

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
مخبر التوطين: مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الإعلام والاتصال

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: علوم إنسانية الشعبة: علم المكتبات والمعلومات الاختصاص: تسيير ومعالجة المعلومات
من إعداد:

محمد شتيوي

بعنوان

الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات
المكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية بالشرق الجزائري

أعضاء لجنة المناقشة

تاريخ المناقشة: 2025/06/23

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
شابونية عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	رئيسا
بلال بن جامع	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا
باشيوة سالم	أستاذ التعليم العالي	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	عضوا
تومي عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر باتنة 1	عضوا
شواو عبد الباسط	أستاذ التعليم العالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	عضوا
لعبادلة سهام	أستاذ محاضر أ	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	عضوا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، وما توفيقني إلا بالله، بداية أتقدم بواقر الشكر
ومعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور بلال بن جامع، كما أتقدم بجزيل
الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه
ال أطروحة، وكل الشكر والتقدير لكل من ساهموا وشجعوا في إنجاز
هذا البحث العلمي من موظفين وزملاء.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة المختصرات
1	مقدمة
	القسم الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
9	1.1 إشكالية الدراسة
11	2.1 تساؤلات الدراسة
12	3.1 فرضيات الدراسة
12	1.3.1 الفرضية الأساسية
12	1.3.1 الفرضيات الإجرائية
13	4.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة
14	5.1 أهداف الدراسة
15	6.1 أهمية الدراسة
16	7.1 منهج الدراسة
16	8.1 الدراسات السابقة
33	9.1 المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة
37	1.2 مفهوم الجودة
44	2.2 أسباب الاهتمام بالجودة
44	3.2 مظاهر غياب الجودة
45	4.2 تكاليف الجودة

قائمة المحتويات

47	رواد الجودة	5.2
53	إدارة الجودة الشاملة	6.2
53	تعريف إدارة الجودة الشاملة	1.6.2
55	عناصر إدارة الجودة الشاملة	2.6.2
59	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	3.6.2
62	أساسيات إدارة الجودة الشاملة	4.6.2
62	أهداف إدارة الجودة الشاملة	1.4.6.2
63	أهمية إدارة الجودة الشاملة	2.4.6.2
66	فوائد إدارة الجودة الشاملة	3.4.6.2
70	متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.6.2
70	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.5.6.2
71	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.5.6.2
74	المدخل الإداري لمنهج إدارة الجودة الشاملة	6.6.2
75	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	7.6.2
79	أساليب إدارة الجودة الشاملة	8.6.2
82	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	9.6.2
الفصل الثالث: المكتبات الأكاديمية ورهانات جودة الخدمات		
85	المكتبات الأكاديمية	1.3
86	تعريف المكتبة الأكاديمية	1.1.3
88	خصائص المكتبة الأكاديمية	2.1.3
89	أنواع المكتبات الأكاديمية	3.1.3
93	فئات المستفيدين في المكتبات الأكاديمية	4.1.3

قائمة المحتويات

96	المقتنيات في المكتبات الأكاديمية	5.1.3
101	خدمات المستفيدين في المكتبات الأكاديمية	6.1.3
107	إدارة وتسيير المكتبات الأكاديمية	7.1.3
107	عناصر العملية الإدارية في المكتبات الأكاديمية	1.7.1.3
109	أهداف إدارة المكتبات الأكاديمية	8.1.3
110	مكانة المكتبة الأكاديمية ضمن المرجع الجزائري لضمان الجودة	9.1.3
111	الخدمات والجودة	2.3
111	تعريف الخدمة	1.2.3
111	قواعد الخدمة	2.2.3
113	عوامل الأداء في الخدمات	3.2.3
113	تعريف جودة الخدمات	4.2.3
114	أبعاد جودة الخدمات	5.2.3
115	إدارة جودة الخدمات	6.2.3
115	خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية	3.3
117	أهداف خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية	1.3.3
117	المتطلبات الأساسية لخدمات المكتبات والمعلومات	2.3.3
118	جودة خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية	3.3.3
119	أبعاد جودة خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية	4.3.3
121	إدارة جودة الخدمات في سياق المكتبات الأكاديمية	5.3.3
122	أهمية إدارة جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية	6.3.3
123	تصنيف خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية	7.3.3
139	خدمات المكتبات الأكاديمية في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4.3

قائمة المحتويات

5.3	إستراتيجيات تحسين الخدمات في المكتبات الأكاديمية	143
6.3	تكنولوجيا القياس والتقييم في مدخل إدارة الجودة الشاملة	148
7.3	مستقبل المكتبة الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية	163
الفصل الرابع: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية		
1.4	تعريف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	165
2.4	المؤشرات الرئيسية لجودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية	166
3.4	الأفكار الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	170
4.4	أهداف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	173
5.4	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	173
6.4	مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	174
7.4	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	175
8.4	متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	175
9.4	طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية	177
10.4	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات الجامعية	178
11.4	خصائص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعلومات الجامعية	181
12.4	نماذج إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الغربية	182
13.4	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	184
1.13.4	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات	185
14.4	دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المؤسسة	186
1.14.4	دعم والتزام الإدارة العليا	187
2.14.4	دور التوجه نحو العميل في تحسين الخدمات	189

قائمة المحتويات

195	دور مشاركة وتمكين العمال في تحسين الخدمات	3.14.4
197	دور التحسين المستمر في تميز المؤسسة	4.14.4
204	تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية	15.4
204	دور الإدارة العليا في تحسين الخدمات بالمكتبات الأكاديمية	1.15.4
206	دور تمكين العاملين في تحسين الخدمات بالمكتبات الأكاديمية	2.15.4
207	دور التركيز على المستفيدين في تحسين الخدمات بالمكتبات الأكاديمية	3.15.4
209	التحسين المستمر للخدمات في المكتبات الأكاديمية	4.15.4
الفصل الخامس: دعائم إرساء نظام إدارة الجودة في المكتبات الأكاديمية		
215	التنظيم والتسيير	1.5
216	إدارة التغيير	1.1.5
216	تعريف التغيير	1.1.1.5
217	تعريف إدارة التغيير	2.1.1.5
217	مجالات التغيير	3.1.1.5
218	أسباب وأهداف إدارة التغيير	4.1.1.5
218	مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة	5.1.1.5
220	فوائد إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية	6.1.1.5
220	الإدارة الإستراتيجية	2.1.5
220	تعريف الإدارة الإستراتيجية	1.2.1.5
221	أهداف الإدارة الإستراتيجية	2.2.1.5
222	مهام الإدارة الإستراتيجية	3.2.1.5
224	فوائد الإدارة الإستراتيجية	4.2.1.5

قائمة المحتويات

224	5.2.1.5	مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية
226	6.2.1.5	الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة
226	3.1.5	إعادة الهندسة الإدارية
226	1.3.1.5	تعريف إعادة الهندسة الإدارية
227	2.3.1.5	مبادئ إعادة الهندسة الإدارية
227	3.3.1.5	خصائص إعادة الهندسة الإدارية
228	4.3.1.5	أهداف تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات الأكاديمية
228	5.3.1.5	عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية
229	6.3.1.5	فوائد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة
232	7.3.1.5	متطلبات نجاح تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة
233	2.5	التوثيق والإجراءات
234	1.2.5	التوثيق
236	2.2.5	الإجراءات (إجراءات العمل)
237	3.2.5	المعايير الموحدة
237	1.3.2.5	تعريف المعايير الموحدة
238	2.3.2.5	تعريف التقييس
239	3.3.2.5	أهداف التقييس
239	4.3.2.5	المعايير الموحدة وإدارة الجودة الشاملة
240	5.3.2.5	المعايير والمواصفات في المكتبات الأكاديمية
241	6.3.2.5	الحاجة إلى تطبيق المعايير الموحدة في المكتبات الأكاديمية
242	4.2.5	الاعتماد الأكاديمي

قائمة المحتويات

242	تعريف الاعتماد الأكاديمي	1.4.2.5
243	فوائد الاعتماد في المكتبات الجامعية	2.4.2.5
243	معايير الاعتماد في المكتبات الجامعية	3.4.2.5
244	خصائص معايير الاعتماد في المكتبات الجامعية	4.4.2.5
245	ملامح الاعتماد وضمان الجودة في المكتبات الجامعية	5.4.2.5
245	دور المكتبة الجامعية في الاعتماد الأكاديمي	6.4.2.5
246	المنظمات المتخصصة	5.2.5
246	المنظمات المصدرة للمعايير الموحدة	1.5.2.5
247	الجمعيات المهنية الخاصة بالمكتبات	2.5.2.5
253	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.5
253	تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية	1.3.5
254	الانترنت في المكتبات الجامعية	2.3.5
256	النظم الآلية المتكاملة في المكتبات الجامعية	3.3.5
260	الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية	4.3.5
القسم الثاني: الجانب الإجرائي والميداني للدراسة		
الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية		
269	منهج الدراسة	1.6
270	الدراسة الاستطلاعية	2.6
272	إجراءات الدراسة الميدانية	3.6
272	حدود الدراسة	1.3.6
272	الحدود الموضوعية	1.1.3.6

قائمة المحتويات

272	الحدود الزمنية	2.1.3.6
273	الحدود البشرية	3.1.3.6
273	الحدود الجغرافية	4.1.3.6
274	مجتمع وعينة الدراسة	4.6
281	نموذج الدراسة	5.6
281	أدوات جمع البيانات	6.6
282	الاستبيان	1.6.6
282	شروط صياغة الاستبيان	2.6.6
283	الاستمارة النهائية للدراسة الميدانية	3.6.6
285	الخصائص السيكمترية لأداة جمع البيانات	4.6.6
293	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	5.6.6
الفصل السابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية		
296	عرض وتحليل بيانات المحور الأول	1.7
306	عرض وتحليل بيانات المحور الثاني	2.7
326	عرض وتحليل بيانات المحور الثالث	3.7
343	عرض وتحليل بيانات المحور الرابع	4.7
الفصل الثامن: النتائج العامة للدراسة		
357	مناقشة تساؤلات الدراسة	1.8
357	الإجابة عن التساؤل الأول	1.1.8
358	الإجابة عن التساؤل الثاني	2.1.8
360	الإجابة عن التساؤل الثالث	3.1.8
366	الإجابة عن التساؤل الرابع	4.1.8

قائمة المحتويات

369	الإجابة عن التساؤل الخامس	5.1.8
370	اختبار فرضيات الدراسة	2.8
370	اختبار الفرضية الأولى	1.2.8
271	اختبار الفرضية الثانية	2.2.8
377	اختبار الفرضية الثالثة	3.2.8
378	نتائج ومقترحات الدراسة	3.8
379	نتائج ومقترحات الدراسة النظرية	1.3.8
381	نتائج ومقترحات الدراسة الميدانية	2.3.8
391	النتائج النهائية المتعلقة بالأهداف	3.3.8
393	الخاتمة	
396	قائمة المراجع والمصادر	
قائمة الملاحق		
418	استمارة الاستبيان	ملحق 1
424	منظمات مصدرة للمعايير في مجال المكتبات والمعلومات وإدارة الجودة	ملحق 2
428	معايير موحدة في مجال المكتبات والمعلومات وإدارة الجودة	ملحق 3
430	مسرد المصطلحات	ملحق 4
قائمة الكشافات		
432	قائمة الجداول	1
435	قائمة الأشكال	2
قائمة الملخصات		
436	ملخص باللغة العربية	1
437	ملخص باللغة الانجليزية	2

قائمة المحتويات

438

ملخص باللغة الفرنسية

3

قائمة المختصرات

List of Abbreviations	قائمة المختصرات
AFLI	Arab Federation For Librarians And Infoermentation الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات
AFNOR	Association Française De Normalisation الجمعية الفرنسية للتوحيد القياسي
AITRS	Arab Institue For Training & Research In Staistics المعهد العربي للتعليم والبحث في الإحصائيات
ALA	American Library Association جمعية المكتبات الأمريكية
AMA	American Marketing Association الجمعية الأمريكية للتسويق
ANSI	American National Standars Institute المعهد الوطني الأمريكي للمعايير
APA	American Psychological Association جمعية علم النفس الأمريكية
ARL	Association Of Research Libraries جمعية مكتبات البحث
BNF	Bibliothèque National de France المكتبة الوطنية الفرنسية
BPR	Business Process Reengineering إعادة هندسة العمليات
CU	Centre Universitaire مركز جامعي
DDS	Document Delivery Service خدمة توصيل الوثائق
DOI	Digital Object Identifier المعرف الرقمي للكيانات
EFQM	European Foundation For Quality Management المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة
ENAS	Ecole National Supérieure المدرسة الوطنية العليا
ENOS	Ecole Normale Supérieure المدرسة العليا للأساتذة
ENPC	Ecole Nationale Polytechnique-Constantine المدرسة الوطنية متعددة التقنيات - قسنطينة
ENSB	Ecole Nationale Supérieure de Biotechnologie

	المدرسة الوطنية العليا للبيوتكنولوجيا
ENSC	Ecole Normale Supérieure-Constantine المدرسة العليا للأساتذة- قسنطينة
ENSTI	Ecole Nationale Supérieure de Technologie et d'Ingénierie-Annaba المدرسة الوطنية العليا للتكنولوجيا والهندسة- عنابة
ESBA	Ecole Supérieure des Beau- Arts المدرسة العليا للفنون الجميلة
ESCF	École Supérieure de Comptabilité et de Finances المدرسة العليا للمحاسبة والمالية
ESSG	Ecole Supérieure des Sciences de Gestion المدرسة العليا لعلوم التسيير
http	Hyper Text Transfer Protocol بروتوكول تحويل النصوص الفائقة
IAF	International Standardization Accreditation Forum المنتدى العالمي للتقييس والاعتماد
ibid	Ibidem نفس المرجع
IFLA	International Federation Of Librarians Association الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات
ILS	Integrated Library System النظام الآلي المتكامل
INFSP	Institut National de Formation Supérieure Paramédicale المعهد الوطني للتكوين العالي في شبه الطبي
INFSM	Institut National de Formation Supérieure de Musique المعهد الوطني للتكوين العالي في الموسيقى
INSTAPS	Institut des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
ISO	International Organization For Standardization المنظمة العالمية للتقييس
KAIZEN	Amélioration De Manière Continue التحسين المستمر
MARC	Machine Redable Cataloging الفهرسة المقرؤة آليا
ODLIS	On line Dictionary for Library and Information Science قاموس علوم المكتبات والمعلومات على الخط

Op.cit	Ouvrage précédemment cité المرجع السابق
OPAC	Online Public Access Catalog الفهرس العام على الخط
PDCA	Plan-Do-Check-Act خطط- أنجز- تحقق- افعل
QA	Quality Assurance ضمان الجودة
QC	Quality Conformance مطابقة الجودة
QD	Quality Design تصميم الجودة
QMS	Quality Management System نظام إدارة الجودة
QP	Quality Performance مطابقة الجودة
QT	Quality Team فريق الجودة
RDA	Resource Description and Access وصف وإتاحة المصادر
SQM	Services Quality Management. إدارة جودة الخدمات
RFID	Radio Frequency Identification نظام تحديد الهوية بموجات الراديو
TQM	Total Quality Management إدارة الجودة الشاملة
U	Université جامعة
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة
Wi Fi	Wireless Fidelity إخلاص اللاسلكي

مقدمة

مقدمة

تبعاً لما شهده قطاع التعليم العالي في الجزائر من تغيرات عديدة نوعية وكمية كبرى، وما نتج عنها من زيادة مطردة في عدد الطلبة والأساتذة، تطبيق نظام جديد (ل م د)، توسيع خريطة المؤسسات الجامعية، تنويع التخصصات العلمية المعتمدة، إنشاء المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي.

وباعتبار المكتبة الأكاديمية مكوناً رئيسياً ضمن البنية التحتية للمؤسسات التعليمية في السياسة الوطنية لقطاع التعليم العالي تعمل على توفير المعلومات العلمية والتقنية للطلبة وهيئة التدريس والعاملين، فهي تقدم الدعم البيداغوجي الأساسي للمناهج التدريسية والأقسام العلمية والوحدات البحثية لمؤسسات التعليم العالي للجامعة، كان ولا بد عليها من تحسين مستوى الخدمات الفنية وخدمات المعلومات المتاحة.

ونتيجة للتنوع الحاصل في المهام والاتساع الكبير للأدوار التي تقوم بها المكتبات الأكاديمية حالياً أدى ذلك إلى الاهتمام بموضوع جودة الخدمات التي تقدمها، ولما تضطلع به تلك المكتبات من مسؤوليات في تحسين المستوى العلمي والأكاديمي للطلبة والباحثين، وجب العمل على تحسين خدماتها باستمرار.

فالمكتبة الأكاديمية تركز على الخدمة النوعية وتلبية احتياجات المستفيدين، ومؤشر الجودة في المكتبة هو الفائدة التي تتحقق من مقتنياتها للوفاء باحتياجات المستفيدين في أبحاثهم وأعمالهم. وبالتالي فالمستفيد هو محور خدمات المكتبة ومعياري نجاحها.

بالإضافة إلى التحديات العديدة التي تواجهها المكتبات الأكاديمية في أداء رسالتها والتي من أبرزها زيادة التعقيد في مهام ووظائف الإدارة نتيجة لتأثر المكتبة بالتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية وغيرها، سواء في البيئة الداخلية والخارجية على الصعيدين المحلي والدولي، وما يواكبه من تعقيد في عملية اتخاذ القرار. لذلك، كان لا بد على إدارة المكتبة التكيف واستخدام وسائل وأساليب جديدة تساعد على التطور والتميز

وتتمدها بالمعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستعمال هذه التكنولوجيا على نحو مكثف في المكتبات حيث تعد من العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات الإداري الحديث واحتدام المنافسة مجالات كثيرة مثل تنوع الخدمات والتقنيات واستقطاب المستفيدين، بالإضافة النمو الاستثنائي لحجم المعلومات المنتجة وتنوع مصادرها وظاهرة الوصول الحر وأثرها على سياسات الاقتناء والتزويد بالمكتبات الأكاديمية وتغير سلوك الباحثين في إحداث طفرة في الحياة اليومية للمستفيدين وعمليات البحث العلمي التي يجرونها.

مما استدعى على هذا النوع من المكتبات ضرورة استشعار مجالات وطرق تحسين جودة الخدمات وسرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب الإدارة المتبع، وتحديد الانحرافات في العمليات والأنشطة وحل المشكلات وملاحقة التغيرات.

ومن أجل بلوغ إدارة حقيقية وجيدة لتراثنا الوثائقي، والتنشيط الدائم للمؤسسات الوثائقية بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. كان ولا بد على المكتبات الأكاديمية أن تضع أساس لعمليات وإجراءات خدمات مكتبية تنظم وتسير بأسلوب إداري معاصر يستوعب مختلف التحولات والتغيرات، ويواكب التطورات والتقنيات الحديثة، كما يساهم من جهة أخرى في مواجهة التحديات، عبر تطبيق مقارنة إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت فعاليتها في تحسين المنتجات وترقية جودة الخدمات مع التركيز على المستفيد كمحور لتلك الخدمات، عبر تبني مجموعة من المبادئ ذات التأثير الإيجابي على طرائق العمل وتهيئة البيئة الملائمة المشجعة على التطور والابتكار.

فإدارة الجودة الشاملة عملية إدارية معاصرة تركز على مجموعة من القيم وتستمد روحها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة وتقوم إدارة

الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنجح في تحقيق التميز.

ولهذا شكل موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية ودورها في تحسين الخدمات التي تقدمها للمستفيدين موضوعا جديرا بالبحث والاهتمام، فالهدف الأساسي للمكتبة الأكاديمية هو دعم عملية التعليم والتعلم والبحث العلمي بطرق تتوافق مع رسالة المؤسسة الجامعية وأهدافها، وتتسجم مع مستوى البرامج الأكاديمية المنتهجة من قبل تلك المؤسسة، وتحتاج المكتبة كغيرها من المؤسسات أو المنظمات، إلى إدارة واعية وفاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية، كما تستند في نجاحها على مدى قدرتها على إتباع مجموعة من الإجراءات الفنية المتمثلة في اختيار أوعية المعلومات التي تتلاءم مع احتياجات المستفيدين وتنظيمها وفق أحدث الأنظمة المكتبية وتيسير سبل الاستفادة منها باستخدام أحدث ما توصلت إليه تقنية المعلومات في هذا المجال.

وتأسيسا على ما سبق ستحاول هذه الدراسة معالجة موضوع الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية الجزائرية. وبغية الإحاطة بموضوع الدراسة قسم البحث إلى قسمين وثمانية فصول، تضمن الأول الجانب المنهجي والنظري، وخصص الثاني للجانب الميداني، وقد تطرقنا في الفصل الأول إلى المراكز المنهجية للدراسة من خلال التعريف بموضوع الدراسة وتحديد الإشكالية الأساسية، وقمنا بتقسيمها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية وذكرنا عدد من الفرضيات كمنطلق للدراسة، وشرحنا أسباب اختيار الموضوع، كما حددنا أهداف الدراسة وأهميتها، و أشرنا إلى المنهج المتبع في الدراسة، ثم فصلنا في الدراسات السابقة كأدبيات تناولت البحث من زوايا مختلفة، لنضع في النهاية مجموعة من التعريفات الإجرائية للمصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع البحث.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى مفهوم الجودة، وتعرضنا إلى مختلف مداخل تعريف الجودة، وفصلنا في الأسباب المعلنة والضمنية للاهتمام بموضوع الجودة، وقمنا بذكر أهم رواد

الجودة، ثم قمنا بتعريف إدارة الجودة الشاملة، وتطرقنا لأساسيات إدارة الجودة الشاملة بداية من الأهداف، وصولاً إلى الأهمية والفوائد، إضافة إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم وضعنا مراحل تطبيقها، لنصل في نهاية الفصل إلى توضيح أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعالجنا في الفصل الثالث رهانات جودة الخدمات بالمكتبات الأكاديمية من خلال التعريف بالمكتبات الأكاديمية، والتعريف بأنواعها المختلفة في الجزائر. وفصلنا في فئات المستفيدين من هذا النوع من المكتبة، وقمنا بتحديد خصوصيات المقتنيات المعرفية (المكتبية) فيها، لنصل إلى التعريف بالخدمات المكتبية المقدمة فيها كالإعارة والفهرسة، كما قمنا بتقديم طرق الإدارة العلمية للمكتبات الأكاديمية، كما قمنا في هذا الفصل بعرض الخدمات المكتبية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى التعريف بتكنولوجيا القياس والتقييم في المكتبات الأكاديمية. لنصل في نهاية الفصل إلى إعطاء نظرة إستشرافية حول مستقبل المكتبات الأكاديمية.

وتعرفنا في الفصل الرابع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية من حيث مضامينها وعناصرها الرئيسية بداية من الأفكار الأساسية لمنهجها الفكري والمبادئ الجوهرية لترسيخ دعائمها، بعدها الأهداف المبتغاة من تطبيقها لنصل للفوائد المرجوة من تطبيقها، وكشفنا عن مبررات تطبيقها، والمكاسب التي ستحصل عليها المكتبة تبعاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتناولنا متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية إضافة لأهم طرق تطبيقها وخصائص هذه الطرق، وذكرنا بعض النماذج لمكتبات أكاديمية غربية طبق إدارة الجودة الشاملة. لنصل إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية، ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المكتبات وفي الختام وضعنا تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية.

أما الفصل الخامس فتطرقنا فيه لدعامات إرساء نظام إدارة الجودة في المكتبات الأكاديمية في ثلاثة أجزاء رئيسية تمثل ركائز إرساء نظام لإدارة الجودة في المكتبات الأكاديمية. الجزء الأول التنظيم والتسيير وتضمن إدارة التغيير، والإدارة الإستراتيجية، بالإضافة لإعادة الهندسة الإدارية. أما الجزء الثاني فجاء بعنوان التوثيق والإجراءات وتضمن كل من المعايير الموحدة، المنظمات المتخصصة، والاعتماد الأكاديمي. في حين جاء الجزء الثالث تحت عنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تضمن الانترنت، والنظم الآلية المتكاملة، والذكاء الاصطناعي.

في حين تعرفنا في الفصل السادس على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بداية من منهج الدراسة، فخطوات الدراسة الاستطلاعية، والإجراءات الميدانية للدراسة. لنصل إلى توضيح حدود الدراسة الموضوعية، والزمنية، والبشرية، والجغرافية. لتتعرف بعدها على مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وحساب حجم العينة، كما وضعنا نموذج الدراسة، لنصل إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والاستبيان كأداة رئيسية، لتنتقل في النهاية إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

وعالجنا في الفصل السابع عمليات عرض البيانات الميدانية بواسطة الاستمارة، ثم قمنا بتحليل بيانات المحاور الأربعة التي تضمنتها وقمنا بمعالجتها بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

لنصل في الأخير إلى الفصل الثامن حيث عالجنا فيه النتائج العامة للدراسة. بداية بمناقشة تساؤلات الدراسة، فالإجابات على التساؤلات الخاصة بالدراسة، واختبار فرضيات الدراسة الأساسية والإجرائية، ثم نتائج ومقترحات الدراسة النظرية، فنتائج ومقترحات الدراسة الميدانية، لنصل في النتائج النهائية المتعلقة بالأهداف الخاصة بالدراسة.

وتتدرج غايتنا من خلال هذا البحث في السعي لإعطاء تصور لتحسين خدمات المكتبات الأكاديمية في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وأملنا أن نكون قد حاولنا الإلمام

بجوانب هذا البحث عن طريق الكشف عن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية حتى توفر للمستفيد خدمات ذات جودة، قادرة على تحقيق حاجاته ورغباته وتوقعاته، وإعطاء دفعة لهذه المكتبات من أجل التطور والرقى، كما نرجو أن نكون قد قدمنا مفاهيم جديدة يمكن للباحثين مستقبلاً التعمق في دراستها للنهوض بهذا القطاع ولو بالجزء القليل، والله الموفق والمستعان.

القسم الأول:

الجانب المنهجي والنظري

للدراصة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

الضروري على كل باحث علمي مقبل على انجاز رسالة أو أطروحة تخرج أن يحدد ويضبط الجانب المنهجي لدراسته بطريقة واضحة وجيدة، وهو ما يضمن له الانطلاق بطريقة صحيحة في البحث وبالتالي الوصول إلى نتائج دقيقة تفسر الظاهرة المعالجة. ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرض لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، والأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت الباحث للخوض في هذا الموضوع ومعالجته، ثم تحديد أهمية الدراسة وأهدافها، وتوضيح المنهج العلمي الملائم للدراسة، كما نتطرق إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والتحديد والضبط الإجرائي لمصطلحات ومتغيرات الدراسة. وفي الأخير ضبط مفاهيمي وإجرائي لأهم المتغيرات التي يقصدها الباحث ضمن دراسته، كل هذه النقاط لأجل بناء جانب نظري وميداني يتوافق مع عناصر الجانب المنهجي للدراسة.

1.1. إشكالية الدراسة:

المتعارف عليه أن المكتبة الأكاديمية من أهم المقومات التي تساهم في تطوير وتحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، بما فيها الجامعات، والكليات، والمعاهد، والمدارس العليا، ومختلف هيئات البحث تحت الوصاية الكاملة أو المشتركة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ذلك بما توفره من مصادر معلومات ثرية ومتنوعة تخدم مختلف فئات المستفيدين من المجتمع الأكاديمي (الطلبة، الأساتذة، الباحثين، الموظفين) فهدفها مساندة ودعم العملية التعليمية، وتطوير البحث العلمي وخدمة المجتمع. فالمكتبة الأكاديمية تستمد قيمتها ووجودها وأهميتها وغاياتها وأهدافها من (الجامعة، المعهد، الكلية، المدرسة) ورسالتها هي جزء من رسالة المؤسسة الأم والتي تتركز على التعليم والبحث وخدمة المجتمع. وعليه فإن مكانة هذه المكتبات مرهون بالاستمرارية في تقديم الخدمات المتميزة في

عصر التحولات الحديثة، والتحديات الراهنة. وتعزيز الخدمات التقليدية في البيئة التعليمية الجديدة للتعليم العالي. ما يفرض إعادة النظر في المكتبات ودورها في السياق الأكاديمي. فالمكتبة الأكاديمية مؤسسة خدمات بالدرجة الأولى لها هيكل تنظيمي تتوزع عليه مختلف المصالح الإدارية، حيث زبونها المستفيد، سلعتها خدمات المعلومات، وموادها الأولية مصادر المعلومات. ويتوقف تطور هذه المكتبة بشكل ملموس على مدى استعدادها ونجاحها بتقديم خدمات معلومات متميزة، نوعية وسريعة، مع إضافة خدمات أخرى جديدة إلى الخدمات التقليدية التي تقدمها.

فالمؤكد أن توفير خدمات المعلومات على اختلاف أنواعها، وتعدد أشكالها هي الغاية الأسمى، والهدف الأبرز للمكتبة، ذلك عبر خدمة فئات مرتاديها أولاً وضمانة لبقائها ثانياً، وحيث تسعى المكتبات الأكاديمية إلى الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها لتصل إلى درجة التميز كان لزاماً عليها استخدام إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة إدارية حديثة تركز بالأساس على معرفة وفهم المستفيدين ومتطلباتهم (حاجات، رغبات، توقعات). والعمل على تلبيتها باستمرار من خلال تحسين الخدمات المقدمة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات ممثلة في العاملين فيها، من أجل توفير بيئة معلومات تحظى بقبول ورضا المستفيدين، وفق أسس ومعايير الجودة الشاملة

فالعامل على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية ينطلق من التركيز على المستفيدين وينتهي بتحقيق متطلباتهم. عن طريق مجموعة من المبادئ (التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيدين، تمكين العاملين والتحسين المستمر وغيرها) فمتطلبات المستفيدين المتغيرة من خدمات المعلومات تتطلب تغييرات في كيفية قيام المكتبات الجامعية بعملها،

وهذا يؤثر على جودة الخدمات وبالنهاية على رضا المستفيدين. كما يعزز مكانة الجامعة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي ويساهم في الاعتراف بدورها كقاطرة للتنمية المستدامة. وبذلك تتبلور إشكالية الدراسة في تحديد درجة التزام المكتبات الأكاديمية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على جودة مختلف الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تقوم بها ممثلة في العاملين لديها من أجل خلق بيئة تنظيمية ملائمة لتحقيق متطلبات المستفيدين. وبناء عليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري من وجهة نظر العاملين بها؟

2.1. تساؤلات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة تتجلى لنا التساؤلات التالية:

هل موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لديهم الوعي الكافي والدراية اللازمة بمفاهيم ومضامين (المتطلبات، المبررات، التحديات) إدارة الجودة الشاملة؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى وعي ودراية موظفي المكتبات الأكاديمية بمفاهيم ومضامين إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية.

هل تطبق المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر)؟

هل الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري ترتقي لمصف الجودة والتميز من وجهة نظر العاملين بها؟

هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري؟

3.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية عبارة عن " تخمينية بشأن العلاقة بين متغيرين أو أكثر.¹ فهي عبارة عن إجابات مؤقتة للأسئلة المطروحة ولا بد للبحث العلمي أن ينطلق بفروض معينة وعليه جاءت دراستنا بالفروض التالية:

1.3.1. الفرضية الأساسية

يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على المستفيدين، التحسين المستمر) بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري في تحسين خدماتها.

2.3.1. الفرضيات الإجرائية

1. موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لديهم الوعي الكافي والدراية اللازمة بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (المتطلبات، المبررات، التحديات)؟
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بمفهوم ومبادئ ومضامين إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.

4.1. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، ومعالجته من خلال طرح فكرة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية، وإمكانية تطبيقها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الأكاديمية الجزائرية ندرج ما يلي:

¹. الدغيمي، محمد عبد العال، البياتي، عبد الجبار توفيق، غازي، جمال خليفة. طرق ومناهج البحث العلمي. [د.م]: دار

الوراق للنشر والتوزيع، 2009. ص51.

- عجز الأساليب الإدارية التقليدية في السيطرة على التحديات التي تواجه المكتبات الجامعية وعن تطوير وتحسين خدمات المعلومات.
- الأهمية النظرية والميدانية التي يكتسبها موضوع الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية، خاصة في ظل ما تشهده المكتبات الجامعية اليوم من تحديات وتغيرات متلاحقة.
- محاولة توضيح الأثر الذي تحدثه الإدارة بالجودة الشاملة في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية
- الأهمية التي يكتسبها موضوع إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمكتبات وللمجتمع، وترجع هذه الأهمية إلى التطورات والتغيرات المتلاحقة في مختلف القطاعات، والحاجة إلى تطوير مستمر للأساليب الإدارية المتبعة.
- حاجة المكتبات الأكاديمية الجزائرية لانتهاج أسلوب تسيير حديث يساعدها على مواجهة التحديات، وتحقيق المكاسب والقضاء على مظاهر غياب الجودة في الخدمات المقدمة.
- ظهور مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وتقنياتها كدعائم تقوي مجال المكتبات بمختلف جوانبها.
- تأثير مخرجات وخدمات المكتبات الأكاديمية كمؤسسات خدمات معلومات بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

5.1. أهداف الدراسة:

تأتي الدراسات عادة لإبراز جملة من الأهداف النظرية والميدانية ليكون البحث ذو فائدة علمية واضحة ونحن من خلال دراستنا هذه نطمح لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة مدى دراية موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مستوى دراية موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمبررات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الكشف على الصعوبات التي تواجه المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري أثناء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الكشف عن الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بمفهوم ومضامين (المتطلبات، المبررات، الصعوبات) إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05).
- إبراز علاقة الارتباط بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.
- تحديد مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبات الأكاديمية.
- الكشف عن إمكانية تطبيق المكتبات الأكاديمية الجزائرية مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على الإمكانيات والمقومات، التي تمتلكها المكتبات الأكاديمية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- محاولة الوصول إلى حلول لتجسيد التطبيق الفعلي لأسلوب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولفت انتباه الجهات الوصية لضرورة تبني إجراءات، وآليات تضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة المكتبة الأكاديمية الجزائرية.

6.1. أهمية الدراسة:

باعتبار خدمات المعلومات بمختلف أنواعها سواء في البيئة التقليدية أو الحديثة أساس إنشاء المكتبة الجامعية، وكونها معيار رئيسي لتقييم والحكم على مدى فعالية ونشاط هذه المؤسسة، لذا كان هناك رغبة بأن تكون هذه الدراسة محاولة للتعرف على واقع خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبات الجامعية الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- قلة الدراسات السابقة في المنطقة العربية بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بخدمات المعلومات في المكتبات الجامعية.
- تقديم توصيات يمكن أن تساعد في تطوير المكتبات الأكاديمية الجزائرية
- إثراء المكتبة الأكاديمية بدراسة حول دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المكتبية

- تقدّم هذه الدراسة رؤية علمية حول الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية وبالتالي ستفتح المجال أمام الباحثين لتقديم أبحاث مستقبلية ذات العلاقة
- تساعد هذه الدراسة مديري المكتبات الجامعية على اختيار الأسلوب الإداري المناسب والذي من شأنه الإسهام في تحسين مستوى خدمات المعلومات.
- ضرورة الاهتمام بمستوى خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية ومعرفة العوامل المؤثرة على نوعيتها، وذلك من أجل تحسينها وتحقيق الجودة.

- طبيعة الظروف الراهنة التي تعيشها المكتبات الأكاديمية وما تواجهه من تحديات، تزايد عدد الطلبة، التأقلم مع البيئة المتغيرة، تلبية متطلبات المستفيدين المتعددة، الانترنت، كل هذا وغيره يتطلب توفير الأدوات والإمكانات، وأساليب جديدة تتيح لمكتباتنا الأكاديمية فرض مكانتها في تقديم خدمات متكاملة، لكسب رضا ولاء المستفيدين.

7.1. منهج الدراسة:

أي بحث علمي يجب أن يخضع لمنهج محدد يسير وفقه الباحث من أجل تحقيق نتائج مرضية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي**، فوظيفة المنهج الوصفي "تتمثل في وصف ما هو كائن وتفسيره كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات وتأثيراتها عند الأفراد والجماعات وطريقتها في النمو والتطور".¹ فالمنهج الوصفي يعد الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات لما يوفره من إمكانية التحليل الدقيق للمعطيات الظاهرة محل الدراسة.

8.1. الدراسات السابقة:

تساعد الدراسات السابقة الباحث من اكتشاف معظم العناصر التي تدور وتحيط بموضوع بحثه من زواياه المختلفة وأيضاً تكوين خلفية نظرية واكتساب تراكم معرفي عن الموضوع، كما تمكنه أيضاً من تدارك نقائص وأخطاء من سبقوه إلى مثل هذه المواضيع من الدراسات، كما تسهل تقديم الإضافة الجديدة انطلاقاً من النقطة التي توقف فيها غيره من الباحثين.

الدراسة الأولى: "إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات".²

الدراسة العلمية تقدم عرضاً عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM، على خدمات مرافق المعلومات المختلفة والمتنوعة. كما تبين أهم المبادئ التي يعتمد عليها هذا المدخل المتقدم، وذلك فيما يتصل بتفسير وإنشاء وإمداد وإدارة وضبط نظم وخدمات المعلومات الالكترونية المتقدمة. فالهدف من إعداد مرافق المعلومات لنظم وخدمات المعلومات هو المشاركة في تحسين وتعزيز مبادرات الجودة الكلية في منظمات وقطاعات الدولة لتحقيق التنمية الشاملة والتحديث المستمر، وعليه ينظر لمرافق المعلومات من ثلاث أبعاد: أولاً يجب أن يضع مرفق خدمات المعلومات معايير داخلية لتحسين جودة نظم وخدمات المعلومات والعمل على تحقيقها باستمرار. ثانياً يجب أن يساند المرفق أغراض وأهداف المستفيدين فيما يتعلق

¹ معيرش، موسى. المعرفة والبحث العلمي: مدخل إلى المنهجية العامة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008، ص. 107.

² محمد الهادي، محمد. إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. ع 17، (يناير 2002). ص ص 164 - 204.

بإمدادهم المستمر بخدمات بجودة عالية ترتبط بمعايير الجودة العالمية. ثالثاً يجب أن يساند مرفق المعلومات جهود إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الأم. وقد تطرقت لضرورة للاستعانة بإعادة الهندسة لتأهيل مرافق المعلومات لتتفاعل مع متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد استعرضت الدراسة مفهوم TQM، وتطابقه مع متطلبات المستفيدين.

لقد تضمنت الدراسة إطاراً عاماً لخدمات ومنتجات مرافق المعلومات الحديثة، وتحديد مدى ملائمة الوسائل والأساليب المختلفة لإمدادها، كما حددت خصائص البيانات المتضمنة في هذه الخدمات والمنتجات. واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من الأسس والمؤشرات المتعلقة بالجودة المطلوبة مراعاتها لمرافق المعلومات المعنية بالقيام بالخدمات، وإنتاج مخرجات المعلومات في نطاق دورة حياة كل منها وارتباطها بالأداء والتصميم والتطبيق، والتزامها بالمعايير المطلوبة للوصول لجودة مرفق المعلومات (المصادقية، الموثوقية، الكفاءة، إمكانية الاستخدام، إمكانية الصيانة وغيرها)

الدراسة الثانية: "إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق".¹

تناول العمل موضوع إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية، بالتطرق إلى المكتبات الجامعية، الإدارة، الجودة في المكتبات الجامعية، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وفي الأخير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية. حيث هدف المؤلف إلى الأهداف التالية:

- الدعوة إلى الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة للمكتبات الجامعية
 - التعريف بإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
 - توفير مرجع يمكن الاستعانة به عند الحاجة
- وقد توصل المؤلف الجملة من النتائج أهمها:

¹ بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: دار بهاء، 2015.

- حتمية أن تفكر الإدارة العليا للمكتبات الجامعية في نمط إداري أكثر فعالية وهو إدارة الجودة الشاملة

- وضع رؤية لتنفيذ الجودة الشاملة من أجل تحسين خدمات المكتبات الجامعية وقد أفادنا المؤلف في النقاط التالية:

- التعرف على المكتبات الجامعية من حيث، الأهداف، الوظائف، الخدمات

- التعرف على مفاهيم الإدارة، الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة

- اخذ فكرة وتصور عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

الدراسة الثالثة: "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس".¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعات محافظات الضفة الغربية النظامية الستة، وهي: جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة بيرزت، وجامعة القدس أبو ديس وجامعة بيت لحم وجامعة الخليل، من حملة شهادة الدكتوراه، الماجستير للعام الجامعي 2004/2005 والبالغ عددهم 1084 عضو هيئة تدريس. واشتملت عينة الدراسة على 346 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بحيث تشكل هذه العينة ما نسبته (32%) من المجموع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

¹ - الملاح، منتهى. درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. أطروحة ماجستير: إدارة تربوية: جامعة النجاح، فلسطين، 2005.

- الاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال بدلا من الفردية، واعتماد مبدأ تفويض السلطات على قدر المسؤولية.
- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والعمل الجاد والفاعل على ربط هذه البحوث والدراسات المنجزة في الجامعات بمشكلات المجتمع وقضايا التنمية الشاملة، وتوفير التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية.
- زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيلها داخل الجامعات، كتوفير وسائل الراحة، وتعديل نظام الرواتب، وتقديم المكافآت المناسبة لموظفيها.

الدراسة الرابعة: "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة- فرمال - لإنتاج الأدوية".¹

الزاوية التي تناولت الباحثة منها موضوع إدارة الجودة الشاملة هو توضيح عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي الدراسة الميدانية حاولت إيجاد توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة (الرسالة، العلاقة مع العميل، العلاقة مع المورد، التعاون، حل المشاكل، المشاركة والعمل الابتكار والتجديد، القياس وتقييم الأداء، الأجور والمكافآت والتقدير، التحسين المستمر)، وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة محل البحث.

وتوصلت الباحثة إلى انه هناك عدم ملائمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم ملائمة سياسة التوجه بالعمل السائد في الوحدة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم توفر دراسات بحثية عن رغبات العمال وآرائهم.

¹ - حبشي، فتيحة. إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة- فرمال - لإنتاج الأدوية. أطروحة دكتوراه: علوم اقتصادية: جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

الدراسة الخامسة: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل-".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تقديم إطار نظري محدد، فصله الأول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمدخل ISO 9000 ، أما الفصل الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فقد ركز على جودة الخدمة التعليمية المقدمة من طرف الجامعة باعتبارها مؤسسة للتنمية البشرية، ومدى مساهمتها في إعداد الإطارات القادرة على قيادة المجتمع للتنمية المستدامة. وإطار ميداني تضمن الفصل الثالث مدى إدراك أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. باستخدام المقابلة، الملاحظة، مع التركيز على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحديد أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل. تكونت من 34 سؤالاً موزع على ثلاث محاور تضمن الأول البيانات العامة، والثاني مفهوم (TQM) والثالث مستويات العملية التعليمية.

لقد سعت الباحثة إلى تحديد مدى إدراك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ووفقاً لمستويات تطوير العملية التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأساتذة بالجامعة لديهم الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودورها الفعال في تحسين نوعية الخدمة التعليمية، كما أن هناك العديد من المبررات (أسلوب إدارة الجامعة لا يتماشى والجودة الشاملة، البحث العلمي يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه، افتقار مكاتب كليات الجامعة للأساليب التكنولوجية الحديثة، عدم رضا المستفيدين عن علاقة الجامعة بالمجتمع، النقص المسجل والواضح في الإمكانيات المادية والبشرية) والتي تدفع بالجامعة

¹. عميرة، أسماء. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل. أطروحة ماجستير: علوم

تسيير: جامعة قسنطينة 2، 2013.

نحو تطبيق هذا المدخل. وختمت الدراسة ببعض المقترحات (تحسين نوعية التأطير، الحرص على تقديم الحوافز والمكافآت، دعم الأبحاث العلمية).

الدراسة السادسة: "تطوير مكتبات الجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة".¹

هدفت رسالة الدكتوراه إلى التوصل إلى أسباب ودواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية فضلا عن بناء أداة قياس للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بالجامعات المصرية.

وفي الشق الأول من الدراسة تعرض الباحث للسلبات التي تعاني منها المكتبات الجامعية المصرية وهي: (عدم وضوح الأهداف السلبات المرتبطة بأخصائي المكتبات، سوء الإدارة المكتبية، قلة الإمكانيات المادية، وسوء أحوالها، ضعف التمويل والميزانية، سوء بناء وتنمية المقتنيات). وفي الشق الثاني أجرى الباحث دراسة ميدانية لاستطلاع نتائج تطبيق مقياس التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، وتكونت أداة القياس من خمسة محاور بمجموع 53 عبارة.

وقد تعلق المحور الأول باقتناع الإدارة المكتبية الجامعية بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعلق المحور الثاني بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المحور الثالث فقد اختص ببناء نظام ولوائح إدارة الجودة، واختص المحور الرابع بتأسيس نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة وتعلق المحور الخامس بتحقيق التعاون والمشاركة بين إدارة المكتبات الجامعية والمستفيدين من هذه المكتبات.

وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى اتفاق كل من أساتذة الجامعات والمديرين على أهمية المحاور الخمسة كمتطلبات ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بدرجة كبيرة.

¹. الحناوي، حسن. تطوير مكتبات الجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة الإسكندرية، 2008.

وبناء على هذه الدراسة قدم الباحث دليلاً مقترحاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يتضمن الخطوات المقترحة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

1. تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة. 2. التوعية ونشر مفهوم الجودة. 3. دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة. 4. تقييم وتشخيص الوضع الحالي. 5. الإعداد والتهيئة داخل المكتبات. 6. بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها. 7. حصر جميع العمليات القائمة وتحديد الخطوات الإجرائية لها. 8. تخطيط وتوثيق شامل لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية. 9. تطبيق نظام إدارة الجودة. 10. التدقيق الداخلي بالمكتبات الجامعية. 11. مراجعة الإدارة العليا. 12. وضع المعايير والتسجيل والحصول على الشهادة (اختياري).

الدراسة السابعة: "إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة خدمات المعلومات: دراسة تطبيقية على مكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية".¹

هدفت رسالة الماجستير إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكتبة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية من خلال آراء العاملين بالمكتبات وأيضاً قياس جودة الخدمات المتاحة لدى المكتبات موضوع الدراسة ومدى تلبية هذه الخدمات لاحتياجات المستفيدين من خلال تطبيق أحد المقاييس العالمية على المستفيدين وبالنسبة للجانب الأول أعد الباحث استبياناً للعاملين بمكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية لدراسة مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات موضوع الدراسة، أما الجانب الثاني فقد اعتمد الباحث مقياس الفجوة بين التوقع والإدراك (SERVQUAL) وهو يشتمل على 22 مفردة صممت لقياس خمسة أبعاد تعكس جودة الخدمة المقدمة من المكتبات، وقام الباحث بإضافة 6 أسئلة أخرى لأسئلة المقياس حتى يتلاءم مع طبيعة عمل المكتبات وخصائص الخدمات التي تؤثر في جودتها. وقد تم تصميم أداة القياس من جزأين:

¹. المغاوري، شريف. إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة خدمات المعلومات: دراسة تطبيقية على مكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية شبين الكوم. أطروحة ماجستير: علم المكتبات: جامعة المنوفية، 2010.

يعكس الأول توقعات المستفيدين بما ينبغي أن تكون عليه مظاهر الامتياز في الخدمة، بينما يقيس الجزء الثاني إدراك المستفيدين للأداء الفعلي للخدمة، ويمثل الفرق بين إدراك المستفيدين وتوقعاتهم حول جودة الخدمة المدركة. وقد تم توزيع المقياس على عينة من أعضاء التدريس والهيئة المعاونة والطلاب المستفيدين من مكاتب أكاديمية السادات للعلوم الإدارية خلال العام الجامعي 2008/2007 بلغ قوامها 530 مفردة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تتعلق بتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المكاتب ومنها:

- عدم وضوح مهمة الأكاديمية ورؤيتها لدى عدد من العاملين بالمكاتب.
 - الهيكل التنظيمي لمكاتب الأكاديمية بشكل عام لا يسمح بسهولة التركيز على الجودة.
 - عدم وجود وحدة مختصة بإدارة الجودة.
 - لا يوجد تصنيف وتصنيف الوظائف العاملين.
 - عدم وجود نظم لتقويم الأداء بالمكاتب موضوع الدراسة.
- وفيما يتعلق بوجود فجوة سلبية أو إيجابية بين توقعات المستفيدين لأبعاد جودة الخدمات وبين إدراكاتهم لجودة هذه الأبعاد بالفعل تبين ما يلي:
- وجود فجوة سلبية إجمالية بين توقعات المستفيدين لمظاهر الامتياز في الخدمة وبين إدراكاتهم للخدمة الفعلية المقدمة وذلك على مستوى جميع متغيرات القياس وأبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية والاستجابة والتفاني والأمان. وتشير الفجوة السلبية إلى عجز المكاتب موضوع الدراسة على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات المقدمة وتقديم خدمات متميزة ذات جودة ترتقي لرضاء المستفيدين.

الدراسة الثامنة: "جودة خدمات المكتبات الأكاديمية شرطاً للحصول على الاعتماد الأكاديمي: مكتبة أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة نموذجاً".¹

هدفت دراسة خالد حسين للتعرف على معيار المكتبة الصادر عن هيئة الاعتماد الأكاديمي بالإمارات والتطبيق لمعيار المكتبة على مكتبة أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة باعتبارها واحدة من المكتبات التي استطاعت الحصول على الاعتماد، وتحديد الأدلة أو المؤشرات على تطبيق المكتبة لعناصر المعيار بما ييسر على المكتبات التعامل الجيد معها والحصول على الاعتماد من طرف هيئة الاعتماد الأكاديمية بالإمارات بعد التأكد من المطابقة عن طريق التدقيق والإجراءات اللازمة للمنح.

حيث أصدرت هيئة الاعتماد الأكاديمي معايير الاعتماد في 2007، ثم تبعتها إصدارات متتالية حتى 2011. وقد اشتملت المعايير عشرة أقسام السادس منها خاص بمصادر التعلم وتضمن (المكتبة - تكنولوجيا المعلومات - المعامل).

وقد طبق الباحث معيار المكتبة في معايير هيئة الاعتماد الأكاديمي الصادرة في 2011 على مكتبة الأكاديمية حيث أشار إلى الرؤية والرسالة والإستراتيجية، والأهداف والدعم المالي ومساحة المكتبة وأوقات العمل، والخدمات وبرامج التوجيه والخدمات الإلكترونية، واستخدام المستفيدين للمصادر الإلكترونية، والخطة المستقبلية ودور أعضاء هيئة التدريس في تنمية المجموعات، والمعالجة الفنية للمقتنيات والتعاون وفريق المكتبة.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات تضمنت مجموعة من الإجراءات التي تأكد على ضرورة التزام المكتبات بإجراء الدراسات الذاتية لكافة عملياتها ونشاطاتها وخدماتها، وأن تستخدم الأساليب والأدوات المعروفة المستخدمة في تقييم وقياس مستوى الجودة وأن يكون ذلك بصفة دورية ومنتظمة.

¹. إبراهيم، خالد حسين. جودة خدمات المكتبات الأكاديمية شرطاً للحصول على الاعتماد الأكاديمي: مكتبة أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة نموذجاً. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. ع39، (يناير 2013). ص145-181.

الدراسة التاسعة: "دراسة تقييمية للمكتبات الجامعية السودانية وفقا لمعايير اتحاد الجامعات العربية".¹

هدفت دراسة حمد عبد القادر وياسر الماحي إلى إلقاء الضوء على سعى المكتبات الجامعية في السودان إلى الاهتمام بالنوعية وضمان الجودة في مدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها، وذلك من خلال توظيف أدوات وأساليب عملية لضمان الجودة لتقويم وقياس أداء المكتبات الجامعية الحالية، وذلك لمعرفة إلى أي مدى تلبي مكتبات الجامعات السودانية متطلبات مؤشرات القياس والتقويم والاعتماد الواردة في دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية الأعضاء الصادر عن اتحاد الجامعات العربية.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- تلبي كثير من مكتبات الجامعات السودانية بدرجة جيدة متطلبات مؤشرات القياس والتقويم والاعتماد الواردة في الدليل أداة التقويم المذكور.
- تحتاج كثير من أدوات ووسائل قياس وتقويم أداء المكتبات الجامعية السودانية -ومن بينها دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية الصادر عن اتحاد الجامعات العربية (في محور المكتبات) إلى المراجعة التعديل حتى تصبح ملائمة وكافية لتقويم أداء المكتبات الجامعية السودانية في ظل التحولات التقنية والخدمات الإلكترونية والجامعات الافتراضية وهذا يتطلب تضمين ملاحظات الباحثين ومستخدمي الدليل من الجامعات السودانية أعضاء الاتحاد وإدارات التقويم والجودة والاعتماد بتلك الجامعات.
- في كثير من الأحيان هناك قصور في معرفة إدارات الجامعات لمفهوم المكتبة ووظائفها، وخدماتها، مما يجعل قدرة تلك الإدارات على القيام بعملية التقويم للمكتبات الجامعية غير عملية، وقد يعيق عملية التقويم في تحقيق الغرض المرجو منها.

¹. عبد القادر، حمد، الماحي، ياسر. دراسة تقييمية للمكتبات الجامعية السودانية وفقا لمعايير اتحاد الجامعات العربية.

المؤتمر 25 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. تونس، 2014.

- على المكتبات الجامعية السودانية تبني دليل التقييم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية الأعضاء الصادر عن اتحاد الجامعات العربية، والشروع في تطبيقه مع محاولة الاستفادة من الأدلة الأخرى وخاصة دليل معايير ومؤشرات قياس أداء المكتبات الجامعية والوطنية والعامة والمدرسية الصادر عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بوصفه أكثر حداثة وشمولا وأوضح في جانب مؤشرات قياس الأداء.

- الاهتمام ببناء نماذج معايير داخلية للمكتبات بالتكامل والتنسيق مع إدارة التقييم والجودة والاعتماد بالجامعات السودانية لتقييم أداء المكتبات يراعى فيها الاستفادة من أدلة مؤسسات المعايير والقياس والاعتماد الإقليمية والدولية، وذلك بإنشاء وحدات لضبط الجودة داخل المكتبات الجامعية السودانية، والعمل على تنمية القيم والاتجاهات السليمة لبناء ثقافة تنظيمية راسخة تتعلق بالتقييم والتقييم الذاتي الطوعي، وتأكيد وتعزيز الجودة لدى جميع الأطر العاملة في المكتبات الجامعية السودانية.

الدراسة العاشرة: "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها".¹

هدفت هذه الدراسة الوثائقية إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية والتعرف على المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، وخطوات تطبيقها، كما هدفت الدراسة إلى الخروج بتوصيات للمساهمة في حل المشكلات التي تواجه المكتبات الجامعية في عمليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وخلص الباحث إلى التوصيات التالية:

¹. عليان، ربحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج24. ع2، 2018.

- ضرورة تفعيل دور العاملين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتعلق بتحسين وتطوير العمل. وتشجيعهم على تجريب طرق جديدة للعمل مع إبراز الأفكار الخلاقة لاستغلالها في العمل
- ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها في المكتبات الجامعية، لأن ذلك سوف يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها
- ضرورة استمرار الإدارة العليا التي تتبع لها المكتبات الجامعية في توفير الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات.
- على المكتبات الجامعية العمل الجاد لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقها في الأعمال المختلفة بين جميع العاملين فيها.
- على المكتبات الجامعية توفير التدريب الملائم الذي يتناسب مع متطلبات العمل من خلال وضع برامج تدريبية مناسبة.
- تشجيع روح الانتماء والولاء لدى الموظفين تجاه المكتبة الجامعية وأهدافها من خلال زيادة درجة رضا الوظيفي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين مع ضرورة الاستناد إلى الكفاءة والجدارة في تحصيل العلاوات والترقيات.
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة لها بما تتضمنه من قيم ومبادئ ومعتقدات داعمة.
- يجب على الجامعات المساعدة في القيام بالدراسات الأكاديمية المتخصصة في المجال، وتقديم الدعم اللازم لها.

الدراسة الحادية عشر: "التنمية المهنية بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر في ظل تكنولوجيا

المعلومات الحديثة دراسة حالة أخصائي مكتبات جامعتي وهران ومعسكر".¹

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إشكالية التنمية المهنية في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر ممثلة في مكتبات جامعتي معسكر وهران، وذلك من خلال التطرق إلى أبرز محطات التكوين في مسار أخصائي المكتبات، عبر التوجه إلى المؤسسات المعنية بالتكوين العالي في علم المكتبات، ممثلة في قسم علم المكتبات بجامعة وهران، واختيار مجتمع الدراسة المتمثل في أخصائي المكتبات الأكاديمية بجامعة وهران وجامعة معسكر قصد جمع البيانات من الميدان، وتحليلها للكشف عن واقع تنمية مهنية المكتبات بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر في ظل تكنولوجيا المعلومات. وقد خلصت الدراسة الميدانية في النهاية إلى مجموعة النتائج التالية:

- التعدد والتجدد في الشهادات الممنوحة في تخصص علم المكتبات
- موازنة البرامج والمناهج بين الأقسام المعنية بالتكوين في علم المكتبات
- التغيير والتعديل والتحديث في المقاييس وإدراج التقنيات الحديثة في المقررات الدراسية
- عدم الاستفادة من البرامج التكوينية المتخصصة في علم المكتبات
- احتكار مديري المكتبات لمعظم فرص التكوين وتحسين المستوى
- الأغلبية الساحقة لأخصائي المكتبات الأكاديمية تكوينهم ذاتي
- الاعتماد على التعلم أثناء الخدمة كوسيلة أساسية للتكوين الذاتي
- الرغبة في الالتحاق بالبرامج التكوينية للنهوض بالمهنة المكتبية.
- الاعتماد على طرق التدريس النظرية على حساب التطبيقات الميدانية
- قلة فرص الترقية المهنية وانخفاض الرضا عن المهام الموكلة.

¹.مكاني، كريمة. التنمية المهنية بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة دراسة حالة

أخصائي مكتبات جامعتي وهران ومعسكر. دكتوراه علم المكتبات: جامعة وهران، 2020.

الدراسة الثانية عشر: «from user to customer TQM in academic librarie, library management».¹

أجريت هذه الدراسة بهدف إعطاء نظرة عامة لإدارة الجودة الشاملة في سياق موضوع خدمات المكتبات الأكاديمية، حيث أن دراسة المبادئ النظرية والتطبيقات العملية والأدبيات الإدارية في مجال كل من المكتبات الأكاديمية وإدارة الجودة الشاملة، تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية.

خلصت الدراسة إلى أن عملية إعداد وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية تتضمن تغير منهج التفكير لدى أخصائي المكتبات، وكذا تغيير في الثقافة التنظيمية والعمليات التنظيمية دون التفكير والالتزام طويل المدى، كما أن فرق العمل مهمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن كل خطوة في تطبيق هذه العملية تعتمد على الدعم والالتزام من الإدارة العليا، وعليه فإن عملية اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة قوية من أجل تحقيق ذلك.

الدراسة الثالثة عشر: «The Impact of Total Quality Management (TQM) on the Efficiency of Academic Performance – Empirical Study – The Higher Education Sector – The niversity of Jordan».²

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة اختبار إشكالية أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي عبر دراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي بالجامعة الأردنية. ومن خلال المعالجته الإحصائية للبيانات المرصودة من 120 استبيان موزع على الأساتذة في الجامعة

¹.Wang, hong. **from user to customer TQM in academic librarie, library management**, emerald group publishing limited, vol.27, no.9, 2006.

².Mashagba, Ibrahim Awwad Salem. **The Impact of Total Quality Management (TQM) on the Efficiency of Academic Performance – Empirical Study – The Higher Education Sector – The niversity of Jordan**. International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 03, Iss: 04, 2014. pp. 358–364. Available on: <http://www.ijstr.org>

الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود التأثير الإيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، عن طريق توفير المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية والقرارات الأكاديمية للإدارة على كفاءة الأداء الأكاديمي.

الدراسة الرابعة العشر: «Total Quality Management in Academic Libraries: An Overview»¹

هدفت الدراسة إلى محاولة سد ثغرة تزايد متطلبات المستخدمين بشكل غير متوقع، وتحقيق رضاهم عن طريق الارتقاء بجودة الخدمة في المكتبة الأكاديمية، وذلك من خلال تسليطه الضوء على العديد من القضايا المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال خدمات المكتبات الأكاديمية. حيث تطرق إلى متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ممثلة في (التحمل والصبر، التحول المفاهيمي لدى المتخصصين في علم المكتبات، التغيير في الثقافة التنظيمية، العمل الجماعي في المكتبة الأكاديمية، تقديم التدريب الدوري لموظفي المكتبة من أجل إبقائهم على دراية واطلاع بتكنولوجيا المعلومات).

وخلص الباحث أنه في ظل تكنولوجيا المعلومات السائدة، وتزايد متطلبات المستخدمين باستمرار، ولإرضائهم، يجب تحسين جودة الخدمات. ولا يتم ذلك إلا عبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمكن المكتبات من أن تكون أكثر مرونة وسهولة في الوصول والإتاحة. فالمكتبات الأكاديمية مؤسسات خدمات مكرسة لمستخدميها. ويتم الأمر من خلال إتباع خطة إستراتيجية، تمكن محافظي المكتبات من تحويل مؤسساتهم وتطويرها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين بفعالية. و استبدال الأساليب التقليدية لتقديم الخدمات بتكنولوجيا

¹.Upadhyay, Ashok Kumar. **Total Quality Management in Academic Libraries: An Overview**. International Journal of Advance and Innovative Research.Vol8, Issue 3 (IV) July - September 2021 Part – 2. Available on:
https://www.researchgate.net/publication/358608322_Total_Quality_Management_in_Academic_Libraries_An_Overview

المعلومات والاتصالات الحديثة، والاستعانة بأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة. للمساعدة في تنمية كفاءة موظفي المكتبة الذين يُقدّمون خدمات فعالة وكفؤة للمستخدمين.

الدراسة الخامسة العشر: «Application of Total Quality Management in University Libraries»¹

أجريت هذه الدراسة لاستكشاف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبات الجامعات. ولتحقيق هذه الغاية، قام الباحث بفحص سبع مكتبات جامعية، وأعد استبيانين. وزع الأول على أمناء المكتبات في كل جامعة، وتمت إعادته بنسبة 100%. أما الاستبيان الثاني، فقد وزع على 560 مستخدماً من المكتبات المعنية، وتمت إعادته بنسبة 91.07%. وبعد تحليل بيانات المكتبات المعنية، تبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وأن أياً من المكتبات المدروسة غير حاصلة على شهادة ISO. وفي نهاية الدراسة، قدم الباحث بعض المقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بناءً على تحليل البيانات وتجلت أبرز هذه التوصيات والاقتراحات في:

- أن التفكير في إدارة الجودة الشاملة ناقصاً ما لم يول الاهتمام اللازم للموظفين المسؤولين عن تطبيقها. حيث ستظهر الجودة بالتأكيد عندما يمنح كل فرد في المكتبة الثقة، وعندما يكونون جميعهم على دراية واضحة بأهداف وغايات رسالة المكتبة. كما يفترض أن السعي لتحقيق الجودة يجب أن يبدأ من القمة إلى القاعدة. فالتكامل هو ما يُحقق الجودة. كما أن تشجيع المخاطرة والتخلص من الخوف يؤدي إلى الإبداع.
- يوصي الباحث أيضاً بأن يُجري أمناء المكتبات استبياناً دورياً للمستخدمين قصد تقييم الخدمات المتاحة. كما ينبغي عليهم وضع صناديق الاقتراحات في مكتباتهم، إذ قد تُوفر هذه الصناديق معلومات قيمة حول التفاعل بين المستخدم والمكتبة.

¹.Ram, Mange. **Application of Total Quality Management in University Libraries.** International Journal of Research in Humanities and Social Studies Volume 5, Issue 10, 2018. Available on: <https://docs.google.com/viewer?url=http://www.ijrhss.org/papers/v5-i10/3.pdf&embedded=true&iframe%3Dtrue&width=700&height=450>

- يعد الوقت مقياسًا كمياً لجودة خدمات المكتبة. وكما يُشير الاستبيان (الذي تم الحصول عليه من الأسئلة الموجهة إلى المستخدمين، فإنهم يجيبون على استفساراتهم في غضون (3 دقائق) فإن مستخدمي المكتبات لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت. عادة ما يعتمد مقدار الوقت المستخدم في المكتبة على كفاءة نظام المكتبة بأكمله، كما مثال جودة الفهارس حيث يجب على مكتبة الجامعة تحسين عملية استرجاعها بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أجهزة الكمبيوتر في أنظمتها وغيرها من الأنظمة ذات الصلة التي تستغرق وقتاً طويلاً.

- إدارة الجودة الشاملة تكتسب الآن مكانة أفضل في التعليم بما في ذلك المكتبات، كما تحصل المكتبات أيضاً على شهادة الأيزو. يجب على السلطات والمنظمة الأم إيلاء المزيد من الاهتمام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في عملياتها وخدماتها لتحقيق جودة المؤسسة والوصول لهدفها. مع الاستئناس بمقترحات المستفيدين في عمليات الاقتناء والتزويد، هذا بالإضافة إلى المراجعات الأدبية في الموضوع، وفهارس الناشرين والببليوغرافيات والمعارض وغيرها. وتنظيم برنامج إرشاد للمستخدمين، سيثبت أنه مفيد إذا تم إعلام المستخدمين باستمرار وانتظام بموارد التعلم التي تحتفظ بها المكتبات في مجال دراستهم وبحثهم.

1.8.1.توظيف الدراسات السابقة في البحث:

لقد أفادت الدراسات السابقة فيما يلي:

- تكوين قاعدة نظرية حول موضوع الدراسة.
- بلورة إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها بشكل واضح.
- تحديد تساؤلات الدراسة وخطتها، ومنهجها.
- معالجة الجوانب الموضوعية التي لم تتطرق إليها البحوث السابقة.
- توظيف نتائج البحوث السابقة في الجانب الميداني للدراسة.
- فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة

- ضبط الإطار النظري للدراسة.
 - الوصول إلى المصادر والمراجع المعتمدة في البحوث السابقة.
 - تحديد وتصميم أدوات جمع البيانات.
- لقد تمكنا من خلال الدراسة الميدانية من الوصول الى مجموعة من النتائج تتقاطع عموما مع أغلب الدراسات السابقة، تلك الوظيفة وبالتالي فإن ذلك دليل على تناسق النتائج وأيضا تقارب المقترحات مع تلك الدراسات.

9.1. المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة

يعتبر الضبط الإجرائي لمصطلحات ومتغيرات الدراسة أمر مهم من اجل تحديد القصد الذي يتبناه الباحث من وراء اعتماده على مصطلحات محددة وكذا عزل هذه المصطلحات عن المفاهيم الموسعة والعامة التي قد تخطط الأمر وتوقع الباحث في خلط وتشويش وعليه كان لزاما علينا تحديد مقصدنا من المصطلحات والمتغيرات الهامة في الدراسة، ويمكننا توضيح مفاهيمها الإجرائية كالتالي:

● **الجودة:** تعني تزويد المستفيد بما يحتاج من خدمات ذات خصائص وصفات تستوفي حاجاته وتوقعاته في الوقت المناسب (تحقيق رضا المستفيدين عن طريق تقديم خدمات مطابقة للمواصفات)، عبر أنشطة متداخلة ومتكاملة، يشارك في صنعها وإتاحتها جميع العاملين بكل مستوياتهم سواء المديرين أو المنفذين وهي بذلك عمل فريق العاملين في المكتبة. فالجودة ضرورة إستراتيجية، وركيزة أساسية لتحقيق المكتبة أهدافها.

● **إدارة الجودة الشاملة:** هي منهج أو مدخل إداري يركز على مجموعة مبادئ تمثل أساس المكتبة التي تنتهج التحسين المستمر وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية في إطار بيئة مهنية ملائمة للوفاء بمتطلبات المستفيدين. فتدمج الاستفادة من الأساليب الإدارية الأساسية، والجهود الحالية للتحسين والتطوير، والأدوات الفنية المختلفة في إطار مدخل موحد ومنظم لتحقيق أهداف المكتبة وتطويرها.

● **خدمات المعلومات:** هي مجموعة الأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات الممارسة في المكتبات ممثلة في العاملين فيها، بغاية تهيئة البيئة المناسبة لوصول المستفيد إلى المصادر والمواد المتعلقة بالمعلومات بأسرع الطرق وأيسرها وأقلها تكلفة، وهذا من أجل تلبية متطلباته وتحقيق رضاه.

● **جودة الخدمة:** تمثل الدرجة التي تلبي بها الخدمات التي تقدمها المكتبة الأكاديمية أو شبكة المكتبات احتياجات مستخدميها والمعايير التي تحددها المهنة، وعادة ما تقيم إحصائياً وعلى أساس التغذية الراجعة واستطلاعات رأي المستفيدين تتأثر جودة الخدمة بالميزانية، وسياسات الإدارة، وتصميم المرافق وحالتها، وقرارات الموظفين، ومعنوياتهم.

● **المكتبة الأكاديمية:** تلك المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من طرف مؤسسة تابعة لأحد مؤسسات التعليم العالي (الجامعات، الكليات، المعاهد، المدارس العليا) بهدف تقديم الخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والمدرسين والباحثين والعاملين في المؤسسة الأم.

● **تمكين العاملين:** يقوم على مشاركة العاملين في المكتبة الأكاديمية للإدارة العليا في مهام تقديم المقترحات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، من دون توجيه وفي إطار الوظيفة القائمة على تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام، وتوفير بيئة تنظيمية مبنية على الثقة، والتكامل، وروح الفريق، والتكوين، والتحفيز والدعم لتحقيق غايات المكتبة الأكاديمية والعاملين فيها، فالاعتراف بمهارات العاملين وتحسينها يسهل مشاركتهم في تطوير المكتبة عملاً بقاعدة الجودة مسؤولية الجميع.

● **التزام الإدارة العليا:** هي قناعة الإدارة العليا للمكتبة الأكاديمية بالجودة واعتبارها جانباً من إستراتيجيتها، مع السعي لتحقيقها وتعزيز الجهود الداعمة لها، كالثقافة التنظيمية، وطريقة التسيير، وتحسين جودة خدماتها، مع المشاركة الفعالة ومساندة جهود الجودة وحل

مشكلاتها، وتوفير البنية القاعدية الأساسية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ثم دعم استمرارية تطبيقها في المكتبة.

● **التركيز على المستفيدين:** يمثل المبدأ صميم إدارة الجودة الشاملة في مسعى المكتبة الأكاديمية لتحقيق رضا المستفيدين، يتضمن ذلك فهم حاجات ورغبات وتوقعات المستفيد واستخدام هذه المعلومات لتوجيه القرارات، وتجسيدها في مجموعة من المواصفات والمعايير الخاصة بالخدمات والمنتجات التي تقدمها للمستفيد بما يضمن تلبية تلك الحاجات والتوقعات والرغبات، تطبيقاً لقاعدة المستفيد يقود المكتبة.

● **التحسين المستمر:** المبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة، يشمل عمل المكتبة الأكاديمية لتحسين العمليات والنشاطات التي تتطلبها تقديم الخدمات للمستفيدين بصفة مستمرة، وضمان توافق تلك التحسينات مع حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين، وأن تكون هناك دائماً جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق ويتحقق ذلك عبر (تجنب الأخطاء والوقاية منها، تحديد المشكلات وحلها، تعيين الانحرافات وتجاوزها).

خلاصة

وبهذا نكون قد حددنا المرتكزات الأساسية التي انطلقت منها دراستنا من خلال تحديد إطارها المنهجي العام قبل الخوض في الإطار الميداني للدراسة، والذي من خلاله سوف نحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة؛ والتساؤلات الفرعية، وكذا التحقق من صحة الفرضيات من عدمها. بغاية الوصول إلى النتائج. هذا طبعاً بعد عرض الإطار النظري الذي من خلاله نحدد مختلف المفاهيم الوارد والتي ترفع اللبس عن الدراسة وتعطينا بيانات نظرية معمقة للمفاهيم البحث وتعيننا على تكوين قاعدة علمية دقيقة حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

إدارة الجودة الشاملة أبرز أنماط التسيير والإدارة المعاصرة، تهدف إلى التحسين المستمر لبلوغ مستوى التميز في المؤسسة، والتي تم توظيف مبادئها وأفكارها بنجاح في العديد من المنظمات بمختلف الدول في العالم، حيث يساهم تطبيقها في إدراك المنظمة لغاياتها، وتحقيق أهدافها، وكسب رضا وولاء المستفيدين. وهذا أدى بالكثير من المؤسسات إلى تبني فلسفة TQM. والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من الباحثين في الفترة المعاصرة حيث أضحت الجودة بفضل العامل الوحيد والأوحد في تحقيق النجاح والتفوق للمنظمات.

1.2. مفهوم الجودة

لم يعد نجاح المنظمات يقتصر على التصنيع السريع للمنتجات، الخدمات، وبسعر منخفض وتصريفها في الأسواق ومتابعتها فقط، فقد زال هذا المبدأ بسبب انتشار مفهوم الجودة الحديث والذي يدعو إلى فكرة أن الطريق الأمثل إلى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأرخص هو تصنيعها أي المنتجات والخدمات بشكل أفضل.

• الجودة في اللغة:

(جاد) الشيء يجود (جودة) بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً، (وأجاد) الشيء (فجاد) و(جوده) أيضاً (تجويدا)، وقيل الجيد بمعنى نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودة وجَودة أي صار جيداً، وأجَدَت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جَادَ جَودَةً وأجاد: أي بالجد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَّ وجادَ عمله يَجود جَودَةً، وجُدَّتْ له بالمال جوداً واستجدت الشيء: أعدته جيداً، واستجاد الشيء: وجده جيداً أو طلبه جيداً.¹

فتعدد واختلاف وجهات النظر للكتابات في موضوع الجودة، جعل هناك اختلافات في تعريفها، وهذا رغم الاهتمام المتزايد بها، ولذا يجب ضبط تعريف شامل وواضح للجودة داخل أي منظمة حيث يمكن قياس الجودة وتطبيقه على العمل.

¹ ابن منظور، جمال الدين محمد. لسان العرب، مادة جود. دار الحديث، 1423 هـ. ص - ص. 254-255.

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Quality) التي يُقصد بها (Qualitas) طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.

فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التوكيد على العمل الجاد والنافع، وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون"

[التوبة، الآية 105]

أما السيرة النبوية الشريفة، فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم "إن الله كتب الإحسان في كل شيء"، ويقول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".¹

• الجودة اصطلاحاً:

الجودة (Qualité) كمصطلح كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه"²، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان للزبون، المصمم، المؤسسة، المجتمع.

ومع التطور التكنولوجي والمعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء في الدرجة الأولى، فأصبحت الجودة هي "القيام بالأمور الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود.

ويعد مصطلح الجودة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من الأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تطبقها، وذلك من أجل الوصول لمستوى الأداء الأفضل، وقد أدى الاختلاف في نشاطات المنظمات والمؤسسات إلى اختلاف مفهومها، حيث تعددت وجهات النظر في تحديد مدلولاتها، غير أن الجودة تبقى حقيقة ملموسة محددة الأبعاد، واضحة

¹رواه البيهقي.

²أحمد، إبراهيم أحمد. الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،

2003. ص43.

المعالم وعليه يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة، ويمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي:¹

- تعريف جوران (Juran) بأنها " مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات. "
- عرفها فيجنباوم (Feigenbaum) بأنها " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون. "
- تعريف كروسبي (Crosby) بأنها " المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح و بأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة "
- تعريف تاجيشي (Taguchi) بأنها " : تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن التلوث والضجيج وغيرها"
- تعريف ديمينغ (Deming) فقد عرف الجودة بأنها " درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات"
- تعريف ايشيكاوا (Ishikawa): " مفهوم الجودة يشمل جودة كل من: العمل، الخدمة، المعلومات، التشغيل، النظام، والأفراد العاملين في المنظمة، المنظمة والأهداف، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة"
- كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور المنظمات المتخصصة كما يلي:²
- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء".

¹.خطيب، محمد بن شحاتة. ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003 . ص66.

².لرقت، علي.إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات و المتطلبات الأساسية. أطروحة ماجستير: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص51.

- تعريف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً"
- تعريف الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR) "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"
- إن المفاهيم السابقة للجودة تؤكد أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب يصعب حصره، لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم تقنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وثقافية، ويعزى هذا التعدد والاختلاف، إلى تباين الآراء حول مفهوم الجودة ومن ثم اختلاف زوايا نظر أصحاب التعاريف، وذلك تبعاً للخلفية الفكرية والمرجعية الثقافية والفلسفة التي يعتنقها كل منهم، ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحظى برضا الزبون.

1.1.2. مداخل تعريف الجودة

إن التعدد والتباين في تعاريف الجودة يعتبره البعض ثراءً لأدبيات الفكر الإداري المتعلق بالجودة، وقد دفع العلماء والمتخصصين إلى محاولة التمييز بين مختلف هذه التعاريف، من خلال تصنيفها إلى مجموعات كبرى، والتمييز بين مختلف هذه المفاهيم التي قد تأخذها.

أولاً: تصنيف "قارفن" (Garvin D)

صنف قارفن تعاريف الجودة ضمن خمسة مداخل كبرى، هي:¹

- **مدخل التفوق:** ينظر من خلال هذا المدخل إلى الجودة على أنها مرادف "التميز الفطري"، وهي عبارة مطلقة وعلامة دالة على معايير صارمة وأداء عالي، حيث لا يمكن تعريفها بشكل دقيق، على غرار كلمة الجمال، ولكن يمكن التعرف عليها من خلال التجربة، فالجودة حسب هذا المفهوم يصعب كثيراً تعريفها، لأنها لا تحظ بنفس المعنى لدى الجميع.

¹. بلية، لحبيب. إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات- شروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،

• **المدخل القائم على المنتج:** تنظر التعاريف القائمة على المنتج للجودة على أنها متغير دقيق وقابل للقياس. والاختلاف في الجودة يعكس الاختلاف في كمية بعض مكونات وخصائص المنتج، وتترتب عن هذا المدخل نتيجتان، الأولى هي أن الجودة خاصية ملازمة للمنتجات، وليس كشيء منسوب لها، لأن الجودة تعكس وجود أو غياب خصائص للمنتج قابلة للقياس ويمكن تقييمها بشكل موضوعي، والثانية هي أن الحصول على جودة أعلى يعني تكلفة أعلى، لأن الجودة تعكس كمية الخصائص التي يتوفر عليها المنتج، ولأن تحقيق هذه الخصائص سيكون مكلفاً، فسيصبح بالتالي إنتاج منتجات عالية الجودة مكلفاً جداً، فالجودة بهذا المفهوم تتجه نحو الربح، حيث تتمثل غاية الحصول على جودة أعلى في بلوغ هدف مزدوج يتمثل في تحقيق رضا أكبر للعميل والرغبة في تعظيم الأرباح، لأن تقديم منتجات بخصائص أفضل يستلزم بالضرورة رفع التكاليف، وبالتالي تعني الجودة العالية "تكاليف أكثر".

• **المدخل القائم على المستعمل:** تنطلق التعاريف المؤسسة على المستعمل من مقدمة مفادها أن "الجودة تقع في عيني الناظر"، إذ يفترض المستهلكون أن لديهم رغبات أو احتياجات مختلفة، وأن السلع التي يفضلونها هي تلك التي يعتبرون أن لها أعلى مستوى من الجودة، فهذا المدخل يركز على التأكد من أن المنتج أو الخدمة ملائم للاستعمال أو للغرض الذي صنع من أجله. ويواجه هذا المدخل صعوبتين، الصعوبة الأولى ذات طبيعة عملية تتمثل في كيفية الجمع بين تفضيلات فردية متباينة حتى تؤدي إلى إعطاء تعريف جاد للجودة، أما الصعوبة الثانية فهي جوهرية أكثر وتتمثل في كيفية التمييز بين خصائص المنتج التي تتضمن الجودة وتلك التي تحقق فقط أقصى قدر من رضا المستهلك.

• **المدخل القائم على التصنيع:** تتضمن تعاريف الجودة المبنية على المستعمل العناصر الذاتية، لأنها راسخة في تفضيلات المستهلك - محددات الطلب، وفي المقابل، تركز تعاريف الجودة القائمة على التصنيع على العرض، كما أنها تعنى في المقام الأول بهندسة التصنيع

وممارساته وبهذا، تعني الجودة بالنسبة لهذا المدخل المطابقة للمتطلبات، والمطابقة لمواصفات التصاميم بدقة متناهية، والقيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى، من خلال التحرر من العيوب والأخطاء التي تتطلب القيام بالعمل من جديد (إعادة العمل) أو التي تؤدي إلى الفشل في الميدان واستياء العملاء من ذلك، وبهذا المعنى فإن مدلول الجودة يتجه نحو التكاليف، والجودة العالية عادة تساوي "تكاليف أقل"

● **المدخل القائم على القيمة:** تركز تعاريف الجودة المعتمدة على القيمة على التكاليف والأسعار. فجودة المنتج هي التي توفر أداء بسعر مقبول أو مطابقة بتكلفة مقبولة. وتكمن الصعوبة في توظيف هذا المدخل في خلطه ومساواته بين مفهومين مترابطين ولكنهما متميزين، من جهة الجودة التي تعد مقياساً للتميز، ومن جهة أخرى القيمة التي تعتبر مقياساً للاستحقاق، والنتيجة عبارة عن هجين يتمثل في "التميز المتاح"، وهي تفتقر إلى حدود واضحة المعالم كما يصعب تطبيقها في الواقع.

ثانياً: تصنيف سالييس (E. Sallis)

قام "سالييس" بالتمييز بين مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة، حيث يرى بأن هناك مفهومين أساسيين للجودة كالتالي:¹

● **المفهوم المطلق للجودة:** توظف الجودة وفقاً لهذا المفهوم باعتبارها مفهوماً مطلقاً ومثالها مشابهاً لمفاهيم الخير، والجمال، والحقيقة، لوصف شيء ما كالمطاعم الفاخرة والسيارات الفاخرة على سبيل المثال، حيث تضي تبعا لذلك على مرتادي هذا النوع من المطاعم وأصحاب هذا الصنف من السيارات قيمة وهيبة، فالجودة بهذا المعنى تتميز بخاصيتي الندرة والكلفة، وهي مرادفة في هذه الحالة للجودة العالية أو الجودة الأعلى، حيث يقول (Coote & Pfeffer) في هذا الصدد: "معظمنا معجب بالجودة، وكثير منا يريد، وقليل منا يمكنه أن يمتلكها، ويقابل هذا المفهوم للجودة مدخل التفوق عند "Garvin"

¹. المرجع نفسه. ص - ص. 17-18.

• **المفهوم النسبي للجودة:** يسمى أيضا بالمعنى التقني للجودة، إذ لا ينظر للجودة في ظل هذا المفهوم باعتبارها صفة أو ميزة للمنتج أو الخدمة، ولكن باعتبارها أمرا أو شيئا يعزى وينسب إلى المنتج أو الخدمة، فجودة الشيء بهذا المعنى هي أن يتم قياسه وفقا لمعايير محددة، فالجودة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة يتم من خلالها الحكم على المنتج بأنه وصل أو لم يصل إلى المعيار المحدد، فالجودة وفقا لهذا المفهوم تعني "قياس درجة تحقيق المعايير المحددة سلفا والامتثال الدائم لها"، كما تعني "إصدار حكم بناء على مقاييس ومعايير معدة مسبقا نسبة إلى شيء ما".

ويمكن أن يأخذ المفهوم النسبي للجودة أحد المعنيين: المعنى الأول هو المعنى الإجرائي للجودة الذي يهتم بقياس وضمان المطابقة لمواصفات محددة سلفا، وهذا ما يسمى بالملائمة للغرض، أما المعنى الثاني الذي يأخذه المفهوم النسبي للجودة هو المعنى التحويلي للجودة، الذي يتعلق أكثر بالتحسين المستمر والتغيير التنظيمي هذا المعنى ينظر للجودة باعتبارها عملية معقدة في إطار أوسع، ويركز على الجوانب الناعمة وغير الملموسة للجودة، مثل رعاية وخدمة العملاء لتحقيق رضاهم وإمتاعهم، وبالتالي الحفاظ على ولائهم، وتحقيق الجودة بالمعنى التحويلي بفضل ممارسة القيادة التي تؤسس لرؤية تترجم إلى خدمة للعملاء وتبني الهياكل والثقافة التنظيمية التي تسمح للموظفين بتقديم خدمة ذات جودة، كما يعتمد هذا المعنى على التحسين الذي يعبر عن فعل الأمور بشكل صحيح، وليس مجرد القيام بالأشياء الصحيحة، كما يعمل هذا المعنى للجودة على التوفيق بين تطلعات العملاء وتمكين الموظفين، حيث أن البحث عن الجودة عملية شاقة لا تعتمد فقط على الوضع الجيد للأنظمة والإجراءات وفهمها، بل تعتمد أيضا على ثقافة التغيير التي تركز على العملاء، إذ تقع على الأفراد مسؤولية جودة العمل في منظماتهم، ويمكنهم أن يساهموا في تحقيق ذلك.

2.2. أسباب الاهتمام بالجودة:

- تعود زيادة الاهتمام بالجودة في المنظمات إلى جملة من الأسباب أهمها:¹
 - الرغبة في الاحتفاظ بمركز قيادي من حيث الجودة بالنسبة للمنظمات المنافسة.
 - تحسين العائد المادي وتحقيق هامش ربحي يتجاوز التكاليف، وكذلك تحسين موائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الحصة السوقية.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك بالقضاء على أسباب زيادة نسب العيوب في المنتجات.
 - تخفيض تكاليف التسويق عن طريق تخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع، وذلك لأن الاهتمام بالجودة يضمن تقليل تكاليف الصيانة والتكاليف المترتبة عن الضمان
 - البحث عن أساليب فنية في العمل تقلل من الفاقد وتقلل من تكاليف الفحص.
 - رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على العمل أكثر، وذلك لأن تحقيق الجودة يعني أرباح أكثر، وهذا الأخير يعني أجر أعلى وتحفيز أكثر.
 - المنظمة التي تتحكم في الجودة أقل عرضة للمسائلة القانونية، لأن المنظمة مسؤولة قانونا عن كل أدى تسببه منتجاتها.
 - تحسين سمعة المنظمة، فالمنظمة تستمد سمعتها الطيبة من مستوى جودة منتجاتها.
 - حماية العميل، فتطبيق الجودة في المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة يساهم في حماية العميل من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.
 - تقلل الجودة العالية من مخاطر الديون المتعثرة.

3.2. مظاهر غياب الجودة:

تؤثر الجودة الرديئة للمنتج أو الخدمة سلبا على المنظمة ويمكن تلخيص أهم آثار الجودة الرديئة فيما يلي:²

¹. شريفي، مسعودة. إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات

موبيليس ببشار. أطروحة ماجستير إدارة الأعمال: المركز الجامعي بشار، 2008. ص. 45.

². المرجع نفسه. ص. 46.

- **فقدان العمل:** قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة المنظمات وفقدان القدرة على الاستمرار، فعادة تؤثر الجودة الرديئة على سمعة المنظمة وتدمر صورتها في ذهن العملاء وقد تؤدي هذا إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة أو ترك مجال العمل.
- **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة:** هناك جانب هام يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمنظمة عن أي أضرار تحدث نتيجة للإصابات الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء بسبب التصميم الرديء أو رداءة الصنع، ويلاحظ أن التكاليف التي تتحملها المنظمات نتيجة لمسؤوليتها عن الأخطاء المحتملة قد تكون باهظة وخاصة إذا ما كانت هناك أحجام أو أعداد كبيرة من الوحدات المعيبة.
- **الإنتاجية:** للإنتاجية والجودة علاقة وثيقة، حتى أن البعض يرى أنهما وجهان لعملة واحدة، ومنه فإن المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي على الإنتاجية، والجودة الرديئة تؤثر على الإنتاجية بشكل سلبي، وقد تبث خطأ الفكرة التي تقول بأن الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة وتخفيض الإنتاجية. وتبث أنه يمكن الجمع بين تحسين الجودة والإنتاجية مما يؤدي إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمات.
- **التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وتكاليف النقل وتكاليف التعامل مع شكاوي العملاء غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح عن المنتجات ذات الجودة الرديئة.

4.2. تكاليف الجودة

تكاليف الجودة من أهم أفكار إدارة الجودة الشاملة، وهي جزء هام من برنامج الجودة.

1.4.2. ماهية تكاليف الجودة:

• **تعريف تكاليف الجودة:** تكاليف الجودة هي جميع التكاليف التي تتعرض لمسمى الجودة أو تتعرض لأداء أنشطة تتعلق بتحقيق الجودة، وتمثل هذه التكاليف المقياس الحقيقي للجهود المبذولة في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة.

• **أهمية دراسة تكاليف الجودة:** إن قياس التكاليف المتعلقة بالجودة يفيد في تخفيض تكاليف الجودة الإجمالية للمنتج أو الخدمة والتحكم والسيطرة عليها بفعالية وبالتالي زيادة الأرباح، ويساعد كذلك على تحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب خسارة مباشرة تساعد الإدارة والموظفين لفهم أهمية عمل الشيء صحيحاً من المرة الأولى، كما تعتبر تكاليف الجودة وسيلة اتصال بين العاملين في أقسام الجودة والإدارة العليا.¹

2.4.2. أقسام تكاليف الجودة:

قسمت تكاليف الجودة عموماً إلى أربعة أصناف، وهي:²

• **تكاليف الوقاية:** وتأتي لغرض التوصل لمتطلبات الجودة ومنع حدوث العيوب والأخطاء . مثل تكاليف كل من إدارة الجودة، ودراسات مصلحة خدمات العملاء، تكوين العاملين في مجال الجودة.

• **تكاليف التقييم:** هي التكاليف المتعلقة بتقييم مستوى الجودة والتأكد من أن المنتج يلبي احتياجات العميل، وتشتمل على تكاليف التفتيش والفحص والقياس وتكلفة المحافظة على أدوات القياس ومعايرتها، وقيمة التالف من المنتجات نتيجة فشلها في فحوصات الجودة.

• **تكاليف الفشل الداخلي:** وتشمل مختلف التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب قبل تسليم المنتج للعميل، ومن بين هذه التكاليف هناك تكاليف المنتجات النهائية والوسطية المعيبة، وتكاليف إعادة صنعها أو تكاليف التخلص منها، وتكاليف إعادة المراقبة والفحص.

¹.المرجع نفسه. ص. 48.

².المرجع نفسه. ص. 49.

• **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف الناتجة عن العيوب الظاهرة في المنتج بعد استلام العميل له، ومنها مصاريف الصيانة والتي تكون دون مقابل خلال فترة الضمان، وتكاليف إرجاع المنتجات أو استبدالها، وتكاليف المسائلة القانونية.

