .  
(
213. ميا، على، شمه، عامر سمير. دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في جامعة  
تشرين.مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. [على الخط]،2019،مج41،ع2. متاح  
على الرابط: <http://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article> .(تمت  
الزيارة يوم28/01/2020)
214. نعمة، نغم حسين.بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.مجلة الغري للعلوم  
الاقتصادية والإدارية.[على الخط]،2010،مج3،ع16.ص2019. متاح على الرابط:  
<http://www.iasj.net/iasj?func%3Dfulltext%26ald%3D51878> .(تمت الزيارة  
يوم23/12/2019)
215. همشري، عمر أحمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات  
الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.[على الخط]. مجلة دراسات العلوم  
التربوية،2015،مج42،ع1.ص259. متاح على الرابط:  
الزيارة تمت) [.https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/download/8508](https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/download/8508)  
يوم(2020/09/20)

◀ أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير:

≈ أطروحات الدكتوراه:

216. الجميلي، طه علي نايل. أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية: دراسة ميدانية في المصارف العراقية الغير حكومية. [على الخط] أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. سوريا: جامعة دمشق، 2014، 57. متاح على الرابط:

http://mohe.gov.sy/Masters/Message/PH/taha%2520aljmeli.pdf (تمت الزيارة يوم 2019/04/13)

217. السلمي، نهلة بنت محمد بن عبد الله. قياس جودة خدمات المعلومات في المكتبات الطبية بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية. [على الخط] أطروحة دكتوراه في علم المكتبات والمعلومات. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2009، ص 8. متاح على الرابط: http://imamu.edu.sa/Pages/defaults.aspx (تمت الزيارة يوم 2019/10/03)

≈ مذكرات الماجستير:

218. كحيل، إسماعيل صبحي. إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين. مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة. فلسطين: جامعة الأقصى، 2016. متاح على الرابط: http://alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp (تمت الزيارة يوم 2018/ 11/10)

◀ المواقع الإلكترونية:

219. تاريخ المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. [على الخط]. متاح على الرابط: https://alaminfo.Wordpress.com: (تمت الزيارة يوم 2020/06/26)

220. تاريخ المكتبة المركزية لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. [على الخط]. متاح على الرابط: https://alaminfo.Wordpress.com: (تمت الزيارة يوم 2020/06/26)

221. جامعة القاهرة. حصول المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة على شهادة الإيزو للمرة الثالثة على التوالي [على الخط]. (2017-09-27) متاح على الرابط: https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-news-12017.html (تمت الزيارة يوم 2019/03/15)

222. دليل المكتبة المركزية لجامعة الإخوة منتوري قسنطينة1. [على الخط]. متاح على الرابط :  
<https://bu.umc.edu.dz>. (تمت الزيارة يوم 2020/06/10)
223. دليل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. [على الخط]. متاح على الرابط:  
<http://www.univ-oeb.dz>. (تمت الزيارة يوم: 2020/06/15)
224. مكتبة الملك فهد الوطنية. مكتبة الملك فهد الوطنية تحصل على شهادة الجودة (2008: iso9001) [على الخط]. (2016-11-09) متاح على الرابط:  
<https://www.Kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/News/pages/09021438.aspx>  
(تمت الزيارة يوم 2019-01-29)
225. هيام، حايك. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: الجزء الثاني. في: مدونة نسيج. [على الخط]. (-08  
2017-01) متاح على الرابط: <http://blog.naseej.com> (تمت الزيارة يوم  
2019/01/30)

## ب. باللغة الأجنبية:

→ الكتب :

226. BESTERFIELD, Dale H. Total quality management. new delhi:pearson,2011
227. DETRIE, Philippe .Conduire une démarche qualité.4<sup>ème</sup> éd .Paris : eyrolles ,2001
228. DEWE, Michael. Planning public library buildings: concepts and issues for the librarian.USA: ashagate, 2006
229. ETZEL, Michael, walker, Bruce.Marketing.12<sup>éd</sup> .Boston: Mc graw hill, 2001
230. GARIBALDI, Gérard. L'analyse stratégique.3<sup>ème</sup> éd .Paris :éd d'organisation ,2002
231. HEIZER, Jay, render, Barry. Operations management.10<sup>ed</sup> .new jersey: Pearson hall, 2008
232. MACMILLAN, Hugh, Tampoe, mahen. Strategic Management. United states: Oxford university,2000

233. MORFAW, John N. Total Quality Management (TQM) :A model for the sustainability of projects and programs in Africa .London: University press of america,2009
234. PORTER, Michael .L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris :dunod, 1999
235. RUSSELL, Reberter, Taylor. Bernard .operations management: multimedia version.3<sup>rd</sup> .new jersey: prentice Hall, 2000
236. SCHEIN, Edgar. The corporate culture survival guide. San Francisco : jossey-bass, 2009

➔ مقالات الدوريات:

237. Al- Qudah, kamal. The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. Perspectives of Innovations, Economics & Business, 2012,vol<sub>12</sub>,n<sub>3</sub>
238. BUTTERWICK, Nigel. Total quality management in the university Library, 1993, vol<sub>14</sub>, issue<sub>3</sub>
239. DIIREN, Petra .total quality management in acadamic libraries: best practices. Qualitative and quantitative methods in librarie, 2012, vol<sub>1</sub>,n<sub>1</sub>
240. GAMAPAVARAPU, leela Krishna. Study on total quality management for competitive advantage in international business. Arabian journal of business and management review,2015,vol<sub>5</sub>,issue<sub>3</sub>
241. IMERI, Shpend , KEKAL, Tauno .Tonards an understanding of the impact of TQM in firms in south east europe :a qualitative approach. business excellence and management,2013,vol<sub>3</sub>,n<sub>3</sub>
242. KORANKYE, Addae. Total quality management: a source of competitive advantage: a comparative study of manufacturing and service firms In Ghana. International journal of Asian social science, 2013, vol<sub>3</sub>, n<sub>6</sub>.