5.2. رواد الجودة

يقصد برائد الجودة الرجل الحكيم، المعلم، بالإضافة إلى توجهاته ومناهجه المؤثرة في ميدان الجودة وأثرها على الإدارة والأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته. كما أن التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل لولا مساهماتهم، وجهودهم الفكرية وأبرزهم نذكر على التوالي:

1.5.2. إدوارد ديمينغ (W.Edward Deming):

الملقب (أب الجودة)، نال اللقب مقابل ما قدمه من مساهمات هادفة لتطوير الجودة، بدأ حياته في أمريكا أين تخصص في علم الإحصاء، ثم انتقل إلى اليابان أين شرع بتجسيد أفكاره في المنظمات وأهمها استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، إضافة إلى ذلك قام بوضع المبادئ الأربعة عشر للجودة، وهي:¹

1. التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج.
2. عدم الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج فقط بل يجب الحرص على الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
3. السعر ليس هو الموجه الوحيد في الشراء.
4. تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية.
5. التقليل من استخدام الأهداف الكمية.
6. استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

¹ سلمان، زيدان. إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج 2. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص87.

7. عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري.
 8. الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.
 9. التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد.
 10. إبعاد الخوف وتشجيع الاتصال المتبادل في الاتجاهين.
 11. إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.
 12. محاولة القضاء على معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
 13. تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
 14. توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية
- 2.5.2. جوزيف جوران (Joseph Juran):**

ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة، وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص، كما يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:¹

- تحديد من هم المستهلكين.
- تحديد احتياجاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

¹. أحمد، إبراهيم أحمد. المرجع السابق. ص 61.

كما ساهم جوران في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه أشار إلى تطوير المنتج ويرى أنها عملية تمثل صميم إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية مستمرة، بالإضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق لإنشاء المنظمة الموجهة نحو العميل، وقد ذكر أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المنظمة، كما أدرك جوران أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة فإنّ قوة العقل البشري في تحديد وحلّ المشكلات هي أكثر فعالية من كل أدوات الجودة المستعملة.

3.5.2. فيليب كروسبي (Philip Crosby):

بدأ كروسبي حياته المهنية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة أمريكية، بعد ذلك شغل عدّة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وقد ساعدته هذه الخبرة على إصدار مؤلفات في مجال الجودة.

الأفكار الأساسية التي أسهم فيها:¹

- الجودة ترتبط بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمتطلبات والمواصفات
- الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة و وسيلة الاتصال بين النظام الإنتاجي بجميع أجزائه ومراحله، ومن الضروري احترام الجودة بشكل جدي.
- الطريق الوحيد لتحقيق الجودة هو منع حدوث الأخطاء والعيوب، وهذا يتطلب الفهم الواضح لكل مراحل العملية الإنتاجية واكتشاف كل احتمالات الخطأ والعمل على منع وقوعها في الوقت المناسب.
- يمكن قياس الجودة من خلال معرفة مقدار الثمن النقدي أو العيني الذي تدفعه المنظمة نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات الموضوعية فكلما زاد هذا المقدار دلّ على وجود جودة منخفضة، وكلما انخفض ذلك دلّ على وجود جودة مرتفعة.

¹ .شرقي، خليل . دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. أطروحة دكتوراه: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016. ص 86.

4.5.2. آرماند فايجنباوم (Armand Feigenbaum):

من أوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة سواء كانت صناعية أو خدمية. أشار إلى مصطلح الضبط الشامل للجودة، وأكد أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي التي تحقق رغبات المستهلك. ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمرة خاصة في أساليب الفحص. أصدر في 1983 كتاب: (إدارة الجودة الشاملة: الهندسة والتسيير). حيث أشار أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تقع على عاتق الجميع دون استثناء. ومن الأفكار التي ركز عليها في الجودة:

- التركيز على القيادة لتوكيد الجودة

- استخدام التكنولوجيا الحديثة للجودة

- الالتزام التنظيمي واستمرار التحفيز

تتمثل الأفكار التي قدمها فايجنباوم بخصوص الرقابة على الجودة فيما يلي:¹

- العملية الإنتاجية هي نظام متكامل يبدأ دائماً بالعميل من خلال الاحتياجات التي يريدها وتنتهي أيضاً بالعميل من خلال مدى الرضا عن السلعة المنتجة.

- ضرورة إعادة النظر بالمفاهيم الكلاسيكية حول إدارة الجودة.

5.5.2. كايزو اشيكاوا (Kauro Ishikawa):

عالم ياباني، مبتكر تقنية حلقات الجودة Quality Circles وهي عبارة عن فرق صغيرة من العمال ينظمون طوعياً، ويجتمعون لمناقشة مشاكل الجودة في المؤسسة. دعى لمشاركة العمال في حل المشكلات بواسطة حلقات الجودة. ركز على أهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم. كما أشار إلى أهمية التدريب في مجال الجودة. اشتهر بتقديم أحد أبرز أدوات الجودة (مخطط السبب والنتيجة/عظمة السمكة)، صاغ فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة انطلاقاً من المبادئ التالية:

- تبدأ الجودة بالتعليم.

¹.المرجع نفسه. ص88.

- تنطلق الجودة من معرفة متطلبات المستفيدين.
- رقابة الجودة تتم عندما لا يكون الفحص لازماً.
- التركيز على إزالة السبب دون العرض.
- مراقبة الجودة هي مسئولية الجميع.
- الفصل بين الأهداف والوسائل.
- الجودة في المرتبة الأولى.
- التسويق هو أساس الجودة.
- الإدارة العليا عليها تفادي إظهار السلبية عندما يقوم المرؤوسين بعرض الحقائق.
- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات خاطئة.
- أبرز إسهاماته في مراقبة الجودة الشاملة التالي:¹
- التأكيد على إشراك العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلولها.
- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.
- تكوين حلقات مراقبة الجودة.
- مراجعة ومراقبة الجودة الشاملة.

6.5.2. جينيشي تاجوشي (Genichi Taguchi):

عمل مستشاراً لعدد من الشركات العالمية الكبرى (IBM، FORD). يعتبر من رواد الجودة اليابانيين، عمل مدير للأكاديمية اليابانية للجودة، لديه إسهامات كبيرة في الجودة الشاملة، نادى بتطوير وسائل لتحسين الجودة التي تعتمد على طرق التصميم التجريبي لزيادة كفاءة المنتج والعمليات الخاصة به. هذه الوسائل كانت الأساس لفلسفة المرتكزة على تقليل الحاجة للتفتيش النهائي للمنتج عن طريق البدء بتحسين الجودة في مرحلة متقدمة عن طريق:

¹.المرجع نفسه. ص90.

- تغير وقت إدخال مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم، وذلك لتقليل الاعتماد على التفتيش وزيادة جودة المنتجات والعمليات للمساعدة في إتمام الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة.

- تغير هدف الجودة من "الحصول على المواصفات المطلوبة" إلى "الوصول إلى الهدف المطلوب من جودة المنتجات بعد التقليل من التباين في المنتج عن هذا الهدف"، وقد تم ذلك من تغيير أساليب قياس الجودة باستخدام الانحرافات والمتوسطات بدلاً من استخدام نسبة العيوب كمؤشر لضعف الجودة.

7.5.2. والتر شيوارت (Walter Shewhart):

أول من تفهم دور العامل بشكل إيجابي، فاقترح أن يتم التحفيز عن طريق مكافأة العامل على جودة أدائه، لزيادة كفاءته بدلاً من إلقاء اللوم المستمر عليه. قام في 1925 بتطوير نموذج للتحسين المستمر (دائرة شيوارت). منشئ مراقبة الجودة الإحصائية لأنه ربط بين مجالات الإحصاء والهندسة والاقتصاد، كما عرف بابتكاره لوحة الضبط الإحصائي. من خلال كتابه "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"¹ يرى بأن التطوير المستمر أحد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة، وضع تصميمًا يتماثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر وأطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ):

- **التخطيط:** في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير.

- **التنفيذ:** يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.

- **الفحص:** في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضاً برضا العميل أولاً.

¹. السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار جرير، 2010. ص-ص. 81-82.

- المراجعة: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

8.5.2. مالكوم بالدريدج (Malcolm Baldrige):

عالم أمريكي معروف، الجائزة الأمريكية للجودة تحمل اسمه، شغل منصب وزير للتجارة الأمريكية، أسس العام 1988 جائزة للجودة تعرف باسمه تحت إشراف المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا والجمعية الأمريكية للجودة،

9.5.2. جون أوكلاند (John Oakland):

أبرز رواد الجودة في بريطانيا. تتلخص فلسفته في أن " الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمؤسسة" والإدارة الجيدة تضع رغبات المستهلك كهدف أساسي عند اتخاذ قرار التطوير، ويعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها وسيلة إدارة المنظمة لتطوير فاعليتها، مرونتها، ووضعها التنافسي.

6.2. إدارة الجودة الشاملة:

تتباين الآراء والأفكار حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على غرار المفاهيم الإدارية الأخرى، تبعا لزاوية النظر التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم، يقابله تشابه في المضامين الهادفة لهذه الآراء والأفكار، والتي تتمحور حول الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والمتمثل في رضا المستهلك، من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد تعريف لإدارة الجودة الشاملة يحظى بإجماع المفكرين والباحثين، بل هناك تعاريف مختلفة نورد البعض منها تاليا.

1.6.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن إعطاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند المفكرين كما يلي:¹

¹ بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص22.

- **تعريف "كروسبي":** "تمثل إدارة الجودة الشاملة المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية"
- **تعريف "جابلونسكي":** " إدارة الجودة الشاملة بمثابة شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل."
- **تعريف "أوكلاند":** " إدارة الجودة الشاملة هي منهج لتحسين القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة برمتها، وهي بالأساس وسيلة تخطيط وتنظيم وفهم كل النشاطات، وهي تعتمد على كل العاملين في مختلف المستويات."
- **تعريف "ريلي":** "إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، وهي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسين المستمر لجميع العمليات والوظائف، وقبل كل شيء، المراحل المختلفة للعمل، فالجودة ليست في الواقع أكثر من تلبية حاجات العملاء."
- كما يمكن إعطاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند المنظمات المتخصصة كما يلي:¹
- **تعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO):** "إدارة الجودة الشاملة هي منهج لإدارة المنظمة محوره الجودة وأساسه مشاركة جميع العاملين بالمنظمة، هدفه تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفائدة لكافة منتسبي المنظمة والمجتمع."
- **تعريف المعهد البريطاني للمعايير (BSI):** " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير."

¹. المرجع نفسه. ص - ص. 24-25.

- **تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي:** "إدارة الجودة الشاملة هي منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".

كما يمكن تتبع أصل إدارة الجودة الشاملة وتوضيحها وتعريفها من خلال تفكيكها إلى مكوناتها الثلاثة والفصل بينها، كما يلي:

- **الإدارة:** تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بالعاملين، أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتشير الإدارة في إدارة الجودة الشاملة إلى العملية المنهجية لتخطيط موارد المنظمة وتنظيمها وقيادتها والتحكم فيها لتحقيق أهداف محددة.
- **الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها إلى تلافي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، وتضم الجودة جودة المنتج وجودة الخدمة، أو هي بشكل موجز تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته. وتحقيق أداء عالي في كل المجالات.
- **الشاملة:** وتعني الكلية أي البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليه، كما أن النهج يشمل جميع العاملين، من الإدارة العليا إلى العاملين التنفيذيين ما يؤكد هذا على فكرة أن الجودة ليست مسؤولية قسم واحد بل مسعى جماعي.

2.6.2. عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن الملاحظ من خلال ما سبق هو وجود اختلافات بين تعاريف إدارة الجودة الشاملة من حيث الألفاظ والأغراض، والأمر يعود للعديد من العوامل لعل أهمها المتعلقة بالتباين في أنشطة ووظائف وغايات وأهداف المنظمات، وطبيعة منتجاتها/مخرجاتها، غير أنها تتفق عموماً في اعتبار المفهوم عملية مستمرة لتحسين جودة المنتجات والخدمات بالمنظمة، وأنها تقوم على العناصر التالية:

- الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة من أولى اهتماماتها، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفراد المنظمة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر.¹
- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائماً، والعمل بشكل دائم من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل²، وهذا بالاعتماد على المعلومات المرتدة عن الأداء بصفة مستمرة وأخذها بعين الاعتبار في خطط المنظمة وإستراتيجياتها التنظيمية.
- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المنظمة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.³ حيث تقوم فرق العمل من مختلف المجالات الوظيفية بحل أي مشكلة في العمل.
- إشراك جميع العاملين في جهود تحسين الجودة، من خلال إشراكهم في العمل والمسؤولية، ومنحهم سلطات وصلاحيات أكبر وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم، حيث يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل.
- الاقتداء بالنماذج أي المنشآت المتميزة، وذلك من خلال دراسة ممارسات المنافسين وغير المنافسين، إضافة لمقارنة الأداء مع المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم.⁴

¹. المرجع نفسه. ص 27.

². الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006. ص 34.

³. آل علي، رضا صاحب أبو حمد، الموسوي، سنان كاظم. مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005. ص 24.

⁴. رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 26.

- الاستثمار في قواعد البيانات الرقمية والإحصائية وتحليلها لاستخلاص نتائج أو معلومات يمكن الاعتماد عليها عند صياغة الأهداف والسياسات المتعلقة بجودة العمليات والمنتجات وفي حل المشكلات وفي عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة.¹
- الحاجة إلى تغيير نظرة العاملين إلى أن تحقيق نجاحهم لا يتعارض مع نجاح المنظمة بل يمر عبر ذلك، فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمنظمة.²
- التركيز على الجودة بمعناها الواسع في جميع مراحل العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.
- التميز من خلال التركيز على تلبية حاجات العميل ورغباته، فأهداف المنظمة تتمثل على الخصوص في تحقيق رضا العميل، وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل: النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة.
- الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم، فالتدريب يضمن إكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين جودة العمل في المنظمة، كما أن تقدير الجهود يضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة
- ضرورة وجود رؤية مشتركة معروفة لكل من العاملين والمديرين، بحيث تمثل توجهها واضحاً ومحددًا للتنظيم، يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.

¹. عبد العظيم ، حمدي. المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008. ص- ص28-29.

². الدراكة، مأمون ، وآخرون. إدارة الجودة الشاملة، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001. ص17.

- وجود قيادة فعالة تمثل المثل الطيب والصادق، وأن تكون القدوة بالنسبة للأفراد العاملين، وأن تتمتع برؤية موضوعية طويلة المدى والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات.¹

- النظام المتكامل حيث تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى نظام متكامل مترابط فيه جميع وظائف وعمليات المؤسسة وتتماشى مع الرسالة والأهداف. ويضمن النظام المتكامل تماسك مبادرات تحسين الجودة وتنسيقها عبر مختلف المستويات الإدارية. يساعد هذا التوافق على خلق اتجاه موحد وتسهيل التواصل وسلاسة التعاون. ومن خلال كسر الحواجز بين الأقسام وتشجيع العمل الجماعي متعدد الوظائف، يمكن للمؤسسات تحقيق كفاءة وفعالية أكبر.

- النهج الاستراتيجي والمنهجي حيث يعد تحسين الجودة أولوية إستراتيجية للمؤسسات. تتطلب إدارة الجودة الشاملة منهاجاً لتخطيط وتنفيذ مبادرات الجودة. ويشمل ذلك تحديد أهداف واضحة، ووضع خطة استراتيجية، وتخصيص الموارد بفعالية. ويضمن النهج الاستراتيجي أن تكون جهود تحسين الجودة متوافقة مع أهداف المؤسسة طويلة المدى.

ويمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو أحد أبرز المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في المنظمات، والتي تعمل على إحداث تغييرات في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بغرض إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل أداء العمل، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المنظمة بجميع مستوياتهم الإدارية، فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة المتمثلة في المطابقة للمواصفات، بل أصبح ينظر إليها كجزء متداخل ومتربط، مع جميع الأنشطة في المنظمة،

¹. الدراكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006. ص-

كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك¹، حيث أصبح يعامل كشريك للمنظمة يؤخذ برأيه وتنفذ طلباته.

كما يمكن القول من خلال ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن:²

- ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها حول تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات العملاء الحاليين والمرتقبين.

- تطور فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.

- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء، وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

3.6.2. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وإذا كان هذا الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية ومراكز البحث فإنه في مجال التطبيق كذلك شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات وتسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة.

1.3.6.2. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج: اليابانية والأمريكية والأوروبية.³

¹ العتيبي، محسن بن نايف. إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الرياض: مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، 2007. ص 15.

² حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007. ص 19.

³ العاجز، فؤاد، نشوان، جميل. تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية غزة. مج 1. ع2. [د.ت.]. ص 101.

ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، أبرز المفكر فيجنباوم مفهوم الرقابة حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، بأنها عبارة عن " نظام فعّال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطبقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.¹

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وضع ديمينغ مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل التوصل إلى منتج جديد، وكان الأساس لهذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي.²

لقد حملت مبادئ ديمينغ وأفكاره الملامح الرئيسية لما يسمى إدارة الجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكم.³

وتعتبر اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمينغ واتجاهاته الجديدة، واستفادت منها، ثم ساعدها فيما بعد في ذلك أحد عمالقة الجودة ومنظريها وهو جوران، وفي نهاية خمسينيات القرن العشرين أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها، حتى ظهر العملاق الياباني في السبعينيات من القرن نفسه مطبقاً أحدث نظريات واتجاهات الجودة الشاملة وفرق العمل.⁴

¹.عليما، صالح ناصر. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" التطبيق ومقترحات التطوير"، ط1 ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004. ص55.

².الخطيب، أحمد. الإدارة الجامعية" دراسات حديثة"، ط1 ، إريد: عالم الكتب الحديث، 2006. ص275.

³.الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات.المرجع السابق. ص ص43-44.

⁴.السامرائي، برهان حسين. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة). رسالة ماجستير: إدارة الأعمال:الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: المملكة المتحدة، 2012. ص50.

وفي بداية السبعينيات من القرن الماضي قام كروسبي بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر أن المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لخلق وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين (ديمينغ وجوران وكروسبي) باعتبارهم رواد في هذا المجال، فإن كلاً منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة، كما ظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمينغ أو عملوا بعده مثل (إيشيكاوا وتاجوشي) وغيرهم من الذين عملوا لتطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة وجعلها أداة للتطوير المستمر.¹

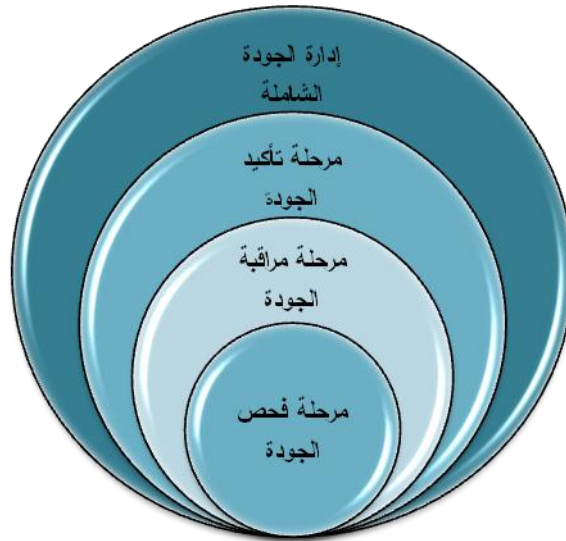
وفي أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، حدثت تطورات كبيرة بمفهوم الجودة وإدارتها، على سبيل المثال: نظام حلقات الجودة، فرق الجودة. كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها. كذلك برزت تعريفات مستحدثة في جودة الحياة، وجودة بيئة العمل، كما ظهرت معايير دولية للجودة وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في عائلة المواصفات (ISO 9000- 9004). كل هذا بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يُعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.²

وكنتيجة حتمية، وللتغيرات التي مرت بها القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، برزت الأصوات المنادية بالجودة في المجالات الإدارية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية، فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى فهي مرتكزة

¹. الخطيب، أحمد. المرجع السابق. ص 267.

². عليّات، صالح ناصر. المرجع السابق. ص 56.

على الطاقم الخبير، والذي سيتولى قيادة هذه الحركة، وهذا التغيير لتحقيق أهداف تحسين الجودة.



شكل (2-1) تطور مفهوم الجودة

المصدر: الصرن، رعد حسن. كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا: دار علاء الدين، 2010. ص 22.

4.6.2. أساسيات إدارة الجودة الشاملة

سوف نعرض أساسيات إدارة الجودة الشاملة ممثلة في (الأهداف، الأهمية، الفوائد) كالتالي:

1.4.6.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة إدارية رصينة، ومنهجية علمية واضحة، تؤسس لمسار إداري حديث، دقيق الغايات، ومحدد الأهداف، وواضح المراحل وآليات التنفيذ، وكذلك تتسم بدقة النتائج المتوقعة التي تفضي إليها المنهجية في حال إتباع تنفيذها للخطوات المحددة. يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء العميل، وتلبية رغباته بدرجة عالية من الجودة، وتخطيطها بشكل دائم من خلال إستراتيجية متكاملة، محورها تحقيق

- مستوى جودة عال للمنتجات، من أجل رضا وسعادة العملاء، بغية ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:¹
- فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريد.
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- مواكبة مسيرة التطوير والتحسين لأساليب تقديم المنتجات، والرقى إلى العالمية
- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد
- التميز في الأداء عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج.
- تحقيق الربحية وبالتالي زيادة الحصة السوقية.
- زيادة كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك باكتساب مهارات مضافة عن طريق الاشتراك في برامج التدريب والتطوير لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقاً لاحتياجات العملاء.

2.4.6.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تبرز من خلال حرص المنظمات على المراهنة على الجودة باعتبارها السبيل الوحيد والأكثر دواماً وحسماً لتحقيق النجاح والتفوق، والاستمرارية، وذلك عبر تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص وسمات متميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في البيئة التي تتواجد فيها، والإصغاء لرغبات العملاء وتلبيتها لتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم بشكل مستمر.

¹ عمر الحريري، رافده. القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط 1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010. ص146.

• أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

- من بين الأسباب الموضوعية التي تأتي وراء الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ما يلي:
- وجود العديد من الظواهر في المنظمة، تجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية في المنظمة، ومن هذه الظواهر على سبيل المثال: انخفاض الجودة، زيادة الوقت المقرر للعمليات، زيادة عمليات المراقبة، اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنظمة، زيادة عدد الاجتماعات بين الإدارة والعاملين، كثرة حالات اللوم على الآخرين، زيادة شكاوي العملاء.¹
 - يعود الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة أيضا لكونها:²
 - تقوم على برنامج، ومن ثمة فهي دعوة لكل المنظمات لكي تتبنى فلسفة في طرح رؤية منهجية متكاملة تتضمن خططها وبرامج عملها للتطوير المستقبلي والمستمر.
 - تدعو لترشيد استخدام الموارد وتخفيض التكلفة. وتدعو لتبني أسلوب التفكير المبتكر كبديل للفكر التقليدي، بحيث يصبح هذا الفكر نمطا شائعا لدى الإدارة وكل العاملين في كافة المواقع.
 - تنمي روح فريق العمل وتحقق التعاون والتكامل بين كل العاملين، وبين كل الوحدات التنظيمية داخل المنظمة لتعمل كلها كمنظومة واحدة.
 - تعمل في ظل ضوابط ومعايير للجودة لا تحيد عنها وتقبل التعامل فقط في إطارها على النحو الذي يوجد ثقافة المنظمة ويضمن تجانسها.
 - وإذا ساد مفهوم الجودة الشاملة في كل المنظمات يؤدي إلى وحدة السلوك التعاملية بين المنظمات محليا وعالميا.
 - تقوم على نظام معلومات متطور، وتساعد على توفير هذا النظام ودعمه على النحو الذي يؤدي في النهاية إلى تسهيل وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

¹.العسكري، أحمد شاكِر. التسويق الصناعي: مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2005 . ص255.

².فايد، عبد الحميد بهجت . إدارة الإنتاج، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1996. ص- ص381-382.

- يؤدي إلى تحقيق أهداف كافة العملاء الداخليين والخارجيين.

ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة (للعلاء، المنظمات والعاملين) كما يلي:

• أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعلاء:¹

تتميز الأسواق حاليا بالوفرة، وهذا ما أتاح للعميل حرية اختيار أفضل المنتجات والخدمات التي تحقق تناسبا بين الجودة والسعر، لذلك وجدت المنظمات نفسها مجبرة على التحكم ليس فقط في تكاليف منتجاتها وخدماتها بل حتى في جودتها، كما أن عميل اليوم أصبح أكثر وعيا، وهذا نتيجة لتعدد عمليات الشراء وتغير السلوكيات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة، إذ أن العميل يهتم بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، ويبحث ويتفحص أدق تفاصيلها.

وقد وجدت المنظمات مخرجا في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره المنهج الذي يستجيب لمتطلبات العلاء، ويعمل على إرضائهم وإبهارهم، كما أن تبني الجودة في مختلف أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة يساهم في حماية العميل من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات وخدمات المنظمة، فعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام العميل عن اقتناء منتجات أو طلب خدمات المنظمة، وهو ما يعني فشل المنتج الذي اشتراه أو الخدمة التي طلبها من القيام بالوظيفة التي يتوقعها العميل منه.

• أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات:²

عند اشتداد المنافسة بين المنظمات وازدياد التوجه نحو العولمة وتزايد غزو المنظمات للأسواق العالمية نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، وعلى عكس الاعتقاد السابق السائد في الخمسينات والذي يعتبر تخفيض تكاليف الإنتاج هو السبيل لتحقيق التميز وزيادة الأرباح، اتجهت العديد من المنظمات إلى اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي

¹ بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص. 111.

² الحداد، عواطف إبراهيم. إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009. ص. 21.

يمكنها من إنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة تمنحها قدرة تنافسية وتزيد من حصتها السوقية وتحسن ربحيتها، كما يترتب على غياب الجودة تحمل المنظمة تكاليف باهظة تؤثر سلباً على أرباحها وسيولتها النقدية، وربما حتى على بقائها في السوق.

• أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين:¹

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة، وعليه فإنها تسعى لتجنيدهم للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للعاملين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين العاملين، وبالتالي توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وعلى طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل. بالإضافة إلى اختصار الوقت في انجاز الأعمال، وتطوير وتبسيط إجراءات العمل وتدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، ورفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

2.3.4.6. فوائد إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أنه قاطرة عظيمة للتغير نحو الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، حيث اعتمدته الكثير منها بالنظر إلى أهميته الإستراتيجية الفائقة مما يزيد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق تنافسية، ويمكنها بالتالي من المحافظة على العملاء الحاليين وبيمنحها الرغبة في الحصول على عملاء آخرين جدد، وهو ما يمثل أكبر تحد تواجهه المنظمات في وقتنا المعاصر. ويمكن تعداد المكاسب والفوائد التي تحققها المنظمات جراء تبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، على النحو التالي:²

¹. الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق. الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص 63.

². بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص - ص 116-122.

• الفوائد التي تعود على العملاء:

- التزام المنظمة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة إلى البحث عن منظمات أخرى توفر ميزات أفضل.
- قدرة المنظمة على الإيفاء بتعهداتها لعملائها الخاصين، الذين يعتمدون عليها في الحصول على المنتجات والخدمات.
- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ضمان الاستمرار بالعمل مع المنظمات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.
- انحسار شكاوي العملاء وتقليصها بشأن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- زيادة رضا العملاء2
- تحسين الاتصال الخارجي مع العملاء ومحاولة أخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

• الفوائد التي تعود على المنظمات:

- تقوية الوضع التنافسي للمنظمة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- تحقيق إنتاجية عالية، والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المنظمة.
- تعزيز ثقة العملاء بالمنظمة والانتظام في التعامل معها.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في المنظمة.

- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية وخدمية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة 1
- تقليص تكاليف الجودة وتوفير مبالغ مالية.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة، وتقليل عدد ونوعية الأخطاء، وعدم إعادة الأعمال، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور وتوفير المعلومات والحقائق عن موضوع القرار.
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا من خلال توجيه تفكيرها نحو التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ قرارات أفضل.
- كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وبأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة والصحة العامة، وبالتالي يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.
- تحقيق الغرض من تواجد المنظمة وهو خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة في المجتمع وتوفير أفضل الظروف لاستثمار طاقات المجتمع بما يعود بالخير على أفراد المجتمع جميعاً.
- تحسين عملية الاتصال الداخلي بين مختلف مستويات المنظمة، وضمان المشاركة الفعالة لكل أفرادها في تحسين الأداء.
- التحسين المستمر للعمليات من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالعملاء الداخليين والخارجيين.
- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء.

- التقليل من هرمية السلطة والتخلص من البيروقراطية.
- الفوائد التي تعود على العاملين:
- توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المنظمة وهذا يرفع الروح المعنوية لديهم مما يكسب ولاءهم الشديد للمنظمة.
- تقليص الحوادث المهنية للعاملين وشكاويهم.
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي للعاملين، والعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، مما يحقق الولاء والانتماء للمنظمة وعدم تركها.
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات، وهذا يؤدي لزيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي وخلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار والإبداع.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمنظمة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون بدلا من التنافس.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق، وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
- تحسين المنظمة لعلاقاتها مع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل تحقيق أهدافها.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب المشاكل وتجزئتها قصد السيطرة عليها.

5.6.2. متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المضمون.

1.5.6.2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي:¹

● **القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة، وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

● **الالتزام:** إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

● **فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.

¹ ليلي، بن ونيسة. اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه: جامعة مصطفى اسطنبولي

• **التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية ، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

• **التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس و هو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

• **فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمروؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت.

2.5.6.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات عملية ليست بالسهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها ، وذكر "Jablonski" أن هناك خمسة مراحل للتنفيذ الناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات تتمثل فيما يلي:¹

¹ .توفيق، عبد الرحمن. الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ط2. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة،

1. مرحلة الإعداد: أطلق عليها المرحلة الصفرية كونها تسبق مراحل البناء التي تليها، ويتمثل الهدف الأساس ي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته

- بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا.

2. مرحلة التخطيط: تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة، باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ عملية التخطيط الدقيق ، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بغية الاستعداد مسبقا.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة
- اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

3. مرحلة التنفيذ: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
 - تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.
- الخطوة الثانية:** أدوات حل المشاكل حيث إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل و من أهم أدوات حل المشاكل:
- تحليل العمليات.
 - العصف الذهني.
 - خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.
 - تحليل باريتو.

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات : تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وتدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب ويتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

4. مرحلة الرقابة والتقويم: يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر

بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقويم على التغذية العكسية من مسموحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها. وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات كالتالي:

- **التقييم الذاتي:** تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها التحسين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - **التقييم التنظيمي:** تركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة، حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود إلى نجاحها.
 - **دراسة العملاء:** تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا الزبائن، وعلى ما يقترحه في مجالات التحسين والتطوير، من خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.
 - **التغذية العكسية:** تمكن المؤسسة من التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.
- 5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** بعد الانتهاء من المراحل السابقة وهي الإعداد والتخطيط والتقويم والتطبيق تكون المنظمة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تبادل ونشر الخبرات، حيث يتم الاستفادة من الخبرات والنجاح الذي حققته المنظمة وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين.

2.6.6. المدخل الإداري لمنهج إدارة الجودة الشاملة

تشمل النظرة الحديثة للجودة الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والمالية والبشرية، مما يؤدي لبروز ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط، كما أن تسييرها يشارك فيه جميع الأفراد، بالإضافة لتوسع مفهوم العميل ليشمل العميل الداخلي والخارجي. والجدول (2-1) يوضح نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	مرن وأقل تعقيد
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
القرارات	قصيرة الآجل	طويلة الآجل وتبنى على الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي بعد حدوث الخطأ	مبدأ وقائي قبل احتمال حدوث الخطأ
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة	الرقابة الذاتية والتركيز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل، الثقة، الالتزام
نظرة المرؤوس للرئيس	نظرة المراقب ذو الصلاحيات	نظرة المسير والمدرّب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر إلى العمل، التدريب	عناصر تكلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنة
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

جدول (2-1) الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

المصدر: السامرائي، مهدي صالح. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي.

عمان: دار جرير، 2007. ص 4.

7.6.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، وعلى الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية يمكن تفعيلها على النحو التالي:¹

1.7.6.2. القيادة الفعالة:

¹. السامرائي، برهان حسين. المرجع السابق. ص - ص. 80-85.

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعنى القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

وطبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن الهدف من توفر القيادة الفعالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمتها.

ويشير الأدب الإداري إلى وجود مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة، إلا أن هنالك نمطاً قيادياً ملائماً لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق، من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظيم النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة.



شكل (2-2) دور الإدارة العليا في تمكين العاملين

المصدر: حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء، 2009. ص 128.

2.7.6.2. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعّالة والإدارة غير الفعّالة، وما هو إلا انعكاس للفارق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه.

ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

وفي إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.

3.7.6.2. التخطيط الاستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافاً واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة.

فالتخطيط الاستراتيجي هو تفكير منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعّالة، يستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

4.7.6.2. المشاركة والعمل الجماعي:

إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسيناً مستمراً للمدخلات والعمليات وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين، والتزاماً مؤسسياً تاماً، فجهود

مجموع العاملين في المؤسسة، وليس جهود الأفراد، هو ما يعول عليه، فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخاً تنظيمياً يشجع ويركز على جودة المنتجات. وطبقاً لرأي أحد الباحثين فإن الرؤية المشتركة تعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جميع الأطراف ذات الصلة، أما العمل الجماعي فالهدف منه هو التركيز على التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة.

باحث آخر أشار إلى أن العمل الجماعي يتطلب تدريباً على آليات العمل الجماعي، وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء، وسهولة حل المشكلات، وتدعيم الاتصال بين الأفراد، وتبادل الخبرات لحل المشكلات، واتخاذ قرار أكثر رشداً.

2.6.7.5. التركيز على رضا المستفيد:

المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة المستفيد إلى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ولكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالمستفيد وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات والنتائج التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام الرضا.

وحسب الباحثين، فإن احتياجات ورغبات المستفيد تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنفعين من الخدمة المقدمة.

2.6.7.6. التحسين المستمر والتميز:

يشمل التحسين المستمر التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل إدارة

الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا المستفيد، من خلال السعي المتواصل للأداء الأمثل.

فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز.

أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها، أو تقديم مهارات فريدة من نوعها، أو من خلال تحديث هذه البرامج وتطويرها وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا.

2.8.6.2. أساليب إدارة الجودة الشاملة

تمثل الأساليب أو الممارسات المكون الثاني لنظام إدارة الجودة الشاملة، وعلى العموم هناك ستة أساليب شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق التحسين المستمر، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:¹

2.8.6.2. تفويض السلطة

يتجاوز تفويض السلطة مفهوم مشاركة العاملين، وهو يعني أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل، وتسمح لهم بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة، فالتفويض الفعال هو الذي يترك للمفوض له القيام بالمهمة فعلاً، وهو يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية للمفوض له.

2.8.6.2. مشاركة العاملين

ويقصد بالمشاركة تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية، وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم، تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة

¹ بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص - ص. 151-154.

لتشخيص المشكلات، وإيجاد الحلول المثلى لها، ومن ثم إحرار أفضل النتائج، وهذا من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة، ومن أجل تحقيق ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تدريب الأفراد، مما يتيح لهم الفرصة للاشتراك الفعال في تحسين العمليات بصورة مستمرة، علاوة على ذلك يؤدي التدريب إلى العمل الجماعي المتطور الذي يشكل أساس تمكن الموظفين من واجباتهم.

3.8.6.2. 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". أما الإبداع فهو : "تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة من أجل المجتمع." يتعين على قادة المنظمات أن لا ينظروا إلى الإبداع والابتكار وكأنه تدمير للأساليب والطرق القائمة والمألوفة، وإنما عليهم احترام وتقدير وتشجيع الأفكار المخالفة، بل وحتى امتداح التفكير المخالف، وتشجيع العاملين على إبداء الرأي والأفكار والمقترحات، وهذا ما يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4.8.6.2. الإدارة عن طريق تسجيل النتائج

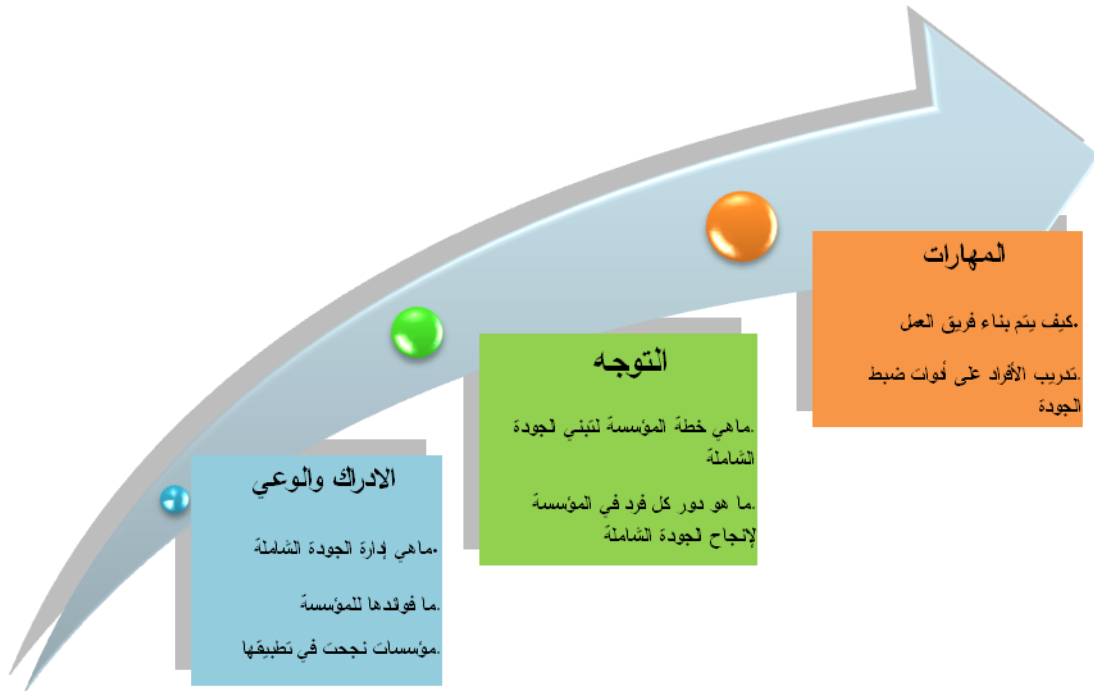
تعتبر المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة عملية تقييم أداء مواردها البشرية باعتبارها وسيلة لتحقيق نتائج أفضل، فتقييم نتائج العاملين ليس عملية اختيارية، حيث أن النتائج تؤثر على المنظمة وتسهم في النهاية في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تحقق رضا العملاء. كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تسجيل نتائج الأداء عبر مراحل متقاربة، ويشير التسجيل إلى مدى اقتراب العمل من المواصفات، وإلى الأخطاء أيضاً، إذ يعتبر التقييم المستمر والإيجابي من صفات المدير الفعال، فعندما يعلم العاملون أن أداءهم يتم قياسه فإنهم يسارعون إلى تحسينه، وأيضاً عندما يمنح التقييم ويعلن تزداد سرعة الأداء وجودته.

5.8.6.2. بناء الفريق

يعرف فريق العمل بأنه: "مجموعة من العاملين التي تعمل في تعاون من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيق النجاح"، وتعد فرق العمل في إدارة الجودة الشاملة أسلوباً مهماً لاندماج العاملين، كونها عبارة عن مجموعات من الأفراد تتم وتكمل مهاراتهم بعضها بعضاً، كما أنهم ملتزمون بالهدف العام وموجهين أداءهم نحو الغاية ذاتها. ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك في رؤيته للعمل بأسلوب الفريق فيرى بأن جوهر فكرة الفريق يتجسد في الابتعاد عن الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار، وعلى المنظمة أن تعي أهمية بناء الفريق كونه جزءاً أساسياً من عملية اندماج العاملين وتمكينهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مثل هذا التوجه يواجه مقاومة من المشرفين لأسباب عديدة.

6.8.6.2. تطوير مهارات المديرين والعاملين

ينظر إلى التدريب المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته، بما يحقق الانجاز الأمثل والجودة الشاملة، ويحتل التدريب أهمية متميزة باعتباره سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهمهم وتحفيزهم. إن إدارة الجودة الشاملة تفرض التدريب على كافة العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية، وأكد (ديمنغ) كثيراً على أهمية التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق التحسين المستمر. وتبرز أهمية التدريب لكونه يمكن العاملين من اكتساب مهارات وخبرات جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بإتقان ونجاح، وهو ما يمكن المنظمة في النهاية من الوصول إلى الوضع الأفضل. وللتدريب ثلاثة أبعاد رئيسية هي الإدراك والوعي، التوجيه، والمهارات، كما يظهره شكل (2-3).



شكل (2-3) تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة

المصدر: طایل، مصطفى كامل السيد. معايير إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار أسامة، 2013. ص 196.

9.6.2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات/المؤسسات ونذكر منها:¹
- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات.
 - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين وخاصة القدامى بعدم حاجاتهم للتدريب.
 - انتهاج الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة، وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

¹ جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2006. ص - ص 94.

- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل.
- تأخر وصول المعلومات، حول انجازات التي يحققونها العاملون، وفرق العمل في الوقت المناسب.

ومن أجل التغلب على المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمات إحداث العديد من التغييرات على مختلف المستويات مثل الهيكل التنظيمي والعمليات وأسلوب الإدارة وثقافة المنظمة.

خلاصة

ومما سبق من مزايا وفوائد تتضح لنا أكثر الأهمية الكبيرة التي يكتسبها أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لكل الأطراف ذات الصلة من عملاء ومنظمات وعاملين، وهو ما يفسر إلى حد بعيد سر تهافت أغلب المنظمات في مختلف القطاعات على تبنيه وتطبيق مبادئه، كما يبرر سبب إقبال عدد معتبر من الباحثين والأكاديميين والمتخصصين على دراسته ومحاولة التعرف على مختلف الآثار الناجمة عن تطبيقه.

الفصل الثالث:

المكتبات الأكاديمية الحديثة

ورهانات جودة الخدمات

تمهيد

أكثر من مجرد مستودعات للكتب، المكتبات الأكاديمية مراكز ديناميكية للتعليم تقدم خدمات مختلفة مصممة خصيصاً للمجتمع الأكاديمي. فتقدم المساعدة البحثية وتدريب محو الأمية المعلوماتية والتوجيه للمستفيدين بشأن الاستخدام الفعال للموارد. فغالبا ما يمتلك العاملون في المكتبات الأكاديمية خبرات مختلفة ويساعدون المستفيدين في الإبحار عبر قواعد البيانات وتحديد المصادر التي يصعب العثور عليها، وتحسين مناهج البحث الخاصة بهم، ونتيجة لما تشهده المكتبات الأكاديمية اليوم من تطورات المتلاحقة، وتواجهه من تحديات بسبب ظاهرة انفجار المعلومات، والانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، تعدد وتنوع مصادر المعلومات، بالإضافة إلى تزايد فئات المستفيدين، وتباين متطلباتهم من المعلومات، والمنافسة الشديدة في المجال. كل هذا فرض على المكتبة الحفاظ على مركزها، وأن تضعها ضمن توجهها الاستراتيجي. وترسخ مكانتها بالتوجه نحو كسب رهان الجودة.

1.3. المكتبات الأكاديمية

المعروف أن المكتبات الأكاديمية المخصصة للبحث والدراسة كانت من أقدم أنواع ظهوراً عبر التاريخ. مثال على ذلك مكتبة نينوى الملكية في الحضارة الآشورية ومكتبة الإسكندرية الشهيرة ومكتبات أثينا اليونانية. وغيرها كثير. ولقد اهتم المسلمون بالمكتبات الأكاديمية كل الاهتمام وأشهرها مكتبة بيت الحكمة التي أسسها الخليفة العباسي هارون الرشيد في بغداد ومكتبة دار الحكمة أو دار العلم بالقاهرة التي أسسها الحكام بأمر الله. ولما أصبحت الجامعات مراكز للبحث والتعليم أصبح من الضروري إلحاق مكتبات كبرى بها تؤدي وظيفتها في خدمة البحث والدراسة. حيث أصبحت الآن هذه المكتبات مراكز إشعاع فكري ومنازل للعلم والمعرفة ومصادر للثقافة والحضارة.¹

¹ أنواع المكتبات. [على الخط]. معاينة في [2024/10/03]. متاح على الرابط:

https://5ca50f5e6bd44.site123.me/versions/2/include/external_redirect.php?websiteID=2064880&url=https%3A%2F%2Fwww.almstba.com%2Ft208047.html

لقد أصبحت المكتبة الأكاديمية، من مرافق المعلومات الحضارية التي تعمل على رفع قيمة التعليم وتطوير البحث العلمي، فهي تقدم خدماتها للمجتمع الأكاديمي من أجل دعم ومساندة المناهج والبرامج الأكاديمية، ونستخدم في الدراسة مصطلحي المكتبة الأكاديمية والمكتبة الجامعية كمترادفين. وبفعل التطورات والتحولات والتغيرات في عديد المجالات، تغيرت خدماتها ومهامها ووظائفها وأساليب تسييرها، فأصبحت نظام معلومات متكامل.

1.1.3. تعريف المكتبات الأكاديمية

تحمل المكتبات الأكاديمية في طياتها الكثير من المفاهيم منذ نشأتها وصولاً إلى حالتها اليوم وتطور خدماتها ووظائفها، فمن مكان تخزين روافد المعرفة تغيرت والنظرة التقليدية السائدة للمفهوم أصبحت المكتبة الأكاديمية هي "مركز موارد/مركز تعلم؛ مهمته خدمة العمليات التعليمية والبحثية للمؤسسة التابعة لها سواء الكلية، أو الجامعة أو المعهد تم تصميمها خصيصاً لتلبية متطلبات (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الباحثين) تدعم هذه المكتبات التعليم العالي والبحث العلمي من خلال توفير الوصول إلى الموارد العلمية المختلفة والمجموعات المتخصصة، بما في ذلك المجالات وقواعد بيانات البحث والأرشيفات الرقمية، والمجموعات الخاصة. يتم تنظيم هذه المواد بعناية لتتوافق مع البرامج/المناهج الأكاديمية للمؤسسة، مما يجعلها أدوات قيمة للتعلم والبحث الأكاديمي".¹

كما جاء في قاموس (ODLIS) أن المكتبة الأكاديمية هي "المكتبة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من كلية أو جامعة أو مؤسسة أخرى للتعليم ما بعد الثانوي، يتم إدارتها لتلبية احتياجات المعلومات والبحث لطلابها وأعضاء هيئة التدريس والموظفين".²

وبالتالي يمكن القول أن المكتبة الأكاديمية هي مكتبة متخصصة داخل مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، مثل الكلية أو الجامعة أو المدرسة العليا، تخدم احتياجات البحث

¹.Ashikuzzaman, MD. **What is Academic Library?**. [On line]. [30/11/2024]. Available on: <https://www.lisedunetwork.com/what-is-academic-library/>

².Reitz, Joan M. **academic library**. **Online Dictionary for Library and Information Science**. [On line]. [05/12/2024]. Available on: https://odlis.abc-clio.com/odlis_a.html

والتعليم والتعلم لمجتمعها الأكاديمي. وتدعم مناهج المؤسسة، وأبحاث أعضاء هيئة التدريس، والتقدم الأكاديمي للطلاب. تقدم مواد علمية متنوعة، بما في ذلك الكتب والدوريات الأكاديمية وأوراق البحث وقواعد البيانات والأرشيفات الرقمية، والتي تختار بعناية لتناسب مع برامج مؤسسة التعليم العالي، ومجالات البحث المحددة فيها.

إنّ فالمكتبة الأكاديمية منارة للمعرفة منسوجة داخل مؤسسات التعليم العالي. والغرض الأساسي منها تلبية احتياجات المعلومات والبحث المحددة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين التابعين للمؤسسة. تقوم المكتبات الأكاديمية بتنظيم المجموعات التي تتوافق مع البرامج الأكاديمية للمؤسسة، مما يوفر الوصول إلى مصادر المعلومات لمختلف التخصصات الأكاديمية. هذه المكتبات ليست مجرد مخازن للمعلومات ولكنها فضاءات ديناميكية تقدم المساعدة البحثية ومجالات الدراسة والوصول إلى الموارد الرقمية، مما يثري الرحلة الأكاديمية ويدعم المساعي العلمية للمجتمع الأكاديمي.¹

كما أنها جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، ذلك من خلال توفير أكثر من مجرد الوصول إلى المعلومات؛ فهي تقدم كذلك خدمات مصممة لتعزيز قدرات التعلم والبحث. حيث غالباً ما يساعد العاملين فيها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين في الاستشارات البحثية، وتدريب محو الأمية المعلوماتية، والتنقل بين الموارد. كما توفر المكتبات الأكاديمية أدوات رقمية وموارد تكنولوجية، مثل برامج إدارة الاستشهاد، ومعدات الوسائط المتعددة ومساحات الدراسة، لتسهيل تجربة تعليمية شاملة. ومن خلال هذه الموارد والخدمات، تصبح المكتبات الأكاديمية ضرورية لتعزيز بيئة التعلم والتفكير النقدي والنجاح الأكاديمي، ودعم مهمة المؤسسة في تعزيز المعرفة وتحقيق التميز.

¹. ASHIKUZZAMAN, MD. Op.cit

2.1.3. خصائص المكتبات الأكاديمية

- **فئات المستفيدين:** المكتبات الأكاديمية مخصصة لدعم المجتمع الأكاديمي لمؤسسة تعليم عالي. روادها من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثون التابعون للمؤسسة. يتم تنظيم مجموعاتها وتقديم خدماتها وإتاحة مواردها لتلبية المتطلبات الأكاديمية لهذه الفئات.
- **المجموعات:** تعطي المكتبات الأكاديمية الأولوية للموارد المتوافقة مع المناهج الدراسية واهتمامات البحث في المؤسسة التابعة لها. وتمتلى رفوفها بالكتب الدراسية والمجلات الأكاديمية وقواعد البيانات المتخصصة ومواد البحث لمختلف التخصصات الأكاديمية.
- **سياسة القبول:** غالبا ما يقتصر الوصول إلى المكتبة الأكاديمية على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسة التعليمية التابعة. قد يكون وصول الزوار من خارج المجتمع الأكاديمي محدودًا أو قد يتطلب تراخيص خاصة.¹
- **الخدمات المتاحة:** تقدم المكتبات الأكاديمية خدمات تهدف إلى دعم الطلاب والباحثين. وقد تشمل هذه الخدمات المساعدة في البحث، وخدمات الإقراض بين المكتبات، وحجز المقررات الدراسية، والوصول إلى قواعد البيانات والموارد المتخصصة.
- **مصادر التمويل:** يتم تمويل المكتبات الأكاديمية عادةً من قبل المؤسسات التعليمية التابعة لها، مثل الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس العليا. وقد يأتي التمويل الإضافي من المنح الحكومية وتمويل الأبحاث.
- **الموقع والمكان:** عموما ما تقع داخل المؤسسات التعليمية أو بالقرب منها، وخاصة في حرم الجامعات أو الكليات. وموقعها استراتيجي لخدمة المجتمع الأكاديمي التابع لها.
- **الأهداف والغايات:** الهدف الأساسي للمكتبة الأكاديمية هو دعم التدريس والتعلم والبحث داخل المؤسسة التعليمية التابعة لها. وتركز على تعزيز التميز الأكاديمي والمساعي العلمية.

¹. Reitz, Joan M. Op.cit

- **مواقيت العمل:** تقوم المكتبات الأكاديمية بتنسيق ساعات عملها مع التقويم الأكاديمي أو الدراسي. وقد يؤدي هذا إلى تمديد ساعات العمل خلال فترات الامتحانات وتقليص ساعات العمل خلال العطلات الأكاديمية.
- **الأثاث والتجهيزات:** يعد الأثاث والتجهيزات من ضروريات العمل في المكتبات الأكاديمية، فهي جزء أصيل من شروط الاستقبال والخدمات الجيدة، وعليه يجب توفرها لضمان تعزيز التميز الأكاديمي للمستخدمين.
- **رأس المال الفكري:** حتى تتمكن المكتبة الأكاديمية من تحقيق أهدافها، يجب أن تتوفر لها موارد بشرية مؤهلة وماهرة، لديها القدرة على التعامل مع المعلومات ومصادرهما، وتحسين الخدمات، والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3.1.3. أنواع المكتبات الأكاديمية:

تتوزع المكتبات الأكاديمية بالأرصدة المعرفية الضخمة والمتنوعة، بتنوع الجمهور المنتمي إليها، بما يتناسب مع احتياجاته الأكاديمية الدراسية والبحثية، ولضمان الاستفادة الشاملة من هذه الأرصدة، ولتيسير الوصول إليها بسرعة، كان لابد من بروز أكثر من نوع مكتبة على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه نجد أصناف من المكتبات الأكاديمية تبعا للمؤسسة الأم، ونذكر منها على الخصوص:¹

- **المكتبات المركزية:** غالبا موقعها استراتيجي وسط الجامعة، مبناهم مستقل ومميز، تمثل المكتبة الأكاديمية الرائدة، كما تعد الواجهة الحقيقية لملاحظات مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، سواء من حيث الرصيد الوثائقي أو فئات المستخدمين، تخدم العديد من التخصصات، مكانتها المرموقة وخدماتها الراقية تجعل منها مؤسسة نموذجية لاعتماد مبادئ إدارة الجودة.
- **مكتبات الكليات والأقسام:** من أقدم أنواع المكتبات الأكاديمية، حيث نجد معظم الكليات لديها مكتبتها الخاصة، تخدم المستخدمين المنتمين للأقسام التابعة لها، في تخصصات

¹. الزاخي، سميرة. مكانة المكتبة الجامعية في سياسة التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، غنابة وسكيدة. دكتوراه علم مكتبات: جامعة منتوري: قسنطينة، 2014. ص139.

معينة، من طلبة وأساتذة وباحثين وعاملين، تحتوي أهم مصادر المعلومات في التخصصات التي التابعة لها، ما يضمن الاستفادة المشتركة للرواد المنتمين للكلية عامة والأقسام خاصة.

● **مكتبات هيئات البحث:** مكتبات هيئات البحث العلمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (وكالات ومراكز ومخابر البحث) مهمتها الأساسية إفادة الباحثين وأصحاب المصالح المتعلقة بموضوع البحث، وذلك بتوفير المواد العلمية الخاصة المنتقاة حسب المجالات أو التوجهات، التي ينتمي إليها مخبر البحث.¹ مصادر المعلومات فيها تختلف عن باقي الأنواع، بالنظر لفئات المستفيدين، وطبيعة الأعمال والنشاطات خاصتها.

● **مكتبات المعاهد والمدارس العليا:** تعتبر بدورها من بين المكتبات الأكاديمية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بمهام التعليم العالي والبحث، مصادر المعلومات فيها من جنس تخصصاتها العلمية.² تكون تحت الوصاية الكاملة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما قد تكون تحت الوصاية المشتركة مع قطاعات وزارية أخرى، وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها وخدماتها عن باقي الأنواع من المكتبات الأكاديمية، وتشارك مع مكتبات الكليات في العديد من المميزات والخصائص. كما أنها تتميز بكونها تضم في مقتنياتها مجموعات خاصة ومتميزة من مصادر المعلومات بالنظر الى المجالات العلمية التعليمية والتكوينية التي تغطيها.

1.3.1.3. الفرق بين المكتبة الأكاديمية والمكتبة الجامعية

أصل مصطلح المكتبة الأكاديمية تعبير أنجلو سكسوني يعبر عن تسمية عريضة مرتبطة بكافة أنواع مكتبات التعليم ما بعد الثانوي، والذي يتوافق مع المصطلح الفرنسي "مكتبات

¹. خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق، 2013. ص 24.

². بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: دار بهاء، 2015.

التعليم العالي والبحث".¹ أما المكتبات الجامعية فهي النوع الأكثر شيوعاً من مكتبات مؤسسات التعليم العالي والبحث، وبالتالي الأكثر انتشاراً من المكتبات الأكاديمية، ولكن مع ذلك يوجد أقسام أخرى من مكتبات التعليم العالي والبحث العلمي وتتمثل في:

- **مكتبات التعليم العالي والبحث العلمي:** تضم مكتبات المدارس العليا، مكتبات المدارس العليا للأساتذة، مكتبات هيئات البحث العلمي (وكالات البحث، مراكز ومخابر البحث).
- **مكتبات المؤسسات الجامعية:** تضم المكتبات المركزية، مكتبات الكليات، مكتبات المراكز الجامعية، مكتبات الملحقات الجامعية، مكتبات الأقسام، ومكتبات المعاهد الأكاديمية.
- **مكتبات مؤسسات التكوين العالي:** تضم مكتبات المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني. تكون تحت الوصاية المشتركة مع وزارة التعليم العالي، وتشمل مكتبات المعاهد العليا للتكوين شبه الطبي، المعاهد العليا للموسيقى، المدارس الوطنية للفنون الجميلة.
- **مكتبات مؤسسات التعليم العالي الخاصة:** تضم مكتبات مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وتكون تحت الوصاية البيداغوجية لوزارة التعليم العالي. وغالباً هي عبارة عن معاهد للتكوين العالي في تخصصات مختلفة.

إن أغلب الأدبيات الخاصة بعلم المكتبات تدعي على أن المكتبات الجامعية تسمية واسعة وشاملة لكل أشكال مكتبات المؤسسات الملحقة بهياكل التعليم العالي والبحث العلمي، كما هو وارد في التعريف التالي على اعتبارها " تلك المؤسسات العلمية التي تهدف إلى خدمة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الجامعة وعموم الباحثين، وتشمل مكتبات الكليات والجامعات. والمعاهد العليا والمكتبات الأخرى الملحقة بمؤسسات التعليم العالي".²

¹. Enssib. service questions-réponses. **La différence entre une bibliothèque universitaire et une bibliothèque académique.** [en ligne], 2009. [10/03/2024] . Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr/>

². المالكي، مجبل لازم. اتجاهات حديثة في علوم المكتبات والمعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2001. ص 305.

2.3.1.3. تعريف المكتبة الجامعية

لقد تعددت أنواع المكتبات الأكاديمية، غير أن أهمها وأكثرها انتشارا وتميزا هي المكتبات الجامعية، وتعرف بأنها مؤسسة تربوية ثقافية تهدف إلى تزويد الطالب بما يحتاجه من معلومات ومعارف وتقدم لأعضاء هيئة التدريس ما يساعدهم على أداء مهامهم في التعليم وإجراء البحوث.¹

كما عرفت بأنها المكتبة الملحقة بالجامعة أو بمعهد عالي، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث والدراسة وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة. والمكتبة الجامعية تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية والعلوم البحتة والعلوم التاريخية وكافة التخصصات، ذلك أنه لا يمكن وضع حد نهائيا مقرر لحجم موضوعاتها.²

وفي تعريف آخر هي "تلك المؤسسات العلمية التي تهدف إلى خدمة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وموظفي الجامعة وعموم الباحثين، وتشمل مكتبات الكليات والجامعات والمعاهد العليا والمكتبات الأخرى الملحقة بمؤسسات التعليم العالي".³

فالمكتبة الجامعية عبارة عن "مكتبة أو نظام أو شبكة تمثل جزءا أصليا من جامعة، كلية، معهد، مدرسة عليا. أي مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي. يتم إدارتها وتمويلها، تنظيمها وتسييرها لغرض تلبية متطلبات التعليم العالي والبحث العلمي، وتوفير المعلومات العلمية والتقنية، ومصادرهما بجميع أشكالها وأنواعها، لمختلف فئات المستفيدين من الطلبة في جميع الأطوار، أعضاء هيئة التدريس، وموظفي المكتبة والمؤسسة عامة".

¹ ملحم، عصام توفيق أحمد. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص2.

² الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسة التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعات منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة. دكتوراه علم مكتبات: جامعة منتوري: قسنطينة، 2014، ص136.

³ المالكي، مجبل لازم. المرجع السابق. ص305.

4.1.3. فئات المستفيدين في المكتبات الأكاديمية

تخدم المكتبات الأكاديمية مجموعة واسعة من المستفيدين داخل المجتمع التعليمي، ولكل منهم احتياجات ورغبات وتوقعات فريدة. و تشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وفي بعض الحالات، أعضاء المجتمع. حيث تم تصميم المكتبات الأكاديمية لتلبية الاحتياجات المحددة لهذه المجموعات، وتوفير الوصول إلى الموارد المتخصصة ودعم البحث والتكنولوجيا التي تمكنهم من تحقيق النجاح الأكاديمي والمهني والشخصي. فيما يلي نظرة متعمقة على المستخدمين الأساسيين للمكتبات الأكاديمية ومتطلباتهم المميزة.

● **الطلاب:**¹ المستفيدون الفئة الأكثر تردد على المكتبات الأكاديمية، حيث توفر هذه المساحات الموارد الأساسية والدعم وبيئات الدراسة التي تعد ضرورية وحاسمة لنجاحهم الأكاديمي. هناك فئات مختلفة من المستخدمين الطلاب، ولكل منهم احتياجات فريدة.

- **طلاب الطور الأول (التدرج):** يعتمد طلاب المرحلة بشكل كبير على المكتبات الأكاديمية للمواد المتعلقة بالدراسة، والوصول إلى الموارد الأساسية، ومساحات الدراسة. توفر الكتب والمراجع، وموارد الوسائط المتعددة التي تدعم الدورات الدراسية واحتياجات التعلم للطلاب. ويحتاج طلاب هذه المرحلة إلى المساعدة في أساسيات البحث الببليوغرافي، مثل العثور على مصادر موثوقة، وممارسات الاستشهاد، وتنظيم المعلومات. تقدم العديد من المكتبة ورشات عمل واستشارات محو الأمية المعلوماتية، وطرق البحث، والكتابة الأكاديمية لتلبية هذه الاحتياجات، والمحاضرات والعروض التقديمية. بالإضافة إلى ذلك الوصول إلى أماكن الدراسة الهادئة، وغرف الدراسة الجماعية للمشاريع التعاونية، وموارد التكنولوجيا.

- **طلاب الدراسات العليا (ما بعد التدرج):** يحتاج طلاب الدراسات العليا إلى أبحاث أكثر تقدماً وتعمقاً، حيث يعملون على مشاريع وأطروحات ورسائل علمية متعمقة تتطلب الوصول إلى المجالات الأكاديمية وقواعد البيانات المتخصصة ومواد البحث المصممة لمجال

¹ Ashikuzzaman, MD. **What is Academic Library?**. [On line]. [30/11/2024]. Available on: <https://www.lisedunetwork.com/what-is-academic-library/>

دراستهم. وغالبًا ما يسعون للحصول على استشارات بحثية للمساعدة في المشاريع، وإدارة البيانات وأدوات إدارة الاستشهاد المتقدمة. تدعم المكتبات الأكاديمية طلاب الدراسات العليا من خلال توفير الوصول إلى الموارد المتخصصة، ومساحات الدراسة وورش العمل التي تغطي تحليل البيانات والنشر الأكاديمي والاتصال العلمي. وخدمات الإعارة بين المكتبات.

● **أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات التدريس:** أعضاء هيئة التدريس من المستفيدين الرئيسيين لموارد وخدمات المكتبات الأكاديمية، حيث تدعم هذه الموارد مساعيهم التعليمية والبحثية والمعرفية. إنها مهمة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على دمج محو الأمية المعلوماتية (البحث الوثائقي) في المناهج الدراسية، والوصول إلى الموارد المتخصصة لأعمالهم العلمية. كما توفر المواد التعليمية، بما في ذلك الكتب وموارد الوسائط المتعددة التي تعزز مناهجهم الدراسية، وتساعد في مساهمهم المهني والبحثي (التأهيل الجامعي) وقاعات المحاضرات والندوات، ومخابر الحاسوب، وغالبًا ما تعمل المكتبات بشكل مباشر مع أعضاء هيئة التدريس لتنظيم الموارد الخاصة بالدورة ودعم إدراج موارد المكتبة في الدراسة. كما يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع محافظي المكتبات لتدريس مهارات البحث، ودعوة أمناء المكتبات لإلقاء محاضرات محو الأمية المعلوماتية للضيوف وتقديم إرشادات حول البحث. يساعد هذا التعاون المستفيدين على تطوير مهارات البحث الأساسية مع السماح لهم هيئة بإنشاء تجربة أكاديمية أكثر ثراء.

● **الباحثون واحتياجات البحث العلمي:**¹ المكتبات الأكاديمية ضرورية للأبحاث العلمية. يحتاج الباحثين والعلماء الوصول للموارد المتخصصة للغاية والمجموعات الخاصة والنادرة كالمخطوطات، والأعمال الفنية. وكذا المجالات العلمية وقواعد بيانات البحث والموارد الأرشيفية التي تسمح لهم بإجراء مراجعات شاملة للأدبيات، والبقاء على اطلاع دائم بالتطورات في مجالهم، وتطوير أبحاثهم الخاصة. أيضا إرشادات الاتصال العلمي والنشر

¹. ASHIKUZZAMAN, MD. Op.cit

العلمي والوصول الحر. ما يؤمن لهم نشر الأبحاث والدراسات وإدارة البيانات تساعد في تنظيم كميات كبيرة من المعلومات والإشارة إليها. والملكية الفكرية لضمان الامتثال لمعايير النشر الأكاديمي. وتعزيز المقرئية. مما يعزز مجتمع المعرفة.

• **الموظفين ودعم المسار المهني:** في حين يعد الطلاب والمدرسين والباحثين هم المستفيدين الأساسيين، فإن الموظفين داخل المؤسسة يستفيدون من موارد المكتبة الأكاديمية، وخاصةً للتطوير المهني والاحتياجات التنظيمية. حيث يستخدم موظفو الجامعة والكلية والمعهد والمدرسة العليا المكتبة للوصول إلى الموارد اللازمة للتقدم المهني، بما في ذلك المواد المتعلقة بالقيادة والإدارة والمعايير والتسيير والاتصال. حيث تتوفر الكتب والمراجع وأدلة التدريب وقواعد البيانات التي تساعد الموظفين على البقاء على اطلاع دائم بالممارسات المهنية ودعم تطوّرهم داخل المؤسسة. بالإضافة إلى السجلات والأرشيفات التنظيمية التي تحافظ عليها المكتبة. والتي تشمل الكتب السنوية والنشرات والتقارير من الوثائق التي تدعم العمليات الإدارية وتحديد الانحرافات وحل المشكلات واتخاذ القرارات.¹

• **أعضاء المجتمع من التطوير المهني التعليم المستمر:** تعمل المكتبات الأكاديمية في بعض الحالات الخاصة على توسيع نطاق العمل والوصول إلى أعضاء المجتمع والخريجين والمنظمات الشريكة، مما يوسع تأثيرها خارج الحرم الجامعي. ورغم الوصول المحدود في الغالب، إلا أنه لا يقدر بثمن للأفراد الذين يسعون إلى الحصول على الموارد الأكاديمية أو فرص التعلم مدى الحياة. فعن طريق الوصول إلى الموارد والخدمات الأكاديمية: يمكن لأعضاء المجتمع، والخريجون، الوصول إلى موارد محددة مثل المجالات الأكاديمية ومواد البحث والمجموعات الخاصة للاستخدام الشخصي أو المهني. قد تقدم المكتبات ورش عمل ومحاضرات تعزز تبادل المعرفة والمشاركة المجتمعية، وتدعم النمو التعليمي خارج المؤسسة الأكاديمية. يخلق هذا التواصل فرصاً لأعضاء المجتمع للاستفادة من الموارد الأكاديمية

¹. ASHIKUZZAMAN, MD. Op.cit

والخبرة التي توفرها المكتبة. كما يمكن أن تكون المكتبات الأكاديمية موارد قيمة للتنمية المهنية والتعليم المستمر. حيث يوفر الوصول إلى قواعد بيانات الأبحاث والمنشورات وورش العمل لبناء المهارات لأعضاء المجتمع فرصا للنمو الشخصي والمهني، مما يسمح لهم بالبقاء على اطلاع بأحدث الأبحاث والاتجاهات في مجالاتهم.

تتضمن المكتبات الأكاديمية موارد غنية بالمعلومات، وتقدم مجموعة خدمات واسعة وشاملة لفئات متنوعة من المستفيدين، ولكل منهم احتياجات خاصة وفريدة تعمل المكتبات على تلبيتها. من الطلاب الذين يحتاجون إلى الدعم الأكاديمي ومساحات الدراسة الهادئة إلى أعضاء هيئة التدريس الذين يبحثون عن موارد متخصصة للتدريس والبحث إلى الباحثين الذين يحتاجون إلى إدارة البيانات والنشر العلمي والاتصال العلمي، توفر لهم المكتبات الأكاديمية خدمات تعزز النمو التعليمي والبحثي. بالإضافة إلى ذلك، يستفيد الموظفون وأعضاء المجتمع من عروض المكتبات للتنمية المهنية والتعلم مدى الحياة. من خلال مواردها الواسعة ومساحات الدراسة وخدمات الدعم المتخصصة، تلعب المكتبات الأكاديمية دورًا حاسمًا في تمكين مستخدميها من النجاح أكاديميا مهنيا وشخصيا، مما يساهم بشكل كبير في الغاية الأسمى لمؤسسات التعليم العالي.

5.1.3. المقتنيات في المكتبات الأكاديمية

المكتبات الأكاديمية مورد مركزي لمؤسسات التعليم العالي، تقدم مجموعة واسعة من المواد المصممة لتلبية الاحتياجات التعليمية والأكاديمية والبحثية للمستفيدين. تختار هذه المواد بعناية لدعم البرامج الأكاديمية لمؤسساتهم وتركيزهم على البحث، مما يجعل المكتبات الأكاديمية مراكز لا تقدر بثمن للمعرفة والتعلم. فيما يلي نظرة فاحصة على الأنواع المتنوعة من المواد المتاحة في المكتبات الأكاديمية.

• **الكتب والمراجع:** تظل الكتب حجر الزاوية للمكتبات الأكاديمية. تغطي تخصصات مختلفة وتقدم المعرفة الأساسية والتحليل المتعمق لعدد لا يحصى من الموضوعات. تحتفظ معظم

المكتبات الأكاديمية بمجموعات واسعة من الكتب، والتي غالبا ما تصنف حسب الموضوع أو التخصص الأكاديمي. بالإضافة إلى الكتب الإلكترونية، والتي يمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين الوصول إليها عن بعد دون تقييد ساعات عمل المكتبة أو موقعها، مما يدعم مرونة الدراسة الأكاديمية الحديثة.

• **المجلات والدوريات الأكاديمية:** تعد موارد أساسية تقدم مقالات تمت مراجعتها والتي تقدم نتائج بحثية حديثة ومراجعات ودراسات حالة. تغطي هذه المجلات مجموعة متنوعة من التخصصات وهي ضرورية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين. تشترك العديد من المكتبات الأكاديمية أيضا في دوريات أخرى، بما في ذلك المجلات والمنشورات التجارية، التي تقدم رؤى واتجاهات ذات صلة بمجالات الدراسة. من خلال الوصول لهذه المجلات والدوريات، يمكن للمستفيدين البقاء على اطلاع بأحدث التطورات والتقدم في مجالات اهتمامهم¹.

• **قواعد البيانات:** تعد قواعد بيانات البحث من بين الموارد الأكثر قيمة التي توفرها المكتبات الأكاديمية، حيث تسمح للمستفيدين بالبحث عن آلاف المقالات في المجلات الأكاديمية، ووقائع المؤتمرات، والتقارير، والمزيد والوصول إليها. تركز بعض قواعد البيانات على مجالات محددة، وتغطي قواعد أخرى، تخصصات متعددة، وتوفر وصولا واسع النطاق إلى المحتوى العلمي. تعمل قواعد البيانات هذه على تبسيط عملية البحث، وتساعد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بكفاءة في العثور على مواد موثوقة ومراجعة.

• **الأطروحات والرسائل:** تحفظ العديد من المكتبات الأكاديمية الأطروحات والرسائل العلمية وتوفر الوصول إليها، خاصة تلك التي ينتجها الطلاب في المؤسسة. وغالبا ما تكون مراجع قيمة للآخرين الذين يعملون على مواضيع ذات صلة. تستضيف مستودعات المؤسسات هذه المواد بشكل متكرر، مما يجعلها متاحة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع الحفاظ على

¹. Reitz, Joan M. Op.cit

المساهمات الفكرية لخريجي المؤسسة. كما توفر الوصول إلى المستودعات الرقمية الأخرى، مما يوسع نطاق البحث.

• **المجموعات الخاصة والأرشفات:** مصادر فريدة بالنسبة للمكتبات الأكاديمية، فهي تحافظ على العناصر النادرة والتاريخية التي تحمل أهمية علمية أو مؤسسية. وقد تشمل هذه الكتب النادرة والمخطوطات والسجلات الجامعية والأوراق الشخصية لشخصيات بارزة. غالباً ما تتضمن أرشفات الجامعة، وهي مجموعة خاصة، وثائق تاريخية وكتب سنوية وتذكارات تحافظ على تراث المؤسسة. يمكن للباحثين اكتساب رؤى قيمة من هذه المجموعات، وخاصة في التاريخ والأدب والدراسات الثقافية.

• **الوسائط المتعددة:** توفر المكتبات الأكاديمية بشكل متزايد موارد الوسائط المتعددة، بما في ذلك المواد السمعية والبصرية مثل الأفلام والأفلام الوثائقية والتسجيلات الصوتية وحتى البث الصوتي. هذه الموارد مفيدة بشكل خاص للطلاب في دراسات الإعلام والفنون المسرحية والمجالات ذات الصلة. تشترك العديد من المكتبات أيضاً في منصات البث، مما يوفر الوصول إلى مقاطع فيديو تعليمية متنوعة تدعم التعلم في الفصول الدراسية. تعمل موارد الوسائط المتعددة على تعزيز المشاركة وتلبية أنماط التعلم المتنوعة (النشط، التفاعلي) مما يثري التجربة الأكاديمية للمستفيدين¹.

• **المواد المرجعية:** تعد المواد المرجعية، بما في ذلك القواميس والموسوعات والكتيبات والمراجع والأدلة، من العناصر الأساسية في المكتبات الأكاديمية. توفر هذه الموارد إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات الواقعية والتعريفات والنظرة العامة للموضوعات، مما يجعلها نقاط انطلاق أساسية لمشاريع البحث. كما تساعد هذه الموارد المستخدمين على بناء فهم أساسي قوي قبل الخوض في مواد أكثر تخصصاً.

¹. ASHIKUZZAMAN, MD. Op.cit

• **الوثائق الحكومية والبيانات الإحصائية:** تعد المنشورات الحكومية والبيانات الإحصائية موارد قيمة في المكتبات الأكاديمية، وخاصة للطلاب والباحثين في السياسات العامة والاقتصاد والعلوم الاجتماعية. غالبًا ما تحتفظ المكتبات بوثائق مثل تقارير التعداد وأوراق السياسات والبيانات الاقتصادية. توفر قواعد البيانات الإحصائية أيضًا بيانات كمية يمكن للباحثين استخدامها لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الصحيحة. كما يتيح الوصول للوثائق الحكومية والموارد الإحصائية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس التعامل مع بيانات العالم الحقيقي، مما يعزز عمق بحثهم.

• **الموارد الرقمية والإلكترونية:** أصبحت الموارد الرقمية والإلكترونية الآن مصدرا أساسيا في المكتبات الأكاديمية، مما يعكس الأهمية المتزايدة للتعلم عن بعد والبحث عبر الإنترنت. توفر المكتبات الأكاديمية الوصول إلى الكتب والمجلات الإلكترونية والأرشيفات الرقمية، مما يسمح للمستفيدين بالوصول إلى المواد من أي مكان. وقد تحتفظ المكتبات أيضا بمستودعات رقمية تستضيف إصدارات رقمية من الوثائق التاريخية والصور والصحف والأرشيفات القيمة الأخرى. تدعم هذه الموارد الرقمية المرونة والشمولية، مما يجعل التعلم والبحث أكثر سهولة.

• **ملفات البيانات:** في مجالات مثل علم المعلومات، العلوم الاجتماعية، علوم البيئة، يعد الوصول إلى البيانات ومجموعات البيانات ضروريا. وغالبا ما توفر المكتبات الأكاديمية إمكانية الوصول إلى بيانات البحث من خلال قواعد بيانات متخصصة أو مستودعات بيانات مؤسسية، والتي تسمح للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بإيداع مجموعات البيانات الخاصة بهم ومشاركتها مع المجتمع الأكاديمي. مما يمكن المستفيدين من تحليل البيانات الواقعية واستخلاص استنتاجات أصلية في مجالاتهم الأكاديمية.¹

• **أدوات إدارة الاستشهادات وبرامج البحث:** تدعم المكتبات الأكاديمية البحث من خلال توفير الوصول إلى أدوات إدارة الاستشهادات (EndNote, Zotero, Mendeley) والتي

¹. ASHIKUZZAMAN, MD. Op.cit

تساعد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تنظيم مراجعهم وإنشاء استشهادات دقيقة. بالإضافة إلى هذه الأدوات، توفر بعض المكتبات الوصول إلى برامج البحث مثل (SPSS, MATLAB)، والتي تعد ضرورية لتحليل البيانات وتطوير المشاريع. ومن خلال توفير هذه الموارد، تمكن المكتبات المستخدمين من إجراء البحوث بكفاءة أكبر والحفاظ على معايير عالية من الجودة والنزاهة الأكاديمية.

• **وثائق المقررات الدراسية:** لدعم الطلاب تحتفظ المكتبات الأكاديمية بالمقررات الدراسية، وتشمل الكتب الدراسية والأعمال والمحاضرات والموضوعات والمواد الأخرى التي يوصي بها المدرسون. تضمن هذه الموارد أن يتمكن جميع الطلاب من الوصول إلى المواد الدراسية الأساسية، والتي غالباً ما تكون متاحة للاقتراض قصير الأجل. بالإضافة إلى ذلك، تعمل العديد من المكتبات الأكاديمية على الترويج للموارد التعليمية المفتوحة وهي مواد تعليمية مجانية ومرخصة بشكل مفتوح تعمل كبديل ميسورة التكلفة للكتب الدراسية التقليدية، مما يعود بالنفع على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

• **التقارير الفنية:** غالباً توفر المكتبات الأكاديمية إمكانية الوصول إلى التقارير الفنية ووثائق السياسات من منظمات البحث ومراكز الفكر وقادة الصناعة. تقدم هذه الوثائق رؤى حول أحدث التطورات التكنولوجية وتطورات السياسات واتجاهات الصناعة. تعد هذه الموارد قيمة خاصة للطلاب في مجالات مثل الهندسة والأعمال والسياسة العامة، حيث تدعم فهمًا شاملاً للتطبيقات في العالم الحقيقي والقضايا الناشئة في المجال.

• **براءات الاختراع:** توفرها بعض المكتبات الأكاديمية، وتعرف بأنها اتفاقية بين طرفين أحدهما الدولة من ناحية والطرف الثاني يمثله أفراد أو مؤسسات من ناحية أخرى، تضمن الدولة بمقتضاها لصاحب الاختراع حقه الكامل في استغلال عوائده لمدة محددة، تتضمن المواصفات الفنية، والرسوم التوضيحية الخاصة بالاختراع، تعد وثائق براءات الاختراع فئة

فريدة مميزة من مصادر المعلومات الأولية في مجالات الأنشطة الصناعية والعلمية والتكنولوجية المرتقبة والجارية.¹

• **المعايير الموحدة/المواصفات القياسية:** توفرها المكتبات الأكاديمية وتعد المعايير الموحدة رصيد قيم لديها. تعرف بأنها مجموعة من المواصفات النوعية والكمية والقواعد والإجراءات الملزمة لضمان الجودة وتحقيق النمطية في المنتجات والأعمال، يشمل هذا النوع من الوثائق مجموعة شروط وقواعد، بالإضافة إلى الجداول الإحصائية والرسوم التوضيحية، تعد مصادر معلومات أساسية خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا، ويمكن الرجوع إليها في المواقف النظرية والتطبيقية.

• **المخطوطات:** تضمها بعض المكتبات الأكاديمية، هي ذلك النوع من الكتب التي دونت بخط اليد لعدم وجود الطباعة وقتها، وتمثل مصادر معلومات أولية متعددة الموضوعات، يعتمد عدد من الباحثين بشكل كلي أو جزئي على المعلومات الواردة فيها، ودراساتها وتحليلها شكلا ومضمونا. وتعتبر المخطوطات مصادر أولية للأبحاث والدراسات لطلاب الدراسات العليا والباحثين، أن كل مخطوط ينفرد بخصائص فردية تعتمد على إنتاج المخطوط، يمثل رصيد المخطوطات ثروة بما يضمه من فكر يجب الحفاظ عليه وصونه والانتفاع به.

المكتبات الأكاديمية غنية بالموارد التي تتجاوز الكتب بكثير، حيث توفر مجموعات متنوعة وشاملة تلبي المتطلبات المتنوعة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين. فهي مجهزة لدعم كل من التعلم الأساسي والبحث المتقدم، عن طريق قواعد البيانات وموارد الوسائط المتعددة إلى المجموعات الخاصة والأرشيفات الرقمية. ومن خلال هذه الموارد، تعمل على تمكين المستفيدين من الاستكشاف والابتكار والتفوق في مساعيهم الأكاديمية، مما يجعلها لا غنى عنه من المهمة التعليمية لأي مؤسسة.

¹. همشري، عمر أحمد، عليان، ربحي مصطفى. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق، 1997.

- أخرى: صور، صور 3D، مخططات، خرائط، مجسمات، لوحات فنية، تسجيلات موسيقية، تسجيلات صوتية، برمجيات (Software)، فيديو.

6.1.3. خدمات المستخدمين في المكتبات الأكاديمية

المكتبات الأكاديمية تمثل موارد لا غنى عنها داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث توفر الوصول إلى مجموعات ضخمة من المصادر ومجموعة واسعة من الخدمات التي تدعم الرحلة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين. حيث يتم تصميم الخدمات التي تقدمها بعناية فائقة لتعزيز التعلم وتبسيط البحث وتعزيز بيئة تدعم العمل الأكاديمي الفردي والجماعي. فيما يلي الخدمات الرئيسية التي تقدمها المكتبات الأكاديمية، والتي توضح كيف تساهم في النجاح التعليمي والنمو العلمي.

- **جمع المصادر وإتاحتها:** عن طريق تنظيم وتوفير الوصول إلى مجموعة واسعة من المصادر/الموارد. وتعد هذه المكتبات مركزا لمجموعات متنوعة، بما في ذلك الكتب والمجلات الأكاديمية وأوراق البحث وموارد الوسائط المتعددة وقواعد البيانات. مع اختيار المواد لتنماشى مع مناهج المؤسسة وتركيزها البحثي، وتضمن المكتبات الأكاديمية تمكين المستخدمين من الوصول إلى الموارد حيث تقدم موارد رقمية، كالكتب الإلكترونية والمجلات عبر الإنترنت وقواعد البيانات، والتي تسمح للمستخدمين بالوصول إلى المواد عن بعد عبر توفير هذه المجموعات الواسعة، تعمل المكتبات الأكاديمية على تمكين مجتمعاتها من الموارد اللازمة للبحث والتعلم.

- **الإعارة:** هي مجموعة الخطوات والإجراءات التي تتمكن المكتبة من خلالها إتاحة الفرص للمستخدمين استخدام مجموعات ومقتنيات المكتبة من مصادر معلومات خارج المكتبة، وفقا لضوابط وشروط معينة، والإعارة واحدة من أهم الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز

المعلومات، تؤثر على فاعلية المكتبة وعلاقتها بفئات المستفيدين، كما تمثل معيار جيد لمدى فاعلية المكتبة في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف.¹

• **المساعدة المرجعية والبحثية:** تعد المساعدة المرجعية والبحثية واحدة من الخدمات الأساسية التي تقدمها المكتبات الأكاديمية. فالمكتبيين محترفون مدربون يساعدون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تطوير استراتيجيات بحث فعالة وتحديد المصادر الموثوقة والتنقل في قواعد بيانات البحث. كما تقدم العديد من المكتبات استشارات بحثية مخصصة، حيث يمكن للمستخدمين تلقي إرشادات فردية للمشاريع المعقدة. سواء كان الأمر يتعلق بتحسين موضوع بحثي أو العثور على مصادر موثوقة أو تعلم كيفية تقييم المعلومات، فإن المساعدة المرجعية لا تقدر بثمن للطلاب والباحثين على جميع المستويات.

• **محو الأمية المعلوماتية:** تلعب المكتبات الأكاديمية دوراً مهماً في تعليم محو الأمية المعلوماتية، والذي يتضمن فهم كيفية العثور على المعلومات وتقييمها واستخدامها أخلاقياً. من خلال ورش العمل والندوات وجلسات الفصول الدراسية، يساعد محافظي المكتبات الطلاب على تطوير هذه المهارات الأساسية. وغالباً ما تشمل الموضوعات التي يتم تناولها أساليب البحث الفعالة وتقييم المصادر وفهم النزاهة الأكاديمية. كما تقوم العديد من المكتبات بتضمين محافظي المكتبات في دورات محددة، مما يسمح للطلاب بتلقي إرشادات مخصصة تتعلق بدوراتهم الدراسية ومهام البحث. يدعم تعليم محو الأمية المعلوماتية النجاح الأكاديمي ويزود الطلاب بالمهارات التي ستفيدهم في حياتهم المهنية المستقبلية.²

• **الوصول إلى الموارد الرقمية:** بظهور الموارد الرقمية، توفر المكتبات الأكاديمية وصولاً واسعاً للموارد الرقمية. يمكن الوصول إلى هذه الموارد عادةً عن بعد، مما يسمح للمستفيدين بمواصلة دراساتهم وأبحاثهم من أي مكان، حيث يجعلها ملائمة للمستفيد البعيد. وغالباً ما تساعد المكتبات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الوصول عن بعد، مما يضمن توفر

¹. همشري، عمر أحمد، عليان، رحي مصطفى. المرجع السابق. ص 286.

². ASHIKUZZAMAN, MD. Op.cit

الموارد الرقمية كلما دعت الحاجة لذلك. من خلال تقديم الوصول داخل الحرم الجامعي وعن بعد، فيصبح التعلم والبحث أكثر مرونة وسهولة في الوصول.

• **الفضاءات الدراسية:** صممت المكتبات الأكاديمية لاستيعاب مجموعة متنوعة من أنماط التعلم واحتياجات الدراسة، وتوفير مساحات للدراسة الهادئة والتعاون الجماعي والمشاريع المتعددة الوسائط. تدعم مناطق الدراسة الفردية العمل الفردي المركز، في حين تعد غرف الدراسة الجماعية والمساحات التعاونية مثالية للمشاريع والمناقشات الجماعية. كما تقدم العديد من المكتبات غرفا مجهزة بالوسائط المتعددة و"مساحات إبداعية" للطلاب الذين يعملون في مشاريع إبداعية أو تعتمد على التكنولوجيا. تدعم المكتبات الأكاديمية الأنشطة الأكاديمية المختلفة من خلال توفير هذه المساحات متعددة الاستخدامات، مما يخلق بيئة شاملة ومنتجة لجميع المستخدمين.

• **دعم البحث المتخصص:** تقدم المكتبات الأكاديمية مجموعة من خدمات دعم البحث المتخصصة المصممة لتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتقدمين. ويشمل ذلك خدمات إدارة البيانات، التي تساعد الباحثين على تنظيم وتخزين وحفظ بياناتهم، مما يضمن بقائها في متناول الاستخدام في المستقبل. كما تدعم العديد من المكتبات النشر العلمي، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس من خلال حقوق النشر والنشر المفتوح وتقديم المجالات. تعمل هذه الخدمات على تمكين أعضاء هيئة التدريس والباحثين من المساهمة في مجالاتهم مع الالتزام بأفضل الممارسات في البحث والنشر.

• **دعم إدارة الاستشهادات والمراجع:** الاستشهاد المناسب ضروري في الكتابة الأكاديمية، وتوفر المكتبات الأكاديمية أدوات وإرشادات لمساعدة الطلاب على إدارة مراجعهم. وغالبا ما تقدم إمكانية الوصول إلى برامج إدارة الاستشهادات مثل (Zotero, EndNote) مما يسهل على المستخدمين تنظيم الاستشهادات المرجعية، وإنشاء قوائم بيبليوغرافية دقيقة. وغالبا ما يعقد

محافظي المكتبات جلسات عمل حول ممارسات الاستشهاد، وتعليم المستفيدين حول أنماط الاستشهاد المختلفة، وأهمية تجنب الانتحال. من خلال توفير هذه الموارد والتدريب.

• **الإعارة بين المكتبات وخدمة تسليم الوثائق:** تعتبر خدمات الإعارة بين المكتبات (PEB) لا تقدر بثمن للمستفيدين الذين يحتاجون إلى موارد غير متوفرة في مجموعة مكتباتهم. من خلال الإعارة بين المكتبات، يمكن للمكتبات الأكاديمية استعارة الكتب والمقالات وغيرها من المواد من مؤسسات أخرى، مما يوسع بشكل كبير مجال واسع من الخيارات للوصول إلى مواد البحث. كما تقدم بعض المكتبات خدمة تسليم الوثائق (DDS)، حيث يتم توفير نسخ رقمية من المقالات أو فصول الكتب مباشرة للمستخدمين. تضمن هذه الخدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الوصول إلى مجموعة أوسع من الموارد، حتى لو لم تكن جزءاً من مقتنيات المكتبة المباشرة.

• **الأرشيف والمستودعات المؤسسية:** غالباً ما تحافظ المكتبات الأكاديمية على الناتج الفكري لمؤسساتها وتعرضه من خلال المستودعات المؤسسية. تخزن هذه الأرشيفات الرقمية وتوفر الوصول إلى الأطروحات والرسائل العلمية والمقالات ومنشورات أعضاء هيئة التدريس والأعمال العلمية الأخرى التي ينتجها أعضاء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تحتفظ المكتبات بأرشيفات للكتب النادرة والسجلات التاريخية والمجموعات الخاصة التي توثق تراث المؤسسة. من خلال أرشفة هذه المواد، تحافظ المكتبات الأكاديمية على المعرفة وتحميها من الاندثار، وتجعلها في متناول الأجيال القادمة.

• **توفير التكنولوجيا والمعرفة الرقمية:** يفرض المشهد الرقمي على المكتبات الأكاديمية توفير إمكانية الوصول إلى العديد من التكنولوجيات، بما فيها مخابر الكمبيوتر ومعدات الوسائط المتعددة والمساحات الضوئية وخدمات الطباعة. كما تقدم بعض المكتبات برامج متخصصة لتحليل البيانات، والتصميم الجرافيكي والعمل الإحصائي. كما توفر العديد من المكتبات التدريب على المعرفة الرقمية لدعم المستفيدين في التمكن من هذه الأدوات، وتغطية

موضوعات مثل تحليل البيانات وإنشاء المحتوى الرقمي والاستخدام الفعال لبرامج المكتبات وقواعد البيانات. تساعد هذه الموارد المستفيدين على مواكبة التكنولوجيا، وتعزيز قدراتهم الأكاديمية والبحثية.

• **دعم تطوير هيئة التدريس والمناهج الدراسية:** تعمل المكتبات الأكاديمية بشكل وثيق مع أعضاء هيئة التدريس لدعم تطوير المناهج الدراسية، والتوصية بالموارد والمواد التي تتوافق مع أهداف المقررات. قد يتعاون محافظي المكتبات مع المدربين لدمج مكونات معرفة المعلومات في المناهج الدراسية، مما يساعد الطلاب على بناء مهارات البحث ذات الصلة بدراساتهم. تقدم بعض المكتبات برامج محافظي المكتبات بشكل مباشر في الدورات التدريبية لتقديم الدعم المستمر والتعليمات للمستفيدين. يعزز هذا التعاون مع أعضاء هيئة التدريس التجربة الأكاديمية الشاملة للطلاب ويساعد المدرسين على تحقيق أهدافهم التعليمية.

• **تصميم ورشات العمل وخصص التدريب:** تعتبر ورشات العمل وجلسات التدريب خدمة أساسية للمكتبات الأكاديمية، حيث تساهم في تعزيز التجربة التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس على حدٍ سواء. وفي المشهد الديناميكي للتعليم العالي، حيث يكون حجم المعلومات المتاحة هائلا ومتزايدا باستمرار، تعد هذه الجلسات ضرورية لتزويد الطلاب بالمهارات التي يحتاجون إليها للتنقل وتقييم المعلومات واستخدامها بشكل فعال. وتتضمن معرفة المعلومات فهم كيفية تنظيم المعلومات، والتعرف على الحاجة إليها، ومعرفة كيفية تحديد وتقييمها واستخدامها بشكل فعال، ليس فقط أثناء حياتهم الأكاديمية ولكن أيضا في حياتهم المهنية بعد التخرج. من خلال ورش العمل المستهدفة، يرشد محافظو المكتبات الطلاب في صياغة أسئلة البحث، وتحديد المصادر الموثوقة، وتجنب مخاطر المعلومات المضللة.

• **الحفاظ على التراث العلمي والمؤسسي:** كثيرا ما تلعب المكتبات الأكاديمية دورا فريدا في الحفاظ على التراث الفكري والمعرفي لمؤسساتها. فهي تدير الأرشيفات والمجموعات الخاصة، بما في ذلك الكتب النادرة والمخطوطات والسجلات المؤسسية والمجسمات

والنماذج. بالإضافة إلى ذلك، تحتفظ العديد من المكتبات الأكاديمية بمستودعات رقمية للأطروحات والرسائل العلمية والمقالات وأعمال المؤتمرات، والمنشورات العلمية. من خلال الحفاظ على هذه المواد، تضمن المكتبات أن تكون الأبحاث والدراسات القيمة والوثائق التاريخية متاحة للأجيال القادمة، مما يساهم في بناء إرث المؤسسة.

• **دعم الوصول الحر والاتصال العلمي:** في العالم الأكاديمي، أصبح الوصول إلى البحث مصدر قلق متزايد. تدعم المكتبات الأكاديمية مبادرات الوصول الحر، وغالبًا ما تحافظ على مستودعات مؤسسية حيث يمكن لأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا نشر أعمالهم للوصول العام المجاني. كما تقدم إرشادات بشأن حقوق النشر والاستخدام العادل والنشر المفتوح، مما يساعدهم على التنقل في المشهد المتطور للتواصل العلمي. ومن خلال تعزيز الوصول الحر، تساعد المكتبات الأكاديمية في جعل البحث أكثر سهولة في الوصول إليه ومساواة، وتعزيز بيئة أكاديمية أكثر شمولاً وتنوعاً.

7.1.3. إدارة وتسيير المكتبات الأكاديمية:

تتمثل أهمية إدارة المكتبات الأكاديمية في كونها جزءاً لا يتجزأ من كينونة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وإحدى وسائل ديمومتها وتطورها. فهي مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية وراسخة ضمن نسيجها المعرفي، ما يجعلها بحاجة إلى أسلوب إداري قادر على تنسيق المكونات المتاحة للمكتبة من خلال عناصر العملية الإدارية.

1.7.1.3. عناصر العملية الإدارية في المكتبات الأكاديمية

1. التخطيط:

يعد الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم

للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى. وتتمثل خطوات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات في:¹

1. تحديد الأهداف التنظيمية
2. وضع السياسات المناسبة
3. عمل التنبؤات اللازمة
4. تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها
5. تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها
6. وضع برنامج زمني لإنجاز العمل
7. إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة
8. إقرار الخطوات وتنفيذها.

2. التنظيم

يقصد بالتنظيم تصميم البنية الأساسية للمكتبة بشكل يصف الأعمال والأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها، بحيث يجمع الوظائف الرئيسية والمتشابهة ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام، ينضوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص والمستوى، كما يحدد التنظيم المسؤوليات والسلطات التي تعطي لكل وظيفة أو إدارة بتدرج هرمي، كما يوضح التنظيم الواجبات وطرق العمل والمستويات التي تتخذ فيها القرارات الإدارية المختلفة. وعلى أساس التنظيم يختار الموظفون للقيام بالوظائف والمهام المختلفة التي تحددها المكتبة. ويرتكز التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية على دعامتين أساسيتين:²

وضع الهيكل الإداري: أي تكوين وترتيب وتنسيق العلاقات بين أقسام وإدارات المكتبة.

تحديد طرق العمل: أي بيان الإجراءات والأساليب المتبعة في العمل بالمكتبة.

¹. همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2000. ص112.

². بن ضيف، نعيمة. دور المكتبات الجامعية الجزائرية في إرساء قواعد النظام الوطني للمعلومات: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة. رسالة ماجستير: علم المكتبات: قسنطينة، 2006. ص174.

3. التوجيه

يرتبط التوجيه في المكتبات الجامعية بإرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء العمل، من حيث إعطائهم التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر اللازمة لحسن تنفيذ العمل والقيام به، مع ضمان فهمهم وقبولهم له، بغرض تحقيق النتائج أو الأهداف التنظيمية للمكتبة. كما تتضمن عملية التوجيه، توفير البيئة المادية والنفسية المناسبة التي تساعد على إطلاق القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين.

كما تتضمن عملية التوجيه على مسؤولية تعليمية بالنسبة للمرؤوسين، إذ تقع على مدير المكتبة ومدراء الوحدات الإدارية مسؤولية شرح الأدوار للمرؤوسين وطريقة تنفيذها، وتوزيع الاختصاصات عليهم، وتصحيح أخطائهم وإرشادهم إلى كيفية التعامل مع مشكلات العمل ومعالجتها، وتوجيههم نحو العمل الجماعي، والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف. وعليه يمكن تعريف التوجيه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل على تحقيق الأهداف. وهو عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين، والإشراف عليهم، والاتصال بهم، وتحفيزهم على بذل الجهود الضرورية من أجل تحقيق رسالة المكتبة الجامعية.¹

4. الرقابة

تأتي عملية الرقابة بعد كل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه ليتم التأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له وهي تعرف بأنها قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المكتبة قد تحققت، وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت، وتم إنجازها بالشكل الصحيح. وتتبع أهمية الرقابة في المكتبات مما يلي:

- كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل، والتأكد أن الإنجاز حسب المقرر.
- كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات، الأخطاء في مسار التنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر.

¹. الزاحي، سمية. المرجع السابق. ص 188.

- كونها عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات.¹

8.1.3. أهداف إدارة المكتبات الأكاديمية

التنظيم الجيد والإدارة الناجحة تحتاجه كل المنظمات، ومن بينها المكتبات الجامعية كي تؤدي وظائفها وتقدم خدماتها وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وبذلك فإن الإدارة تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تنفيذ السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة
- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية بأحسن الطرق الممكنة
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية العاملة على تنفيذ الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف.
- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم.
- الموائمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية.
- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم، ومصالح المكتبة وأهدافها.
- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل الذي يركز على كون المكتبة نظام مفتوح يتفاعل مع المنظمات والمكتبات الأخرى

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل الممكن من الوقت، المال، الأفراد.²

9.1.3. مكانة المكتبة الأكاديمية ضمن المرجع الجزائري لضمان الجودة:

المرجع نظام وطني لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي. وضع من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار إصلاح، ومرافقة مؤسسات التعليم العالي في تدعيم قدراتها

¹. عليان، ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 2002. ص203.

². المرجع نفسه. ص25.

المؤسساتية وتطوير ثقافة الجودة. يشمل المرجع مجموعة من الميادين، المجالات، المراجع، المعايير، الأدلة. بهذا الترتيب. تتعلق بالبنية القاعدية للمؤسسات الجامعية، العلاقة بين المؤسسة الجامعية والمحيط الاجتماعي والاقتصادي، العلاقة بين المؤسسات الجامعية. فيما يخص المكتبة فصنفت مركز للموارد الوثائقية في ميدان الهياكل القاعدية ضمن مجال الهياكل البيداغوجية، حيث يتعلق الأمر بمدى توفر المؤسسة الجامعية على مرافق مخصصة للأنشطة البيداغوجية. وعليه يجب على المؤسسة أن تتوفر على مركز حديث مطابق للمصادر الوثائقية/المكتبية (مكتبة، ميديا،...) على أن يحتوي هذا المركز على عدد هام من المراجع، والمجلات، والدوريات. كما يجب أن يكون للمركز بوابة/منصة إلكترونية. وفيما يخص المؤشر فإنه يشير إلى عدد العناوين في المركز، عدد المراجع المتوفرة، نسبة تلبية المتطلبات من المراجع.¹

2.3. الخدمات والجودة

1.2.3. تعريف الخدمة

لقد تعددت محاولات تعريف الخدمة كما تنوعت أدبياتها، فيما اعتمدت بالخصوص على المقارنة بالسلعة، كما أجمعت على وجوب اتصافها بعدم الملموسية، وتمثل الخدمات "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو أخذها وهي تفنى بسرعة".²

كما تعبر عن "كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساسا غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".³ وهي "النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساسا ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى".¹

¹.CIAQES – MESRS ALGERIE. REFERENTIEL NATIONAL, 2016.pp30-31.

².عليان، رحي مصطفى. خدمات المعلومات = Information services. عمان: دار الصفاء، 2010. ص20.

³.KOTLER, ph ; DUBOIS, B. « Marketing management ». Paris : 10 éd, publi union, 2001.p.454.

2.2.3. قواعد الخدمة

1. قاعدة العرض

ليست كل الخدمات المقدمة للمستخدمين على قدم المساواة، حيث يمكن الفصل بين نوعين من الخدمة أساسية وثانوية، تؤمن بعد تفاعلها ما يدعى الخدمة الإجمالية.

● **الخدمة الأساسية:** يجد المستخدم في المنظمة نفسه أمام تشكيلة من الخدمات المتنوعة، والتي يستفيد منها بدرجات متفاوتة، تحددها في الغالب مجموعة الأولويات والمتطلبات الشخصية. ويصطلح على نعت الأكثر إلحاحا منها بالخدمة الأساسية.

● **الخدمة الثانوية:** تعني الخدمة الملحق للخدمة، تتوافق مع المتطلبات غير الأساسية للمستخدمين. تنشأ أثناء أداء الخدمة. تساهم في تحسين جودة الخدمة الأساسية في المنظمة بما يضمن لها التميز، وجلب العديد من المستخدمين، وكسب ولائهم.

● **الخدمة الإجمالية:** تتشكل الخدمة الإجمالية/الكلية كمحصلة لعملية التفاعل والتمازج بين كل من الخدمة الأساسية والخدمة الثانوية. حيث يمثل الزبون صلة الوصل بين مختلف الخدمات الثانوية والخدمات الأساسية.

2. قاعدة الطلب

في مجال طلب الخدمة يصبح من الضروري على المكتبة أن تجري دراسة حول محيطها وبالتالي تحديد الصفات الأساسية للطلب المعبر عنه من طرف المستخدمين. حيث أن طلب

الخدمة يحمل في ثناياه الخصائص التالية:²

● **التغير:** تقطنت المكتبات إلى أن طلبات الخدمات تتغير، بمعنى أن المستخدمين يعبرون عن طلبات مختلفة وفي أوقات مختلفة، هذه التغيرية تتطلب من المكتبة وضع سياسة مدروسة من أجل أن يجد المستخدم احتياجاته في الوقت الذي يريده.

¹. الصميدعي، محمود حاسم. مداخل التسويق المتقدم. عمان: دار زهران، 2000. ص214.

². Pierre, Anne-Laure, **La fidélisation du client bancaire**. Mémoire de DESS (banque de Finances), Paris, Université de Rêne D'écarts, 2000, p9-10.

- **التشعب:** صفة التشعب في الطلب تعني تنوع وتعدد فئات المستفيدين، من هذا المنطلق على المكتبة تملك إمكانية بناء العلاقة مع المستفيدين والمحافظة عليها بغض النظر عن القرب الجغرافي. المهم يبقى تلبية متطلبات المعلومات في كل مرة.
- **عدم الرشد:** أحيانا يعبر المستفيدين عن طلباتهم ويقصدون غيرها، أغلبهم غير محترفين في مجال البحث والمصطلحات الوثائقية، ونتيجة لذلك قد يتلقون خدمات تكون مخالفة لما يريدونه بالفعل.
- **عدم الثبات:** تتميز المكتبة بطلبات غير ثابتة لنفس المستفيد، مما يشكل لها تحدي لمواجهة تلك المتطلبات المتغيرة للمستفيدين. الطلب الثابت يشكل ركيزة قوية لإنشاء علاقة متينة مع المستفيد، وعدم الثبات في الطلب يفرض تبني إجراءات خاصة مع المستفيد.

3.2.3. عوامل الأداء في الخدمات

تحدد طريقة الإنتاج مجموعة المراحل التي تقوم عليها المنظمة للوصول إلى منتجات من خدمات وسلع قادرة على تلبية حاجات، ورغبات المستفيدين، واستباق توقعاتهم. للوصول إلى الرضا التام لهم. فإداء الخدمة هي مختلف مراحل تحقيق الخدمة عن طريق مختلف العوامل المادية والبشرية الضرورية في تعامل المنظمة مع الزبائن وحيث تكون طرق أداء الخدمة محددة مسبقا. وحسب العديد من الباحثين فإن طرق إنتاج الخدمات تتميز عنها في السلع بآليات مميزة ممثلة في (اللاملموسية، التلازمية، عدم التماثل، الفئائية).

يمثل مصطلح أداء الخدمة مراحل أدائها ويعرف أنه منظومة مترابطة لكل من العوامل المادية والبشرية في اتصالها مع الزبون. هذه المنظومة تضم أربعة عوامل:¹

- الحامل المادي يمثل المعدات، الأجهزة والآلات الضرورية لأداء الخدمة.
- الموظفين المكلفين على الخصوص بالاتصال المباشر مع الزبون
- الزبون حيث مشاركته في الخدمة مهم كونه مستفيد والخدمة فائدة

¹.Eglier, Pierre. **Marketing et stratégie des services**. Paris: Economica, 2004. p15.

- الخدمة أي طريقة أداء الخدمة ذاتها مع ضرورة مشاركة الزبون في تحقيقها

4.2.3. تعريف جودة الخدمات

مفهوم جودة الخدمة بشكل خاص ارتبط بمفهوم الرضا وتقييم المستفيد؛ وعرفت جودة الخدمة بأنها "تقييم معرفي، على المدى الطويل، للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة"، و هي "الدرجة التي يمكن ابتداء منها تحقيق رضا الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار".¹ حيث مفهوم الجودة تعدى المؤسسة إلى الزبون نفسه، وارتبطت الجودة بالقدرة على تلبية متطلبات الزبون ونيل رضاه من خلال مطابقة المنتج لتوقعاته بل تفوقه عليها، وهو ما يشعر الزبون بتميز الخدمة أو المنتج، كما تتجسد قيمة الزبون كذلك في تعريف (ISO)؛ حيث تعرف الجودة على أنها مجموعة خصائص الوحدة التي تعطيها القابلية لإرضاء حاجات الزبون المعلنة والضمنية.

5.2.3. أبعاد جودة الخدمات

الاختلاف بين السلع والخدمات يكسب الخدمات أبعاد أخرى غيرها في السلعة. وتشير أغلب الدراسات أن جودة الخدمة هي محصلة مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تمكن المستفيدين من الحكم عليها، وقد تعرضت بعض الكتابات في الشأن أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد تتمثل في:²

- **الجودة المادية:** التي تضم المظاهر المادية للخدمة، مثل التجهيزات والمباني
- **الجودة المنظمة:** التي تتعلق بصورة المنظمة لدى الزبائن.
- **الجودة التفاعلية:** ناتج التفاعل بين الموظفين والزبائن. والتفاعل بين الزبائن فيما بينهم.

¹ Lovelock et al. Marketing des services, 6me édition, Pearson Education, Paris, 2008. p609.

² بن حاوية، يمينة. جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة وهران، 2015. ص80.

وفي دراسة أجريت عام 1985 حول وضع نموذج قياس لجودة الخدمة (SERVQUAL). خلصت إلى عشرة أبعاد بهدف قياس جودة الخدمة لدى المستفيد، كما يوضحه الجدول التالي:¹

البعد	التعريف
الملموسية	مظهر العناصر المادية: التسهيلات المادية، المعدات، مظهر الأفراد
الاعتمادية	القدرة على إنجاز الخدمة بالجدارة والدقة الموعودة
الاستجابة	الرغبة في مساعدة المستهلكين وتقديم خدمة فورية لهم.
الأهلية	حياسة المهارات والمعرفة المطلوبة لإنجاز الخدمة.
المصادقية	جدارة مقدم الخدمة بالثقة، والصدق، والأمانة.
الأمان	الخلو من الأخطار والمخاطر والريب.
اللياقة	الأدب والاحترام والتقدير والود الذي يظهره الأفراد مقدمي الخدمة.
الاتصال	الاستماع للعملاء، وإبقائهم على اطلاع باللغة التي يفهموها.
فهم المستفيد	بذل الجهد لمعرفة المستهلكين وحاجاتهم.
الوصول	إمكانية وسهولة اتصال المستهلكين للحصول على الخدمة.

جدول (3-1) الأبعاد العشرة لجودة الخدمات

6.2.3. إدارة جودة الخدمات

إدارة جودة الخدمات (SQM) عملية شاملة تضمن من خلالها المؤسسة أن خدماتها تلبي توقعات العملاء باستمرار أو تتجاوزها. وتشمل وضع معايير الخدمة، وقياس الأداء، وجمع الملاحظات، وتطبيق استراتيجيات للتحسين المستمر. وتركز إدارة جودة الخدمة على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتحديد الفجوات بين المتوقع والمدرک منها، مع اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوات. وتشمل هذه العملية جوانب متعددة، مثل تصميم الخدمة، وتدريب الموظفين على الالتزام بمعايير عالية للخدمة، واستخدام نماذج

¹.Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing, Vol 49, num 4, 1985. 41-50.

ومقاييس لتقييم أبعاد الخدمة الرئيسية. إن إدارة جودة الخدمة تعزز رضا المستخدمين، وترفع ولائهم، وتدعم كفاءة المؤسسة وسمعتها بشكل عام من خلال ضمان تركيز الخدمات على العملاء وقدرتها على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لديهم.

3.3. خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية

في خضم الرصيد الهائل من المعلومات، بذلت العديد من الجهود الرامية من طرف المكتبات لتيسير وصول المستفيدين إليها، وتهيئة طرق الاستفادة منها، وذلك بأقصر وقت وأكثر دقة، وأقل جهد وأدنى تكلفة. والمكتبات الأكاديمية على الخصوص تحرص على خدمة مختلف شرائح المستفيدين (الطلبة، الأساتذة، الموظفين) وتلك هي الغاية من تأسيسها، وعليه تبلور مصطلح خدمات المعلومات. وعليه يمكن القول بأن خدمات المعلومات تعنى بالأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات ممثلة في العاملين لديها لتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق متطلبات المستفيدين.

لقد عرف حشمت قاسم خدمات المعلومات على أنها: "النواتج النهائي الذي يحصل عليه المستفيدين من المعلومات والذي يتأتى نتيجة للتفاعل بين ما يتوافر لأجهزة المعلومات من موارد مادية وبشرية فضلا عن تنفيذ بعض العمليات والإجراءات الفنية، وترتبط هذه الخدمات بطبيعة نشاط المستفيدين وأنماط احتياجاتهم للمعلومات".¹

كما ذهب البعض إلى تعريف خدمات المعلومات عن طريق ربطها بالمستخدمين، فعرفت أنها "تحقيق رغبات وتوقعات المستخدمين مما تقدمه إدارة المكتبة من خدمات؛ بل تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات".²

¹ الخلفاوي، شريف حمدي محمود. خدمات المكتبات والمعلومات. [على الخط]. [2023/05/17]. متاح على:

http://librariansinmenofia.blogspot.com/2008/03/blog-post_4309.html

² الخوالدة، محمود، الخياط، ماجد. تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين - دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

مج21. ع1. 2013. ص6.

كما تشير الخدمة المكتبية "مصطلح يشير إلى جميع الأنشطة المزولة والبرامج التي تقدمها المكتبات لمقابلة الحاجة إلى المعلومات".¹

ويعرف ربحي مصطفى عليان الخدمة المكتبية أنها "كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للقارئ كي يقوم بأفضل استخدام لأكبر قدر ممكن من مقتنياتها وبأقل التكاليف".²

1.3.3. أهداف خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية

تعتبر الوظيفة الأساسية لأي نظام معلومات مهما كان نوعه هو تلبية متطلبات المستخدمين وإفادتهم بالمعلومات المتاحة، فالمكتبات بأنواعها وخاصة المكتبات الجامعية يجب أن تتميز بخدماتها وهناك عدة أهداف لخدمات المكتبية أهمها ما يلي:³

- إتاحة إمكانية وصول المستخدمين إلى كل ما ينشر على الساحة المعلوماتية.
- إحاطة المستخدمين بمصادر المعلومات وبالسعة الممكنة.
- محاولة سد النقص الحاصل عن تشتت الإنتاج الفكري.
- إن حاجات المستخدمين في تغير مستمر فلا بد من مراعاة هذه التغيرات وفقاً لظروف حاجاتهم للمعلومات لتلبيتها مع مراعاة الدقة في تقديمها.
- تقليص جهد الباحثين وتوفير الوقت واللازم للبحث، وإعلام المستخدمين بالخدمات المتوفرة والتسويق لها.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير وتوفير خدمات المعلومات الحديثة.

2.3.3. المتطلبات الأساسية لخدمات المكتبات والمعلومات

¹. قندجيلي، عامر. الكتب والمكتبات: مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. بغداد: دار الحرية للطباعة، 1989. ص 231.

². عليان، ربحي مصطفى. المكتبات وأنواعها: المدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: جمعية المكتبات الأردنية، 1982. ص 34.

³. حشمت، قاسم. خدمات المعلومات: مقوماتها وأشكالها. القاهرة: مكتبة غريب، 1984. ص 65.

- تتطلب خدمات المكتبات والمعلومات مجموعة من المتطلبات الأساسية، توفيرها يضمن فعاليتها، وتتلخص هذه المتطلبات في:
- مخصصات مالية أو موازنة كافية.
 - مجموعة غنية من مصادر المعلومات بمختلف موضوعاتها وأشكالها.
 - كادر بشري مؤهل ومتخصص ومدرّب على تقديم هذه الخدمات.
 - بيئة ومناخ عام وتسهيلات مناسبة للقراءة والمطالعة والبحث.
 - إدارة ناجحة وفعالة ومؤثرة.¹

ومن الواجب أن تحقق خدمات المعلومات ما يلي:

1. توفير مصادر المعلومات المناسبة للمستفيدين، ويقتضي ذلك ممارسة التقييم والانتقاء والتركيز على الكيف لا الكم.
2. سرعة الإحاطة بمصادر المعلومات المناسبة، فما لم يكن المستفيد، وخاصة إذا كان من الباحثين يحيط بما يدور على جبهة البحث في مجال تخصصه فإنه يفقد القدرة على المشاركة الفعالة، حيث يفقد مصدر الإيحاء بالأفكار الجديدة كما تزداد احتمالات تكراره لجهود سابقة.
3. إدراك الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين تبعاً لتغير ظروف الحاجة إلى المعلومات، والعمل على تلبية الاحتياجات.
4. مراعاة الدقة فيما يقدم من معلومات، حيث يمكن الاعتماد على معلومات خاطئة أن يؤدي إلى آثار لا تحمد عقباه.
5. تلافي النقص في المعلومات الناتج عن تشتت الإنتاج الفكري في منافذ النشر المختلفة.
6. مساعدة المستفيد على تخطي الحواجز اللغوية، وتقديم المعلومات في أكثر الأشكال ملائمة لاحتياجات المستفيد وإمكاناته.¹

¹. عليان، ربحي، النجداوي، أمين. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر، 2005. ص 222.

3.3.3. جودة خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية

وفق ODLIS جودة الخدمة هي "الدرجة التي تلبي بها الخدمات التي تقدمها المكتبة أو نظام المكتبات احتياجات مستخدميها والمعايير التي تحددها المهنة، وعادة ما يتم تقييمها إحصائياً ووفق ردود الفعل (استطلاعات الرأي، الاستبيانات، والاقتراحات). وتتأثر جودة الخدمة بقيود الميزانية، وسياسات الإدارة، وتصميم المرافق وحالتها، وقرارات الموظفين، ومعنويات الموظفين".²

ويقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماته".³

4.3.3. أبعاد جودة خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية

قدم (Cronin & Taylor) في 1992 نموذج (SERVPERF) في ضوء الدراسات الناقدة لنموذج (SERVQUAL) حيث يقوم المقياس على فكرة قياس الأداء الفعلي للخدمة الحالية المدركة من قبل المستفيد في ضوء خبراته وتجاربه السابقة. ما يعني استبعاد فكرة الفجوة، لكنه بنفس الوقت اعتمد أبعاد قياس جودة الخدمة الخمسة التي طورها هذا المقياس وهي: (الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، الملموسية).⁴

البعد	التعريف
	المواد الملموسة مثل التجهيزات والمعدات والقاعات وأماكن وقوف

¹.قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة : مكتبة غريب، 1990. ص17.

².Reitz, Joan M. **quality of service**. Online Dictionary for Library and Information Science. [02/01/2023]. Available at: https://odlis.abc-clio.com/odlis_q.html

³.الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق، الحياصات، خالد. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001. ص143.

⁴.Cronin, J., & Taylor, S. **SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality**. Journal of Marketing, Vol 56, num 3, 1994. 55-68.

السيارات ومظهر المكتبة العام ويشمل مساحة المكتبة والفضاءات المكانية، وملائمة المظهر العام للمكتبة لطبيعة ونوعية الخدمات	الملموسية
مدى تنفيذ الأعمال بشكل صحيح وفي الوقت المناسب واهتمام المكتبة الإجابة على الاستفسارات فضلا عن التوثيق والتدقيق، وتتضمن الالتزام بتنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات بالأوقات المحددة.	الاعتمادية
مدى استجابة العاملين لحاجات المستفيدين ويتضمن: إعلام المستفيدين بدقة عن مواعيد تقديم الخدمة، وفترة الانتظار لأداء الخدمة والاستعداد الدائم للمساعدة، سرعة الرد على شكاوى المستفيدين	الاستجابة
مدى شعور المستفيدين بالأمان والثقة بتعاملهم مع العاملين بالمكتبة، ويشمل سلوك العاملين الموحى بالثقة، وتوافر المهارات والمعرفة المطلوبة لدى العاملين للإجابة على أسئلة المستفيدين.	الموثوقية
اهتمام العاملين بالمستفيدين وتعاملهم باحترام وتقدير ومعرفة احتياجات المستفيد وتلبيتها، ووضع المصلحة العليا للمستفيدين في أولويات الإدارة والعاملين، وملائمة ساعات عمل المكتبة للمستفيدين.	التعاطف

جدول (3-2) الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات في المكتبات

كما قدمت جمعية المكتبات البحثية (ARL) بالتعاون مع جامعة تكساس (Texas A&M University (TAMU) في سنة 1999 أداة معيارية لتقييم جودة خدمات المكتبات، وقد نتج عن ذلك إصدار النسخة الأولى من LibQUAL والتي تم إطلاقها في عام 2000. طور المقياس ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة في المكتبة الأكاديمية وهي:

- تأثير الخدمة: يعبر على الجوانب المرتبطة بجودة الخدمة؛ كطبيعة تفاعل المستفيد، وحجم الاستعداد على المساعدة والكفاءة في تقديم الخدمة التي يظهرها ويقوم بها موظف المكتبة.

- **التحكم في المعلومات:** يعبر على مدى استطاعة المستفيد الحصول على المعلومات المرغوبة باستقلالية.
- **المكتبة كمكان:** يعبر على مدى ملائمة المساحات والفضاءات بالمكتبة كمكان يسمح للمستفيد بالعمل الفردي والجماعي، واكتساب المعارف.



شكل (3-1) الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية

5.3.3. إدارة جودة الخدمات في سياق المكتبات الأكاديمية

تشير إدارة جودة الخدمة (SQM) في سياق المكتبة الأكاديمية إلى النهج الاستراتيجي لضمان تلبية خدمات المكتبة لتوقعات المستخدمين أو تجاوزها باستمرار. ويتضمن ذلك وضع معايير خدمة واضحة، وقياس الأداء، وجمع الملاحظات، وتعزيز التحسينات المستمرة لتحسين تجربة المستخدم. وتطبق المكتبة إدارة جودة الخدمة لتقييم وتحسين جوانب الخدمة المختلفة، بما في ذلك توافر الموارد، وكفاءة وراحة تفاعل الموظفين، والبيئة العامة. حيث يتم تقييم العناصر الرئيسية للخدمة مثل الموثوقية، والاستجابة، والضمان، والجوانب الملموسة، والتعاطف لفهم وسد الفجوات بين الخدمة المتوقعة والفعلية. ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات إلى زيادة رضا المستخدمين، وزيادة مشاركتهم، والاستخدام الأمثل للموارد، مما يعزز دور المكتبة المركزي لخدمة المستخدمين. ومن خلال إدارة الجودة

المستمرة، يمكن للمكتبات أن تظل متجاوبة مع احتياجات المستخدمين المتغيرة، وأن تحافظ على سمعة متميزة في تقديم الخدمات.

6.3.3. أهمية إدارة جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية

تؤثر (SQM) بشكل مباشرة على المكتبة من حيث قدرتها على تقديم خدمات استثنائية تلبي توقعات المستخدمين وتتجاوزها. فالمكتبات مراكز رئيسية للتعلم والبحث والتفاعل الاجتماعي، ويضمن الحفاظ على جودة خدمات عالية أداءها لهذه الأدوار بفعالية. فتطبيق إدارة جودة الخدمات، يمكن المكتبات من تقييم خدماتها وتحسينها بشكل منهجي ومستمر، باستخدام بيانات التغذية الراجعة والأداء لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد مجالات التحسين. حيث تعزز عملية التقييم والتحسين المستمر رضا المستفيدين وتعزز ولائهم وثقتهم، مما يشجعهم على التفاعل مع خدمات المكتبة والمداومة على زيارتها. كما تساعد إدارة جودة الخدمات المكتبات على تحسين استخدامها للموارد المحدودة. في البيئات التي قد تكون فيها الميزانيات والكوادر محدودة، فإن فهم الخدمات الأكثر تقدراً من قبل المستخدمين يُمكن المكتبات من تخصيص الموارد بكفاءة أكبر، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من مواردها.

وتدعم إدارة جودة الخدمات تطوير الموظفين من خلال تسليط الضوء على أهمية تدريبهم وتمكينهم من تقديم خدمات عالية الجودة تركز على المستخدم. يساهم الموظفون المدربون تدريباً جيداً، والذين يمكنهم مساعدة المستفيدين بثقة، في توفير تجربة إيجابية، ما يعزز سمعة المكتبة كمؤسسة موثوقة ومرحبة.

مع التغير التكنولوجي السريع، تساعد إدارة جودة الخدمات المكتبية المكتبات على الحفاظ على قدرتها التنافسية وفعاليتها. من خلال دمج مقاييس جودة الخدمة المادية والرقمية، يمكن

للمكتبات تكيف عروضها لتلبية الاحتياجات المتطورة لرعاتها. تضمن هذه القدرة على التكيف أن تظل المكتبات تُعتبر موارد حديثة وأساسية بدلاً من كونها مرافق تقليدية. كما تعزز إدارة جودة الخدمات المكتبية الشمولية، حيث يمكن للمكتبات استخدامها لتقييم وتحسين مدى جودة خدمتها لجميع أفراد المجتمع، بمن فيهم ذوو الاحتياجات الخاصة أو محدودى الوصول إلى التكنولوجيا.

تعد إدارة جودة الخدمات في المكتبات مهمة لأنها تدعم رضا المستفيدين وتعززه، وتحسن استخدام الموارد، وتدعم تدريب الموظفين، وتبني ثقة المجتمع، وتحافظ على قدرة المكتبات على التكيف وشموليتها. من خلال التقييم والتحسين المستمرين، كما تُمكن إدارة جودة الخدمات المكتبات من القيا بدورها الحيوي في دعم التعليم والبحث العلمي.

7.3.3. تصنيف خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية

تتجلى العديد من التقسيمات للخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات على اختلاف أنواعها، ويمكن تقسيم خدمات المعلومات التي يمكن أن تقدمها المكتبات الجامعية إلى ثلاثة تصنيفات رئيسية:

1.7.3.3. التصنيف الأول

يوجد عديد الأنواع من الخدمات التي تقدمها المكتبات بمختلف أنواعها وكذلك مرافق المعلومات، ويمكن تقسيم خدمات المعلومات التي يمكن أن تقدمها المكتبات الجامعية إلى نوعين رئيسيين:

1. الخدمات الاستباقية:

خدمات تقدم للمستفيدين بشكل روتيني في إطار العمل اليومي بمبادرة المكتبة مثل، الإحاطة الجارية واللبث الانتقائي للمعلومات، إعداد الكشافات والمستخلصات، تحضير القوائم الببليوغرافية.

2. الخدمات حسب طلب:

خدمات تقدم بمبادرة المستفيد الشخصية، تمثلها الإعارة، الإطلاع، التصوير والاستنساخ، الخدمة المرجعية، الرد عن الاستفسارات، وخدمات الترجمة وخدمات المستفيدين الإلكترونية والانترنت وغيرها.

2.7.3.3. التصنيف الثاني

لقد ذهب بعض الأكاديميين والمتخصصين نحو تقسيم خدمات المعلومات في المكتبات ومرافق المعلومات إلى قسمين رئيسيين:

1. الخدمات التقليدية:

تشمل خدمات المعلومات الشائعة والمتداولة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات الجامعية تحديداً، تعد من الأمور القاعدية اللازم توفرها في المكتبة، وتضم على الخصوص:

- الاستقبال والإرشاد
- الإعارة الخارجية
- المعاينة الداخلية
- التصوير والنسخ والترجمة.
- الإحاطة الجارية والبت الانتقائي
- إعداد الكشافات والمستخلصات

2. الخدمات الحديثة

ظهرت نتيجة ضغوطات البيئة الرقمية، وتحديات المجتمع الرقمي، تعد في المكتبات ومراكز المعلومات من الأمور الحديثة. وتشمل خدمات المعلومات الإلكترونية، وخدمات المعلومات الإلكترونية المطورة.¹

• الخدمات الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني للمكتبة
- التجول عبر الانترنت
- النقاش الإلكتروني
- البحث في الأقراص المدمجة
- البحث على الخط المباشر

• الخدمات الإلكترونية المطورة:

- خدمة الأرشفة الإلكترونية
- خدمة البحوث البليوجرافية
- الإعارة الإلكترونية
- الإحاطة الجارية
- البث الانتقائي الإلكتروني
- التكثيف
- الاستخلاص الإلكتروني
- التوصيل الإلكتروني للوثائق.
- التسويق الإلكتروني للمكتبة.

3.7.3.3. التصنيف الثالث

¹ سعيد، نورية. تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة جيجل. رسالة ماجستير. تسويق وأنظمة المعلومات، 2012. ص 81.

يرى معظم المتخصصين والباحثين أن خدمات المكتبات والمعلومات تنقسم بشكل عام إلى:

1. الخدمات الفنية/Technical Services

تتمثل في الخدمات غير المباشرة، و تشمل الإجراءات والعمليات والنشاطات الفنية التي يقوم بها العاملون في المكتبة بمعزل عن المستخدمين. تشمل بالإضافة إلى الاختيار، الطلب، التسجيل، الصيانة، الجرد، الترتيبات الببليوغرافية، والمعالجة الفنية (الفهرسة، التصنيف، الكشف، الاستخلاص).

2. الخدمات العامة/Public Services

تشمل كافة الأعمال، وكذلك كل الأنشطة، الخدمات المباشرة، الإجراءات والعمليات التي تتعامل فيها المكتبة مع المستخدمين بطريقة مباشرة، وتشمل كل من خدمات الإرشاد والتوجيه، الإعارة بنوعها الداخلية والخارجية، الخدمة المرجعية، الإحاطة الجارية، البث الانتقائي للمعلومات وغيرها.¹

3.3.8. الخدمات في المكتبات الأكاديمية

إلى المكتبة، يتوجه المستخدم لتلبية متطلبات معينة لديه، فيجد نفسه في مواجهة مجموعة متنوعة من الخدمات، تفرضها عليه حاجاته لتتوافق في نهاية المطاف مع محاولة إشباع الأكثر أهمية منها، ومع التحولات التكنولوجية وانتشار وتوسع استخدام التطبيقات والبرمجيات والانترنت، تأثرت الخدمات التي تتيحها المكتبات الأكاديمية، حيث أصبح لزاماً عليها ملاحقة كل هذه التغيرات والتحول الجذري والتدريجي نحو إتاحة خدمات معلومات تتماشى مع معالم البيئة الرقمية استجابة لمتطلبات المستخدمين.

3.3.8.1. خدمات تنمية المجموعات

¹.همشري، عمر أحمد، عليان، رحي مصطفى. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق، 1997. ص285.

تعتبر من الخدمات الرئيسية التي تقدمها المكتبات الجامعية. فبناء وتنمية المجموعات هي العمليات والإجراءات التي تتبع في اختيار المقتنيات المكتبية (مصادر المعلومات التقليدية منها والحديثة) التزويد، الطلب، والصيانة والاستبعاد، والجرد. أي كل ما يتعلق بالأرصدة والمقتنيات وصلاحياتها للاستعمال تلبية متطلبات المستفيدين باستمرار. وعلى المكتبة وضع سياسة تزويد مضبوطة، واضحة ومكتوبة، تنبثق من مخطط للتوجه الاستراتيجي يتضمن كل من (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، الأهداف، الإستراتيجية، العمليات، الإجراءات).

في الواقع لا تتوفر سياسة اقتناء نموذجية، ولكن تتوفر بعض المعايير والقواعد التي تساهم في وضع الأهداف والطرق والوسائل الكفيلة بذلك وتتضمن:

- اللوائح التنظيمية وشروط الاختيار المعمول بها.
- برمجة سياسة اقتناء تنطوي على انتظام الميزانية
- التوافق بين الجودة والتنوع والملائمة للمتطلبات.
- تنظيم عملية الإيداع المؤسسي (رسائل، مقالات..)
- العضوية والمشاركة في الفهارس الجماعية.
- التوجه نحو المصادر الإلكترونية وقواعد البيانات.
- إشراك المورد/الناشر في الدعم التقني والعلمي.
- العمل على الالتزام بالمواصفات القياسية.

2.8.3.3. خدمات الفهرسة (الوصفية/ الموضوعية)

الفهرسة الوصفية عملية فنية تعنى بتحديد جميع نواحي المادة المكتبية لتحديد لها من الجانب الفني، إنها عملية إنشاء وإنتاج الفهارس، هدفها الأساسي الرصد الوصفي لمصادر المعلومات/أوعية المعلومات/موارد المعلومات، ويتطلب ذلك استخدام بيانات الوعاء.

الفهرسة عملية تحديد المسؤولية عن وجود كتاب أو مادة مكتبية بعينها، وبيان الملامح المادية والفكرية لها. وإعداد التسجيلات الخاصة بذلك، وترتيبها وفق نظام معين يسهل على القارئ الوصول إلى المعلومات التي يريد بسهولة ويسر.¹

إن الفهرسة معالجة فنية دقيقة للمعلومات، أمنت للمكتبة وسائل بواسطتها تمكنت من التحكم في المعلومات. بموازاة ذلك وفرت للمستفيد أدوات عن طريقها تمكن من تلبية متطلباته. وتهدف **الفهرسة الموضوعية** إلى تحديد المحتوى الموضوعي لأوعية المعلومات وتمثيله برؤوس موضوعات وأرقام تصنيف، وتشمل الفهرسة الموضوعية عمليات التحليل الوثائقي الثلاث (التكشيف، التصنيف والاستخلاص).

● **التكشيف** أحد أشكال التحليل الموضوعي للوثائق، حيث تتم عملية بيان الفكرة العامة أو الموضوع الخاص للوثيقة، باستعمال أي رابط له دلالة ويحمل صفة هجائية (مصطلح التكشيف). أوهي عملية تمثيل نواتج التحليل الموضوعي والفكري للوثائق على شكل مداخل (كلمة، جملة، رمز) مرتبة هجائياً، زمنياً، رقمياً. للدلالة على مكان المادة. ويبقى الهدف الرئيسي للكشاف استرجاع الوثائق والتسجيلات المخزنة في قاعدة بيانات المكتبة، تتيح للمستفيد ما يحتاجه من معلومات ومصادرها.

● **التصنيف** يقوم على جمع المواد المتشابهة مع بعضها وفصل غير المتشابهة عن بعضها، على أساس التشابه الموضوعي، لأنه الخاصية الجوهرية للمواد، يساعد على الترتيب المادي لأوعية المعلومات على الرفوف كما يسمح بترتيب المداخل. والتصنيف هو تحديد رمز معين يدل على موضوع الكتاب وفق خطة التصنيف المستخدمة في المكتبة حتى يسهل ترتيب الكتب على الرفوف بسهولة ويسر، كما يسهل الوصول لها واسترجاعها عند الحاجة إليها.²

¹. نفس المرجع. ص 155.

². بغدادي، محمد أحمد، النشار، السيد. **التصنيف العشري لأوعية المعلومات**. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001. ص 23.

فالتصنيف يلبي متطلبات كل من المستفيد الداخلي (المكتبي) والمستفيد الخارجي (القارئ)، فهو يوفر للأول فرصة تحسين الخدمة، والتعرف على مواطن القوة والضعف/الفرص والمخاطر في المجموعات المكتبية. ويسهل على الثاني الحصول على الوعاء المطلوب بسرعة ويسر، كما يتيح له فرصة التعرف على الأوعية التي تعالج موضوع بحثه.

• **الاستخلاص** يعني وضع ملخص لوثيقة مصحوب بوصف ببليوغرافي يضمن سهولة الوصول للأصل، مع استخراج أكبر قدر من المعلومات المطلوبة منها وتمثيلها بعدد قليل من الكلمات المعبرة، ويعاون المستخلص الباحث/المستفيد على تقييم محتوى الوثيقة ورصد أهميتها، ويمكنه من استيعاب الإنتاج الفكري، وتحليل البحوث، وتقديم التقارير. ويساعد أخصائي المعلومات في الاختيار، تجميع المعلومات، الإحاطة الجارية، البث الانتقائي للمعلومات. ويتضمن المستخلص وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر. حيث تعتمد جودة المستخلص على ثلاثة جوانب لاختيارها وهي:¹

- انتظام الأسلوب وسلاسة القراءة/المقرئية.
- درجة المطابقة مع معايير (ANSI).
- درجة التمثيل للمعلومات التي تحتويها الوثيقة.

3.8.3.3. خدمات الإعارة

تشمل عمليات الإعارة كل من (المطالعة، الإعارة الخارجية، تجديد الإعارة، الحجز، المتابعة، الإعارة بين المكتبات). وتعتبر من الخدمات الأساسية التي تقدمها المكتبات الجامعية، فمن خلال التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات تطورت أساليبها، لتتم عمليات تداولها بالاعتماد على الحاسوب، بالتوازي مع معالم البيئة الرقمية حتى تستجيب لتطلعات مستعمليها.²

¹ بدر، أحمد. التكتيف والاستخلاص. القاهرة: دار قباء، 2001. ص275.

² كرمادي، شمس الدين. معايير تميز خدمات المعلومات بالمكتبات العامة: دراسة ميدانية بمكتبات ولاية عنابة. أطروحة دكتوراه، علم المكتبات. جامعة عنابة، 2020. ص112.

حيث تعددت وتوسعت مصادر المعلومات المعارة، وتتنوع كما تعدد المصادر الإلكترونية التي يمكن توفيرها عن طريق الإعارة، الإعارة بين المكتبات، توصيل الوثائق؛ فتشمل الوسائط الإلكترونية الحديثة (الأقراص المدمجة، الكتب الإلكترونية، الدوريات الإلكترونية، الملفات الرقمية، قواعد البيانات، النصوص الكاملة، البرامج الحاسوبية، أدلة الاستخدام، أدلة الموارد). وتتم العملية بطريقتين:

- إعارة المحتوى الإلكتروني أو النص الكامل من خلال حاسب متصل بالانترنت عن طريق الولوج إلى موقع الإلكتروني للمكتبة أين يقوم بعملية البحث في الفهرس المتاح والإعارة تكون عن طريق تحميل النص الكامل.

- إعارة القارئ تعتبر هذه الإعارة من الخدمات المهمة التي بدأت المكتبات في تقديمها، تقوم المكتبة بإعارة الوثائق الإلكترونية للمستفيدين لقراءتها على أجهزتهم الخاصة.

4.8.3.3. الخدمات المرجعية الرقمية

تشمل الخدمات المرجعية في المكتبات الجامعية الإجابة على الأسئلة المرجعية للمستفيدين. وتعليمهم كيفية استخدام مصادر المعلومات المرجعية وانتقائها، والتعامل معها. وتعرف الخدمة المرجعية الإلكترونية بأنها خدمة تقدم إلكترونياً، غالباً في الوقت الفعلي بحيث يستخدم المستفيد الجانب الآلي أو أي تقنية للاتصال بموظفي المراجع دون الحضور مادياً للمكان وقد تكون عبر البريد الإلكتروني أو نظم الاتصال المباشر أو غيرها.¹ يلجأ إليها المستفيد عادة للحصول على إجابات معينة، واستقصاء استفسارات تخص (مصادر معلومات، موضوعات، شروحات، أخرى). تعد من الخدمات المهمة في مراكز المعلومات والمكتبات الجامعية/الأكاديمية، تطورت الخدمة ككل خدمات المعلومات، بعد أن كانت تعتمد على المصادر التقليدية، تحولت نحو المواد الإلكترونية، وقواعد البيانات الإلكترونية، والمواد الشبكية. تقدم الخدمة عن بعد بطرق حديثة ومتعددة.

¹. عليان، ربحي مصطفى، حسن أحمد المومني. أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي. اريد: عالم الكتب الحديث، 2008. ص 205.

وتقيم الخدمة المرجعية الرقمية في المكتبات سواء عبر مواقع تقديم الخدمة المرجعية الرقمية للنظر، ومدى التزامها بالمعايير الموحدة للخدمات المرجعية، أو من خلال التعليقات والآراء والمفضلة بطريقة تفاعلية على موقع المكتبة، حيث يسمح التبادل بين المستخدمين والمهنيين في معرفة مستوى الخدمة، ودرجة الرضا.

3.3.5.8. الإحاطة الجارية

الإحاطة الجارية هي الإلمام بالتطورات الحديثة في مختلف فروع المعرفة خاصة ما يهم منها مستفيدين بهذه التطورات، وهذا الاهتمام قد يكون نتيجة رغبة شخصية للمستفيد في التعرف على آخر ما صدر في موضوع معين من أجل الإطلاع، الاستفادة في تحرير (المقالات، التقارير، الكتب، الأطروحات)، وترتبط الخدمة أساساً بالمكتبات الأكاديمية/الجامعية، حيث تفيد في التعرف على التيارات الفكرية والعلمية الحديثة، والحرص على ملاحقة هذه التطورات في التخصص سمة عامة لكل المستفيدين من المعلومات.

تعرف الإحاطة الجارية على أنها مجموعة من عمليات الاستعراض للوثائق والمصادر المختلفة المتوفرة حديثاً في المكتبات ومراكز المعلومات واختيار المواد ذات الصلة باحتياجات الباحث أو المستفيد وإحاطتهم علماً بطرق المناسبة لتوفرها وتقد هذه الخدمة بالمكتبات بطرق متنوعة أهمها:¹

- نشرة الإحاطة الجارية أو النشرة الإعلامية حيث تعرض هذه النشرة الوثائق الجديدة، نشاطات المكتبة والخدمات التي تقدمها للمستفيدين.
- مواقع التواصل الاجتماعي تستعمل المكتبات مواقع التواصل الاجتماعي مثل موقع Facebook وغيرها للإعلان عن أهم المستجدات.

¹.البنداري، إبراهيم الدسوقي. البث الانتقائي للمعلومات: المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2004،

- نشرة الإضافات الجديدة وهي عبارة عن نشرة دورية تصدرها المكتبة وتضم قائمة المصادر والمواد التي وصلت حديثا.

- البث الانتقائي خدمة تقدمها المكتبة الجامعية للإعلام المستفيدين بالمواد التي وصلت إلى المكتبة حديثا والتي لها علاقة بموضوعات بحثه أو عمل، تهدف هذه الخدمة إلى توفير الوقت على المستفيد.¹

وتقدم هذه الخدمة من طرف المكتبات عن طريق البريد الإلكتروني. وبشكل عام فإن الإعداد لتقديم خدمات البث الانتقائي للمعلومات يسبقه عادة القيام بعدد من الخطوات التي تمهد لتقديمها على النحو الملائم حيث تمر في الغالب بالمراحل التالية:²

- دراسة المستفيدين وبناء قاعدة بيانات تتضمن سماتهم.
- اختيار قواعد البيانات التي تلبي احتياجات المستفيدين من المعلومات.
- اختيار الأشكال والأساليب المناسبة لتقديم خدمة البث الانتقائي للمستفيدين.

6.8.3.3. الموقع الإلكتروني للمكتبة

ساهم الانتشار الواسع للانترنت في تقليص وإلغاء الحواجز الزمنية والجغرافية واللغوية، مما فرض على المكتبات الجامعية تصميم مواقع الكترونية لها على الشبكة بغرض جلب المكتبة وخدماتها إلى المستفيد ذلك تكليفه عناء الحضور الشخصي.

تعرف خدمة الموقع الإلكتروني على أنها: "ما يتم تقديمه من خلال الانترنت، وهي عادة ما تتضمن إتمام مهمة معينة، أو إجراء المعاملات". كما تعرف أنها "المنفعة التي يحصل

¹ برناوي، راضية؛ وآخرون. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية: التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2018، ص86.

² النوايسة، غالب عوض . الإنترنت والنشر الإلكتروني: الكتب الإلكترونية والدوريات الإلكترونية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص165.

عليها الزبون دون أي اتصال مادي مع الفرد المزود، حيث تتم كافة إجراءات إنتاج الخدمة وتقديمها عبر الموقع الإلكتروني بالاستعانة بشبكة الانترنت¹.

7.8.3.3. خدمات الموقع الإلكتروني للمكتبة

حيث يدعم الموقع الخدمات الآتية:²

● **الخدمات الإلكترونية:** حيث تعبر الخدمات الإلكترونية شكل جديد ومستحدث للخدمات التي تعرضها المكتبات، وتقدم إما محليا عبر الشبكة المعلوماتية المحلية للمكتبة، كما تمكن المستفيد من الاستفادة من الموارد ومصادر المكتبة دون أن يتطلب الأمر منه الوجود الفعلي بالمكتبة من خلال ارتباطه بالشبكة العالمية.

● **إتاحة الفهرس المباشر:** تعد الفهارس بكافة أشكالها وأنواعها الوسيلة المناسبة للتعريف بما تحويه المكتبة من مصادر معلومات، فاتجهت معظم المكتبات إلى تحويل فهرسها من الشكل التقليدي إلى الفهرس الآلي (OPAC). الأمر الذي سهل عليها إتاحتها للمستفيد من خلال الشبكات

- **إتاحة قواعد البيانات:** والتي تعد الجزء الحيوي من نظام استرجاع المعلومات كونها تحتوي على المعلومات التي هي في الواقع المطلب الحقيقي للمستفيد، ولا بد أن تبنى القاعدة بطريقة يمكن للمعلومات أن تسترجع بصورة فعالة مع تعدد نقاط الإتاحة لفسح المجال للمستخدم للوصول إلى ما يحتاجه من معلومات عبر مداخل متعددة.

8.8.3.3. البحث المباشر على الخط

تصبح المكتبة مركز معلومات إذا إستطاعت أن يكون لديها طرفيات متصلة بمراسد المعلومات العالمية، وأن تؤدي هذه الخدمات في حضور السائل نفسه، بحيث يتمكن من

¹ رقاد، صليحة. مدى توافر معايير جودة خدمة الموقع الإلكتروني للجامعة ودورها في تحقيق رضا الطالب: دراسة حالة للموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 11، ع 1، 2018. ص 3.

² كرمادي، شمس الدين. المرجع السابق. ص 127.

- تعديل وتحديد مصطلحاته وإحتياجاته، أي وجود التفاعل بين السائل وقاعدة المعلومات للوصول إلى إجابات محددة وفورية، وهذا هو البحث على الخط المباشر (On Line).¹
- ويمكن لخدمات البحث بالاتصال المباشر أن تغطي المجالات التالية:
- الإجابة على الاستفسارات وتزويد المستفيدين بما يحتاجونه من حقائق وأرقام ومعلومات من خلال قواعد المعلومات التي تحتوي على معلومات وحقائق تغني الباحث والمستفيد.
 - الإحالة إلى مصادر المعلومات، باستخدام المصادر الببليوغرافية.
 - الرجوع إلى قواعد المعلومات التي تحتوي على النصوص الكاملة للمقالات.
 - خدمات إضافية أخرى من الجهات المجهزة لنظام البحث بالاتصال المباشر مثل استخدام نظام البريد الإلكتروني والتراسل إلكترونيا مع المكتبات.²

9.8.3.3. البحث في قواعد البيانات والدوريات الإلكترونية

تقدم هذه الخدمة من خلال مجموعة من قواعد البيانات، لمختلف الناشرين حيث أصبح اشتراك المكتبات الجامعية في قواعد المعلومات الإلكترونية وكذا الدوريات الإلكترونية أمرا لا بد منه، لذا أخذت هذه المكتبات مهمة إتاحة هذه القواعد للمستفيدين من خلال موقعها الإلكتروني عن طريق إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور خاصة بهم، وبذلك يمكن للمستفيد اللوج إلى هذه القواعد أينما كان ووقت ما شاء.³

1.9.8.3.3. البحث في قواعد البيانات

¹ بدر، أحمد أنور. مقدمة في تكنولوجيا المعلومات وأساسيات استرجاع المعلومات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2003. ص18.

² قندلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان: اليازوري، 2008. ص324.

³ بن الطيب، زينب. مجموعات مصادر المعلومات الإلكترونية ودورها في تطوير خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبة المركزية لجامعة أم بواقي نموذجا. [على الخط]. [2023/10/15] على الرابط:

<https://www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wp>

ظهرت الخدمة نتيجة تعدد أشكال وسائط إتاحة المعلومات وتعرف قواعد البيانات "أنها عبارة عن تجميع وترتيب لكمية كبيرة من البيانات وعرضها بطريقة تسهل الاستفادة منها، حيث تحتوي على بعض التقنيات والأدوات التي تسهل الوصول إلى المعلومات المخزنة بها.¹

تعد قواعد البيانات من مصادر المعلومات التي تحرص المكتبات على توفيرها للمستخدمين لخصائصها وإمكاناتها، ويتم تأمينها في المكتبة من خلال طريقتين: الأولى تتمثل في إنشاء قواعد معلومات خاصة بالمكتبة تقوم بتصميمها المكتبة نفسها وتتيحها لجمهور المستخدمين، والثانية تقوم على الاشتراك في قواعد المعلومات المحلية أو الدولية.²

2.9.8.3.3 البحث في الدوريات الإلكترونية

برزت الخدمة نتيجة تحول المكتبات ومراكز المعلومات نحو الشكل الإلكتروني للدوريات، ومن فوائد البحث في الدوريات الإلكترونية:

- الإتاحة المباشرة والمتجددة والدائمة، فالوصول إلى الدوريات الإلكترونية مستمر (24/24). وبإمكان المستخدمين إرضاء حاجاتهم البحثية دون التقيد في برمجتها وفق ساعات الدوام.
- الإتاحة بغض النظر عن مكان تواجد وموقع المستخدم داخل المكتبة، حيث بالإمكان تصفح وقراءة الدوريات من موقع العمل أو المخبر باستخدام (Lap Top/Desktop Top) لإجراء البحث ثم الحصول على نسخة مطبوعة مباشرة.
- الإتاحة لأكثر من مستفيد ولنفس المقالة والبحث في آن واحد وهذا من الأمور الصعبة التنفيذ مع الأشكال الورقية المطبوعة.

¹.أكاديمية الفيسل العالمية. أساسيات تكنولوجيا المعلومات. الأردن: ناشرون وموزعون، 2009. ص.203.

².نصر الدين، حسن أحمد. خدمات المعلومات في البيئة الرقمية: دراسة حالة مكتبة أكاديمية سوداتل للاتصالات.

المؤتمر 21 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. بيروت، الخرطوم: المركز القومي للبحوث، 2010. ص.9.

- الإتاحة السريعة جدا فالعديد من الدوريات الإلكترونية قد أصبحت متاحة على الويب بمدة لا تقل عن أسبوع أو أسبوعين قبل ظهور نسخها الورقية.¹

10.8.3.3. خدمات المكتبات عبر تطبيقات الهواتف الذكية

تمثل الهواتف الذكية الطريقة الأفضل للولوج للإنترنت، حيث تتيح إمكانية متابعة كافة الخدمات والأنشطة المستهدفة من طرف المستخدمين، فاستغلت المكتبة الفرصة للتفاعل مع المستخدمين عن طريق توفير خدمات ديناميكية عبر الهاتف الذكي. وقد أدركت المكتبات ذلك بوضوح عندما لاحظوا ارتفاع معدلات تحميل البيانات، الملفات، الولوج إلى الفهرس، التحقق من الدوام، التواصل مع الأخصائي، ما أعطى مؤشرات حول أهمية توفير مختلف خدمات المكتبة عبر الجهاز الذكي.

1.10.8.3.3. خدمات المكتبات على الهواتف الذكية

- الإشعارات الخاصة بالإعارة: تقدم الهواتف المحمولة حلا لمشاكل إيصال الإشعارات إلى المستخدمين بالأساليب التقليدية، خاصة ما يتعلق بتأخر إرجاع المصادر المعارة.
- الإعلام: حيث تهدف المكتبة من خلالها للتواصل مع المستخدمين لتعريفهم بالأنشطة والفعاليات التي تود المكتبة تنفيذها كالدورات ومعارض الكتب.. باستخدام الرسائل النصية.
- الأسئلة المرجعية: هي الخدمة التي تسعى المكتبة من خلالها لتقديم أجوبة فورية حول معلومات محددة قد يحتاجها المستخدم في أي لحظة بالاعتماد على مصادر معلوماتها.²
- فهرس الاتصال المباشر المحمول: أشارت أغلب الدراسات إلى أنها أكثر الخدمات طلبا من المستخدمين هي (OPAC)، وينصح أن تكون هذه الخدمة متاحة بواجهة سهلة وبسيطة.

11.8.3.3. تدريب المستخدمين

¹.النوايسة، غالب عوض. الدوريات التقليدية والإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2011. ص45.

².الحمزة، منير. الهواتف الذكية والمكتبات: نوافذ ومنافذ المعلومات الجديدة: المكتبات بين يديك. مجلة دراسات وأبحاث في المعلومات والتوثيق العلمي والتكنولوجي، جامعة قسنطينة، الجزائر، مج.1، ع.2. 2017. ص67.

تعتبر من الخدمات الضرورية للمكتبات ومراكز المعلومات في ظل مبدأ التركيز على المستفيد والانطلاق منه كأبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتخص تدريب وتعليم المستفيدين كيفية استخدام المصادر المتوفرة أو الخدمات المتاحة، لهذا فالتدريب على كيفية الاستخدام يعتبر قضية محورية لكل الأطراف (المستفيد، المكتبة)، وهو "مصطلح يشتمل جميع أنواع الأنشطة المخصصة لتأهيل وتعليم المستفيدين كل ما يتعلق بمرفق المعلومات من جوانب الخدمات، الموارد، التسهيلات، الإستراتيجية، التنظيم.

لقد أدركت المكتبات الأكاديمية بان نجاح الخدمات المقدمة رهينة قدرة المكتبة على تدريب المستفيد على كيفية استخدامها. حيث "أصبحت خدمات التدريب والتأهيل من الخدمات المهمة في الوقت الحالي وذلك بسبب الزيادة الكبيرة في أنواع المواد المكتبية والتطور المستمر في أساليب وطرق معالجة هذه المواد، وكذلك بسبب ضعف الوعي الجيد لدى الكثير من المستفيدين ولعدم معرفتهم بأنظمة المكتبة وكيفية الوصول إلى المواد المكتبية المطلوبة.¹

لتقديم برامج تدريب للمستفيدين ما يبررها، حيث يأتي المستفيدون خاصة الجدد منهم إلى المكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة وليس لديهم فكرة كافية عن مصادرها وتنظيمها وخدماتها، لذا فإن هذه البيئة الجديدة وضرورة التكيف معها تبرزان مدى الحاجة لمثل هذه البرامج التدريبية.

- النمو والانفجار المعرفي في معظم الحقول والموضوعات وما خلفه من صعوبات ومشكلات في عملية البحث عن المعلومات واسترجاعها.

¹. العلماني، علي مطهر. خدمات التدريب والتأهيل في المكتبة المركزية بجامعة صنعاء: دراسة حالة. مجلة الدراسات الاجتماعية، ع.48، أبريل-يونيو، 2016. ص14.

- الفلسفة الجديدة للمكتبات ومراكز المعلومات والتي توجب على العاملين ألا يقفوا بانتظار المستفيدين ليسألونهم المساعدة في كل مشكلة، بل من واجبهم تدريب المستفيدين على كيفية التعامل مع مشكلات البحث عن المعلومات والمبادرة إلى تقديم هذه الخدمات.
- معظم المستفيدين وخاصة منهم مجتمع المكتبات الأكاديمية والعامة يجهلون تماماً مصادر المعلومات المختلفة، كما أنهم من خلال تدريبهم على مثل هذه الموضوعات يتركون المجال واسعاً للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات ليتفرغوا للأعمال الفنية الضرورية الأخرى.¹ فيما يخص أهداف تدريب المستفيدين فهي على الخصوص:
- إكساب مجتمع المستفيدين مهارات وقدرات وخبرات ومعلومات جديدة حول طرق ومناهج البحث سواء في البيئة التقليدية للمكتبة أو البيئة الرقمية على الشبكة.
- صقل وتحسين المهارات والقدرات والخبرات والمعلومات المتوفرة لدى الفرد المستفيد.
- ربح الوقت والتفرغ لأعمال الأخرى عندما يعتمد الرواد على أنفسهم في البحث.² ولتحقيق ذلك استحدثت المكتبة عديد الإجراءات من أهمها:³
- تصميم منصات للتدريب الذاتي على استخدام مصادر المعلومات والخدمات الإلكترونية
- تنظيم دورات تدريبية للمستفيدين بشكل دوري إما حضورياً أو عن بعد
- تقديم مصادر تضم دروس وبرمجيات للتكوين الذاتي وإتاحتها على موقع المكتبة.

9.3.3. جودة الخدمات الإلكترونية في المكتبات الأكاديمية

¹. عليان، رحي مصطفى، حسن أحمد المومني. المرجع السابق. ص 209.

². همشري، عمر. المرجع السابق. ص 296.

³. سلمان مصطفى، عائدة. الخدمات الإلكترونية لمواقع المكتبات الجامعية العراقية على شبكة الانترنت. المجلة العراقية

لدراسات المعلومات والتوثيق، مج 1، ع 1، 2018. ص 163. متاح على: <https://portal.arid.my/ar->

نتيجة البيئة الرقمية العالمية التي أثرت بشكل كبير على المكتبات ومؤسسات المعلومات، تحرص المكتبات الأكاديمية على تحقيق مبدأ جودة الخدمات الإلكترونية وخاصة لمواقعها وخدماتها الإلكترونية على الانترنت. وظهر المكتبات الافتراضية، بالإضافة إلى الشراكات وتوقيع الاتفاقيات بين مؤسسات المعلومات ومؤسسات الأعمال، كما ساهمت المنافسة المتصاعدة في طرق وأساليب الوصول إلى المعلومات وسهولة الحصول عليها، حيث تعدد وسطاء المعلومات وتنوعت وسائط المعلومات، وكان للانترنت الحظ الأوفر في كل ذلك، ومن أجل استمرارها وبقائها والقيام بوظائفها الأساسية المتوقعة منها، يجب أن تقوم هذه المكتبات بتحسين جودة خدماتها الإلكترونية لمقابلة هذه التحديات.

وتعني الخدمات الإلكترونية "الخدمات التي يحصل عليها المستفيد بشكل آلي من خلال جهاز أو تقنية معينة، أو خارجها من خلال شبكة اتصال ومنها خدمة البحث الآلي وخدمة الوصول إلى قواعد البيانات المختلفة، بالإضافة إلى خدمات الموقع الإلكتروني".¹ كما تشير الخدمات الإلكترونية إلى استخدام التكنولوجيا وتطبيقات الانترنت المبينة على شبكات المواقع الإلكترونية لدعم الحصول على المعلومات وتوصيلها بكفاءة وفاعلية.² وفيما يتعلق بجودة الخدمات الإلكترونية فهي تشير إلى "فاعلية وقدرة الخدمة الإلكترونية على تحقيق أهدافها، وقدرة الخدمة على تلبية احتياجات الم ستفيدين وذلك بتوفير المعلومات بكل سهولة ووضوح وفي الوقت المناسب".³

¹.Kasper, H., Helsdingen, V.P., & Gabbott, M. Service marketing management, a strategic perspective, 2nd Ed.USA, 2006, p325.

².اللوزي، موسى. الصعوبات التي تواجه تطبيق الخدمات الإلكترونية كما يراها العاملون في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج6. ع1، 2010.

³.الدهيمات، عماد أحمد. جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مكتبات الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر المستفيدين: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط. 2011. ص7.

كما تعني جودة الخدمات الإلكترونية "إلى أي مدى يسهل الموقع الإلكتروني تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية وتحقيق كفاءة التنقل عبر الشبكة وزيادة حجم البيانات والمعلومات المقدمة لمتلقي الخدمة".¹

وحالياً أضحت المكتبات الأكاديمية من المؤشرات الرئيسية التي يتم عبرها تقييم المؤسسة الجامعية، وتصنيفها، ويتوقف نجاح الوظيفة التعليمية والبحثية على مدى قدرة تلك المؤسسة على اقتناء مكتبة متطورة؛ سهولة الوصول، قادرة بفاعلية على توفير خدمات إلكترونية تواكب متطلبات المستفيدين.

4.3. خدمات المكتبات الأكاديمية في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تلتزم المكتبة الأكاديمية للمستفيدين بتوفير وصول مناسب وفعال لخدمات مكتبات عالية الجودة، عن طريق الالتزام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على الخدمات الإلكترونية، وتطبيق المعايير الموحدة والمواصفات القياسية، والاسترشاد بالمؤشرات الكمية والنوعية التي تنطبق عليها وآليات تنفيذها.

1.4.3. التوجهات السائدة

يتأثر مجال المكتبات والمعلومات كغيره من العلوم بالأساليب والإجراءات والنظريات الإدارية الحديثة/الراهنة، فالمكتبات حالياً في موقف يحتم عليها تعديل إستراتيجيتها، وتغيير مسارها، في ظل تحديات العولمة، والمنافسة. ومن بين الاتجاهات التي أثبتت فعاليتها. إدارة الجودة الشاملة، هذه الفلسفة الإدارية المعاصرة التي وضعت الأسس المتينة للعمليات والإجراءات، خصوصاً فيما يتعلق بالتنظيم والتسيير في المكتبات، وتقديم خدمات أساسها المستفيد، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة عملاً بمبدأ التحسين المستمر. عرض مجموعة واسعة

¹. نجم، عبود. إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010. ص472.

من خدمات المعلومات، بالإضافة إلى استحداث أخرى الكترونية مواكبة لمتطلبات المستفيدين المتنوعة والمتزايدة، وتوسيع شرائحهم، وكسب ولائهم، وزيادة رضاهم.

2.4.3. الخصائص والمزايا

لقد حرصت المكتبات الجامعية دائماً، وضمن نظام إدارة الجودة الشاملة على توفير خدمات معلومات حديثة ومتطورة، معاصرة وملبية لمتطلبات فئات المستفيدين المتغيرة، وخدمات المعلومات الحديثة تلك التي تمكنها من زيادة رضا المستفيدين باستمرار، كما تتيح لها مجموعة من المزايا، نعدد منها على الخصوص:

- إمكانية الوصول الفوري والمباشر إلى كميات كبيرة من المعلومات.
- تحديث سريع للمعلومات وإضافات مستمرة لما يستجد من معلومات.
- الاقتصاد في الجهد والوقت والمال المطلوب للبحث عن المعلومات.
- تحسين خدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين وتطويرها.
- تقريب المستفيد أكثر من الإنتاج الفكري الملائم لمتطلباته.
- إثراء أفكار المستفيدين فيما يتعلق بتخصصاتهم الأكاديمية
- توفير أفضل السبل لاستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية

3.4.3. الغايات والأهداف

- وفي نفس الإطار، وعلى نفس السياق السابق، تسعى المكتبة إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. تزويد المستفيدين من المكتبة بالمصادر والخدمات سواء من داخل الجامعة أو خارجها.
 2. تعزيز الخدمات المكتبية التقليدية والحديثة وتحسينها مما يخدم مصلحة المستفيدين.
 3. تزويد الطلاب وجميع المستفيدين من المكتبة بتعليم دائم ومستمر وبكفاءات ومهارات معلوماتية لدعمهم في سعيهم وراء وظائف ناجحة لتوفير مستوى حياة جيدة.

4. دعم احتياجات طرق البحث والمنهاج في الجامعة من خلال التطوير التعاوني والفعال للمقتنيات.

5. تعزيز التفاعل والاتصال والتعاون سواء في الجامعة أو خارجها من خلال المشاركة في جهود ومشاريع واقتراحات تعاونية.

6. تزويد المكتبة بطاقم من الموظفين ذوي كفاءة؛ ليتوافق مع حاجات المستفيدين من المكتبة وذلك عن طريق توفير فرص تشجيعية ودورات تدريبية وتطويرية ذات مستوى عالي.¹ ومن أجل تحقيق الأهداف السالفة الذكر تعتمد المكتبة الجامعية بالأساس على المشاريع المستقبلية لعمليات تطوير خدماتها للمستفيدين، من خلال التطوير الدائم لبيئة خدمات معلومات ديناميكية وفعالة. حيث تحتل مكاناً أساسياً في تحقيق غاية الجامعة. وتعتبر إحدى المكونات الضرورية في خريطة التنظيم الإداري الأكاديمي ضمن المرافق البيداغوجية والوسائل التعليمية للمؤسسة الجامعية، وذلك بالنظر إلى توصيات المعايير الدولية الصادرة عن المنظمات المتخصصة.

4.4.3. التحديات الكامنة

تواجه بعض المكتبات الجامعية بعض الصعوبات أثناء تطبيقها منهج إدارة الجودة الشاملة، يعود ذلك بشكل أساسي إلى سوء تطبيق البرنامج، أو بسبب عدم اختيار الأسلوب المناسب للثقافة التنظيمية للمؤسسة، وبشكل عام يمكن القول أن المعوقات التي قد تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

– التطورات المتتابة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت.

¹. الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2008.

- تخوف العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.
- انخفاض الميزانية ما ينافي المتطلبات المالية لإدارة الجودة الشاملة.
- ضعف العناية بجودة خدمات المعلومات وقلة الاهتمام بالمستفيدين.
- تزايد المستفيدين، وتباين متطلباتهم من المعلومات.
- عدم وضوح معايير التقييم لقياس الانجازات والتقدم.¹
- قلة التدريب والتكوين لدى العاملين في مجال المكتبات والمعلومات.
- عدم الاهتمام بحل المشكلات وتحبيد الانحرافات.

5.4.3. المقترحات الممكنة

- على ضوء المعطيات السابقة نضع جملة من المقترحات التي يمكنها المساهمة في مجابهة التحديات وتقادي العقبات في بعض الجوانب التطبيقية لتوفير خدمات معلومات تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتضمن الإجراءات التالية:
- نشر ثقافة الجودة في بيئة العمل بالمكتبة الجامعية
 - توفير التمويل المالي الكافي لبناء نظام إدارة الجودة.
 - إدماج تكنولوجيا المعلومات في (المدخلات، العمليات، المخرجات).
 - إقامة الشراكات وعقد الاتفاقيات مع النظراء والأنداد.
 - التأكد من أن المكتبة تحقق أهدافها.
 - استمرار تحسين الخدمات في المكتبة.
 - توكيد رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المكتبات.
 - إعادة الثقة بدور المكتبة التعليمي البحثي والخدمات التي تقدمها للمجتمع.
 - استكشاف المشاكل والأخطاء في خدمات المكتبات الجامعية والعمل على معالجتها.

¹ فلاق، محمد. تصور نظام مقترح لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية في ضوء التجارب العالمية. جامعة الشلف،

مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا. على الخط [2023/05/17]. متاح على: <http://www.univ-chlef.dz/drupal/?q=node/726>

- إظهار ما يميز الخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية.
 - الحصول على دعم ومساندة إدارة المؤسسة الجامعية.
 - تطوير أداء مديري وموظفي المكتبات الجامعية.
 - تطوير مهارات العاملين في المكتبة الجامعية لتفادي أي عقبات مستقبلية.¹
- لعل هذه المقترحات وأخرى قد تكون قادرة على مواجهة تحديات تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

5.3. إستراتيجيات تحسين الخدمات في المكتبات الأكاديمية

لطالما كانت المكتبات الأكاديمية ركائز أساسية للمجتمع، حيث تشكل موارد حيوية للتعليم والوصول إلى المعلومات والمشاركة المجتمعية. وللحفاظ على أهميتها وفعاليتها، يجب عليها تحسين جودة خدماتها لتلبية متطلبات المستخدمين المتغيرة. فيما بعض الاستراتيجيات القابلة للتطبيق في المكتبة لتحسين جودة خدماتها.

1.5.3. التدريب المستمر للموظف:

يعد الاستثمار في تدريب الموظفين ضرورياً للحفاظ على معايير خدمة عالية. يُمكن للمكتبات تخطيط وتنفيذ برامج تدريب لتمكين العاملين تتضمن الإجراءات التالية:

- ورشات عمل حول خدمة المستفيدين: يجب أن يتلقى الموظفون تدريباً على التواصل الفعال وحل النزاعات. هذا ما يؤهلهم للتفاعل الإيجابي مع المستفيدين وتهيئة أجواء إيجابية.

¹.القبلاّن، نجاح بنت قبلاّن. الجودة في المكتبات الجامعية: دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات. فعاليات المؤتمر العربي السنوي العاشر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009. ص ص 123-162.

- **التدريب على التكنولوجيا الحديثة:** مع تزايد الرقمنة، يجب أن يكون الموظفون مُتمكّنين من استخدام أنظمة إدارة المكتبات المتكاملة ومنصات الإعارة الرقمية ومعدات الوسائط المتعددة. يُمكنهم التدريب التطبيقي المنتظم من مساعدة المستفيد في استفساراته الأساسية.
- **المهارات المتخصصة:** تخدم المكتبات مجتمعات متنوعة، بما في ذلك المستفيدون من ذوي الإعاقة أو ذوي المهارات التكنولوجية المحدودة. ويضمن تدريب الموظفين على مواضيع مثل أدوات إمكانية الوصول، وبرامج التكيف، والحساسية الثقافية، نهجا شاملا للخدمة.

2.5.3. توسيع نطاق الخدمات الرقمية:

- تتزايد أهمية الخدمات الرقمية مع سعي المستفيدين للوصول عن بعد إلى موارد المعلومات الرقمية، وتتضمن الإجراءات التالية:
- **توسيع المجموعات الرقمية** عن طريق الاستثمار في الكتب الإلكترونية والكتب الصوتية وقواعد البيانات الرقمية لتزويد المستخدمين بـموارد متنوعة وحديثة. ويضمن توسيع هذه المجموعات الرقمية بانتظام بقائها عملية ومفيدة.
- **إتاحة منصات رقمية سهلة الاستخدام** حيث يحسن الموقع الإلكتروني والفهرس الرقمي تجربة المستخدم من خلال تسهيل البحث عن المواد، وحجز المواد، وإدارة الحسابات. كما تُحسّن ميزات مثل شريط البحث المبسط، والقوائم المُسمّاة بوضوح، والتصميم سريع الاستجابة، إمكانية الوصول.
- **المساعدة الافتراضية للمستفيدين:** فحيارات الدعم الافتراضي، مثل برامج الدردشة الآلية وخدمات المراجع الإلكترونية، تمكن المستفيدين من الحصول على مساعدة بشأن أسئلتهم خارج ساعات عمل المكتبة. ويمكن هذا الدعم المتواصل من الرد على الاستفسارات الشائعة، وتوجيه المستفيدين إلى الموارد، أو المساعدة في تصفح الفهرس.

3.5.3. تحديث المساحات والأماكن:

تؤثر البيئة المادية للمكتبة بشكل كبير على تجارب المستفيد ورضاه، وعليه تسهيلات لإتاحة الخدمات وتحقيقاً لرضا المستفيدين يمكن إتباع الإجراءات التالية:

• **توفير مساحات متعددة الاستخدامات:** فينبغي للمكتبات تصميم مساحات تستوعب أنشطة متنوعة، مثل القراءة الهادئة، والدراسة الجماعية، والاجتماعات. ويسمح الأثاث المعياري والتصميمات المرنة للمساحات بالتكيف مع المتطلبات حسب الحاجة.

• **الوصول إلى التكنولوجيا:** يساهم توفير أجهزة الكمبيوتر والطابعات والماسحات وأدوات الوسائط المتعددة الحديثة المستفيدين على إكمال أبحاثهم ومشاريعهم الإبداعية وواجباتهم الدراسية. كما يمكن للمكتبات النظر في إضافة مساحات إبداعية مزودة بطابعات ثلاثية الأبعاد أو مختبرات وسائط رقمية للمستفيدين المهتمين بالمشاريع التقنية.

• **بيئة مريحة ومرحبة:** تضيف التصميمات والتحسينات الجمالية، مثل إضافة مقاعد مريحة، وإضاءة أفضل، ومساحات خضراء، جواً أكثر ترحيباً. كما تشجع الفضاءات النظيفة والمنظمة والجذابة المستفيدين على قضاء المزيد من الوقت في المكتبة.

4.5.3. نظام الخدمات الخاصة/الشخصية:

تشعر الخدمة الشخصية المستفيد بالتقدير كما تشجعه على التفاعل والمشاركة، فالنهج المركز على المستخدم في تصميم الخدمات يضمن تلبية العروض للاحتياجات الفعلية. وذلك عن طريق تنفيذ الإجراءات التالية:

• **خدمات استشارية للمستفيدين:** يمكن لتقديم توصيات شخصية بناءً على تفضيلات المستفيد أن يعزز استمتاع المستفيدين وتفاعلهم. ويمكن للمكتبات استخدام الأدوات الرقمية لاقتراح الموارد انطلاقاً من السجلات السابقة.

• **مقابلة مع المكتبي:** تتيح هذه الخدمة للمستفيدين حجز مواعيد فردية مع أمناء المكتبات للحصول على مساعدة في البحث أو التكنولوجيا أو أسئلة ، مما يوفر دعماً أكثر تفصيلاً.

- **تنبيهات مخصصة:** يمكن للمكتبات إخطار المستخدمين بالإصدارات الجديدة، أو الفعاليات القادمة، أو الموارد المتعلقة باهتماماتهم. حيث يضمن تخصيص هذه الإشعارات حصول المستخدمين على معلومات في نطاق اهتماماتهم.
- **تحسين إمكانية الوصول** عن طريق تطبيق إجراءات خاصة مثل منحدرات الكراسي المتحركة، ودورات المياه المجهزة، والمواد المطبوعة بأحرف كبيرة/خاصة (البراي) لاستيعاب المستخدمين من ذوي الإعاقة. كما ينبغي تنسيق الموارد الرقمية لتتوافق مع برامج قراءة الشاشة وغيرها من الأجهزة المُساعدة.
- **الجمع المستمر للملاحظات** حيث يمكن للمكتبات استخدام الاستبيانات، وبطاقات التعليقات، والنماذج الإلكترونية لجمع الملاحظات حول خدمات مُحددة وتجارب عامة. يساعد تحليل هذه البيانات على تحديد الجوانب التي تتوافق فيها الخدمات مع توقعات المستخدمين والجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- **خيارات خدمة مرنة:** يمكن للمكتبات توفير طرق مُتنوعة للمستخدمين للتفاعل مع الخدمات، مثل الخدمة الذاتية، وإدارة الحسابات عبر الإنترنت، والمساعدة الشخصية. يتيح توفير قنوات خدمة متعددة للمستخدمين اختيار طريقته المفضلة للتفاعل مع المكتبة.

3.5.5. نظام التواصل الفعال:

- يبقى التواصل الواضح والفعال للمستخدمين على اطلاع دائم وتفاعل مستمر مع المكتبة، ويمكن تعزيز ذلك عن طريق الإجراءات التالية:
- **اللافتات والإعلانات:** تساعد اللافتات الواضحة والإعلانات متعددة اللغات المستخدمين على تحديد مواقع الموارد والتنقل في المكتبة بسهولة. كما يمكن استخدام الرموز العالمية.
- **قنوات الاتصال عبر الإنترنت:** حيث ينبغي للمكتبات الحفاظ على موقع إلكتروني ثري بالمعلومات وحسابات نشطة على وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع المستخدمين بشأن

الفعاليات والموارد الجديدة أو تغييرات الخدمات. يساعد نشر التحديثات المنتظمة على بناء علاقة أقوى مع المجتمع.

• **دعم عملاء سريع الاستجابة:** تظهر الردود السريعة على البريد الإلكتروني والمكالمات والاستفسارات عبر الإنترنت أن المكتبة تقدر وقت المستفيدين. يضمن وجود موظفين مُخصصين للتعامل مع الاستفسارات معالجة الأسئلة والاستفسارات بكفاءة.

6.5.3. تحسين إدارة الموارد:

تضمن الإدارة الفعّالة للموارد سهولة وصول المستفيدين إلى المواد والخدمات عن طريق الإجراءات التالية:

• **الفهرسة الدقيقة:** تضمن عمليات التدقيق الدورية للفهرس دقة سجلات المكتبة، مما يسمح للمستفيدين بتحديد مواقع المواد بسهولة. كما تُحسن أوصاف الفهرس الواضحة، والوسوم، ووظائف البحث سهولة الاستخدام تجربة المستفيدين.

• **إدارة المقتنيات:** يحافظ تحديث المجموعات لتشمل المواد ذات الصلة والمطلوبة بكثرة، والتخلص التدريجي من الموارد القديمة، على استمرارية المكتبة. ينبغي على المكتبات تقييم البيانات والإحصائيات الخاصة بالإعارة بانتظام لفهم تفضيلات المستفيدين.

• **الأتمتة:** تبسط الحسابات الخاصة بالمستفيدين عن بعد، وأنظمة تحديد الهوية بموجات الراديو (RFID) لمنع سرقة الكتب، وتحسين ترتيبها على الرفوف، وتحسين التحقق من المخزون. وتسهيل عملية الجرد والترتيب كل من العمليات والخدمات، مما يقلل أوقات الانتظار، ويُتيح للموظفين فرص مساعدة المستفيدين بشكل أكثر خصوصية.

7.5.3. تعزيز إجراءات السلامة والأمن والوقاية:

بيئة المكتبة الآمنة توفر الحماية والسلامة الجسدية والنفسية للمستفيدين عن طريق إتباع:

• **بروتوكولات الأمن والسلامة:** ينبغي أن تتبنى المكتبة إجراءات أمنية واضحة، بما في ذلك أنظمة المراقبة، لضمان سلامة المستفيدين والموظفين، والتأهب للطوارئ عن طريق تدريب

الموظفين على إجراءات الطوارئ وإطلاع المستفيدين على هذه البروتوكولات. تضمن معلومات الطوارئ المرئية، مثل مخارج الحريق وخطط الإخلاء، شعور الجميع بالأمان.

● **خصوصية البيانات:** إن حماية بيانات المستخدمين بالغ الأهمية، خاصةً عند استخدام المستفيدين لأجهزة الكمبيوتر أو حساباتهم الإلكترونية. ينبغي على المكتبات تطبيق ممارسات الأمن السيبراني، مثل حماية شبكات Wi-Fi بكلمة مرور وتشفير البيانات.

يتطلب تحسين جودة الخدمات في المكتبات مزيجاً من تطوير مهارات الموظفين، وتصميم مُركّز على المستخدم، وتحسينات تكنولوجية. تُسهم هذه الاستراتيجيات في خلق بيئة تُلبي متطلبات المستفيدين، وتحقق رضاهم، كما تعزز دور المكتبة الأكاديمية كمؤسسة خدمات المعلومات عبر التكيف المستمر وتطبيق التحسينات القائمة على (Feed Back)، حيث يمكنها تقديم خدمات عالية الجودة تدعم عمليات التعلم والبحث.

6.3. تكنولوجيا القياس والتقييم في مدخل إدارة الجودة الشاملة

ترغب المكتبات الأكاديمية لتقييم أدائها. فهو يعكس بصفة عامة جودة الخدمات (Quality) التي تقوم بتقديمها ومدى تحققه للغاية الذي أنشئت من أجلها سعياً منها لتلبية متطلبات المستفيدين والحفاظ على مكانتها كمركز موارد للتعلم والبحث، وتقيد عملية تقييم الأداء في معرفة الوضع العام، وفي تطوير وتصنيف المكتبة إلى مجموعات منفصلة يمكن مقارنتها بالمعايير الموحدة المتفق عليها والتي تتضمن ترتبط على الخصوص بالمقتنيات وترتيبها، العاملين ومهاراتهم، الخدمات وجودتها، المباني وملائمتها، الميزانية وكفايتها.

يعنى القياس والتقييم في المكتبة بوضع إطار عمل فعال يتضمن (مبادئ، إرشادات) لكشف نقاط القوة والضعف (داخليا)، وتحديد الفرص والتهديدات (خارجيا). غالباً تكون العملية دورية، تقضي لإصدار جملة أحكام تصب في سياق تحسين مستوى الخدمات. ويستخدم كل من القياس والتقييم في تحديد فاعلية الخدمة، وتوضيح مستوى الانجاز، إذ يهتم القياس بتحديد

التغيرات على خدمات المعلومات من خلال المعلومات التي يقدمها لدراسة الظاهرة، أما التقييم فيهتم بتحديد القيمة والنتائج المحققة لتلك التغيرات. ويعتمد تقييم وقياس الأداء قياس الأداء في المكتبات الجامعية على معايير وأدوات ومقاييس. بغرض إصدار أحكام مطابقة لواقع الأداء في المرفق، وهذا على نحو يدرك الغايات ويُحقق الأهداف المدرجة، ويحقق رضا المستفيدين.

1.6.3.1. المعايير والمؤشرات

1.1.6.3. المواصفة (ISO 11620)

أصدرتها وأشرفت على تطويرها (IFLA)، جاءت في شكل مؤشرات، صدرت منها طبعات منقحة ومطورة، لعدة اعتبارات منها تطور وتنوع الخدمات الالكترونية، المؤشرات في (ISO 11620) مصنفة حسب (أراء المستفيدين، الخدمات المتوفرة، المصالح الداخلية). يتركب هيكلها العام من قسمين، العام يضم (مجالات التطبيق، المصادر المقننة، معايير الوصف، شروح المؤشرات، لوحة المؤشرات، طريقة الاستخدام). الملاحق وتضم (قائمة المؤشرات، وصف المؤشرات، قائمة ببليوغرافية).

المواصفة القياسية جاءت شاملة واسعة التغطية بالنسبة للمكتبات ومرافق المعلومات. ولقد اهتمت بكل أنواع المكتبات، تحتوي على وصف دقيق لكل للمؤشرات المعتمدة، حيث تشكل القائم المشترك للتجارب السابقة في مجال المعايير الموحدة التي يمكن أن تنتهجها المكتبة بغض النظر عن الحواجز اللغوية والمكانية، وأكدت المواصفة على إمكانية تطبيق ما ورد فيها من مؤشرات على مجموعات المكتبات في القواسم المشتركة التالية: الأهداف، وسائل العمل، الخدمات المقدمة. وتشمل على 29 من المؤشرات العامة لعدد المجالات.¹

اهتمت المؤشرات وفق مواصفة (ISO 11620) الخاصة بخدمات المكتبات وخاصة: رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة، عدد مرات التردد على المكتبة، سرعة الوصول إلى المصدر

¹ بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. رسالة ماجستير: علم المكتبات والتوثيق: قسنطينة، 2006. ص 105.

المطلوب، سرعة استرجاع المعلومات، الإعارة (السرعة النسبية، الإعارة بين المكتبات، الوقت المستغرق)، الخدمة المرجعية (الرد على الاستفسارات، البحث الببليوغرافي)، خدمة البحث الإلكتروني، الخدمات الفنية ومعالجة الوثائق (متوسط أجال الاقتناء، متوسط أجال المعالجة. كما أوردت المواصفة مصطلحات خاصة وموحدة لمؤشرات قياس الجودة في المكتبات هي:

- **ال إتاحة** : لتمكين المستخدمين من الولوج بسلاسة ويسر.
- **النجاعة** : انتهاج الأساليب الناجعة في تقديم الخدمات.
- **الفعالية** : تسمح المؤشرات بالإنجاز والفعالية مع المرونة
- **الموثوقية** : توفر الثقة بين المستفيد والموظف كأساس للتعامل.
- **المؤشر**: تعتمد على مبدأ الفصل في المؤشرات.

2.1.6.3. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية

من إصدارات (AFLI, 2013) المعيار وضعه فريق من الخبراء العرب في مجال المكتبات المعلومات، ويمكن القول أن المعيار الموحد للمكتبات الجامعية يعتبر كتجربة أولى في مجال التقييم في المكتبات الجامعية العربية، جاء في الوقت الذي تفتقر المكتبات الجامعية في العالم العربي لمثل تلك المعايير الموحدة التي تأسس لقواعد إنشائها وطرق تسييرها مما يحول دون تحقيق متطلبات المستفيدين.