الويجوغرافيا:

مقالات الدوريات الإلكترونية:

243. AKHTAR, uzma. Application of total quality management approaches in the academie libraries of public sector universities. European academic research [en ligne],vol<sub>1</sub>, issue<sub>12</sub>, 2014.disponible sur: [https :// www. euacademic. org/ upload article/360.pdf](https://www.euacademic.org/upload/article/360.pdf).( consulté le14/05/2019)
244. CEKO, Enriko. Total quality management and competitive advantage of Albanian firms aktet. Journal of Institute albshkenca [en ligne],2011,vol<sub>4</sub>,n<sub>3</sub>.disponible sur:// [http://alpa.mali-it. eu/ pub/aktet/v4/n3/fusha4/p83/](http://alpa.mali-it.eu/pub/aktet/v4/n3/fusha4/p83/). (Consulté le24/11/2019)
245. FERNANDES, Ana Cristina. Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal: a conceptual model proposal. International journal of Quality and reliability management.[en ligne], 2017,vol<sub>34</sub>, n<sub>1</sub>, disponible sur [https://www.Emerald.com /insight/content/doi/10.1108/IJQRM-03-2015-0041/full/html](https://www.Emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-03-2015-0041/full/html).(consulté le 14/08/2019)
246. SHAHBEIKI, Azadeh & Hakimpour, Hossein.Total Quality Management: A Source of Competitive Advantage in Manufacturing Companies. [en ligne], 2017 , vol<sub>5</sub>, N<sub>9</sub>. Disponible sur: [http :// www .international journal corner .com /index.php/theijbm/article/view/124829](http://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/124829). (consulté le 08/04/2020)

أطروحات الدكتوراه على الخط

247. KENNEDY, Ravi Kumar. A study on Total quality management of university libraries in Tamil nadou. [en ligne]These doctorat: philosophy in library and information science. India: Manonmaniam Sundaranar University, 2013.Disponible sur: <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/44561?mode=full>.( consulté le 24/01/2020)

الملاحق

الملحق رقم (01)  
الاستبيان التجريبي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -



قسم علوم الإعلام والاتصال والمكتبات

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

### الإستبيان التجريبي

في إطار إنجاز بحث للحصول على شهادة دكتوراه (ل م د) في علم المكتبات

تخصص: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق

الموسومة بـ:

إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية

بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري

إشراف الأستاذة الدكتورة

سيدهم خالدة هناء

إعداد الطالب

دياح صالح

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات لاستخدامها في إنجاز بحث خاص بأطروحة دكتوراه (ل.م.د.) في علم المكتبات والمعلومات والتي تعالج الموضوع المذكور أعلاه، لذا يرجى منكم التكرم بقراءة الإستبانة بتمعن وتوخي الدقة والموضوعية في الإجابة على أقسامها الثلاثة، من خلال وضع علامة (✓) أمام التقييم المناسب علما أنه سوف تعامل المعلومات بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها سوى الباحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

الطالب: صالح دياح



## المحور الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر  أنثى

- التخصص العلمي: مكتبي  غير مكتبي

- المؤهل العلمي:

شهادة الدراسات الجامعية تطبيقية (DEUA)  الدبلوم العالي للمكتبيين (DSB)

ليسانس في علم المكتبات  ماجستير في علم المكتبات  ماستر في علم المكتبات

دكتوراه في علم المكتبات  مؤهل علمي آخر؟ أذكره من فضلك .....

- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

- سنوات الخبرة الوظيفية: أقل من 05 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فما فوق

المحور الثاني: مدى توفر المكتبات الجامعية المركزية على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الشروط الأساسية الواجب توفرها لضمان التطبيق الناجح

لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المتطلبات في دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الأنماط

القيادية الملائمة، إدارة فعالة للموارد البشرية...)

- دعم الإدارة العليا:

1- تسعى إدارة المكتبة المركزية نحو التغيير بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.

أوافق  لا أوافق

2- تعتبر إدارة المكتبة المركزية الجودة الشاملة شعارا لها؟ أوافق  لا أوافق

3- لدى إدارة المكتبة المركزية قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز والريادة.

أوافق  لا أوافق

- الثقافة التنظيمية:

4- تعمل إدارة المكتبة المركزية جاهدة لترسيخ الثقة بينها وبين جميع العاملين بها؟ أوافق  لا أوافق

5- تحرص إدارة المكتبة المركزية على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية والفنية؟ أوافق  لا أوافق

- الأنماط القيادية الملائمة:

6- النمط القيادي الذي يتبعه المحافظ/ المدير بالمكتبة المركزية هو:

- الالتزام بالقوانين واللوائح، والتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل

- التعامل مع اللوائح والقوانين بمرونة، ودعم التعاون والعمل الجماعي

- إبداء اهتمام ضعيف بالعمل وترك حرية القيام به من طرف العاملين دون أدنى إشراف منه

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

7- تعد إدارة المكتبة المركزية استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة هدفا إستراتيجيا.

أوافق  لا أوافق

8- تعتمد إدارة المكتبة المركزية في منح فرص الترقية على تقويم الأداء. أوافق  لا أوافق

المحور الثاني: مدى التزام المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

(مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي البناء الفكري والعلمي الذي يستند إليه الجانب العملي في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة مثل: التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر...)

- التخطيط الإستراتيجي:

9- تمتلك إدارة المكتبة المركزية خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية؟

أوافق  لا أوافق

10- تهتم المكتبة المركزية بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية. أوافق  لا أوافق

11- تحرص المكتبة المركزية على تعريف العاملين بها بالتطلعات المستقبلية لتحسين مستوى الخدمات المعلوماتية. أوافق  لا أوافق

12- تعمل المكتبة المركزية على وضع خطة إستراتيجية اعتمادا على تحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. أوافق  لا أوافق

- التركيز على المستفيد:

13- تبذل المكتبة المركزية قصارى جهدها من أجل توفير وتقديم خدمات معلوماتية متطورة ترتقي بنظرة المستفيد إليها؟ أوافق  لا أوافق

14- تسعى المكتبة المركزية إلى تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيدا لكسب ولائهم من خلال؟

- الاهتمام بدراسة وتحليل مقترحات وآراء، ومعالجة شكاوى المستفيدين
- توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات التي تلبي احتياجات المستفيدين
- الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي
- الأخذ بآراء المستفيدين في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية

- التحسين المستمر:

15- تركز المكتبة المركزية على التحسين المستمر في كافة أنشطتها وعملياتها وخدماتها من التخطيط للخدمة وحتى الأداء. أوافق  لا أوافق

16- تسعى المكتبة المركزية إلى جعل التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل، هدفا دائما لها، من خلال؟

- تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الرامية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والفني.

أوافق  لا أوافق

• اعتماد مبدأ الفحص والمراجعة المستمرة لجميع العمليات والأنشطة الفنية.

أوافق  لا أوافق

• تكريس مبدأ الصيانة الوقائية بدلا من معالجة الأخطاء بعد وقوعها.

أوافق  لا أوافق

#### - التدريب والتعليم:

17- تحرص المكتبة المركزية على توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية من

أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم؟ أوافق  لا أوافق

18- تنظر إدارة المكتبة المركزية إلى الأخطاء أثناء القيام بالعمليات الفنية والأنشطة الإدارية بأنها فرص للتعلم؟

أوافق  لا أوافق

19- توفر إدارة المكتبة المركزية فرص كافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي؟

أوافق  لا أوافق

20- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معلومات تقييم الأداء؟ أوافق  لا أوافق

#### - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

21- القرارات التي يتم اتخاذها في المكتبة المركزية مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة لا على التكهنات

والآراء الشخصية. أوافق  لا أوافق

22- تمتلك المكتبة المركزية نظام معلومات كفاء يضمن تدفق البيانات الضرورية بالوقت والنوعية المطلوبة.

أوافق  لا أوافق

#### - مشاركة وتفويض العاملين:

23- تشجع المكتبة المركزية العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات

وصنعها. أوافق  لا أوافق

24- تقوم إدارة المكتبة المركزية بتفويض السلطات والصلاحيات الإدارية اللازمة لتحسين العمل.

أوافق  لا أوافق

- العمل الجماعي:

25- تدعم إدارة المكتبة المركزية العمل الجماعي بين العاملين بها.

أوافق  لا أوافق

26- إستراتيجية المكتبة المركزية مبنية على فرق العمل الجماعي وليس الفردي.

أوافق  لا أوافق

المحور الرابع: مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات المركزية بالشرق الجزائري

(الميزة التنافسية هي المركز المتميز والمتفرد الذي تصل إليه المكتبة الجامعية المركزية من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمعلوماتية والمالية والتكنولوجية مقارنة بالمكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات)

- المرونة (قدرة المكتبة على الاستجابة السريعة للتغيرات في طلبات المستخدمين من الخدمات المعلوماتية)

27- لدى المكتبة المركزية القدرة على الاستجابة المتفوقة للتغيرات في احتياجات المستخدمين من الخدمات

المعلوماتية؟ أوافق  لا أوافق

28- الأساليب التي تتبعها المكتبة المركزية في زيادة مرونة الاستجابة لاحتياجات المستخدمين هي:

- تقليص وقت تقديم الخدمة المعلوماتية للمستخدم. أوافق  لا أوافق
- تمديد ساعات العمل في أوقات تناسب جميع المستخدمين. أوافق  لا أوافق
- ترجمة آراء ومقترحات المستخدمين إلى خدمات متميزة تحاكي توقعاتهم بدقة متناهية.

أوافق  لا أوافق

- الكفاءة المتميزة: (قدرة المكتبة المركزية على الاستغلال الجيد لمواردها وإمكاناتها المتاحة)

29- تتبنى إدارة المكتبة المركزية كل الإستراتيجيات التي تمكنها من إنجاز عملياتها وأنشطتها الفنية بفاعلية أفضل من المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات.  أوافق  لا أوافق

30- تسعى إدارة المكتبة المركزية إلى تخفيض التكلفة وجعلها في أدنى مستوياتها قياسا بالمكتبات المنافسة لها من خلال:

- التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة

أوافق  لا أوافق

- توفير تجهيزات تكنولوجية متطورة تتيح للمستخدمين إمكانية الوصول السريع إلى مصادر المعلومات المطلوبة.