يحدد المعيار الخطوط الإرشادية الرئيسية، والمبادئ التوجيهية، وأفضل الممارسات، التي تحدد الخدمات الملائمة في المكتبات الجامعية مستمدة من تجارب دولية رائدة، والمعايير الدولية (IFLA, UNESCO). يحتوي (معايير، مواصفات، مؤشرات، أفضل الممارسات، مقاييس، مؤشرات)، يوضح مجال التغطية والتطبيق العملي مع آليات التنفيذ الممكنة. أما متن المعيار فيتضمن مؤشرات المحتوى التالية:

- التنظيم الإداري والمالي
- خدمات المعلومات التقليدية والحديثة

- عضوية الاتحادات والجمعيات المهنية (محلية، إقليمية، دولية)
- تصميم المباني وتوزيع الفضاءات
- سياسات بناء وتنمية المجموعات
- الإجراءات الفنية (الفهرسة الوصفية/الموضوعية، التصنيف)
- النظم الآلية المتكاملة في المكتبات
- المواقع الإلكترونية للمكتبات.

2.6.3. الأدوات والأساليب

1.2.6.3. تحليل (SWOT)

.(STRENGTHS/WEAKNESSES/OPPORTUNITIES/THREATS)

تتكون من أربعة عناصر أساسية (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المحتملة، التهديدات المحتملة)، وتقوم على دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة، كما يتم دراسة الفرص والتهديدات في الوقت الراهن وعلى أساسها يتم تحديد أربعة أنواع توجهات عن طريق:¹

- مقابلة نقاط القوة مع الفرص المحتملة
- مقابلة نقاط القوة مع التهديدات المحتملة
- مقابلة نقاط الضعف مع الفرص المحتملة
- مقابلة نقاط الضعف مع التهديدات المحتملة.

التحليل يساعد على وضع الأهداف حيز التطبيق، فيتم دراسة جميع نقاط القوة والضعف الموجودة وجميع الفرص والتهديدات المحتملة في الوقت الراهن، والتي يمكن التحكم بها نتيجة التأكد من وجودها وعلى أساسها يتم تحدد الأهداف بطريقة شمولية وقيمة إضافية.

1.1.2.6.3. تطبيق (SWOT) في المكتبة الجامعية

¹.hbr. from-swot-to-tows. [28/06/2024]. Available on: <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>

للمساعدة في العثور على القضايا الرئيسية المتعلقة بتحسين جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، يتم النظر في نقاط القوة، نقاط الضعف، حيث ينظر في التحليل الداخلي إلى الجوانب التالية:

- التوجه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية)

- الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية

- الكفاءات والقدرات والمهارات البشرية

- الإمكانيات والمقدرات (المادية، المالية)

كما يتم دراسة الفرص والتهديدات عن طريق عملية التحليل الخارجي للمكتبة، مع مراعاة العوامل التالية:

- المسؤولون عن المكتبة

- المتعاملون مع المكتبة

- المنافسين

- اتجاهات المكتبة

- أحدث التقنيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والخدمات.

- الحالة الاقتصادية

- القيود السياسية والقانونية.¹

2.2.6.3. القياس المقارن/المقارنة المرجعية

¹. Mahendra, K. S. **Strategic Management in Academic Libraries with Reference to users perspective** , (2015, Decembe). [29/11/2023]. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/316479144_Strategic_Management_in_Academic_Lib

عملية القياس المقارن هي تقييم مرفق المعلومات مقارنة مع مرافق أخرى تعمل في نفس المجال، يحقق القياس المقارن معرفة التحسينات المطلوبة وكيف ومتى تتم إلى جانب توضيح كيفية إحراز المنشآت الأخرى لمستويات عالية في الأداء، واستخدام هذه المعلومات في تحسين أداء المنشأة. وتتم العملية على مستويين:

المستوى الداخلي حيث تتم المقارنة من عام إلى آخر، وذلك لمتابعة التقدم المحرز داخلياً، والمستوى الخارجي حيث يستخدم للمقارنة بالنظر من المرافق الأخرى المماثلة لها. والعديد من المرافق توجد لها مجموعتان، الأولى مجموعة مماثلة لها تماماً، والثانية مجموعة أكثر تطوراً، وطموحاً للوصول إلى نفس مستواها خلال فترة معينة. كما يتم تحديد المجموعات النظرية، وتقوم العديد من الجمعيات المهنية وغيرها بإتاحة البيانات الإحصائية التي يمكن استخدامها في القياس باستعمال القياس المقارن.

3.6.2.2.1. أهداف القياس المقارن:

- تحديد توقعات واحتياجات الزبائن
- تعلم طرق بديلة في أداء العمل
- تحديد أهداف واضحة لتحسين الجودة.¹

3.6.2.2.2. الخطوط العريضة للقياس المقارن:

- اختيار العمليات من أجل المقارنات التطويرية وتحديد المعايير المناسبة.
- جمع بيانات حول بيئة العمل لكل مؤسسة لغرض المقارنة وتحديد فرق العمل.
- الفهم الجيد لعمليات التمكين في سياق البيانات حول بيئة العمل.
- وضع أهداف ومعايير جديدة للعمليات من أجل المقارنة.
- تطوير الأداء لتنفيذ الأهداف والمعايير الجديدة.
- تنفيذ وتضمين التغييرات ومراقبة وتقييم المخرجات والتحسينات.

¹. الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص 66.

- عرض مقاييس الأداء والتأكد من صحتها لتحسين الخدمات والعمليات.

3.2.2.6.3. أهمية القياس المقارن في المكتبات

- تساعد المكتبة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المكتبات الرائدة
- تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المكتبة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد
- تساهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي
- تمكن من معرفة مستويات أداء المكتبات الأخرى، وتوفير أساس لتحديد تحسين الأهداف.
- تخفيض مهلة تحسين الأداء بسبب الحصول على الأفكار الجديدة والممارسات المجرية.
- توفير وسيلة لمعرفة ما حققه الآخرون
- يساعد المكتبة على تحديد نقاط القوة والضعف في مجال الجودة، المستفيد، فرق العمل.

3.2.6.3. الانحرافات المعيارية الستة:

تستند هذه الطريقة على ستة عناصر أساسية، لتوضيح الانحراف المعياري في الإحصاء، وهو طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف والتباين في العملية لأسباب معينة بالنسبة للأهداف، والانحرافات المعيارية (6) هي:

1. التركيز الصادق على المستفيد، فهو بؤرة الاهتمام وقمة الأولويات.
 2. الإدارة بالبيانات والحقائق من خلال تحديد ما نحتاجه من بيانات وكيفية استخدامها.
 3. العمليات تكون حيث يكون الفعل، ويُقصد به وضع التصميمات والعمليات في الفعل.
 4. الإدارة بالمبادرة وتعني الإدارة بشكل استباقي للأحداث.
 5. اللاحاجزية، إذ يمكن أن نفقد ملايين الدولارات بسبب سوء التوافق بين مجموعات العمل.
 6. السعي إلى الكمال مع القدرة على تحمل الفشل.
- إنّ فكرة الستة سيجما تكمن في أنّه إذا كانت المنشأة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما، فإنّها تستطيع بطريقة علمية أن نزيل تلك العيوب ونقترب من صفر عيوب.

1.3.2.6.3. مزايا استخدام 6 سيجما

- المساعدة في فهم وإدارة احتياجات المستفيدين.
- اعتماد الدقة في تحليل البيانات للحد من الخلل في العملية.
- التطور السريع ومواصلة تحسين العملية الإدارية.
- التقليل من الجهد وتحقيق أقصى قدر من رضا المستخدمين.
- الدعم باتجاه تبني الأعمال الذكية بدل الأعمال التقليدية.
- الترتيب والتنظيم عملية أساسية لتحقيق المتطلبات اللازمة.
- رفع معدلات الكفاءة بين الموظفين.
- التدريب جزء لا يتجزأ من نظام الإدارة.

3.6.3. المقاييس والنماذج

تستخدم العديد من النماذج لقياس جودة الخدمة في المكتبات. تساعد هذه النماذج في تحديد رضا المستخدمين، وتقييم فجوات الخدمة (الفرق بين المتوقع والمدرّك)، وتحديد مجالات التحسين. وفيما يلي نقتراح بعض النماذج التي تستخدمها المكتبات الأكاديمية:

1.3.6.3. نموذج الفجوات (SERVQUAL)

تنسب أولى المحاولات لقياس جودة الخدمات إلى باراشورمان وزملائه Parasuraman, et al (1985)؛ حيث تمكنوا من تصميم مقياسهم الشهير نموذج الفجوات Deficiencies Model المعروف باسم SERVQUAL of Quality Gaps والمشهور (SERVQUAL) ويعنى جودة الخدمة، ومكون من كلمتان الخدمة Service ، والجودة Quality ، لقياس ما يعرف بالفجوات بين الخدمات المتوقعة من العملاء والخدمات التي يدركها العملاء فعلياً، ويعد SERVQUAL أحد المقاييس الشائعة وتعود أسسه النظرية لنموذج الفجوات، ويعرف جودة الخدمة من حيث الفرق بين توقعات العميل وتصورات الأداء على مقياس من 22 عبارة. ويمكن تعريف توقعات العميل على أنها "المعتقدات حول تقديم الخدمة التي تشكل

معايير أو نقاط مرجعية يحكم من خلالها على الأداء"، بينما تعرف تصورات أو إدراك الأداء على أنها "تقييمات ذاتية للتجربة الفعلية للخدمة" عبر التفاعل مع مقدمي الخدمة.¹ والتي تم تقديمها في خمسة أبعاد معروفة في أداة SERVQUAL وهي: (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، التعاطف، العناصر الملموسة)؛ حيث يتكون المقياس من مجموعتين تضم كل مجموعة (22 فقرة)؛ تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات العملاء للخدمة التي يتلقونها من المؤسسة، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس اتجاهات العملاء نحو المؤسسات.²

من خلال استخدام SERVQUAL بانتظام، تضمن المكتبات الحفاظ على مرونتها، والتكيف مع المتطلبات المتغيرة مع الحفاظ على معايير خدمة عالية. وتقديم نظرة شاملة لجودة الخدمة، حيث يوفر رؤية واضحة لجودة الخدمة من خلال دراسة أبعاد متعددة. وهذا يضمن للمكتبات معالجة كل من العناصر الملموسة (مثل المرافق والتكنولوجيا) والعناصر غير الملموسة (مثل تفاعل الموظفين والخدمة الشخصية) التي تسهم جميعها في تحقيق رضا المستفيد.

2.3.6.3. نموذج خواص جودة الخدمة

لقد حدد (Haywood-Farmer) (1988) ثلاث خصائص أساسية لجودة الخدمة، هي:

- التسهيلات المادية
- العمليات وسلوك الأفراد
- الحكم الشخصي

¹.Brochado, Ana .**Comparing Alternative Instruments To Measure Service Quality In Higher Education**, Quality Assurance in Education, Vol. 17 Iss 2 pp. 174 – 190,2009.P.176 .

².Mahmoud, Ali Bassam & Khalifa, Bayan . **A Confirmatory Factor Analysis for SERVPERF Instrument Based on A Sample of Students From Syrian Universities**. Education + Training, Vol. 57 No. 3, Pp. 343 – 359,2015.

وكل خاصية تتكون من مجموعة من العوامل، وفي هذا النموذج فإن كل مجموعة من الخصائص تشكل قمة مثلث، وقد حاول المؤلفون من خلال هذا النموذج أن يقدموا في هذا النموذج خريطة للأنواع المختلفة لتجهيزات الخدمة مثل: درجة الاتصال والتفاعل، ودرجة كثافة العمل، ودرجة تحول الخدمة.¹

3.3.6.3. مؤشر رضا العملاء:

يقيس النموذج رضا المستخدمين الإجمالي عن خدمات المكتبة. ويجمع بين عوامل متعددة، مثل الجودة المُدركة، وتوقعات المستخدمين، والقيمة المُدركة، في مؤشر رضا واحد. وغالبًا ما يُحسب مؤشر رضا العملاء كمتوسط مرجح لمؤشرات رضا مختلفة، ويمكن للمكتبات تحديد أوزان لعوامل رضا محددة (مثل مساعدة الموظفين، وتوافر الموارد، ونظافة المرافق) بناءً على أهميتها. بحساب مؤشر رضا العملاء، تحصل المكتبات على درجة رضا إجمالية تُقدم لمحة عامة عن رضا المستخدمين عن عروض المكتبة.

4.3.6.3. تحليل الأهمية والأداء

يقيم تحليل الأهمية والأداء سمات الخدمة بناءً على أهميتها للمستخدمين وأداء المكتبة في تقديمها. يساعد هذا النموذج المكتبات على تحديد أولويات التحسينات من خلال تسليط الضوء على المجالات ذات الأهمية العالية والأداء المنخفض، لا يحتوي النموذج على صيغة محددة، ولكنه يستخدم شبكة لرسم خريطة لأهمية كل سمة ودرجات أدائها، والتي تُجمع عادةً عبر استطلاعات الرأي. تُرسم السمات على مصفوفة رباعية.

(أهمية عالية - أداء مرتفع) استمر في العمل	(أهمية عالية - أداء منخفض) ركز هنا
(أهمية منخفضة - أداء مرتفع) إفراط محتمل	(أهمية منخفضة - أداء منخفض) أولوية منخفضة

¹.Vanniarajan, T. & Gurunathan, P. Evaluation of Linkage Between Service Quality, Customer Satisfaction and Repurchase Intentions: An Application of SEM. Asia-Pacific Business Review, Vol. V, No. 4, October – December, pp. 108-118, 2009.

عبر رسم خريطة للسّمات يمكن للمكتبات تحديد أولويات تحسينات الخدمة بناءً على تفضيلات المستخدم، مع تركيز الموارد على المجالات ذات التأثير العالي.

5.3.6.3. مؤشر صافي الترويج:

يستخدم لقياس ولاء المستخدمين ورضاهم من خلال سؤال المستفيدين عن مدى احتمالية توصيتهم بالمكتبة للآخرين. يُصنف هذا المؤشر الاستجابات إلى: مروجون، وسلبيون، ومنتقدون، ثم يحسب مؤشر صافي المروجين (NPS) بطرح نسبة المعارضين من نسبة المروجين: حيث يكون المروجون هم المستخدمون الذين يُقيّمون احتمالية توصيتهم بخدماتهم الإيجابية بين (9 - 10) السلبيون من (7 - 8) والمعارضون من (0 - 6) ويمكن للمكتبات استخدام استطلاعات مؤشر صافي الترويج لقياس مدى استعداد المستخدمين للتوصية بخدماتها. حيث تشير درجة مؤشر صافي المروجين المرتفعة إلى ولاء قوي من المستخدمين، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى جوانب تحتاج إلى تحسين في رضا المستخدمين.

6.3.6.3. تقنية الحوادث الحرجة

تحدد تقنية الحوادث الحرجة حالات محددة تؤثر بشكل كبير على رضا المستخدمين، سواء كان ذلك إيجابياً أو سلبياً. في حين أن العملية تقنية نوعية، يُمكن للمكتبات تحديد الحوادث كمياً لتحليل الاتجاهات ومستويات الرضا. لا تتضمن تقنية الحوادث الحرجة صيغة مباشرة. بدلاً من ذلك، يتم تحليل الحوادث وتصنيفها، غالباً باستخدام عدد مرات تكرارها أو تقييمات الرضا. بعدها تجمع المكتبات الملاحظات حول الحوادث الحرجة، مثل تفاعل الموظفين المفيد بشكل خاص أو تجربة استخدام الموارد المحبطة. من خلال تحديد الحوادث الإيجابية والسلبية الشائعة، يمكن للمكتبات التركيز على تحسين أو تكرار الجوانب الرئيسية للخدمة.

7.3.6.3. نموذج الأداء الفعلي للخدمة (SERVPERF)

جاء هذا النموذج نتيجة الانتقادات التي وجهها كلا من Cronin & Taylor (1992) لنموذج الفجوات SERVQUAL ، وبعد هذا النموذج أسلوبًا معدلًا من نموذج الفجوات؛ حيث يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات، وذكر أن جودة الخدمة تتحدد من "الأداء" بدلا من "طرح الأداء من التوقعات"، ومن ثم وضعت أداة قياس بديلة، وهي SERVPERF التي تهتم بالأداء فقط. ويستند هذا المقياس إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، اعتمادًا على الأبعاد الخمسة للجودة وهي: العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، وقد رفض كل من (Cronin & Taylor) مقياس الفجوة، واعتمدت فكرتهما في الرفض على أنه لا توجد موضوعية في قياس الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى الصعوبة في العمليات الحسابية التي يتضمنها القياس في ظل هذا النموذج، فهو لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة، والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والعملاء، وهذا مما يزيد في صعوبة تطبيقه، بينما نموذج SERVPERF يمتاز بالبساطة من حيث القياس والتحليل، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل، ويرى Karami and Olfati (2012,661) أن مقياس SERVPERF أفضل من مقياس SERVQUAL كونه قادر على إعطاء تفسير أفضل للنتائج والفروق بين المجموعات، وهذا ما يفسر الاستخدام الكبير له في قياس جودة الخدمات التعليمية ، وقدّر كبير من الأدبيات تدعم أداة SERVPERF هذا ليس فقط لكونها كفاء في التقييم الحقيقي لجودة الخدمة المدركة، ولكن أيضا لكونها فعالة في تقليل عدد العناصر إلى (50%) بالمقارنة مع SERVQUAL ، كونها أقل انحيازًا ولديها صدق وثبات وعلى الرغم من الاختلافات بين النموذجين (SERVQUAI ,SERVPERF) إلا أن كلاهما يعتمد على الأبعاد نفسها (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، العناصر الملموسة ،التعاطف، الأمان)، ولهما نفس أسلوب القياس المتمثل في مقياس ليكرت للموافقة أو عدم الموافقة)

8.3.6.3. الأداة المعيارية (LibQUAL)

إن الحديث هنا ينصب على الأداة المعيارية LibQUAL+® التي تصدرها جمعية المكتبات البحثية الأمريكية. Association of Research Libraries (ARL) ؛ والتي تعرف كما جاء في دليل عمل تطبيقها LibQUAL Procedures Manual بأنها عبارة عن "مجموعة من الخدمات صممت من قبل جمعية المكتبات البحثية ARL لتمكين المكتبات من تحري وتتبع انطباعات ووجهات نظر المستفيدين إزاء جودة ما تقدمه كل منها من خدمات، ومن ثم استيعابها واتخاذ التدابير اللازمة للارتقاء بتلك الجودة وتحسينه" ويزيد قاموس ODLIS على التعريف السابق أنه "يتضمن استبيان دقيق ومحكم يجرى عبر شبكة الإنترنت بعد الحصول على تدريب مكثف للمكتبات الراغبة في تطبيق الأداة، مما يمكن تلك المكتبات من تقييم وتطوير خدماتها، وتسويقها".¹

وقد قامت جمعية المكتبات البحثية ARL بالتعاون مع جامعة تكساس Texas A&M University (TAMU) في العام 1999 بتطوير واختبار أداة معيارية لتقييم جودة خدمات المكتبات، وقد نتج عن ذلك إصدار النسخة الأولى من والتي تم إطلاقها في عام 2000. وفي عام 2002 تم إطلاق LibQUAL+ بعد تسجيله في مكتب العلامات التجارية وبراءات الاختراع بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الاختبار إمكانية قياس جودة خدمات المكتبة من خلال عدد (22 سؤالاً) تتوزع على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- **تأثير الخدمة:** يشتمل على تسعة تساؤلات تقيس الجوانب المرتبطة بجودة الخدمة؛ مثل طبيعة تفاعل المستفيد، وحجم الحرص على المساعدة والكفاية في تقديم الخدمة التي يظهرها ويقوم بها موظفو المكتبة.

¹.Reitz, Joan M. libqual. Online Dictionary for Library and Information Science. [05/01/2024]. Available On: https://odlis.abc-clio.com/odlis_1.html#libqual

● **التحكم في المعلومات:** ويشتمل على ثمانية تساؤلات تقيس إلى أي مدى يستطيع المستفيدون العثور على المعلومات التي يريدونها في الشكل الذي يرغبونه (مطبوع و/أو إلكتروني) بمفردهم باستقلالية.

● **المكتبة كمكان:** ويشتمل على خمسة تساؤلات تقيس مدى ملائمة البيئة المادية بالمكتبة كمكان يتيح للأفراد الاستذكار، العمل الجماعي، واستلهم المعرفة والخبرة.¹

1.8.3.6.3 أهداف LibQUAL+®

- مساعدة المكتبات على فهم آراء وانطباعات المستفيدين عن جودة الخدمات التي تقدمها.
- تجميع وتحليل آراء وانطباعات وتقييم المستفيدين بشكل دوري ومنتظم
- توفير معلومات من جانب المكتبات المناظرة يمكن أن تستفيد منها المكتبة في التقييم.
- الوقوف والتعرف على أفضل الممارسات في تقديم الخدمات المكتبية.
- تحسين مهارات التحليل للعاملين في المكتبة لتفسير البيانات والعمل على أساسها.
- ترسيخ ثقافة التميز في تقديم خدمات المكتبة.²

2.8.3.6.3 فوائد LibQUAL+®

نجح مسؤولو المكتبات في استخدام بيانات استبيان LibQUAL لتحديد أفضل الممارسات وتحليل أوجه القصور وتخصيص الموارد بشكل فعال. حيث يمنح LibQUAL مستخدمي مكتبتك فرصة لإخبارك بالمكان الذي تحتاج فيه خدماتك إلى التحسين حتى تتمكن من الاستجابة لتوقعاتهم وإدارتها بشكل أفضل. كما تمكنك البيانات والتقارير المؤسسية من تقييم ما إذا كانت خدمات المكتبة الخاصة بك تلبي توقعات المستخدم. وتطوير خدمات تلبي هذه التوقعات بشكل أفضل. كما يتيح الوصول إلى البيانات والتقارير المراجعة لمشاركي

¹.Association of Research Libraries. LibQUAL. [On line]. [07/01/2024]. Available On <https://www.libqual.org/>

².Ibid.

LibQUAL الآخرين مقارنة أداء مكتبك بأداء المؤسسات النظرية ، وفحص ممارسات المكتبات التي تم تقييمها بدرجة عالية من قبل مستخدميها.¹

3.8.3.6.3. مزايا LibQUAL+®

- أنه بمثابة أداة للتقييم متاحة للمستخدمين عبر الإنترنت على مدار الساعة، وفي كل مكان.
- أنه بمثابة أداة معيارية للتقييم تدعم كثير من الأهداف التي تسعى المكتبة لتحقيقها
- يوفر على المكتبات مشقة وتكلفة إعداد أداة تقييم خاصة، قد لا تفي بالغرض والمطلوب.
- يتطلب وقتاً قصيراً نسبياً في جميع مراحله بداية من الاستيفاء والإرسال، مروراً بتلقي الاستجابات وتحليلها، وصولاً إلى إعداد النتائج وتأويلها.

يتم الاعتماد على التقييم كطريقة تؤدي إلى تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية، حيث يعتبر من العناصر الفعالة المستعملة في تقييم مستوى ومدى رضا المستفيد عن الخدمات ، وبذلك تتمكن من تحسين خدماتها وتطوير نفسها، وقد أثبتت نماذج قياس الجودة السالفة الذكر أهميتها وجدارتها وكذا فعاليتها، بدليل انتشارها الواسع، من حيث بساطتها وسهولة استعمالها، وتطابق مبادئها ومؤشراتها مع طبيعة الخدمات التي تقدمها المكتبات الأكاديمية.

7.3. مستقبل المكتبة الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية

تبرز المكتبة الأكاديمية مستقبلاً كمركز تفاعل ديناميكي، يتنقل عبر المشهد المتطور للتعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا وإدارة المعلومات. في تصور هذه المؤسسة، ننطلق في رحلة تتجاوز التصورات التقليدية للمكتبات، ونشهد تحولاً نموذجياً يعيد تعريف دورها وخدماتها في النظام البيئي الأكاديمي. فلا تعد المكتبة الأكاديمية للمستقبل مجرد مكان لإعارة الكتب، بل هي مركز معرفي متعدد الأوجه، وحاضنة للابتكار، ومساحة تعاونية تتجاوز الحدود المادية والرقمية. مع استمرار التكنولوجيا في إعادة تشكيل كيفية الوصول إلى المعلومات ونشرها، تظهر المكتبة كمركز للموارد الرقمية وبيئات التعلم التفاعلية والتقنيات

¹.Ibid.

المتطورة. تصبح مساحة حيث يتقارب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثون لاستكشاف المعرفة وإنشائها والتفاعل معها بأشكال متنوعة. تتميز هذه المؤسسة المستقبلية بقدرتها على التكيف، واحتضان تقنيات الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي والبيانات الضخمة لتعزيز قدرات البحث ومحو الأمية المعلوماتية وتجربة التعلم الشاملة. من المتصور أن تكون المكتبة الأكاديمية للمستقبل شريكا ديناميكيا وفاعلا في الرحلة التعليمية للمستفيدين، وتعمل على تعزيز ثقافة الابتكار والشمول والتعاون خاصتهم.

الفصل الرابع:

إدارة الجودة الشاملة

في المكتبات الأكاديمية

(المفاهيم، النظريات، التطبيقات)

تمهيد

لقد تعدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المؤسسات والمنظمات الربحية إلى المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة خدماتها، ذلك لأن الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها في زيادة الإنتاجية، تخفيض تكلفة الأداء، تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستخدمين، وصار لزاماً أمام مؤسسات ومنظمات الخدمات ومنها المكتبات أن تبدأ بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع، ورفع مستوى الأداء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستخدمين.

فالمكتبة أساساً وجدت لتلبية احتياجات فئات المستخدمين. لذلك فإنه يجب أن يدور أي مجهود للتقويم الشامل للمكتبة الجامعية حول مدى جودة تلك الخدمات، فمقتنيات المكتبة الجامعية قد تم جمعها وتنميتها من أجل المستخدمين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومجتمع الطلاب الذين يدرسون في مختلف التخصصات العلمية وشتى المستويات، وكذلك الإداريون والعاملين، وكافة أعضاء المجتمع المحيط من له حق استخدام المكتبة والتركيز يكون على توافر المقتنيات المطلوبة، وإمكانية وسهولة الحصول عليها، ثم درجة نجاح المكتبة في تحقيق رضا المستخدمين من الخدمة المكتبية التي تقدمها مكتبة الجامعة.¹

1.4. تعريف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

لقد ركزت معظم تعريفات الباحثين لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية على الوفاء باحتياجات المستخدمين والخدمات المقدمة لهم. حيث تتمثل أبرزها في:

"إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، عملية تركز على فهم احتياجات المستخدمين من المكتبة، ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهم، ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات التي تقدمها، وذلك بما ينسجم مع الأهداف العليا للجامعة".²

¹.Brancolini, K. Use and User Studies For Collection Evaluation, In: Branin Joseph (ed.) Collection Management for the 1990, American Libra.: Chicago, 1992.

².Cundrai. L. Enhancing Library Services: An Exploration in Meeting Customer Needs through Total Quality Management, Special Libraries, Vol. 86, No. 3, 1995. p.129.

وقد تم التركيز على ثلاثة مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية هي:

1. توافر المقتنيات المطلوبة.
 2. إمكانية وسهولة الحصول على المقتنيات.
 3. درجة نجاح المكتبة في إرضاء المستفيدين من الخدمة المكتبية.¹
- من المفاهيم السابقة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، نجد أن تحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المكتبات ومرافق المعلومات الجامعية مراعاة الأمور التالية:
1. يجب أن يضع مرفق خدمات المعلومات معايير داخلية لتحسين جودة الخدمات المعلوماتية به ويعمل على تحقيقها.
 2. على المرفق المعلوماتي مساندة أغراض أهداف المستخدمين والمستفيدين وإمدادهم بما يحتاجونه الجودة عالية، وبناءً على معايير الجودة المعمول بها على الصعيد الدولي.
 3. على مركز خدمات المعلومات أن يكون جزءاً نشطاً يساند من خلال ما يقدمه من معلومات وخدمات لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الأم.²

2.4. المؤشرات الرئيسية لجودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية

تتوافق المؤشرات الرئيسية لجودة الخدمة في بيئة المكتبة مع الأبعاد التي غالباً ما يحددها المستفيد من خلال نماذج جودة الخدمة (LibQUAL, Servperf, WebQual). (ServQual, وتقدم هذه المؤشرات رؤية شاملة لمدى فعالية المكتبة في خدمة روادها.³ وفيما يلي سوف نتطرق لأبرز هذه المؤشرات:

¹.Cundrai. L. Op.Cit.

².الهادي، محمد. إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج 9. ع. 17 يناير، 2002. ص ص 161-162.

³.Ashikuzzaman, MD. **Understanding Service Quality Management in Libraries: A Complete Guide.** [On line]. [30/11/2024]. Available on: [HTTPS://WWW.LISEDUNETWORK.COM/UNDERSTANDING-SERVICE-QUALITY-MANAGEMENT-IN-LIBRARIES-A-COMPLETE-GUIDE/](https://www.lisedunetwork.com/understanding-service-quality-management-in-libraries-a-complete-guide/)

1.2.4. العناصر الملموسة: تمثل الجوانب المادية الظاهرة للمكتبة، مثل القاعات والمرافق والتجهيزات والمعدات وموارد المعلومات ومظهر العاملين. فمظهر المكتبة يرسخ الانطباع الأول لدى المستفيد. ويجب أن تكون المعدات الحديثة، مثل أجهزة الكمبيوتر والطابعات الرقمية، سهلة الوصول وعملية. بالإضافة إلى ذلك تلعب جودة وصيانة المقتنيات، بما في ذلك الكتب والمجموعات الخاصة والموارد الرقمية، دوراً حيوياً في تشكيل انطباع وتصور المستفيدين عن الخدمات. فالمكتبة التي توفر جواً هادئاً وموارد محدثة تثبت التزامها بمعايير خدمة عالية.

2.2.4. الاعتمادية: تشير لمدى اتساق المكتبة في تقديم خدماتها. ويشمل ذلك الالتزام بالجدول الزمني، والوفاء بالوعود المتعلقة بالخدمات والبرامج، وتوفير معلومات دقيقة. كما تعني أن المستفيدين يمكنهم الاعتماد على المكتبة في فتح أبوابها كما هو معلن، وأن خدماتها، مثل إعارة المواد، تعمل بسلاسة. فيعلم المستفيدين أنه يمكنهم الاعتماد على المكتبة لتلبية متطلباتهم التعليمية والمعرفية.

3.2.4. الاستجابة: يقيس المؤشر قدرة المكتبة على الاستجابة السريعة لطلبات المستفيدين والرد على استفساراتهم. ويعكس المؤشر سرعة استجابة الموظفين لاستفسارات المستفيدين وتقديم المساعدة لهم. سواءً كان الأمر يتعلق بالعثور على مرجع محدد، أو الوصول إلى موارد إلكترونية، أو حل المشكلات الفنية، فإن المستفيدين يقدرّون الخدمة السريعة والاستباقية. غالباً ما تشهد المكتبات التي تدرب الموظفين على الاستجابة السريعة وبروح إيجابية مستويات أعلى من رضا المستخدمين وتفاعلهم.

4.2.4. الأمان: تشمل معرفة ومهارات واحترافية موظفي المكتبة. وتعكس الثقة التي يبثها الموظف في نفس المستفيد من خلال خبرتهم وتفاعلاتهم المهذبة. يحتاج المستفيدين إلى الشعور بأن موظفي المكتبة على دراية جيدة وقادرون على إرشادهم إلى الموارد المناسبة أو

تقديم إجابات دقيقة على أسئلتهم. كما تشمل الطمأنينة إجراءات السلامة والأمن السارية، بما في ذلك حماية خصوصية المستفيدين والتعامل الآمن مع معلوماتهم الشخصية.

5.2.4. التعاطف: يبرز التعاطف مستوى الخدمة والاهتمام الشخصي الذي يقدمه موظفو المكتبة للمستفيدين. ويشمل ذلك فهم احتياجات المستخدمين الفردية، وإظهار اهتمام حقيقي باستفساراتهم، والتعامل معهم بود ولباقة وسهولة الوصول إليهم. المكتبات التي تهيئ بيئة مرحبة يشعر فيها المستفيدين بأنهم مرئيون ومسموعون هي أكثر قدرة على بناء علاقات قوية مع مجتمعها. كما يشمل التعاطف كيفية استيعاب المكتبات لمجموعات المستخدمين المتنوعة، مثل غير الناطقين باللغة الأم، وذوي الإعاقة، وذوي تفضيلات التعلم المختلفة.

6.2.4. الإتاحة: تُعد إمكانية الوصول مؤشراً حاسماً يُركز على مدى سهولة وصول المستفيدين إلى موارد وخدمات المكتبة. يشمل ذلك الوصول المادي - مثل الأرفف المنظمة جيداً واللافتات الواضحة - والوصول الرقمي، مثل مواقع الويب سهلة الاستخدام والفهارس الإلكترونية. تُظهر المكتبات التي تُعطي الأولوية لسهولة التنقل وتوفر التسهيلات للمستخدمين ذوي الإعاقة التزامها بالشمولية. يُعد ضمان سهولة الوصول إلى الموارد الرقمية تماماً مثل الموارد المادية أمراً ضرورياً لتلبية التوقعات الحديثة.

7.2.4. تعليقات ورضا المستفيدين: تُعد تعليقات المستخدمين أحد أكثر مؤشرات جودة الخدمة مباشرة. يمكن للمكتبات التي تجمع التعليقات بانتظام من خلال الاستبيانات أو صناديق الاقتراحات أو النماذج الإلكترونية قياس رضا المستخدمين وتحديد مجالات التحسين. بالإضافة إلى جمع التعليقات، من المهم للمكتبات العمل عليها وإبلاغ المستفيدين بأي تغييرات ناتجة عنها. تُحسن هذه الاستجابة الخدمات وتعزز الثقة وتُظهر أن المكتبة تُقدر آراء المستفيدين.

8.2.4. جودة البرامج والفعاليات: تُعتبر جودة البرامج والفعاليات التي تقدمها المكتبة أيضاً مؤشراً على جودة الخدمة. يجب أن تكون البرامج متنوعة وذات صلة ومنظمة جيداً لجذب

المشاركة وتلبية مختلف فئات المستفيدين. يشير ارتفاع الحضور وردود الفعل الإيجابية من المستخدمين على ورش العمل والمحاضرات والفعاليات التي تستضيفها المكتبة إلى نجاحها في إشراك مجتمعها وتعزيز دورها كمركز تعليمي ومعرفي وبحثي.

9.2.4. الخدمات الرقمية: مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبحت جودة الخدمات الرقمية مؤشراً هاماً لجودة الخدمة. ويشمل ذلك كفاءة الأدوات الإلكترونية، مثل أنظمة إقراض الكتب الإلكترونية، وقواعد بيانات البحث، والفهارس الرقمية. ويساهم التكامل السلس لهذه الخدمات الرقمية مع الموارد المادية في توفير تجربة مستخدم شاملة. يجب على المكتبات ضمان أن تكون منصاتها الرقمية سهلة الاستخدام وموثوقة للتنافس مع الآخرين.

10.2.4. الابتكار وقدرة التكيف: يُعدّ الابتكار والقدرة على التكيف مؤشرين يعكسان قدرة المكتبة على مواكبة احتياجات المستخدمين المتغيرة والتطورات التكنولوجية. تُظهر المكتبات التي تتبنى تقنيات جديدة، مثل أكشاك الإعارة الذاتية، وأدوات التعلم بالواقع الافتراضي، وتطبيقات الهاتف المحمول المُحسّنة، التزاماً بتحديث خدماتها. وتضمن القدرة على التكيف وتنفيذ الخدمات الجديدة بسرعة بقاء المكتبات ذات صلة وقيمة لمجتمعاتها.

تشمل مؤشرات جودة الخدمات الرئيسية في المكتبات: العناصر الملموسة، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، وإمكانية الوصول، وملاحظات المستخدمين، وجودة البرامج، وكفاءة الخدمات الرقمية، والابتكار.

من خلال رصد هذه الجوانب وتحسينها، يمكن للمكتبات الحفاظ على معايير خدمة عالية، والاستمرار في كونها جزءاً لا يتجزأ من مجتمعاتها، وموثوقاً بها. تضمن إدارة جودة الخدمات في المكتبات شعور المستخدمين بالتقدير والدعم، مما يُهيئ بيئة مثالية للتعلم والبحث.

3.4. الأفكار الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات

يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اعتباره فلسفة إدارية حديثة، يتضمن مجموعة من الأفكار والرؤى تتمثل في الخصوص في الآتي:

- **التمييز:** هذا يعني أن المكتبات تأخذ رغبات المستفيدين واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة، ذلك لتقديم المعلومات والخدمات التي تناسب هذه الرغبات والتوقعات بحيث تصمم خططها واستراتيجيتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر.

- **التركيز على الجودة بمعناها الواسع:** وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للمعلومات والخدمات التي تقدمها المكتبة والطريقة التي يدرك بها المستفيدون تلك المعلومات والخدمات

- **التحسينات المستمرة:** وهذا يتطلب ابتعاد المكتبات عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها وليس فقط في مرحلة البداية، وذلك من أجل زيادة حصتها في السوق، وخلق طلب جديد يساهم في تحسين وضعها التنافسي.

- التعاون بين الأفراد والعاملين والمكتبة وإقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المكتبة

- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات، ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المكتبة، والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين بعمل المؤسسة.

- الاعتماد على العمل الجماعي، من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة، وتدريبهم على الأساليب الخلاقة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المكتبة.

- إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر خصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين، فالتدريب سيضمن إكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، وتقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين، وهذا سيؤثر إيجابياً على نوعية المنتج والخدمة.

- الرؤية المشتركة لكل العاملين والمديرين يجب أن تكون واضحة، وتمثل توجه محدد للمكتبة بشكل يضمن التنسيق، وتوحيد الجهود تلافي التكرار والتعارض في جهود العاملين.

- وجود قيادة فعالة تمثل القدوة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية، وتهتم بالإنجازات أكثر من الشعارات.¹

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المكتبات الجامعية استخدام آليات متعددة تحتاج للتدريب، فكل خطوة في كل عملية مخصصة ومحددة ومصممة لتكون أكثر فاعلية وأعلى كفاءة متوقعة وبأقل تكلفة وأفضل ملائمة، كما تهتم المكتبات الجامعية كذلك، بتغيير أو تعديل المعتقدات والقيم السائدة في العمل حسب الحاجة، سواء كان ذلك في تحضير وإعداد خدمات المعلومات أو التفاعل مع المستفيدين، والتوجه نحو تحسين الأداء بصورة صحيحة بحيث تكون جودة الخدمة هو الأمر الذي يمكن أن يميز المكتبة الجامعية عن منافساتها من المكتبات المشابهة. وتتلخص إدارة الجودة الشاملة في منظومة المكتبات الجامعية، في النقاط الآتية:²

- الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن تتبنى من جميع العاملين بالمكتبات الجامعية.

¹. البديري، مسعود. العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج1. ع2، 1994. ص331-371.

². الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2008. ص242.

- تغيير الثقافة المتبعة في المكتبة، وهذا يحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا للجامعة ولمكتبتها أولاً، ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة داخل المكتبة لتطوير الجودة.
- الجودة يمكن الحصول عليها بالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة.
- العمل الروتيني في إدارة بعض الأعمال داخل المكتبة الجامعية، لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن ممن الممكن العمل على رفع أداء هذه الأعمال، من ناحية سرعة الإنجاز، تفويض السلطة، عدم الازدواجية في اتخاذ القرار، الإتقان في العمل، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الجودة المنشودة.
- تهدف المكتبة الجامعية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تلافي حدوث الأخطاء وليس إلى كشفها فقط.
- ليس الهدف هو تحقيق الجودة فحسب، وإن كان تحقيقها شيء رائع، وإنما العمل على مواصلة التطوير والتحسين.
- تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة ليست باليسيرة في بادئ الأمر، من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري التطويري لذلك يحتاج إلى الاهتمام بما يلي:
- التعريف بسياسة المكتبة.
- عمل رؤية ورسالة للمكتبة تعبر عن عملها الحالي وطموحاتها في المستقبل.
- التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المكتبة.
- التعرف على متطلبات واحتياجات المستفيدين والعمل على تحقيقها.
- تحديث النظم الإدارية والهياكل التنظيمية داخل مكتبة الجامعة، بما ينسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- تحديث النظم الآلية باستمرار، وفي جميع مرافق المكتبة وخدماتها.

4.4. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

1. التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومراكز المعلومات
2. بناء القدرات المؤسسية للمكتبات ومراكز المعلومات.
3. تحديد رؤية ورسالة للمكتبات ومراكز المعلومات.
4. توفير إدارة مالية جيدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقسم تنمية المقتنيات بالمكتبات ومراكز المعلومات.
5. حدوث تغيير وتطوير في أسلوب الإثارة وجودة الأداء بالمكتبات ومراكز المعلومات والتقليل من إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
6. إرضاء المستفيدين من المكتبات وتلبية احتياجاتهم.
7. تحسين بيئة العمل.
8. تنمية الموارد البشرية العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
9. تقويم الأداء بالمكتبات ومراكز المعلومات.

5.4. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

1. تساعد في تركيز جهود المكتبات أو مراكز المعلومات على متابعة احتياجات السوق (الجمهور) الذي تخدمه
2. تساعد على تحقيق أداء عالي الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات
3. تساعد على إنشاء أنظمة للأداء الجيد في المكتبات
4. تساعد في تقييم الأداء وإزالة الجوانب غير المنتجة في نظام المعلومات
5. تساعد في تطوير معايير لقياس الأداء
6. تساعد على المنافسة مع المكتبات الأخرى.
7. تؤدي إلى تطور أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل

8. تؤدي إلى تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمكتبات
9. تؤدي إلى مكافأة الأداء المتميز للعاملين في المكتبات
10. تمكن من القيام بعملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء
11. تؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية، وزيادة ارتباطهم في المكتبات ومراكز المعلومات وأهدافها.

إن أهمية الجودة الشاملة تظهر بقدرتها على خلق التغييرات المستمرة والشاملة لكل مجالات الحياة، وضرورة ابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار التغيرات وثبوت عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية غير المتكاملة، وأهمية وجود حل شامل متكامل.¹

4.6. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

هناك بعض المبررات التي تدفع بالمكتبات ومراكز المعلومات الجامعية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ونذكر منها:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية المتمثلة في خدمات المعلومات وهي الحصيصة النهائية من وجود المكتبات.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة العمليات الفنية التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات.
- عالية نظام الجودة، وهي سمة من سمات عصر المعلومات.
- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة الشاملة.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المكتبات ومراكز المعلومات في الدول المتقدمة.²

¹. الهوش، أبو بكر محمود. المعلومات والتنمية. طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003.

². الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص 249.

7.4. مزايا إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

- تخفف إدارة الجودة الشاملة من أعباء الإدارة ومسؤولياتها عن طريق إشراك جميع الموظفين، وإنشاء ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل الجماعي.
- تساعد إدارة الجودة الشاملة في قياس وتحديد متطلبات المستفيدين بشكل استباقي، وتهيئ العاملين على الخدمة لتقديم خدمات أفضل باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، مما يسهم في زيادة رضا المستفيدين.
- تشكل إدارة الجودة الشاملة تفاعل تطوري ما يمكن من دمجها بسهولة في الهيكل الإداري للمكتبات الجامعية
- تساعد إدارة الجودة الشاملة على حل المشكلات/التحديات المتعددة في المكتبة، وتُعزز التعاون والتنسيق بدلاً من التنافس.
- يؤثر تطبيق الجودة في المكتبات إيجاباً على أداء موظفي المكتبة، ويساعد على التواصل والحوار المفتوح.
- تضمن إدارة الجودة الشاملة بيئة هادئة للنقاش المفتوح لحل المشكلات، من أجل التغيير، ولتنمية الموارد البشرية، وتُظهر بوضوح قوة كل ممثل وواجبه ومسؤوليته.
- يعزز تمكين العاملين القدرة على الوعي الذاتي، والثقة بالنفس، والشعور بالتأثير والأهمية فيصبحون أكثر نجاحاً وابتكاراً

8.4. متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

- يحتاج التطبيق الناجح والفاعل لنظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية إلى العديد من المتطلبات والمقومات، وتتمثل على الخصوص في النقاط التالية:

 1. تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمكتبات ومراكز المعلومات الجامعية.
 2. قياس الأداء للجودة.
 3. إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز الإداري والفني بالمكتبات الجامعية.

4. تعليم وتدريب مستمرين لكافة الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية.
 5. تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة تكفلها المؤسسة الأم التابعة لها هذه المكتبة.
 6. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
 7. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات التابعة للجامعة هناك مقومات أو متطلبات أساسية يشترط توافرها، والتي تتمثل في التالي:
1. رسم سياسة الجودة، وتشمل تغطية النقاط التالية:
 - من هو المسؤول عن إقامة الجودة وإدارتها.
 - كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.
 - المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها.
 - كيفية مراقبة تلك الإجراءات.
 - كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.
 2. الإجراءات وتشمل المهام التالية:
 - التسجيل، تقديم المشورة، تخطيط العمل، تقويم الأداء تحديد مواد التعلم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين.
 3. تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.
 4. المراجعة هي الوسيلة التي يمكن للإدارة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات.
 5. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله، أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.
 6. الخطوات الإجرائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية.¹

¹. المرجع نفسه. ص. 251.

9.4. طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بالضرورة بالعديد من المراحل التي تتم أثناء عملية التبنى، ويمكن ذكرها ما يلي:

1. تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها.
 2. تحديد مشاريع تحسين الجودة.
 3. تكوين فرق تحسين الجودة
 4. إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق.¹
- أما بالنسبة لقطاع خدمات المكتبات فيقترح "سيركن" بعض الطرق التي يمكن للمكتبات الجامعية إتباعها كخطة عمل إذا أرادت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:
1. تطوير وتحسين اللوحات الإرشادية.
 2. تغيير ساعات العمل.
 3. إنشاء كتيبات خدمة وحقائب معلومات للإرشاد
 4. استطلاع رأي المستفيدين للوقوف على آرائهم من الخدمات المقدمة لهم.
 5. تبسيط إجراءات الاستعارة.
 6. إيجاد وسيلة سهلة لإرجاع المواد المستعارة.
 7. استخدام المرونة في إسناد المهام للموظفين.
 8. مطالبة الموردين بعمل وإجراء بيانات على المواد.
 9. إعطاء توجيهات واقية وتلقين الموظفين الجدد
 10. إيجاد مجموعات استشارية مكتبية للتنسيق بين الأقسام.
 11. متابعة الشكاوى والمقترحات

¹. هيجان، عبد الرحمن. منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. مجلة الإدارة العامة. مج 34، ع3، 1994. ص433.

12. إدخال تحسينات على المبنى الرئيسي للمكتبة
13. تقديم خدمة إيصال الوثيقة الإلكترونية.
14. تطوير برامج تدريب العاملين.
15. تعريف الجمهور دعائياً بالخدمات الجيدة أو الخدمات التي جرى تغييرها أو تعديلها.
16. افتتاح مكاتب فرعية تابعة للمكتبة الأساسية.
17. تطوير برنامج الوصول إلى العملاء الخارجيين.
18. استهداف إيصال الخدمات لفئة معينة من المستفيدين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة.
19. التمتع بالابتسامة الدائمة على المحيا.¹

10.4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات الجامعية:

ويمكن تجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يجب الأخذ بها المرافق المعلومات فيما يلي:

1.10.4. الاعتراف بالحاجة للتحسين المستمر في مرافق المعلومات الجامعية: يجب الاعتراف بالحاجة المستمرة لتحسين جودة خدمات ونظم المكتبات الجامعية، وتوعية القوى العاملة بأهمية تحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية. وعلى الرغم من أن ذلك يمثل حاجة أساسية، إلا أنها قد تواجه بمقاومة وعدم قبول من العاملين أنفسهم، بالإضافة إلى المستخدمين بسبب عدم إشراكهم وتضمينهم في هذه الجهود. كما أن إدخال إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالقدرة مع التعامل مع إدارة التغيير المستمر، حيث تقدم إدارة الجودة الشاملة لا للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة فحسب، ولكن لتوقع حدوث هذه المتغيرات أيضاً، ويعني ذلك القدرة على الاستجابة للمتغيرات فيما يرتبط ببيئات خدمات المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، والتنافس الحاد الذي يصاحب تأثير هذه المتغيرات على الهيكل الاجتماعي المرافق لحداثة ومعاصرة المكتبات الجامعية.

¹. الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006. ص-ص 209-210.

2.10.4. الحصول على مساندة إدارة المرفق والتزامها بالجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة ليست نشاطاً منفصلاً عن العمل، كما أنها لا تمثل طبقات مضغوطة أو معزولة عن الأداء الإداري المعين، بل إنها تقدم بطريقة سهلة ومبسطة تركيزاً واهتماماً مباشراً للإدارة العليا على التحسين المستمر في أداء العمليات وعلى جودة الخدمات أو المنتجات المخرجة، ويساند هذا المدخل الإداري المسؤوليات الإدارية العليا الفكر الإداري الحديث في إدارة الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة للوقاية من الأخطاء التي قد تحول النتائج في اتجاه معاكس لرضا المستخدمين واستخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة. فما الذي سوف يحدث عندما لا تساند وتدعم هذه الأهداف؟ إن إدارة الجودة الشاملة تقدم للإدارة العليا في مرفق المعلومات المعين رؤيا ومنظوراً جديداً لإدارة المرفق يتم من خلاله الاهتمام بكل الأنشطة والمبادرات التنظيمية في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة،

3.10.4. تلبية المتطلبات بالتركيز على المستفيدين: يتضمن هذا المبدأ لإدارة الجودة الشاملة مفهوم العميل، حيث يتمثل الهدف في إنشاء فهم مشترك للجودة يكون واضح بدرجة كافية من قبل المستفيد، لأنه بدون هذا الفهم الواضح المشترك تصبح تلبية اهتمامات وتوقعات المستخدم غير واضحة، وبذلك يجب تلبية حاجات ومتطلبات المستفيدين المرتكزة في المقام الأول على مفاهيم الجودة المتوفرة بالفعل، وحيث إن الخدمة أو المنتج الذي يجب إمداده للمستفيدين يتطلب الحكم على جودته.

4.10.4. عمل الأنشطة أو الأشياء الصحيحة من المرة الأولى (تحرير العمل من الأخطاء): يتضمن هذا المبدأ لإدارة الجودة الشاملة تحرير العمل من الأخطاء، حيث يضع الهدف المتصل بجهد التحسين المستمر، وتعتبر الدافعة سبباً لكل أنشطة الجودة الشاملة، ويمثل هذا المبدأ عمل الشيء الجيد وتجنب الشيء الخطأ.

5.10.4. الإدارة عن طريق الوقاية: يحدد مبدأ الإدارة عن طريق الوقاية تحرير الأعمال من الأخطاء والمشكلات التي قد تكون كامنة في الأداء. ومن التحديات الرئيسية للإدارة عن

طريق الوقاية ما يتضمنه التأثير على المكتبات أو مراكز المعلومات، ويحدد هذا المبدأ كيفية تخطيط المشروعات، إدارة العقود والاتفاقيات، المكافآت والحوافز. عندما يكون نمط العملية الإدارية ذات طبيعة تفاعلية مع المتغيرات، فإنه سوف ينعكس على الطريقة التي تدار بها العمليات، وخاصة ما يرتبط منها بمشروع إدارة الجودة الشاملة. وكقاعدة عامة، يساند نظام الحوافز والمكافآت عملية اكتشاف الأخطاء بغض النظر عن التكلفة أو العقلية غير الوقائية، وفي هذا الصدد يمكن ملاحظة أن مكونات الوقاية من الأخطاء والمشكلات تتمثل في التوقع والتخطيط، والفعل، كما أن الشخص الكفاء يميل في حل نفس المشكلات مرات عديدة في نشاط أو عملية بعد أخرى.

6.10.4. تحديد وقياس تكلفة الجودة: يعتبر هذا المبدأ ذا طبيعة خاصة إلى حد كبير لإنجاح الجهد الشامل طويل الأجل، ويسمح تعريف وقياس الجودة، تحديد مجالات وعمليات الأداء التي تحددت ويحتاج إليها لإنتاج الخدمة أو المنتج المعين باستخدام طريقة حل المشكلات.

7.10.4. قياس مدى أداء العمليات والوظائف: إن الهدف من هذا المبدأ يتصل بجمع البيانات وتحليلها لمساندة الأفعال التصحيحية من خلال التحسين المطلوب لعمليات المكتبات الجامعية، ويعتبر القياس ذا طبيعة حتمية وجوهرية عندما تكون المكتبات الجامعية على دراية كاملة بكيفية أداء الأنشطة. وعلى سبيل المثال، يساعد قياس تكلفة الجودة فهم الأشياء المكلفة التي تؤدي إلى إمداد الخدمة أو المنتج بجودة عالية للمستفيدين. وفي الواقع يوجد خوف كبير عند التفكير في قياس الأشياء بما ينعكس بطريقة غير ملائمة على الأفراد ومجموعات إدارة الأعمال.

8.10.4. تبني وتطبيق أسلوب حل المشكلات والأفعال التصحيحية: الغرض من هذا المبدأ يتمثل في تبني وتطبيق منهج حل المشكلات والقيام بالأفعال التصحيحية التي تحل هذه

المشكلات أكثر من مرة، ويتحقق هذا الغرض من خلال التحليل للتوصل لجذور المشكلة و تحديد أسبابها، و تنفيذ الأفعال التصحيحية المرتبطة بأسباب المشكلة لا أعراضها فقط.

9.10.4.تضمنين إدارة التغيير: الهدف الرئيسي من عملية التغيير للمكتبات الجامعية، يتمثل في خلق بيئة تهيئ النجاح لها في أداء وظائفها وعملياتها بنجاح، من خلال التزام الإدارة العليا بالتغيير المستمر لمساندة الجودة الشاملة لكل ما ينتج من خدمات أو خدمات مختلفة.

مما سبق، يتضح لنا بأنه يجب التأكد من أن المبادئ السابقة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة تطبق بفاعلية وكفاءة على المكتبات الجامعية، حتى يمكن الوصول إلى الجودة المنشودة من الخدمات النابعة منها لتلبية متطلبات المستفيدين وتحوز رضاهم.¹ كما أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع مراحل ومكونات نظام المعلومات (المدخلات، العمليات، المخرجات).

11.4.خصائص تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات الجامعية:

تعتمد فائدة أو قيمة شيء ما على السياق الشامل الذي يستخدم فيه، والوقت الذي يتوافر فيه عند الحاجة إليه، وعلى ذلك، فإن البيانات أو المعلومات ومصادرها تشكل حالة مستقلة تشمل على الاعتبارات الخاصة بمتي تستخدم، ومن يستخدمها، وما الذي تستخدم من أجله. أي أن البيانات تعتمد على المستخدم، كما تعتمد على الاستخدام في الوقت نفسه. تعتمد جودة البيانات التي تقدمها مراكز المعلومات الجامعية بالأساس على ضرورة توافر شروط (التوقيت المناسب، وقت الاستجابة، الاكتمال، الترابط أو الملائمة، الدقة، الموثوقية).²

¹.الهادي، محمد. إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات: الاتجاهات الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات، مج 9،

ع 17، 2002.

².المرجع نفسه. ص.197.

ويمكن تفسير خصائص ومتطلبات الجودة للنظم التشغيلية ونظم قواعد البيانات أو مستودعات البيانات فيما يتصل بعوامل الحداثة الاكتمال، التوقيت الملائم، الاحتفاظ، الدقة، ووقت الاستجابة. وحيث أنه قد تختلف متطلبات الأداء من مرفق معلومات لآخر، لذلك يجب أن تقاس جودة كل مرفق على حدة بما يتفق مع متطلباته وحاجات مستخدميه. فعلى سبيل المثال، قد يكون عامل توافر الخدمات كل الوقت غير معمول به في بعض مرافق المعلومات في الجامعة، كما قد يتسامح بعض المستخدمين في مرافق أخرى، بأن يكون وقت الاستجابة في الحصول على الخدمة أطول من الثلاث ثوان كما سبق تحديده. أي أن متطلبات الجودة لمرافق المعلومات الجامعية قد تختلف من مرفق الآخر فيما يتصل بالنظم التشغيلية المستخدمة فيها، على أنه ينصح بعدم الوقوع في أخطاء تؤثر على جودة مصادر المعلومات في أي مرفق معلومات جامعي.¹

12.4. نماذج إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الغربية:

هناك بعض المكتبات الجامعية في أمريكا وأوروبا نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية والاستعراض الموجز التالي يوضح كيف تمكنت واستطاعت تلك المكتبات الجامعية من تطبيق هذا المفهوم:

• مكتبة جامعة هارفارد:

بمساعدة من المستشارين استطاعت مكتبة جامعة هارفارد، اكتشاف الكثير عن إدارة الجودة الشاملة، ووجدت أن مبادئها المتمثلة في التفوق الخدمي والعمل الجماعي والتدريب المتواصل وبناء المهارات والتركيز على العملية والنظم والتحسين المستمر والتعاون بين التخصصات المختلفة. كلها أمور تساعد في إحداث التغييرات المطلوبة، لتقديم خدمة ذات جودة شاملة للمستخدمين.

¹. المرجع نفسه. ص. 198.

• مكتبة ولاية جامعة أوريغون:¹

قررت المكتبة تجربة صلاحية إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تشكيل فريقين صغيرين هما:

• فريق أرشف الكتب، ويتبع لوحدة صيانة الترسيص.

• فريق الوثائق، ويتبع لوحدة المطبوعات الحكومية.

وقام كل فريق بإجراء مسح استطلاعي للوقوف على آراء المستفيدين والعاملين، وانتهى الفريقان إلى أن هناك مسائل يراها العاملون في منتهى الحيوية، بينما يراها المستفيدون غير حيوية. وعلى ضوء نتائج هذا الاستطلاع، بدأ إعادة التفكير من خلال إدارة الجودة الشاملة، حيث وجد فريق الأرشف والذي تناول المشكلة الأزلية للسجلات الخلفية للأرشف أن موظفي الأرشف العاملين بمفردهم على الأرضية يشعرون بالعزلة ويفتقدون الحافز لإحداث التغيير والتطوير وباستعانة فريق العمل بهذه المعلومات تم عمل خطة لأخصائي الأرشف تتيح لهم العمل في مجموعات صغيرة، وكل مجموعة لها أرضية خاصة للعمل، وسرعان ما ظهرت النتيجة في زيادة التعاون وابتكار نظام للأرشف وقلت الحاجة لتراكم الكتب خلف الأرشف.

• مكتبة جامعة أريزونا، الولايات المتحدة:

تم تنفيذ (SIX SIGMA) في مكتبة جامعة أريزونا باعتبارها مشروع يمتد لسبعة أشهر بغرض تحسين خدمة توصيل الوثائق (DDS) باستخدام DMAIC على مدى سبعة أشهر. استعان طاقم العمل لتطبيق خطة العمل بمؤسسة متخصصة في هذا المجال والتي ساعدتهم على تحديد المشاكل في عملية DDS. كانت النتائج تخفيض الوقت الذي تتم فيه عملية طلب المواد إلى 70٪ من الوقت السابق، كما لاحظ الباحثون توظيف مناسب لإمكانات المكتبة لزيادة الإنتاج، لاحظ الباحثون أن استخدام المكتبات DMAIC أو أي من المناهج المماثلة التي تعمل على تحسين جودة العملية، يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية لجميع العملاء الحاليين والمتوقعين. فكل العمليات القائمة على مجموعة البيانات المستندة على

¹. الترتوري، محمد عوض. المرجع السابق. ص 242.

تحليل العمليات الحالية، وتحديد الفجوات في الخدمات المتوقعة والحالية ونهج الفريق يؤدي إلى التوصل إلى اكتشاف وتصميم عملية تحسينات تؤكد على مكتبات "تعرف ما تفعل".¹

13.4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تواجه بعض المؤسسات الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، ذلك بشكل أساسي إما إلى سوء تطبيق هذا البرنامج، أو سوء اختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، أو سوء مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج. ويمكن القول أن من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل عام هي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فقد تتجاهل هذه الإدارة نظام المكافآت الذي يدعم البرنامج، أو تتجاهل توفير المصادر والجهود اللازمة لتطبيقه.
- عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزيئات وترك بعضها الآخر.
- عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المنظمة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.
- استعجال النتائج التي يفترض فيها أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمة لنجاح البرنامج، بينما يتعارض ذلك مع التحليل الدقيق للعمليات الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
- تخوف بعض العاملين في المنظمة من تحمل المسؤولية لالتزامهم بمعايير حديثة لهم.
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام إنتاجها وموظفيها، فيؤدي ذلك إلى فقد الثقة في نظام إدارة الجودة الشاملة.

¹. حايك، هيام. تطبيق مفهوم 6 سيجما لإدارة المكتبات الأكاديمية وتحقيق رضا المستفيدين. مدونة نسيج، 2013.

معينة في [2024/12/11]. على الرابط: <https://blog.naseej.com/>

- حادثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي حققها العاملون في الوقت المناسب.
- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، والمتمثلة بالقيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل، وغياب روح الفريق، لا سيما أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.
- عدم الوضوح في الخطة الإستراتيجية اللازمة لتطبيق العملية.
- عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في برنامج الجودة الشاملة.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.
- ضعف في معايير قياس عمليات التحسين المستمرة.
- التغيير الدائم في القيادات.¹

1.13.4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات:

يواجه معظم العاملين في المكتبات صعوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهم يشعرون براحة مفرطة. نتيجة طريقة التفكير القائلة أننا راضون عما هو موجود ولا نرغب في تحسين الأمور. كما تبرز في طريق إدارة الجودة الشاملة المشاكل التالية:

1. تغيير القيادة باستمرار لا يمنح الإدارة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تنفيذه.
2. تستخدم إدارة الجودة الشاملة نمودجا مختلفا للتدريب والتقييم. في مجال التدريب يكون تدريب الموظفين على حسب الدور التنظيمي للموظف في فريق العمل كوحدة كاملة.
3. يشكل تعدد المستفيدين وأهداف المكتبة ومسؤولياتها المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء

¹. عليان، ربحي مصطفى. متطلبات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. أعمال المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب-تونس، 2014. ص- ص. 8-9.

المستفيدون بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أو صعوبة الاتصال الجغرافي أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات، يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مأزقا حقيقيا. يضاف إلى ذلك تعدد واختلاف أهداف بعض المكتبات ما بين تقديم الخدمات والمعلومات وتيسير الحصول عليها وتحقيق العدالة في توزيعها مما يجعل المؤسسة بمعزل عن حقيقة وضعها في المجتمع.

4. عدم توفر المعلومات في الوقت الذي تعتبر فيه المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الجهود الشاملة.

5. عدم وجودة جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة أشاع التردد والخوف من دخول التجربة.

6. عدم وجود متخصص أو مستشار مؤهل في الجودة .

7. تعتبر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة المدى لتعدد المراحل وخطوات التطبيق هذا بالإضافة إلى أن العقبات في بعض المؤسسات كبيرة حيث تسود التعقيدات الإدارية وبطء قنوات الاتصالات مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئا.¹

وعلى الرغم من المشكلات التي قد تظهر عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات فإن المكاسب التي تحققها للمكتبة على المدى الطويل تفوق كثيرا ما تفقده في حالة عدم تطبيقها.

14.4. دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المؤسسة

معظم المؤسسات كانت تنافس على المستوى المحلي، أما اليوم ومع العولمة وتطور استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح التنافس يقوم على الأساس العالمي كون العميل لديه حرية اختيار الخدمات حسب مواصفات الجودة التي تلبي رغباته، ما يفرض على المؤسسة السعي لتبني منهج لإدارة وتحسين جودة منتجاتها ما يؤدي إلى ضمان استمرارها، ومنها فلسفة إدارة

¹.الحمالي، راشد محمد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: إدارة المعلومات في البيئة الرقمية (المعارف والكفاءات والجودة) . تونس[د.ن]، 2004.

الجودة الشاملة التي نحاول إبراز أهمية المبادئ التالية (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التحسين المستمر) التي تقوم عليها في تحسين خدمات المؤسسة كما يلي:

1.14.4. دعم والتزام الإدارة العليا

تعتبر القيادة مهمة وضرورية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً لتحقيق الأهداف، ومن أهم هذه الأهداف تحسين الأداء والتميز.

• علاقة القيادة الداعمة بالجودة الشاملة

دور القيادة العليا مهم جداً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك ومن خلال قيامها بتوضيح مفهوم الجودة، والتخطيط الاستراتيجي لها والذي يتطلب تحديد مجالات التحسين المختلفة للعمليات مثل تسيير المعلومات، والتخطيط الإستراتيجي وتكوين الموظفين، قياس النتائج المحققة ومحاولة إرضاء العملاء.¹

تريد الدراسة توضيح النموذج المناسب للقائد حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمن المؤكد أن نجاح هذه الإدارة يعتمد بدرجة كبيرة على دعم والتزام الإدارة العليا وأيضاً على توفير النوع المناسب من القيادة وذلك من أجل تحضير وتنفيذ هذا المنهج الحديث، يجب على الشخص القيادي أن يكون واعي تماماً بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة،

ويحتاج مدير المؤسسة أيضاً لمواصفات عامة مثل الخبرة وروح المنافسة والاستقامة والثبات والثقة العالية، بالإضافة إلى ما سبق فإن القائد المناسب يجب أن تكون لديه مهارات الاتصال مع الموظفين وقدرة على معالجة الصراعات داخل المؤسسة لأجل تحقيق النتائج.

¹ محمد العلي، عبد الستار. تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة. العين، 1996.

ويتطلب دعم القيادة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية واضحة يستطيع كل فرد فهمها، وكذلك وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق ضمن إطار زمني محدد لتحقيق الرؤية أو الهدف العام للمكتبة من تبني إدارة الجودة الشاملة وتحفيز الموظفين على المشاركة في تحقيقها، ويجب وضع البرنامج التدريبي مصمم وملائم للموظفين لإشراكهم وتحفيزهم على فهم أهمية الجودة الشاملة.

ومن مهام دعم القيادة أيضا متابعة التقدم في عملية تحسين الجودة ووصف جميع العمليات وأنشطة التحسين داخل المؤسسة وصفا دقيقا واختيار المؤشرات اللازمة لتقييم هذه العمليات، والتأكد من وجود آليات رقابية على هذه المؤشرات واستغلال التغذية العكسية لتقييم وإعلام الموظفين بالنتائج المحققة.¹

إن الحصول على تنافسية عالية مستدامة مرتبط أساسا بدعم القيادة العليا للمؤسسة وذلك من خلال نشر ثقافة تنظيمية تعطي أهمية للأفراد، وتلعب دور مهم في تحديد نقاط قوة المؤسسة ودعمها وتحديد نقاط الضعف و معالجتها ، ويجب أن تتصف القيادات بالذكاء في بحثها عن الكفاءات وتوظيفها عن طريق خلق أنظمة تحفيزية تساعد على جذب المهارات الموجودة في البيئة و المحافظة عليها، بالإضافة إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة الذي لا يقل أهمية عن رأس مالها المادي وسيؤثر بدوره على إمكانية بقاء المؤسسة وتحسين واستدامة تنافسها.²

¹.E. W. Morrison, **Organizational Citizenshp Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality**, Human Resources Management, Vol.35, No. 4 ,1996, PP 494– 495.

².الحسيني، صلاح الحسيني. القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية. العراق، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009. ص146.

2.14.4. دور التوجه نحو العميل في تحسين الخدمات:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحسين جودة خدمات المؤسسة انطلاقاً من كون هذه الفلسفة تبحث دوماً عن رضا العميل، عن طريق ترجمة احتياجاته في شكل مواصفات المنتج النهائي. ويركز مبدأ التوجه نحو العميل على تحقيق رغبات واحتياجات العميل لبلوغ رضاه، ويشكل هذا المبدأ المحور الأساسي التي تدور حوله كل المبادئ الأخرى. فمثلاً مبدأ مشاركة العاملين يهدف أساساً لتعزيز فعالية المؤسسة في تلبية احتياجات العميل، والملاحظ أهمية مبدأ التوجه نحو العميل في منهج إدارة الجودة الشاملة حيث تعمل جميع المبادئ متكاملة فيما بعضها من أجل الوصول لتحقيق رضاه.

أولاً. تحديد احتياجات العميل:

يعتبر تحديد احتياجات العميل أهم خطوة في مبدأ التوجه نحو العميل، ويتم فيها الاستماع للعميل لمعرفة ما يرغب به من مواصفات للمنتج، ويتم في هذه الخطوة تحديد العملاء المستهدفين وجمع المعلومات عنهم من أجل تحديد متطلباتهم للإيفاء بها، وذلك باستخدام المصادر التالية:¹

- **المقابلات الشخصية:** وهي الحوار الكلامي بين مندوب المؤسسة والعميل لتوضيح رأيه حول احتياجات ورغبات معينة وتحديد أيضاً المواصفات التي تحقق له الرضا؛
- **الاستبيانات:** هي مجموعة من الأسئلة الموجهة للعميل بهدف الوصول إلى معلومات محددة مسبقاً من طرف المؤسسة، وتتيح للعميل إبداء رأيه بكل حرية.
- **مجموعات التركيز:** هي عبارة عن اجتماعات دورية بين أطراف من المؤسسة وعملائها تهدف لمناقشة مواقفهم وإبداء آرائهم حول مشاكل التي يواجهونها في استخدام المنتج وتحديد متطلباتهم عن طريق التفاعل المباشر

¹. الموسوي، محسن، منصور، أحمد. استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الجلدية، ماجستير: إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007. ص 47.

- **مشاركة العميل في فرق الجودة:** تقوم المؤسسة بسماع العميل بالمساهمة في حل مشكلات الجودة عن طريق مشاركته في فرق تحسين الجودة
- **التغذية العكسية:** يعد تحليل شكاوى العملاء والوقوف على اقتراحاتهم وأرائهم من أهم مصادر المعلومات في المؤسسة مما يساهم في تقييم وتقويم منتجاتها لتصبح أكثر تتطابق مع متطلبات العميل.
- كما يمكن الاستعانة بالطرق التالية:
- **الملاحظات عبر تطبيقات المكتبات ومواقعها الإلكترونية:** يعد دمج آليات الملاحظات في تطبيقات والموقع الإلكتروني أمرًا ضروريًا للمكتبات. يمكن للاستبيانات أو الرسائل التي تطلب من المستخدمين تقييم تجربتهم بعد الاستفادة من الخدمات أن تجمع بيانات ذات قيمة حول التفاعلات الرقمية مع المكتبة. كما يتيح توفير مكان للتعليقات على المنصات الرقمية للمستخدمين مشاركة ملاحظات أكثر تفصيلاً حول تجاربهم وتفاعلاتهم مع خدمات المكتبة.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** تعد منصات التواصل الاجتماعي أداة فعالة لقياس آراء المستخدمين. حيث يمكن للمكتبات مراقبة الإشارات والتعليقات والرسائل على وسائل التواصل الاجتماعي لتحديد آراء المستخدمين حول خدماتها. فالتفاعل مع المستخدمين عبر المنصات والرد على الملاحظات يمكن أن يعزز صورة المكتبة، كما أن استغلال هذه الإشارات والتعليقات يمكن المكتبات من تحسين خدماتها.
- **اختبار تجربة المستخدم:** يساعد اختبار تجربة المستخدم المكتبات على فهم كيفية تفاعل المستخدمين مع مواردها الرقمية، مثل الفهارس الإلكترونية وتطبيقات الجوال. من خلال إجراء اختبارات قابلية الاستخدام وتتبع كيفية تصفح المستخدمين من خلال منصات الخدمات الرقمية، يمكن للمكتبات تحديد نقاط الضعف وإجراء تحسينات لتعزيز رضا المستخدمين.

تضمن هذه الطريقة سهولة استخدام الخدمات الرقمية وتلبية توقعات المستخدمين المهتمين بالتكنولوجيا.¹

يعتبر التصميم أداة مهمة للوصول إلى رضا العميل حيث يتم في هذه المرحلة ترجمة احتياجات العميل إلى منتج نهائي، يجب أن تكون العملية الإنتاجية قادرة على تحقيق المطابقة بين مخرجات التصميم واحتياجات العملاء عن طريق تخفيض كلفة الإنتاج، زيادة الأمان، سهولة الاستعمال، الصيانة، دليل التشغيل وغيرها من الجوانب المساعدة على زيادة رضا العملاء، وتمر عملية التصميم بأربع مراحل وهي:²

1. تحديد احتياجات العملاء: تشخيص حاجات ورغبات العميل؛

2. إعداد التصميم: إعداد خطة زمنية لمختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق التصميم و وصف والتوثيق الكامل لنظام إدارة التصميم، مع تحديد مسؤولية كل الجهات المسؤولة عن تنفيذ عملية التصميم.

3. مطابقة التصميم لحاجات العميل: يجري التعبير عن هذه الخطوة بتحويل احتياجات العميل إلى شكل منتج نهائي، ويتم التحقق من أن التصميم مطابق للاحتياجات العميل وللمواصفات المخطط لها مسبقاً؛

4. ضمان إشباع التصميم لرضا العميل: يتم في هذه الخطوة قياس رضا العملاء عن التصميم بهدف إجراءات تحسينات على التصميم المستقبلية.

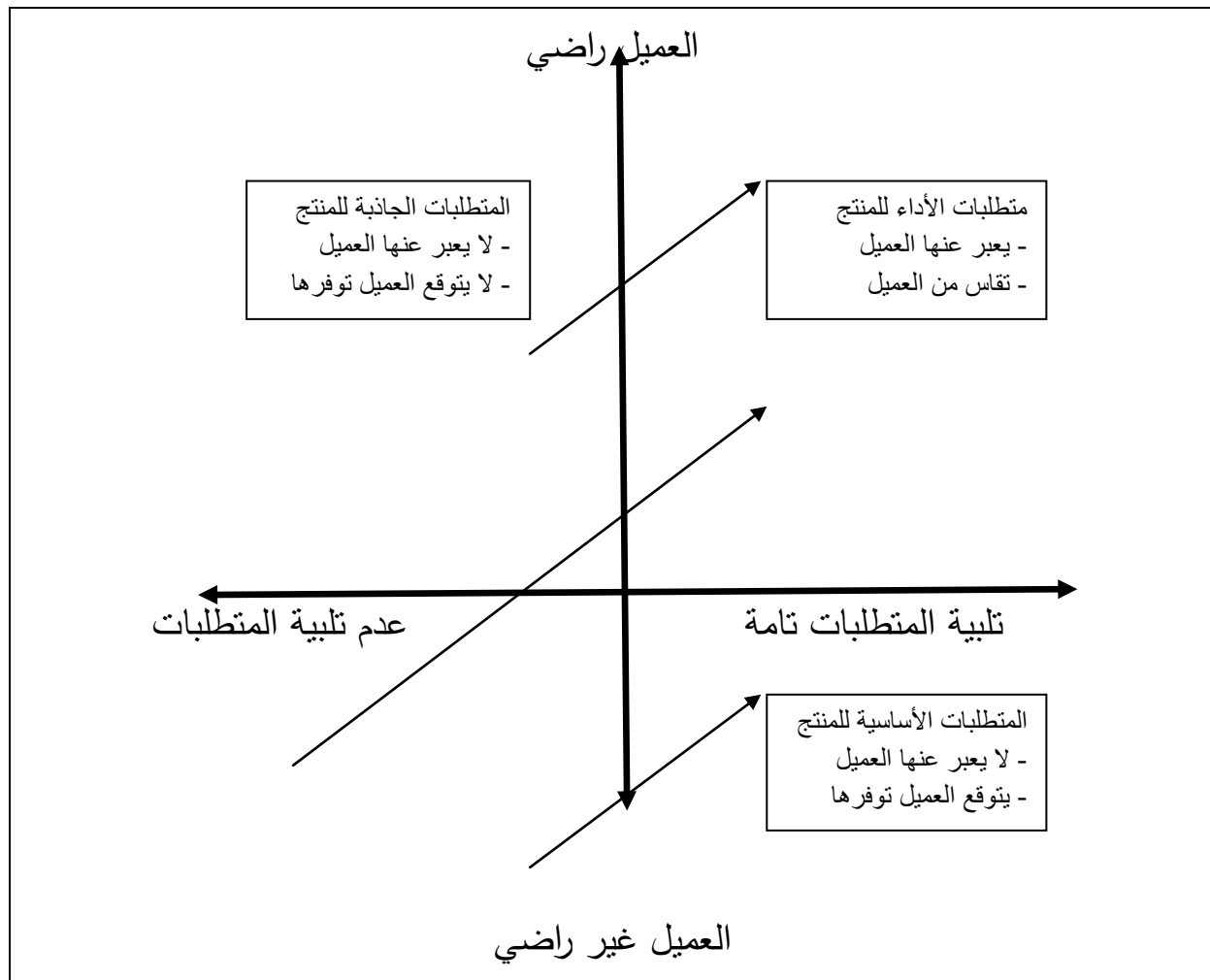
كما أنه يجب على المنظمة أن تصنف متطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات) لتباين تأثيرها في رضا العميل، ويشير Kano لمتطلبات العملاء ومدى تلبيتها في المنتج من حيث تأثيرها في رضا العملاء، يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع كما هي موضحة في الشكل رقم (4-1):³

¹.Ashikuzzaman, MD. Op.Cit.

².الطائي ، رعد عبد الله ، قdade ، عيسى. إدارة الجودة الشاملة .الأردن: اليازوري، 2008. ص159.

³.نفس المرجع. ص ص. 156-157.

1. **المتطلبات الأساسية الواجب توفرها:** هذه المجموعة لا يعبر عنها العميل لافتراضه ضمناً حتمية توفرها. وعند عدم تلبية هذه المتطلبات في المنتج فإنها تؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا في حين لا يؤدي تلبيةها وتوفرها إلى تحسين مستوى رضاه
2. **متطلبات الأداء:** هذه المجموعة يطلبها العميل ويعبر عن ذلك صراحة. وهناك علاقة تناسب طردية بين تلبية هذه المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لدى العميل
3. **المتطلبات الجاذبة أو المبهجة:** هذه المجموعة لا يتوقعها العميل لذلك لا يعبر عنها. وتوفر هذه المتطلبات يرفع من مستوى مشاعر الرضا لدى العملاء وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا نحوها.



شكل (4-1) نموذج كانو حول المتطلبات

كما تخيل Kano المتطلبات الثلاثة للعملاء في صورة هرم. بداية ما يجب تلبيةه، بعدها ما يكون المزيد منه أفضل، أخيرا ما يمنح السعادة، وعلى المنظمة أن تتدرج في تلبية تلك المتطلبات فتبدأ بالأساسية التي لا يجوز إغفالها وتضيف ما تستطيع من متطلبات الأداء وصولا إلى القمة عندها تتمكن من تلبية المتطلبات الجاذبة أو المبهجة.

هناك مفاهيم أساسية تبرز الحاجة إلى إدراك مضمونها في تناول العلاقة بين رضا العميل وأنواع متطلباته كما هو موضح في الجدول رقم (4-1).¹

المفهوم	المضمون
1. الحاجة (Need)	• حاجة شعورية بالحرمان وهي احتياج أو متطلب إنساني بصورته الأساسية، مثل الماء والغذاء
2. الرغبة (Want)	• تعبير عن حاجة إنسانية، ويتأثر تشكيلها بالشخصية والبيئة والثقافة، وهي الحاجة لشيء محدد
3. التوقعات (Expectation)	• تصور ذهني لدى المشتري عن القيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق
4. العميل (العميل الخارجي) (Customer)	• من يمتلك الرغبة أو يقوم بعملية شراء المنتج وهو من خارج المنظمة
5. العميل الداخلي (Internal Customer)	• المستعمل المباشر أو التالي في المنظمة لمخرجات نشاط أو عملية أو فرد
6. الرضا الكلي للعميل (Total Customer Satisfaction)	• مشاعر العميل بالسعادة بعد الشراء الناجمة عن مقارنة الأداء المدرك مع الأداء المتوقع

جدول رقم (4-1) مفاهيم ذات العلاقة بالعميل ومتطلباته

¹. نفس المرجع. ص 144.

ثانيا: نشر وظيفة الجودة:

تعتبر نشر وظيفة الجودة الوظيفة المسؤولة عن سماع صوت العميل، ولقد طورها "يوجي أكاو" مع بداية الستينيات من القرن الماضي كمدخل متكامل لتلبية احتياجات العميل انطلاقاً من تحديد وفهم احتياجاته و رغباته ثم ترجمتها إلى مواصفات في المنتج بهدف التفوق على المنافسين، وتعتبر وظيفة نشر الجودة وسيلة مهمة للاتصال بين مختلف وظائف المؤسسة، وقد اعتمد هذا المنهج في سنة بمؤسسة ميتسوبيشي ، وأيضاً تم تطبيقه فيما بعد بمؤسسة تويوتا، وتعتبر وظيفة نشر الجودة النظام المسؤول عن تصميم المنتج وضمان مطابقتها لمتطلبات العميل بمشاركة أفراد من كل وظائف المؤسسة.¹

• مفهوم وظيفة نشر الجودة

ترتكز المؤسسات مستخدمة لوظيفة نشر الجودة على منهج تشاركي بين مختلف أعضاء فريق العمل المتعدد الوظائف، مما يؤدي لترجمة متطلبات وتوقعات العملاء إلى خصائص ومواصفات، وأيضاً تقييم التنافسي للمنتج مع بقية المنتجات.

• عناصر وظيفة نشر الجودة:

وتوجد أربع عناصر أساسية لوظيفة نشر الجودة وهي:²

1. **المدخلات:** وهي عبارة عن الجهود المبذولة في البحث والكشف عن متطلبات العملاء سواء المصرحة بها أو الضمنية.

2. **العمليات:** وتشمل عملية التصميم عن طريق تشكيل فريق عمل مع ضمان مشاركة أفراد من عدة وظائف مثل: التسويق، التطوير، التصنيع وغيرها، وذلك بهدف تحويل وترجمة متطلبات العميل إلى خصائص نهائية في المنتج؛

¹. نفس المرجع. ص 163.

². الموسوي، محسن، منصور، أحمد. المرجع السابق. ص 35.

3.المخرجات: تشمل نتائج نشر وظيفة الجودة ومدى تحقيقها لهدف رضا العميل وتحسين تنافسية المؤسسة؛

4.التغذية العكسية: بناءا على تقييم المنتج من طرف العميل ومعالجة الشكاوى وتحقق من نتائج المقارنة المرجعية مع باق المنافسين يتم تقويم أداء المنتج عن طريق استخلاص متطلبات جديدة للعملاء أو تطوير أدائه، وتحديد جديد لمتطلبات العملاء، بهدف إعادة إدراجها وفق وظيفة نشر الجودة.

• خطوات وظيفة نشر الجودة

إن المنطلق الأساسي لوظيفة نشر الجودة هو تحويل متطلبات العميل إلى خصائص في المنتج، وتمر هذه الوظيفة بعدة خطوات كالتالي:¹

1.تخطيط المنتج: يتم في هذه الخطوة تحويل رغبات العملاء إلى خصائص ومتطلبات فنية للمنتج، مع تقييم وتحليل المنافسين بهدف وضع خصائص المنتج للتفوق على منتجاتهم.

2.نشر الجودة: يتم تحويل المتطلبات الفنية للمنتج إلى خصائص الأجزاء المحددة للمنتج وكيفية تطويرها لملائمة متطلبات العميل.

3.تخطيط العملية: يتم تحويل خصائص الأجزاء لعمليات إنتاج، وتحديد معايير العملية التي تؤثر في خصائص الجزء.

4 تخطيط الإنتاج: يتم تحويل عمليات التصنيع الأساسية لمتطلبات العمليات من خلال ضبط مؤشرات مثل: متطلبات التدريب، المقاييس المعتمدة، الأدوات المعاييرة، وغيرها.

3.14.4 دور مشاركة وتمكين العمال في تحسين الخدمات

تعد مشاركة وتمكين جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة انتماء الأفراد وولائهم للمؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة والتي تعتبر جزء من أهدافهم، والعمل الجماعي يعتبر من أهم

¹.الصرن، رعد حسن. كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا: دار علاء الدين، 2010. ص150.

أدوات تحليل ومعرفة المشكلات ومحاولة التشارك لإيجاد الحلول المثلى. ويهدف العمل الجماعي إلى التحسين المستمر للعمليات، وبالتالي تحقيق ما يلي:

- الاستفادة من الكفاءات والموارد البشرية واستغلال قدرتها على الإبداع وتنمية مهاراتهم العلمية والعملية لإدماجها ضمن فرق تحسين الجودة مما يتيح للمؤسسة تحسين أداء العمليات الإنتاجية وحل مشاكل العمل؛

- إن منح فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات العمل بصورة عامة ومشكلات الجودة بصفة خاصة يسمح بالتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها بما يتيح لإدارة المؤسسة وضع الحلول

- من أهم أسس الإدارة الحديثة هي مشاركة العاملين في كافة العمليات المتعلقة بالتخطيط الخاص بالمؤسسة في كافة الأنشطة المرتبطة بتحسين التنافسية، وكذلك مشاركة العاملين في عملية إتحاد القرار الاستراتيجي للمؤسسة مما يساهم في تحفيز العمال على تحقيق الأداء المطلوب بشكل الصحيح وزيادة الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة

• تأثير تمكين العاملين على الميزة التنافسية

لقد ركزت أدبيات إدارة الجودة الشاملة على عنصر تمكين العاملين بوضوح، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وتحسينها بصورة مستمرة، دون مساعدة بقية أفراد المؤسسة، وخاصة العمال، لأن الجودة وتحسينها لا يمكن تحقيقها دون إخلاص العامل في العمل وولائه للمؤسسة واقتناعه بثقافة الجودة، والتمكين يحتاج لانتماء العامل وقناعته الداخلية بهدف الجودة وتعاونهم مع بقية الأفراد في سبيل تحقيقها.

فالتمكن عملية إدارية لتشجيع العاملين بما فيهم المسيرين بغرض استغلال مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من حرية التصرف لأداء العمليات الإنتاجية، ليكونوا قادرين على إتمام العمل بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعملية التمكين عبارة عن تطور النظم الفكر الإداري الحديث بإعطاء الفرصة للعمال للمساهمة في اتخاذ القرار وذلك لمعرفةهم بمشاكل العمل أفضل من غيرهم لقربهم من مواقع العمل وورش الإنتاج، لذا يتم منحهم فرصة لإيجاد الحلول الملائمة لهذه المشاكل عن طريق اقتراح الحلول المناسبة وسهر على التنفيذ السليم لتلك الحلول.¹

تعد عملية تمكين العاملين بحد ذاتها قادرة على منح العاملين القدرة والمرونة الكافية التي تميزهم عن العاملين في مؤسسات أخرى منافسة، كما أن الثقة و لولاء التي يكتسبها العمال تعد جزء مهم من رأس المال البشري الذي يصعب على المؤسسات الأخرى تقليديه بسهولة. والتمكين كعملية إدارية حديثة تكسب المؤسسة قدر من المرونة في تلبية رغبات العملاء وسرعة الاستجابة لهم من أجل تحقيق رضاهم مما يساهم في خلق الميزة التنافسية. مما سبق الملاحظ أن المؤسسات اليوم تسعى لكسب التميز والتفوق على غيرها من المنافسين من خلال تحقيق رضا العميل والاستغلال الأمثل للطاقات الفكرية والبشرية للعمال، فإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ولمبدأ تمكين العاملين بصفة خاصة أهمية كبيرة في تدعيم رأس المال البشري للمؤسسة ومساعدة الموارد البشرية على اكتشاف قدراتهم وحثهم على تطويرها بهدف تحقيق التميز.

4.14.4 دور التحسين المستمر في تميز المؤسسة

يمثل التحسين المستمر العامل المحوري لبناء نظام الجودة الشاملة في المؤسسات، إذ ينطلق من قاعدة مفادها أن القدرات والأفكار والإبداع والابتكار البشري متجدد باستمرار، ولا تقف عند حد معين. وتتحقق فعالية التنظيم وتزداد تنافسيه كلما زاد الاستثمار بهذه القدرات، ولا

¹ جواد، عالية، عماد، سيف الدين. أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. [على الخط] . تاريخ الزيارة [2022/10/15]. متاح على الرابط:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82767>

سبيل إلى تحقيق ذلك إلا عن طريق العناية الكاملة برأس المال الفكري، من حيث التدريب والتكوين، تمويلًا وتطويرًا وتمكينًا.

1.4.14.4. تعريف التحسين المستمر

يرتبط مفهوم التحسين المستمر بالكلمة اليابانية الشهيرة "Kaizen"، والتي تشير إلى المدلول نفسه، حيث تنقسم الكلمة إلى جزأين "Kai"، وتعني جيدة ومستمرة، و"Zen"، وتعني الحكمة والتغيير والتحسين. وبالتالي، يمكن ترجمة "Kaizen" بأنها "تغيير جيد"، أو "تغيير للأفضل"، أو "تحسين مستمر".

والتحسين المستمر فلسفة إدارية، محورها نشر ثقافة التحسين والمبادرة والتجديد والإبداع والإثراء والتطوير لكل النشاطات التي يؤديها العاملون داخل المنظمة، وذلك بتشجيع القيادة الإدارية بالتحفيز المادي والمعنوي. ويكمن هدف ذلك في استثمار المعرفة الضمنية لدى العاملين، والإفادة من ملاحظاتهم، لتحسين ظروف العمل وإنجاز المهمات على أحسن وجه، في سبيل تحقيق أقصى الإفادات والوصول إلى وضع نظام جماعي للجودة داخل المنظمة لأن هدف التحسين هو التميز والتطور الفكري والمعرفي للعنصر البشري.

2.4.14.4. مقومات التحسين المستمر:

- هناك مجموعة عوامل ومقومات ترسي دعائم التحسين المستمر داخل المؤسسة، وأهمها:
1. دعم الإدارة العليا لفلسفة التحسين المستمر وتشجيعها بمنح الحوافز المادية والمعنوية، وكل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، إذ لن يكتب لها النجاح من دون ذلك.
2. تبني منهجية للتحسين المستمر، تضمن كفاءة عمليات التحسين وفعاليتها.
3. ضرورة بناء ثقافة منظمة، تتجه نحو التحسين المستمر وتفي بمتطلباته، مع ضرورة ربطها بتحسين أداء العمليات.

4. توفر نظام اتصال فعال حقيقي ومفتوح في جميع الاتجاهات، مبني على تحديث المعلومات وتنوع أساليب الاتصال الحديثة، فيسهم في تهيئة التحسينات والتطورات المحققة على مستوى الأداء والعمليات.¹

من هنا، تظهر أهمية أن تضع المؤسسات معايير للأداء، وذلك لتحديد أوجه القصور وإجراء التعديلات عبر التقييم المستمر. يهدف التحسين إلى تجويد الخدمات والمنتجات، فالتحسين المستمر يشمل الإجراءات والمهام الإدارية جميعاً، وفي جميع المستويات. يعني ذلك أنه على القيادة الإدارية تحسين إدارة التغيير وإشراك جميع الفئات العمالية في خطة التحسين في مستوى الاقتراح والتنفيذ والتقييم، حتى تشعرهم بالمسؤولية في تحمل مهمة التغيير، وليتشارك الجميع في إنجاح الخطة ويصبحوا سنداً داعماً لها.