أوافق  لا أوافق

- العمل على اكتشاف احتياجات ورغبات المستخدمين التي لم يتم تلبيتها بعد.  أوافق  لا أوافق

- ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية المتاحة بها، بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تقليل التكلفة

والوقت.  أوافق  لا أوافق

- الإبداع: (قدرة المكتبة المركزية على توظيف أفكار وطرق جديدة في تقديم خدماتها المعلوماتية لا يمكن للمكتبات المنافسة محاكاتها)

31- تعمل المكتبة المركزية على الاستفادة من إمكانيات الهواتف الذكية في استحداث خدمات جديدة،

نتيجة ملازمتها وتوفرها مع المستخدمين.  أوافق  لا أوافق

32- تستهدف المكتبة المركزية استثمار عمليات إدارة المعرفة من أجل دعم الإبداع المعرفي.

أوافق  لا أوافق

33- تسعى المكتبة المركزية إلى جذب مستفيدين من خلال استخدامها لشبكات التواصل الاجتماعي في

الترويج لخدماتها وأنشطتها.  أوافق  لا أوافق

34- تشجع المكتبة المركزية على التفكير الإبتكاري والإبداعي لدى العاملين فيها.

لا أوافق

أوافق

-الجودة:(قدرة المكتبة المركزية على تقديم خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستخدم)

35- تسعى المكتبة المركزية إلى تقديم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستخدم في جانب السعر والجودة معا.

لا أوافق

أوافق

36- تقدم المكتبة المركزية خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستخدم منها.

لا أوافق

أوافق

37- تحرص المكتبة المركزية على تقليص الفجوة بين توقعات المستخدم وبين الخدمة المعلوماتية المقدمة له فعلا.

لا أوافق

أوافق

38- تستند المكتبة المركزية في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن

لا أوافق

أوافق

الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة.

39- ما هي الصعوبات التي قد تراها تشكل عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة

التنافسية بمكتبتكم المركزية؟

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (02)  
الاستبيان النهائي باللغة العربية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر -



قسم علوم الإعلام والاتصال والمكتبات

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

### الإستبيان النهائي

في إطار إنجاز بحث للحصول على شهادة دكتوراه (ل م د) في علم المكتبات

تخصص: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق

الموسومة بـ:

إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية

بالمكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري

إشراف الأستاذة الدكتورة

سيدهم خالدة هناء

إعداد الطالب

دياح صالح

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات لاستخدامها في إنجاز بحث خاص بأطروحة دكتوراه (ل.م.د.) في علم المكتبات والمعلومات والتي تعالج الموضوع المذكور أعلاه، لذا يرجى منكم التكرم بقراءة الإستبانة بتمعن وتوخي الدقة والموضوعية في الإجابة على أقسامها الثلاثة، من خلال وضع علامة (✓) أمام التقييم المناسب علما أنه سوف تعامل المعلومات بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها سوى الباحث.

شاكراً لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

الطالب صالح دياح

## المحور الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس:  ذكر  أنثى

- التخصص العلمي:  مكتبي  غير مكتبي

- المؤهل العلمي:

شهادة الدراسات الجامعية تطبيقية (DEUA)  الدبلوم العالي للمكتبيين (DSB)

ليسانس في علم المكتبات  ماستر في علم المكتبات  ماجستير في علم المكتبات

دكتوراه في علم المكتبات  مؤهل علمي آخر؟ أذكره من فضلك .....

- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

- سنوات الخبرة الوظيفية: أقل من 05 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فما فوق

## المحور الثاني: مدى توفر المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري على متطلبات تطبيق إدارة الجودة

الشاملة

(متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الشروط الأساسية الواجب توفرها لضمان التطبيق الناجح

لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المتطلبات في دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الأنماط

القيادية الملائمة، إدارة فعالة للموارد البشرية)

- دعم الإدارة العليا:

1- تسعى إدارة المكتبة المركزية نحو التغيير بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.

أوافق  لا أوافق

2- تعتبر إدارة المكتبة المركزية الجودة الشاملة شعارا لها؟ أوافق  لا أوافق

- الثقافة التنظيمية:

- 3- تعمل إدارة المكتبة المركزية جاهدة لترسيخ الثقة بينها وبين جميع العاملين بها؟  أوافق  لا أوافق
- 4- تركز إدارة المكتبة المركزية على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية والفنية؟  أوافق  لا أوافق

- الأنماط القيادية الملائمة:

- 5- كيف تصف النمط القيادي الذي يتبعه المحافظ / المدير بالمكتبة المركزية؟
- الالتزام بالقوانين واللوائح، والتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل
  - التعامل مع اللوائح والقوانين بمرونة، ودعم التعاون والعمل الجماعي
  - إبداء اهتمام ضعيف بالعمل وترك حرية القيام به من طرف العاملين دون أدنى إشراف منه

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

- 6- تعد إدارة المكتبة المركزية استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة هدفا إستراتيجيا؟  أوافق  لا أوافق
- 7- تعتمد إدارة المكتبة المركزية في منح فرص الترقية على تقويم الأداء؟  أوافق  لا أوافق
- 8- تمنح إدارة المكتبة المركزية الحوافز المعنوية والمادية تقديرا لجهود العاملين على الإنجازات المتميزة؟  أوافق  لا أوافق

المحور الثاني: مدى تطبيق المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية

(مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي البناء الفكري والعلمي الذي يستند إليه الجانب العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، التدريب والتعليم المستمر، الإدارة بالحقائق، مشاركة وتفويض العاملين، العمل الجماعي)

- التخطيط الإستراتيجي:

9- تمتلك إدارة المكتبة المركزية خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية؟

أوافق  لا أوافق

10- تهتم المكتبة المركزية بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم

الخدمات المعلوماتية. أوافق  لا أوافق

- التركيز على المستفيد:

11- تبذل المكتبة المركزية قصارى جهدها من أجل توفير وتقديم خدمات معلوماتية متطورة ترتقي بنظرة

المستفيد إليها؟ أوافق  لا أوافق

12- تسعى المكتبة المركزية إلى تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيدا لكسب

ولائهم من خلال؟

- الاهتمام بدراسة وتحليل مقترحات وآراء، ومعالجة شكاوى المستفيدين
- توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات التي تلي احتياجات المستفيدين
- الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي
- الأخذ بآراء المستفيدين في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية

- التحسين المستمر:

13- تركز المكتبة المركزية على التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة والخدمات بدءا من التخطيط

للخدمة وحتى الأداء؟ أوافق  لا أوافق

14- تسعى المكتبة المركزية إلى جعل التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل، هدفا دائما لها، من خلال؟

- تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الرامية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والفني
- اعتماد مبدأ الفحص والمراجعة المستمرة لجميع العمليات والأنشطة الفنية
- تكريس مبدأ الصيانة الوقائية بدلا من معالجة الأخطاء بعد وقوعها
- منح الحوافز المعنوية والمادية تقديرا لجهود العاملين على الإنجازات المتميزة
- قياس جودة الخدمات المعلوماتية المقدمة بشكل دوري
- ا يوجد تطبيق لأي من هذه الإجراءات والأنشطة

- التدريب والتعليم:

15- تحرص المكتبة المركزية على توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية من

أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم؟  أوافق  لا أوافق

16- توفر إدارة المكتبة المركزية فرص كافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي؟

أوافق  لا أوافق

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

17- القرارات التي يتم اتخاذها في المكتبة المركزية مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة لا على التكهنات

والآراء الشخصية؟  أوافق  لا أوافق

- مشاركة وتفويض العاملين:

18- تشجع المكتبة المركزية العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات

وصنعها؟  أوافق  لا أوافق

19- تقوم إدارة المكتبة المركزية بتفويض السلطات والصلاحيات الإدارية اللازمة لتحسين العمل؟.

أوافق  لا أوافق

- العمل الجماعي:

20- تدعم إدارة المكتبة المركزية العمل الجماعي بين العاملين بها؟  أوافق  لا أوافق

المحور الرابع: مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري

(الميزة التنافسية هي المركز المتميز والمتفرد الذي تصل إليه المكتبة الجامعية المركزية من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمعلوماتية والمالية والتكنولوجية مقارنة بالمكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات)

- المرونة (قدرة المكتبة على الاستجابة السريعة للتغيرات في طلبات المستخدمين من الخدمات المعلوماتية)

21- لدى المكتبة المركزية القدرة على الاستجابة المتفوقة للتغيرات في احتياجات المستخدمين من الخدمات المعلوماتية؟ أوافق  لا أوافق

22- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها إدارة المكتبة المركزية من أجل تحقيق الاستجابة المرنة لاحتياجات المستخدمين؟

- تقليص وقت تقديم الخدمة المعلوماتية للمستخدم
- تمديد ساعات العمل في أوقات تناسب جميع المستخدمين
- ترجمة آراء ومقترحات المستخدمين إلى خدمات متميزة تحاكي توقعاتهم بدقة متناهية

- الكفاءة المتميزة: (قدرة المكتبة المركزية على الاستغلال الجيد لمواردها وإمكاناتها المتاحة)

23- تحرص إدارة المكتبة المركزية على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تخفيض التكلفة؟ أوافق  لا أوافق

24- تسعى إدارة المكتبة المركزية إلى تخفيض التكلفة وجعلها في أدنى مستوياتها قياسا بالمكتبات المنافسة لها من خلال:

- التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة
- توفير تجهيزات تكنولوجية متطورة تتيح للمستخدمين إمكانية الوصول السريع إلى مصادر المعلومات المطلوبة
- الدخول في تكتلات مكتبية تعاونية مع مكتبات مماثلة

- الإبداع: (قدرة المكتبة المركزية على توظيف أفكار وطرق جديدة في تقديم خدماتها المعلوماتية لا يمكن للمكتبات المنافسة محاكاتها)

25- تعمل المكتبة المركزية على الاستفادة من إمكانيات الهواتف الذكية في استحداث خدمات جديدة، نتيجة ملازمتها وتوفرها مع المستخدمين.  أوافق  لا أوافق

26- تسعى المكتبة المركزية إلى جذب المستخدمين من خلال استخدامها لشبكات التواصل الاجتماعي في الترويج لخدماتها وأنشطتها.  أوافق  لا أوافق

27- تشجع المكتبة المركزية على التفكير الإبتكاري والإبداعي لدى العاملين فيها.  أوافق  لا أوافق

- الجودة: (قدرة المكتبة المركزية على تقديم خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستخدم)

28- تسعى المكتبة المركزية إلى تقديم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستخدم في جانب السعر والجودة معا.  أوافق  لا أوافق

29- تحرص المكتبة المركزية على تقليص الفجوة بين توقعات المستخدم وبين الخدمة المعلوماتية المقدمة له فعلا.  أوافق  لا أوافق

30- تستند المكتبة المركزية في تنفيذ العمليات والإجراءات الفنية إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة.  أوافق  لا أوافق

31- ما هي الصعوبات التي قد تراها تشكل عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بمكتبتكم المركزية؟

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (03)  
الاستبيان النهائي باللغة الفرنسية



**République algérienne démocratique et populaire**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**  
**Université Hadj Lakhdar- Batna 1**



Faculté des sciences sociales et humaines

Département des sciences de l'information, de la communication et de la bibliothéconomie