3.4.14.4..مجالات التحسين المستمر

التحسين المستمر هي جميع الممارسات التي تهدف للتحسين التدريجي لأداء المؤسسة لبلوغ الكمال، الذي لا يمكن بلوغه، فيستمر ويدوم سعي المؤسسة إليه وهناك عدة أفكار يركز عليها مبدأ التحسين المستمر نذكر بعضها.²

- يجب التطوير عمليات المؤسسة نحو الأفضل (الأنشطة، المدخلات، المخرجات وعملية خلق القيمة)

- تحسين العمليات وفق التغير في البيئة التنافسية للمؤسسة (رغبات العميل، ممارسات المنافسين)؛

- يجب ترسيخ مبدأ التحسين المستمر لدى جميع أفراد المؤسسة بالإضافة لإعطاء فرصة لهم للتغير عن طريق عملية التمكين؛

¹.حوامدة، باسم علي، بني أحمد، رانيا أحمد. التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن. مجلة دراسات وأبحاث. جامعة عاشور زيان الجلفة. ع19، 2015. ص07.

². الطائي، رعد ، قداد، عيسى. المرجع السابق. ص 194.

- إتباع منهجية دورة ديمينغ للتحسين من أجل تحقيق كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة؛
- التركيز على العمل في عمليات التحسين بمحاولة تلبية احتياجاته ورغباته (العمل الخارجي والداخلي).

- التزام أفراد المؤسسة بعملية التحسين وألا يتم اقتصارها على أفراد من الإدارة العليا فقط.
- يجب على الأفراد القائمين بالتحسين فهم العملية (النشاط) المراد تطويرها ومعرفة مدخلاتها ومخرجاتها ومؤشرات الأداء الخاصة بها بهدف حل المشكلات وتقليل الأخطاء.

4.4.14.4. المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية أهم الأدوات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة المساعدة على تحسين الأداء، وتحقيق الجودة ومعرفة الموقع التنافسي للمؤسسة بهدف الوصول للتميز.

• تعريف المقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية لها خلفية تاريخية تعود للسنوات الأولى بعد الحرب العالمية الثانية أين قامت اليابان بتطبيقها، حيث ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات ومحاكاة المؤسسات الأمريكية أثناء زيارتهم لها بهدف الحصول على المعرفة وتكييفها مع واقعهم وخصوصيتهم والاستناد/الارتكاز على التطور (النموذج الأمريكي) في تحسين منتجاتهم، ولقد نجحوا في ذلك حيث بعد 20 سنة استطاعت المنتجات اليابانية غزو سوق الولايات المتحدة الأمريكية.¹

ويرجع أصل كلمة "benchmarking" إلى اللغة اليابانية ومعناها سعي المؤسسة من أجل الوصول إلى أفضل وضع من الريادة والتميز، والمقارنة المرجعية هي أسلوب لتعلم المؤسسة من نجاحات الآخرين، وتعرف أيضا على أنها عملية منتظمة لمقارنة منتجات وعمليات

¹.Benchmarking. Open Access Journals. IRAQI. [On line]. [09/02/2024]. Available on: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748>

المؤسسة مع المنافسين، معناه مقارنة أدائها بصفة عامة مع أداء مؤسسة رائدة في ذلك المجال.¹

• أهمية المقارنة المرجعية

- على المؤسسات القيام بالمقارنة المرجعية كونها الأسلوب الوحيد القادر على تحسين أدائها مقارنة مع المنافسين، حيث يساعد هذا الأسلوب المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بمنافسيها وتكمن أهمية المقارنة المرجعية في:²
- تساعد المؤسسة على تحديد فجوة الأداء بينها والمؤسسة المنافسة الرائدة.
- تساعد المؤسسة على تبني سياسة التغيير نحو الأفضل؛
- تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الأقل أداء مقارنة بالمنافسين والعمل على تحسينها.
- تساهم بشكل كبير في تطوير الإبداع الفردي والجماعي للمؤسسة.
- إن أسلوب المقارنة المرجعية يخلق معايير تنافسية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية وجودة الأداء مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية.

• أنواع المقارنة المرجعية:

يمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى عدة أنواع أهمها:

أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية:

تتم المقارنة المرجعية الداخلية، بين أداء عمليات المؤسسة نفسها وذلك بهدف معرفة العمليات ذات الأداء العالي ومحاولة تعميمها على باقي أقسام المؤسسة، والبحث عن العمليات ذات الأداء المنخفض ومحاولة تحسينها، وتمتاز بسرعة وسهولة الحصول على معلومات، لكنها لا تقدم معلومات عن أداء المنافسين.

ثانياً: المقارنة المرجعية الخارجية:

¹. الطائي، رعد ، قدامة، عيسى. المرجع السابق. ص218 .

². <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748.Op.Cit>.

تجري بين المؤسسة ومؤسسة أخرى رائدة وتقسم إلى:

1. **المقارنة المرجعية التنافسية:** تجري بهدف تشخيص الفجوة الأداء بين المؤسسة ومنافسيها الرئيسيين، تدعى أيضا بالمقارنة المرجعية الإستراتيجية
2. **المقارنة المرجعية الغير تنافسية:** تسعى المؤسسة أحيانا لتطبيق المقارنة المرجعية خارج قطاع نشاطها، للوصول لتحسين بعض الممارسات كبرامج التحفيز أو التدريب.

• مجالات المقارنة المرجعية

تطبق المقارنة المرجعية على كل المؤسسة مثلما نستطيع إجراءاتها على منتجات أو عمليات محددة، وتتمثل مجالات تطبيق المقارنة المرجعية في:¹

- **المؤسسة ككل:** تتم المقارنة بين المؤسسة ككل مع المؤسسة الرائدة وذلك بهدف تحسين الأداء الكلي؛

- **المخرجات:** تتم المقارنة المرجعية بالاستناد لعدة معايير أهمها : جودة المنتجات، نتائج الأرباح المحققة، الحصة السوقية،...

- **العمليات:** مقارنة عمليات المؤسسة ووظائفها بما في ذلك عمليات تحويل متطلبات ورغبات العملاء إلى سلع وخدمات بإضافة إلى عمليات تعبئة الموارد البشرية، عمليات التنظيم.

• خطوات المقارنة المرجعية

تتبع المؤسسة في عملية تطبيقها للمقارنة المرجعية عدة خطوات أهمها:²

1. التزام الإدارة العليا يسهل من تدفق المعلومات بين جميع أطراف عملية المقارنة المرجعية؛
2. فهم وتوضيح لجميع عمليات المؤسسة؛

¹. الطائي، رعد ، قدامة، عيسى. المرجع السابق. ص220.

². حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير. إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع،

2009. ص110.

3. توثيق العمليات والأساليب المنتهجة في المؤسسة؛
4. اختيار العمليات التي تهدف المؤسسة لإخضاعها لعملية المراجعة؛
5. تشكيل فرق المقارنة المرجعية؛
6. البحث عن أفضل المؤسسات الموجودة والتي يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها
7. جمع المعلومات حول العمليات التي تخضع للمقارنة المرجعية؛
8. تحليل المعلومات وتقييم فجوة الأداء بين المؤسسة والمؤسسة الرائدة؛
9. التخطيط بهدف القضاء على الفجوة؛
10. تنفيذ خطط التغيير.
11. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتبدأ منهجية المقارنة المرجعية بالمناقشات لتحديد عوامل نجاح المؤسسات الرائدة، يلي ذلك عملية تحديد المنافسين الأفضل، والخطوة التالية تحديد خطة لوصول المؤسسة إلى مستوى الأداء المطلوب لكي تتفوق على منافسيها، أخيراً عملية قياس الأداء بعد إجراء التصحيحات اللازمة لمعرفة مدى بلوغ المؤسسة للأهداف المسطرة في المقارنة المرجعية.

• العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى جوانب فلسفة إدارة الجودة الشاملة كونها تتكامل مع مبدأ التحسين المستمر لبلوغ المؤسسة مستوى الأداء التنافسي المميز، حيث أن مبدأ التحسين المستمر للأداء يحتاج لمرجعية يعتبرها هدف يجب البلوغ إليه وهذا ما تحققه المقارنة المرجعية. فالمقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة يهدفان إلى تحديد نواحي القصور في المؤسسة بغية معالجتها كما إنهما يسعيان إلى التحسين تنافسية المؤسسة، عن طريق سرعة التطوير التي أصبحت بعداً أساسياً تنافس من خلاله المؤسسات ومن الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والإبداع، حيث أن عنصر الزمن مهم في تطبيق المقارنة

المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المستمر يساعد المؤسسة على التميز، من محاكاتها للطرق المتبعة من طرف أقوى.

15.4. تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية

1.15.4. دور الإدارة العليا في تحسين الخدمات بالمكتبات الأكاديمية

• وضع غاية إستراتيجية جوهرها تحسين الخدمات في المكتبة

يتعلق ثبات الغاية بالتفكير الاستراتيجي أو التوجه الاستراتيجي طويل المدى، مع التركيز على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات، بدلا من الحلول قصيرة المدى للمشكلات الحالية، تتبع المنظمات منهج تفكير استراتيجي، وتخصص الموارد، والاستثمار في رأس المال الفكري لخدمة التعليم والبحث؛ فتمتية الابتكار باستمرار ووضع المستفيدين كأولوية، يساعد في بناء الثقة، وبقاء المكتبة قادرة على المنافسة. وذلك عن طريق تحديد كل من:

- الرؤية: تطمح المكتبة للتميز وأن تكون مصدرا رائدا للإشعاع الفكري والمعرفي في المجتمع، والارتقاء إلى مصاف المكتبات الأكاديمية المتطورة بتوفير مصادر قيمة وخدمات معلومات متميزة.

- الرسالة: التميز في تقديم خدمات المعلومات اللازمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والباحثين لدعم العملية التعليمية والبرامج والبحوثية بمختلف مجالاتها بما يحقق المستوى المتميز وبإسناد رسالة الجامعة.

- القيم: تقوم المكتبة بدمج قيم وأخلاقيات مهنة المكتبات في قيم الجامعة، وتتبنى هذه القيم المؤسسية والمهنية كمفتاح لتعزيز بيئة مرحة ثرية بالموارد تفضي إلى التعلم والبحث والابتكار، وعليه تكون المكتبة ملتزمة بقيم (التميز الولاء النزاهة المصادقية العدالة التعاون، الثقة، المهنية).

– الأهداف:

1. إنشاء مكتبة وفقا لأحدث التطورات في مجال المكتبات الجامعية، وإنشاء وتطوير مكتبات كليات لتكوين منظومة متكاملة تسير أحدث ما تم التوصل إليه في قطاع المكتبات الجامعية وضمان جودة الخدمات المتاحة فيها.
2. توفير مجموعات متنوعة حديثة ومتوازنة وشاملة من مصادر المعلومات في مختلف التخصصات العلمية بحيث تشمل (الكتب، الدوريات، المخطوطات، المراجع، الرسائل، الأوعية الإلكترونية، قواعد البيانات، المعايير الموحدة)
3. المعالجة الفنية لمصادر المعلومات من خلال عمليات الفهرسة والتصنيف لكل الأوعية المتوفرة بالمكتبة وفقا للمواصفات القياسية العالمية.
4. التركيز على مصادر المعلومات الإلكترونية والعمل على تطوير مجموعة المكتبة الرقمية.
5. التخطيط المستمر والعمل على توفير خدمات المعلومات تتناسب مع حاجات المستفيدين.
6. إعداد اللوائح والسياسات والقوانين والأدلة الإرشادية التي تسهم في تنظيم سير العمليات والإجراءات الخاصة بعمليات (التزويد، الإعارة، الجرد، الاستبعاد)
7. الاهتمام ببرامج التعاون والتشباك مع المكتبات الجامعية داخل الدولة وخارجها، والجمعيات المهنية، والاتحادات المحلية والدولية والمؤسسات المعنية بخدمات المعلومات، والمزودين.
8. الاستثمار في رأس المال الفكري المتخصص في مجال المكتبات والمعلومات، مع وضع برامج تدريب وتنمية لمهارات العاملين في جميع العمليات والخدمات.
9. تزويد المستفيدين من المكتبة بالتدريب اللازم والتعليم المستمر وكفاءات ومهارات البحث عن المعلومات لدعمهم في سعيهم الأكاديمي والمهني وضمان وظائف ومستوى حياة جيد.

2.15.4. دور تمكين العاملين في ضبط جودة الخدمات بالمكتبات الأكاديمية

• خصائص تمكين العاملين بالمكتبة الأكاديمية

- الاتصال ومشاركة المعلومات الخاصة بالمكتبة لكافة المستويات الإدارية فيها لضمان الوصول إلى الاستعداد الكامل لتحمل المسؤوليات وخلق الطاقات المبدعة لدى الموظفين.
- التدريب والتكوين المستمر للمساهمة في إكساب الموظفين بالمكتبة المهارات المناسبة الخاصة والعامة من أجل التصرف بفاعلية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
- توزيع المهام حسب (المنصب النوعي، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)
- توفير منظومة متكاملة ومشجعة من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية
- الاستعانة بفرق العمل في تحديد وإنجاز المهمات وتقديم الخدمات
- تشجيع المبادرات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والمسؤوليات

• تنمية المهارات التقنية والمهارات الإدارية للعاملين بالمكتبة

1. المهارات التقنية (الخاصة)

- استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المناسبة والتدريب على استخدامها بهدف جمع المعلومات وتنظيمها وتجهيزها وإتاحتها للمستخدمين ضمن بيئة عمل ملائمة.
- تصميم خدمات معلومات خاضعة للمعايير الموحدة في مجال المكتبات والمعلومات وتسهيل الإتاحة للمستخدمين عن طريق توفير وسائل بحث متعددة.
- القدرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة في عمليات المعالجة الفنية وخاصة الفهرسة والتصنيف والبحث الببليوغرافي.
- الانتقاء والتزويد: التعرف على طرق تنمية المجموعات كالشراء والتبادل والإهداء وعلى مختلف الأساليب والإجراءات المتبعة.
- المعالجة والتحليل: القدرة على التحكم في تقنيات الفهرسة والتصنيف والاستخلاص والنشر التحليلية وإعداد القوائم الببليوغرافية.

التسجيل والتخزين: معرفة طرق وكيفية تسجيل وحفظ المصادر الوثائقية والمعلومات على مختلف الوسائط الأحادية والمتعددة.

الاسترجاع والإتاحة: معرفة مختلف مصادر المعلومات بكل أشكالها وأنواعها الورقي والرقمي، وكيفية البحث فيها وسبل استخدامها

2.المهارات الإدارية (العامة)

- التواصل مع الموظفين لتسهيل فهم أهمية مساهمتهم الفردية.
- تشجيع التعاون على جميع المستويات الإدارية بالمكتبة.
- تسهيل المناقشات المفتوحة وتبادل المعارف والخبرات.
- السماح للموظفين بتحديد عقبات تحقيق الأداء واتخاذ المبادرات دون خوف.
- السماح بالتقييم الذاتي للأداء فيما يتعلق بالأهداف الشخصية.
- إجراء استبيانات لمعرفة وتقييم رضا الموظفين، وإبلاغ النتائج واتخاذ القرارات.
- فهم أفضل لأهداف الجودة للمكتبة من قبل الموظفين وتحسين الدافعية لتحقيقها
- مشاركة أقوى للموظفين في أنشطة تحسين التنمية الشخصية والمبادرات والإبداع
- تحسين الثقة والتعاون على جميع مستويات الإدارية في المكتبة
- تحسين التركيز على القيم والثقافة المشتركة على جميع مستويات المكتبة
- إتقان اللغات الأجنبية للتعامل مع مختلف تقنيات ومصادر المعلومات.

3.15.4. دور التركيز على المستفيدين في تحسين الخدمات بالمكتبات الأكاديمية

• أسباب ودوافع التوجه نحو المستفيدين

- القوانين والتشريعات المتعلقة بالتعليم العالي.
- ضغط الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.
- ارتفاع احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين
- النظرة إلى العلاقة مع المستفيدين كميزة تنافسية.

- زيادة المنافسة وتنوع أشكالها وأساليبها وأدواتها.

- المستفيد هو المحرك الرئيسي لدورة حياة المكتبة.

- المستفيد هو الحكم الفعلي على جودة الخدمات.

- المستفيد هو السوق الرئيسي لخدمات المكتبة.

• الإجراءات الممكنة لممارسة التركيز على المستفيدين

- فهم تطلعات ومتطلبات المستفيدين بغرض تحسين الخدمات داخل المكتبة.

- العمل على إتاحة المصادر وتقديم الخدمات وفق توقعات المستفيدين الفعلية

- التعرف على الخدمات الملحة للمستفيدين لتحقيق حاجاتهم العلمية والبحثية.

- استخدام الاستبيانات، لتقييم جودة الخدمات، والعمل على معالجتها وتحسينها

- الاستفادة من التقارير الناتجة عن الملاحظات والشكاوى لتحسين الخدمات.

- فهم وتحليل متطلبات المستفيدين يجعلهم يشعرون بالقيمة ويولد المسؤولية المهنية لتطوير الخدمات من قبل العاملين بالمكتبة.

- التعاطف مع المستفيدين ذوي الاحتياجات الخاصة بتوفير متطلباتهم من أوعية معلومات وتجهيزات خاصة بهذه الفئة المميزة.

- توفير قاعات مجهزة بالأدوات والوسائل المساندة لتدعيم الدراسة والبحث.

- ربط غايات وأهداف المكتبة باحتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين.

- اعتماد مشروع رقمي لإتاحة المصادر والفهارس الآلية لمحتويات المكتبة

- مراقبة وقياس وتقييم رضا المستفيدين واتخاذ الإجراءات المناسبة بعدها.

• القواعد الإرشادية لترسيخ مبدأ التركيز على المستفيدين:

- تطوير رؤية لخدمة المستفيدين، وبناء إستراتيجية لرفع مستوى الخدمات في المكتبة.

- وضع خطة تسويقية للتعرف على المستفيدين، ومتطلباتهم وتلبية هذه المتطلبات.

- تبني إستراتيجية تقوم على الحلول السريعة والملائمة، وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

- توفير المهارات الإدارية والتدريب لمساعدة الموظفين في علاقتهم مع المستفيدين.
- تطوير معايير أداء الخدمة التي يجب توفيرها للمستفيد لإرضاء رغباته وتوقعاته.
- توعية الجهاز الإداري في المكتبة حول تلبية متطلبات المستفيدين بواسطة العاملين.
- تعزيز توقعات المستفيدين بتلبية متطلباته وتجاوز توقعاته لزيادة ثقته بالخدمات المقدمة.
- تثقيف الإدارة حول تلبية متطلبات المستفيد الخارجي بواسطة العميل الداخلي (الموظف).

4.15.4. التحسين المستمر للخدمات في المكتبات الأكاديمية

• خصائص خدمات المكتبة المشمولة بالتحسين

- أن المستفيدين سوف يقدرّون هذه التحسينات ويلمسون أثرها واقعياً
- وجود انحرافات ومشكلات ملاحظة في الخدمات المتاحة للمستفيدين.
- أن الخدمات المستهدفة مستقرة لدرجة يمكن معها تقييمها وتحليلها وتحسينها
- الخدمات متصلة بمؤشرات ذات علاقة مباشرة باحتياجات المستفيدين.
- توفر القدرة المالية والبشرية والهيكلية والتقنية اللازمة لتحسين الجودة

• الخطوط العريضة للتحسين في المكتبة

- تحسين الإجراءات ومعرفة الأفكار المبتكرة، لإيجاد طرق للقيام بالعمليات أحسن من لجذب فئات المستفيدين.
- معرفة الانحرافات والأخطاء والمشكلات الماضية والعمل على تفاديها يساعد على تحسين طرق الأداء في المستقبل.
- مساعدة الموظفين على القيام بالأعمال والنشاطات بسرعة وكفاءة وإنجاز المهمات بفعالية وتقديم الخدمات بتميز.
- مقابلة توقعات المستفيدين والتي ستستمر بالنمو والتغير مع الوقت. مع ضرورة النهوض بمهارات الموظفين.

- تفهم ومواءمة الاحتياجات المتغيرة للمستخدمين ومحاولة تخطي الحواجز التقنية وازدهار الخدمات في البيئة الرقمية

• التحسين المستمر لتعزيز حضور المكتبة

- التسويق للمكتبة عبر شبكات التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية بإرسال نشرات إخبارية تحتوي تفاصيل برامج الفعاليات، الموارد الجديدة، والخدمات المتاحة، مما يبقي المستخدمين على اطلاع. كما يمكن استخدامها لتوسيع فئة المستخدمين ولزيادة وعيهم.

- تقديم المساعدة البحثية والتدريب على مهارات البحث عن المعلومات بحيث تتضمن جلسات استشارية فردية أو ورشات تدريبية حيث يساعد المستخدمين على تحديد المصادر المناسبة لمشاريعهم الأكاديمية وتطوير استراتيجيات بحث فعالة، وتقييم جودة المصادر.

- التحول الرقمي للعمليات الأساسية والخدمات المتاحة مما يساهم في تقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة تتلاءم مع طبيعة المجتمع الأكاديمي. وتعزيز الوصول الحر للمعلومات بهدف تحسين الوصول إلى نتائج الأبحاث بشكل أكبر وزيادة المقروئية. والاستعانة بالمستودعات الرقمية، وتقديم موارد رقمية كقواعد البيانات والكتب الإلكترونية معلومات حديثة وموثوقة بسهولة. ودعم الوصول من خارج الحرم الجامعي عن طريق بوابة أو إدارة الوصول الموحد.

- تقديم الخدمات حسب طلب المستخدمين بإنشاء قنوات للتفاعل والاتصال مع المستخدمين اعتمادا على الاستطلاعات والاقتراحات، حيث تتوفر رؤية قيمة حول كيفية تحسين الخدمات وإجراء استبيانات دورية لقياس رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة وتحديد مجالات التحسين. كالحاجة لمواد مفقودة عن طريق الإعارة بين المكتبات، أو تمديد ساعات العمل.

- توفير أماكن هادئة للدراسة الفردية وأخرى للعمل الجماعي مجهزة بأثاث مريح، إضاءة جيدة، منافذ كهربائية كافية. تقديم أدوات رقمية مثل الشاشات التفاعلية، وأجهزة عرض، وأجهزة كمبيوتر الحديثة المزودة ببرامج متخصصة تدعم البحث الأكاديمي. هذه الأدوات تساعد المستخدمين على إنجاز أعمالهم بكفاءة وتوفر لهم موارد لإجراءات الدراسة والبحوث.

• نموذج (SIX SIGMA) للتحسين المستمر في المكتبات الأكاديمية

1. منهجية DMAIC:¹

التحديد Define: في هذه المرحلة يتم تحديد التالي:

تحديد متطلبات المستفيدين في المكتبة

تحديد أفضل الخدمات التي يمكن أن تقدمها المكتبة للمستفيدين

تحديد فئات المستفيدين في المكتبة

تحديد المشاكل الحالية والمتطلبات الحالية للمستفيدين في المكتبة

تحديد الحلول للمشكلات الحالية والمتوقعة

القياس Measure: الغرض جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالمشكلات عن طريق:

- قياس المصادر والموارد المتوفرة في المكتبة

- قياس جودة الخدمات المتاحة في المكتبة.

- قياس مواقف وسلوك المستفيدين المكتبة.

- قياس مواقف وسلوك محافظ وموظفي المكتبة

- المعرفة السليمة بسلوك المستفيدين في المكتبة

- القيام بإعداد أهداف قابلة للقياس والتحقق

التحليل Analyze: الرجوع إلي تحديد جذور المشكلة. فالتحليل يهدف لتقليص الفجوة بين

المستفيدين والعاملين بالمكتبة. فالتعرف على الأسباب الأصلية للمشكلة مهم للوصول إلى

الحلول الصحيحة. فوجود علاقة وثيقة بين الأطراف المعنية القائمة على العمليات، يساعد

على تقديم الخدمات بطريقة منهجية.

¹.حايك، هيام. تطبيق مفهوم 6 سيجما لإدارة المكتبات الأكاديمية وتحقيق رضا المستفيدين. مدونة نسيج، 2013. معاينة

في [11.12.2024]. على الرابط: <https://blog.naseej.com/>

التحسين Improve: معرفة الأخطاء والانحرافات الماضية، والعمل على تفاديها يساعد على تحقيق الأداء الأفضل في المستقبل. في هذه المرحلة، يمكن تحسين الإجراءات والنشاطات، ومحاولة الاهتمام إلى الأفكار اللامعة، والطرق الأنسب للقيام بالأعمال، وجذب المستفيدين إلى المكتبة. حيث يتمكن الموظفون من أداء الأعمال بسرعة وكفاءة وفعالية مما يساهم في توفير الوقت وتحسين العمل، ذلك باستخدام منهج فعال يعتمد على الأعمال الذكية غير المعقدة بحيث يصبح نهج لا غنى عنه لتحسين نوعية الأداء. كما يساهم المنهج الجديد على التقليل من حجم العمل، وتحقيق أقصى قدر من الخدمات للمستفيدين.

الضبط Control: السيطرة والضبط يساعد على مراجعة العمليات وتجديدها والسيطرة التامة على المراحل السابقة. والمرحلة إجبارية لتحديد فعالية العمليات والإجراءات. لأن الوقاية خير من العلاج فالسيطرة على السياسات والإجراءات القائمة تمنع تكرار المشكلات. في هذه المرحلة سوف نتعلم طرق التخطيط لمعالجة التهديدات والمخاطر.

2. منهجية PDCA:

التخطيط Plan: تجيب الخطة المحكمة على التساؤلات التالية (ماذا، متى، لماذا، كيف) يتوجب تحسين خدمات المكتبة الحالية. كما يتم التخطيط أيضا على أساس متطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم. فالمخرج النهائي يجسده رضا المستفيدين. لذلك فالأمر يتطلب وضع خطة جديدة أو تعديل القائمة لتحسين الأداء وضمان تقديم خدمات أحسن للمستفيدين.

التنفيذ Do: ويهتم بالإجراءات التالية:

- تنفيذ العمليات الموضوعية والوصول إلى النتائج القياسية المتوقعة.
 - تنفيذ الخطة وتحديد متى وأين وكيفية تنفيذ الخطة الخاصة بالمكتبة.
- ما يفرض مع عملية التنفيذ التحلي بالمرونة في اتخاذ القرارات المناسبة، والاستناد للوقت المتوفر، والحلول الملائمة لمختلف أنواع المشكلات.

التحقق Check: الخطوة مهمة لتدقيق ودراسة التخطيط والتنفيذ. كما تساهم في التقدم الى الأمام أو التراجع وعدم المتابعة. بعد التحليل والفحص الدقيق يمكن التقرير بالمواصلة للمرحلة الموالية. هذه المرحلة شبيهة بعملية تدقيق للخطوات الفائتة.

العمل Act : الخطوة الموالية والأخيرة سيتم فيها اتخاذ القرار النهائي، حيث في هذه المرحلة يتم العمل على تنفيذ التعديلات وإجراء التعديلات الضرورية التي أجريت حتى الآن على الخطوات السابقة وتنفيذ الإجراءات المعتمدة لضمان تحسين الخدمات في المكتبة الأكاديمية.

خلاصة

تعد إدارة الجودة الشاملة نمط إداري فعال وناجح لتسيير المكتبات الأكاديمية، من أجل تلبية متطلبات المستفيدين والعاملين على السواء. كما أن توسع وتنوع الخدمات المعروضة وتحديات الانترنت، وكذا تزايد الإمكانيات في سياق اقتصادي صعب، جعلت المكتبات الأكاديمية في مفترق الطرق، وأصبح من الضروري لها إعادة تقييم النمط الحالي للتسيير ومراجعة طرق تقديم الخدمات، واستقصاء آراء المستفيدين حول مستوى جودتها، وتبني معايير جودة تتكيف مع الأهداف ووسائل هذه المكتبات، وذلك حتى تحافظ على إمكانياتها ومكانتها في بيئة متغيرة باستمرار.

الفصل الخامس:
دعامات إرساء
نظام إدارة الجودة
في المكتبات الأكاديمية

تمهيد

لقد ظهرت العديد من المصطلحات والاتجاهات الشائعة المرتبطة بتطوير المكتبات ومرافق المعلومات بصفة عامة، والمكتبات الأكاديمية بالنظر إلى خصوصياتها، سواء من حيث الخدمات أو فئات المستفيدين، ذلك من أجل موائمة نظم إدارة الجودة والتي نذكر منها: إدارة التغيير، الإدارة الإستراتيجية، إعادة هندسة الإدارة، الانترنت، الذكاء الاصطناعي، النظم الآلية المتكاملة، المعايير الموحدة، الاعتماد الأكاديمي، هيئات وجمعيات المهنة ذات الصلة (المكتبات، الجودة، التوثيق، المعلومات)، حيث أنها تساعد في إعادة تأهيلها لكي تتفاعل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فالتطبيق المنظم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال هذه المسارات سوف تقدم توجهات صائبة تسهم في تأكيد شمولية الأداء المرتبط بأنشطة إنتاج خدمات ومنتجات معلومات تحلل وتراجع بصفة مستمرة لتلبية التحديات والمتغيرات المعاصرة، بحيث تتسم بالجودة العالية المرتبطة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يهدف بالأساس إلى حل المشكلات المتعلقة بالجودة. وعليه جاء هذا الفصل من أجل الإحاطة بأبرز تلك الاتجاهات على اختلاف مكوناتها وتنوع استخداماتها بشيء من التفصيل والتحليل، وتكوين قاعدة نظرية واضحة عن تلك الدعامات.

1.5. التنظيم والتسيير

تحتاج المكتبات الأكاديمية مثل غيرها من المكتبات إلى التنظيم الجيد والتسيير الفعال، أي الإدارة الناجحة لكي تضمن تأدية نشاطاتها، وتقديم خدماتها، وتلبية متطلبات فئات المستفيدين منها، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات مهمة لا غنى عنها، تتطلب التركيز على الكفاءة والفاعلية وفق للمعايير والمؤشرات والقواعد المتفق عليها مسبقاً مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك في سبيل تحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد ازدادت في السنوات الأخيرة أهمية تنظيم وتسيير المكتبات بزيادة مجالات نشاطاتها من ناحية، واتجاهها نحو التنوع من ناحية

أخرى، هذا بالإضافة إلى التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتغيرات في أنماط العمل، مما استدعت معها تطوير الأساليب الإدارية التي تحكم العمل بالمكتبات الجامعية.

1.1.5. إدارة التغيير

يقتضي تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية أن تكون هذه المكتبات الباحثة عن الجودة في خدماتها مستعدة للتغيير، لأن تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث يقتضي وجود تغييرات على كل من التوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية في المكتبة وتصميم العمليات والنمط القيادي من أجل تمكينها من التميز. كما عليها العمل جاهدة على تقليص المقاومة المتوقعة من التغيير.

وتأتي إدارة التغيير لتوضح كيفية استخدام أحسن الطرق لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، وكذا من أجل إجراء إصلاحات واضحة وتعديلات مهمة في المكتبة، أو تبني أسلوب إداري جديد والسعي لتنفيذه للوصول إلى تحسين خدماتها وزيادة رضا المستفيدين وتحقيق متطلباتهم والتفاعل معها باستمرار.

1.1.1.5. تعريف التغيير

يرى "كيرت لوين" أن التغيير "عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة".¹

أما التغيير التنظيمي فهو "إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة

¹.عباس، سمير. آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها - دراسة الأبعاد النفسية. مجلة أبحاث نفسية و تربوية. ع 10. جوان 2017 ، ص185

سواء رسالة المنظمة، الإستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا أو الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً¹.

2.1.1.5. تعريف إدارة التغيير

وفيما يخص إدارة التغيير، وحسب Steve Smith فإنها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"². ويمكن القول أن إدارة التغيير في المكتبات الجامعية هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر ايجابية خلال فترة زمنية، حيث تمس هذه العملية إحداث تغييرات على الجانب الثقافي للمكتبيين والجانب الفني للعمليات، واعتبارها وحدة شاملة النظم والبيئة والأهداف والسياسة، بهدف زيادة فاعلية وأداء وجودة المخرجات وتحقيق التميز.

3.1.1.5. مجالات التغيير:

والتغيير المطلوب في المؤسسة من الضروري أن يمس المجالات التالية:³

التغيير الاستراتيجي	التغيير الهيكلي	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
إستراتيجية المنظمة	- مكونات البناء	- المعدات.	- المهارات والأداء
إستراتيجية النشاط	التنظيمي.	- تصميم العمل	- الاتجاهات و
الإستراتيجية الوظيفية	- نظام المكافآت.	وتتابعه.	السلوكيات.
	- تقييم الأداء ونظم	- نظام معالجة	- الإدراك.
	الرقابة.	المعلومات.	

جدول (5-1) مجالات التغيير في المؤسسة

¹. حداد، عفاف، ججيق، عبد المالك. العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالمة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، مج 6، ع 2، ديسمبر 2020، ص 100.

². قرشي، محمد. التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2019، ص 107.

³. علي الشريف، محمد سلطان. المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998. ص 330.

4.1.1.5. أسباب وأهداف إدارة التغيير:

تبرز العديد من الأسباب المساهمة في عملية إدارة التغيير في المؤسسة، كما تطمح من خلال تلك الأسباب في تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف، وتتمثل أبرزها في:

أسباب إدارة التغيير	أهداف إدارة التغيير
- إرادة التغيير وعزيمة التطوير - الاعتراف بالحاجة إلى التغيير - التماشي مع المقاييس العالمية - زيادة رضا المستفيدين - مواكبة التقدم التكنولوجي - تحسين مستوى الجودة - توسيع شريحة المستفيدين	- تحقيق أهداف المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة - تحويل النمط القيادي من الأوتوقراطي إلى الديمقراطي - إيجاد مناخ مناسب لحل المشكلات وتقليل الانحرافات. - التكيف الكامل للمكتبات الجامعية مع البيئة الداخلية والخارجية

جدول (5-2) أسباب وأهداف إدارة التغيير

5.1.1.5. مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة على الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، العمليات والأنشطة، أسلوب الإدارة المتبع في المؤسسة، ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

● الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة. وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محوراً وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها: التركيز على العميل، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع

الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات فعالة، التميز هو نهج للتطور.

• الهيكل التنظيمي:

ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها. إن الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إن الهيكل التنظيمي الجديد والذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله، وبناء عليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة يكون أفقياً أو منبسطة بحيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى.

• العمليات:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

• أسلوب الإدارة:

إن من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية بالإضافة إلى ضرورة منح الرئيس الفرصة لمروسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات بل يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك فالمدير ينبغي أن يشجع اندماج العاملين، والنمط القيادي الديمقراطي هو أكثر ملائمة من الأسلوب الأوتوقراطي في ظل تطبيق TQM.¹

¹.Chapman, Madison. « إدارة الجودة الشاملة والتغيير ». SlidePlayer, [en ligne]. 2019. [14/03/2024]. Disponible sur : <https://slideplayer.com/slide/14643702/90/images/.jpg>

6.1.1.5. فوائد إدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية

تساهم إدارة التغيير في تحسين أنشطة التعليم والبحث في المكتبة الجامعية، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تدعم تحقيق أهداف المكتبة، بالمساعدة في الحفاظ على المقتنيات وحماية الممتلكات، والبنية التحتية لنظام المعلومات، وسلامة البيانات، وتسرع عملية تحول الموظفين إلى محترفين يشكلون عامل رئيسي يضمن التطور والرقى، كما تدعم توفير خدمات معلومات متنوعة تلبي مختلف متطلبات شرائح المستفيدين في مختلف المجالات يكون لها تأثير ايجابي على كفاءة وفعالية الأداء، وجودة الخدمات المقدمة في المكتبة الجامعية.

2.1.5. الإدارة الإستراتيجية

إن غالبية تعريفات الإدارة الاستراتيجية يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد، فيما يهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية لذلك.

1.2.1.5. تعريف الإدارة الإستراتيجية

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تعني "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

فالإدارة الإستراتيجية ضمن هذا السياق تعبر عن منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات البيئية عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية مؤكدة للمنظمة.

2.2.1.5. أهداف الإدارة الإستراتيجية

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الإدارة على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى الأقسام أو المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة، وعليه فإن الغايات المرجوة من عملية الإدارة الإستراتيجية هي:

1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة
3. تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.¹
4. تحليل الفرص والتهديدات أو القيود في البيئة الخارجية، وتحليل مكامن القوة والضعف في المنظمة أي بيئتها الداخلية.
5. إدارة التحالفات الإستراتيجية الدولية، والمشروعات الإستراتيجية الدولية واستراتيجيات الاندماج والشراء، أو الإستراتيجية في الأسواق العالمية.
6. تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة، واستثمارها بما يساعد الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.
7. تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.²

¹. محمد، أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية. القاهرة : الدار الجامعية، 2003. ص7.

². كردي، أحمد. أهداف الإدارة الإستراتيجية. 2015. [على الخط]. [2024/02/20] متاح على:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/117107/posts?page=2>

3.2.1.5. مهام الإدارة الإستراتيجية

لقد استخلص كلا من Pearce & Robinson تسعة مهام رئيسية للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة، وهي:

1. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
2. تنمية صورة للمنظمة والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
3. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة، أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
4. تحليل البدائل الاستراتيجية، من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
5. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية، من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
6. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
7. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
8. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.
9. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.¹

¹ كودي، أحمد. مهام الإدارة الإستراتيجية. 2015. [على الخط]. [2024/02/20] متاح على: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/117107/posts?page=2>

4.2.1.5. فوائد الإدارة الإستراتيجية

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.
- التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد: وتساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد
- تاريخيا، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل إستراتيجيات جديدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الإستراتيجي.¹
- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية استيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسيا في وضعها في المدى القصير.
- تدعيم المركز التنافسي: حيث تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة وتدعم مركزها في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.
- تؤدي إلى التميز في الأداء وتحسين المنتجات والخدمات وبالتالي التحسين الكلي وتحقيق النمو للمنظمة على المدى الطويل.
- إتاحة قدرات ومهارات التفكير الإستراتيجية ورؤية المستقبل عن طريق إدراك الحاضر أو الواقع والتنبؤ بالمستقبل أو متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة السريعة والمرنة لمتطلبات المستفيدين وتوقعاتهم.

¹ مؤيد، سعيد سالم. أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005. ص20.

5.2.1.5. مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، وأهمها:

- توافر التفكير الاستراتيجي: حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام العصف الذهني لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

- توفر نظام للحوافز: بهدف التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

- توفر نظام مالي: ويجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

- توفر التنظيم الإداري السليم: وينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.¹

- استخدام نموذج التحليل SWOT لدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، ثم تحويلها إلى أهداف بغرض الوقوف على عناصر المؤسسة كما هي على أرض الواقع والتعامل معها، للمساهمة في تطوير المنظمة، وتحقيق مزايا تنافسية باستمرار لاستقطاب المستفيدين وتلبية متطلباتهم.

المبادئ	تحليل SWOT
• تحديد الإيجابيات بغرض استغلالها والاستفادة منها في المستقبل مع تحديد السلبيات التي قد تهدد المنظمة في المستقبل.	التعريف
دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة ودراسة الفرص والتهديدات المحتملة وانطلاقاً منها تحدد أربعة مسارات كالتالي: • مقابلة نقاط القوة مع الفرص المحتملة • مقابلة نقاط القوة مع التهديدات المحتملة • مقابلة نقاط الضعف مع الفرص المحتملة • مقابلة نقاط الضعف مع التهديدات المحتملة	المنهجية
• المساهمة في وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة • التأكد من وجود نقاط القوة ونقاط الضعف • التحكم في نقاط القوة ونقاط الضعف • تحديد الفرص والتهديدات المحتملة على المنظمة	الأهداف

جدول (3-5) تحليل SOWT

¹. كردي، أحمد. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية. 2015. [على الخط]. [2024/02/25] متاح على:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/117107/posts?page=2>

6.2.1.5. الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة

تتعلق بتخطيط الجودة الاستراتيجي عن طريق وضع أهداف الجودة طويلة الأمد وتعريف طرق تحقيق تلك الأهداف، وتتعلق بالأساس بكيفية دمج المنظمة للجودة بالعمل والأنشطة والمنتجات. ويتم تطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا. ويكون على أساس الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويتطلب ذلك مجموعة من الأنشطة لتحقيق هيكل لإدارة الجودة الشاملة حيث يتم أولاً بيان كيف تعمل أنشطة إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وبعدها يتم تحديد الدور الذي ستلعبه إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية العمليات من أجل تحسين المنتجات والخدمات.¹

3.1.5. إعادة الهندسة الإدارية

الهندرة، إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة العمليات تمثل أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها، من خلال الدعوة إلى إعادة النظر جذرياً في جميع أنشطة وإجراءات وعمليات المنظمات.

1.3.1.5. تعريف إعادة الهندسة الإدارية

وقد عرفت BPR بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية وذلك من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والشركات بإعادة هندسة نظم أعمالها".²

¹. المرجع نفسه.

². مبروك إبراهيم، السعيد. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص 236.

2.3.1.5. مبادئ إعادة الهندسة الإدارية:

تتمثل مبادئ الهندرة في النقاط التالية:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها.
- معرفة حقيقة المستفيدين وصفاتهم.
- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض العاملين السلطة لأداء مهامهم بكفاءة.
- تقوم على أساس تقنية المعلومات.
- التعامل مع جميع الموارد بالمكتبة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.¹

3.3.1.5. خصائص إعادة الهندسة الإدارية:

يمكن استنتاج بعض خصائص الهندرة في النقاط التالية:

- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل الداخلي والخارجي.
- تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية.
- تتميز مشروعاتها بطموحاتها الفائقة (التغيير الجذري)
- تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات كأساس لمشروعاتها.
- التركيز على العملاء.

¹. المرجع نفسه. ص 239.

- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة.¹
- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.²

4.3.1.5. أهداف تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات الأكاديمية:

- التخلص من الروتين القديم والتحول إلى المرونة.
- التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية.
- جعل المستفيد نقطة انطلاق للتغيير.
- الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة.
- السرعة والتميز في أداء الخدمات ورضا العملاء.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.³
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع الإجراءات

5.3.1.5. عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية:

- إن أبرز عوامل النجاح تكمن في معرفة أسباب الفشل وتلافيها، إضافة إلى العوامل التالية:
- توافر المنهجية المناسبة للتطبيق.
- وجود بنية تحتية قوية من تقنيات المعلومات.
- إعادة التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات
- التركيز على احتياجات المستفيد.

¹ رفاعي، ممدوح. إعادة هندسة العمليات. القاهرة: جامعة عين شمس. 2006. ص13.

² مبروك إبراهيم، السعيد. المرجع السابق. ص237.

³ عقيلي، عمر وصفي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل، 2001. ص95.

- مراجعة نظام الحوافز والمكافآت للعاملين.

- العمل على جمع الأنشطة وتوحيدها.

- ضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع.

- ضرورة اقتناع العاملين الذين يعملون بالمشروع ومدى تعاونهم¹.

6.3.1.5. فوائد تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة:

يحقق تطبيق BPR عوائد كثيرة على التنظيم والتسيير بكفاءة وفعالية، بشكل يحافظ على بقاء واستمرار مؤسسات المعرفة في مواجهة التحديات. ويمكن ذكرها فيما يلي:

- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات: بحيث يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمختصة بتقديم خدمات معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.

- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال وما يتم القيام به بعد إعادة الهندسة، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، هذا الأسلوب الناتج عن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقويم العمل لهذا المفهوم يكون جماعيا، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضا، وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظرا لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

¹. السلطان، فهد بن صالح. إعادة هندسة نظم العمل (الهندسة النظرية والتطبيق). ط2. الرياض، 2009. ص 63-64.

- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل الحر، حيث تساعد إعادة الهندسة الإدارية على إعطاء العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقطاب العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الإبداع والابتكار، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط، فمؤسسات المعرفة التي تستخدم إعادة الهندسة الإدارية تعمل على إعطاء الموظفين المكونين لفرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية، والتزامات كبيرة في أداء الأعمال، ولأن المسؤولية والأعمال ونتائجها وفقا لهذا المفهوم تكون جماعية، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الأداء.

- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم: حيث تساعد إعادة الهندسة الإدارية على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في مؤسسات المعرفة التقليدية، ولكن يلاحظ أن مؤسسات المعرفة التي تسعى إلى تطبيق واستخدام إعادة الهندسة الإدارية في أساليبها الإدارية تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم بالإضافة إلى التدريب وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم، بحيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم.

- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: فتعويض الموظفين في مؤسسات المعرفة التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل. أما في مؤسسات المعرفة التي تستخدم مدخل إعادة الهندسة الإدارية فيتم تعويض الموظفين على أساس أداء الموظفين (الفريق) ومكافآتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي، ويجب على مؤسسات المعرفة التي تأخذ بهذا المفهوم الإداري الجديد ضرورة إعادة النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت، حيث يتم ربطها بزيادة الأداء الوظيفي لفريق العمل.

- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة: أي العمل على مكافأة العاملين على أدائهم ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بفرق العمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً، أما الأفراد ذوو القدرات العالية فتتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها. وهذه المعايير تؤدي خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة وعلى جودة ونوعية الخدمة المقدمة.

- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين: فتكون فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة، وإعطاء التنظيم والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد ويؤدي إلى تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع الحلول لها.

- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: عندما يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات، فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهو ما يعني إعطاء الصلاحيات وفقاً لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

- المسؤولون يتحولون من مراقبين إلى قياديين: يركز مفهوم إعادة الهندسة الإدارية على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين، هدفهم الأول التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم¹.

¹. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. لبنان: دار ابن حزم، 2002. ص 60.

7.3.1.5. متطلبات نجاح تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة:

- تتركز متطلبات إعادة الهندسة الإدارية بالمكتبات الجامعية بالأساس في النقاط التالية:
- إيمان الإدارة العليا بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه، وفهم عملية إعادة الهندسة الإدارية.
- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية لتكون موضوعا لإعادة الهندسة. والتحليل السليم لكل عملية إلى عناصرها.
- تشجيع الاقتراحات والابتكارات، والتركيز على الإبداع والابتكار كمنهج في العمليات التنظيمية.
- الإدراك الكاف لرغبات المستفيدين.
- موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمي إن تطلب الأمر ذلك كنتيجة لإعادة تصميم العمليات، فقد تلغى وحدة تنظيمية أو تستحدث أخرى. والصياغة الجديدة الواعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل. والتحليل السليم لموقف المنظمة وتصميم أهداف التغيير.
- إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء لقياس الوقت بين وقت العمليات وتكلفتها قبل وبعد إعادة الهندسة
- الإفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساسا لقرارات سريعة ورشيقة.
- النظر لمعارضة البعض للتغيير كرد فعل طبيعي وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة، وتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.
- تفويض السلطة للعاملين وتخويلهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم (التخلي عن النمط البيروقراطي، وتوفير ثقة أكبر بالعاملين وقدراتهم).
- وجود معايير واضحة لما سوف يتم إعادة هندسته. وتوفير المنهجية اللازمة والمناسبة للتطبيق. والاستعانة بالتخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

- التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة. والتركيز على روح الفريق في العمل بدلا من العمل الفردي.
- التركيز على العمليات لا الإدارات، لأن ما يهم المستفيد هو نوع الخدمة وليس الإدارات ذات الصلة بتقديمها
- مستوى عال من التدريب والتعليم لدى العاملين، والاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمديرين والعاملين فيما يتعلق بكافة جوانب عملية التغيير.
- الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجالات التنظيم وإعادة التنظيم وإعادة الهندسة الإدارية، مع الاستفادة من خبرة أجهزة ومنظمات أخرى سبقت في تجربة التغيير.
- تجهيز بيئة العمل المناسبة من حيث الموقع والتجهيزات والمساحة، نظام فعال للمكافآت.
- التدريب كعنصر إستراتيجي من عناصر إعادة الهندسة الإدارية من خلال البرامج التدريبية الموجهة للعاملين والإدارة العليا والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم ، فذلك يقلل من مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معها.¹

2.5. التوثيق والإجراءات

وتتبع أهمية التوثيق والإجراءات انطلاقا من قاعدة "وثق ما تعمل واعمل ما توثق"، حيث أن أهداف التوثيق تتمثل في فهم واستيعاب متطلبات نظام إدارة الجودة بغرض التعرف على الحد الأدنى من الوثائق (تعليمات، مواصفات، إرشادات، قواعد، معايير) بحيث تكون سهلة الاستعمال وواضحة الأسلوب، موجزة التفاصيل وسهلة الاستخدام أو الاستعمال، من أجل التخطيط، والتشغيل والتحكم الفاعل والناجع في الإجراءات (طرق أداء وتنفيذ النشاطات والعمليات) المطلوبة في العمل بالمكتبات الجامعية للوصول إلى مرحلة التميز، حيث أن

¹ بلعور، سليمان، عبد اللطيف، مصطفى. إعادة الهندسة: مدخل للأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005. ص 477. [على الخط]. [2024/02/26] متاح على: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/3154>

تعريف وتوثيق إجراءات العمل، يوفر الإرشادات والطرق والنماذج لتوثيق النشاطات المرتبطة بالعمليات الفنية والخدمات المعلوماتية داخل المكتبات الجامعية.

1.2.5. التوثيق:

تسعى أدلة معايير جودة الأداء بالمكتبات الجامعية لوضع إطار موحد لإدارة الجودة في المكتبة، وأبرز المجالات والمعايير الرئيسية التي يتضمنها تتعلق بأهمية توثيق وتبسيط وتطوير الخدمات والإجراءات والعمليات الفنية، ومن هنا تتبع أهمية إبراز دور التوثيق ومقوماته، وتوضيح الإجراءات التي تساهم في تحقيق الجودة حسب المعايير المعتمدة.

2.2.5. الغرض من التوثيق:

- توصيف نظام إدارة الجودة (الرسالة، السياسة، الأهداف، الإجراءات).
- وضع إطار عمل واضح وفعال لجميع الموظفين والمستفيدين من المكتبة.
- توفير متطلبات فئات المستفيدين بأعلى مستوى جودة وأقل تكلفة ممكنة.
- توصيل المعلومات والتعليمات إلى جميع الموظفين في المكتبة الجامعية.
- مساعدة الموظفين على استيعاب وظائفهم والمتوقع منهم في الأداء والعمل.

3.2.5. فوائد التوثيق:

- التأسيس لتقييم فاعلية نظام إدارة الجودة ومدى استمرار صلاحيته.
- التزويد بالتوافق والانتظام في الإجراءات بناء على العمليات الموثقة.
- التأسيس لعملية التدقيق والمراجعة وباقي مجالات التحسين المستمر.
- التزويد بدليل موضوعي قابل للتنفيذ.
- ثقة المستفيد في النظام الموثق.
- المحافظة على الخبرات المتراكمة.
- ترتيب أنشطة العمل وإعلام الموظفين الجدد والمستفيدين حول مغزى الفعل.
- تسريع دمج الأفراد في المكتبة خلال عملية تدريب وتأهيل الموظفين الجدد.

- تحسن الشفافية من خلال تمكين الموظفين من الاطلاع على تأدية العمليات
- تزايد من فرص المؤسسة في التطوير والتحسين المستمر
- تسهيل التوافق مع التنظيم واللوائح والقوانين والتشريعات.
- توفير هيكل متماسك للتواصل الداخلي في المكتبة ولبناء قاعدة للمعلومات.
- تعمل كعجلة تنشر أفضل الممارسات داخل المكتبة يتم تحديثها بشكل مستمر.
- تؤثر على مدى الالتزام بضوابط المكتبة واحتياجاتها من قبل الموظفين.
- تقلل فرص التواصل الخاطئ وأداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.
- تقلل من الاختلاف وتدعم الجودة عبر التنفيذ المطابق للمعايير الموحدة.
- تستخدم كمرجع مهم للبيانات والإجراءات وتقييمها لأغراض الاستخدام.

4.2.5. أهداف التوثيق:

يستخدم التوثيق بهدف:

- 1- التوثيق: أي توثيق عمليات (الوضع القائم) في المكتبة الجامعية من أجل التوضيح والتدريب والضبط والتقييم لاحقاً.
- 2- التحسين ومراجعة عمليات قائمة للتأكد أنها صحيحة وإجراء التحسينات وذلك بالبداية بالواقع الحالي والانتهاه بما يجب أن يكون عليه الحال.
- 3- إعادة الهيكلة عن طريق رسم العمليات والنشاطات الحالية ثم التعامل معها بشكل كامل مع فريق عمل التحسين في المكتبة الجامعية.
- 4- توحيد المعايير بتكرار ما يجب أن يكون عليه الحال داخل المكتبة الجامعية بهدف التوصل إلى التميز.
- 5- التطوير حيث البدء بعملية جديدة ثم مراجعتها ثم تطوير هذه العملية وتفقدتها، ثم التنفيذ والمراجعة للتأكد أنها تتفق والمتطلبات.

6- الاستفادة من الخبرة المكتسبة في التنفيذ. وعلى ضوء هذا، يتم تعديل الإستراتيجية ومن ثمّ تعديل سياسة المكتبة الجامعية

7- التعرف على التغيرات في تطلعات ورغبات فئات المستفيدين ورصد هذه التغيرات في تطور هذه التطلعات.

8- مساعدة الباحثين المهتمين بالمكتبة من الخارج؛ لفهم التغيرات في المعرفة والمواقف والسلوكيات الضرورية لتحقيق النتائج.

2.2.5. الإجراءات (إجراءات العمل):

هي طريقة خاصة لإنجاز عمل معين أو نشاط محدد. يجب أن تكون أكثر تفصيلاً وتوضيحاً وسلاسة في تسلسل من الخطوات يجب أن تتبع بشكل ثابت ومتكرر لإنجاز النتيجة النهائية المطلوبة، يمكن أن توثق بعدة أشكال. كما تصف كيفية إنجاز مهمة محددة ضمن إجراء عمل قياسي. والجدول (4-5) يوضح خصائص ومواصفات إجراءات العمل.

خصائص الإجراءات	مميزات الإجراءات	مواصفات الإجراءات	أنصاف الإجراءات
- يجب ضبطها وفقاً للمعايير	- حجم المكتبة وطبيعة العمل	- له بداية ونهاية داخل المصلحة	- ورقي: تنفذ كل خطوات الإجراء من خلال النماذج الورقية المطبوعة وتسير المعاملة بشكل (نص مطبوع).
- بسيطة وفي صميم الموضوع	- الهيكل التنظيمي للمكتبة.	- يقوم به موظف أو أكثر، ويراعي المستويات الوظيفية	- إلكترونياً: تنفذ كل خطوات الإجراء باستخدام البرمجيات ولا يتم استخدام الأوراق مطلقاً
- بعض الإجراءات تكون إلزامية	- متطلبات فئات المستفيدين.	- ينفذ بشكل روتيني مع ثبات المدخلات والمخرجات	- مختلط: تنفذ
- إجراءات إضافية تكون مساندة	- المتطلبات التنظيمية المطبقة	- يضمن على خطوات عمل متسلسلة ومتراصة ومنطقية	
- طبيعة العمليات وتداخلاتها	- كفاءة العاملين المشهود لها.	- يفرز مخرجات	
- تعقد الخدمات / المنتجات.	- متطلبات نظام إدارة الجودة.		

ذات قيمة مضافة - يرتبط بالعمليات المكتبية ويكون جزء أصيلا منها.	بواسطة برنامج إلكتروني، مع بعض النماذج الورقية لإتمام العملية.
--	---

جدول (4-5) طبيعة وخصائص إجراءات العمل

3.2.5. المعايير الموحدة:

لقد اهتمت العديد من المنظمات بإصدار المعايير الموحدة/المواصفات القياسية بمختلف أنواعها، كما أنها تقوم بمراجعة هذه المعايير باستمرار وبصفة دورية للتأكد من مواكبتها للتطورات المعاصرة، وتعدّ المعايير الموحدة العناصر التي يتم الحكم في ضوءها على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، حيث أن المعايير الموحدة تساعد المؤسسة على تطوير نفسها ومواكبة التطورات في مجال عملها، والارتقاء بمقومات عملها (المدخلات، العمليات، المخرجات). وقد دخلت المعايير مختلف المجالات التجارية والصناعية والخدمات، فالمعايير عبارة عن مجموعة مواصفات محددة للمقارنة والحكم تستعمل لوضع أهداف الإنجاز وتقييمه وقد تكون معبرة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة، وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات الإنجاز في المؤسسة.

1.3.2.5. تعريف المعايير الموحدة:

المعايير الموحدة هي مجموعة من المتطلبات والخصائص، التي يستلزم توافرها وتطبيقها عند طلبها. والمواصفات القياسية وثيقة توضع باتفاق عام وتعتمدها جهة معروفة، تقدم للاستخدام العام والمتكرر تتضمن القواعد أو الإرشادات العامة أو الخصائص المتعلقة بالأنشطة أو نتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى من النظام والترتيب داخل سياق معين. وتعرف (ISO) المعايير أنها "مواصفة فنية أو أي وثيقة أخرى متاحة لعامة الناس، وتم صياغتها بتعاون أو اتفاق عام من طرف جميع المهتمين المتأثرين بها، معتمدة على النتائج

والتجارب المجمعّة في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتهدف إلى تقديم أقصى منافع للمجتمع، ومتفق عليها أو مقبولة من جانب هيئة التقييس¹

أما في مجال المكتبات والمعلومات يشير قاموس ODLIS إلى أن المعايير "هي مجموعة من القواعد والاشتراطات الموضوعية سواء من قبل الجمعيات المهنية أو هيئات الاعتماد أو الجهات الحكومية من أجل قياس وتقويم خدمات المكتبات ومجموعاتها والأنشطة والبرامج التي تتوفر على تقديمها" وحسب جمعية المكتبات الأمريكية (ALA) المعايير "هي السياسات التي تصف القيم والأسس المتعلقة بأداء المكتبة، والتي تكون ذات طابع شامل يغطي نطاق واسع من الأنشطة والبرامج والخدمات التي تقدم في المكتبة، وتحدد المؤشرات الكمية والكيفية لكل منها، وكذلك تمكن من صوغ الغايات والأهداف التي يطمح إلى تحقيقها على مستوى المهنة والتخصص".¹

والمعايير بصفة عامة يحددها القانون، أو الاتفاق أو العرف، يتم بموجبها قياس أو تقييم الجودة والإجراءات والأداء في المؤسسة، ويسعى المصنعون والممارسون والباحثون وغيرهم إلى تحقيقها ومطابقتها من أجل ضمان الجودة و/أو توحيد النتائج.

2.3.2.5. تعريف التقييس/التوحيد القياسي

أما التقييس Standardisation حسب تعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) "نشاط يعطى حلاً لتطبيقات والمشكلات التي تتكرر باستمرار وخاصة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والاقتصادية ويهدف في ذلك إلى تحقيق أقصى درجة ممكنة من النظام والتوحيد في السياق، ويتمثل هذا النشاط بصفة عامة في عمليات صياغة وإصدار وتنفيذ المعايير الموحدة"

3.3.2.5. أهداف التقييس

¹. متولي، عبد الله حسين، حتمية الاعتماد على المعايير في المكتبات الجامعية. 2015. [على الخط]. [2024/01/20].

التقييس عملية مهمة في المؤسسة، طابعها تكتيكي وتساهم بصفة كبيرة في الرفع من جودة المنتجات والخدمات، وحسب المنظمة الدولية للتقييس (ISO) يؤدي التوحيد القياسي إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- توفير الجهد البشري من خلال تقادي العمليات التكرارية، وخفض التكاليف للمؤسسات والمحافظة على الموارد الخاصة بالمؤسسات.
- حماية المستهلكين من خلال نوعية مناسبة من السلع والخدمات المقدمة لهم. والعمل علي تحقيق الأمان، والصحة.
- تبسيط العمليات الإنتاجية والتوزيع. والعمل علي تطوير وتحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- تشجيع وتسهيل العمليات التبادلية في مجال المواد المصنعة والخدمات بما في ذلك المعلومات.
- وضع شروط للاستخدام المتكرر للموارد بالأخذ بعين الاعتبار المشاكل الفعلية والمحتملة في المؤسسة، وهذا لتحقيق مستوي عالي من النظام.¹

4.3.2.5. المعايير الموحدة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة عناصر المنظمة، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لزيادة رضا المستفيد وتحقيق حاجاته ورغباته وتوقعاته.

والمعايير الموحدة باعتبارها مواصفات مقبولة متفق عليها على نطاق واسع تؤدي إلى تثبيت المتطلبات بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات، وتسهل التبادل والتوافق، واستخدامها يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات، فضلاً عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الإنتاجية وتقليل الأخطاء. كما أنها تضمن القياس المباشر للجودة والأداء.

¹.International Organization For Standardization. standard. [On line]. [07/01/2024]. Available On: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

لذلك تعد المواصفات القياسية إحدى متطلبات TQM والخطوة الأولى على طريق النظام، وإتباعها سيحقق أهداف الجودة باعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات لتحقيقها، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تعد أشهر نظم إدارة الجودة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى المواصفات العالمية، فثقافة إدارة الجودة هي توافق لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في سياستها وخطتها وتأكيدا على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.

إن إدارة الجودة الشاملة تضمن الامتثال للمعايير، وتقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة يتطلب الامتثال للمعايير المقبولة والمعروفة، والامتثال لهذه المعايير الموحدة ليس فقط يضمن الجودة بل أيضا يبني الثقة مع المستفيدين، ويحقق التحسين المستمر في الأداء. كما أن المفهوم الحديث للجودة يركز على المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات والخدمات بما يضمن المطابقة مع المواصفات القياسية ويحقق متطلبات المستفيدين.

5.3.2.5. المعايير والمواصفات في المكتبات الأكاديمية:

إذا كان الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل، فإن الهدف الرئيسي للمكتبة الأكاديمية هو إتاحة الوصول للمواد بأسرع وقت وأقل جهد، وما تنظم المواد وتصنيفها وفهرستها وحوسبتها إلا لتحقيق هذا الهدف: المستفيد وإرضاءه. لذلك كلما كانت الإجراءات من عمليات فنية وإدارية تلتزم بالمعايير الخاصة بالمكتبات والمعلومات، بهدف القياسات والإجراءات، كلما كانت جودة الخدمات أفضل سواء للعميل الداخلي (الموظف)، أو الخارجي (المستفيد النهائي).

إن هدف TQM هو العمل الجيد، لذلك تعتبر المعايير هي الضابط والموحد والمقيم لهذا العمل، حيث تعتبر إجراءات نموذجية للأداء ومقاييس للتقويم وإرشادات باعثة للتحسين، وأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات وأداء الأعمال من قبل الإدارة العليا، تساعد لحد كبير في زيادة فعالية المكتبات ومراكز المعلومات وإعطاء مقياس واضح سليم لتقويم الأداء، وتحديد

نقاط الضعف والقوة، لذلك يمكن النظر إلى المعايير المكتبية على أنها قواعد أو إرشادات أو توجيهات تساعد الإدارة في التعرف إلى الحد الأدنى من الموارد/المدخلات، وطريقة أداء العمليات/الإجراءات، ومدى جودة المخرجات/الخدمات ومنتجات المعلومات، وعليه فتطبيق المعايير الموحدة يعد من مرتكزات الإدارة المعاصرة للمكتبات ومراكز المعلومات.

6.3.2.5. الحاجة إلى تطبيق المعايير الموحدة في المكتبات الأكاديمية:

إن المعايير والمواصفات أحد أهم الأدوات والمتطلبات التي تلتزم بتطبيقها المكتبات ومرافق المعلومات حتى تتحقق الجودة في المنتجات والتبسيط في الإجراءات والفعالية في الأداء، ويعد الاستعانة بالمعايير الموحدة/المواصفات القياسية من أساسيات العمل المعاصرة، يساعد المكتبات ومرافق المعلومات على تحسين نفسها باستمرار، كما يضمن لها مواكبة التطورات والارتقاء بمقومات عملها (العمليات، النظم، الأفراد، الوظائف، الخدمات) من أجل تحقيق أهدافها وإدراك غاياتها.

ويساهم تطبيقها في تقليل الروتين، إزالة الإجراءات المتناقضة، والقضاء على التكرارات في العمليات، ويسعى للتحسين المستمر المنظمة، وتطبيقها بانتظام في المنظمة يؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية. كما تضع المواصفات القياسية الأسس للتطبيق والتوافق، حيث يجب على المكتبات التي تتوقع المنافسة وتطلب التطوير والتحسين، أن تتوافق أعمالها ومنتجاتها وخدماتها مع المواصفات القياسية السائدة.

والمكتبات ومرافق المعلومات التي تطبق المعايير الموحدة ستتمكن من الحفاظ على موقعها الريادي في المستقبل، وبالتالي سوف تظهر فرصة لتحسين جودة منتجاتها وذلك عن طريق مجموعة القواعد التي تضمن توفر القدرة على تقديم الخدمات المطلوبة ليتأكد أن ما سيقدم للمستفيد يلبي رغباته بصورة كاملة.

ويبقى الهدف الأساسي من وضع وإصدار المعايير الموحدة في المكتبات الجامعية هو تحقيق مجموعة من الشروط الواقعية تمثل أرضية صلبة تمكن في حال استيفائها أن تكون

برامج المكتبة الجامعية ملائمة وجيدة في إطار أهداف المؤسسة الجامعية التعليمية والبحثية ومتطلبات المجتمع، بغرض التقييم الدقيق لغاية رفع مستوى الأداء وتحسين الخدمات المقدمة لتتلقى مع متطلبات المستفيدين.

5.4.2.4. الاعتماد الأكاديمي

يمثل الاعتماد مجموعة الإجراءات النموذجية التي تساعد المؤسسات التعليمية في تقييم وتحسين العمليات التي تتبعها، والمطابقة للمعايير المؤهلة، ويعد أحد أبرز التوجهات الإدارية الحديثة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، ويستهدف ضبط الأداء وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. ويستند الاعتماد الأكاديمي قيمته من ضرورة ضبط الأداء وتحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية، حتى أصبح الاعتماد أحد أهم القضايا في الأوساط الأكاديمية نظراً لكونها عملية أساسية لتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

5.4.2.1. تعريف الاعتماد الأكاديمي

ويقصد بالاعتماد الأكاديمي تلك العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد ما إذا كانت المؤسسة تطبق معايير الجودة المحددة مسبقاً، ومن ثم يمكن اعتمادها ومنحها شهادة تفيد بتطبيقها تلك المعايير، والتي تهدف إلى تمكين المؤسسات التعليمية من الحصول على صفة متميزة وهوية معترف بها محلياً أو دولياً والتي تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق استراتيجيات وسياسات وإجراءات فعالة لتحسين الجودة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يقابل متطلبات المستفيدين ويحقق مستويات عالية من رضاهم.

والاعتماد الأكاديمي هو "رتبة أكاديمية، وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة معايير الجودة الوطنية أو العربية أو الدولية وفق ما يتفق عليه من مؤسسات التقويم التربوية. ويعد الاعتماد خطوة أساسية للمؤسسة للسير نحو التميز

في إطار توافقها وانسجامها مع أفضل المعايير العالمية المعروفة وتيسير سبل الاعتراف بها من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية الدولية والقدرة على التنافس مع زميلاتها".¹

2.4.2.5. فوائد الاعتماد للمكتبات الجامعية

- وقد بين (Peter) أن معايير تقييم المكتبات الجامعية وتطبيق معايير الاعتماد عليها يحقق مجموعة من الفوائد تنعكس مباشرة عليها، وتتلخص في:
- القضاء على الاختلافات في أداء العمل وتوفير الوقت
 - الوصول بأداء العمل المكتبي إلى مستوى الأمثل
 - تسهيل عملية التبادل الدولي، ونقل المعلومات بين المكتبات
 - تحقيق المزيد من تبسيط الإجراءات وسهولة متابعة وتقييم أداء وخدمات العمل المكتبي
 - سهولة متابعة وتقييم العمل المكتبي (الأداء والخدمات)
 - توحيد العمليات الفنية وخاصة في الفهرسة والتصنيف
 - إرشاد المخططين عند إنشاء مكتبة جديدة أو تقديم خدمة جديدة.²

3.4.2.5. معايير الاعتماد في المكتبات الجامعية

ولقياس ضمان جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية كان لا بد من وجود معايير للاعتماد وضمان الجودة. ويقصد بمعايير الاعتماد وضمان الجودة " مجموعة محددة مسبقا ومتفق عليها من المؤشرات الأكاديمية الكمية والكيفية، والكفايات المهنية التي تتسم بالوضوح والدقة العلمية وتتناول مجموعات ومرافق وخدمات المكتبات بالإضافة إلى موظفيها والقائمين على إدارتها، وتعد بمثابة قواعد إرشادية أو أطر مرجعية يمكن من خلالها قياس مدى تحقق

¹ جبران العبيدي، سيلان. ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع. أعمال المؤتمر الثاني عشر لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي. بيروت. 6 - 10 ديسمبر 2009، ص19.

² الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2008، ص429.

متطلبات الجودة والاعتماد الواجب توافرها لدى المكتبات باعتبارها متطلبات الحصول على الاعتماد¹.

4.4.2.5. خصائص معايير الاعتماد في المكتبات الجامعية:

- إيجاد مواد تعليمية ذات جودة عالية، لخدمة احتياجات هيئة التدريس والطلاب والباحثين.
- توفير المعرفة الملائمة للاطلاع والقراءة والتسهيلات والمساعدات البحثية، إلى جانب غيرها من متطلبات الدراسة والتدريب والبحث
- مراعاة تعيين أمناء المكتبات على مستوى عالي من التعليم والكفاءة والخبرة المهنية إلى جانب العاملين الفنيين للعمل على تحقيق أهداف المكتبة بكفاءة واقتدار.
- العمل على التعاون والتبادل الفعال مع مكتبات الجامعات في الداخل والخارج
- مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في مجال المكتبات
- العمل على استخدام الطرق الفعالة من أجل الحصول على الدعم المالي الكافي من السلطات الرسمية والجهات الأجنبية
- المحافظة على مستويات عالية من الجودة في تقديم الخدمات الببليوغرافية والمرجعية والبحثية
- وجود آليات ومعايير معينة للتقييم الذاتي لكل الأنشطة والخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية
- العمل على إصدار ونشر إصدارات دورية وغير دورية وبرامج الأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبة².

¹. خليل، محمد، علي، إلهام. واقع تحقق معايير اعتماد المكتبات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة: دراسة ميدانية. المجلة التربوية جامعة سوهاج. ع69، 2020. ص715.

². الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2008، ص429.

5.4.2.5. ملامح الاعتماد وضمان الجودة في المكتبات الجامعية

- التركيز في خدماتها ومرافقها ومجموعاتها على المستخدم أو المستفيد، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات والتحديات التي يمكن أن تواجهها المكتبات في المستقبل
- الاهتمام بتطبيق الدراسات الاستقصائية والسوح الاستطلاعية للمستفيدين؛ مما يوفر للمكتبة بيانات تفصيلية تسهم في تطوير وتحسين خدماتها ومرافقها ومجموعاتها.
- الاهتمام بالمستفيدين عن طريق إتاحة برامج تنشيط وخدمات تدريب؛ مما يساهم في تطوير البنية المعرفية للأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية.
- السعي نحو الحصول على جوائز التميز في الأداء أو في خدمة العملاء على المستوى الدولي وليس المحلي فقط، وتطبيق أطر ومعايير دولية للجودة والاعتماد؛ مما يساعد المكتبات الأكاديمية على اختيار أفضل وأنسب أساليب قياس وتقويم الجودة بها، وفي تعزيز خدماتها والترويج لها، وإثبات مكانتها داخليا وخارجيا.¹

5.4.2.6. دور المكتبة الجامعية في الاعتماد الأكاديمي

يعتبر الحصول على الاعتماد ومنحهم شهادات معتمدة أفضل ما يمكن أن تقدمه الجامعة للخريجين، حيث تمكنهم من المنافسة في سوق العمل لكونهم متميزين. وبما أن الجامعة هي مجرد مجموعة من المباني حول مكتبة حسب (Shelby Foote)، إذن فلا بد من دور في الحصول على الاعتماد. وعليه فالجامعة التي تسعى للحصول على الاعتماد سوف تركز على المكتبة الجامعية لإظهار مدى تنوع وعمق المصادر والخدمات المتوفرة لديها لدعم المناهج التعليمية والبحوث العلمية والمساهمة في تقدم الجامعة. إذ إنها تملك الموارد والمصادر لدعم الاعتماد، لذا يجب عليها المشاركة في العملية حتى يتسنى تطبيقه بنجاح. وقد نجحت المكتبات الجامعية في القيام بدور فعال للاعتماد في مؤسسات التعليم العالي.

¹ خليل، محمد، علي، إلهام. المرجع السابق. ص746.

وبالتالي فالاعتماد الأكاديمي هو نتيجة حتمية لتطبيق معايير إدارة الجودة على كل عناصر العملية التعليمية، فالمؤسسة الجامعية التي تضمن جودة أدائها ومخرجاتها تؤهل بالضرورة للاعتراف من طرف هيئات الاعتماد ومنحها شهادة الاعتماد الأكاديمي، التي من شأنها تعزيز مكانتها وتحقيق تفاعلها مع المحيط الأكاديمي والمهني والاقتصادي والمجتمع. ومن المستحيل تحقيق ذلك دون دعم المكتبة الجامعية لجميع البرامج والمناهج لمؤسسة التعليم العالي. كما أن الاعتماد فرصة للمكتبة الجامعية للتطور في المبنى والتجهيزات والمجموعات والخدمات لتشكيل الأرضية الصلبة للتدريس والأنشطة التعليمية للجامعة، لذا تسعى المكتبات الجامعية لتحقيق الخدمات والمصادر التعليم/البحث المناسبة للمستفيدين وضمان الجودة.

5.2.5. المنظمات المتخصصة:

تعد منظمات المعايير والجمعيات المهنية الرقم الصعب في معادلة ترقية الأداء، وتحسين الخدمات، في المكتبات ومؤسسات المعلومات، ويصبح الأمر أكثر جلاء حين يتعلق بالمواصفات القياسية الصادرة عن تلك المنظمات، ومدى مساهمتها في تطور المكتبات على العموم، والمكتبات الجامعية على الخصوص.

1.5.2.5. المنظمات المصدرة للمعايير الموحدة

هي هيئات تتجسد نشاطاتها الأساسية في المعايير الموحدة والمواصفات القياسية التي تصدرها، ثم تراجعها، وقد تشمل تقوم بتطوير أو تعديل أو تفسير هذه المعايير والمواصفات. وتخضع معظمها لحقوق الملكية الفكرية. تستخدم في العادة كإطار لإمكانية التشغيل البيئي للمؤسسات، والأنظمة، وبمثابة مواصفات لمشاركة البيانات للمؤسسات والمستخدمين.

1.1.5.2.5. مهام منظمات المعايير

- المساهمة بنشاط في ديناميكيات المجتمع المهني بهدف تحديد وتعزيز أفضل الممارسات
- إقامة والإشراف على التظاهرات العلمية، المؤتمرات، الورشات والأيام الدراسية.
- تطوير أدوات للجودة تتضمن المنهجية، العمليات، إدارة المخاطر والتحسين المستمر.

- دعم الأعضاء في إدارة التغيير لمنهج الجودة وتحديد مجال التحسين ودعم التغيير.
- تقديم تدريب متخصص في مجال الجودة، يغطي أساليب الجودة، والاعتماد.
- تقديم المشورة والخبرة لدعم المؤسسات في خدمات محددة مرتبطة بمجال الجودة.
- ضمان وظيفة مراقبة تنظيمية ومعيارية لتحديد أنشطة وإستراتيجية المؤسسات.

2.1.5.2.5. فوائد تطبيق المعايير

- المساعدة على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية تركز على دورة من التقييم الذاتي والتحسين المستمر للعمليات والأنشطة تنطلق من وعي العمال والتزام الإدارة العليا.
- ضمان استخدام أكثر كفاءة للموارد المتوفرة وتحسين الأداء باستمرار لزيادة قدرة المنشأة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي متطلبات المستفيدين.
- توفر المواصفة القياسية الدولية للمنشأة المفاهيم الأساسية والمبادئ والمفردات لأنظمة إدارة الجودة وتعمل كأساس للمعايير الأخرى المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة.
- المساهمة في زيادة وعي الإدارة العليا المنظمة بالتزاماتها لتلبية احتياجات وتوقعات عملائها والأطراف المهتمة وزيادة رضاهم بمنتجاتها وخدماتها.

2.5.2.5. الجمعيات المهنية الخاصة بالمكتبات

هي هيئات تعتبر لسان حال القوى العاملة، والممثل الرسمي والشرعي لها، كما تعد المعبر عن أفكارهم، آمالهم وطموحاتهم، في حين تعبر بعضها عن توجهات وسياسات الهيئات الرسمية والحكومات، وتعد الجمعيات المهنية إحدى الركائز الأساسية للمهنة. تعمل على كسب ثقة أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، وتدعم احترام التخصص وأهله، وتتولى هذه الهيئات اقتراح وإرساء المواصفات القياسية.

وتستعمل تلك المواصفات، في تقييم وتقويم العمليات والوظائف والخدمات في المؤسسات، والعديد من المهام الأخرى لمعرفة المشاكل والانحرافات، والعمل على معالجتها، وتحديد الفرص واستغلالها، وتعيين المخاطر وإدارتها، كل ذلك من أجل المساعدة في عملية اتخاذ

القرار، والعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، واستحداث خدمات مواكبة للتطورات التكنولوجية، وزيادة رضا المستخدمين.

كما أنها توفر فوائد مختلفة ومزايا متنوعة لأعضائها، فمن خلال الانضمام إلى جمعية مهنية، يمكنك الحصول على معلومات قيمة من الخبراء والنظرية الذين يشاركونك الاهتمامات والتحديات والأهداف. ويمكنك التعلم والاستفادة من أفضل الممارسات وتشجيع تبادل الخبرات وتحفيز الابتكار.

1.2.5.2.5. مزايا العضوية في الجمعيات المهنية

إن من فوائد كونك عضواً في جمعية مهنية يمكنك تحقيق ما يلي:

- الوصول إلى مجموعة متنوعة من الموارد والمواد التي تساعدك على تحسين عملية إدارة الجودة. حيث يمكنك العثور على الإرشادات والأدوات التي يمكن أن تساعدك في تخطيط وتنفيذ وتوثيق ومراقبة إجراءات الجودة. كما يمكنك الاطلاع على المقالات والندوات عبر الإنترنت، والتي تعرض قصص النجاح والدروس المستفادة من المنظمات المماثلة. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك الاشتراك في النشرات الإخبارية والمجلات التي تبقيك على اطلاع بأحدث الاتجاهات والتطورات في مجالك.

- الحصول على المشورة والدعم من الخبراء والموجهين الذين يمكنهم مساعدتك في التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجهك، عن طريق طلب المشورة والرأي من المدققين المعتمدين، المستشارين والمدربين. كما يمكنك أيضاً المشاركة في ورشات العمل والدورات التدريبية أو البرامج التي يمكن أن تساعدك على تحسين مهاراتك وكفاءاتك، بالإضافة إلى الاستفادة من برامج الشهادات أو الاعتماد التي يمكن أن تساعدك على إظهار مهاراتك ومصادقتك كمحترف.

- تحقيق التواصل مع آخرين لديهم أهداف مماثلة في إدارة الجودة. عبر الانضمام إلى المنتديات والمجموعات عبر الإنترنت، حيث يمكن تبادل الأفكار والآراء والحلول مع أعضاء

آخرين يواجهون مشكلات وفرص مماثلة. يمكنك أيضا حضور المؤتمرات والاجتماعات للقاء والتفاعل مع الشركاء والعملاء المحتملين الذين يمكنهم مساعدتك في تحسين الجودة. بالإضافة إلى ذلك يمكنك الاستفادة من الموافقات والشهادات التي تساعدك على تعزيز سمعتك وتأثيرك في مجالك.

2.2.5.2.5. أهداف الجمعيات المهنية في مجال المكتبات:

تعمل جمعيات المكتبات عموما على تحقيق مجموعة من الأهداف:

- تبادل الآراء والمعارف والخبرات عبر الملتقيات والمؤتمرات.
- كسب ثقة المجتمع تجاه العاملين بالمجال وتدعيم احترام المهنة والمهنيين.
- وضع المعايير الموحدة والمواصفات القياسية الخاصة بالمجال.
- إحاطة العاملين في المجال بالجديد عبر المنشورات والدورات التدريبية.
- ضمان تطوير وتعليم وتدعيم والحفاظ على مهن علوم المكتبات والمعلومات.

3.5.2.5. المنظمات المتخصصة وإدارة الجودة الشاملة

تمثل منظمات المعايير والجمعيات المهنية العلاقة المنهجية النظامية بين الإدارة والمستفيد، والمدعمة بالوثائق والإجراءات، والمكملة لتوجه الإدارة والعاملين بالمكتبة بإدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن المواصفات والمعايير تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المستفيد، بينما تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المكتبة، كما أنها تذهب إلى أبعد من تلبية حاجات المستفيدين بل تسعى إلى استباق توقعاتهم. كما أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المكتبة الجامعية بشكل شامل، سعيا لزيادة رضا المستفيد يجعلها مدخلا للتوافق مع المواصفات المستهدفة والحصول على شهادة الاعتماد، كما أن تركيز المعايير والمواصفات على التوثيق الإجراءات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة وتوكيدها. وهكذا فإن المطابقة للمعايير والمواصفات يمثل نظاما للجودة يقوم على إجراءات موثقة وقواعد محددة،

بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنها متكاملتان وليستا متعارضتين ومعدنهما واحد هو الجودة.

4.5.2.5. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي

بالانجليزية (International Organization For Standardization) واختصارا (ISO) منظمة مستقلة، غير حكومية، تتمثل في شبكة للهيئات الوطنية للمعايير للبلدان الأعضاء. تأسست العام 1946، ومقر أمانتها العامة في جنيف، عدد أعضائها (172)، تتكون من 839 لجنة تقنية، تطور وتنشر وتراجع مجموعة واسعة من المواصفات القياسية، أصدرت أكثر من 25465 مواصفة دولية في مختلف المجالات (97)، بمعدل 100 مواصفة جديدة شهريا.¹

1.4.5.2.5. أهداف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)

تقوم منظمة ISO بإصدار المعايير/ المواصفات العالمية المحددة لجودة السلع والخدمات، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات.²
2. رفع المستويات القياسية ووضع وتطوير المعايير والاختبارات والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.³
3. تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية.⁴
4. ترسيخ المعاهدات بين هيئات التوحيد القياسي الوطنية في أنحاء العالم.

¹.International Organization For Standardization. **about**. [On line]. [07/01/2024]. Available On: <https://www.iso.org/about>

².NISTIR 5122. **Question and Answers on ISO 9000 Standards Series and Related Issues**. National Institute For Standards and Technology. USA. May. 1993. P3.

³.الشبراوي، عادل. الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، 1995، ص101.

⁴.NISTIR 5122. Op. Cit. P3

5.المساهمة في توفير وسيلة لتسهيل الاتفاقيات بشأن المواصفات الدولية.¹

2.4.5.2.5. المواصفة القياسية (ISO 9000)

تعتبر المواصفة الدولية ISO 9000 نظام إدارة الجودة- المبادئ الأساسية والمفردات. (SQM) المواصفة الأوسع انتشارا واستخداما كنموذج لتوكيد الجودة، تساعد المواصفة المنشآت على تحسين وتعزيز جودة مخرجاتها (منتجاتها، خدماتها)، لتحقيق متطلبات عملائها بل تزيد أيضا أصحاب المصالح الذين يمكن أن يكون لهم تأثير على رضاهم. كما تساعد على تحسين وتعزيز وتنظيم عمليات ووظائف المنشأة، والتي تحسن فاعلية نظام إدارة الجودة وتقلل التكاليف، ويمكن تطبيقها على كل القطاعات والخدمات، وقد أصبحت ذات قبول ومصادقية على المستوى الدولي كنموذج لإدارة الجودة.²

5.5.2.5. الاتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات

بالانجليزية (International Federation of Library Associations and Institutions)، واختصارا (IFLA). منظمة دولية مستقلة، غير حكومية وغير ربحية، تعمل على تعزيز مصالح جمعيات المكتبات والمعلومات، وخدمات المكتبات والمعلومات، وأمناء المكتبات والمجتمعات التي يخدمونها في جميع أنحاء العالم (190 دولة). تأسس الاتحاد عام 1927، ويقع مقره الرئيسي في لاهاي هولندا.³

1.5.5.2.5. أهداف IFLA الرئيسية:

تعزيز المعايير العالية لتقديم خدمات المكتبات والمعلومات والممارسة المهنية، فضلا عن إمكانية الوصول إلى التراث الثقافي الوثائقي وحمايته والحفاظ عليه. ويتم ذلك من خلال تعزيز التعليم المهني، وتطوير المعايير المهنية، ونشر أفضل الممارسات والنهوض بالمعرفة

¹.Russel, Robert S, Taylor, Bernard W. **Production and Operations Managment Focusing on quality and Competitvess**, prentice-Hall New Jersey. 1995. P131.

².International Organization For Standardization. **standard**. [On line]. [07/01/2024]. Available On: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

³.International Federation of Library Associations and Institutions. **about-us**. [On line]. [15/01/2024]. Available On: <https://www.ifla.org/about-us/>

العلمية والمهنية ذات الصلة؛ تشجيع الفهم الواسع النطاق لقيمة وأهمية خدمات المكتبات والمعلومات عالية الجودة في القطاعات العامة والخاصة والتطوعية؛ تمثل مصالح أعضائها ومنظمات المكتبات والمعلومات والمجتمعات التي تخدمها في جميع أنحاء العالم. كما تهدف IFLA إلى ضمان أن المكتبات، من خلال العمل معًا، يمكنها تحقيق أكثر مما يمكن أن تحققه بمفردها. بالإضافة إلى تقديم الخدمات للمهنة والمجتمعات التي تخدمها بجلب فوائد للجمعيات والمؤسسات والشبكات المهنية مع التركيز على تحقيق إمكانات مجال المكتبات العالمي كمحرك للتغيير الإيجابي المستدام والمنهجي.

2.5.5.2.5. أنشطة IFLA الأساسية:

توفير الهياكل والدعم اللازم لحشد المجتمع المهني، ومن خلالهم تسريع تبادل الابتكارات والرؤى، فضلاً عن تطوير المعايير والمبادئ التوجيهية والأدوات العملية. ومن خلال ذلك، العمل على تحقيق هدف توفير أفضل خدمات المكتبات والمعلومات الممكنة للجميع، ومساعدة المجتمعات في كل مكان على تحقيق حقوقهم وتحقيق إمكاناتهم. والعمل على الخصوص، على تفعيل اللجان المهنية والإقليمية والاستشارية، واستكشاف طرق جديدة للجمع بين المكتبات وأمناء المكتبات معًا بشكل فعال.¹

3.5. تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يتميز العالم اليوم بالاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات، فقد أضحت من المرتكزات الأساسية في الإدارة والتسيير، انطلاقاً من الأجهزة والعتاد، مروراً بالبرمجيات والتطبيقات وصولاً إلى الشبكات، وما ينبغي إدراكه هو أن تكنولوجيا المعلومات وعناصرها تقدم الكثير للمؤسسات عند تعهدها الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن معظم العمليات الرئيسية تساهم للوصول للأهداف العليا للمؤسسة، وهذا يمكن أن يكون مفيداً لتلك العناصر

¹.International Federation of Library Associations and Institutions. **vision-mission**. [On line]. [15/01/2024]. Available On: <https://www.ifla.org/vision-mission/>

الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، باعتبارها عملية توجيه فريق العمل وأهدافه التي تحركها إرادة التغيير نحو الأفضل.

1.3.5. تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية:

إن المكتبات الأكاديمية أصبحت في الفترة الأخيرة ضمن نطاق حتمية التوجه نحو إحداث تغييرات ضرورية لكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة، والخدمات المقدمة ذات الجودة والمحقة لمتطلبات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى تحديات قلة الموارد المتاحة. وذلك لكي تعزز مكانتها الراسخة كمركز التعليم والتعلم في البيئة الأكاديمية ولتصبح المكتبة الجامعية شريكا كاملا في التعليم الأكاديمي، وتصير أكثر تجاوب وتفاعل مع مختلف فئات المستفيدين.

والمكتبات الأكاديمية لكي تجسد أحد تجليات العصر عليها الاستثمار في مختلف نواحي مجال تكنولوجيا المعلومات، فقد أضحت من المرتكزات الأساسية الأكثر أهمية في الإدارة والتسيير، سواء المعدات والأجهزة، أو البرمجيات والشبكات، وهذه الوسائل والأدوات تساهم بفاعلية لتحسين جودة خدماتها وزيادة رضا المستفيدين منها عن طريق تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، كما أنها مطالبة بالاستغلال الأمثل لعناصر ومكونات هذا المجال وكل ما هو نتاجه لتخفيض التكاليف وتطوير مختلف العمليات الفنية في المكتبة.

ولقد تعددت أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن استخدامها في مجال المكتبات بصفة عامة والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة ومن أهم هذه الأساليب والأدوات الحديثة المتاحة للمكتبات ما يلي:

2.3.5. الانترنت:

لقد أصبح استخدام شبكة المعلومات الدولية من العناصر الأساسية التي تساهم في دعم نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها وحصولها على حاجاتها، خاصة في ظل العولمة والتحديات التكنولوجية الأخرى، لأن استخدام الشبكة العالمية وتطبيقاتها ساعد كثيرا في سلاسة وكفاءة

الأداء، تعدد وتنوع الخدمات، مع توسيع فئات المستخدمين، وكذا تكامل وتفاعل المستفيدين مع المكتبة.

1.2.3.5. تعريف الانترنت

والانترنت عبارة عن شبكة من الحواسيب تضم مجموعة شبكات حواسيب، ترتبط فيما بينها بواسطة بروتوكولات تنظم عملية مشاركة البيانات بينها من مختلف مناطق العالم، توفر عديد الخدمات وتتيح الكثير من المعلومات والبيانات مشكلة ما يسمى (الفضاء السبراني) الذي يحتوي على أكبر حشد للمعلومات على الإطلاق، كما أنها تمكن الأفراد والمنظمات من إجراء الاتصالات المختلفة فيما بينهم.

2.2.3.5. الانترنت واستخدامها لتحسين مخرجات المكتبات الأكاديمية:

أدركت المكتبات الأكاديمية أهمية الانترنت مبكراً، فسعت إلى الاستفادة من إمكانياتها كمصدر للمعلومات وكأداة للاتصال وبيئة مساعدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وقد مست الانترنت في المكتبات الجامعية الجوانب التالية:

- الاشتراك في قواعد البيانات العالمية على غرار: (Springer, Scopus, Science ...)
- Direct المتاحة على الخط، فمن خلال هذه الخدمة تمكنت المكتبات الجامعية من تقديم عدد هائل من مصادر المعلومات بمختلف أنواعها (مجلات، مقالات، رسائل، أطروحات)
- تقاسم وتشارك التسجيلات الببليوغرافية والنصوص الكاملة لمصادر المعلومات المتاحة مع مختلف المكتبات الجامعية الأخرى في إطار اتفاقيات التبادل للبيانات ومصادر المعلومات، خاصة المصادر الرقمية.