**Questionnaire**

Dans le cadre de l'élaboration de la thèse de doctorat L.M.D. en  
bibliothéconomie

Spécialité : applications des technologies de l'information dans les  
bibliothèques et les centres de documentation

Sous le titre :

**Gestion de la qualité totale et avantage concurrentiel dans les  
bibliothèques et centres de documentation : étude de terrain dans les  
bibliothèques universitaires centrales et les centres de documentation de  
l'est algérien**

Présentée par :  
DAYAH Salah

Sous la direction du professeur :  
SIDHOUM Khalida Hana

Ce questionnaire vise à collecter des données à utiliser pour l'élaboration d'une recherche en vue de l'obtention d'une thèse de doctorat (L.M.D.) en bibliothéconomie et sciences de l'information. Il y est abordé le sujet dont le titre est susmentionné. Veuillez donc lire le questionnaire attentivement, prudemment et objectivement en répondant aux questions réparties sur trois sections, en mettant le signe (✓) devant l'évaluation appropriée. Il est à noter que les informations seront traitées en toute confidentialité, et seront utilisées à des fins de recherche scientifique uniquement, et que seul le chercheur les consultera.

Merci pour votre aimable coopération pour faire de cette étude un succès

Le doctorant : DAYAH Salah

**Axe premier : données personnelles**

- **Sexe :** masculin  féminin

- **Spécialité :** bibliothécaire  non bibliothécaire

**- Qualification:**

Diplôme d'études universitaires appliquées

Diplôme supérieur en bibliothéconomie

Licence en bibliothéconomie

Master en bibliothéconomie

Magistère en bibliothéconomie

Doctorat en bibliothéconomie

Autres. Citez

**- Tranche d'âge :**

Moins de 30 ans

De 31 à 40 ans

De 41 à 50 ans

51 ans et plus

**- Expérience professionnelle:**

Moins de 05 ans

De 06 à 10 ans

De 11 à 15 ans

16 ans et plus

**Deuxième axe :** La disponibilité des bibliothèques universitaires centrales en exigences de l'application d'une gestion globale de la qualité

(Les exigences de gestion de la qualité totale sont un ensemble de conditions de base qui doivent être remplies pour garantir l'application réussie du concept de gestion de la qualité totale. Ces exigences visent à soutenir la direction, la culture organisationnelle, les styles de leadership appropriés et la gestion efficace des ressources humaines)

**-Soutien de la haute direction :**

**-1** La direction de la bibliothèque centrale vise le changement en passant d'une gestion traditionnelle à une gestion de la qualité totale

D'accord

Pas d'accord

**-2** La direction de la bibliothèque centrale prend pour devise la qualité totale

D'accord

Pas d'accord

**- Culture organisationnelle :**

- 3L'administration de la Bibliothèque centrale travaille d'arrache-pied pour établir la confiance entre elle et tous ses employés

D'accord

Pas d'accord

- 4 L'administration de la bibliothèque centrale souhaite développer des canaux de communication efficaces à tous les niveaux et les départements administratifs et techniques

D'accord

Pas d'accord

**- Types de leadership adéquat :**

-5 Comment décririez-vous le type de leadership du conservateur / directeur de la bibliothèque centrale?

- Respect des lois et règlements et contrôle de la façon dont le travail est effectué
- Gestion de la réglementation et des lois avec flexibilité et soutien de la coopération et le travail d'équipe
- Démonstration d'un faible intérêt pour le travail tout en laissant les employés libres d'agir sans aucune supervision

**- Gestion efficace des ressources humaines :**

- 6 La gestion de la bibliothèque centrale est un objectif stratégique pour attirer des ressources humaines qualifiées et spécialisées

D'accord

Pas d'accord

- 7 La gestion de la bibliothèque centrale dans l'octroi des opportunités de promotion dépend de l'évaluation des performances

D'accord

Pas d'accord

**Troisième axe** : Mesure dans laquelle les bibliothèques universitaires centrales étudiées appliquent les principes de gestion de la qualité totale afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Les principes de la gestion de la qualité totale sont la construction intellectuelle et scientifique sur laquelle repose l'aspect pratique de l'application de la TQM, représentée dans: la planification stratégique, l'accent sur le bénéficiaire, l'amélioration continue, la formation et l'éducation continue, la gestion avec des faits, la participation et délégation des travailleurs, travail d'équipe).

**- Planification stratégique :**

- 8 L'administration de la bibliothèque centrale a un plan stratégique écrit qui aide à développer les services d'information

D'accord

Pas d'accord

- 9 La bibliothèque centrale étudie les conditions des bibliothèques concurrentes et analyse les différences entre les niveaux de fourniture de services d'information.

D'accord

Pas d'accord

- 10 La bibliothèque centrale déploie tous ses efforts pour proposer et fournir des services d'information avancés qui améliorent la perception que l'utilisateur en a

D'accord

Pas d'accord

- 11 La bibliothèque centrale cherche à atteindre une compatibilité permanente avec les exigences et les besoins des utilisateurs en vue de se fidéliser grâce à :

- L'attention prêtée à l'étude et à l'analyse des suggestions et des opinions, et traiter les plaintes des utilisateurs

- La fourniture des dernières sources et références scientifiques dans diverses disciplines qui répondent aux besoins des utilisateurs

- L'abonnement à des bases de données électroniques qui permettent à l'utilisateur de visualiser la production intellectuelle mondiale

- L'avis des utilisateurs dans le processus de développement des collections de leur bibliothèque

- **Amélioration continue :**

- 12 La bibliothèque centrale se concentre sur l'amélioration continue de toutes les opérations, activités et services, de la planification des services à la performance

D'accord

Pas d'accord

- 13 La bibliothèque centrale s'efforce de faire de l'amélioration continue des services et de la performance du travail un objectif permanent, à travers :

- L'encouragement des initiatives et des idées visant à améliorer et développer le travail administratif et technique

- L'adoption du principe de l'examen et de la révision continue de tous les processus et activités techniques

- Consécration du principe de la maintenance préventive au lieu de remédier aux erreurs après leur apparition

- Les incitations morales et matérielles en reconnaissance des efforts des employés pour des réalisations remarquables

- La mesure périodique de la qualité des services d'information fournis

- Absence d'application pour aucune de ces actions et activités

- **Formation et éducation :**

- 14 La Bibliothèque centrale tient à offrir une formation appropriée aux employés à tous les niveaux fonctionnels et organisationnels afin d'améliorer leurs performances et de développer leurs compétences

D'accord

Pas d'accord

- 15 La direction de la bibliothèque centrale offre des opportunités suffisantes pour encourager les employés à poursuivre leurs études universitaires

D'accord

Pas d'accord

- **Prise des décisions basées sur des faits :**

- 16 Les décisions prises dans la bibliothèque centrale sont basées sur des informations et des données correctes, et non sur des spéculations ou opinions personnelles

D'accord

Pas d'accord

- **Participation et délégation des employés :**

- 17 La bibliothèque centrale encourage les fonctionnaires de tous les niveaux d'emploi à participer pleinement à la prise de décision

D'accord

Pas d'accord

- 18 L'administration centrale de la bibliothèque délègue les pouvoirs administratifs et les autorités nécessaires pour améliorer le travail

D'accord

Pas d'accord

- **Le travail de groupe :**

-19 L'administration centrale de la bibliothèque soutient le travail d'équipe parmi ses employés

D'accord

Pas d'accord

**Quatrième axe** : Le niveau d'avantage concurrentiel dans les bibliothèques universitaires centrales de l'est de l'Algérie(L'avantage concurrentiel est la position distincte et unique que la bibliothèque universitaire centrale atteint grâce à sa capacité à utiliser au mieux ses ressources humaines, informationnelles, financières et technologiques par rapport aux bibliothèques concurrentes sur le marché des services d'information)

- **Flexibilité (la capacité de la bibliothèque à répondre rapidement aux changements dans les demandes des utilisateurs pour des services d'information)**

- 20 La bibliothèque centrale a la capacité de mieux répondre aux changements dans les besoins des utilisateurs des services d'information

D'accord

Pas d'accord

-21 Quelles sont les méthodes adoptées par la direction de la bibliothèque centrale pour parvenir à une réponse flexible aux besoins des utilisateurs?

- Réduction du temps de fourniture du service d'information à l'utilisateur

- Prolongation des heures de travail à des moments qui conviennent à tous les utilisateurs

- Traduction des avis et suggestions des utilisateurs en services distincts qui simulent avec précision leurs attentes

- **Compétence distinguée: (la capacité de la bibliothèque centrale à faire bon usage de ses ressources et capacités disponibles)**

- 22 La direction de la bibliothèque centrale tient à garantir l'utilisation des connaissances et des ressources technologiques d'une manière économiquement efficace, ce qui se traduit par une réduction des coûts.

D'accord

Pas d'accord

- 23 L'administration de la bibliothèque centrale cherche à réduire les coûts et à les rendre à leurs niveaux les plus bas par rapport aux bibliothèques concurrentes et ce en:

- Réduisant les procédures et processus de routine et ce en termes de temps et de coût

- Fournissant un équipement technologique de pointe qui permet aux utilisateurs d'avoir un accès rapide aux sources d'informations requises

- Constituant des consortia avec des bibliothèques similaires

- **Créativité: (la capacité de la bibliothèque centrale d'employer de nouvelles idées et méthodes pour fournir ses services d'information inimitables par les bibliothèques concurrentes)**

- 24 La bibliothèque centrale travaille à utiliser les capacités des Smartphones pour développer de nouveaux services, en raison de leur inhérence et de leur disponibilité avec les utilisateurs

D'accord

Pas d'accord

- 25 La bibliothèque centrale cherche à attirer les utilisateurs en utilisant les réseaux sociaux pour promouvoir ses services et activités

D'accord

Pas d'accord

- 26 La bibliothèque centrale encourage la pensée innovante et créative de ses employés

D'accord

Pas d'accord

- **Qualité: (la capacité de la bibliothèque centrale à fournir des services d'information au niveau attendu par l'utilisateur)**

- 27 La bibliothèque centrale cherche à fournir des services d'information qui répondent aux attentes des utilisateurs en termes de prix et de qualité

D'accord

Pas d'accord

- 28 La bibliothèque centrale souhaite réduire l'écart entre les attentes de l'utilisateur et le service d'information qui lui est réellement fourni

D'accord

Pas d'accord

- 29 La bibliothèque centrale s'appuie, par la mise en œuvre de processus techniques et de procédures, sur des normes de qualité émises par des fédérations et associations professionnelles spécialisées

D'accord

Pas d'accord

- 30 Quelles sont les difficultés que vous pouvez voir comme obstacle à la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale et à l'obtention d'un avantage concurrentiel dans votre bibliothèque centrale?

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

الملخصات



## ملخص:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم والمداخل الإدارية المرغوب في تطبيقها من قبل مختلف المؤسسات الخدمية والمعلوماتية اعتبارا للمزايا المترتبة عن تطبيقه، الأمر الذي شجع المكتبات الجامعية المركزية على تبني هذا المفهوم الإداري الجديد والأخذ بمبادئه كنموذج لإدارتها الجديدة، من أجل الارتقاء بجودة خدماتها المعلوماتية والبحثية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها التميز والقدرة على الصمود والمنافسة في سوق خدمات المعلومات.