- الإتاحة الرقمية لمصادر المعلومات المختلفة، فقد بدأت العديد من المكتبات الجامعية رقمنة أرصدها، وإتاحتها عبر الانترنت مما سهل على المستفيدين استرجاعها دون الحاجة لتكبد عناء التنقل أو عبء الانتظار.

- حجز مكان لها في الفضاء السبراني حيث شهدت السنوات الأخيرة ظهور مكتبات على الانترنت كالمكتبات الرقمية، المكتبات الافتراضية وتشير هذه التطبيقات في مجملها إلى استخدام الانترنت كوسيط لاقتناء وحفظ وإتاحة مصادر المعلومات المختلفة.
- الوصول للمستودعات الرقمية للمؤسسات الأكاديمية، والتي تضم المحتويات والأصول الرقمية لها (مقالات وأوراق مؤتمرات ومجلات وفصول كتب وأبحاث علمية وغيرها)، من أجل عملية البحث والاسترجاع، والسماح باستخدامها غير المقيد لدعم الأنشطة المتعلقة بذلك. والتي يمكن النفاذ إليها من خلال شبكة الانترنت.
- تحقيق الوصول للمعلومات في أوساط فئات المستخدمين، وتأمين وصولهم إلى مختلف مصادر المعلومات الإلكترونية المخزنة محليا أو عالميا، في المكان والزمان الذي يناسبه وبالشكل الذي يرغبه، كل ذلك ضمن ما يعرف بالنفاذ الحر للمعلومات.
- الاختصار في وقت وجهد المكتبيين للقيام بالمعالجة الفنية لمصادر المعلومات وخصوصا عمليات الفهرسة والتصنيف والاستخلاص (منع التكرار/تجنب الازدواجية)، عبر اللجوء إلى مواقع خاصة على الانترنت توفر مثل هذه الخدمات.
- تسهيل عمليات الاختيار والتزويد من خلال الاتصال عبر الإنترنت بالناشرين والموزعين لمصادر المعلومات الورقية والإلكترونية، وتستطيع المكتبات من خلال ذلك أن تحدد طلباتها أو تجدد اشتراكاتها. وفي هذا اقتصاد كبير في الوقت والجهد (التكاليف).
- تسهيل عمليات الإعارة بين المكتبات وزيادة حجم المعلومات المتبادلة، وإجراءات التبادل والإهداء باستخدام البريد الإلكتروني وإمكاناته الواسعة في نشر قوائم المطبوعات المعنية، والمساهمة في توطيد الاتصال العلمي والمهني بين العاملين لتبادل الخبرات والآراء حول الإجراءات والخدمات، بالإضافة إلى تشجيع المكتبات على التشابك والتوجه نحو الفضاء السبراني (المكتبات الرقمية والافتراضية).

•المساعدة على التوحيد في المواصفات والمعايير المستخدمة في المكتبات الجامعية، وزيادة إنتاجية المكتبة بالإضافة التحسين مستوى أدائها من خلال تقديم خدمات حديثة بواسطة الإنترنت. وكذا الاقتصاد بالنفقات وخفض التكاليف مقارنة بالخدمات التي تقدمها المكتبات إلى المستفيدين بالاستعانة بالإنترنت

إن الانترنت، بما تشمل من مصادر معلومات وخدمات الكترونية، تتميز على المصادر الورقية بالكثير مما تقدمه من معلومات بأشكال الوسائط المتعددة، وعليه فإن المكتبة تتفوق في تهيئة بيئة مثالية للإفادة من المعلومات وفي تشجيع المستفيدين بالتواصل والتفاعل بين موظفيها والمستفيدين وفي إتاحة المعرفة للمستفيدين بشكل يشجعهم على التحصيل والتعلم. ولكن الواضح أن الإفادة من الالثنين تكامليا في المرحلة الحالية هو الخيار الأفضل. فالمكتبة تستطيع باتجاهها نحو الانترنت أن توفر ماله قيمته من خدمات ومنتجات المعلومات بالسرعة والنوعية (الجودة) المطلوبة.¹

3.3.5.النظم الآلية المتكاملة في المكتبات الأكاديمية:

عديدة هي مصادر المعلومات ومتنوعة، وقد تصل إلى حد لا يمكن معه التحكم بها، وهذا الأمر يطرح إشكالية السيطرة عليها عبر اختيارها ومعالجتها واسترجاعها، وقد تتوافر بالمكتبة أجهزة حواسيب وملحقاتها وأجهزة اتصال. لكن القيمة الحقيقية لتلك المعدات تتجسد من خلال توفر نظام آلي متكامل لإدارة المكتبة وإتاحة مصادرها وخدماتها للمستفيدين.

1.3.3.5.تعريف النظام الآلي المتكامل

النظام الآلي المتكامل هو "نظام تشترك فيه كل النظم الفرعية الوظيفية Modules في قاعدة البيانات الببليوغرافية، بحيث تتم أية وظيفة على الملف الببليوغرافي الرئيسي، وبعبارة أخرى أنه يتيح الاستخدامات المختلفة لقاعدة أو لقواعد البيانات المتاحة على النظام في نفس

¹.الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006، ص187.

الوقت، مثل معالجة أو تحرير، أو إضافة، أو تعديل، أو استرجاع البيانات لأي من قواعد البيانات المتاحة، وبالتالي إتاحتها للأقسام المختلفة بالمكتبة ومركز المعلومات، بالإضافة إلى إمكانية قيام النظام المتكامل بمعظم الوظائف المرتبطة بالجوانب الإدارية والمالية التي ترتبط بدورها بالعمليات الفنية، والخدمات بالمكتبات ومراكز المعلومات".¹

2.3.3.5. متطلبات النظام الآلي المتكامل

إن نجاح النظام الآلي المتكامل في المكتبات يتوقف على مطابقته لجملة من الخصائص والمميزات، تهيكّل في شكل مواصفات إذ تم احترامها جميعاً يتحقق التطابق مع متطلبات المستخدمين. ومن أجل تحقيق خدمات متميزة ذات جودة تستقطب أكبر عدد من مختلف فئات المستخدمين وتعمل على تحقيق رضاهم باستمرار، ذلك ضمن بيئة خدمات المعلومات المتجددة. على النظام أن يكون على قدر كبير من المرونة والسلاسة في تدفق البيانات وتفاعل عملية التراسل (المرسل، المرسل إليه)، وعليه يجب تحقيقه لعدة مؤشرات تتمثل في النقاط الآتية:

1. أن يشمل النظام إمكانيات السيطرة على الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المكتبة وتحديد الصلاحيات الممنوحة لكل فرد على حده.
2. إتاحة الوصول إلى المصادر ويشمل:
 - إتاحة الوصول لمصادر المعلومات من خلال البيانات الببليوغرافية بالفهرس الآلي (OPAC).
 - إتاحة إمكانيات البحث والتصفح بالمؤلف والعنوان والموضوع والكلمات المفتاحية والترقيم الدولي الموحد

¹. المنظمة العربية للتنمية الزراعية. الدورة التدريبية حول النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات.

السودان: جامعة الدول العربية. 2- 5 ديسمبر 2007، ص 11.

- تقديم معلومات عن صلاحيات الوصول الى مصادر المعلومات ويجب أن يكون من الواضح للمستفيدين حق الوصول للمصادر الورقية والرقمية
- 3. متطلبات الإعداد الببليوغرافي لإمكانية استيراد التسجيلات من مكتبات ومؤسسات خارجية وتبادل التسجيلات مع مكتبات أخرى.
- 4. متطلبات إدارة الوصول من خلال العنوان (IP Address) للموردين والتواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني.¹
- 5. التوافق مع المواصفات والمعايير الدولية (Z39.50/XML /MARC21/UNIMARC) الخاصة بالمكتبات والمعلومات.

3.3.3.5 السمات الأساسية للنظم الآلية المتكاملة

النظام الآلي يعتبر قاعدة بيانات شاملة أي النظام الذي تشترك فيه جميع الوظائف أو النظم الفرعية من عمليات التزويد والفهرسة والإعارة وغيرها من العمليات الفنية بالتزامن والتوازي، مما يعني توفير الجهد وتحقيق الدقة، ومنع التكرار والازدواجية وضبط العمليات وتحسين الخدمات. وبالتالي يتوجب على الخصوص أن يتميز النظام الآلي المتكامل المستخدم في المكتبة بالمواصفات والخصائص التالية:

- التكامل والعالمية بما يخدم كافة وظائف وعمليات وخدمات المكتبة
- التوافق مع المعايير العالمية في مجال المكتبات والمعلومات والتوثيق
- التوافق مع البروتوكولات الدولية الخاصة بالاتصال وتبادل المعلومات
- توفر الكتيبات والإرشادات الخاصة بالاستخدام وطريقة التشغيل
- توفر منظومة داعمة للنظام بما فيها التدريب، الصيانة، التقييم والتطوير

¹.العربي، أحمد عبادة. نظم إدارة مصادر المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية العربية. دراسة تحليلية مقارنة لنظامي Acknowledge & Digital Library plus . المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، المدينة المنورة، السعودية، يومي 26-27 نوفمبر 2013، ص193.

- توفر نظم فرعية للتزويد، الفهرسة، الإعارة، الجرد، الإدارة، المكتبة الرقمية.¹

4.3.3.5. النظم الآلية وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

إن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية تنبثق من أبرز مبادئها وهو التحسين المستمر، وعلى المكتبات الجامعية في هذا المسعى الاعتراف بالحاجة لتحسين جودة عملياتها وخدماتها بالتركيز على المستفيدين الحاليين والمتوقعين وتحرير العمل في المكتبة من الانحرافات والمشكلات.

ويعتمد إدراك هذا المسعى عملياً توفر عدة عوامل، لعل من أبرزها النظام الآلي المتكامل، وذلك بهدف ترك انطباع إيجابي، وتجربة ممتعة للمستخدم أثناء استخدامه النظام، والمتمثل على الخصوص في (OPAC)، وغيرها من الخدمات. ويساهم تطبيق النظام الآلي في تحقيق جملة من المميزات أو الإيجابيات نذكر منها على الخصوص:

- الضبط الببليوغرافي الآلي لأوعية المعلومات ومختلف المقتنيات المكتبية بهدف السيطرة على الزيادة الهائلة في المعلومات ومصادرها من أجل التحكم في تدفقها، مع تناقص الموارد المالية، بهدف تحقيق متطلبات المستخدمين وزيادة رضاهم والمحافظة على ولائهم.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة فعاليتها، مثل تسهيل طرق البحث وتوسيع نطاق الاسترجاع في الفهرس، وتنويع طرق عرض البيانات، تسهيل عملية الإعارة، وتقديم خدمات جديدة للمستخدمين.

- رفع كفاءة العمليات الفنية من فهرسة، تصنيف وتحليل موضوعي، باستخدام أدوات العمل آلية من قواعد فهرسة، وجداول تصنيف وقوائم رؤوس الموضوعات. وتوفير قاعدة مشتركة للتعاون مع المكتبات الأخرى.

¹. شاهين، شريف كامل، محمود، أسامة السيد، زايد، يسرية عبد الحليم. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). جدة: مكتبة فهد الوطنية، 2013، ص 107-109.

- تساهم النظم الآلية المتكاملة بصفة واضحة وجلية في تحسين جودة خدمات المعلومات المقدمة. وتوسيع فئات المستفيدين منها، بفضل التحكم الدقيق في تدفق المصادر والسيطرة الفاعلة على إتاحتها للمستفيدين.
- الحصول على العديد من التقارير والإحصاءات عن مختلف فروع ووظائف النظام، مما يساهم في تسهيل إتاحة المعلومات وزيادة فعالية الاستفادة من المقتنيات، وبالتالي تلميع صورة المكتبة ودعم إشعاعها كمنارة للعلم والمعرفة.
- الاستخدام الأمثل المورد البشري في المكتبات ورفع كفاءة الأداء باستخدام نظم المعلومات المتكاملة، وتوفير الحيز المكاني لمجموعة المكتبة بتوفير أوعية المعلومات الرقمية، وإتاحة (OPAC) للمستفيدين عن بعد وتوفير نقاط بحث متعددة للبحث للمستفيدين.

4.3.5. الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية

يعد الذكاء الاصطناعي من المحاور الأساسية لتكنولوجيا المعلومات. وتتجسد قيمته في جعل الآلة قادرة على القيام بمهام تحاكي وظائف البشر؛ كالتفكير والتعلم، بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى التي تتطلب الجهد الذهني قصد رفع الأداء وتطوير العمليات، وتحسين الخدمات والمنتجات في المؤسسات.

وفي المكتبات أتاح الذكاء الاصطناعي الكثير من التطبيقات التي ساهمت بشكل كبير في تحسين خدمات المكتبات مثل التزويد، الفهرسة والتكشيف والاستخلاص وخدمات المراجع، الاستقبال والتوجيه، التقييم، بالإضافة إلى التدريب على مهارات المعلوماتية وغيرها من العمليات، كل ذلك بطريقة مبتكرة، تضمن تجربة ممتعة للمستفيدين.

1.4.3.5. تعريف الذكاء الاصطناعي:

لقد وضع المتخصصين والخبراء العديد من التعريفات للذكاء الاصطناعي ومن أبرزها نذكر: - "الذكاء الاصطناعي هو علم وهندسة تصنيع الآلات الذكية، وخاصة برامج الحاسوب الذكية".¹

- "الذكاء الاصطناعي هو الأجهزة والتطبيقات الميكانيكية والإلكترونية المصممة لمحاكاة قدرة الإنسان على التعلم، التفكير واتخاذ القرارات. ويستخدم الذكاء الاصطناعي في تكنولوجيا التعرف على الصوت، النظم الخبيرة، ومعالجة اللغة الطبيعية واللغات الأجنبية، والروبوتات".²

- "الذكاء الاصطناعي يهدف إلى الوصول إلى أنظمة تتمتع بالذكاء وتتصرف على النحو الذي يتصرف به البشر من حيث التعلم والفهم، بحيث تقدم تلك الأنظمة لمستخدميها خدمات مختلفة من التعليم والإرشاد والتفاعل والتخطيط وحل المشكلات".³

2.4.3.5. الاستخدامات الرئيسية للذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية

• الذكاء الاصطناعي والمكتبات الذكية:

هو التوجهات الحديثة والمتطورة في استخدامات الذكاء الاصطناعي في مجال المكتبات هو الإفادة منها في بناء وتصميم المكتبات الذكية، فالذكاء الاصطناعي سيقدم للمكتبات الذكية خصائص تمتاز بها كبيئة ذكية لمؤسسات المكتبات وبنائها وخدماتها والأجهزة والأثاث والأنظمة المعدة لإدارة المكتبات الذكية، فضلا عن تطور المهارات التي يتمتع بها المكتبي الذكي والذي يقوم علي خدمة وتلبية احتياجات المستفيد الذكي.

¹.McCarthy, John. **WHAT IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE?**. 2007. Available On: <http://jmc.stanford.edu/articles/whatisai/whatisai.pdf>

².Reitz, Joan M. Online Dictionary for Library and Information Science. ODLIS. [On line]. [25/02/2024]. Available on: https://odlis.abc-clio.com/odlis_a.html

³.Techopedia. **Artificial Intelligence (AI)**. [On line].[07/02/2024] Available On: <https://www.techopedia.com/definition/190/artificial-intelligence-ai>

وتأتي المكتبة الذكية كجيل جديد، حيث لم يعد يركز فقط على الحواسيب والشبكات كما كانت الأجيال السابقة، بل يرتبط بأبعاد التنمية المستدامة، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات، إضافة إلى وجوب المراعاة لخصائص المجتمع الحديث واحتياجاته المتنوعة.¹

• النظم الخبيرة في مجال المكتبات والمعلومات:

تعتبر النظم الخبيرة إحدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي قد تستخدم في مجالات عدة، وهناك من ينظر إليها باعتبارها حولا لجميع مشكلات المكتبات ومراكز المعلومات لكونها أفضل الأنظمة الآلية القائمة على المعرفة، وتعتبر بوابة الذكاء الاصطناعي، هدفها تيسير الولوج إلى قاعدة البيانات والحصول على المعلومات ذات الصلة، وتستعمل في تقديم الاستشارات أو اتخاذ القرارات أو اقتراح الحلول لمواقف معينة، وتتراوح في نطاقها بين الأنظمة البسيطة المعتمدة على بيانات ثابتة، إلى تلك المعقدة والمتكاملة، وأبرز مكونات النظم الخبيرة هي: قاعدة المعرفة، محرك الاستدلال، واجهة المستخدم.²

• تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في مجال المكتبات:

يعد استخدام التقنيات الحديثة أبرز فروع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال المكتبات والمعلومات، ومستقبل الذكاء الاصطناعي في المكتبات يؤكد على ازدياد تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدواتها، هذا بالإضافة إلى زيادة فرص تحسين التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي في عمليات الفهرسة والتصنيف والتوثيق وتنمية المجموعات، وستستفيد علوم المكتبات استفادة كبيرة من تطوير أدوات وأساليب أكثر فاعلية للخدمات الفنية وإدارتها، وذلك

¹لعجال، حمزة، عبد المالك، موفق. التوجه نحو المكتبات الذكية: دراسة استشرافية لنظم مكتبات المستقبل. مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، مج2، ع1، 2019، ص 166-178. [على الخط]. [2024/02/03] متاح

على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/627/1/2/122173>

²هندي، أحمد. استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال المكتبات والمعلومات: دراسة ببليومترية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج4، ع11، 2022، ص136.

من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة كالروبوتات في المكتبات، وتيسير استرجاع المعلومات، وكذا خدمات الواقع المعزز، ونظم تحديد المواقع الجغرافية، وتكويد البيانات وتحليلها، هذا فضلا عن استخدام أدوات استخلاص المعرفة الذكية مثل التنقيب عن البيانات وتعلم الآلة.¹

• تطبيقات الهواتف الذكية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعتبر التطبيقات الذكية للهواتف المحمولة إحدى فروع الذكاء الاصطناعي، وقد أصبحت الأداة الأكثر استخداما للولوج للإنترنت؛ لذا فإن اعتماد المكتبات على تطبيقات الهواتف الذكية أصبح ضروريا، ومن أهم خدمات المكتبات الجامعية بتطبيقات الهواتف الذكية نجد: الفهرس المتوافق مع الهواتف الذكية (MOPAC)، خدمات المكتبة عبر إشعارات (SMS)، موقع المكتبة على الهاتف الذكي (MLS)، الخدمة المرجعية عبر الرسائل النصية القصيرة (SMSRS)، نظام التعرف على الوجوه (FRS)، خدمات تحديد الموقع (LBS)، الواقع المعزز (AR)، التصفح الافتراضي لرفوف المجموعات (PBSB)، وخدمات شبكات التواصل الاجتماعي، مسح رموز الاستجابات السريعة (QRS)، الطباعة عبر الهواتف الذكية.²

إن إتاحة كل هذه الاستخدامات للذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية، من تطبيقات وتقنيات، ونظم خبيرة، سيعمل من جهة على سد الفجوة الرقمية بين البيئة الافتراضية والواقعية للمكتبة. كما سيساهم من جهة ثانية على تعزيز التفاعل بين المكتبة والمستفيد.

• تقنية الروبوت داخل المكتبة:

من الإضافات المميزة التي أدخلتها المكتبات مستعينة بتقنية الذكاء الاصطناعي تقنية الروبوت داخل المكتبة، والذي يؤدي عدد من المهام لمستخدمي المكتبة، ابتداء من التحقق

¹. المرجع نفسه. ص 137.

². النموري، هبة. تقييم تطبيقات الهواتف الذكية بالمكتبات الجامعية العربية: دراسة تحليلية. مجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. مج 5، ع 1، 2018. ص 62-65.

من هوية المستخدم، والمساعدة في البحث عن مصادر المعلومات ومواقعها وكيفية الاستفادة منها، إلى إرشاد المستخدم لأماكن المطالعة والنسخ والإعارة وانتهاء بإعارة المواد وتوديع المستخدم، وهذا بلا شك أعطى اهتماما واضحا بالمستفيد مع توفير الوقت والجهد. كما قدم مساعدة جمة لأمين المكتبة بالإضافة إلى تقديم خدمة نوعية للمستفيدين.¹

فروبوتات مثل (Alexa ،Xiao Tu ،AuRoSS ،Bob ،Libby ،Pepper) بإمكانها أداء مهام الاستقبال والتوجيه، بعض المهام الأمنية البسيطة، اكتشاف ما فقد من كتب، توفير خدمات مرجعية افتراضية في الوقت الفعلي عبر الإنترنت، المساعدة في خدمات البحث الببليوغرافي على التوالي.²

3.4.3.5. الذكاء الاصطناعي وتحسين جودة خدمات المكتبات الأكاديمية

يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة الأكاديمية، سواء من خلال الدردشة، أو تقديم خدمات معلومات متخصصة وذلك بناء على البيانات المتوفرة، وهذا ما يرفع من كفاءتها ويزيد من فعاليتها، ويوفر المال والجهد والوقت، كما يمكن للذكاء الاصطناعي جعل الخدمات أكثر استشراف، وتلبية للاحتياجات الشخصية للمستفيدين، ففضل الذكاء الاصطناعي يمكن تقديم الخدمات المكتبية عبر الانترنت، كما يساهم في زيادة الشرعية والثقة في الخدمات من خلال أتمتة عملية اتخاذ القرارات.

إنّ يسمح استخدام الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية بتحقيق فوائد عديدة في إطار الخدمة من خلال تحسين جودتها بالإضافة إلى تحقيق نماذج أكثر تفاعلية في تقديم الخدمة،

¹. الجابري، سيف، الهنائية، أصيلة. تطبيقات تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمات المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات: المكتبات الأكاديمية نموذجا. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات. مج3، ع3، 2023، ص17. متاح

على: https://journals.ekb.eg/article_311087_805afe76eefc4208af9934c46f55d474.pdf

². سردوك، علي. استخدام الروبوتات الذكية في المكتبات الجامعية: التجارب العالمية، والواقع الراهن في بلدان المغرب العربي. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا. دار جامعة حمد بن خليفة للنشر. 2020. ص6-9. [على الخط].

[2024/04/15]. متاح على: <https://doi.org/10.5339/jist.2020.10>

والتعامل مع المشاكل، ودعم التعاون والشراكة مع المكتبات الأخرى. وفهم أعمق وأشمل لمتطلبات وتوقعات المستفيدين، وبالتالي زيادة تحقيق رضاهم. فالذكاء الاصطناعي يساهم في جعل مخرجات وخدمات المكتبات الجامعية في مستوى عالي من الجودة والتميز.¹

• التعاون بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الجودة الشاملة

إنّ التعاون بين إدارة الجودة الشاملة والذكاء الاصطناعي لديه القدرة على تطوير إدارة الجود بالمنظمات، ومما لا شك أن TQM و AI يتقاربان بشكل متزايد مع مرور الوقت وتطور تقنيات التحول الرقمي. حيث يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لأتمتة العديد من المهام المتضمنة في إدارة الجودة الشاملة، مثل جمع البيانات والمعلومات، عمليات التحليل وإعداد التقارير، مما يؤدي ذلك إلى تخفيف الأعباء والجهد على الموظفين للتركيز على الأنشطة الإستراتيجية. كما تستخدم هذه البيانات لتحديد الاتجاهات والأنماط التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين منتجاتها وخدماتها. ويتم استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في مجال إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين جودة الخدمات، لزيادة رضا المستفيدين.

• تحسين جودة الخدمات في ظل الذكاء الاصطناعي

الجودة عامل فارق في تقديم الخدمات لأنها تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمة. من خلال التأكد من أن الخدمات دقيقة وممكنة وتفي بمتطلبات فئات المستفيدين، ويمكن للذكاء الاصطناعي أن يلعب دورًا فعالاً في تحسين جودة الخدمات من خلال: تحديد المتطلبات بشكل أدق وأشمل، وتعزيز عملية مراقبة الجودة.

• إدارة الجودة الذكية في المكتبات الأكاديمية

لقد تجاوزت إدارة الجودة الشاملة الطرق التقليدية، بدمجها لتقنيات الذكاء الاصطناعي لجعل ضمان الجودة أكثر تكيفا وكفاءة واستباقا. وفي المكتبات الجامعية لا يعد التميز مجرد

¹.إنزرن، عادل. حوكمة السياسات العامة في عصر الذكاء الاصطناعي المكاسب والتحديات. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني. مج09. ع01، 2024.

هدف، بل رحلة تتطلب التحسين المستمر، والالتزام بمعايير الجودة، وإدارة الجودة الذكية بمثابة ذلك الخيط الذي ينسج الإبداع والتميز، والمناورة الدالة في الأوساط الأكاديمية حيث لا يكون فيه التعلم مجرد عملية، بل تجربة ممتعة وغنية، ويعد تطبيق إدارة الجودة الذكية في المكتبات الجامعية فرصة لإعادة صياغة وظائفها، لا تصبح معه تلك المؤسسات مجرد مراكز للتعلم، بل قاطرات للتقدم، وصناعة المستقبل.

خلاصة

تحتاج المكتبات الأكاديمية إلى استخدام العديد من الأساليب والمنهجيات المختلفة لتحسين جودة خدماتها، ومهما كانت طرق وأساليب الجودة المستخدمة يجب اتخاذ إجراءات مناسبة ومنهجية لضمان حدوث ذلك. ويمكن أن يساهم في ذلك تغييرات في الثقافة التنظيمية، وأسلوب الإدارة وتخصيص الموارد لتقديم خدمات حديثة ومبتكرة للمستخدمين، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستخدام الفعال والمنظم للمواصفات القياسية، وعليه يجب ضمان أن لدى المكتبة آليات مناسبة لتحديد والاستجابة للرهانات الإستراتيجية الداخلية والخارجية، وهناك مجالان حدثت فيهما ابتكارات في المكتبات هما تطوير مساحات جديدة استجابة لاحتياجات المستخدم وأساليب العمل المتغيرة، وخدمات دعم الأبحاث العلمية نظراً لتغيير بيئة التعليم والبحث. كما أن اقتناء الموارد الإلكترونية وما يترتب عليه من مزايا للمستخدمين في استخدام المعلومات، جنباً إلى جنب مع تراجع استخدام المكتبة كمكان، يتطلب من المكتبات الجامعية اتخاذ نهج استراتيجي. يعد ضروري للمساعدة في زيادة الوعي بخدمات المكتبة وإظهار قيمة وفوائد استخدام المكتبة للمستخدمين المحتملين والإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي.

القسم الثاني:

الإطار الميداني

الفصل السادس:
الإجراءات المنهجية
للدراصة الميدانية

تمهيد

الإجراءات المنهجية محورا رئيسيا للدراسة الميدانية، وخريطة طريق الباحث، من خلالها يتم إنجاز الجانب الميداني للدراسة، وضمنها يتم الحصول على البيانات اللازمة للمعالجة الإحصائية، قصد التوصل إلى النتائج، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وسوف نتناول في هذا الفصل بداية الدراسة الاستطلاعية كمنطلق لمحاولة حصر مجتمع وعينة الدراسة من خلال التعرف على المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري. رسم كل من حدود الدراسة (الموضوعية، الزمنية، الجغرافية)، وضع نموذج الدراسة، التطرق لأدوات جمع البيانات مع التركيز على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة بيانات الدراسة.

1.6. منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف والنتائج المبتغاة منها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمعالجة مشكلة الدراسة أو واقع الظاهرة، حيث يعبر عنها كما ونوعا، فالتعبير النوعي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، والتعبير الكمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير، حيث سيتم التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة ممثلة في إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية كمتغير مستقل مع التركيز على المبادئ الأساسية التالية: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التحسين المستمر، وبين المتغير التابع وهو جودة الخدمات المقدمة من خلال أبعاد الجودة التالية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف) مع اعتماد البيانات الشخصية متغير وسيط. من وجهة نظر العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، حيث سيتم

عرض وتحليل البيانات، ومقارنة المتغيرات قصد التعامل معها لاختبار الفرضيات، وبيان النتائج وفق الفرضيات، والنتائج العامة، مع تقديم المقترحات العامة للدراسة.

2.6. الدراسة الاستطلاعية

1.2.6. مفهوم الدراسة الاستطلاعية:

تعرف أنها "الدراسات التي يتم استخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث، وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي، كما أنها تعرف بالظروف التي سيجري فيها البحث العلمي".¹

2.2.6. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسمح الدراسة الاستطلاعية للباحث التعمق في مشكلة البحث، وإمكانية التحقق منها ميدانياً، كما تسعى إلى استطلاع كافة الظروف التي تحيط بمشكلة البحث محل الدراسة، كما تساهم الدراسات الاستطلاعية في إيجاد مرتكز معرفي تمكن الباحث التعرف على الجوانب المختلفة للموضوع الأساسي للدراسة، بعد أن يطلع الباحث على جهود الآخرين، والوقوف على الجوانب النظرية، المنهجية، المفاهيم الخاصة بالدراسات السابقة، كما أنها تساهم في تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق المنهج وأدوات جمع البيانات المرتبطة بالبحث بحيث يصبح من الممكن أن يتم تعديل تعليماتها في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي يقوم بها الباحث.²

3.2.6. أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تحدد أهمية الدراسة الاستطلاعية من حيث أنها:

– تعد بمثابة خطوة تمهيدية جيدة لأغلب البحوث والدراسات العلمية.

¹الدراسة الاستطلاعية أهدافها وسماتها. [على الخط]. معاينة في [2024/02/12]. متاح على الرابط:

https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page

²نفس المرجع.

- يمكن أن يلجأ إليها الباحث لزيادة معرفته وإلمامه بمشكلة البحث حتى يتعمق في الدراسة.
- تساعد الباحث على تحديد الأولويات التي في بحثه.
- بمثابة تمهيد وأساس جيد للبحث.
- يمكن أن تساعد على استطلاع الظروف المحيطة بمشكلة البحث.
- يمكن أن تساعد الباحث على تحديد أوجه التقصير في إجراءات الدراسة وبالتالي يمكن تعديل الدراسة من البداية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.
- يمكنها أن تساعد الباحث على تحديد مدة الدراسة فضلاً عن المشكلات المستقبلية التي قد تطرأ، وبالتالي محاولة تجنبها منذ البداية.¹

4.2.6. مصادر جمع البيانات الدراسة الاستطلاعية:

يعتمد الباحث على مصادر عديدة ومتنوعة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية. ولعل من أبرزها نذكر:

- ملخصات الدراسات السابقة في الكتب والرسائل العلمية. حيث تساعد في فهم السياق العام والتركيز على الفجوات البحثية.
- استشارة ذوي الخبرة والاطلاع الواسع. خبرة المتخصصين تقدم إضافة هامة لإجراءات الدراسة الاستطلاعية.
- دراسة الحالات المثيرة للاستبصار والمتعلقة بمشكلة البحث. مما يمكن الباحث من فهم جوانب المشكلة على أرض الواقع.

هذه الأدوات تساهم في الإحاطة بالموضوع. كما تمهد الطريق لإجراءات الدراسة الميدانية

5.2.6. فوائد الدراسة الاستطلاعية:

لقد مكنتنا الدراسة الاستطلاعية من:

- التعرف على المكتبات الأكاديمية المنتشرة عبر إقليم الشرق الجزائري.

¹ شبكة المعلومات العربية. الدراسة الاستطلاعية. [على الخط]. معاينة في [2024/02/12]. على الرابط:

<https://www.maktabtk.com/blog/post/47.html>

- التركيز على المكتبات الأكاديمية المعتمدة في الدراسة الميدانية.
- رسم صورة شاملة لإمكانية دراسة الإشكالية الأساسية للدراسة.
- تحديد الفترة الزمنية المحتملة من أجل إعداد الدراسة الميدانية.
- وضع صورة دقيقة لمعطيات مشكلة الدراسة وأساليب معالجتها.

3.6. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.3.6. حدود الدراسة:

تحد الدراسة الميدانية عموماً سلسلة حدود تلزم الباحث الوقوف عندها، كما تعزل تفكير الباحث في عناصر معينة، تعد من أهم عوامل نجاح الدراسة، تتمثل بالأساس في الحدود (الموضوعية، الزمنية، البشرية، الجغرافية) تكفل التحكم الشامل في موضوع البحث، وسيتم توضيح هذه الحدود فيما يلي:

1.1.3.6. الحدود الموضوعية:

فيما يخص الحدود الموضوعية، فقد تمثلت في موضوع جودة الخدمات المقدمة بالمكتبات الأكاديمية، وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من خلال معرفة دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على المستفيدين، التحسين المستمر) في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.

2.1.3.6. الحدود الزمنية:

الحدود الزمنية بقسميها النظرية والميدانية ابتداء باختيار موضوع الدراسة، وصياغة الإشكالية الأساسية وضبط الفرضيات، عملية تجميع المادة العلمية وتقييمها لبناء الإطار النظري للدراسة، ثم مرحلة تحضير الاستمارة وتوزيعها ثم جمعها، تلتها مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها، وكمرحلة أخيرة إخراج الأطروحة بصيغتها النهائية. امتدت من (أكتوبر 2021) إلى غاية (ديسمبر 2024).

3.1.3.6. الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في الأفراد العاملين بالمكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري، بمختلف الرتب والأسلاك والتخصصات، والذين يمارسون مهامهم ونشاطاتهم اليومية وفق التشريع الجزائري والقوانين القطاعية، والتنظيم الساري، في إطار العمليات الممارسة في المكتبة الأكاديمية.

4.1.3.6. الحدود الجغرافية:

الحدود الجغرافية تمثل الحيز المكاني للدراسة، وتظهر جليا في العنوان متمثلة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري. حيث تم التوجه إلى مؤسسات التعليم العالي المعنية (جامعة، معهد، كلية، مدرسة عليا، مدرسة عليا للأساتذة) وبالتحديد المكتبات الأكاديمية لدراسة طريقة وأسلوب إدارتها مع التركيز على إدارة الجودة الشاملة بالوصف والتحليل الدقيق والشامل للوصول إلى معرفة دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المقدمة على مستواها. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

ولاية / منطقة	U	CU	ENOS	ENAS	ESBA	INFSM	INFSP
أم البواقي	1	0	0	0	0	0	0
باتنة	2	1	0	1	1	1	1
بسكرة	1	0	0	0	0	0	1
تبسة	1	0	0	0	0	0	1
جيجل	1	0	0	0	0	0	1
سطيف	2	0	1	0	0	0	0
سكيكدة	1	0	1	0	0	0	1
عنابة	1	0	0	2	1	1	1
قالمة	1	0	0	0	0	0	0
قسنطينة	4	0	1	3	1	1	1
الطارف	1	0	0	0	0	0	0
مسيلة	1	0	1	0	0	0	0

ورقة	1	0	1	0	0	0	0
برج بوعريرج	1	0	0	0	0	0	0
الواد	1	0	0	1	0	0	0
خنشلة	1	0	0	1	0	0	0
سوق اهراس	1	0	0	0	0	0	0
ميلة	0	1	0	0	0	0	0
Total	22	2	5	8	3	3	7

جدول (1-6) مؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري

4.6. مجتمع وعينة الدراسة

لقد استخدمنا طريقة العينة العنقودية لتحديد المجتمع والعينة في الدراسة، عن طريق إتباع الخطوات التالية:

● **الخطوة 1: تحديد مجتمع الدراسة** وشمل العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري كونها أماكن الدراسة الميدانية البحثية، لمعرفة ومن خلالها درجة الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى إمكانياتها المتاحة لتطبيق وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع التطرق إلى مبررات تطبيقها، وتوضيح تحديات الالتزام بتطبيقها. ثم واقع التطبيق الفعلي لتلك المبادئ (التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على المستفيدين، التحسين المستمر). ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات.

● **الخطوة 2: تقسيم العينة إلى مجموعات** حيث تضم العينة مجموعات الأفراد (وحدات)، بالتالي فالعينة ليست العاملين بل مجموعة العاملين في المكتبة الواحدة، فهي متجانسة خارجيا مع باقي المجموعات أي العاملين بالمكتبات الأخرى، لكنها ذات تكوين داخلي مختلف من حيث الخصائص الديموغرافية. لضمان تمثيل جميع خصائص المجتمع بحيث عند تجميعها نحصل على مجتمع مصغر مثالي للمجتمع الأصلي الموسع.

وتعرف العينة بأنها جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص العينة المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء

الدراسة على المجتمع، فيكون اختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكناً إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد ممكن من المتغيرات".¹

● **الخطوة 3: تحديد المجموعات عينة الدراسة** حسب نوع المكتبة الأكاديمية سواء (مكتبة مركزية، مكتبة كلية، مكتبة معهد، مكتبة مدرسة عليا، مكتبة مدرسة عليا للأساتذة، مكتبة مدرسة للفنون الجميلة، مكتبة معهد عالي للموسيقى، مكتبة معهد للتكوين العالي شبه الطبي)، وحجم العينة كما هو موضح في الجدول (6-2)، والحجم المقدر لمجتمع العاملين بأكمله حوالي (1300 موظفاً) ومستوى الثقة المرغوبة.

الرقم	مؤسسة التعليم العالي	المكتبات	العاملين
1	جامعة قالمه. 08 ماي 1945	5	43
2	جامعة عنابة. باجي مختار	7	61
3	جامعة الطارف. الشاذلي بن جديد	5	13
4	جامعة قسنطينة 1. الإخوة منتوري	3	20
5	جامعة قسنطينة 2. عبد الحميد مهري	5	21
6	جامعة قسنطينة 3. المجاهد صالح بونيدر	3	17
7	جامعة قسنطينة. الأمير عبد القادر	3	13
8	جامعة سكيكدة. 20 أوت 1955	4	20
9	جامعة سوق أهراس. الشريف مساعديه	4	16
10	المركز الجامعي. بركة سي الحواس	2	07
11	المركز الجامعي. عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	2	09
12	معهد العلوم الطبية. عنابة	1	05
13	معهد تسيير التقنيات الحضرية. قسنطينة	1	03
14	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. قسنطينة	1	03
15	معهد علم المكتبات والتوثيق. قسنطينة	1	05
16	المدرسة الوطنية العليا للتكنولوجيا والهندسة. عنابة	1	06

¹. الراشدي، صالح. **مناهج البحث التربوي**. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000. ص 149.

17	المدرسة العليا لعلوم التسيير.عنابة	1	03
18	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات.المفكر مالك بن نبي	1	05
19	المدرسة الوطنية العليا في البيوتكنولوجيا.الشهيد توفيق خزندار	1	05
20	المدرسة العليا للمحاسبة والمالية.قسنطينة	1	04
21	المدرسة العليا لأساتذة الآداب والعلوم الإنسانية.قسنطينة	1	04
22	المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي.سكيكدة	1	04
23	المدرسة العليا للأساتذة.سطيف المجاهد مسعود زغار	1	04
24	المدرسة الوطنية للفنون الجميلة.ملحقة قسنطينة	1	02
25	المدرسة الوطنية للفنون الجميلة.ملحقة عنابة	1	01
26	المعهد الوطني العالي للموسيقى.ملحقة عنابة حسان العنابي	1	01
27	المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي.قسنطينة	1	01
28	المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي.تبسة	1	01
29	المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي.سكيكدة	1	01
30	المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي للقابلات.عنابة	1	01
المجموع		60	300

جدول (6-2) توزيع عينة الدراسة

ويمثل يعد حجم العينة أكثر النقاط حساسية في تصميم العينة، لأنه في النهاية يؤثر على دقة النتائج، ومدة البحث وكلفته، وتبعاً لذلك قمنا باستخدام ثلاثة طرق لحساب حجم العينة.

• الطريقة الأولى

حيث قمنا بحساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة (moore) وفق الطريقة التالية:¹

$$n=(Z /2M)$$

حيث أن:

¹.Moore, D.and al. **The Practice of Business Statistics: Using data for decisions**, 2003.

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة معين وهي في أغلب أحوال الأبحاث تأخذ القيم التالية: ($Z=1.96$ عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ أو مستوى ثقة 95%)

M: الخطأ الهامشي المسموح به وهو أيضا في معظم أحوال الأبحاث يأخذ القيم التالية (0.05 عند مستوى 95%)

N: مجتمع الدراسة الأصلي (تقريبا 1300 موظف)

ويتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = Nn / N + n - 1$$

وحسب المعطيات المتوفرة لدينا حيث:

$$Z = 1.96$$

$$M = 0.05$$

$$2M = 0.1$$

$$n = 384.16$$

$$Nn = 499408$$

$$N + n - 1 = 1683,16$$

نحصل على النتيجة النهائية التالية:

حجم عينة الدراسة = 296 موظف

● الطريقة الثانية

حيث قمنا بحساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على الحاسبة الآلية على موقع الإحصاء المعتمد (Jotform)¹ والشكل (6-1) يوضح العملية.

¹.Sample size Calculator. Jotform. [On line]. [25/11/2024]. Available On: <https://www.jotform.com/ar/sample-size-calculator/>

← → jotform.com/ar/sample-size-calculator/ Confirmer votre identité

جوتفورم Jotform

الاستطلاعات الصفحة الرئيسية القوالب برنامج الطلاب الأعمال الأسعار أسئلة متكررة ومتداولة تسجيل الدخول قم بالتسجيل مجاناً

على عدد السكان ومستوى الثقة وهامش الخطأ، اختر قوالب الاستطلاع الذي وحصلها لتتناسب احتياجاتك و حل النتائج في الوقت الفعلي.

قم بإنشاء استطلاعك

حجم السكان 1300

مستوى الثقة (%) 95

هامش الخطأ (%) 5

حجم العينة

297

شكل (6-1) حاسبة حجم العينة على موقع (Jotform)

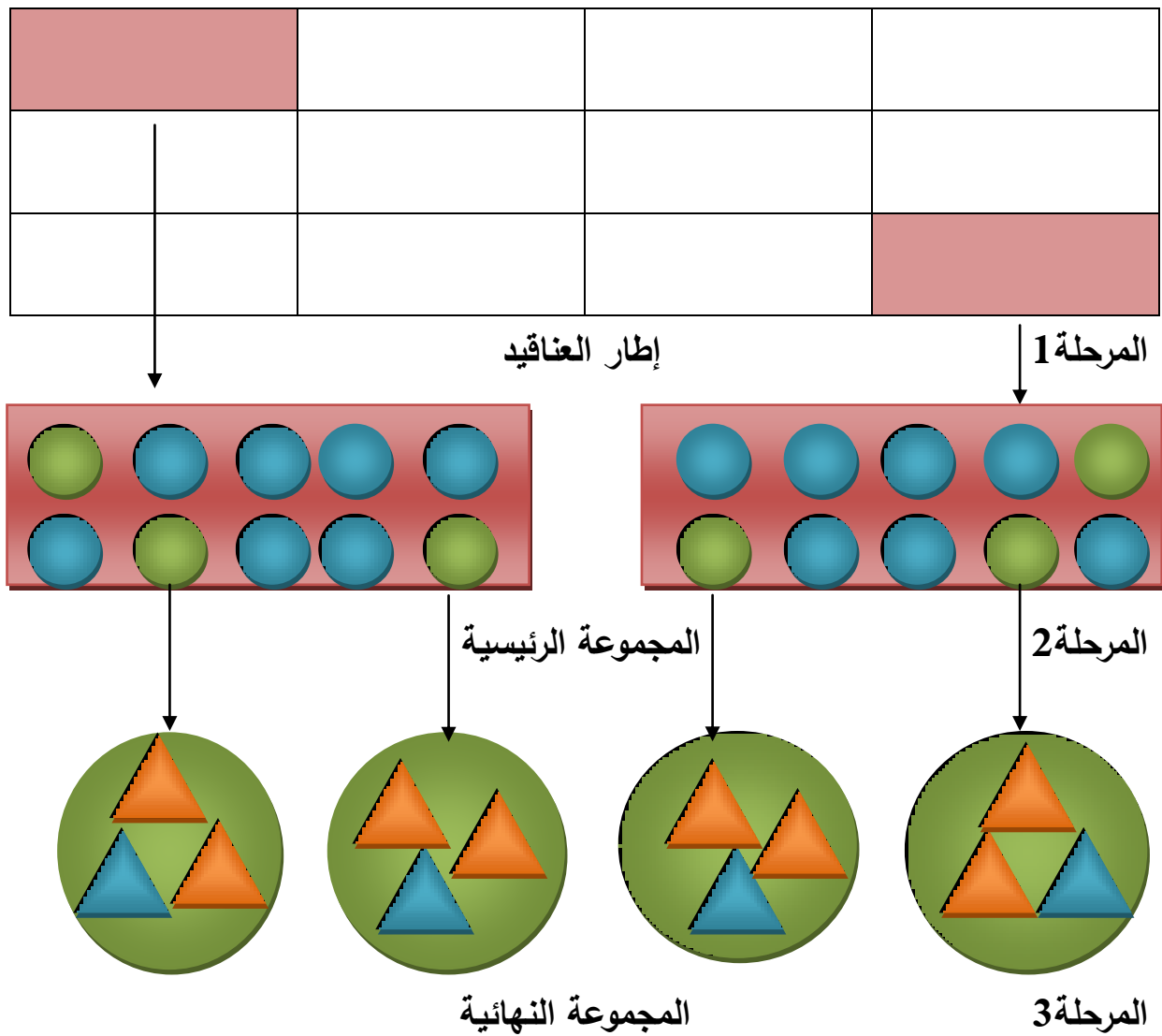
• الطريقة الثالثة

حيث قمنا بحساب حجم عينة الدراسة عن طريق معادلة ستيفن ثامبسون لاختيار حجم العينة المناسب والشكل (6-2) يوضح العملية.

A3 f_x					
	A	B	C	D	E
1					
2	1300	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة			
3					
4					
5					
6					
7	296,708572	إذا _____ حجم العينة =			
8					
9					
10					
11	0,05	1,96	3,8416		
12	0,0025	0,5			
13					
14	$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p)}$			معادلة ستيفن ثامبسون	
15					
16					
17					
18					
19					
20	N	حجم المجتمع			
21	z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96			
22	d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05			
23	p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50			
24					

شكل (6-2) طريقة حساب حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون

● الخطوة 4: جمع البيانات من العينة وبعدها قمنا بجمع البيانات من كل وحدة في المجموعات المختارة عن طريق أدوات جمع البيانات المعروفة، وبعدها حللنا البيانات وعالجناها بالأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار مستويات المحاور الرئيسية المتعلقة بالعبارات في الاستبيان لكل عامل في المكتبة الأكاديمية في المكتبات التي تم اختيارها عشوائيا كعينة.



شكل (6-3) مخطط اختيار عينة عنقودية متعددة المراحل

مجتمع الدراسة:

المرحلة الأولى

العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري

مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة
مركزية	كلية	معهد	مدرسة	مدرسة	مدرسة	معهد	معهد
(22)	(150)	(15)	عليا	عليا	عليا	للفنون	للموسيقى
			للأساتذة			الجميلة	العالى
			(05)	(08)		(03)	(03)
							(07)

(18 ولاية)(50 مؤسسة تعليم عالي)(213 مكتبة أكاديمية)

المجموعة الرئيسية

المرحلة الثانية

العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري

مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة
مركزية	كلية	معهد	مدرسة	مدرسة	مدرسة	معهد	معهد
(11)	(75)	(04)	عليا	عليا	عليا	للفنون	للموسيقى
			للأساتذة			الجميلة	العالى
			(03)	(05)		(02)	(01)
							(04)

(10 ولايات)(30 مؤسسة تعليم عالي)(60 مكتبة أكاديمية)

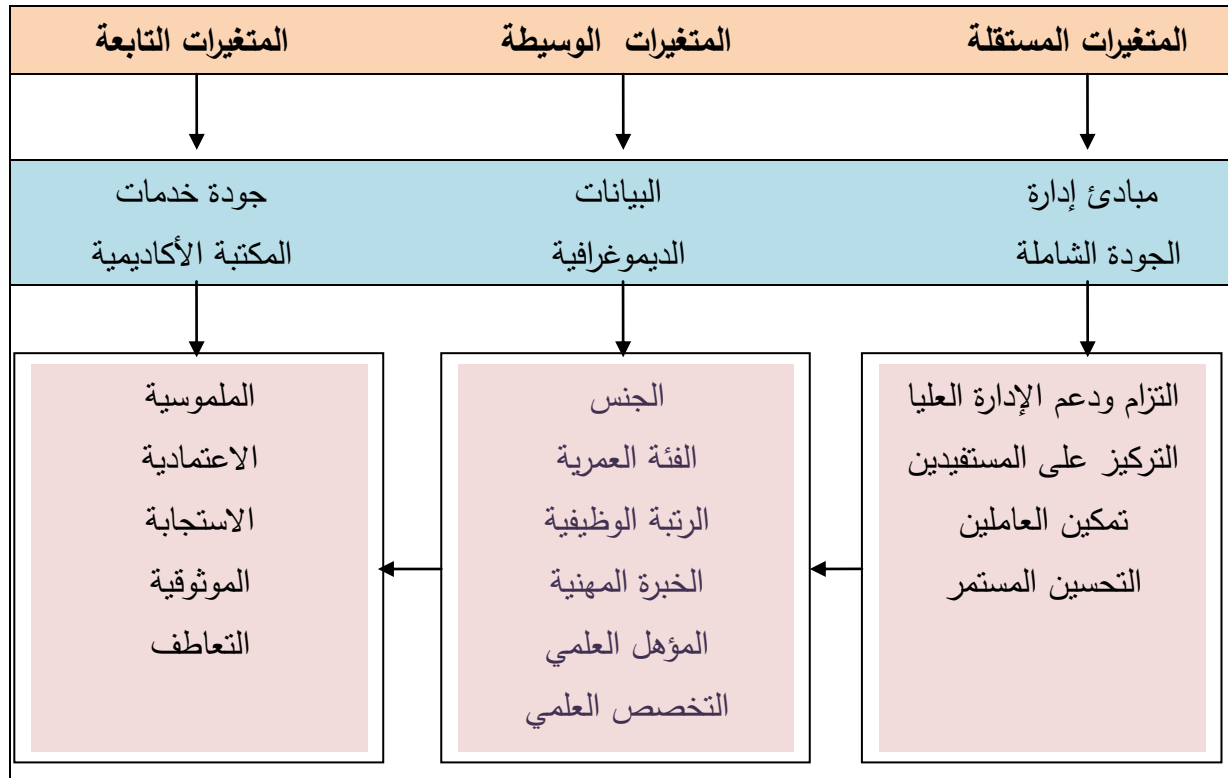
عينة الدراسة

المجموعة النهائية

(11)	(30)	(04)	(05)	(03)	(02)	(01)	(04)
مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة	مكتبة
مركزية	كلية	معهد	مدرسة	مدرسة	مدرسة	معهد	معهد
			عليا	عليا	عليا	عليا	عليا
			للأساتذة		الجميلة	للموسيقى	العالى

شكل (4-6) مخطط مجتمع وعينة الدراسة

5.6. نموذج الدراسة



شكل (5-6) نموذج الدراسة

6.6. أدوات جمع البيانات:

يشير مفهوم الأدوات إلى الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وحتى يتمكن من تحصيل تلك البيانات من العينة المختارة. ينبغي الاعتماد على مجموعة من الأساليب، ذلك حتى تتخذ دراسته مسارها الصحيح بما يخدم الجانب الميداني. حيث اعتمدنا على الاستمارة، والمقابلة أدوات رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الملاحظة والبحث الوثائقي، الانترنت، المواقع الالكترونية، المنصات الالكترونية، منصات التواصل الاجتماعي، الوسائط المتعددة، المكتبة الالكترونية. كأدوات ثانوية.

1.6.6. الاستبيان (Questionnaire)

الاستمارة، الاستبيان، الاستقصاء، مصطلحات تشير لأدوات تجميع البيانات في البحوث العلمية، حيث يعرف الاستبيان بأنه "أداة للبحث تتكون من مجموعة أسئلة سيتم صياغتها من قبل الباحث للحصول على إجابات علمية لتحقيق أهداف يحددها الباحث في دراسته".¹ يستخدمها الباحثون الاستمارة على نطاق واسع لجمع البيانات، والحصول على الحقائق حول الظروف القائمة في الواقع، ذلك من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج مسبق الإعداد والتقنين، حيث يقوم المبحوث بتعبئته شخصياً، يسلم/يرسل لعينة من أفراد مجتمع البحث، وذلك أن العينة ممثلة للمجتمع المراد دراسته وفحص آرائه. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحث لتجميع البيانات الضرورية للإجابة على الإشكالية الرئيسية، وتسؤلاتها، واختبار تحقق فرضيات الدراسة. وقد حاولنا إعداد الاستمارة وصياغتها بأسلوب يعكس جوهر الإشكالية ومضمون الفرضيات، ذلك لإعطاء الباحث ميزة التحكم في الموضوع وجعل المبحوث يجيب بأريحية أكثر.

2.6.6. شروط صياغة الاستبيان:

أثناء صياغة عبارات الاستبيان يجب الانتباه إلى الأمور التالية:²

- يجب أن يكتب الباحث عبارات تحدد بدقة وبدون أي غموض ما يريد معرفته
- يجب كتابة العبارات ببساطة قدر المستطاع، مع تجنب المصطلحات التقنية الصعبة والجمال الطويلة.
- يجب صياغة عبارات الجمل من منظور المستجوب وليس المنظور الشخصي للباحث، لأن المكتسبات العلمية والخيارات التي يمتلكها الباحث تختلف عن التي يمتلكها المبحوث.

¹.المعماري، علي أحمد خضر. إعادة تشكيل العالم: قراءة تحليلية في المفاهيم والمصطلحات الإعلامية المعاصرة. دار

الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، ص182.

².M, Leary. **Introduction to behavioral research methods**. 3rd ed. USA: Allyn and Bacon, 2001, p.87-88.

- الحرص على تسلسل الأفكار الموجودة في عبارات الاستبيان.
- يجب ألا يحتوي الاستبيان على عدة عبارات تؤدي إلى نفس الجواب
- يجب اختيار نموذج الإجابة المناسب لعبارات الاستبيان، كأن يجيب المستجوب باستعمال الخيارات (غير موافق، محايد، موافق) أو (أبداً، أحياناً، دائماً) أو غيرها من النماذج.

3.6.6. الاستمارة النهائية للدراسة الميدانية:

بعد صياغة الاستبيان ولجعله أكثر فعالية ودقة، تم توزيعه على فئة من المبحوثين عينة الدراسة قصد تجريبه، خاصة من حيث المفاهيم والمصطلحات المتداولة، وغيرها من المضامين والشكليات، وفي الأخير تم إدخال بعض التعديلات على بعض العبارات بما فيها حذف بعضها، ودمج المتقاربة، وإعادة صياغة بعضها مع توضيح الغامضة منها. وقد ساهم تجريب الاستمارة في إخراجها بصورتها النهائية، وصياغتها بشكلها الحالي، حيث تضمنت أربعة محاور سيتم التطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

● **المحور الأول:** تحت عنوان "البيانات الشخصية" ويتضمن البيانات الديموغرافية للعاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري. يحتوي العبارات (07/06/05/04/03/02/01) ولقد وضعت هذه البيانات الخاصة للاستعانة بها في تحليل البيانات، إجراء المقارنات، وتحديد الفروق ذات الدلالات الإحصائية.

● **المحور الثاني:** تحت عنوان "وعي العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة". ويضم العناوين الفرعية التالية:

- الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. يتضمن العبارات (13/12/11/10/09/08)
- متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. يحتوي العبارات (18/17/16/15/14).
- أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ويتضمن (25/24/23/22/21/20/19).
- تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. ويشمل (31/30/29/28/27/26). حيث صممت عبارات هذا المحور في محاولة لمعرفة وعي الموظفين في المكتبات الأكاديمية

محل الدراسة، بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

● **المحور الثالث:** بعنوان "واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة". يتضمن العناوين التالية:

- التزام ودعم الإدارة العليا. يتضمن العبارات التالية (36/35/34/33/32)
- تمكين العاملين. يحتوي العبارات التالية (40/39/38/37)
- التركيز على المستفيد. يتضمن العبارات التالية (44/43/42/41)
- التحسين المستمر. يحتوي العبارات (49/48/47/46/45) وقد صممت عبارات المحور من أجل محاولة معرفة واقع تطبيق كل من مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا، مبدأ تمكين العاملين، مبدأ التركيز على المستفيد والانطلاق منه، مبدأ التحسين المستمر.

● **المحور الرابع:** تحت عنوان "جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية". يحتوي المحور العبارات: (67/66/65/64/63/62/61/60/59/58/57/56/55/54/53/52/51/50) وقد صممت العبارات في المحور لمحاولة قياس جودة الخدمات في المكتبة، ودور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية. بالإضافة لذلك وبغية التقييم الدقيق لاستجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان السابقة الذكر، تمت الاعتماد على مقياس لكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول (3-6). كما تمت اختبارات صدق وثبات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	01-00	02-01	03-02	04-03	05-04
المتوسط	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20
الوزن	35.99-20.00	51.99-36.00	67.99-52.00	83.99-68.00	100-84.00
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

جدول (6-3) مقياس ليكارت الخماسي

4.6.6. الخصائص السيكمترية لأداة جمع البيانات:

تشمل الصدق والثبات، والهدف من الصدق إمكانية أن تقيس أداة الاختبار ما أعدت لقياسه حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي أما الثبات فالمقصود منه أن تعطي أداة القياس نفس الدرجة عند تكرار عملية القياس وهناك العديد من طرق المستعملة في المعالجة الإحصائية لقياس الثبات، وأكثرها شيوعاً واستعمالاً طريقة (α كرونباخ) التي تعتمد على ثبات الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق العبارات مع بعضها البعض.

• **الصدق الظاهري:** يتحقق الصدق الظاهري إذا كان مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه، أي ملائمة الاختبار لما يقيسه، حيث تم تقدير الصدق الظاهري عن الطريق اللجوء للتحكيم من طرف محكمين مختصين في مجال الدراسة، وهم مجموعة من الأساتذة الجامعيين، ذوو خلفية علمية مؤهلين لتقييم العبارات بموضوعية. حيث اطلع المحكمون بالخصوص على (العنوان، الإشكالية، الفرضيات) وقدموا وملاحظاتهم حول الاستبيان وعباراته، من حيث الوضوح ومدى مناسبتها وسلامة صياغته، بالإضافة إلى مدى ملائمة المحاور لموضوع الدراسة ومصادقيتها للكشف عن المعطيات المرغوبة. وبناء عليه تم تعديل الاستبيان وصياغته بشكله النهائي.

• **صدق الاتساق الداخلي:** يعبر عن صدق المحتوى أو الصدق البنائي، ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من أسئلة بمختلف أشكالها يقيس فعلاً أبعاد الدراسة. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للمجال المراد قياسه. عن طريق قياس ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ثم الصدق البنائي بقياس ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل، وسنوضح النتائج كما يلي:

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
8	0.55	0.01
9	0.82	0.01
10	0.79	0.01
11	0.77	0.01
12	0.78	0.01
13	0.73	0.01

جدول (4-6) صدق الاتساق الداخلي لبعد الوعي بمفهوم ومبادئ TQM

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ قيم صدق الاتساق الداخلي عالية ويمكن الاعتماد عليها حيث بلغت أعلى قيمة (0.82) وأدنى قيمة (0.55) وهذا لبعد وعي موظفي المكتبات الجامعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
14	0.81	0.01
15	0.81	0.01
16	0.89	0.01
17	0.90	0.01
18	0.89	0.01

جدول (5-6) صدق الاتساق الداخلي لبعد متطلبات تطبيق مبادئ TQM

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد تراوحت قيمة الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه (متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بين 0.90 كأعلى قيمة و 0.81 كأدنى قيمة.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
19	0.77	0.01
20	0.82	0.01
21	0.87	0.01
22	0.81	0.01
23	0.69	0.01
24	0.84	0.01
25	0.73	0.01

جدول (6-6) صدق الاتساق الداخلي لبعء أهداف تطبيق مبادئ TQM

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت القيم بين (0.69-0.87) ما يدل على ارتباط جيد ومقبول ودال إحصائياً وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
26	0.58	0.01
27	0.31	0.01
28	0.63	0.01
29	0.70	0.01
30	0.52	0.01
31	0.73	0.01

جدول (7-6) صدق الاتساق الداخلي لبعء تحديات تطبيق مبادئ TQM

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت القيم

بين (0.31-0.73) وهو ما يدل على ارتباط جيد ومقبول ودال إحصائيا وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
32	0.80	0.01
33	0.80	0.01
34	0.75	0.01
35	0.64	0.01
36	0.75	0.01

جدول (6-8) صدق الاتساق الداخلي لبعء التزام ودعم الإدارة العليا

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت القيم بين (0.64-0.80) وهو ما يدل على ارتباط جيد ومقبول ودال إحصائيا وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
37	0.87	0.01
38	0.85	0.01
39	0.89	0.01
40	0.82	0.01

جدول (6-9) صدق الاتساق الداخلي لبعء تمكين العاملين

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تمكين العاملين والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت القيم بين 0.82 و 0.87 وهو ما يدل على ارتباط جيد ومقبول ودال إحصائيا وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
41	0.73	0.01
42	0.85	0.01
43	0.85	0.01
44	0.88	0.01

جدول (6-10) صدق الاتساق الداخلي لبعء التركيز على المستفيد

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعء التركيز على المستفيد والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت القيم بين 0.73 و 0.88 وهو ما يدل على ارتباط جيد ومقبول ودال إحصائياً وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
45	0.71	0.01
46	0.83	0.01
47	0.88	0.01
48	0.64	0.01
49	0.72	0.01

جدول (6-11) صدق الاتساق الداخلي لبعء التحسين المستمر

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعء التركيز على المستفيد والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت القيم بين 0.64 و 0.88 وهو ما يدل على ارتباط جيد ومقبول ودال إحصائياً وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
50	0.70	0.01
51	0.70	0.01
52	0.68	0.01
53	0.66	0.01
54	0.71	0.01
55	0.81	0.01
56	0.54	0.01
57	0.74	0.01
58	0.70	0.01
59	0.73	0.01
60	0.81	0.01
61	0.73	0.01
62	0.78	0.01
63	0.79	0.01
64	0.49	0.01
65	0.75	0.01
66	0.39	0.01
67	0.55	0.01

جدول (6-12) صدق الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور جودة الخدمات في المكتبة الأكاديمية والدرجة الكلية، حيث كانت موجبة وتراوحت القيم بين (0.39-0.81) وهو ما يدل على ارتباط جيد ومقبول ودال إحصائياً وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

البعد	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.70	0.01
متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.71	0.01
أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.67	0.01
تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.45	0.01

جدول (6-13) الصدق البنائي للمحور الثاني

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتائج الجدول أعلاه توضح لنا أنّ قيمة الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور ككل بلغت 0.70 عند بعد وعي موظفي المكتبات الجامعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في حين بعد متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قدره 0.71، أما بعد أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قدره 0.67، وبعد تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بلغ 0.45 وهي كلها قيم مقبولة ودالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليها.

البعد	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام ودعم الإدارة العليا	0.91	0.01
تمكين العاملين	0.85	0.01
التركيز على المستفيد	0.73	0.01
التحسين المستمر	0.83	0.01

جدول (6-14) الصدق البنائي للمحور الثالث

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ قيمة الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية ككل جاءت بقيمة 0.91 عند بعد الالتزام ودعم الإدارة العليا، في حين بعد تمكين العاملين قدر بقيمة 0.85، أما بعد التركيز على المستفيد قدر بقيمة 0.73، في حين بعد التحسين المستمر بلغ 0.45 وهي كلها قيم عالية ومقبولة ودالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليها.

الثبات: تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات كل محور بأبعاده وسنوضح النتائج وفق الجداول التالية:

المتغيرات	ألفا كرونباخ
الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.853
متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.917
أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.892
تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.624

جدول (6-15) قيم ألفا كرونباخ للمحور الثاني

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير قيم الجدول أن معاملات الثبات لدى المحور الأول بأبعاده جاءت جيدة ومقبولة، حيث قدر معامل ثبات بعد وعي موظفي المكتبات الجامعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة 0.853 وبعد متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة 0.917، أما بعد أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة 0.892 وأخيراً بعد تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة 0.624 وبالتالي هي قيم يمكن الاعتماد عليها.

المتغيرات	ألفا كرونباخ
الالتزام ودعم الإدارة العليا	0.811
تمكين العاملين	0.884
التركيز على المستفيد	0.846
التحسين المستمر	0.820

جدول (6-16) قيم ألفا كرونباخ للمحور الثالث

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير قيم الجدول أن معاملات الثبات لدى المحور الثاني بأبعاده جاءت جيدة ومقبولة، حيث قدر معامل ثبات بعد الالتزام ودعم الإدارة العليا 0.811 وبعد تمكين العاملين 0.884، أما

بعد التركيز على المستفيد 0.846 وأخيرا بعد التحسين المستمر 0.820 وبالتالي هي قيم يمكن الاعتماد عليها.

المتغيرات	ألفا كرونباخ
جودة الخدمات في المكتبة الأكاديمية	0.928

جدول رقم (6-17) قيم ألفا كرونباخ للمحور الرابع

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة ألفا كرونباخ للمحور الرابع قدرت بـ 0.928 وهي قيمة عالية جدا ويمكن الاعتماد عليها. لقد بينت النتائج المعروضة والقراءات الخاصة لها (الصدق والثبات) أن أداة جمع البيانات (الاستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ذات درجة ثبات عالية، ما يجعلها أداة القياس المناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبالتالي يمكن القول أنّ الاستبيان يتمتع بصدق وثبات يجعله قابل للاعتماد عليه. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، حيث تم توزيعه على الأفراد عينة الدراسة والجدول (6-18) يوضح النتائج النهائية لعملية توزيع الاستبيان.

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	300	%100
الاستبيانات المستردة	269	%90
الاستبيانات المعالجة	248	%83

جدول (6-18) استبيانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة هي 300 استمارة بين ورقية وإلكترونية، وتم استرجاع 269 استمارة، في عالجنا 248 استمارة، حيث قمنا باستبعاد 21 استمارة تضمن تناقضات واضحة في الإجابات، وبعض العلامات المكررة لأكثر من خيار، وكذلك عدم إكمال الإجابات من المبحوثين لأخرى. الأمر الذي دفعنا إلى إلغائها حتى لا تؤثر سلبا على نتائج الدراسة.

5.6.6. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد نهاية عملية جمع البيانات الميدانية اللازمة حول متغيرات الدراسة الميدانية، تمت عملية ترميز البيانات وحفظها في الحاسوب من أجل استخراج الإحصائيات، حيث تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المعروفة لتحليل النتائج وتطبيقها بشكل صحيح لاتخاذ قرارات مستنيرة دقيقة ومدروسة لها أساس علمي قوي، وفهم الأنماط والاتجاهات، مما يساهم في استنباط استنتاجات قابلة للتطبيق. ذلك ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) والمعروف اختصاراً (SPSS)، والجدول (6-19) يبين بالتحديد الأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية.

الإحصاء الوصفي	الإحصاء الاستدلالي
• التكرار • النسبة المئوية • المتوسط الحسابي • الانحراف المعياري	• -T-Test • (ANOVA) • Sig or P-value • Spearman CC • Pearson CC

جدول (6-19) أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

لقد ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية على تحديد إشكالية البحث، واتخاذ قرار تحديد المكتبات الأكاديمية المناسبة للدراسة الميدانية، كما مكنتنا من تعميق صياغة الاستبيان، ووضحت لنا الصورة في طريقة معالجة الإشكالية، واختبار الفرضيات. حيث قمنا بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية كخريطة طريق لدراسة موضوع البحث بداية من المنهج العلمي المتبع في الدراسة، ثم وضعنا حدود الدراسة بغية الإحاطة بموضوعها، كما قمنا بتعيين مجتمع الدراسة، وحددنا بعدها عينة الدراسة بعد أن قمنا بحساب حجم عينتها، لنضع نموذج

للدراسة، لنضع الصياغة النهائية للاستبيان، مع تحديد الخصائص السيكمترية للمبحوثين، لنصل في النهاية إلى الأساليب المتبعة في المعالجة الإحصائية للبيانات.

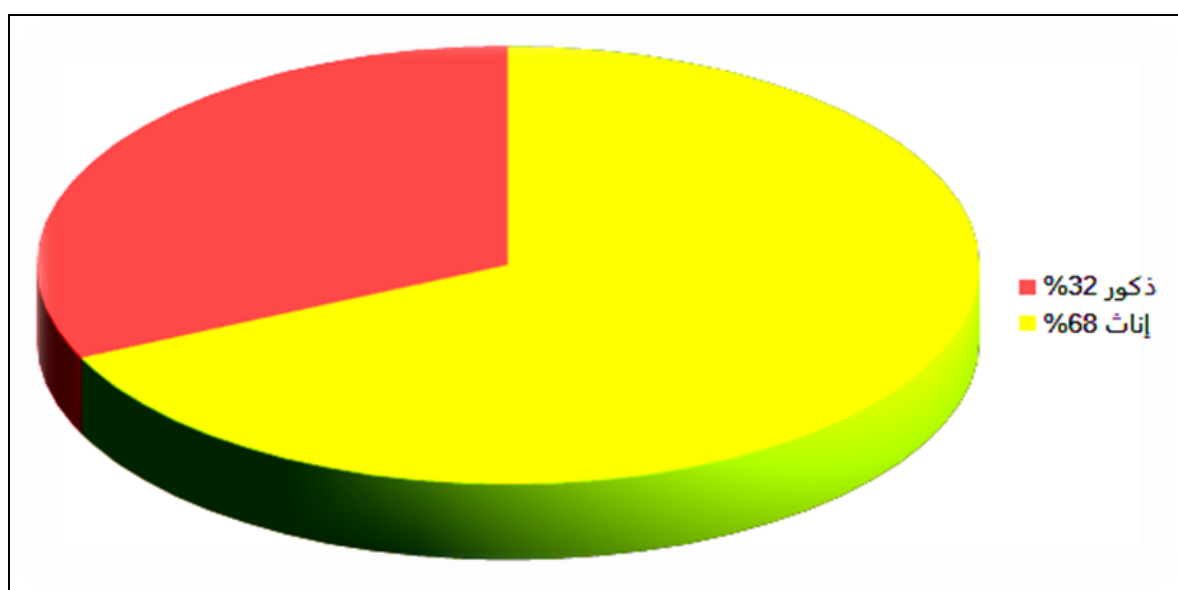
1.7. عرض وتحليل بيانات المحور الأول (البيانات الديموغرافية):

1.1.7. الجنس:

الجنس	n	%
ذكر	80	32%
أنثى	168	68%
المجموع	248	100%

جدول (7-1) توزيع المبحوثين حسب الجنس

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث بلغت 68% مقابل 32% نسبة الذكور العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري عينة الدراسة، ما يدل أن الإناث يمثلون أغلبية العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ذلك نتيجة هيمنة الإناث على المتخرجين في التدرج (علم المكتبات) على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.



شكل (7-1) توزيع المبحوثين حسب الجنس

كما أن الإناث يملن بطبعهن للمهن الإدارية والمكتبية والخدمات بما يتوافق مع طبيعتهن الجسدية والنفسية، ما يجعل العمل في المكتبة وظيفة جذابة لهن عكس الذكور حيث يفضلون شغل وظائف أخرى، وممارسة مهن غيرها. بالإضافة إلى الثقافة السائدة والعرف

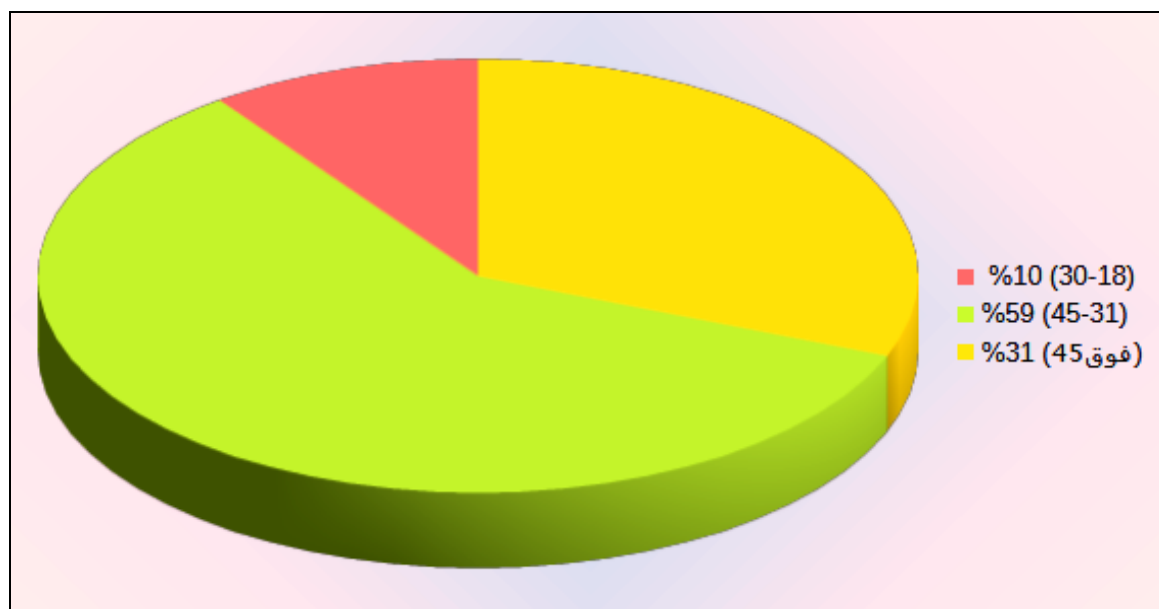
المنتشر في المجتمع الجزائري (العادات، التقاليد) حيث تفضل عمل الإناث في مهن محددة كالإدارة، والتعليم.

2.1.7. الفئات العمرية:

الفئة العمرية	n	%
30-18	25	10%
45-31	144	59%
فوق 45	77	31%
المجموع	248	100%

جدول (7-2) توزيع المبحوثين حسب العمر

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، ويلاحظ أن أعلى نسبة في الفئات العمرية في عينة الدراسة هي الفئة الأولى (31-45) حيث بلغ نسبة الأفراد ضمن هذه الفئة 58% وهي النسبة الغالبة للمبحوثين تعتبر عن تزواج العطاء والنشاط مع البصيرة والخبرة كما تدل على امتزاج الأصالة والفعالية مع الحداثة والابتكار.



شكل (7-2) توزيع المبحوثين حسب العمر

بعدها الفئة الثانية (فوق 45) بنسبة 31% وما تمثله من الخبرة المهنية والرصانة في التنظيم والتسيير، واتخاذ القرار، وبمجموعها تمثل ركيزة أساسية لسير العمليات وضمانة لاستقرار وتوازن بيئة العمل الداخلية والخارجية للمكتبة، أخيرا الفئة (18-30) بنسبة 11% حيث يكون الفرد في مرحلة نهاية الدراسة، واستكشاف الحياة العملية، ومع الاستقرار المسجل في بيئة العمل بالمكتبات الأكاديمية، كلها عوامل تقلل من فرص العمل وبالتالي من نسبة الملتحقين المستجدين بالمكتبات الأكاديمية.

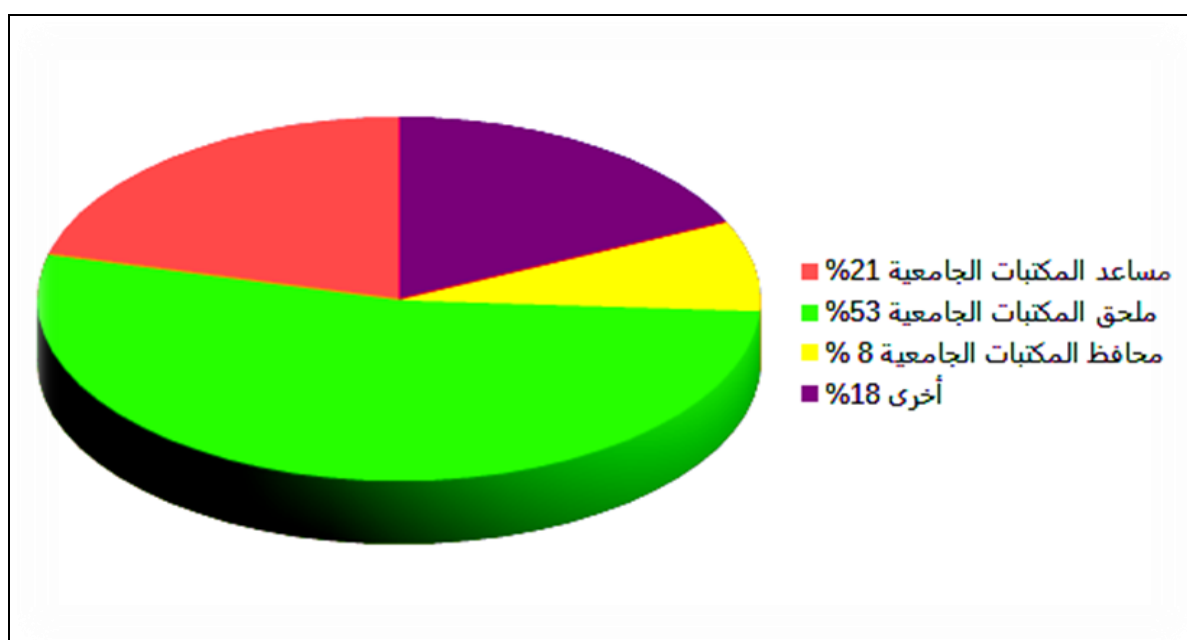
3.1.7. الرتبة الوظيفية:

جدول (7-3) توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة	n	%
مساعد المكتبات الجامعية	52	21%
ملحق المكتبات الجامعية	131	53%
محافظ المكتبات الجامعية	20	8%
عون تقني	15	6%
وثائقي أمين محفوظات	10	4%
عون إدارة	20	8%
المجموع	248	100%

تختلف الوظائف في التوصيفات بحسب المهام التي يؤديها الموظف، وحسب التدرج في المنصب، والمؤهل العلمي، حيث كل منصب مرتبط بمهام محددة بحسب المسمى الوظيفي في الأسلاك الخاصة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا الأسلاك المشتركة للوظيفة العمومية. يشير الجدول أعلاه إلى توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث يظهر التنوع في الرتب الوظيفية للعاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري، مع هيمنة واضحة لأسلاك شعبة المكتبات الجامعية (ملحق، مساعد، محافظ) بنسب (52%، 22%، 8%) على التوالي، أي أن 82% من الرتب الوظيفية بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري تدرج ضمن

شعبة المكتبات الجامعية، مع الإشارة إلى النسبة المنخفضة لرتب محافظ ورئيس محافظي المكتبات الجامعية 8%، بالنظر لغياب مسابقات التوظيف لهذه الرتب وكذا لخصوصيتها وشروط الالتحاق بها (ماجستير علم المكتبات، (5-10) سنوات خدمة فعلية رتبة ملحق، (7-10) سنوات خدمة فعلية رتبة محافظ) ذلك ما يفرضه التطابق مع الهيكل التنظيمي للمكتبة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد المهام وفق للأحكام المطبقة على مهني شعبة المكتبات الجامعية ضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي لانجاز الأعمال الخاصة بالمكتبة الأكاديمية بكفاءة وفعالية.



شكل (7-3) توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية

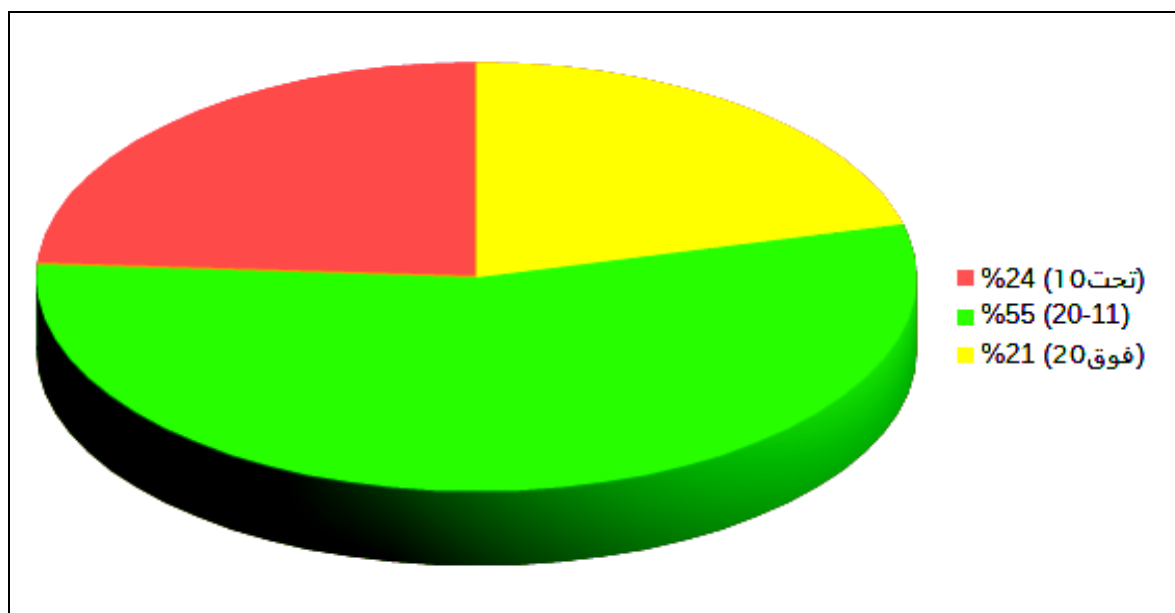
كما ساهم الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي في توفير رصيد بشري متخصص في علم المكتبات، في حين تقاسمت الرتب الوظيفية الأخرى للأفراد عينة الدراسة (عون إدارة، تقني، وثائقي) نسبة 18%. وتعد النسبة المنخفضة مقارنة بتحديات المجتمع الرقمي، ومتطلبات المرحلة المعاصرة من تقنيات التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا أساليب الإدارة المعاصرة، الزيادة الهائلة لأعداد المستفيدين.

4.1.7. الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	n	%
أقل من 10	60	24%
من 11-20	138	55%
أكثر من 20	52	21%
المجموع	248	100%

جدول (7-4) توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

تعتبر الخبرة عن السنوات المحصلة في وظيفة معينة، ينجر عنها العديد من المكتسبات منها معرفة سلبية وإيجابية العمل، مهارة معرفة حيثيات وتفصيل وسير العمليات في المكتبة وفق متغيرات المكان والزمان، القدرة على التمييز، التكيف مع المستجدات، وبصيرة معرفة نقاط القوة والضعف، ومكامن الفرص والتهديدات، فالخبرة رصيدا ثميننا لضمان استقرار وسلاسة العمل بالمكتبة. يوضح الجدول أعلاه توزيع العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، ما يدل على تعدد وثرء الخبرات المكتسبة لدى العاملين، مما يؤثر إيجابا على جودة الخدمات بالمكتبة، فقد احتلت الفئة (11-20) الرتبة الأولى بنسبة 55%، وهذا المؤشر إيجابي من ناحية تسهيل الإجراءات وسير العمليات وتحسين الخدمات، واختصار الوقت والجهد والكلفة اللازم للتنفيذ، كل ذلك بالطريقة الصحيحة من أول مرة نتيجة الخبرة المتراكمة في الأداء. تلتها الفئة (أقل من 10) بنسبة 24%، والأمر يعود إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في السنوات الأخيرة.



شكل (7-4) توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

جاءت بعدها الفئة (أكثر من 20) بنسبة 21%، ما يدل على وفرة الخبرات المهنية الهامة والقادرة على ضمان التسيير والتنظيم الجيد للمكتبة، ونقل تلك المكتسبات للفئات الشابة بما يضمن التطوير المستمر للمكتبة.

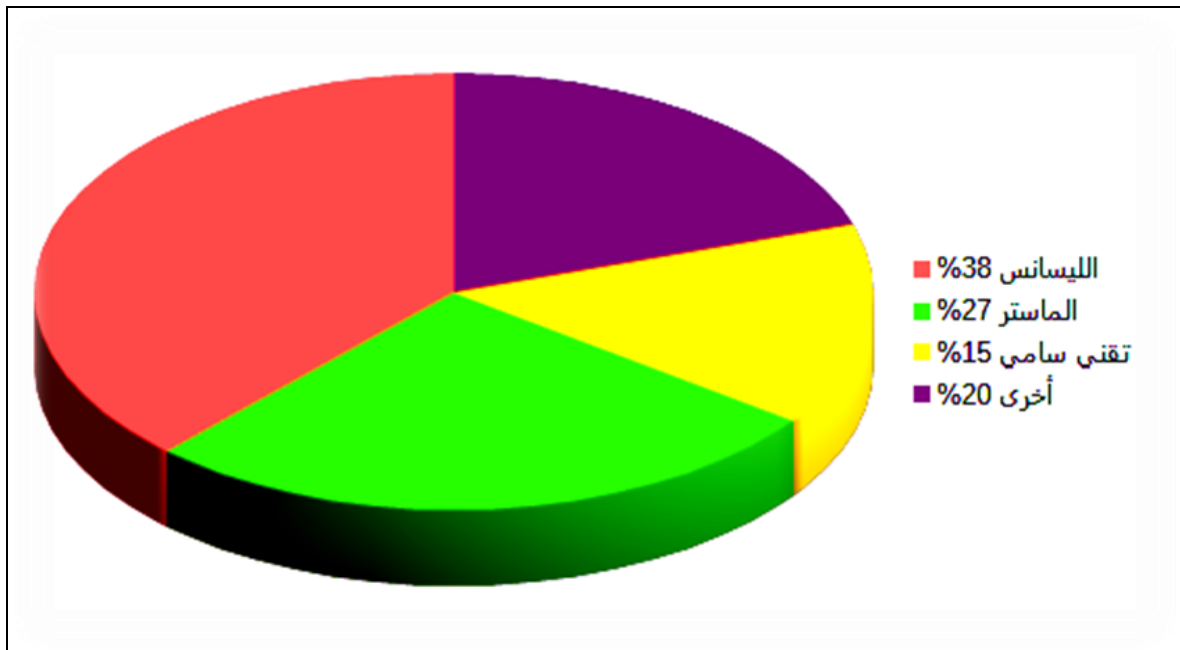
5.1.7. المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	n	%
تقني سامي	36	15%
الدراسات الجامعية التطبيقية	22	8%
الليسانس	92	38%
الماستر	66	27%
تقني	14	6%
الدكتوراه	4	2%
الكفاءة المهنية	10	4%
المجموع	248	100%

جدول (7-5) توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

تحتاج المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي إلى توظيف أفراد يمتلكون مؤهل علمي في تخصص علم المكتبات محصل عليه من الجامعة أو من معاهد ومراكز التكوين عبر الوطن، مع تخصصات أخرى، أو شهادة إثبات مستوى تمكنه من المشاركة في المسابقات المهنية وتؤهله للالتحاق بالمكتبة، وفق القوانين والتنظيم الخاص بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، وكذا المعايير المتفق عليها في مجال المكتبات الأكاديمية.

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الليسانس والماستر بنسبة 64%. ويرجع ذلك لكون الالتحاق بالتوظيف ومتطلبات الوظيفة بالمكتبات الأكاديمية الجزائرية في بعض الرتب (رتب التصميم) يتطلب بالدرجة الأولى الشهادة الجامعية وبالخصوص الليسانس كشرط أساسي، سواء في المسابقات على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار، بالإضافة إلى دور التعليم الذاتي أو التعلم أثناء الخدمة في تحصيل الشهادة وخاصة الماستر.



شكل (5-7) توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

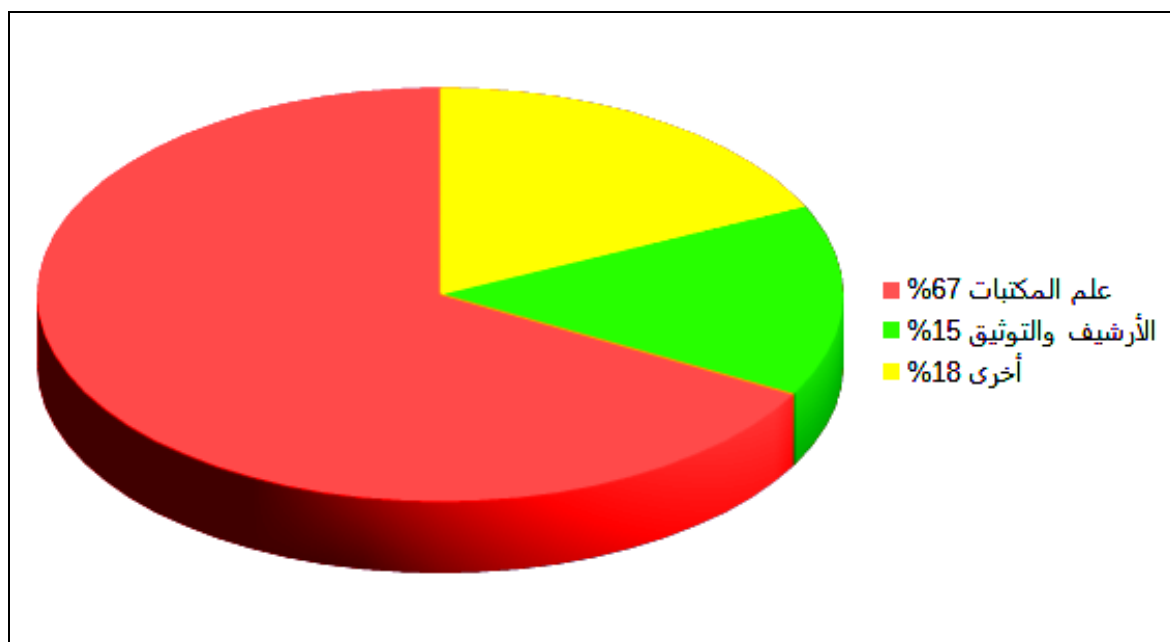
بعدها أصحاب شهادات (TS, DEUA, T, CAP) بنسب (15%، 8%، 6%، 4%) على التوالي. من أصحاب شهادات تكوين خريجي معاهد ومراكز التكوين المهني، وتمثل فئة رتب التنفيذ الضرورية للقيام بالعمليات الفنية والخدمات بالمكتبة كالإعارة، التوجيه، الصيانة، وحل أخيرا حملة الدكتوراه بنسبة 2%، ويرجع ذلك لعوامل منها الشخصية كالرغبة في التدريس أو البحث، وبعضها مالية وتقنية مثل ضعف الراتب أو مواقيت العمل، بيئة وظروف العمل، ومنها القانونية حيث غياب الوظيفة المعادلة لشهادة الدكتوراه في المكتبات الأكاديمية.

6.1.7. التخصص العلمي:

التخصص العلمي	n	%
الأرشيف والتوثيق	36	15%
علم المكتبات	166	67%
الإعلام الآلي	18	7%
علوم التسيير	10	4%
الإنجليزية	10	4%
الحقوق	8	3%
المجموع	248	100%

جدول (6-7) توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي

يوضح الجدول أعلاه توزيع العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري عينة الدراسة حسب التخصص العلمي، ما يدل على تنوع التخصصات العلمية لدى العاملين، مما يؤثر إيجابا على جودة الخدمات وتنوعها بالمكتبة، حيث احتل الصدارة تخصص علم المكتبات بنسبة 67%، والأمر طبيعي ومفهوم بالنظر إلى طبيعة العمل وسياق العمليات، والتي تتطلب معارف نظرية محددة ومواد تعليمية مكتسبة تدرس ضمن منهاج/برنامج علم المكتبات. ومهارات وتقنيات تطبيقية تحصل ضمن التبرصات الأكاديمية الميدانية.



شكل (7-6) توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي

بعدها يأتي تخصص علم الأرشيف والتوثيق بما نسبته 15%، والأمر عادي ومفهوم بالنظر إلى التقارب بين التخصص المذكور وتخصص علم المكتبات، مما يجعل المتخصصين في الأرشيف والتوثيق يقدمون الدعم والإضافة المهمة لتحسين الخدمات بالمكتبة. فيما سجلت تخصصات (الإعلام الآلي، علوم التسيير، الانجليزية، الحقوق) مجتمعة نسبة 18%، وكلها تقدم المساهمة والمساعدة في تنظيم وتسيير المكتبة.

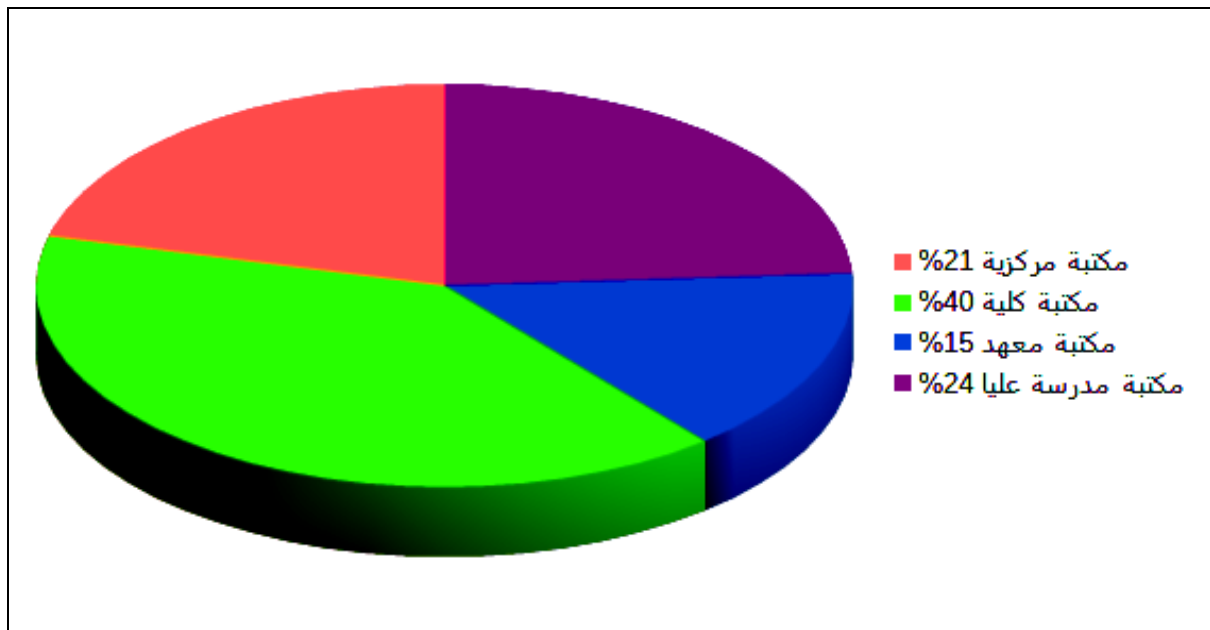
7.1.7. نوع المكتبة:

نوع المكتبة	n	%
مكتبة مركزية	52	21%
مكتبة كلية	100	40%
مكتبة معهد	38	15%
مكتبة مدرسة عليا	58	24%
المجموع	248	100%

جدول (7-7) توزيع المبحوثين حسب نوع المكتبة

يعتمد نجاح مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها وبلوغ رؤيتها على مستوى كفاءة وفعالية مكتباتها الأكاديمية، كونها تحتل مكانة مرموقة ضمن بيئة عمل هذه المؤسسات، تساهم في تطويرها، وتقدم خدماتها للمستفيدين المسجلين بها، كما تدعم عملياتها التعليمية والبحثية، من خلال مجموعاتها وخدماتها.

يظهر الجدول أعلاه توزيع العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري عينة الدراسة حسب نوع/طبيعة المكتبة، فقد تصدرت مكتبات الكليات التابعة للجامعات تنظيميا الصدارة بنسبة 40%، ثم مكتبات المدارس العليا وشملت (مكتبات المدارس العليا، مكتبات المدارس العليا للأساتذة، مكتبات المدارس الوطنية للفنون الجميلة) بنسبة 24%، تلتها المكتبات المركزية التابعة للجامعات حيث حازت نسبة 21%، أخيرا مكتبات المعاهد وتضمنت



شكل (7-7) توزيع المبحوثين حسب نوع المكتبة

(معاهد التعليم العالي، معاهد التكوين العالي شبه الطبي، المعهد الوطني العالي للموسيقى). بنسبة 15%.

المتفحص الدقيق للخصائص الديموغرافية للأفراد العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، المؤهل

العلمي، التخصص العلمي، نوع المكتبة) يمكنه الاستنتاج بأن تلك المعطيات في مجملها يمكن أن تكون محل للاستدلال، حيث توفر مؤشر مهم ورصيد كمي يمكن أن يساهم في توفير المعلومات الضرورية التي تحتاجها الدراسة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان، واستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

2.7. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

1.2.7. الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	الترتيب	الاتجاه	المستوى
1	لدي وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	%00	%5.8	%5.8	%75	%13.5	3.97	0.65	2	موافق	مرتفع
2	لدي دراية بمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا	%00	%6.7	%24	%56.7	%12.5	3.75	0.76	5	موافق	مرتفع
3	لدي دراية بمبدأ تمكين العاملين	%00	%6.7	%20.2	%54.8	%18.3	3.84	0.79	4	موافق	مرتفع
4	لدي دراية بمبدأ التركيز على المستفيد	%00	%2.9	%6.7	%58.7	%31.7	4.19	0.68	1	موافق	مرتفع
5	لدي دراية بمبدأ التحسين المستمر	%00	%7.7	%14.4	%51.9	%26	3.96	0.84	3	موافق	مرتفع
6	لدي علم بنظام إدارة الجودة (ISO 9001)	%1	%18.3	%22.1	%52.9	%5.8	3.44	0.89	6	موافق	مرتفع
	الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	%0.2	%8.8	%16	%59	%15	3.85	0.76			مرتفع

جدول (7-8) استجابة المبحوثين حول الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

إدارة الجودة الشاملة نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات ايجابية داخل المكتبة، وتشمل التغييرات (الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم والمصطلحات، نمط القيادة، النظم والإجراءات، اللوائح والتعليمات)، لضمان تحسين وتطوير كل مستويات المكتبة، للوصول إلى أعلى جودة في الخدمات بهدف تحقيق رضا المستفيدين. ويشير مصطلح المبدأ إلى مفهوم القاعدة الأساسية التي لها تأثير كبير على الطريقة التي يتم بها انجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد. ومبادئ إدارة الجودة هي مجموعة من القيم والقواعد والمعايير والمعتقدات الأساسية، التي تعتبر قادرة على العمل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الأكاديمية.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقيس درجة الوعي والدراية لدى العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن درجة الوعي كانت مرتفعة، مع تسجيل متوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري 0.76 مما يشير إلى تقارب الآراء وتوافق الاتجاهات حول الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المبحوثين. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.44 - 4.19) والانحراف المعياري بين (0.68 - 0.89) وجميعها مؤشرات موافقة.

وبالتفاصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت (العبارة 4) لدي دراية بمبدأ التركيز على المستفيد على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.19 وانحراف معياري 0.68 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على إطلاع ودراسة واسعة بالمبدأ، والأمر طبيعي بالنظر إلى عديد العوامل، منها الشخصية المرتبطة بمهني المكتبات، وتتمثل على الخصوص في ارتفاع المستوى التعليمي لهذه الفئة من الموظفين، بالإضافة إلى

طبيعة الفئة العمرية لهذه الشريحة الملائمة للنشاط ونسبة الإناث المهيمنة والمتوافقة مع طبيعة المهنة والتي تعتمد على أداء الخدمة وما تتطلب من تواصل وتفاعل مباشر مع المستفيد. وعوامل تخص طبيعة المهنة المكتبية والمكتبة كمؤسسة خدمات تنطلق من تلبية متطلبات المستفيدين وتصل إلى تحقيق متطلباته، حيث تعتمد مهنة المكتبات على تقديم الخدمة وتوفير مختلف الخدمات ومصادر المعلومات للمستفيدين بأيسر الطرق وأقل جهد وأقصر وقت ممكن. وأخرى متعلقة نوعية وطبيعة المستفيدين من أفراد المجتمع الأكاديمية من طلبة وأساتذة وباحثين وتزويدهم بخدمات رفيعة المستوى تليق بهم كصفوة للمجتمع الأكاديمي تسعى لتطوير التعليم العالي وتنميين البحث العلمي. وعليه فالمكتبات مطالبة بالاهتمام بتوفير خدمات متميزة للمستفيدين، بالتعرف على طبيعة متطلبات المستفيدين ونوعية الخدمات المرغوبة لديهم ثم العمل على تحقيقها.

بعدها (العبارة 1) لدي وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.65 وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على مستوى وعي مرتفع بالمفهوم، والأمر منطقي بالنظر إلى عديد العوامل منها الشخصية المرتبطة بمهني المكتبات، وتتمثل على الخصوص في ارتفاع المستوى التعليمي لهذه الفئة من الموظفين، فأغلبهم من حملة الليسانس والماستر نظام (ل.م.د) وهي شهادات معترف بها وفق المعايير العالمية في مستوى التدرج. بالإضافة إلى طبيعة الفئة العمرية لهذه الشريحة الملائمة للنشاط والتعلم والانفتاح على كل ما هو جديد في ميدان المكتبات، بالإضافة إلى القدرة على الاستيعاب واكتساب المعرفة مما ينعكس على زيادة مستوى الوعي لديهم. كما يدل على انفتاح مؤسسات التعليم العالي على أساليب الإدارة الحديثة، وخصوصا إدارة الجودة الشاملة مجسدة في خلايا الجودة، والمرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي وما تضمنه من معايير ومؤشرات، بما فيها المكتبة الأكاديمية كمركز للموارد المكتبية.

تلتها (العبارة 5) لدي دراية بمبدأ التحسين المستمر بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.84 وهذا يشير إلى العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على دراية بالمبدأ وتطبيقاته كعملية مستمرة، ومعرفة نظرية بمفهوم المبدأ وأساليبه المختلفة بالنظر إلى الإصلاحات الحاصلة، سواء ذلك في المناهج الدراسية لمختلف الشعب والمستويات التعليمية ومجال علم المكتبات على الخصوص ومصادر المعلومات، خدمات المعلومات وتنوعها كما توسعها وتعدد طرق تقديمها، أو التطرق إلى المستجدات أثناء دورات التكوين وتحسين المستوى حسب القوانين والمراسيم واللوائح والتنظيم المعمول به في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والرهان مفروض على المكتبة بسبب تزايد متطلبات المستفيدين وعدم تسامحهم مع الخدمة دون المستوى، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمنافسة الشرسة خاصة الانترنت وتطبيقاته، المنصات، التواصل، الويب. وعليه فالمكتبة تحاول التحسين المستمر عن طريق التأقلم والتكيف مع المستجدات، وتطوير التكنولوجيا واحتوائها لخدمة أغراضها وتحقيق أهدافها، والوصول لغايتها، وتقديم خدمات متنوعة تلبي المتطلبات، وتجعل المستفيد في غاية الرضا. وتحرص المكتبة على تقديم خدماتها وتحسينها باستمرار للمستفيدين ومواكبتها لكل جديد على النطاق الوطني والإقليمي والدولي. ويمكن للملاحظ تسجيل التغير الواضح في نوعية وجودتها والخدمات وطرق تقديمها بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ولعل إدراج عملية التحسين ضمن خطة العمل في المكتبة جعلها مثمرة وجزلية للعيان.

ثم (العبارة 3) لدي دراية بمبدأ تمكين العاملين بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.79 مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون الدراية بالمبدأ بالنظر لعدد العوامل أبرزها على الخصوص ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمكتبات، حيث أغلبهم ذوي مستوى جامعي. بالإضافة إلى طبيعة الفئة العمرية لهذه الشريحة الملائمة للنشاط والانفتاح على كل جديد في العلوم والمعارف بما فيها تسيير رأس المال الفكري والاستثمار فيه، مما ينعكس على زيادة مستوى الوعي لديهم بهذا المبدأ،

ودوره في تحسين الخدمات بالمكتبة، كما ساهمت الخبرة المهنية المهمة لدى أغلبية العاملين أسهمت بشكل واضح في بلورة وعيهم وإدراكهم للدور البارز لمشاركة وإدماج الموظفين في العمليات والنشاطات رفع الكفاءة وزيادة الفعالية في الأداء ما انعكس على جودة الخدمات. بدورها دورات التدريب والتكوين المقدمة للعاملين وفق التنظيم المعمول به على مستوى المؤسسات التابعة للتعليم العالي والبحث العلمي، ساهمت في توسيع مدارك العاملين بأهمية المبدأ وأثاره الإيجابية على مخرجات العمل والخدمات المتاحة.

بعدها (العبارة 2) لدي دراية بمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.76 مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على دراية بمبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة ودعم تطبيق المبدأ، وتحسين الخدمة بالمكتبة، بالنظر إلى المستوى التعليمي المرتفع للموظفين العاملين بالمكتبات، فأغلبهم من ذوو المستوى العالي. وطبيعة الفئة العمرية لهذه الشريحة الملائمة للنشاط والانفتاح على كل جديد في ميدان تسيير رأس المال الفكري والاستثمار فيه، ودور الإدارة العليا القاعدي والأساسي في رسم وتنفيذ سياسة الجودة في المكتبة ودعمها، ما انعكس على زيادة الوعي لديهم بالمبدأ، ودوره في تحقيق أهداف المكتبة، لاسيما تحسين الخدمة وتحقيق رضا المستفيدين، كما أن الخبرة المهنية لأغلبية العاملين بلورة وعيهم وإدراكهم بدور الإدارة العليا/القيادة والتزامها بالجودة في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية في الأداء ما انعكس على جودة الخدمات. بدورها دورات التدريب والتكوين ساهمت في توسيع معرف العاملين بخطورة المبدأ ومركزيته في ضمان نجاح نظام العمل (المدخلات، العمليات، المخرجات).

أخيرا (العبارة 6) لدي علم بنظام إدارة الجودة (ISO 9001) بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.89 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على علم بالنظام العالمي لإدارة الجودة (ISO 9001) الصادر على المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) والقائم على مجموعة من المعايير الموثقة والمواصفات الموحدة التي تحدد ما

يتوجب على المكتبة القيام به للإيفاء بمتطلبات الجودة للمستفيدين، والإيفاء بالمتطلبات التنظيمية القابلة للتطبيق تعزيزاً لرضاهم، والتحسين المستمر للخدمات سعياً لتحقيق الأهداف. بالنظر إلى المستوى التعليمي المتقدم للأغلبية العاملة بالمكتبات الأكاديمية، فأغلبهم لديهم شهادة جامعية. وطبيعة الفئة العمرية لهذه الشريحة الملائمة للنشاط والقدرة على الاستيعاب على كل جديد في ميدان الجودة والمعايير الموحدة والمواصفات القياسية المتعلقة ذات الصلة، كما أن كان للخبرة المهنية دور في رفع تحصيلهم العلمي بالنظام من خلال دورات التدريب والتكوين التي ساهمت في توسيع معرفتهم بالنظام. مع الإشارة إلى ارتفاع ملحوظ في نسب عدم الموافقة مقارنة بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ما يعكس بعض الغموض لدى المبحوثين حول نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، قد يرجع لعدم التطرق له خلال المقرر الدراسي بالتفصيل أو عبر دورات تحسين المستوى، وارتباط النظام وانتشاره بالمؤسسات الاقتصادية والربحية بالأساس.

2.2.7. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الاتجاه	المستوى	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	رقم
1	محايد	متوسط	0.91	3.34	5.8%	43.3%	34.5%	12.5%	3.8%	الثقافة التنظيمية السائدة تدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة	7
5	محايد	متوسط	0.90	3.13	2.9%	34.6%	40.4%	17.3%	4.8%	الهيكل التنظيمي يتناسب مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة	8
4	محايد	متوسط	0.88	3.25	3.8%	38.5%	41.3%	11.5%	4.8%	تصميم العمليات يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة	9

متوسط	م.ب.د	2	0.91	3.28	5.8%	39.4%	35.6%	16.3%	2.9%	أنظمة وسياسة المكتبة تدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة	10
متوسط	م.ب.د	3	0.91	3.27	3.8%	44.2%	31.7%	16.3%	3.8%	طريقة الإدارة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة	11
متوسط			0.90	3.25	4.47%	40%	36.7%	14.78%	4.05%	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	

جدول (7-9) استجابة المبحوثين حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

لضمان نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وعبر التمعن في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما اشتمل عليه من قواعد واستراتيجيات كان لها أثرها البالغ في تحسين الأداء والجودة في المكتبة، توجد هناك مقومات أو متطلبات أساسية يشترط توافرها على مستوى المكتبة من أجل ضمان نجاح تطبيق المبادئ وتحقيق الأهداف.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي توضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن درجة توفر هذه المتطلبات كانت متوسطة، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري 0.90 مما يدل على توسط إلى ارتفاع التوسط في الإجابات مع ارتفاع إلى توسط التشتت، وبالتالي تقارب نسبي للآراء وتوافق متوسط في الاتجاهات عند المبحوثين حول توفر المتطلبات الضرورية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.62 - 3.86) وكان الانحراف المعياري بين (0.84 - 0.93) وجميعها مؤشرات متوسطة. وبالتفاصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت كل

من (العبارة 7) الثقافة التنظيمية السائدة تدعم إدارة الجودة الشاملة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.34 وانحراف معياري 0.91 مما يبين أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع الاتجاه نحو الحياد في العموم، فالثقافة التنظيمية كما تؤثر في سلوك العاملين بالمكتبة من خلال القيم (المساواة والثقة، الاحترام، الانضباط)، المعتقدات (المشاركة، المساهمة، العمل الجماعي) فهي تساهم في تعزيز ثقافة الجودة لديهم، ويمكن اعتبارها محدد لتعزيز هذه الثقافة الجماعية ضمن مجال السلوك التنظيمي بالمكتبة، كما أن الجودة في حد ذاتها يمكن أن تتحول إلى مكون أساسي وعنصر رئيسي من مكونات الثقافة التنظيمية التي تميز المكتبة، كما أن هذه الثقافة تعمل على تعزيز الإجراءات والأنظمة، وتؤثر على الإبداع التنظيمي/الإداري باعتباره دعامة لتحسين كفاءة وفعالية المكتبة بما يضمن جودة الخدمات، كذلك تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز كل من الأداء، الولاء، الالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبة. مع التنبيه على دلالة المستوى المتوسط والاتجاه الحيادي الغالب على إجابات المبحوثين، ما يستوجب المزيد مما يمكن القيام به لتعزيز الثقافة التنظيمية للمكتبات الأكاديمية حتى تصبح الأرض الخصبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية.

بعدها (العبارة 10) أنظمة وسياسة المكتبة تدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.91 وهذا يدل على أن أنظمة وسياسات المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع الاتجاه نحو الحياد في العموم والميل نحو التوسط في مستوى الإجابات لدى المبحوثين، والتشتت الواضح في المفردات. مما يؤشر على الحاجة إلى المزيد من الخطوات الداعمة خاصة ما يخص تحديد المهام والواجبات والأدوار والمسؤوليات على جميع المستويات الإدارية في المكتبة، ووضع سياسة تشمل (التزويد، المعالجة، الاتصال، اليقظة، الإعلام، الجودة) تكون واضحة، معلنة وموثقة عملاً بإحدى قواعد الجودة (وثق ما تفعل وافعل ما توثق) تتضمن كل ما سبق مع ضمان

الالتزام والتنظيم والتقييم الخاص بالأداء والممارسة، وتوضيح نطاق السياسة بدقة، ذلك تقاديا لتداخل المهام وتعارض الصلاحيات ما يؤثر سلبا على سلاسة العمليات في المكتبة، واختلال نظام العمل، وقد تطرق المشرع الجزائري إلى الأحكام الخاصة المطبقة على شعبة المكتبات الجامعية، ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ما تعلق منها بتحديد الأسلاك والرتب، تحديد المهام، شروط التوظيف والترقية، وكلها أمور رائعة لكنها تبقى بحاجة إلى المراجعة والتحيين للتأقلم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتطورات التكنولوجية، خاصة ما تعلق بطبيعة المهام والأنشطة والتسميات.

تلتها (العبارة 11) طريقة الإدارة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.91 وهذا يشير إلى أن طريقة الإدارة بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري تتلاءم نسبيا مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع اتجاه عام نحو الحياد في إجابات المبحوثين. ما معناه الترواح بين النظامين الديمقراطي والأثوقراطي، حيث أن طريقة الإدارة أو النمط القيادي الديمقراطي/التشاركي يؤثر إيجابيا على الأداء للعاملين بالمكتبة ما ينعكس بدوره على تحسين الخدمات وجودتها، أما طريقة الإدارة الأثوقراطية أو الاستبدادية فهي تؤثر بطريقة سلبية على الأداء الوظيفي. تتجسد في قتل روح الإبداع والابتكار، وخلق المشاكل والضغط، وتكوين الجماعات غير الرسمية وغيرها مما يعرقل السير العادي للعمل، وقد تصل الأمور درجة الطريق المسدود، ما يجعل المكتبة عاجزة عن تقديم الخدمات فضلا على تحسينها، وعليه ينصح بشدة ممارسة مزيد من المشاركة باعتبارها طريقة إدارة مرنة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفي نفس الوقت تساعد على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات بالمكتبة.

ثم (العبارة 9) تصميم العمليات يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.88 مما يدل على أن تصميم العمليات والأنشطة بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري تتلاءم نسبيا بمستوى متوسط مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع

اتجاه عام نحو الحياد في إجابات المبحوثين، إن تحقق النتائج المتوقعة والثابتة بكفاءة وفاعلية يكون مرتفع عندما تكون الأنشطة في المكتبة مفهومة واضحة ومصممة منذ البداية، حيث تدار كعمليات متداخلة ومتسلسلة تعمل كنظام متماسك. ويمكن إرجاع التوسط في الموافقة إلى عدم وضوح بعض العمليات مثل التخطيط الاستراتيجي، إنشاء السياسات، تحديد الأهداف. مع غياب بعضها كتقييم العاملين دوريا والتواصل معهم، واستبيان رضا المستفيد. كذلك التركيز على بعض العمليات على حساب أخرى كالرقابة على حساب التكوين والتدريب، ولضمان تصميم نموذج عمليات يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يجب تعريف العملية وتحديدتها (عمليات إدارة عامة، عمليات إدارة الموارد، العمليات الفنية، عمليات التقييم والتحسين)، تخطيط العملية وإجراءاتها ومتطلباتها، تطبيق العملية وقياسها والتحكم بها، تقييم العملية، تصحيح العملية وتحسينها.

أخيرا (العبارة 8) الهيكل التنظيمي يتناسب مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 0.90 مما يبين أن الهيكل التنظيمي للمكتبات الأكاديمية الجزائرية يتلاءم نسبيا مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع اتجاه عام نحو الحياد في إجابات المبحوثين، فبالرغم من هيكلية التنظيم الواضحة في القوانين ذات الصلة، سواء العامة الصادرة ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أو الخاصة الصادرة ضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي المتعلقة بشعبة المكتبات الجامعية، والتي تمنح أفراد أسلاك الشعبة مهام متنوعة تمكنهم من أداء العمل بطريقة ملائمة، كما تضع مدير المكتبة ضمن مستوى الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي، وتنظم مصالح المكتبة (الاقتناء والمعالجة، البحوث الببليوغرافية، الاستقبال والتوجيه) لتتناسب سير العمليات والنشاطات اليومية، تبقى هناك بعض النقاط تحتاج للمراجعة والنظر خاصة ما يخص تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإشرافية للمدير ورؤساء المصالح بالمكتبة، بما يضمن تجنب التداخل في المهام ومنع التجاوزات والانحرافات من طرف بعض

الأطراف في المؤسسة الأم. وبالتالي ضمان الأمن الوظيفي للفئة المسؤولة عن سير العمليات والنشاطات ما يجعلها قادرة على الإبداع والابتكار، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.2.7. أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الاتجاه	المستوى	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الترتيب
5	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.55	4.25	%30.8	%65.4	%2.9	%1	%00	لتحسين جودة الخدمات في المكتبة	12
4	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.62	4.29	%37.5	%55.8	%5.8	%1	%00	لتحقيق رضا المستفيدين وضمان ولائهم	13
1	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.56	4.37	%40.4	%57.7	%1	%1	%00	لتحسين مستوى أدائي في المكتبة	14
2	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.61	4.34	%41.3	%52.9	%4.8	%1	%00	لزيادة مستوى الكفاءة والفعالية في العمل	15
7	موافق	مرتفع	0.80	3.87	%20.2	%53.8	%19.2	%6.7	%00	لتخفيض تكاليف الخدمات في المكتبة	16
3	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.60	4.30	%37.5	%56.7	%4.8	%1	%00	لتحسين وتطوير طرق وأساليب العمل	17
6	موافق	مرتفع	0.75	4.17	%34.6	%51.9	%9.6	%3.8	%00	لرفع معنويات العاملين في المكتبة	18

أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	00%	21%	87%	31%	61%	4.22	0.44	مرتفع جدا
--	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-----------

جدول (7-10) استجابة المبحوثين حول أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

قد تواجه بعض المكتبات الأكاديمية اندحارا للجودة خاصة على مستوى الخدمات، وما يترتب عنها من زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمات المقدمة، وانخفاض درجة الرضا عن بعض نواحي العمل، وما يرافقها من توتر لدى العاملين في المكتبة. وعليه تطلب الأمر إحداث التغيير باعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطوير أسلوب الإدارة وجودة الأداء، وتحسين الخدمات لإرضاء المستفيدين وتلبية متطلباتهم.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي توضح أهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مدى الموافقة حول الأهداف كان مرتفع، بتسجيل متوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري 0.44 مما يدل على ارتفاع تركز الإجابات مع ضعف التشتت، وبالتالي تقارب للآراء وتوافق مرتفع في الاتجاهات عند المبحوثين حول الأهداف الأساسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.87-4.37) وكان الانحراف المعياري بين (0.56 - 0.80) وجميعها مؤشرات موافقة. وبالتفصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت (العبارة 14) لتحسين مستوى أدائي في المكتبة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.37 وانحراف معياري 0.56 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون الهدف الأساسي والأسمى لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستوى الأداء في العمل بالمكتبة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع بشدة لدى المبحوثين، ويرجع ذلك لثلاث عوامل رئيسية ترتبط ارتباط وثيقا بالأداء باعتباره السبيل الأمثل لرفع مستوى الجودة في المكتبة، الأول تحقيق الإنجاز أو إنجاز الأهداف؛ الثاني إتمام المهام والنشاط المرتبط بالوظيفة؛ والثالث الكيفية

التي يحقق من خلالها الموظف متطلباته الوظيفية. وتفسيره الالتزام الكبير والواضح لدى الموظفين من مختلف الرتب والتخصصات، وجميع المستويات العلمية، وكل الشرائح العمرية، من كلا الجنسين على بذل أقصى جهودهم أثناء العمل، فالكمل يشارك من أجل القيام بالخدمات سواء الغير مباشرة/الفنية، أو الخدمات المباشرة والمرتبطة بالمستفيدين، للوصول إلى الأداء المتميز. والحد من العيوب في الأداء يعتبر محور إدارة الجودة الشاملة. بعدها (العبارة 15) لزيادة مستوى الكفاءة والفعالية في العمل بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.61 وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون زيادة الكفاءة ورفع الفعالية بالمكتبة، من الأهداف الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع بشدة لدى المبحوثين، والكفاءة تؤثر على حسن استغلال الموارد. وتمثل القدرة على استغلال الموارد بكيفية صحيحة لتحقيق الأهداف في المكتبة. كما تمثل الفعالية قدرة المكتبة على تحقيق الأهداف، والمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتوفر على الكفاءات اللازمة (المهارات، المعارف، الخبرات) ما يساعد على سير العمليات بسلاسة أثناء العمل، كما أنها لا تفتقر إلى الفعالية المطلوبة في العمل، فهي تؤدي دورها بشكل يومي وتضمن للمستفيدين الخدمات المطلوبة، فالكفاءة تضمن العمل الصحيح والخالي من الأخطاء، والفعالية تضمن خدمات مميزة تلبي متطلبات المستفيدين.

تلتها (العبارة 17) لتحسين وتطوير طرق وأساليب العمل بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.60 وهذا يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون تحسين وتطوير طرق وأساليب، هدف رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع بشدة لدى المبحوثين. ويفسر الالتزام الواضح من الموظفين العاملين بالمكتبة، والتفديد بالتعليمات والأوامر الخاصة بالعمل، الصادرة عن المدير ورؤساء المصالح، هذا ما توضحه التنظيمات والقوانين السارية في ما يخص تحديد المهام المرتبطة بالوظيفية، ومتطلبات الوظيفة. فأغلب العاملين من مختلف الرتب والتخصصات، وجميع المستويات العلمية، وكل الشرائح العمرية، من كلا الجنسين تساهم بجهد في العمل، مما

ينعكس إيجاباً على طرق وأساليب العمل وسير العمليات، ويساهم في تحسين الخدمات وتحقيق متطلبات المستفيدين.

ثم (العبارة 13) لتحقيق رضا المستفيدين وضمان ولائهم بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.62 مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون تحقيق رضا المستفيدين وضمان ولائهم هدف رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع بشدة لدى المبحوثين، ما يعني تقديم الخدمات ذات المواصفات إلي تتطابق مع توقعات المستفيدين، أو تلبية متطلباتهم بحيث تجعلهم يشعرون بحالة من الرضا عند زيارة المكتبة، ما يجعل تلك الزيارة تجربة ممتعة تستحق التكرار وبالتالي ضمان ولائهم. والمسجل على مستوى رضا المستفيدين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري هو الاهتمام الخاص الذي يحظى به المستفيد سواء الطلبة، الأساتذة، الباحثين، الموظفين. انطلاقاً من الاستقبال والتوجيه والرد على الاستفسارات، دليل الطالب/المستفيد، والنظام الداخلي للمكتبة، الإعلام على الخدمات المتوفرة، اقتراح الشراء، وغيرها. وبالتالي فتحسين جودة الخدمة يعد ضروري لتلبية متطلبات المستفيد بطريقة تتوافق مع رغباته أو بشكل يفوق التوقعات.

بعدها (العبارة 12) لتحسين جودة الخدمات في المكتبة بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.55 مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون تحسين جودة الخدمات في المكتبة هدف رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع بشدة لدى المبحوثين، ما يعني تطابق المواصفات المتوفرة في الخدمة مع المتطلبات التي يتوقعها، ويرغبها المستفيد، مؤدية الغرض منها. ما يقودنا إلى توفر أبعاد جودة الخدمات (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) وعليه فإن تحسين جودة الخدمات في المكتبة يعتمد على الكفاءة المهنية للعاملين في المكتبة، كما يحتاج إلى القبول والرضا من جانب المستفيدين.

تلتها (العبارة 18) لرفع معنويات العاملين في المكتبة بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.75 وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون رفع معنويات العاملين في المكتبة هدف رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع بشدة لدى المبحوثين. وما يدعم هذا الاتجاه الاستقرار الوظيفي للعاملين في المكتبات الأكاديمية، مقومات الوظيفة سواء نظام الأجور والمنح والتعويضات، الدورات الخاصة بالتكوين وتحسين المستوى، نظام العطل والإجازات، الترقيات، المناصب العليا ضمن مؤسسات التعليم العالي. هذا بالإضافة إلى الأمان الوظيفي. وتحسين بيئة العمل، وتنمية رأس المال البشري والاستثمار فيه باعتباره أساس القيمة المضافة لإدارة الجودة الشاملة.

أخيرا (العبارة 16) لتخفيض تكاليف الخدمات في المكتبة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.80 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون تخفيض تكاليف الخدمات في المكتبة هدف رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع لدى المبحوثين. ذلك بالنظر إلى دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التقليل من إجراءات العمل اليومية/الروتينية واختصارها من حيث التكلفة والوقت. تشجيع الاتصال والتواصل بين العاملين للحد من الأخطاء والوقاية منها بغية الوصول أداء العمل الصحيح من أول مرة والتأكيد على المعيب الصفري في الخدمات. وبالتالي يمكننا القول أن تخفيض التكاليف بالمكتبة الأكاديمية يكتسي أهمية كبرى فهو هدف استراتيجي، وفائدة قيمة، ومكسب ثمين، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تدريب الموظفين، التزام ودعم الإدارة العليا، رفع درجة الوعي عند العاملين بضرورة حل المشكلات وتصحيح الانحرافات التي ترتبط بالجودة.

4.2.7. تحديات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الاتجاه	المستوى	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الترتيب
6	معارض	منخفض	0.91	1.98	1.9%	3.8%	17.3%	44.2%	32.7%	لا أرغب في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	19
2	محايد	متوسط	0.88	3.28	7.7%	33.7%	39.4%	18.3%	1%	يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقتاً طويلاً	20
1	محايد	متوسط	1.08	3.38	12.5%	39.4%	28.8%	13.5%	4.8%	لست متخصصاً في الجودة	21
5	معارض	منخفض	1.03	2.35	1.9%	12.5%	27.9%	34.6%	23.1%	أجد صعوبة في الاتصال والمشاركة	22
3	محايد	متوسط	1.09	2.68	8.7%	8.7%	38.5%	30.8%	13.5%	أجد صعوبة مع النمط القيادي للمكتبة	23
4	معارض	منخفض	1.00	2.44	0%	15.4%	35.6%	26.9%	22.1%	لا تساعدني الثقافة التنظيمية للمكتبة	24
	مرتفع		0.99	2.68	5.45%	18.91%	31.25%	28.09%	16.3%	تحديات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	

جدول (7-11) استجابة المبحوثين حول تحديات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

قد تجانب بعض المكتبات الأكاديمية النجاح أثناء تطبيقها إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، نتيجة مجموعة من التحديات والمعوقات، ويعزى ذلك بشكل أساسي إما إلى سوء

تطبيق هذا البرنامج، أو عدم التوفيق في اختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المكتبة وأفرادها، سوء مشاركة والتزام كل فرد فيها بهذا البرنامج، بالإضافة إلى عدم إعطاء المكتبة لهذا المفهوم فرصة للتطبيق أو الاستمرار من خلال بعض الممارسات غير المدروسة.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول تحديات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي توضح أبرز تحديات/معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة حول هذه التحديات كان متوسط، بتسجيل متوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري 0.99 مما يدل على انخفاض إلى توسط الإجابات مع توسط إلى ارتفاع التشتت، وبالتالي تقارب منخفض للآراء وتوافق متوسط في الاتجاهات عند المبحوثين تراوح الاتجاه بين الحياد والمعارضة، والمستوى بين المنخفض إلى المتوسط حول أبرز تحديات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (1.98 - 3.38) وجاء الانحراف المعياري بين (0.91 - 1.08) وتعد مؤشرات معارضة وحياد إجمالاً. وبالتفصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت (العبارة 21) لست متخصصاً في الجودة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.38 وانحراف معياري 1.08 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري يعتبرون عدم التخصص في الجودة تحدي يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المتوسط لدى المبحوثين، مع التشتت الواضح في المفردات، والأمر واضح غياب المتخصصين في الجودة يعني فشل برنامج التطبيق/تطبيق البرنامج، فتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يستلزم في البداية نشر الوعي بثقافة الجودة وأهميتها، بالاعتماد على نظام الاتصال بالمكتبة، ويحتاج مسؤولون على الجودة يضعون خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبعدها مراحل تطبيقها، بالإضافة إلى تحديد الخطوات والإجراءات في كل مرحلة بالتفصيل، وضع أساليب فعالة لتحقيق أهداف الجودة، وقبل كل ذلك يجب إجراء

التعديلات الملائمة على الوضع القائم بعد إجراء التقييم الشامل للمكتبة، والعمل على نشر الوعي بثقافة الجودة وأهميتها بالمكتبة. وعليه من أجل التطبيق الناجح والفعال للبرنامج تحتاج المكتبة إلى دورات تكوين وتدريب في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، كما تحتاج إلى مستشارين متخصصين في ميدان الجودة.

بعدها (العبارة 20) يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقتاً طويلاً بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.88 وهذا يدل على أن العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يعتبرون الوقت الطويل تحدي يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المتوسط لدى المبحوثين، والأمر منطقي فمصطلح إدارة الجودة الشاملة واسع جداً، فهو فلسفة ومنهج يتضمن أبعاد عدة ومفاهيم مختلفة، ومبادئ متنوعة، كما يتطلب حضور ومشاركة وإجماع كل الأطراف المعنية/ذات الصلة. كما أن عمليات التكوين والتدريب في مجال الجودة تحتاج الكثير من الوقت، ومع كل هذه الفترات الزمنية المتباعدة والمستهلكة تتلاشى ضمانات تحقيق النتائج المرغوبة في الأمد البعيد. مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مركزية في إنجاح تطبيق البرنامج، في حين ذلك يتعارض مع عمليات التدقيق الموصى بها في إدارة الجودة الشاملة.

تلتها (العبارة 23) أجد صعوبة مع النمط القيادي للمكتبة بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 1.09 وهذا يشير إلى أن النمط القيادي للمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري صعب نسبياً مع الموظفين بحيث لا يتلاءم هذا الوضع مع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع نزوع واضح نحو الحياد في الاتجاه والتوسط في مستوى إجابات المبحوثين. والتشتت الظاهر في الإجابات، ما معناه التداول بين النمطين الديمقراطي/التشاركي، والأتوقراطي/الاستبدادي، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤثر إيجابياً على العاملين بالمكتبة ما ينعكس بدوره زيادة مردود العمل لديهم، مما يؤثر على تحسين الخدمات وجودتها، أما النمط الأتوقراطي فهو يؤثر بطريقة سلبية على العاملين. ما ساهم في قتل روح الابتكار، وخلق المشاكل والضغط، ورفع

مستوى التوتر، وتكوين تكتلات مناهضة، ما يعرقل السير الطبيعي للعمل، وقد تصل الأمور درجة الطريق المسدود، ما يجعل المكتبة عاجزة عن تقديم الخدمات فضلا على تحسينها، وبالتالي ينصح بشدة تبني النمط الديمقراطي باعتباره الأكثر ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.

ثم (العبارة 24) لا تساعدني الثقافة التنظيمية المكتبة بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 1.00 مما يدل على أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري لا تساعد الموظفين على التأقلم لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع نزوع واضح نحو الحياد في الاتجاه والتوسط في مستوى إجابات المبحوثين. والتشتت الظاهر في الإجابات، حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك العاملين بالمكتبة من خلال القيم (المساواة والثقة، الاحترام، الانضباط)، والمعتقدات (المشاركة، المساهمة، العمل الجماعي) كما تساهم في تعزيز ثقافة الجودة لديهم، ويمكن اعتبارها محدد لتعزيز هذه الثقافة الجماعية في مجال السلوك التنظيمي لهم، كما أن الجودة في حد ذاتها يمكن أن تتحول إلى مكون أساسي وعنصر رئيسي من مكونات الثقافة التنظيمية التي تميز المكتبة، كما أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز الإجراءات والأنظمة، كما تؤثر على الإبداع التنظيمي/الإداري باعتباره يساعد على تحسين كفاءة وزيادة فعالية المكتبة بما يضمن تحسين الخدمات، كذلك تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبة. مع التنبيه على خطورة المستوى المتوسط والاتجاه الحيادي الغالب على إجابات المبحوثين، وإمكانية التراجع المفاجئ نحو الانخفاض في الاتجاه والضعف في المستوى، ما يتطلب العمل على تدعيم الثقافة التنظيمية للمكتبات الأكاديمية حتى تصبح ملائمة للعاملين، وتنمي فيهم روح العمل والمثابرة، والولاء لضمان نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بعدها (العبارة 22) أجد صعوبة في الاتصال والمشاركة بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 1.03 مما يشير إلى أن نظام الاتصال والمشاركة بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري صعب نسبيا من وجه نظر الموظفين بحيث لا يتلاءم هذا الوضع مع تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة. الأمر يوضحه الانقسام الواضح في الآراء والنزعة الحيادية في الاتجاه والتوسط في مستوى إجابات المبحوثين. والتشتت في الإجابات. فالاتصال الإداري يهدف لنقل البيانات والمعلومات والحقائق الخاصة بالعمل بين المصالح المختلفة للمكتبة وفي الاتجاهين الرأسي والأفقي على مستوى الهيكل التنظيمي، وذلك بغية تنسيق الجهود وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بكل نواحي العمل (تنفيذ التعليمات، سير العمليات وحل المشكلات، تحديد الانحرافات، إجراءات التصحيح والوقاية) مما يحقق التكامل داخل المكتبة. وبالتالي فإن الموضوع ضروري لضمان تحسين الخدمات، وزيادة مستوى الأداء تحقيقا للكفاءة والفعالية في المكتبة، وبالنظر للنتائج المحصل عليها لا من تعزيز نظام الاتصال وتحسين التواصل بين مختلف مستويات ووظائف المنظمة عن طريق توكي الوضوح في اللغة، استدعاء الاهتمام للأمر، والاستفادة من التنظيم غير الرسمي في العملية، واستخدام مختلف الوسائل والقنوات.

أخيرا (العبارة 19) لا أرغب في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 0.91 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري لديهم الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر مبرر نتيجة غياب بعض مظاهر الجودة في الخدمات ببعض المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، وعدم ملائمة مناخ العمل في بعضها الآخر، بالإضافة إلى التحديات، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة. إن البحث عن تحسين جودة الخدمات في المكتبة يتطلب تغيير وتطوير في أسلوب الإدارة والتقليل من إجراءات العمل والخدمات واختصارها من حيث الوقت والتكلفة. هذا ما يقتضي اللجوء إلى إدارة الجودة الشاملة كاتجاه معاصر ومقاربة نموذجية للتطور والتحسين في ظل تغيير متطلبات المستفيدين ورهانات جودة الخدمات.

3.7. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

1.3.7. التزام ودعم الإدارة العليا

الترتيب	الاتجاه	المستوى	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الترتيب
4	موافق	مرتفع	0.91	3.62	%16.3	%41.3	%32.7	%7.7	%1.9	تعلن وتوضح إدارة المكتبة: الرسالة، الرؤية، الأهداف، الإستراتيجية، السياسة، الإجراءات	25
2	موافق	مرتفع	0.90	3.73	%16.3	%53.8	%17.3	%11.5	%1	تشجعك المكتبة على الالتزام بالجودة	26
5	محايد	متوسط	0.93	3.34	%9.6	%36.5	%33.7	%19.2	%1	تتأكد المكتبة من امتلاكك الموارد، التكوين، التدريب اللازم	27
3	موافق	مرتفع	0.76	3.72	%11.5	%56.7	%24	%7.7	%00	تُنشئ وترعى المكتبة ميثاق أخلاقيات لمهنة	28
1	موافق	مرتفع	0.84	3.86	%21.4	%51.9	%20.2	%5.8	%1	تُطبق، تنشر (أنت) ثقافة الثقة، والتكامل بالمكتبة	29
	مرتفع		0.86	3.65	%15.02	%48.04	%25.58	%10.38	%0.98	الالتزام ودعم الإدارة العليا	

جدول (7-12) استجابة المبحوثين حول التزام ودعم الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

على جميع المستويات التنظيمية والتشغيلية، تحدد الإدارة العليا/القيادة الأغراض والأهداف والغايات، كما توفر البيئة الملائمة التي يساهم فيها الموظفون في تحقيق أهداف الجودة

للمكتبة. حيث يمكن الدعم والالتزام والتوجيه وإشراك الموظفين من طرف الإدارة العليا المكتبة من موائمة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا، التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، حيث يشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مدى الموافقة حول التزام ودعم الإدارة العليا كان مرتفع نسبياً، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري 0.86 مما يدل على ارتفاع تركز الإجابات مع ضعف التشتت، وبالتالي تقارب للآراء وتوافق مرتفع في الاتجاهات عند المبحوثين حول دعم والالتزام الإدارة العليا بالجودة. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.34 - 3.86) وكان الانحراف المعياري بين (0.76 - 0.93) وجميعها مؤشرات موافقة مرتفعة. وبالتفصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت (العبارة 29) تُطبق، تنشر (أنت) ثقافة الثقة، والتكامل بالمكتبة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.86 وانحراف معياري 0.84 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري يطبقون كما ينشرون ثقافة الثقة، والتكامل داخل المكتبة. كما هو واضح من خلال الاتجاه نحو الموافقة والمستوى المرتفع للإجابات لدى المبحوثين، والأمر مفهوم ويبرره ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمكتبات، فأغلبهم يمتلكون المستوى الجامعي. كما أن طبيعة الفئة العمرية ملائمة للنشاط والانفتاح والعمل الجماعي، مما ينعكس على زيادة مستوى الوعي لديهم بهذه القيم، ودورها في ضمان الالتزام بالجودة وتحسين الخدمات بالمكتبة، كما ساهمت الخبرة المهنية المهمة لدى أغلبية العاملين أسهمت بشكل واضح في بلورة وعيهم وإدراكهم للدور البارز لقيم الثقة والتكامل في العمليات والنشاطات رفع الكفاءة وزيادة الفعالية في الأداء ما ينعكس على جودة الخدمات. بدورها دورات التدريب والتكوين المقدمة للعاملين ساهمت في توسيع مدارك العاملين بأهمية ثقة

والتكامل وأثاره الايجابية على مخرجات العمل والخدمات المتاحة. كما أن طبيعة العمل في المكتبة تفرض التواصل والتفاعل الدائم بين الموظفين فيما بينهم، وكذلك الاتصال المباشر مع المستفيدين، كل ذلك يصبح معه نجاح الخدمات في المكتبة مستحيل دون تحلي الموظفين بالثقة، ورغبتهم بالتكامل والتكاتف والعمل معا كفريق واحد.

بعدها (العبارة 26) تشجع المكتبة على الالتزام بالجودة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.90 وهذا يدل على أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تشجع الموظفين على الالتزام بالجودة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي لأن التشجيع على الجودة والالتزام بها في مختلف الخدمات، وعلى جميع المستويات يدخل في صميم العمل، ويندرج ضمن المهام الرئيسية للمدير ورؤساء المصالح في المكتبة، كما أن ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، والفئة العمرية السائدة، بدوره أسهم في تهيئة البيئة المناسبة لانتشار ثقافة الجودة في المكتبة مما ينعكس على زيادة مستوى الوعي لديهم بهذه الثقافة، ودورها في ضمان تحسين الخدمات بالمكتبة، كما ساهمت الخبرة المهنية المهمة لدى أغلبية العاملين أسهمت بشكل واضح في بلورة وعيهم وإدراكهم للدور البارز للجودة في العمليات والنشاطات في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية في الأداء ما ينعكس على جودة الخدمات. بدورها دورات التدريب وتحسين المستوى استفاد منها العاملين ساهمت في توسيع مدارك ورفع وعي العاملين بأهمية الالتزام بالجودة وأثاره الايجابية على تحسين الخدمات.

تلتها (العبارة 28) تُنشئ وترعى المكتبة ميثاق أخلاقيات المهنة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.76 وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تُنشئ وترعى ميثاق أخلاقيات المهنة، كما هو واضح من خلال اتجاه موافقة ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين، حيث يشكل العاملون في المكتبات حلقة الوصل بين المعلومات والمستفيدين، وذلك يجعلهم يحتلون أماكن مهمة يترتب عليها العديد

من المسؤوليات. كما أن سلوكياتهم وتصرفاتهم يجب أن تتم بمراعاة اهتمامات المستفيدين من المعلومات ومتطلباتهم، كذلك يحتاج العاملون في المكتبة إلى إدراك أن عليهم واجبات ومسؤوليات تجاه المعلومات والبيانات. وإضافة إلى الأخلاق المهنية للإداريين والفنيين فالأخلاقيات المهنية في المكتبة تتضمن الاهتمام بالسمعة الطيبة للمكتبة، والمعاملة العادلة لجميع المستفيدين، واحترام السرية والخصوصية في التعامل مع المستفيدين، الدفاع عن حاجات المستفيدين من المعلومات وحماية الملكية الفكرية، الحرص على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات المهنية والمحافظة عليها، احترام مهارات وقدرات المستفيدين. جعل إتاحة المعلومات والمعايير والإجراءات التي تنظم العملية على قدر من الوضوح والشفافية. إن الالتزام بهذه الأخلاقيات وغيرها تؤدي إلى ترسيخ الثقة والمصادقية بين المكتبة والمستفيد.

ثم (العبارة 25) تعلن وتوضح إدارة المكتبة: الرسالة، الرؤية، الأهداف، الإستراتيجية، السياسة، الإجراءات بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.91 مما يدل على أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري تعلن وتوضح: الرسالة، الرؤية، الأهداف، الإستراتيجية، السياسة، الإجراءات، كما هو واضح من خلال اتجاه نحو الارتفاع في الإجابات لدى المبحوثين، حيث تتدرج كلها ضمن مخطط التوجه الاستراتيجي للمكتبة، والمسجل أن أغلب المكتبات تستعين بالإستراتيجية، فقد ظلت المكتبة تعمل جاهدة لتقديم أفضل الخدمات من خلال الالتزام بالمعايير، على الرغم من الزيادة السنوية في أعداد المستفيدين، بالإضافة إلى التحولات التي مست قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وأبرزها نظام (ل.م.د)، دورات التكوين وتحسين المستوى، إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، وضع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي، ازدياد عدد المدارس العليا، ظهور أقطاب الامتياز في التعليم العالي. ومن هذا المنطلق ظلت المكتبة الأكاديمية في حراك دائم لمقابلة جميع متطلبات المستفيدين وذلك من خلال مراجعة وتحديث مجموعاتها وسياساتها وإجراءاتها بشكل دوري ومنتظم، كما تسعى أن

تكون مصدراً للإشعاع الفكري والثقافي في المجتمع، والارتقاء في مصاف المكتبات الأكاديمية المتقدمة بتوفير خدمات متميزة.

أخيراً (العبارة 27) تتأكد المكتبة من امتلاك الموارد، التكوين، التدريب اللازم بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.93 مما يشير إلى أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحرص نسبياً على توفير الموارد اللازمة، برامج التدريب، دورات التكوين للعاملين، كما هو واضح من خلال اتجاه نحو الحياد، ومستوى متوسط في الإجابات لدى المبحوثين، مع نسبة مهمة في اتجاه عدم الموافقة، والأمر يعود إلى العديد من الأسباب المتنوعة، منها ما تعلق بكون المكتبة الأكاديمية ليست مستقلة مالياً وإدارياً، ما يؤثر على الميزانية المخصصة لها (التسيير، التجهيز، التكوين)، النقص الواضح للتكوين المتخصص في ميدان المكتبات والمعلومات، النظرة التقليدية والقاصرة لبعض المسؤولين واعتبار المكتبة مجرد مكان لآخذ الكتب، غياب هيئة مركزية للمكتبات الأكاديمية، الدور الباهت للجمعيات المهنية للمكتبات، بالرغم من ذلك تبقى المكتبة الأكاديمية إحدى المكونات الضرورية في مجال التنظيم الأكاديمي والإداري بمؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، تطمح إلى التميز وتطوير بيئة خدمات ديناميكية فعالة، تلبى المتطلبات الحالية والمستقبلية للمستفيدين.

2.3.7. تمكين العاملين

المتوسط	الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الترتيب
مرتفع	موافق	2	0.95	3.56	13.5%	47.1%	24%	13.5%	1.9%	تتواصل معك المكتبة لتحقيق أهداف الجودة	30
متوسط	محايد	3	1.03	3.39	8.7%	49%	21.2%	15.4%	5.8%	تطلعك المكتبة على برامج التدريب وتحسين المستوى	31

32	تُمكنك المكتبة من الحوار المفتوح، تقاسم المعارف والخبرة، وتشجعك على التعاون مع زملائك	%1.9	%15.4	%22.1	%43.3	%17.3	3.58	1.01	1	موافق	مرتفع
33	تُقيم المكتبة رضاك، وتناقش النتائج، وتتخذ الإجراءات المناسبة	%3.8	%17.3	%34.6	%35.6	%8.7	3.27	0.97	4	مجايد	متوسط
تمكين العاملين		%3.35	%15.4	%25.47	%43.75	%12.03	3.45	0.99			مرتفع

جدول (7-13) استجابة المبحوثين حول تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعد العاملون الأكفاء والمتمكنون والمشاركون على جميع مستويات المكتبة ضرورة عملية لتحسين قدرتها لإنجاز الخدمة وتقديمها. ومن أجل إدارة المكتبة الأكاديمية بفعالية وكفاءة واقتدار بما يحقق جودة الخدمات المقدمة، من المهم احترام وإشراك جميع العاملين على جميع المستويات واحترام وضمان الاهتمام الشخصي لهم. بالإضافة إلى الاعتراف بالمهارات والكفاءات والعمل على تحسينها كل ذلك يسهل عملية تمكين العاملين في تحقيق أهداف الجودة للمكتبة.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني تطبيق مبدأ تمكين العاملين التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مدى الموافقة حول تمكين العاملين كان مرتفع نسبياً، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري 0.99 مما يدل على ارتفاع تركز الإجابات مع ارتفاع واضح للتشتت، وبالتالي تقارب للآراء وتوافق في الاتجاهات عند المبحوثين حول تمكين العاملين. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.27 - 3.58) وكان الانحراف المعياري بين (0.95 - 1.03) وتعد مؤشرات موافقة

مرتفعة. وبالتفاصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت (العبارة 32) تُمكنك المكتبة من الحوار المفتوح، تقاسم المعارف والخبرة، وتشجعك على التعاون مع زملائك على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.58 وانحراف معياري 1.01 مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تمكن العاملين من الحوار المفتوح، تقاسم المعارف والخبرة، وتشجعهم على التعاون فيما بينهم، كما هو واضح مع الاتجاه نحو الموافقة، والمستوى المرتفع في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي ومفهوم نتيجة العديد من العوامل أبرزها الثقافة التنظيمية السائدة الداعمة لقيم التعاون والتكامل، وميثاق أخلاقيات المهنة الذي يرسخ الثقة والمصادقية بين العاملين بالمكتبة، ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمكتبات، فأغلبهم ذوي مستوى جامعي. بالإضافة إلى طبيعة الفئة العمرية الغالبة والملائمة للنشاط والعطاء، والانفتاح على الجديد في شتى العلوم والمعارف، ما انعكس إيجابا على مستوى المعارف والمهارات المكتسبة، كما أن الخبرة المهنية لدى أغلبية العاملين أسهمت في بلورة المعارف والخبرات الفنية لديهم. بدورها دورات التدريب والتكوين ساهمت في توسيع مدارك العاملين العلمية النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى التربية السلوكية المتعلقة بتنمية روح التعاون والتكامل، والمشاركة والعمل الجماعي.

بعدها (العبارة 30) تتواصل معك المكتبة لتحقيق أهداف الجودة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.95 وهذا يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتواصل مع العاملين لتحقيق أهداف الجودة، كما هو واضح مع الاتجاه نحو الموافقة، ومستوى الإجابات المرتفع لدى المبحوثين، والأمر طبيعي وواضح بالرجوع إلى العديد من العوامل ومنها الالتزام الواضح بالجودة من طرف الإدارة العليا بغاية زيادة الفعالية وتحقيق أهداف الجودة بالمكتبة، وكذلك الثقافة التنظيمية التي تؤثر في سلوك العاملين من خلال معتقدات (المشاركة، المساهمة، العمل الجماعي) حيث ساهمت في تعزيز كل من ثقافة التواصل والاتصال والجودة لديهم، وعززتها ضمن ميدان السلوك التنظيمي بالمكتبة، مع الارتفاع الواضح

للمستوى التعليمي للعاملين، فأغلبهم ذوي مستوى جامعي. بالإضافة إلى طبيعة الفئة العمرية الغالبة والملائمة للنشاط والعطاء، والانفتاح على الجديد في شتى العلوم والمعارف، كما أن الخبرة المهنية لدى أغلبية العاملين أسهمت في بلورة المعارف والخبرات الفنية لديهم. بدورها دورات التدريب والتكوين ساهمت في توسيع مدارك العاملين العلمية النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى التربية السلوكية المتعلق بتعزيز التواصل وتدعيم قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية.

تلتها (العبارة 31) تطلعك المكتبة على برامج التدريب وتحسين المستوى بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.03 وهذا يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطلع العاملين على برامج التدريب وتحسين المستوى، مع الاتجاه نحو الحياد، ومستوى الإجابات المتوسط لدى المبحوثين، والأمر يعود إلى العديد من العوامل ومنها أهمها الالتزام الواضح من طرف الإدارة العليا بتحسين مستوى العاملين لزيادة كفاءة العمل وتطوير المكتبة، عن طريق برامج التدريب، فغاية عملية التدريب هو تعزيز المعرفة التخصصية العاملين بالمكتبة ، وتطوير مهاراتهم العملية والسلوكية لأداء العمل بطريقة تضمن تحقيق الجودة. بالإضافة إلى أن الخطوة تدعم مبدأ تمكين العاملين بهدف ضمان مشاركتهم الفعالة والتواصل معهم لتسهيل فهمهم لأهمية مساهمتهم الفردية تحقيق أهداف الجودة. كما أنها تضمن أن الموظفين مؤهلون لتعزيز وتنفيذ عملية التحسين بالمكتبة. إن الأهداف الأساسية للتدريب هو تحسين الخدمات، تأهيل العاملين للتكيف مع بيئة العمل، ومساعدتهم على اكتساب الكفاءة ما يفرض على الإدارة العليا تحمل المسؤولية والأحد بزمam المبادرة من حيث توضيح وإعلان برامج التدريب وتحسين المستوى لكل العاملين في جميع المستويات، وعلى الموظفين يقع جزء من المسؤولية يتمثل في المطالبة بالاستفادة من عملية التدريب وتحسين المستوى وفق ما أقره القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية والقوانين القطاعية المتعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

أخيرا (العبارة 33) تُقيم المكتبة رضاك، وتناقش النتائج، وتتخذ الإجراءات المناسبة تبعا لذلك بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.97 مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تُقيم رضا العاملين، وتناقش النتائج، كما تتخذ الإجراءات المناسبة حسب النتائج، مع الاتجاه نحو الحياد، والتوسط في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر يعود إلى العديد من العوامل ومنها التزام الإدارة العليا بنشر نشاط التقييم في المكتبة، واعتباره وسيلة تمارس في ظروف معينة ووفق شروط محددة بغية تحقيق أهداف واضحة، من خلال تحديد نواحي القصور والقوة ومقابلتها بالفرص والتهديدات للوصول إلى حل المشكلات وتحديد الانحرافات المتعلقة بمستوى رضا العاملين في الخدمة، واتخاذ القرارات التصحيحية والوقائية تبعا لذلك، كما أن تقييم الرضا يعتبر من مزايا مبدأ تمكين العاملين بحيث يوفر فهم أفضل لحالة الموظف، وتحسين الدافع للعمل والإنتاجية لديه، كما تتضح العلاقة بين رضا العامل ورضا المستفيد، فضمن إدارة الجودة الشاملة كلاهما يعد مستفيد الأول داخلي والثاني خارجي، مما يجعل عملية التقييم حتمية لضمان جودة الخدمات في المكتبة.

إن الخطوة الرئيسية نحو تمكين العاملين تتمثل في إقناع كل فرد من أفراد المكتبة بدوره في إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز دافعية العاملين تجاه الجودة. كما أن صيغة عمل الأفراد كفريق عمل واحد يشحذ الهمم ويزرع فيهم القدرة على الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية في محاولة لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الروتينية، كما أن إدماج الموظفين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين الخدمات وتطوير العمليات ورفع وتيرة النشاطات.

3.3.7. التركيز على المستفيد

الترتيب	الاتجاه	المستوى	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ
34	موافق	مرتفع	تحرص المكتبة على تحديد المستفيدين من الخدمات	%00	%3.8	%4.8	%63.5	%27.9	4.15	0.67
35	موافق بشدة	مرتفع جدا	تحرص المكتبة على تحديد متطلبات المستفيدين باستمرار	%00	%1.9	%4.8	%63.5	%29.8	4.21	0.61
36	موافق	مرتفع	تقيس وتراقب رضا المستفيدين	%00	%9.6	%26.9	%42.3	%21.2	3.75	0.90
37	موافق	مرتفع	تخطط، تطور، وتقدم الخدمات بطريقة تستجيب لمتطلبات المستفيدين	%1	%7.7	%20.2	%50	%21.2	3.82	0.88
التركيز على المستفيد				%0.25	%5.75	%14.17	%54.83	%25.02	3.98	0.76

جدول (7-14) استجابة المبحوثين حول التركيز على المستفيد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية يتمثل في تلبية متطلبات المستفيدين والسعي لتجاوز توقعاتهم عن طريق تقديم خدمات تحقق رضاهم. خاصة أن المستفيدين في الوقت الحاضر غير متسامحين فيما يخص الجودة والخدمات الفضلى، ويتم تحقيق ذلك عندما تكتسب المنظمة ثقة المستفيدين وتحافظ عليها. حيث يوفر كل جانب من

جوانب التفاعل مع المستفيدين فرصة لتحسين الخدمة. كما أن فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين يساهم في تحسين نوعية الخدمات.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مدى الموافقة حول التركيز على المستفيد كان مرتفع، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري 0.76 مما يدل على ارتفاع تركز الإجابات مع توسط للتشتت، وبالتالي تقارب للآراء وتوافق في الاتجاهات عند المبحوثين حول التركيز على المستفيد. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.75 - 4.21) وكان الانحراف المعياري بين (0.61 - 0.90) وتعد مؤشرات موافقة مرتفعة. وبالتفاصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت كل من (العبارة 35) تحرص المكتبة على تحديد متطلبات المستفيدين باستمرار على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.21 وانحراف معياري 0.61 مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحرص على تحديد متطلبات المستفيدين باستمرار، مع الاتجاه نحو الموافقة بشدة، والمستوى مرتفع بشدة في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي ومفهوم حيث أن الهدف الرئيسي للمكتبة الأكاديمية هو تلبية متطلبات المستفيدين من طلبة وأساتذة وباحثين وموظفين، ما جعل مهمة تحديد تلك المتطلبات تندرج ضمن أولى أولويات المكتبة، وتتمثل خصوصا في (مصادر المعلومات، الأسئلة والاستفسارات، الفضاءات والأماكن، الاستقبال والتسجيل، خدمة الموقع الإلكتروني، الإعارة، تجهيزات وحواشيب، خدمات مرجعية، تدريب المستفيدين، التبرئة، الإيداع، وغيرها). كل ذلك بغاية تطوير قدرة المستفيدين على استخدام المصادر المتوفرة واستغلال الخدمات المقدمة بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.

بعدها (العبارة 34) تحرص المكتبة على تحديد المستفيدين من الخدمات بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.67 وهذا يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري

تحرص على تحديد المستفيدين من الخدمات، مع الاتجاه نحو الموافقة، والمستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي وواضح لأن المسجل والملاحظ على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري النشاط المنظم لمختلف المصالح وكل من خدمات الاستقبال والتوجيه، الإعارة والمراجع، المذكرات والرسائل، الهدوء والالتزام والتقيد بالتعليمات والقانون الداخلي للمكتبة، مع وجود الأدلة الخاصة بالمستفيدين التي توضح الخدمات وكيفية الاستفادة منها، وفئات المستفيدين في العادة تتضمن الطلبة المسجلين، هيئة التدريس، الموظفين في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه وبالتنسيق مع المصالح الإدارية والبيداغوجية للمؤسسة الأم للمكتبة تتم عملية التعرف على فئات المستفيدين، بالإضافة إلى المستفيدين من خارج المؤسسة التعليمية ويجب في هذه الحالة وضع شروط لهذه الفئة الخاصة من المستفيدين، مع تحديد الطرق والوسائل التي تقدم بها الخدمات، ووفق للمعطيات المحددة عن المستفيدين تقوم المكتبة بربط أهدافها بمتطلباتهم الحالية والمستقبلية.

تلتها (العبارة 37) تُخطط، تُطور، وتقدم الخدمات بطريقة تستجيب لمتطلبات المستفيدين بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.88 وهذا يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تُخطط، تُطور، وتقدم الخدمات بطريقة تستجيب لمتطلبات المستفيدين، مع اتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي لأن المسجل والملاحظ على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تنوع وتعدد الخدمات المتاحة للمستفيدين، كل ذلك من خلال النشاط المنظم لمختلف المصالح بالمكتبة، وسياسة المكتبة، النظام الداخلي للمكتبة، الأدلة المتعلقة بالخدمات المتاحة بالمكتبة. وعليه فإن كل فئة من المستفيدين ستجد ما يوافق احتياجاتها ورغباتها من الخدمات وهذا دليل على وجود تخطيط مسبق للعمليات من طرف المكتبة، كما أنه بالرجوع إلى سبب تأسيس المكتبة الأكاديمية يتضح أن الغرض الأساسي لها هو تقديم خدمات تساهم في تطوير قدرة المستفيدين على استعمال واستغلال الأوعية والمصادر بأقصى قدر من الفعالية عن طريق

تحديد سياسة تتضمن (أنواع الخدمات، شروط تقديم الخدمات، قنوات تقديم الخدمات، معايير جودة الخدمات). إن طريقة تقديم الخدمات تتأثر تبعاً لتحديد الخدمات نفسها والتي بدورها انبثقت عن تحديد فئة المستفيدين.

أخيراً (العبارة 36) تقيس وتراقب رضا المستفيدين بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.90 مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تقيس وتراقب رضا المستفيدين، مع اتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي لأن المسجل والملاحظ على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري هو الرضا العام لدى المستفيدين، بداية من مواقيت العمل الممتدة طوال اليوم دون انقطاع إلى ساعات متأخرة حيث يجد المستفيد الوقت الكافي والملائم للتقدم من مصالح المكتبة ليجد الاستقبال والإرشاد من طرف العاملين، قاعات المطالعة، التجهيزات المختلفة، القانون الداخلي، الأدلة والكتيبات الإرشادية، الفهرس الآلي المتاح على الخط، وجود سجل للشكاوي من أجل تقييم آراء المستفيدين حول المكتبة، وبالرغم من كل الإجراءات والممارسات المتبعة يبقى الكثير مما يمكن القيام به لتحقيق رضا المستفيدين عبر تطوير رؤية لخدمة المستفيدين، وبناء إستراتيجية لرفع مستوى الخدمات، توفير المهارات الإدارية والتدريب لمساعدة العاملين في علاقتهم مع المستفيدين، عمل استبيانات على مستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات في المكتبة لمعرفة توقعاته وتبني سياسة خدمات استباقية تضمن رضا المستفيدين باستمرار.

4.3.7. التحسين المستمر

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري σ	الترتيب	الاتجاه	المستوى
38	تحدد وتعرف عمليات التحسين داخل المكتبة	00%	12.5%	20.2%	55.8%	11.5%	3.66	0.84	1	مرتفع موافق

متوسط	محايد	4	1.01	3.33	9.6%	40.4%	27.9%	18.3%	3.8%	39	تكوينك وتدريب المكتبة على تطبيق التحسين
مرتفع	موافق	2	0.95	3.51	12.5%	44.2%	25%	17.3%	1%	40	تحدد وتعرف مجالات التحسين داخل المكتبة
مرتفع	موافق	3	0.85	3.50	10.7%	39%	28.8%	20.5%	1%	41	لديك معرفة بأدوات التحسين داخل المكتبة
متوسط	محايد	5	0.87	3.17	1%	41.3%	35.6%	18.3%	3.8%	42	تتابع وتراجع عملية تجسيد نتائج مشاريع التحسين
مرتفع			1.63	3.43	8.46%	47.30%	26.18%	15.48%	5.58%		التحسين المستمر

جدول (7-15) استجابة المبحوثين حول التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعتمد نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها على الرغبة المستمرة في التحسين. حيث يعد التحسين أمراً ضرورياً يضمن الحفاظ على مستويات أدائها الحالية والراهنة، والاستجابة لكل المستجدات وجميع الاختلافات في السياق الداخلي والخارجي للمكتبة، والعمل على توفير واستغلال كل ما هو متاح من فرص جديدة للتطور والتميز مستقبلاً.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني تطبيق مبدأ التحسين المستمر التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مدى الموافقة حول التحسين المستمر كان مرتفعاً، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري 1.63 مما يدل على ارتفاع تمركز الإجابات مع توسط إلى ارتفاع للتشتت، وبالتالي تقارب للآراء وتوافق في الاتجاهات عند المبحوثين حول التحسين المستمر. حيث تراوح المتوسط الحسابي

بين (3.17- 3.66) وكان الانحراف المعياري بين (1.01- 0.84) وتعد مؤشرات موافقة مرتفعة نسبيا/فوق متوسطة. وبالتفصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت (العبارة 38) تحدد وتعرف عمليات التحسين داخل المكتبة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.66 وانحراف معياري 0.84 مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحدد وتعرف عمليات التحسين داخل المكتبة، مع اتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي لأن المسجل والملاحظ على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، التركيز والاهتمام المباشر للإدارة العليا على التحسين المستمر في أداء العمليات وعلى جودة الخدمات في المكتبة. بالإضافة إلى تمكين العاملين واشتراكهم وتضمينهم في الجهود المبذولة في التحسين المستمر، ويعني ذلك القدرة على الاستجابة للمتغيرات المتلاحقة فيما يرتبط ببيئات خدمات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تصاحب تأثير هذه المتغيرات على الهيكل الاجتماعي المصاحب لحدثة ومعاصرة المكتبة. إن الهدف من عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأداء الذي يعكس بصفة عامة جودة الخدمات في المكتبة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأنه توجد دائما فرص للتحسين يجب استغلالها.

بعدها (العبارة 40) تحدد وتعرف مجالات التحسين داخل المكتبة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.95 ما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحدد وتعرف مجالات التحسين داخل المكتبة، مع اتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين، مرفقة بنشنت ظاهر في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي لأن المسجل على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري العمل المتواصل على تحديد المجالات المعنية بالتحسين، خصوصا ما تعلق منها بالخدمات وتطويرها من حيث استعمال نظام ألي متكامل الذي ساهم بصفة كبيرة في تيسير وتحسين العمليات والخدمات، أو الكفاءات ودور التدريب وتحسين المستوى، وكذلك بناء وتنمية المجموعات والعمل على توفرها من حيث

الكمية والجودة والحدثة، وعلى تنوعها بين المطبوعة والالكترونية، وشمولها لفئات دراسات التدرج وما بعد التدرج وكل فئات المجتمع الأكاديمي.

تلتها (العبارة 41) لديك معرفة بأدوات التحسين داخل المكتبة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.85 وهذا يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون المعرفة بأدوات التحسين داخل المكتبة، واتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات، مرفقة بتشتت ظاهر في الإجابات لدى المبحوثين، إن تطبيق أدوات التحسين المعروفة (فرق العمل، العصف الذهني، الاستبيانات، حل المشاكل، إرساء نظام إدارة الجودة، المقارنة المرجعية، كايزن، عجلة ديمنغ) داخل المكتبة يمثل نظام إبداعي تتبناه الإدارة العليا وتلتزم به وتدعمه، كما يشارك فيه جميع العاملين في المكتبة وعلى جميع المستويات الإدارية، يقدم توجهات صائبة تساهم في تأكيد تميز وتحسين الخدمات التي تراجع باستمرار لتلبية متطلبات المستفيدين والوصول إلى ميزة العصر/الجودة العالية.

ثم (العبارة 39) تُكوّنك وتُدرّبك المكتبة على تطبيق التحسين بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.01 مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تكون وتدريب العاملين على تطبيق التحسين، مع اتجاه نحو الحياد، ومستوى متوسط في الإجابات، مرفقة بتشتت ظاهر في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر طبيعي لأن المسجل على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري العمل المتواصل من طرف الإدارة العليا على تكوين وتدريب العاملين في المكتبة، ذلك ضمن برامج التدريب وتحسين المستوى المسطر من طرف مؤسسة التعليم العالي والبحث التي تتبعها المكتبة الأكاديمية، بالإضافة إلى التعليمات الواضحة والمهام المحددة الموجهة للعاملين بغرض إتقان العمل، وتحسينه باستمرار، سواء ضمن العمل الروتيني اليومي والتوجيهات اليومية، أو خلال الاجتماعات الدورية والتقييمية، إنه وبالرغم المجهود المبذولة في مجال التدريب والتكوين بالمكتبات الأكاديمية، لا يزال هناك المزيد مما يمكن القيام به خاصة ما تعلق بالتدريب المهني الواسع والمكثف للموظفين في

إدارة الجودة الشاملة، إدارة عمليات التحسين المستمر، والتدريب المتخصص في أدوات وأساليب (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، قيادة الاجتماعات، الإحصاء) واستخدامها للتكيف مع بيئة العمل في المكتبة الأكاديمية، كما يمكن الاستعانة بمستشارين في الجودة، كما يجب على المكتبة إخضاع جميع العاملين للتدريب المستمر دون استثناء، وأن تضع التدريب والتكوين في قائمة أولويتها.

أخيرا (العبارة 42) تتابع وتراجع عملية تجسيد نتائج مشاريع التحسين بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 0.87 مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتابع وتراجع عملية تجسيد نتائج مشاريع التحسين، مع اتجاه نحو الحياد، ومستوى متوسط في الإجابات، مرفقة بتشتت ظاهر في الإجابات لدى المبحوثين، والأمر منطقي ذلك نتيجة العمل المتواصل على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على تكوين وتدريب العاملين في المكتبة ضمن برامج التدريب وتحسين المستوى المسطر من طرف مؤسسة التعليم العالي والبحث التي تتبعها المكتبة الأكاديمية، مع مطالبة الموظف بالقيام بكتابة التقرير الخاص بالتربص، وتوضيح المكتسبات والمعارف المحصل عليها، وكذلك متابعة الأعمال والمنجزات من طرف الموظف، وتقييمه وتأهيله سواء عند الترقيات المهنية، التأهيل للمناصب النوعية، الترشح برنامج تحسين المستوى بالخارج، أو عند الاجتماعات الدورية والتقييمية لمتابعة مشاريع التحسين لمعرفة مدى تقدم العمل، وبالرغم من الإجراءات المبذولة في مجال مراجعة عملية تجسيد نتائج مشاريع التحسين بالمكتبات الأكاديمية، لا يزال يمكن متابعة العملية وضمان نجاحها بالاستعانة بمستشارين في الجودة، تطبيق المقارنة المرجعية والاستفادة من التجارب الناجحة للمكتبات الأكاديمية الأخرى.

4.7. عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

1.4.7. جودة الخدمات في المكتبة الأكاديمية

الترتيب	الاتجاه	المستوى	الانحراف المعياري σ	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الترتيب
5	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.57	4.23	%30.8	%61.5	%7.7	%00	%00	أظهر الثقة للمستخدمين في المكتبة	43
6	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.57	4.22	%29.8	%62.5	%7.7	%00	%00	لدي المؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين	44
3	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.54	4.26	%31.7	%63.5	%4.8	%00	%00	أسعى لتوفير أدوات بحث سهلة للعثور على المعلومات (فهرس، كشف...)	45
2	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.61	4.28	%37.5	%53.8	%8.7	%00	%00	أضمن توفير الخدمات في الأوقات المناسبة للمستخدمين	46
10	موافق	مرتفع	0.73	4.12	%30.8	%52.9	%15.4	%00	%1	(أنا) مهذب(ة) باستمرار مع المستفيدين	47
9	موافق	مرتفع	0.73	4.13	%29.8	%57.7	%9.6	%1.9	%1	أفهم احتياجات المستخدمين	48
8	موافق بشدة	مرتفع جدا	0.67	4.20	%32.7	%56.7	%8.7	%1.9	%00	أحرص على توفير مصادر المعلومات المطبوعة للمستخدمين	49

مرتفع	موافق	13	0.96	3.95	%30.8	%44.2	%17.3	%4.8	%2.9	أحرص على إتاحة سهولة لاستخدام الموارد الإلكترونية	50
مرتفع	موافق	17	0.97	3.74	%20.2	%47.1	%23.1	%5.8	%3.8	موقع ويب المكتبة يمكن المستخدمين من تحديد المعلومات بشكل مستقل	51
مرتفع	موافق	15	0.72	3.82	%15.4	%55.8	%25	%3.8	%00	أسهل الوصول إلى المواد النادرة والتاريخية والمجموعات الخاصة	52
مرتفع	موافق	12	0.74	4.04	%25	%59.6	%10.6	%4.8	%00	أقوم بالإعلام عن مجموعات وخدمات المكتبة للمستخدمين	53
مرتفع جدا	موافق بشدة	4	0.56	4.24	%29.8	%63.5	%6.7	%00	%00	أوفر المساعدة البحثية التي يحتاجها لمستخدمين	54
مرتفع	موافق	14	0.77	3.92	%22.1	%51.9	%22.1	%3.8	%00	أساعد المستخدمين على مواكبة التطورات في مجال اهتماماتهم	55
مرتفع	موافق	11	0.63	4.10	%25	%61.5	%12.5	%1	%00	أزود المستخدمين بمهارات البحث عن متطلباتهم من المعلومات	56
مرتفع	موافق	18	0.96	3.43	%10.6	%41.3	%32.7	%11.5	%3.8	أضمن سرعة الحصول على المصادر من خلال الإعارة بين المكتبات	57
مرتفع جدا	موافق بشدة	7	0.64	4.20	%31.7	%57.7	%9.6	%1	%00	(أنا) كفاء(ة) ومؤهل(ة) للإجابة على أسئلة المستفيدين	58

مرتفع	موافق	16	0.81	3.75	%13.5	%57.7	%22.1	%4.8	%1.9	59	نوفر في المكتبة أماكن فردية وجماعية للتعليم والبحث
مرتفع جدا	موافق بشدة	1	0.64	4.37	%45.2	%48.1	%5.8	%1	%00	60	تستخدم المكتبة نظام آلي متكامل (SYNGEB, pmb) غيرها.
مرتفع			0.67	3.84	%27.32	%55.38	%13.89	%2.61	%0.8		جودة الخدمات في المكتبة الأكاديمية

جدول (7-16) استجابة المبحوثين حول جودة الخدمات في المكتبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تسعى المكتبات الأكاديمية منذ تأسيسها حثيثا إلى تحسين ما تقدمه من خدمات، وترجمة هذا المسعى إلى أرقام وإحصائيات حقيقية وصادقة يمكن من خلالها رصد وقياس وتقييم ومن ثم تقويم ما تقدمه تلك المكتبات من خدمات وذلك من منظور الأفراد العاملين، كما يكسبها ميزة للتطور خاصة إذا ما أرادت تعزيز جهودها للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، وأن تجعلها تدور حول المستفيدين، ومتوجهة نحو تلبية متطلباتهم، ووقائية في اتخاذ التدابير التي تمكن من تلبية هذه المتطلبات.

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث جودة الخدمات في المكتبة الأكاديمية التي تقيس جودة الخدمات بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مستوى جودة خدمات المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري مرتفع نسبيا، مع تسجيل متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري 0.67 مما يدل على ارتفاع المتوسط في الإجابات مع انخفاض إلى توسط التشتت، وبالتالي تقارب نسبي للآراء وتوافق مرتفع في الاتجاهات عند المبحوثين. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.43 - 4.37) وكان الانحراف المعياري بين (-0.97 -

0.54) وجميعها متوسطات مرتفعة. وبالتفاصيل ضمن ترتيب تنازلي حسب المتوسط الحسابي حصلت (العبارة 60) تستخدم المكتبة نظام آلي متكامل (SYNGEB, pmb) غيرها على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.37 وانحراف معياري 0.64 مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تستخدم نظام آلي متكامل/نظام إدارة المكتبة في تسيير العمليات، ذلك جلي من خلال اتجاه الموافقة بشدة، والمستوى المستوى المرتفع جدا لدى المبحوثين. ويشير النظام الآلي في المكتبة إلى مجموعة التطبيقات المعنية بتقديم مختلف الخدمات للمستفيدين، حيث يساهم في توفير الوقت وتقليل الجهد وتسيير طرق الحصول على المعلومات ومصادرها (الإعارة عن بعد، الحجز عن بعد، الحساب الإلكتروني) وتقديم مخرجات ذات جودة وفعالية، وبالتالي تحسين الخدمات وإتاحتها لأكبر عدد ممكن من المستفيدين، ورفع كفاءة العمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف، توفير OPAC وإمكانيات العرض والبحث المتنوعة. بالإضافة إلى نظام (RFAID) المتعلق بنظام حماية المجموعات. وعليه فالنظام الآلي في المكتبة يساهم في تحقيق التوازن وتصحيح التفاعل بين مصالح وأقسام المكتبة عبر ضمان سير العمليات الفنية في أسرع وقت وبأقل التكاليف والجهود، كما يضمن تدفق وإتاحة الخدمات الجيدة للمستفيدين. ويندرج هذا المنحى ضمن صلب مهام الإدارة العليا والوصاية وأبرز قراراتها المتعلقة برقمنة المكتبات.

بعدها (العبارة 46) أضمن توفير الخدمات في الأوقات المناسبة للمستخدمين بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.61 وهذا يدل على أن المكتبات الأكاديمية الجزائرية توفر الخدمات في الأوقات المناسبة للمستخدمين، ذلك جلي من خلال اتجاه الموافقة بشدة، والمستوى المستوى المرتفع جدا لدى المبحوثين. والأمر يعود إلى ساعات العمل بالمكتبات باعتبارها تتبع مؤسسات الوظيفة العمومية حيث تشتغل بالدوام الكامل ودون انقطاع، كما أن بعض المؤسسات الجامعية التابعة للتعليم العالي والبحث العلمي أصبحت تفتح أبوابها خلال الفترة الليلية بعد تمديد ساعات العمل تبعا لتعليمات الوصاية. وللإدارة العليا كذلك دور هام

جدا من ناحية ضبط مواقيت العمل والتقيد بها من طرف العاملين في المكتبة، وعليه فإن مواقيت العمل في المكتبات الأكاديمية تعد ملائمة جدا لضمان الخدمات للمستخدمين.

تلتها (العبارة 45) أسعى لتوفير أدوات بحث سهلة للعثور على المعلومات (فهرس، كشف...) بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.54 وهذا يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري توفر أدوات بحث سهلة للعثور على المعلومات، ذلك ظاهر من خلال اتجاه الموافقة بشدة، والمستوى المستوى المرتفع جدا لدى المبحوثين، ويعود الأمر بالدرجة الأولى إلى أن الغالبية العظمى للمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تستخدم نظام آلي متكامل الذي ساهم بشكل واضح في توفير مختلف أدوات البحث الببليوغرافي/البحث الوثائقي، حيث أتاح (OPAC) الفهرس الآلي المباشر على الخط، رفع كفاءة الفهرسة، مع الاستعانة بالمعايير الموحدة في مجال المكتبات والمعلومات، مما حقق المزيد من التبسيط في لممارسات الضبط الببليوغرافي، وإخراج أدوات بحث على درجة عالية من الكفاءة، بالإضافة إلى التوحيد في الفهارس والكشافات. والاستعانة بالمنصات الالكترونية التالية (SNDL,PNST,CCDZ,RIBU,Dspace,Iqraa) كما وفرت الانترنت العديد من المواقع المتخصصة في المعالجة الفنية لمصادر المعلومات (فهرسة، كشف، تصنيف) وتصب كل هذه الجهود في تحسين الخدمات والرقى بها تحقيقا لمتطلبات المستخدمين.

ثم (العبارة 54) أوفر المساعدة البحثية التي يحتاجها المستخدمين بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.56 مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يوفران المساعدة البحثية التي يحتاجها المستخدمين، ذلك من خلال اتجاه موافق بشدة، والمستوى المرتفع جدا، والأمر طبيعي ومفهوم نتيجة العديد من العوامل وأهمها ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمكتبات، فأغلبهم ذوي مستوى جامعي. بالإضافة إلى طبيعة الفئة العمرية الغالبة والملائمة للنشاط والعطاء، والانفتاح على الجديد في مجال المكتبات والمعلومات، ما انعكس إيجابا على مستوى المعارف والمهارات المكتسبة المتعلقة

بالبحث الببليوغرافي، كما أن الخبرة المهنية لدى أغلبية العاملين أسهمت في بلورة معارف البحث والتوثيق. بدورها دورات التدريب والتكوين ساهمت في توسيع مدارك العاملين بأهمية مساعدة المستفيدين في بحوثهم العلمية سواء الأكاديمية أو البحثية. كما لعبت القوانين والتنظيمات دورا في هيكلة هذه المهمة من خلال المناصب النوعية المختصة في المراجع، البحوث الببليوغرافية، التوجيه، وكل ذلك لتقديم المساعدة البحثية الأكاديمية للمستفيدين.

بعدها (العبارة 43) أظهر الثقة للمستخدمين في المكتبة بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.57 مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يظهرون محل ثقة للمستفيدين، ذلك يؤكد الاتجاه نحو الموافقة بشدة، والمستوى المرتفع جدا للمبحوثين، والأمر طبيعي ومفهوم بالعودة إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، والتي تؤكد على قيمة الثقة كمفتاح للعلاقة بين العاملين والمستفيدين، وتحقيق رضاهم وضمان ولائهم، كما أن الالتزام الكبير من العاملين بالمكتبة وعلى جميع المستويات الوظيفية بميثاق أخلاقيات المهنة يؤدي من جانبه كذلك إلى ترسيخ كل من قيم الثقة والمصداقية بين المكتبة والمستفيد بصفة عامة.

تلتها (العبارة 44) لدي المؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.75 وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون المؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة بشدة، والمستوى المرتفع جدا في نفس السياق لدى المبحوثين، والأمر يدعمه ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، فأغلبهم ذوو المستوى الجامعي من حملة الليسانس والماستر، حيث ساهم التعليم الأكاديمي في تنمية مهاراتهم، كما أن معظمهم يمتلكون الخبرة المهنية المهمة التي أسهمت بوضوح في بلورة وعيهم وإدراكهم وصقل مهاراتهم العملية ومؤهلاتهم العلمية عن طريق الممارسة وتطبيق المعارف النظرية المكتسبة في

الجامعة. بدورها دورات التدريب وتحسين المستوى أثناء الخدمة كانت لها حصة في توسيع مداركهم العلمية فيما يخص تلقي أسئلة المستفيدين واستفساراتهم والرد عليها.

بعدها (العبارة 58) (أنا) كفاء(ة) ومؤهل(ة) للإجابة على أسئلة المستفيدين بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.64 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون الكفاءات المناسبة والمؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة بشدة، والمستوى المرتفع جدا في نفس السياق لدى الباحثين، والأمر طبيعي نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، فأغلبهم ذوو المستوى الجامعي من حملة الليسانس والماستر، حيث ساهم التعليم الأكاديمي في تنمية مهاراتهم، كما أن معظمهم يمتلكون الخبرة المهنية المهمة التي أسهمت بوضوح في صقل مهاراتهم المهنية عن طريق الممارسة، كما أن التدريب وتحسين المستوى أثناء الخدمة كانت لها حصة في توسيع زيادة مهاراتهم ومعارفهم ما انعكس على أداءهم في المكتبة، كل تلك المكاسب جعل العديد من هؤلاء الموظفين خبراء في مجال عملهم.

تلتها (العبارة 49) أحرص على توفير مصادر المعلومات المطبوعة للمستخدمين بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.67 مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري حريصون على توفير مصادر المعلومات المطبوعة للمستخدمين، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة بشدة، والمستوى المرتفع جدا لدى الباحثين في نفس السياق، والأمر بديهي ومفهوم كونه يتعلق بأحد أهم الخدمات المقدمة على مستوى المكتبة الأكاديمية وهي الإعارة بنوعها الداخلية والخارجية، والتي تبرز كأحد المخرجات ضمن السلسلة الوثائقية بالمكتبة الأكاديمية، فالعملية تبدأ من التوريد والانتقاء، التسجيل والجرد، المعالجة الفنية، الترميز، الترفيف والتسكين، وأخيرا الإتاحة للمستفيدين. كما أن ضمان عرض الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتيسير الحصول عليها من طرف المستفيدين هو من صلب مهام أسلاك شعبة المكتبات الجامعية.

أتت بعدها (العبارة 48) أفهم احتياجات المستخدمين بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.73 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يفهمون احتياجات المستخدمين، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع في نفس السياق لدى المبحوثين، حيث أن هذا المسعى يندرج ضمن بعد التعاطف المرتبط بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، والمسجل على مستوى المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري هو درجة الفهم العالية التي يتحلى بها العاملون على مستواها، والذي ينبع أو يعبر عن اهتمام العاملين ومعرفة متطلبات المستفيدين وتلبيتها. بالإضافة إلى العلم والدراية باحتياجات المستفيدين، ويصب في حسن معاملة المستفيدين واحترامهم وتقدير ظروفهم، ووضع المصلحة العليا لديهم في أولويات الإدارة العليا والعاملين على حد سواء.

تلتها (العبارة 47) (أنا) مهذب(ة) باستمرار مع المستفيدين بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.73 مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري مهذبون باستمرار مع المستفيدين، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع في نفس السياق لدى المبحوثين، والأمر طبيعي وظاهر للعيان، فالمستفيد عادة ما يتلقى عناية خاصة عند تواجده بالمكتبة، بداية عند الاستقبال والتوجيه، أو على مستوى أماكن البحث الببليوغرافي عند طلب المساعدة، أو عند الإعارة حيث يعامل بطريقة لبقة، ما يجعل شعور المستفيدين بالأمان والثقة عالي للغاية، كما أن الجو العام السائد في المكتبة، وبيئة العمل الهادئة لها مظهرها الخاص الذي يميزها عن غيرها من الأماكن، بحيث تفرض على الحضور نوع من الهيبة والاحترام.

بعدها (العبارة 56) أزود المستخدمين بمهارات البحث عن متطلباتهم من المعلومات بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.63 مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يزودون المستخدمين بمهارات البحث عن متطلباتهم من المعلومات، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع في نفس السياق لدى

المبحوثين، والأمر طبيعي ومفهوم نتيجة العديد من العوامل وأهمها ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمكتبات، فأغلبهم ذوي مستوى جامعي. بالإضافة إلى طبيعة الفئة العمرية الغالبة والملائمة للنشاط والعطاء، والانفتاح على الجديد في مجال المكتبات والمعلومات، ما انعكس إيجاباً على مستوى المعارف والمهارات المكتسبة المتعلقة بالبحث الوثائقي، كما أن الخبرة المهنية لدى أغلبية العاملين أسهمت في بلورة معارف البحث والتوثيق. بدورها دورات التدريب والتكوين ساهمت في توسيع مدارك العاملين بأهمية مساعدة المستفيدين وتزويدهم بمهارات البحث عن المعلومات. كما أن القوانين والتنظيمات وضحت الأحكام المطبقة على أسلاك شعبة المكتبات الجامعية، والتي نصت صراحة على تكليفهم بمساعدة المستعملين على استعمال وسائل التحقيق والبحث الببليوغرافي، وإعداد مختلف الوسائل التي تسمح للجمهور بالحصول على الإعلام العلمي والتقني، المشاركة في تكوين المستخدمين وتحسين مستواهم بهدف تزويدهم بمهارات البحث عن المعلومات.