وتتناول هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق من خلال دراسة ميدانية شملت المكتبات المركزية التابعة لجامعات الشرق الجزائري، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، كما تم الاعتماد على الملاحظة والاستبيان كوسيلتين لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من ثلاثة مكتبات مركزية ممثلة في: المكتبتين المركزيتين لجامعة عبد القادر للعلوم الإسلامية والإخوة منتوري بقسنطينة، والمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأن البواقي، بواقع (105) مكتبيا، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (99) استثماراً، منها (98) استثماراً صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: - توفر المكتبات المركزية محل الدراسة على المتطلبات الضرورية والكافية للتوجه نحو تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. - عدم التزام إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة بالتطبيق الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق بعض المبادئ فقط كالتحسين المستمر والتركيز على المستفيد والإدارة بالحقائق بطريقة عشوائية، من دون وجود خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة تحدد آليات ومراحل التطبيق.

- إن مستوى الميزة التنافسية المحققة بالمكتبات المركزية محل الدراسة هي ميزة تنافسية منخفضة وليست قوية. وفي ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها قدمت الدراسة عددا من الاقتراحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة - الميزة التنافسية - المكتبات - مراكز التوثيق - المكتبات الجامعية المركزية - دراسة ميدانية -

الشرق الجزائري

## Résumé

---

### Résumé :

La gestion de la qualité totale est devenue l'un des concepts et des approches administratifs les plus souhaitables à appliquer par diverses institutions de services et d'information, compte tenu des avantages de son application, qui a encouragé les bibliothèques universitaires centrales à adopter ce nouveau concept administratif et à adopter ses principes comme modèle pour leur nouvelle direction, afin d'améliorer la qualité de leurs services d'information et de recherche, obtenant ainsi l'avantage concurrentiel qui garantit sa distinction, sa résilience et sa concurrence sur le marché des services d'information.

Cette étude traite de la gestion globale de la qualité et de l'avantage concurrentiel dans les bibliothèques et les centres de documentation à travers une étude de terrain qui a inclut les bibliothèques centrales des universités de l'est algérien. Pour atteindre son 'objectif, l'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive et analytique pour répondre à ses questions et tester ses hypothèses, ainsi que l'observation et le questionnaire comme deux moyens de collecte des données. Le questionnaire a été distribué à un échantillon intentionnel composé de trois bibliothèques centrales représentées dans: les deux bibliothèques centrales de l'Université émir Abdelkader des sciences islamiques et l'université des frères Mentouri à Constantine, et la bibliothèque centrale de l'Université Larbi Ben mhidi à Oum El Bouaghi, à raison de (105) bibliothécaires. Le nombre de copies récupérés atteint (99), dont (98) copies valides pour l'analyse statistique.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont:

- Les bibliothèques centrales objet de notre étude fournissent les exigences nécessaires et suffisantes pour progresser vers l'adoption des principes de gestion de la qualité totale.
- Le manque d'engagement des services des bibliothèques centrales étudiées pour l'application des principes de gestion de la qualité totale, certains principes étant appliqués uniquement, comme l'amélioration continue, la focalisation sur le bénéficiaire et la gestion des faits de manière aléatoire , sans avoir un plan stratégique écrit et clair définissant les mécanismes et les étapes de mise en œuvre.
- Le niveau de l'avantage concurrentiel obtenu dans les bibliothèques centrales étudiées est un avantage concurrentiel faible, et loin d'être fort.

À la lumière des conclusions tirées, l'étude a avancé un certain nombre de suggestions cohérentes avec ces conclusions.

**Mots clés:** Gestion de la qualité totale - Avantage compétitif - Bibliothèques - Centres de documentation - Bibliothèques universitaires centrales - Etude de terrain - Est algérien

## **Abstract :**

Total quality management has become one of the most desirable administrative concepts and approaches to be applied by various service and information institutions, given the advantages of its application, which has encouraged central university libraries to adopt this new administrative concept and adopt its principles as a model for their new management, in order to improve the quality of their information and research services, thus obtaining the competitive advantage that guarantees its distinction, resilience and competition in the market information services.

This study deals with the overall management of quality and competitive advantage in libraries and documentation centers through a field study that included the central libraries of universities in eastern Algeria. To achieve its objective, the study relied on the descriptive and analytical approach to answer its questions and test its hypotheses, as well as observation and the questionnaire as two means of data collection. The questionnaire was distributed to an intentional sample consisting of three central libraries represented in: the two central libraries of the Emir Abdelkader University of Islamic Sciences and the Mentouri Brothers University in Constantine, and the central library of Larbi Benmhidi University. In Oum El Bouaghi, at the rate of (105) librarians. The number of copies recovered reached (99), of which (98) were valid for statistical analysis.

The study produced a set of results, the most important of which are:

- The central libraries that are the subject of our study provide the necessary and sufficient requirements to progress towards the adoption of the principles of total quality management.
- The lack of commitment of the central library services studied for the application of the principles of total quality management, some principles being applied only, such as continuous improvement, focus on the beneficiary and management of facts in a random manner, without having a written and clear strategic plan defining the mechanisms and stages of implementation.
- The level of competitive advantage obtained in the central libraries studied is a weak competitive advantage, and far from strong.

In light of the conclusions drawn, the study made a number of suggestions consistent with these conclusions.

**Keywords:** Total quality management - Competitive advantage - Libraries - Documentation centers - Central university libraries - Field study - East Algerian.