تلتها (العبارة 53) أقوم بالإعلام عن مجموعات وخدمات المكتبة للمستخدمين مع متوسط حسابي يساوي 4.04 وانحراف معياري يساوي 0.74 وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يقومون بالإعلام عن مجموعات وخدمات المكتبة للمستخدمين، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع في نفس السياق لدى المبحوثين، والأمر طبيعي وذلك بالرجوع إلى عديد العوامل وأبرزها ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمكتبات، هيمنة تخصص علم المكتبات على باقي التخصصات لديهم، ما انعكس إيجاباً على مستوى المعارف الأكاديمية المكتسبة لديهم والمرتبطة بطبيعة سير العمليات والخدمات في المكتبة وطرق الإعلام عنها، ساهمت الخبرة المهنية لدى أغليبتهم في بلورة معارف الإعلام والإرشاد الخاصة بالخدمات والمجموعات. أيضاً التدريب والتكوين ساهم في العملية، كذلك القوانين والتنظيمات وضحت الأحكام المطبقة على أسلاك شعبة المكتبات الجامعية، والتي نصت صراحة على تكليف المكتبيين بإعداد النشرات التحليلية

وفهارس المواد وغير ذلك من وسائل التحقيق الببليوغرافي، والمساهمة في الإعلام العلمي والتقني عن طريق المتابعة والاستغلال الدائمين للنشرات المتخصصة، وهذه العمليات تساهم في تحسين الخدمات بالمكتبة.

ثم (العبارة 50) أحرص على إتاحة سهلة لاستخدام الموارد الإلكترونية بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.96 مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري حريصون على إتاحة سهلة لاستخدام الموارد الإلكترونية، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع لدى المبحوثين في نفس السياق، والأمر بديهي ومفهوم كونه يتعلق بأحد أهم الخدمات المقدمة وهي الإتاحة، والتي تبرز كأحد المخرجات ضمن السلسلة الوثائقية بالمكتبة الأكاديمية، فالعملية تبدأ من التوريد والانتقاء، التسجيل والجرد، المعالجة الفنية، الترميز، وأخيرا الإتاحة للمستخدمين. بالإضافة إلى الاستعانة بالمنصات والمستودعات الرقمية (SNDL,PNST,CCDZ,RIBU,Dspace,Iqraa) لضمان عرض الأرصدة الوثائقية والمجموعات وتيسير الحصول عليها من المستخدمين، والمشاركة في إحداث شبكات الإعلام العلمي والتقني وإعداد بنوك المعطيات، وإتاحة الكتب الإلكترونية عبر OPAC، وإتاحة المجموعات الخاصة الإلكترونية (المذكرات، الرسائل، الأطروحات) بواسطة المستودعات الرقمية. وبالتالي تحسين الخدمات.

بعدها (العبارة 55) أساعد المستخدمين على مواكبة التطورات في مجال اهتماماتهم بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.77 مما يبين أن العاملون بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يساعدون المستخدمين على مواكبة التطورات في مجال اهتماماتهم، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والارتفاع في المستوى لدى المبحوثين، والأمر يدعمه ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، فأغلبهم ذوو المستوى الجامعي من حملة الليسانس والماستر، فقد ساهم التعليم الأكاديمي للعاملين في تنمية وتنوع معارفهم ومهارتهم، كما أن معظمهم يمتلكون الخبرة المهنية المهمة التي أسهمت بوضوح في بلورة وعيهم وإدراكهم

وصقل مهارتهم المعرفية المتنوعة، ومؤهلاتهم العلمية، كما لعبت دورات التدريب وتحسين المستوى أثناء الخدمة كانت لها نصيب في توسيع مداركهم العلمية، بالإضافة إلى طبيعة الفئة العمرية الغالبة والملائمة للنشاط والعطاء وارتفاع مستوى الاستيعاب، والانفتاح على الجديد في شتى العلوم والمعارف، وبالتالي انعكس كل ذلك على عملهم مع المستفيدين وجعلهم يواكبون التطورات في مجال اهتماماتهم.

تلتها (العبارة 52) أسهل الوصول إلى المواد النادرة والتاريخية والمجموعات الخاصة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.72 مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يسهلون الوصول إلى المواد النادرة والتاريخية والمجموعات الخاصة، وما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع في نفس السياق لدى الباحثين، والأمر طبيعي وذلك بالرجوع إلى عديد العوامل وأبرزها ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين العاملين بالمكتبات، هيمنة تخصص علم المكتبات على باقي التخصصات لديهم، ما انعكس إيجاباً على مستوى المعارف المكتسبة لديهم والمرتبطة بتنمية المجموعات وطرق إتاحتها والإعلام عنها، كما ساهمت الخبرة المهنية لأغليتهم في بلورة معارفهم المتعلقة ببناء وتنمية المجموعات وما تعلق باقتنائها وفهرستها وتصنيفها وإتاحتها والإعلام عنها. أيضاً التدريب والتكوين ساهم بصفة كبيرة في تنمية مهارات العاملين في سياسة التزويد وتنمية المجموعات/إدارة المقتنيات، كذلك القوانين والتنظيمات التي حددت المهام والتي نصت صراحة على تكليف المكتبيين الأرصدة الوثائقية ودراسة المجموعات الموكلة إليهم وترتيبها وحفظها واقتراح التدابير المتعلقة بإنمائها والسهر على سلامتها، وكل ذلك بغاية مساعدة المستفيدين في الوصول إلى المجموعات الخاصة والنادرة (مخطوطات، مجسمات، كتب نادرة، مذكرات، سلاسل علمية خاصة، معايير ومواصفات، أدلة، خرائط، أفلام، ميكروفيلم، ميكروفيش) عن طريق شروط معينة تضمن تحقيق رغباته من ناحية وتحافظ على سلامة تلك المجموعات من ناحية أخرى.

بعدها (العبارة 59) توفر في المكتبة أماكن فردية وجماعية للتعلم والبحث بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.81 مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري توفر أماكن فردية وجماعية للتعلم والبحث، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع لدى المبحوثين في نفس السياق، والأمر واضح من حيث أن أغلبية مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي تتمركز مكتباتها في بنايات مستقلة توفر على فضاءات داخلية ملائمة للمستفيدين (قاعات المطالعة، قاعات المراجع، المدياتك، قاعات الدوريات والمذكرات)، تساعد على التعلم والبحث، مع وجود بعض الاستثناءات تتعلق بالمؤسسات ذات الوصاية المشتركة، وتتيح مختلف الأماكن والقاعات المتوفرة في المكتبات الإمكانية للمستفيدين للمفاضلة والاختيار بين الأماكن الفردية والجماعية كل حسب المستوى ونوعية الممارسة العلمية الدراسية أو البحثية الأكاديمية المركزة.

ثم (العبارة 51) موقع ويب المكتبة يمكن المستخدمين من تحديد المعلومات بشكل مستقل بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.97 مما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لديها موقع ويب يمكن المستخدمين من تحديد المعلومات بشكل مستقل، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع لدى المبحوثين في نفس السياق، مع وجود بعض الاستثناءات تتعلق بالمؤسسات ذات الوصاية المشتركة، والملاحظ أن الموقع الإلكتروني أو صفحة ويب المكتبات يساعد ويدعم رسالتها في الخدمة والتعليم والبحث على حد سواء، كما يخدم تيسير الوصول إلى المجموعات والمصادر المختلفة، والخدمات المتاحة، بالإضافة إلى المواكبة والمتابعة الدقيقة والجارية للأحداث والفعاليات والخدمات، كما يمكن أن يتيح موقع المكتبة الإلكتروني خدمات (الإمداد بالوثائق/التحميل، الحجز الإلكتروني، البحث الببليوغرافي والمباشر والمرجعي، الإعارة، OPAC)، وعليه فإن الموقع الإلكتروني يعبر على الحضور الإلكتروني للمكتبة.

أخيرا (العبارة 57) أضمن سرعة الحصول على المصادر من خلال الإعارة بين المكتبات بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.96 مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تضمن سرعة حصول المستخدمين على المصادر من خلال الإعارة بين المكتبات، ذلك ما يؤكد الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة، والمستوى المرتفع لدى المبحوثين والأمر واضح من خلال البوابات (CAP,CAT,FNT,ASA,CCDZ,RIBU,PNST,RBDZ,SNDL). والتي تمثل في عمومها آليات تدعم الإعارة بين المكتبات الأكاديمية الجزائرية، كما تعتبر جسر عبور نحو المكتبات الافتراضية واطعة خدماتها تحت تصرف المستخدمين والأكاديميين، إن للإعارة بين المكتبات أبعاد أربعة (الإتاحة، تنمية المجموعات، الفهرس الموحد، تقاسم المعارف) تساهم كلها في تحسين الخدمات وتحقيق رضا المستخدمين.

الفصل الثامن:

النتائج العامة للدراسة

1.8. مناقشة تساؤلات الدراسة

1.1.8. الإجابة عن التساؤل الأول:

الذي نص على "هل العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لديهم الوعي الكافي والدراية اللازمة بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التحسين المستمر)؟".

يوضح الجدول (7-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقيس درجة الوعي والدراية لدى العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، حيث يشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أن مدى وعي العاملين كان مرتفعاً، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري 0.76. مدعوماً بوزن نسبي قدره 74% ما يؤشر على امتلاك العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري الوعي الكافي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. فقد تراوح المتوسط الحسابي بين (3.44 - 4.19) والانحراف المعياري (0.68 - 0.89) والوزن النسبي بين (58.7% - 90.4%) وجميعها مؤشرات موافقة.

علماً أن العبارة لدي دراية بمبدأ التركيز على المستفيد حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.19 وانحراف معياري 0.68 ووزن نسبي قدره 90% مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على إطلاع ودراية واسعة بالمبدأ. بعدها العبارة لدي وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.65 ووزن نسبي 88% وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على مستوى وعي مرتفع بالمفهوم. تلتها العبارة لدي دراية بمبدأ التحسين المستمر بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.84 ووزن نسبي 78% وهذا يشير إلى العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على دراية بالمبدأ وتطبيقاته كعملية مستمرة. ثم العبارة لدي دراية بمبدأ تمكين العاملين بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.79 مع وزن نسبي بقيمة

73% مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون الدراية بالمبدأ. بعدها العبارة **لدي دراية بمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا** بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.76 ووزن نسبي بقيمة 69% مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على دراية بمبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة ودعم تطبيق المبدأ. أخيرا العبارة **لدي علم بنظام إدارة الجودة (ISO 9001)** بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.89 مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على علم بالنظام العالمي لإدارة الجودة (ISO 9001) الصادر على المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) والقائم على مجموعة من المعايير الموثقة والمواصفات الموحدة التي تحدد ما يتوجب على المكتبة مزاولته للإيفاء بمتطلبات الجودة للمستفيدين.

بالتالي يمكن التأكيد أن العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لديهم الوعي الكافي والدراية اللازمة بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التحسين المستمر).

2.1.8. الإجابة عن التساؤل الثاني:

الذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى وعي ودراية موظفي المكتبات الأكاديمية بمفاهيم ومضامين إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية؟ تشير النتائج الموضحة في الجدول (8-2) أن قيمة (T) قدرت بـ 1.03 عند مستوى الدلالة 0.30 وهي أكبر من 0.05. وبالتالي بناء على النتيجة السابقة نستطيع التأكيد على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير الجنس.

وفقا للجدول رقم (8-3) الذي يظهر الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير العمر، أن قيمة (F) بلغت 5.092 عند مستوى الدلالة 0.08 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي بناء على النتيجة السابقة يمكننا القول بأنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير العمر.

حسب الجدول رقم (4-8) الذي يبين الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية، أن قيمة (F) بلغت 2.356 عند مستوى الدلالة 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد فروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية. وبالتالي بناء على النتيجة السابقة نؤكد على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية.

يوضح الجدول رقم (5-8) الذي يبين الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الخبرة المهنية، أن قيمة (F) بلغت 9.381 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي بناء على النتيجة السابقة يمكننا القول أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

يشير الجدول رقم (6-8) الذي يبين الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، أن قيمة (F) بلغت 1.24 عند مستوى الدلالة 0.292 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي بناء على النتيجة السابقة يمكننا القول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

يشير الجدول رقم (7-8) الذي يبين الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير التخصص العلمي، أن قيمة (F) بلغت 0.506 عند مستوى الدلالة 0.771 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي بناء على النتيجة السابقة لا توجد فروق دالة

إحصائيا في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير التخصص العلمي.

يشير الجدول رقم (8-8) الذي يبين الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير نوع المكتبة، أن قيمة (F) بلغت 0.506 عند مستوى الدلالة 0.679 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناء عليه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير نوع المكتبة.

بالتالي وبناء على ما سبق فإن الإجابة على السؤال الثاني تتضمن شقين حيث يمكن التأكيد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى وعي ودراية موظفي المكتبات الأكاديمية بمفاهيم ومضامين إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية التالية الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية.

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى وعي ودراية موظفي المكتبات الأكاديمية بمفاهيم ومضامين إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية التالية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، نوع المكتبة.

3.1.8. الإجابة عن التساؤل الثالث:

الذي نص على "هل المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر)؟"

● هل المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا؟

يوضح الجدول (7-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات تطبيق مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا، التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، حيث يشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أن مدى الموافقة حول التزام ودعم الإدارة العليا كان مرتفع نسبيا، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.65

وانحراف معياري 0.86 ووزن نسبي يساوي 63% مما يدل على تقارب الآراء وتوافق مرتفع في الاتجاهات عند المبحوثين حول دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.34 - 3.86) والانحراف المعياري بين (0.76 - 0.93) والوزن النسبي بين (46% - 73%) وجميعها مؤشرات موافقة مرتفعة.

علما أن العبارة تُطبق، تنشر(أنت) ثقافة الثقة، والتكامل بالمكتبة حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.86 وانحراف معياري 0.84 ووزن نسبي قدره 73% مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري يطبقون كما ينشرون ثقافة الثقة، والتكامل داخل المكتبة. بعدها العبارة تشجعك المكتبة على الالتزام بالجودة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.90 ووزن نسبي قدره 70% وهذا يدل على أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تشجع الموظفين على الالتزام بالجودة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة في الإجابات لدى المبحوثين. تلتها العبارة تُنشئ وترعى المكتبة ميثاق أخلاقيات المهنة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.76 ووزن نسبي قدره 68% وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تُنشئ وترعى ميثاق أخلاقيات المهنة، كما هو واضح من خلال اتجاه الموافقة المرتفع في الإجابات لدى المبحوثين. ثم العبارة تعلن وتوضح إدارة المكتبة:(الرسالة، الرؤية، الأهداف، الإستراتيجية، السياسة، الإجراءات) بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.91 ووزن نسبي قيمته 58% مما يدل على أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري تعلن وتوضح: الرسالة، الرؤية، الأهداف، الإستراتيجية، السياسة، الإجراءات، كما هو واضح من خلال اتجاه نحو الارتفاع في الموافقة في الإجابات لدى المبحوثين.

أخيرا العبارة تتأكد المكتبة من امتلاكك الموارد، التكوين، التدريب اللازم بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.93 ووزن نسبي يساوي 46% مما يشير إلى أن الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحرص نسبيا على توفير الموارد اللازمة، برامج

التدريب، دورات التكوين للعاملين، كما هو واضح من خلال اتجاه نحو الحياد، ومستوى متوسط في الإجابات لدى المبحوثين، مع نسبة مهمة في اتجاه عدم الموافقة.

● هل المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق مبدأ تمكين العاملين؟

يوضح الجدول رقم (7-13) كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات تطبيق مبدأ تمكين العاملين التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أن مدى الموافقة حول تمكين العاملين كان مرتفع نسبياً، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري 0.99 مما يدل على تقارب الآراء وتوافق في الاتجاهات عند المبحوثين حول تمكين العاملين. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.27-3.58) وكان الانحراف المعياري بين (0.95-1.03) وسجل الوزن النسبي قيم بين (44%-66%) وتعد جميعها مؤشرات موافقة مرتفعة.

علماً أن العبارة **تُمكنك المكتبة من الحوار المفتوح، تقاسم المعارف والخبرة، وتشجعك على التعاون مع زملائك على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.58 وانحراف معياري 1.01 مع وزن نسبي قدره 66%** مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تمكن العاملين من الحوار المفتوح، تقاسم المعارف والخبرة، وتشجعهم على التعاون فيما بينهم، كما هو واضح مع الاتجاه نحو الموافقة المرتفعة في الإجابات لدى المبحوثين.

بعدها العبارة **30 تتواصل معك المكتبة لتحقيق أهداف الجودة مسجلة متوسط حسابي قيمته 3.56 وانحراف معياري 0.95 ووزن نسبي قدره 60%** ما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتواصل مع العاملين لتحقيق أهداف الجودة، كما هو واضح من مستوى الموافقة المرتفع في الإجابات لدى المبحوثين.

تلتها العبارة **تُطلعك المكتبة على برامج التدريب وتحسين المستوى بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.03 ووزن نسبي قدره 58%** وهذا يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية

بالشرق الجزائري تطلع العاملين على برامج التدريب وتحسين المستوى، مع الاتجاه نحو الحياء، ومستوى الإجابات المتوسط لدى المبحوثين.

أخيرا العبارة **تقييم المكتبة رضاك**، وتناقش النتائج، وتتخذ الإجراءات المناسبة تبعا لذلك بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 0.97 مع وزن نسبي قيمته 44% مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تُقيم رضا العاملين، وتناقش النتائج، كما تتخذ الإجراءات المناسبة حسب النتائج، مع الاتجاه نحو الحياء والتوسط في الإجابات لدى المبحوثين

● هل المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق مبدأ التركيز على المستفيد؟

يوضح الجدول (7-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مدى الموافقة حول التركيز على المستفيد كان مرتفع، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري 0.76 ووزن نسبي 80% مما يدل على تقارب للآراء وتوافق في الاتجاهات عند المبحوثين حول المبدأ. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.75 - 4.21) والانحراف المعياري بين (0.61 - 0.90) والوزن النسبي بين (63% - 93%) وتعد مؤشرات موافقة مرتفعة.

علما أن العبارة **تحرص المكتبة على تحديد متطلبات المستفيدين باستمرار** حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.21 وانحراف معياري 0.61 ووزن نسبي قدره 93% مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحرص على تحديد متطلبات المستفيدين باستمرار، مع الاتجاه نحو الموافقة بشدة، والمستوى مرتفع بشدة في الإجابات لدى المبحوثين.

بعدها العبارة **تحرص المكتبة على تحديد المستفيدين من الخدمات** بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.67 ووزن نسبي قدره 91% ما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق

الجزائري تحرص على تحديد المستفيدين من الخدمات، مع الاتجاه نحو الموافقة، والمستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين.

تلته العبارة تُخطط، تُطور، وتقدم الخدمات بطريقة تستجيب لمتطلبات المستفيدين بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.88 ووزن نسبي قدره 71% ما يؤشر على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تُخطط، تُطور، وتقدم الخدمات بطريقة تستجيب لمتطلبات المستفيدين، مع اتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين.

أخيرا العبارة تقيس وتراقب رضا المستفيدين بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.90 ووزن نسبي قدره 63% ما يؤشر على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تقيس وتراقب رضا المستفيدين، مع اتجاه موافقة مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين.

● هل المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق مبدأ التحسين المستمر؟

يوضح الجدول (7-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات تطبيق مبدأ التحسين المستمر التي توضح مدى تطبيق المبدأ بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أن مدى الموافقة حول المبدأ كان مرتفعا، بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري 1.63 ووزن نسبي قيمته 54% مما يدل على تقارب للآراء وتوافق في الاتجاهات عند المبحوثين. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.17 - 3.66) وكان الانحراف المعياري بين (1.01 - 0.84) وسجل الوزن النسبي (42% - 67%) وتعتبر المؤشرات على موافقة متوسطة.

علما أن العبارة تحدد وتعرف عمليات التحسين داخل المكتبة على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.66 وانحراف معياري 0.84 ووزن نسبي 67% ما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحدد وتعرف عمليات التحسين داخل المكتبة، مع اتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين.

بعدها العبارة **تحدد وتعرف مجالات التحسين داخل المكتبة** بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.95 ووزن نسبي قيمته 57% ما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تحدد وتعرف مجالات التحسين داخل المكتبة، مع اتجاه نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات لدى المبحوثين.

تلتها العبارة **لديك معرفة بأدوات التحسين داخل المكتبة** بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.85 ووزن نسبي قدره 50% وهذا يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون المعرفة بأدوات التحسين داخل المكتبة، واتجاه متوسط نحو الموافقة، ومستوى مرتفع في الإجابات، مرفقة بتشتت ظاهر في الإجابات لدى المبحوثين.

ثم العبارة **تُكوّنك وتُدرّبك المكتبة على تطبيق التحسين** بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.01 ووزن نسبي قدره 50% مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تكون وتدرّب العاملين على تطبيق التحسين، مع اتجاه نحو الحياد/تجنب الجواب ومستوى متوسط في الإجابات، مرفقة بتشتت ظاهر في الإجابات لدى المبحوثين.

أخيرا العبارة **تتابع وتراجع عملية تجسيد نتائج مشاريع التحسين** بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 0.87 ووزن نسبي قيمته 42% مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتابع وتراجع عملية تجسيد نتائج مشاريع التحسين، مع اتجاه نحو الحياد، ومستوى متوسط في الإجابات، مرفقة بتشتت ظاهر في الإجابات لدى المبحوثين.

بالتالي وبناء على سابق المعطيات والنتائج، يمكن القول أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنازليا وفقا للترتيب التالي التركيز على المستفيد، التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر. من وجهة نظر العاملين فيها.

4.1.8. الإجابة عن التساؤل الرابع:

الذي نص على "هل الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري ترتقي لمصف الجودة والتميز من وجهة نظر العاملين بها؟

يوضح الجدول (7-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات جودة الخدمات في المكتبة الأكاديمية التي تقيس جودة الخدمات بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ويشير المستوى الكلي الوارد في الجدول أعلاه أن مستوى جودة خدمات المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري مرتفع نسبيا من وجهة نظر العاملين بها، مع تسجيل متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري 0.67 ووزن نسبي بقيمة 82.5% مما يدل على تقارب نسبي للآراء وتوافق مرتفع في الاتجاهات عند المبحوثين على أن الخدمات في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتسم بالجودة. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.43 - 4.37) وكان الانحراف المعياري بين (0.54 - 0.97) وبلغ الوزن النسبي (52%-93%) وجلها مؤشرات موافقة مرتفعة.

علما أن العبارة تستخدم المكتبة نظام آلي متكامل (SYNGEB, pmb، آخر) حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.37 وانحراف معياري 0.64 ووزن نسبي قدره 93% مما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تستخدم نظام آلي متكامل/نظام تسيير آلي في عمليات تسيير شؤونها.

بعدها العبارة أضمن توفير الخدمات في الأوقات المناسبة للمستخدمين بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.61 ووزن نسبي 91% وهذا ما يدل على أن المكتبات الأكاديمية الجزائرية توفر الخدمات في الأوقات المناسبة للمستخدمين.

تلته العبارة أسعى لتوفير أدوات بحث سهلة للعثور على المعلومات (فهرس، كشاف...) بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.54 ووزن نسبي قدره 95% وهذا يشير إلى أن

المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري توفر للمستخدمين أدوات بحث ببيولوجرافي سهلة للعثور على المعلومات.

ثم العبارة أوفر المساعدة البحثية التي يحتاجها المستخدمين بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.56 ووزن نسبي 93% مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يوفرون المساعدة البحثية التي يحتاجها المستخدمين.

بعدها العبارة أظهر الثقة للمستخدمين في المكتبة بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.57 ووزن نسبي قدره 92% مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يظهرون محل ثقة للمستخدمين، ذلك يؤكد الاتجاه نحو الموافقة بشدة في الإجابات لدى المبحوثين.

تلتها العبارة لدي المؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.75 ووزن نسبي قدره 92% وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون المؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين.

بعدها العبارة (أنا) كفاء(ة) ومؤهل(ة) للإجابة على أسئلة المستخدمين بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.64 ووزن نسبي قيمته 89% مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يمتلكون الكفاءات المناسبة والمؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين.

تلتها العبارة أحرص على توفير مصادر المعلومات المطبوعة للمستخدمين بمتوسط حسابي بقيمة 4.20 وانحراف معياري 0.67 ووزن نسبي قدره 89% ما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري حريصة على توفير مصادر المعلومات المطبوعة للمستخدمين.

بعدها العبارة أفهم احتياجات المستخدمين بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.73 ووزن نسبي 88% مما يبين أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يفهمون احتياجات المستخدمين.

ثم العبارة (أنا) مهذب(ة) باستمرار مع المستفيدين بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.73 ووزن نسبي يساوي 84% مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري مهذبون باستمرار مع المستفيدين.

بعدها العبارة أزود المستخدمين بمهارات البحث عن متطلباتهم من المعلومات بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.63 ووزن نسبي قدره 84% مما يشير إلى أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يزودون المستخدمين بمهارات البحث عن متطلباتهم من المعلومات.

تلتها العبارة أقوم بالإعلام عن مجموعات وخدمات المكتبة للمستخدمين مع متوسط حسابي يساوي 4.04 وانحراف معياري يساوي 0.74 ووزن نسبي قدره 84% وهذا يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يقومون بالإعلام عن مجموعات وخدمات المكتبة للمستخدمين.

ثم العبارة أحرص على إتاحة سهولة لاستخدام الموارد الإلكترونية بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.96 ووزن نسبي بقيمة 75% مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري حريصون على إتاحة سهولة لاستخدام الموارد الإلكترونية.

بعدها العبارة أساعد المستخدمين على مواكبة التطورات في مجال اهتماماتهم بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.77 ووزن نسبي قدره 74% مما يبين أن العاملون بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يساعدون المستخدمين على مواكبة التطورات في مجال اهتماماتهم.

تلتها العبارة أسهل الوصول إلى المواد النادرة والتاريخية والمجموعات الخاصة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.72 ووزن نسبي يساوي 71% مما يدل على أن العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري يسهلون على المستفيدين الوصول إلى المواد النادرة والتاريخية والمجموعات الخاصة.

بعدها العبارة توفر في المكتبة أماكن فردية وجماعية للتعليم والبحث بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.81 ووزن نسبي قدره 71% مما يبين أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري توفر على أماكن فردية وجماعية للتعليم والبحث لفائدة المستخدمين.

ثم العبارة موقع ويب المكتبة يمكن المستخدمين من تحديد المعلومات بشكل مستقل بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.97 ووزن نسبي قيمته 68% مما يدل على أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لديها موقع ويب يمكن المستخدمين من تحديد المعلومات بشكل مستقل.

أخيرا العبارة أضمن سرعة الحصول على المصادر من خلال الإعارة بين المكتبات بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.96 ووزن نسبي بقيمة 52% مما يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تضمن سرعة حصول المستفيدين على المصادر من خلال الإعارة بين المكتبات.

بالتالي وبناء على ما سبق من المعطيات والنتائج، يمكن التأكيد على أن الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتصف بالجودة والتميز ذلك من وجهة نظر العاملين فيها.

5.1.8. الإجابة عن التساؤل الخامس:

الذي نص على "هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري؟

يتبين من الجدول رقم (8-9) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (0.57) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبناء على النتيجة السابقة فإنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري. كما أن قيمة الارتباط تنتمي إلى المجال (0.40 - 0.70) ما يعني أن هذه علاقة الارتباط هذه طردية متوسطة.

بالتالي يمكن التأكيد على أنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.

2.8. اختبار فرضيات الدراسة

ترتكز اختبارات فرضيات الدراسة على اعتدالية التوزيع الطبيعي للمتغيرات فالمعروف في الاختبارات الإحصائية أن هناك فرضيتين: الأولى H_0 : حيث البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (الفرضية الصفرية) والثانية H_1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الفرضية البديلة). حيث يعتمد قبول أو رفض الفرضية على قيمة الدلالة المعنوية sig. فإذا كانت قيمتها أقل من مستوى الدلالة 0.05 تقبل الفرضية الصفرية/الفرضية العدمية. أما إذا تجاوزت قيمة الدلالة المعنوية sig 0.05 فإنه سوف يتم قبول الفرضية البديلة.

1.2.8. اختبار الفرضية الأولى

لقد نصت الفرضية على "يساهم الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري" وبغية التأكد من أن المتغيرات في الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم اعتماد اختبار (كولموغروف سميرونوف) للعينات الكبيرة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

المحور	n	Sig
الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	248	0.20
جودة خدمات المكتبة الأكاديمية	248	0.07

جدول (8-1) نتائج اختبار كولموغوروف لاعتدالية التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (8-1) والذي يوضح أنّ اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف سميرونوف) جاء بقيمة 0.20 لمتغير الوعي بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، وبقيمة 0.07 لمتغير جودة خدمات المكتبة الأكاديمية للشرق الجزائري وهي قيم أكبر من 0.05 وبالتالي فإنّ متغيرات الدراسة تتبع توزيعاً اعتدالياً.

2.2.8. اختبار الفرضية الثانية

لقد نصت الفرضية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بمفهوم ومبادئ ومضامين إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص الشخصية". وتبعا لهذه الفرضية الرئيسية تتجلى الفرضيات الإجرائية الفرعية التالية:

1.2.2.8. الفرضية الفرعية الأولى: التي نصت على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الجنس" والجدول (8-2) يوضح نتيجة اختبار T لعينتين مرتبطتين في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الجنس:

الجنس	n	المتوسط الحسابي	T	درجة الحرية	sig
ذكر	80	86.53	1.03	102	0.30
أنثى	168	84.74			

جدول رقم (8-2) نتيجة اختبار T لعينتين مرتبطتين وفقا لمتغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنّ قيمة T قدرت بـ 1.03 عند مستوى الدلالة 0.30 وهي أكبر من 0.05. وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية البديلة

H1.1. وتقبل الفرضية الصفرية H1.0 بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الجنس.

2.2.2.8. الفرضية الفرعية الثانية: التي نصت على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير العمر" والجدول (3-8) يوضح نتيجة اختبار التباين ANOVA لاختبار الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير العمر

العمر	n	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	sig
30 - 18	25	83.50	بين المجموعات	2	302.162	5.092	0.08
			في المجموعات	101	59.343		
45 - 31	144	83.66	المجموع	103	6597.990		
(45 +)	77	88.87					

جدول (3-8) نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير العمر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري وفقا لمتغير العمر، حيث أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة اختبار التباين (F) بلغت 5.092 بمستوى دلالة 0.08 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية البديلة H2.1. وتقبل الفرضية الصفرية H2.0 بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير العمر.

3.2.2.8. الفرضية الفرعية الثالثة: التي نصت على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية" والجدول (4-8) يوضح نتيجة اختبار التباين ANOVA لاختبار الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	n	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	sig
مساعدة م.ج	52	84.23	بين المجموعات	6	139.866	2.356	0.036
			في المجموعات	97	59.369		
ملحق م.ج	131	84.28	المجموع	103	6597.990		
محافظ م.ج	20	91.87					
عون تقني	15	92.00					
وثائقي.أ.م	10	79.00					
عون ح.ب	20	85.25					

جدول (4-8) نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية، حيث أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة (F) بلغت 2.356 عند مستوى الدلالة 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي توجد فروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية. وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية الصفرية H3.0 وتقبل الفرضية البديلة H3.1. بأنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية.

4.2.2.8. الفرضية الفرعية الرابعة: التي نصت على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الخبرة المهنية" والجدول (5-8) يوضح نتيجة اختبار التباين ANOVA لاختبار الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	n	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	sig
(10 -)	60	82.65	بين المجموعات	2	516.806	9.381	0.000
			في المجموعات	101	55.093		
20 - 11	138	84.16	المجموع	103	6597.99		
(20 +)	52	91.60					

جدول (5-8) نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير الخبرة المهنية، حيث أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة (F) بلغت 9.381 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية الصفرية H4.0 وتقبل الفرضية البديلة H4.1. بأنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

5.2.2.8. الفرضية الفرعية الخامسة: التي نصت على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المؤهل العلمي" والجدول (6-8) يوضح نتيجة اختبار التباين ANOVA لاختبار الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المتوسط الحسابي	n	المؤهل العلمي
0.292	1.24	78.40	6	470.431	بين المجموعات	84.23	36	TS
		63.17	97	6127.56	في المجموعات			
			103	5697.99	المجموع	84.28	22	DEUA
		91.87				92	الليسانس	
		92.00				66	الماستر	
		82.25				14	تقني	
		79.00				4	الدكتوراه	
		85.25				10	الكفاءة المهنية	

جدول (8-6) نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة (F) بلغت 1.24 عند مستوى الدلالة 0.292 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية البديلة H5.1. وتقبل الفرضية الصفرية H5.0. بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

6.2.2.8. الفرضية الفرعية السادسة: التي نصت على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير التخصص العلمي" والجدول (8-7) يوضح نتيجة اختبار التباين ANOVA لاختبار الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير التخصص العلمي.

التخصص العلمي	n	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	sig
الأرشيف	36	87.40	بين لمجموعات	165.890	5	33.17	0.771
علم المكتبات	166	84.80	في المجموعات	6432.100	98	65.63	
الإعلام الآلي	18	84.40	المجموع	6597.990	103		
علوم التسيير	10	85.50					
الإنجليزية	10	94.00					
علم الإدارة	8	85.00					

جدول (7-8) نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير التخصص العلمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه الذي يبين الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير التخصص، حيث أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أنّ قيمة (F) بلغت 0.506 عند مستوى الدلالة 0.771 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية البديلة H6.1. وتقبل الفرضية الصفرية H6.0 بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير التخصص العلمي.

7.2.2.8. الفرضية الفرعية السابعة: التي نصت على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لنوع المكتبة" والجدول (8-8) يوضح نتيجة اختبار التباين ANOVA لاختبار الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير نوع المكتبة.

نوع المكتبة	n	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	sig
مكتبة مركزية	52	86.33	98.665	3	32.88	0.506	0.679
مكتبة كلية	100	84.80	6597.990	103	64.993		
	38	83.50					
	58	85.20					
مكتبة معهد							
مكتبة مدرسة							

جدول (8-8) نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير نوع المكتبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه يبين الفروق في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية وفقا لمتغير نوع المكتبة، حيث أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة (F) بلغت 0.506 عند مستوى الدلالة 0.679 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية البديلة H7.1. وتقبل الفرضية الصفرية H7.0 بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير نوع المكتبة.

3.2.8. اختبار الفرضية الثالثة:

بغية اختبار صحة الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين، حيث نصت الفرضية على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري" والجدول (8-9) يوضح العلاقة بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية

المتغيرات	n	R	sig
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	248	0.574**	0.00
جودة خدمات المكتبة			

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

الجدول (8-9) العلاقة بين الالتزام بتطبيق مبادئ TQM وجودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.574) ما يعني ارتباط إيجابي متوسط، كما تمثل قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي بناء على النتيجة السابقة ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_3 . بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.

3.8. نتائج ومقترحات الدراسة:

نتيجة الاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية، والدراسات السابقة في الموضوع، ونتيجة عمليات التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية المستقاة من الاستبيانات والمقابلات والتوظيف المنهجي للمعلومات النظرية والدراسات السابقة، تمكنا من التوصل لمجموعة من النتائج، حيث تم إرفاقها بمجموعة من التوصيات الخاصة بالمقابلة لكل نتيجة منها والمتناسبة معها، والتي من شأنها المساهمة في تطوير المكتبات الأكاديمية الجزائرية ومحاولة تحسين خدماتها وترقيتها لدرجة التميز.

1.3.8. النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

النتائج النظرية	المقترحات
• تحدد الإدارة العليا على جميع المستويات الغرض والاتجاه وتوفر البيئة التي يعمل فيها العاملون على تحقيق أهداف الجودة بالمكتبة بغرض زيادة الفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف الجودة، وتنسيق العمليات، وتعزيز التواصل، وتطوير الوظائف وتحسين الخدمات.	• تحديد وتوضيح وإعلان (الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف، الغاية، الإستراتيجية، المهام، ميثاق الأخلاقيات المهنية) توفير (الموارد، التكوين، التدريب، الحوافز) وإرساء ثقافة الثقة والنزاهة والجودة، وتشجيع الالتزام بكل منها على جميع مستويات المكتبة.
• يمثل تمكين العاملين أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يعتبر العاملون المتمكنون والمشاركون في جميع مستويات المكتبة الأكاديمية ضرورة عملية لتحسين قدرتها لإنجاز الخدمة وتقديمها. ومن أجل إدارة المكتبة الأكاديمية بفعالية وكفاءة واقتدار بما يحقق جودة الخدمات المقدمة.	• إشراك وإدماج العاملين في المكتبة بكل خطوة من خطوات العمليات وتقديم الخدمات كونه الأسلوب الأمثل لأنهم يتعاملون يوميا مع المستفيدين، ما يجعلهم يدركون عيوب ونقائص النظام وبالتالي إمكانية حلها باقتدار باعتماد فرق العمل وتعديل ثقافة المكتبة بتجسيد قاعدة "الموظف مستفيد داخلي"
• الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية يتمثل في تلبية متطلبات المستفيدين والسعي لتجاوز توقعاتهم عن طريق تقديم خدمات تحقق رضاهم. ويتم تحقيق ذلك عندما تكتسب المنظمة ثقة المستفيدين وتحافظ عليها.	• السعي إلى تحقيق رضا المستفيد، ما يتطلب فهم حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وترجمتها إلى مواصفات في الخدمات التي تقدمها بما يضمن تلبية تلك المتطلبات أو بما يفوق ذلك، وهكذا يتم تجسيد إستراتيجية "المستفيد يقود المكتبة".

• تبني مبدأ التحسين المستمر، فالعملية تبدأ ولا تتوقف وينبغي أن تشمل الأفراد كل من التجهيزات والإجراءات. وغالبا ما تركز مشروعات التحسين أو حل المشكلات على العمليات والخدمات الروتينية التي لا تحقق قيمة مضافة، والتخلص/التقليل من الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة. مثل تقديم الخدمات عبر الموقع الالكتروني للمكتبة. استخدام دورة (PDCA) للتحسين المستمر.	• يعتمد نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها على الرغبة المستمرة في التحسين. حيث يعد التحسين أمراً ضرورياً يضمن الحفاظ على مستويات أدائها وجودة خدماتها. فالمكتبات الأكاديمية تسعى حثيثاً لتحسين ما تقدمه من خدمات، ما يكسبها ميزة التطور للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، وأن تجعلها مركزة على المستفيد متوجهة نحو تلبية متطلباته المعرفية.
---	---

2.3.8. النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية

النتائج الميدانية	المقترحات
• الارتفاع المسجل والهيمنة الواضحة في عدد الإناث العاملات بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري مسجلة نسبة 68% مقابل نسبة 32% مسجلة للذكور العاملين بها.	• العمل على تحقيق التوازن بين الجنسين في عملية توظيف العاملين بالمكتبات الأكاديمية واللجوء لنظام الكوطة لضمان نجاح العملية. • الاهتمام بالمهنة ورفع الأجور والمنح والعلاوات، والحوافز المادية والمعنوية، والترقيات والمناصب النوعية. • الاعتراف بالجهود المبذولة من طرف العاملين وتعزيزها باستمرار.
• الانخفاض المسجل في العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري من الفئة العمرية الشابة (18-30) مسجلة وزن نسبي قدره 10% فقط من باقي الفئات العمرية الأخرى.	• فتح مسابقات التوظيف الخارجية. • تخفيض سنوات التقاعد للعاملين في المكتبات الأكاديمية. • تمكين العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري من الفئة العمرية الشابة من الحوار المفتوح، وتقاسم المعارف والخبرة، وتشجيعهم على التعاون مع زملائهم.
• الارتفاع المسجل والسيادة الظاهرة لرتبة ملحق بالمكتبات الجامعية (مستوى 1 + مستوى 2) حيث سجلت وزن نسبي قدره 53% على حساب باقي الرتب الوظيفية بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.	• تنويع عروض العمل في مختلف الرتب الوظيفية عند فتح مسابقات التوظيف. • إعادة النظر في شروط التوظيف والترقية بالنسبة للعاملين في المكتبات الأكاديمية. • الاستعانة بأصحاب الرتبة في ضمان

سلسلة العمليات، وجودة الخدمات في مختلف المصالح بالمكتبات الأكاديمية. ●فتح مسابقات التوظيف المهنية/الداخلية قصد الشروع في الترقيات لسلك المحافظين.	
●تنويع التخصصات العلمية عند توظيف العاملين بالمكتبات الأكاديمية. الاستعانة الإلزامية بمهندس في الإعلام الآلي ومتصرف إداري في كل مكتبة أكاديمية سواء بالانتداب أو الاستشارة. ●تنويع موضوعات التكوين للعاملين في المكتبات الأكاديمية (إعلام آلي، لغات، تسيير، حقوق، علم النفس، إعلام واتصال) ●مساهمة المتخصصين في علم المكتبات في نقل المعرفة والخبرة إلى باقي العاملين أصحاب التخصصات الأخرى.	●الارتفاع المسجل والسيادة الملاحظة في التخصص العلمي في علم المكتبات لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري مسجلا وزن نسبي قيمته 67% على حساب باقي التخصصات العلمية.
●الاهتمام بعملية التخطيط عن طريق إتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف والتنبؤ بالمستقبل وتحقيق رسالة المكتبة الأكاديمية. ●التطوير الدائم لخدمات المستفيدين. ●تقديم خدمات مناسبة لمتطلبات المستفيد. ●استبيان آراء المستفيدين حول جودة الخدمة	●الانتشار الواسع للوعي بمبدأ التركيز على المستفيد بين العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري مسجلا وزن نسبي قدره 90% على اعتباره أحد الركائز الأساسية الحديثة في المكتبة والمحور الذي تدور حوله إدارة الجودة الشاملة.

• إصدار الأحكام والتوصيات بناء على البيانات المستقاة من الاستبيانات. • تحديد الأهداف انطلاقاً من تحديد نقاط القوة والضعف ومكامن الفرص والتهديدات.	
• حرص الإدارة العليا للمكتبة الأكاديمية على التأكد من توفر الموارد اللازمة لسير العمل بما فيها (المقتنيات ومصادر المعلومات، رأس المال الفكري الكفاء والكافي والمتنوع، الميزانية المناسبة، التجهيزات المادية مثل الحواسيب، القارئ، النسخات، الطابعات، أجهزة العرض، المساحات، شاشات عرض. والبرمجيات والتطبيقات مثل النظام الآلي المتكامل، نظام RFID، شبكات الاتصال، الشبكات التعاونية، WI FI، موقع الويب). • وجوب وضع وإعلان وتوضيح كل من الرسالة، الرؤية، الأهداف، الإستراتيجية، السياسة، الإجراءات الخاصة بالعمليات والخدمات من طرف الإدارة العليا للمكتبة.	• قلة الدراية المسجلة بمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا للجودة لدى العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري على اعتباره من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
• دعم كل من قيم (المساواة، الثقة، الاحترام، الانضباط) ومعتقدات (المشاركة، المساهمة، العمل الجماعي) لدى العاملين بالمكتبة بغاية توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف الجودة.	• الثقافة التنظيمية الإدارية ومختلف مكوناتها والسائدة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تدعم نسبياً تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مسجلة وزن نسبي 50%.

• تعزيز السلوكيات الايجابية على مستوى العاملين بالمكتبة الأكاديمية والمتمثلة في الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، تحقيق الدافعية، الالتزام التنظيمي، الجودة، الابتكار • تعميم ثقافة الجودة بين العاملين في المكتبة عن طريق نشر مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بما يخدم عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويساهم في تحسين الخدمات.	
• تطوير أسلوب الإدارة والأداء وجودة الخدمة بالمكتبة، والتقليل من إجراءات العمليات الروتينية بغرض اختصار الوقت والتكلفة والجهد لدى العاملين. • العمل على تحقيق متطلبات المستفيدين من (حاجات، رغبات، توقعات) باستمرار حتى الوصول إلى تحقيق رضاهم التام. • الالتزام بالمعايير الموحدة/المواصفات القياسية في مجالات المكتبات والمعلومات التي تساهم في معالجة وتسيير المعلومات وتحسين وإتاحة الخدمات للمستفيدين. • توفير الأدوات لقياس مستوى الأداء وتقييم جودة الخدمات في مجال خدمات المكتبات الأكاديمية.	• الأهداف الرئيسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري تتمثل في تحسين الأداء، الكفاءة والفعالية، تحسين أساليب العمل، تحقيق رضا المستفيد، تحسين جودة الخدمات. رفع معنويات العاملين، تخفيض التكاليف مسجلة وزن نسبي قدره 90%.

• الاعتراف بالحاجة المستمرة لتحسين جودة الخدمات ونظم المعلومات، ونوعية الموارد البشرية بالمكتبات الأكاديمية. • الاهتمام بتزويد العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالمهارات والقدرات والمعارف المتعلقة بالجودة بتوفير البرامج التدريبية القادرة على إيصال المعلومات بصورة ايجابية تنعكس على أداءهم وقدراتهم. • التدريب المتواصل قصد توفير المعلومات والمهارات والسلوكيات للعاملين للوصول إلى الحالة الأمثل وتحقيق الجودة والتميز. • التشجيع على تبني النمط الديمقراطي باعتباره الطريقة الأمثل لإدارة المكتبات الأكاديمية والأكثر ملائمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	• المعوقات الرئيسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري تتمثل في الغياب التام للمتخصصين في الجودة، الزمن الطويل للتطبيق، النمط القيادي غير الملائم. الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصال والمشاركة ومقاومة التغيير.
• تشجيع مبادرات تطبيق ونشر ثقافة الثقة والتكامل بين العاملين في جميع المستويات بالمكتبات الأكاديمية. • دعم محاولات الإدارة العليا في تشجيع العاملين بالمكتبات الأكاديمية على الالتزام بالجودة وتحسين الخدمات. • الالتزام بميثاق أخلاقيات المهنة الخاص	• الإدارة العليا للمكتبات الأكاديمية في الشرق الجزائري ملتزمة وداعمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات مسجلة وزن نسبي قدره 60% ذلك من وجهة العاملين فيها.

بالمؤسسة الأم (جامعة، مدرسة عليا، معهد) مع تبني ميثاق أخلاقيات الخاص بالمكتبات والمعلومات من طرف العاملين بالمكتبات.	
•تشجيع محاولات تمكين العاملين بالمكتبات الأكاديمية من الحوار المفتوح، وتقاسم المعارف والخبرات والتعاون مع المستفيدين. •التواصل المستمر مع العاملين بالمكتبات الأكاديمية من أجل ضمان تحسين جودة الخدمات وتحقيق أهداف الجودة. •الانفتاح على العاملين بالمكتبات الأكاديمية من طرف الإدارة العليا عن طريق وضع ونشر برامج التدريب وتحسين المستوى. الاهتمام أكثر بالعاملين في المكتبات الأكاديمية عبر تقييم مستوى الرضا لديهم ومناقشة النتائج واتخاذ الإجراءات بالتتابع.	•المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق وتساهم نسبيا في إجراءات تمكين العاملين وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الجودة والتميز من وجهة نظر العاملين فيها مسجلة وزن نسبي قدره 55%.
•دعم المكتبات الأكاديمية الجزائرية على تحديد متطلبات (حاجات، رغبات، توقعات) المستفيدين ومجاراتها باستمرار. •مساندة المكتبات الأكاديمية الجزائرية في تحديد فئات المستفيدين (طلبة، أساتذة، موظفين، باحثين) من الخدمات المقدمة.	•المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق وتهتم بالتركيز على المستفيدين وتحديد متطلباتهم وتلبيتها وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحرص على تلبية متطلباتهم من وجهة نظر العاملين فيها مسجلة وزن نسبي قدره 80%.

● ممارسة عملية التخطيط، والتركيز على التطوير في أثناء تقديم الخدمات بطريقة تستجيب إلى متطلبات المستفيدين. ● العمل الدائم على مراقبة وقياس وتقييم رضا المستفيدين عن جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية الجزائرية. ● تحري آراء وتتبع انطباعات ووجهات نظر المستفيدين إزاء جودة الخدمات، ثم استيعابها واتخاذ التدابير اللازمة للارتقاء بتلك الجودة.	
● العمل المتواصل على تحديد وتعريف عمليات التحسين وغاياتها وأهدافها في المكتبات الأكاديمية الجزائرية. ● العمل المتواصل على تحديد وتعريف مجالات التحسين ومداها ومستوياتها في المكتبات الأكاديمية الجزائرية. ● التعريف بأدوات التحسين وتكوين وتدريب العاملين في المكتبات الأكاديمية الجزائرية على طرق استخدامها مثل (حلقات الجودة، المقارنة المرجعية، العصف الذهني، مخطط السبب والأثر، خرائط التدفق، مخطط باريتو) ● متابعة ومراجعة وتدقيق عمليات تجسيد نتائج مشاريع تحسين الخدمات في الواقع	● المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري ترعى وتطبق نسبيا عمليات وإجراءات التحسين المستمر وذلك وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الأداء الأمثل والجودة والتميز في الخدمات من وجهة نظر العاملين فيها مسجلة وزن نسبي قدره 55%.

بالمكتبات الأكاديمية الجزائرية. • مواكبة التطورات الحاصلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت واستغلالها في المكتبات الأكاديمية الجزائرية (الذكاء الاصطناعي، مراكز البيانات، الواقع الافتراضي)	
• العمل على متابعة وتحديث وصيانة النظم الآلية المستخدمة في المكتبات الأكاديمية الجزائرية لضمان فعاليتها. • تدعيم برامج التعاون والتشباك بين المكتبات الأكاديمية سواء على كل من المستويات (الجهوية، الوطنية، الإقليمية، العالمية). لضمان مواكبة التطورات وترشيد سياسة المقترحات وترسيخ الإعارة بين المكتبات. • الحضور الإلكتروني اللازم للمكتبة الأكاديمية الجزائرية عن طريق إنشاء موقع الكتروني يدعم ويساند رؤية ورسالة وقيم المكتبة، ويخدم المستفيدين للوصول للخدمات عن طريق إتاحة المعلومات عن المقترحات والخدمات. • توفير الأماكن وتنويع الفضاءات بالمكتبات الأكاديمية الجزائرية لضمان تلبية جميع	• الخدمات في المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري تتصف بالجودة من وجهة العاملين فيها مع تسجيل وزن نسبي قدره 82%. • المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تعتمد على نظم آلية متكاملة في التنظيم والتسيير. • العاملين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لديهم المهارات والمؤهلات اللازمة لتلبية متطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم. • المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري توفر مختلف مصادر المعلومات للمستفيدين المطبوعة والإلكترونية والمجموعات الخاصة • الرغبة الواضحة من العاملين بالمكتبات الأكاديمية للشرق الجزائري لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الداعمة لتحسن جودة الخدمات بها.

● متطلبات المستفيدين بمختلف شرائحهم بما فيها الأماكن الجماعية، الفردية، قاعة تكوين، قاعة مؤتمرات، قاعة ملتيميديا. ● الاستعانة بطرق ونماذج قياس جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية مثل: (ServQual, LibQUAL, Servperf) ● صقل مهارة المتدربين العاملين بالمكتبات الأكاديمية في تطبيق الأساليب الإحصائية المعتمدة في الجودة وتدعيم القدرة على تحقيق متطلبات الجودة في الإحصاء والتعرف على التوجهات المرشدة لأساليب الإحصاء في ضمان الجودة.	● المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق المعايير الموحدة العالمية الخاصة بالمكتبات والمعلومات على نطاق ضيق وخاصة في معالجة المعلومات مثل الفهرسة والتصنيف. ● الحاجة الضرورية والملحة إلى تقييم جودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من طرف فئات المستفيدين بواسطة الاستبيانات وتحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في المكتبة الأكاديمية على مستوى الخدمات والتأكد منها بعد معاينتها واقعا قصد التحكم فيها. ومعالجتها.
● العمل على تعزيز الاهتمام والدعم للمكتبات الأكاديمية التابعة للمعاهد الوطنية للتكوين العالي شبه الطبي، المعاهد الوطنية العليا للموسيقى، المدارس الوطنية للفنون الجميلة. من ناحية توفير الأماكن الملائمة، مصادر المعلومات، الموظفين، الأجهزة والمعدات، المجموعات الخاصة والحفاظ عليها.	● التفاوت الواضح في المستوى بين المكتبات الأكاديمية التابعة للجامعات والمدارس العليا والمدارس العليا للأساتذة من جهة بالمقارنة مع المكتبات الأكاديمية التابعة للمعاهد الوطنية للتكوين العالي شبه الطبي، المعاهد الوطنية العليا للموسيقى، المدارس الوطنية للفنون الجميلة. ذات الوصاية المشتركة.
● إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية الجزائرية ودراسات مقارنة مع مكتبات عربية	● ندرة الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الأكاديمية الجزائرية وكذا الدراسات الميدانية بالإضافة إلى الدراسات

و عالمية من أجل توفير قاعدة أساسية لمفهوم جودة الخدمات.	المقارنة خاصة مع تحول مؤسسات التعليم العالى الجزائرية نحو الجامعة 0.4
--	--

3.3.8. النتائج النهائية المتعلقة بالأهداف

الهدف	النطاق
التعرف على مستوى وعي الموظفين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.	جدول رقم (7-8) يوضح أن الوزن النسبي لوعي الموظفين بالمكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمفهوم ومبادئ TQM بلغ 70%.
التعرف على مدى دراية موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	جدول رقم (7-9) يوضح الوزن النسبي لدراية موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بمتطلبات تطبيق TQM 45%.
التعرف على مدى دراية موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بأهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	جدول رقم (7-10) يوضح الوزن النسبي لدراية موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بأهداف تطبيق TQM بلغ 90%.
الكشف على الصعوبات التي تواجه المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	جدول رقم (7-11) يوضح الوزن النسبي لدراية موظفي المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري بتحديات TQM بلغ 45%.
الكشف عن علاقة الارتباط بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.	جدول رقم (8.9) يوضح علاقة ارتباط طردي ايجابي متوسط بين الالتزام بتطبيق مبادئ TQM وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر المكتبات الأكاديمية من المؤسسات التربوية والتعليمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من جامعات وكليات ومعاهد ومدارس عليا وملحقات جزأ لا يتجزأ من تلك المنظومة التعليمية والبحثية، ومكونا رئيسيا لها، كما أنها تتمتع بمكانة مهمة في مختلف نظم المعلومات بمؤسسات التعليم العالي سواء المكتبة المركزية التي تعد المكتبة الأكاديمية الأم بالنظر إلى المهام المركزية والوظائف الرئيسية والمسؤوليات المحورية التي تضطلع بها على مستوى الجامعة، مكتبات المراكز الجامعية، مكتبات الملحقات الجامعية، ومكتبات الكليات مع تبني نظام الكليات على مستوى المؤسسات الجامعية الجزائرية، وكذلك مكتبات المعاهد، والمكتبات التابعة للمدارس العليا والمدارس العليا للأساتذة. حيث تدعم جميع هذه الأنواع من المكتبات الأكاديمية مختلف الأنشطة التعليمية والبحثية في بيئة التعليم العالي وبرامجها، ومنظومة البحث العلمي (وكالات البحث، مراكز البحث، مخابر البحث) في نظام التعليم العالي الجزائري، إن المكتبة الأكاديمية تعد أفضل مكان للمستفيدين (الطلبة، الأساتذة، الباحثين، الموظفين) لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم على تحديد المعلومات واستعمالها، ما يعد أمرا ضروريا لنجاحهم الأكاديمي والبحثي. فإ إنشاء مكتبة أكاديمية مجهزة جيداً متكاملة مع برامج ومناهج التدريس له أهميته القصوى لأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، ولا يوجد شيء أكثر ضرراً لتلك المؤسسة من تجاهل مكتبتها، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز التنمية الفكرية والمعرفية الشاملة للمستفيدين. وبالتالي فالمكتبة الأكاديمية المكان المثالي للمستفيد بغرض تلبية متطلباته التعليمية الأكاديمية، والبحثية بواسطة الخدمات التي تتيحها، كما أن جودة الخدمات تشير إلى مدى تلبية تلك المتطلبات. ومن خلال النتائج المحصلة في ختام هذه الدراسة التي تناولنا فيها موضوع الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري لمعرفة واقع تطبيق مبادئ كل من التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيدين، تمكين العاملين والتحسين المستمر، ودورها في

تحسين جودة الخدمات المقدمة فيها، أي معرفة العلاقة بين تطبيق تلك المبادئ وجودة الخدمات المقدمة من طرف تلك المكتبات، فقد تمكنا من الوصول الى أن هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات في تلك المكتبات. حيث أن تطبيق المبادئ توفر البيئة الملائمة التي يساهم فيها الموظفون في تحقيق أهداف الجودة للمكتبة الأكاديمية. حيث يساهم الدعم والالتزام والتوجيه وإشراك الموظفين من طرف الإدارة العليا المكتبة من موائمة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها. كما يعد العاملون الأكفاء والمتمكنون والمشاركون على جميع مستويات المكتبة ضرورة عملية لتحسين قدرتها لإنجاز الخدمة وتقديمها. كما أن تحديد المستفيدين، وتحديد متطلباتهم، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لهم يساهم في تحسين نوعية الخدمات. كما أن تحسين الخدمات باستمرار يعد أمراً ضرورياً يضمن الاستجابة لكل المستجدات؛ وجميع الاختلافات في السياق الداخلي والخارجي للمكتبة، والعمل على توفير واستغلال كل ما هو متاح من فرص جديدة للتطور والتميز في المستقبل. لضمان الجودة وتطور الخدمات. ومراجعة اتجاهاتها في ظل التحديات الراهنة وتعزيز الخدمات التقليدية في البيئة التعليمية الجديدة للتعليم العالي. ما يفرض إعادة التفكير في المكتبات في السياق الأكاديمي. وفي الختام وعبر مناقشة التساؤلات المكونة للإشكالية الرئيسية للدراسة، واختبار الفرضيات الإجرائية لها، وتحديد نتائجها وعرض مقترحاتها نرجو أن تكون هذه الدراسة قد حققت غايتها كما نأمل أن تكون إضافة أكاديمية جديدة في مجال علم المكتبات، وأن تفتح آفاق جديدة للباحثين للمواصلة والتعمق في البحث انطلاقاً من النتائج الحالية، خاصة وأن موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية الجزائرية يتطلب مزيد البحث والدراسة.

قائمة المراجع

♦ المراجع باللغة العربية

• القرآن الكريم

• الكتب

1. إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الإسكندرية: دار الوفاء، 2014.
2. ابن منظور، جمال الدين محمد. لسان العرب. دار الحديث، 1423.
3. أحمد، إبراهيم أحمد. الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بالمدرسة. الإسكندرية: دار الوفاء، 2003.
4. أكاديمية الفوصل العالمية. أساسيات تكنولوجيا المعلومات. الأردن: ناشرون وموزعون، 2009.
5. آل علي، رضا صاحب أبو حمد، الموسوي، سنان كاظم. مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
6. بدر، أحمد أنور. مقدمة في تكنولوجيا المعلومات وأساسيات استرجاع المعلومات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2003.
7. بدر، أحمد. أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت: وكالة المطبوعات، 1991.
8. بدر، أحمد. الكشف والاستخلاص. القاهرة: دار قباء، 2001.
9. برناوي، راضية، وآخرون. المكتبات الأكاديمية في ضل البيئة الرقمية: التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2018.
10. بغدادي، محمد أحمد، النشار، السيد. التصنيف العشري لأوعية المعلومات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001.
11. بلية، لحبيب. إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.

12. البنداري، إبراهيم الدسوقي. البث الانتقائي للمعلومات: المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2004.
13. بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. دار بهاء، 2015.
14. الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2008.
15. الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006.
16. توفيق، عبد الرحمن. الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ط2. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005.
17. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2006.
18. الحداد، عواطف إبراهيم. إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
19. حشمت، قاسم. خدمات المعلومات: مقوماتها وأشكالها. القاهرة: مكتبة غريب، 1984.
20. الحمالي، راشد محمد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: إدارة المعلومات في البيئة الرقمية (المعارف والكفاءات والجودة). تونس [د.ن.]، 2004.
21. حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
22. حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير. إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، 2009.
23. الخطيب، أحمد. الإدارة الجامعية "دراسات حديثة"، إريد: عالم الكتب الحديث، 2006.

24. خطيب، محمد بن شحاتة. ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
25. الدرادكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006.
26. الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق. الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
27. الدرادكة، مأمون، الشبلي، طارق، الحياصات، خالد. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.
28. الدغيمي، محمد عبد العال، البياتي، عبد الجبار توفيق، غازي، جمال خليفة. طرق ومناهج البحث العلمي. [دم]: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009.
29. الراشدي، صالح. مناهج البحث التربوي. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000.
30. رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
31. رفاعي، ممدوح. إعادة هندسة العمليات. القاهرة: جامعة عين شمس، 2006.
32. السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار جرير، 2010.
33. السلطان، فهد بن صالح. إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق. ط2. الرياض، 2009.
34. سلمان، زيدان. إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج2. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
35. شاهين، شريف كامل، محمود، أسامة السيد، زايد، يسرية عبد الحليم. المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم). جدة: مكتبة فهد الوطنية، 2013.

36. الشبراوي، عادل. الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 1995.
37. صحراوي، بوزيد، وآخرون. منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية. الجزائر: دار القصبة، 2004.
38. الصرن، رعد حسن. كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا: دار علاء الدين، 2010.
39. الصميدعي، محمود حاسم. مداخل التسويق المتقدم. عمان: دار زهران، 2000.
40. صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
41. الطائي، رعد عبد الله، قداد، عيسى. إدارة الجودة الشاملة. الأردن: اليازوري، 2008.
42. عبد العظيم، حمدي. المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
43. العتيبي، محسن بن نايف. إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الرياض: مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، 2007.
44. العدلوني، محمد أكرم. العمل المؤسسي. لبنان: دار ابن حزم، 2002.
45. العسكري، أحمد شاكر. التسويق الصناعي: مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
46. عقيلي، عمر وصفي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل، 2001.
47. علي الشريف، محمد سلطان. المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998.

48. عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 2002.
49. عليان، ربحي مصطفى. المكتبات وأنواعها: المدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: جمعية المكتبات الأردنية، 1982.
50. عليان، ربحي مصطفى. خدمات المعلومات = Information services. عمان: دار الصفاء، 2010.
51. عليان، ربحي مصطفى، المومني، حسن أحمد. أساسيات المكتبات والمعلومات والبحث الأكاديمي. اريد: عالم الكتب الحديث، 2008.
52. عليان، ربحي، النجداوي، أمين. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر، 2005.
53. عليان، ربحي، النجداوي، أمين. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" التطبيق ومقترحات التطوير"، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
54. عمر الحريري، رافده. القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.
55. غراممي، وهيبه. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
56. فايد، عبد الحميد بهجت. إدارة الإنتاج، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1996.
57. قاسم، حشمت. مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. القاهرة: مكتبة غريب، 1990.
58. قريشي، محمد. التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2019.

59. قندجيلي، عامر. الكتب والمكتبات: مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. بغداد: دار الحرية للطباعة، 1989.
60. قندلجي، عامر إبراهيم. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان: اليازوري، 2008.
61. مبروك إبراهيم، السعيد. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة. الهندرة. إدارة المعرفة. الإدارة الإلكترونية). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
62. محمد، أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية. القاهرة: الدار الجامعية، 2003.
63. مصطفى صادق، عباس. الانترنت والبحث العلمي. الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2007.
64. المعماري، علي أحمد خضر. إعادة تشكيل العالم: قراءة تحليلية في المفاهيم والمصطلحات الإعلامية المعاصرة. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021.
65. معيرش، موسى. المعرفة والبحث العلمي: مدخل إلى المنهجية العامة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008.
66. ملحم، عصام توفيق أحمد. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
67. نجم، عبود. إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
68. النوايسة، غالب عوض. الانترنت والنشر الإلكتروني: الكتب الإلكترونية والدوريات الإلكترونية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.

69. النوايسة، غالب عوض. الدوريات التقليدية والالكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2011.

70. النوايسة، فاطمة عبد الرحيم. أساسيات علم النفس. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.

71. همشري، عمر أحمد، عليان، ربحي مصطفى. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق، 1997.

72. همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2000.

73. الهوش، أبو بكر محمود. المعلومات والتنمية. طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003.

•المقالات العلمية

74. إبراهيم، خالد حسين. جودة خدمات المكتبات الأكاديمية شرطا للحصول على الاعتماد الأكاديمي: مكتبة أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة نموذجا. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. ع39، (يناير 2013). ص145-181.

75. إنزارن، عادل. حوكمة السياسات العامة في عصر الذكاء الاصطناعي المكاسب والتحديات. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني. مج09. ع01، 2024.

76. البديري، مسعود. العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج1. ع2، 1994.

77. بن الطيب، زينب. مجموعات مصادر المعلومات الالكترونية ودورها في تطوير خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية: المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي نموذجا.

[على الخط]. معاينة في [2023/10/15] متاح على: <https://www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wp>

78. الجابري، سيف، الهنائية، أصيلة. تطبيقات تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمات المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات: المكتبات الأكاديمية نموذجاً. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات. مج3. ع3، 2023. متاح على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_311087_805afe76eefc4208af9934c46f55d474.pdf
79. جواد، عالية، عماد، سيف الدين. أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد [على الخط]. [2022/10/15]. متاح على: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82767>
80. حداد، عفاف، جبيق، عبد المالك. العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالمة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2. مج6. ع2، ديسمبر 2020.
81. الحمزة، منير. الهواتف الذكية والمكتبات: نوافذ ومنافذ المعلومات الجديدة: المكتبات بين يدك. مجلة دراسات وأبحاث في المعلومات والتوثيق العلمي والتكنولوجي، جامعة قسنطينة، الجزائر. مج1. ع2، 2017.
82. حوامدة، باسم علي، بني أحمد، رانيا أحمد. التحسين المستمر في الجامعات الأردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن. مجلة دراسات وأبحاث. جامعة عاشور زيان الجلفة. ع19، 2015.
83. خليل، محمد، علي، إلهام. واقع تحقق معايير اعتماد المكتبات الأكاديمية بجامعة المنيا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة: دراسة ميدانية. المجلة التربوية جامعة سوهاج. ع69، 2020.

84. الخوالدة، محمود، الخياط، ماجد. تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين - دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج21. ع1، 2013.
85. داعوب، آمنة. المكتبات الجامعية وتكنولوجيا المعلومات: الأهمية والاستخدام. مجلة المكتبات والمعلومات، 2014.
86. رقاد، صليحة. مدى توافر معايير جودة خدمة الموقع الإلكتروني للجامعة ودورها في تحقيق رضا الطالب: دراسة حالة للموقع الإلكتروني لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مج11. ع1، 2018.
87. سردوك، علي. استخدام الروبوتات الذكية في المكتبات الجامعية: التجارب العالمية، والواقع الراهن في بلدان المغرب العربي. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا. دار جامعة حمد بن خليفة للنشر. 2020. [على الخط]. معاينة في [2024/04/15]. متاح على: <https://doi.org/10.5339/jist.2020.10>
88. سلمان مصطفى، عائدة. الخدمات الإلكترونية لمواقع المكتبات الجامعية العراقية على شبكة الانترنت. المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق. مج1. ع1، 2018. متاح على: <https://portal.arid.my/ar-LY/Publications/Details/26593>
89. العاجز، فؤاد، نشوان، جميل. تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية غزة. مج1. ع2، [د.ت.].
90. عباس، سمير. آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها- دراسة الأبعاد النفسية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. ع 10. جوان 2017.
91. العلماني، علي مطهر. خدمات التدريب والتأهيل في المكتبة المركزية بجامعة صنعاء: دراسة حالة. مجلة الدراسات الاجتماعية. ع48، أبريل- يونيو، 2016.

92. عليان، ربحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج24. ع2، 2018.
 93. فلاق، محمد. تصور نظام مقترح لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة الجزائرية في ضوء التجارب العالمية. جامعة الشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا. [على الخط]. معاينة في [2023/05/17]. متاح على: <http://www.univ-chlef.dz/drupal/?q=node/726>
 94. لعجال، حمزة، عبد المالك، موفق. التوجه نحو المكتبات الذكية: دراسة استشرافية لنظم مكتبات المستقبل. مجلة ببليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، مج2، ع1، 2019، ص 166-178. [على الخط]. معاينة في [2024/02/03]. متاح على: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/627/1/2/122173>
 95. اللوزي، موسى. الصعوبات التي تواجه تطبيق الخدمات الالكترونية كما يراها العاملون في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج6. ع1، 2010.
 96. النموري، هبة. تقييم تطبيقات الهواتف الذكية بالمكتبات الجامعية العربية: دراسة تحليلية. مجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. مج5. ع1، 2018.
 97. الهادي، محمد. إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات: الاتجاهات الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات، مج9. ع17، 2002.
 98. هندي، أحمد. استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال المكتبات والمعلومات: دراسة ببليومترية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. مج4. ع11، 2022.
 99. هيجان، عبد الرحمن. منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. مجلة الإدارة العامة. مج34، ع3، 1994.
- المؤتمرات والملتقيات

100. بلعور، سليمان، عبد اللطيف، مصطفى. إعادة الهندسة: مدخل للأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005. ص 477. [على الخط]. [2024/02/26] متاح على:
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/3154>
101. جبران العبيدي، سيلان. ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع. أعمال المؤتمر الثاني عشر لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المواعمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي. بيروت. 6-10 ديسمبر 2009.
102. عبد القادر، حمد، الماحي، ياسر. دراسة تقييمية للمكتبات الجامعية السودانية وفقا لمعايير اتحاد الجامعات العربية. المؤتمر 25 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. تونس، 2014.
103. العربي، أحمد عبادة. نظم إدارة مصادر المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية العربية. دراسة تحليلية مقارنة لنظامي Digital Library plus and Acknowledge. المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، المدينة المنورة، السعودية، يومي 26-27 نوفمبر 2013.
104. عليان، رحي مصطفى. متطلبات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. أعمال المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب-تونس، 2014.
105. القبلان، نجاح بنت قبلان. الجودة في المكتبات الجامعية: دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات. فعاليات المؤتمر العربي السنوي العاشر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

106. محمد العلي، عبد الستار. تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 1996.
107. المنظمة العربية للتنمية الزراعية. الدورة التدريبية حول النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. السودان: جامعة الدول العربية. 2 5 ديسمبر. 2007.
108. نصر الدين، حسن أحمد. خدمات المعلومات في البيئة الرقمية: دراسة حالة مكتبة أكاديمية سودايل للاتصالات. المؤتمر 21 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. بيروت، الخرطوم: المركز القومي للبحوث، 2010.
- الرسائل والأطروحات
109. بن حاوية، يمينه. جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة وهران، 2015.
110. بن ضيف، نعيمة. دور المكتبات الجامعية الجزائرية في إرساء قواعد النظام الوطني للمعلومات: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 قالمة. رسالة ماجستير: علم المكتبات: قسنطينة، 2006.
111. بن ونيسة، ليلي. اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه: جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، 2016.
112. بوشارب بولوداني، لزهر. المكتبات الجامعية داخل البيئة الالكتروافتراضية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة فرحات عباس سطيف. رسالة ماجستير: علم المكتبات. قسنطينة، 2006.
113. بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الادراكات والتوقعات. رسالة ماجستير: علم المكتبات والتوثيق: قسنطينة، 2006.

114. بوقشبية، ياسمين. التكنولوجيات الحديثة وتأثيرها على الفضاءات المكانية في مباني المكتبات: دراسة ميدانية بمؤسسات المكتبات لولاية عنابة. دكتوراه علم المكتبات: جامعة عنابة، 2018.
115. حبشي، فتيحة. إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية. أطروحة دكتوراه: علوم اقتصادية: جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
116. الحسيني، صلاح الحسيني. القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية. العراق، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
117. الحمزة، منير. صناعة المعلومات الالكترونية في الجزائر الواقع والآفاق: دراسة مسحية على المكتبات الجامعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. الجزائر، 2014.
118. الحناوي، حسن. تطوير مكتبات الجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات: جامعة الإسكندرية، 2008.
119. الدهيمات، عماد أحمد. جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مكتبات الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر المستفيدين: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2011.
120. الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسة التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعات منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة. دكتوراه علم مكتبات: جامعة منتوري: قسنطينة، 2014.
121. السامرائي، برهان حسين. دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة). رسالة ماجستير: إدارة الأعمال: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: المملكة المتحدة، 2012.

- 122.سعيدود، نورية. تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية جامعة جيجل. رسالة ماجستير. تسويق وأنظمة المعلومات، 2012.
- 123.شرقي، خليل. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. أطروحة دكتوراه: جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 124.شرفي، مسعودة. إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس بشار. رسالة ماجستير إدارة الأعمال: المركز الجامعي بشار، 2008.
- 125.عميرة، أسماء. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة جيجل. أطروحة ماجستير: علوم تسيير: جامعة قسنطينة2، 2013.
- 126.كرمادي، شمس الدين. معايير تميز خدمات المعلومات بالمكتبات العامة: دراسة ميدانية بمكتبات ولاية عنابة. أطروحة دكتوراه، علم المكتبات. جامعة عنابة، 2020.
- 127.لرقت، علي.إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية. أطروحة ماجستير: جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 128.المغاوري، شريف. إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة خدمات المعلومات: دراسة تطبيقية على مكتبات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية شبين الكوم. أطروحة ماجستير: علم المكتبات: جامعة المنوفية، 2010.
- 129.الملاح، منتهى. درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. أطروحة ماجستير: إدارة تربوية: جامعة النجاح، فلسطين، 2005.

130. مكاتي، كريمة. التنمية المهنية بالمكتبات الأكاديمية بالجزائر في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة دراسة حالة أخصائي مكتبات جامعتي وهران ومعسكر. دكتوراه علم المكتبات: جامعة وهران2، 2020.

131. الموسوي، محسن، منصور، أحمد. استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات الجلدية، رسالة ماجستير : إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2007.

•النصوص القانونية

132. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 5 رمضان 1428 الموافق 17 سبتمبر 2007، يحدد التنظيم الإداري للمدرسة خارج الجامعة وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها. الجريدة الرسمية. 2007. رقم 66.

133. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 غشت 2004 ، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحق الجامعة ومصالحها المشتركة. الجريدة الرسمية، 2004. رقم 62.

134. قرار رقم 747 مؤرخ في 13 ديسمبر 2011 ، يحدد معايير التنقيط لصرف علاوات المردودية وتحسين الأداء في التسيير وتحسين الأداء لفائدة الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي. النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، 2011. الثلاثي الرابع.

135. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 5 رمضان 1428 الموافق 17 سبتمبر 2007 يحدد التنظيم الإداري للمدرسة خارج الجامعة وطبيعة مصالحها التقنية وتنظيمها. الجريدة الرسمية. 2007، رقم 66.

136. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق 24 غشت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحق الجامعة ومصالحها المشتركة. الجريدة الرسمية. 2004 ، رقم 62.
137. مرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية 1426 الموافق 16 غشت 2005، يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية. 2000، عدد 51.
138. مرسوم تنفيذي رقم 05-299 مؤرخ في 11 رجب 1424 الموافق 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية. 2005، عدد 58.
139. مرسوم تنفيذي رقم 05-500 مؤرخ في 27 ذي القعدة 1426 الموافق 29 ديسمبر 2005، يحدد مهام المدرسة خارج الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية. 2005، عدد 84.
140. مرسوم تنفيذي رقم 10-133 مؤرخ في 24 جمادى الأولى 1431 الموافق 5 مايو 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي، الجريدة الرسمية. 2010، عدد 31.
141. مرسوم تنفيذي رقم 11-121 مؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1432 الموافق 20 مارس سنة 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومي العمومية، الجريدة الرسمية. 2011، عدد 31.
142. مرسوم رقم 85-243 مؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي، الجريدة الرسمية. 1985، عدد 21.

143. مرسوم رقم 85-257 مؤرخ في 8 صفر عام 1406 الموافق 22 أكتوبر سنة 1985 يحول المدرسة الوطنية للفنون الجميلة إلى مدرسة عليا للفنون الجميلة، الجريدة الرسمية. 1985، عدد 21.

•المواقع الالكترونية

144. الخلفاوي، شريف حمدي. خدمات المكتبات والمعلومات. [على الخط]. معاينة في [2023/05/17]. متاح على:

http://librariansinmenofia.blogspot.com/2008/03/blog-post_4309.html

145. متولي، عبد الله حسين، حتمية الاعتماد على المعايير في المكتبات الجامعية. 2015. [على الخط]. [2024/01/20]. متاح على: <https://blog.naseej.com>

146. خضر، احمد إبراهيم. إهمال الباحثين إجراء الدراسة الاستطلاعية لمشكلاتهم البحثية. [على الخط]. [2024/02/12]. الرابط:

<http://www.myportail.com/actualites-news-web-2-0.php?id=4765>

147. الدراسة الاستطلاعية أهدافها وسماتها. [على الخط]. معاينة في [2024/02/12]. على الرابط: https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page

148. شبكة المعلومات العربية. الدراسة الاستطلاعية. [على الخط]. معاينة في [2024/02/12]. الرابط: <https://www.maktabtk.com/blog/post/47.html>

149. كردي، أحمد. الإدارة الإستراتيجية. 2015. [على الخط]. [2024/02/25]. الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/117107/posts?page=2>

◆المراجع باللغة الأجنبية

150. Andaleeb, S.S, Simmonds, P.L. **Explaining User Ssatisfaction With Academic Librairies: Strategic Implication.** College & Research, vol 59, num 2, 1998. <http://doi.org/10.5860/crl.59.2.156>

151. Ashikuzzaman, Md. **What is Academic Library?**. [On line]. [31/10/2024]. Available on: <https://www.lisedunetwork.com/what-is-academic-library/>
152. Association of Research Libraries. **LibQUAL**. [On line]. [07/01/2024]. Available On: <https://www.libqual.org/>
153. Atkinson, J. **Academic Librairies and Quality: Analysis and Evaluation Framework**. New Review of Academic Librarianship, vol 23, num 4, (421-441), 2017. <http://doi.org/10.1080/13614533.2017.1316749>
154. Brancolini, K. **Use and User Studies For Collection Evaluation**, In: Branin Joseph (ed.) **Collection Management for the 1990**, American Libra: Chicago, 1992.
155. Brochado, Ana .**Comparing Alternative Instruments To Measure Service Quality In Higher Education, Quality Assurance in Education**, Vol. 17 Iss 2 pp. 174 – 190, 2009.
156. Chapman, Madison. SlidePlayer, [en ligne]. 2019. [14/03/2024]. Disponible a: <https://slideplayer.com/slide/14643702/90/images/.jpg>
157. CIAQUES -MESRS Algérie. **Référentiel National**, [en ligne]. 2016. [15/10/2024]. Disponible a: <http://www.ciaques-mesrs.dz/>
158. Cronin, J., & Taylor, S. **SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality**. Journal of Marketing, Vol 56, num 3, 1994.
159. Cundrai. L. **Enhancing Library Services: An Exploration in Meating Customer Needs through Total Quality Management**, Special Libraries, Vol. 86, No. 3, 1995.
160. Dahlgaard, Jens J. and others. **Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement**. Taylor & Francis e-Library. 2007.
161. E. W. Morrison, **Organizational Citizenshep Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality**, Human Resources Management, Vol. 35, No. 4, 1996.

- 162.Eglier, Pierre. **Marketing et stratégie des services**. Paris: Economica, 2004.
- 163.HBR. **from-swot-to-tows**. [28/06/2024]. Available on: <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>
- 164.International Federation of Library Associations and Institutions. **about-us**. [On line]. [15/01/2024]. Available On: <https://www.ifla.org/about-us/>
- 165.International Federation of Library Associations and Institutions. **Vision. Mission**. [On line]. [15/01/2024]. Available On: <https://www.ifla.org/vision-mission/>
- 166.International Organization For Standardization. **about**. [On line]. [07/01/2024]. Available On: <https://www.iso.org/about>
- 167.International Organization For Standardization. **standard**. [On line]. [07/01/2024]. Available on: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- 168.Kasper, H., Helsdingen, V.P., & Gabbott, M. **Service marketing management, a strategic perspective**, 2nd Ed.USA, 2006.
- 169.Klain, Gabbay, L, Shomam, S. **The Role of Academic Librarians in Research and Teaching**. Journal of Librarianship and Information Science, vol 51, num 3, (163-171), 2019. Doi : <http://doi.org/10.1177/0961000617742462>
- 170.Kotler, ph ; Dubois, B. « **Marketing management** ». Paris : 10 éd, publi union, 2001.
- 171.Lovelock et al. **Marketing des services**, 6me édition, Pearson Education, Paris, 2008.
- 172.M, Leary. **Introduction to behavioral research methods**. 3rd ed. USA: Allyn and Bacon, 2001.
- 173.Mahendra, K. S. **Strategic Management in Academic Libraries with Reference to users perspective** , (2015, Decembe). [29/11/2023]. Retrieved from:

https://www.researchgate.net/publication/316479144_Strategic_Management_in_Academic_Lib

174.Mahmoud, Ali Bassam & Khalifa, Bayan . **A Confirmatory Factor Analysis for SERVPERF Instrument Based on A Sample of Students From Syrian Universities.** Education + Training, Vol. 57 No. 3, Pp. 343 – 359,2015.

175.Mashagba, Ibrahim Awwad Salem. **The Impact of Total Quality Management (TQM) on the Efficiency of Academic Performance - Empirical Study - The Higher Education Sector – The niversity of Jordan.** International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 03, Iss: 04, 2014. pp. 358-364. Available on: <http://www.ijstr.org>

176.Masters, D. **Total Quality Management in Libraries,** ERIC Digest, 1996.

177.McCarthy, John. **WHAT IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE?.** 2007. Available On:

<http://jmc.stanford.edu/articles/whatisai/whatisai.pdf>

178.Moore, D.and al. **The Practice of Business Statistics: Using data for decisions,** 2003.

179.NISTIR 5122. **Question and Answers on ISO 9000 Stendards Series and Related Issues.** National Institue For Stendards and Technology. USA. May. 1993.

180.Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** The Journal of Marketing, Vol 49, num 4, 1985.

181.Pierre, Anne-Laure, **La fidélisation du client bancaire.** Mémoire de DESS (banque de Finances), Paris, Université de Rêne D'écartes, 2000.

182.Reitz, Joan M. **Online Dictionary for Library and Information Science.** ODLIS. [On line]. [25/02/2024]. Available On: https://odlis.abc-clio.com/odlis_a.html

183.Riggs, D.E. **TQM: Quality Improvement in New Clothes,** College Research Libraries, Vol. 53, No. 6, pp. 83-481.1992.

184. Russel, Robert S, Taylor, Bernard W. **Production and Operations Managment Focusing on quality and Competitvess**, prentice-Hall New Jersey. 1995.
185. Techopedia. **Artificial Intelligence (AI)**. [On line].[07/02/2024]
Available On: <https://www.techopedia.com/definition/190/artificial-intelligence-ai>
186. Vanniarajan, T. & Gurunathan, P. **Evaluation of Linkage Between Service Quality, Customer Satisfaction and Repurchase Intentions: An Application of SEM**. Asia-Pacific Business Review, Vol. V, No. 4, October – December, pp. 108-118, 2009.
187. Wang, hong. **from user to customer TQM in academic librarie, library management**, emerald group publishing limited, vol.27, no.9, 2006.
188. W. Zikmund et al. **Business research methods**. 8th Ed. USA: South-Western College , 2009.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

استمارة

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه ل م د تخصص: علم المكتبات، والموسومة ب:
"الإدارة بالجودة الشاملة ودورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية بالشرق
الجزائري"

من إعداد الطالب " شتيوي محمد"

إشراف "الدكتور بن جامع بلال"

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد تجميع البيانات والمعلومات الضرورية حول الموضوع، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، ونتعهد بأن جميع المعلومات التي تدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2024/2023

قائمة الملاحق

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن:

☐ 30 - 22

☐ 45 - 31

☐ فوق 45

الرتبة:

☐ مساعد المكتبات الجامعية

☐ ملحق بالمكتبات الجامعية

☐ محافظ المكتبات الجامعية

أخرى:

الخبرة المهنية:

☐ أقل من 10 سنوات

☐ من 11 - 20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

المؤهل العلمي:

☐ شهادة الليسانس

☐ شهادة الماستر

شهادة أخرى:

التخصص العلمي:

☐ علم المكتبات ☐ الإعلام الآلي ☐ علم الإدارة

تخصص آخر:

المكتبة تتبع:

☐ جامعة ☐ مدرسة عليا ☐ مركز جامعي

أخرى أذكرها:

قائمة الملاحق

المحور الثاني: وعي موظفي المكتبات الأكاديمية بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: وعي موظفي المكتبات بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة						
1	لدي وعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة					
2	لدي دراية بمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا					
3	لدي دراية بمبدأ تمكين العاملين					
4	لدي دراية بمبدأ التركيز على المستقبل					
5	لدي دراية بمبدأ التحسين المستمر					
6	لدي علم بنظام إدارة الجودة (ISO 9001)					
ثانياً: متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة						
7	الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبة تدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
8	الهيكل التنظيمي للمكتبة يتناسب مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
9	يتم تصميم العمليات بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
10	أنظمة وسياسات المكتبة تدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
11	طريقة إدارة المكتبة تتلاءم مع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة					
ثالثاً: أحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة						
12	لتحسين جودة خدمات المكتبة					
13	لتحقيق رضا المستفيدين وولائهم					
14	لتحسين أدائي في المكتبة					
15	لزيادة مستوى الكفاءة والفعالية في أدائي					
16	لتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة					
17	لتحسين وتطوير طرق وأساليب العمل في المكتبة					
18	لرفع معنويات العاملين في المكتبة					
420						

قائمة الملاحق

رابعاً: تحديات الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة					
19	لا أرغب في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة				
20	يتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقت طويل				
21	لست متخصصاً في الجودة				
22	أجد صعوبة في الاتصال والمشاركة				
23	أجد صعوبة في تقبل النمط القيادي للمكتبة				
24	لا تساعدني الثقافة التنظيمية للمكتبة والهيكل التنظيمي				

المحور الثالث: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: التزام ودعم الإدارة العليا						
25	تعلن وتوضح إدارة المكتبة الرسالة، الرؤية، الهدف، الإستراتيجية، السياسة، الإجراءات التشغيلية					
26	تشجعك المكتبة على الالتزام بالجودة					
27	تتأكد المكتبة من امتلاكك للموارد، التكوين، التدريب اللازم					
28	تُنشئ وترعى المكتبة ميثاق أخلاقيات المهنة					
29	تُطبق وتنتشر (أنت) ثقافة الثقة والتكامل بالمكتبة					
ثانياً: تمكين العاملين						
30	تتواصل معك المكتبة لتحقيق أهداف الجودة					
31	تُطلعك المكتبة ببرنامج التدريب وتحسين المستوى					
32	تُمكنك المكتبة من الحوار المفتوح، وتقاسم المعارف والخبرة، وتشجعك على التعاون مع زملائك					

قائمة الملاحق

					33	تقييم المكتبة رضاك، ومناقشة نتائجك، وتتخذ الإجراءات المناسبة تبعاً لذلك
ثالثاً: التركيز على المستفيد						
					34	تحرص على تحديد المستفيدين من خدمات المكتبة
					35	تحرص على تحديد متطلبات المستفيدين باستمرار
					36	تقيس وتراقب رضا المستفيدين
					37	تخطط، تُطور، وتقدم الخدمات والنشاطات بطريقة تستجيب لمتطلبات المستفيدين
رابعاً: التحسين المستمر						
					38	تحديد وتعريف عمليات التحسين داخل المكتبة
					39	تكوّنك وتُدرّبك المكتبة على تطبيق التحسين
					40	تحديد وتعريف مجالات التحسين في المكتبة
					41	لديك معرفة بأدوات التحسين داخل المكتبة
					42	تتابع وتراجع عملية تجسيد ونتائج مشاريع التحسين

المحور الرابع: تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة خدمات المكتبات الجامعية

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
43	أظهر الثقة في المكتبة للمستخدمين					
44	لدي المؤهلات اللازمة للإجابة على أسئلة المستخدمين					
45	أسعى لتوفير أدوات بحث للعثور على المعلومات (فهرس، كشاف...)					
46	أضمن توفير الخدمات في الأوقات المناسبة للمستخدمين					
47	(أنا) مهذب(ة) باستمرار مع المستفيدين					

قائمة الملاحق

48	أفهم احتياجات المستخدمين				
49	أحرص على توفير مصادر المعلومات المطبوعة للمستخدمين				
50	أحرص على إتاحة سهولة لاستخدام الموارد الإلكترونية				
51	موقع ويب المكتبة يمكن المستخدمين من تحديد المعلومات باستقلالية				
52	أسهل الوصول إلى المواد النادرة والتاريخية والمجموعات الخاصة				
53	أقوم بالإعلام عن مجموعات وخدمات المكتبة للمستخدمين				
54	أوفر المساعدة البحثية التي يحتاجها المستخدمين				
55	أساعد المستخدمين على مواكبة التطورات في مجال اهتماماتهم				
56	أزود المستخدمين بمهارات البحث عن متطلباتهم من المعلومات				
57	أضمن سرعة الحصول على المصادر من خلال الإعارة بين المكتبات				
58	(أنا) كفاء(ة) ومؤهل(ة) للإجابة على أسئلة المستفيدين				
59	نوفر في المكتبة فضاءات فردية وجماعية للتعلم والبحث				
60	تستخدم المكتبة نظام آلي متكامل (SYNGEB, pmb) غيرها.				

شكرا على حسن تعاونكم

منظمات مصدرة للمعايير في مجال المكتبات والمعلومات وإدارة الجودة

الهيئة	التعريف
المنظمة الدولية للتقييس	(ISO) منظمة دولية غير حكومية تضمن وضع تعزيز وتطوير المعايير في العالم بهدف تسهيل تبادل السلع والخدمات والتعاون في النشاط الفكري والعلمي والتكنولوجي والاقتصادي. تأسست في 1947. مقرها في جنيف سويسرا.
الجمعية الفرنسية للتقييس	(AFNOR) أنشئت الجمعية الفرنسية عام 1926. وهي تخضع لإشراف الوزارة الصناعة. وقد تم تحديد دورها في (قيادة، تنسيق، تطوير التوحيد القياسي، تعزيز وتسهيل استخدام المعايير). مهامها ذات مصلحة عمومية، ممثل فرنسا في (ISO).
مكتبة الكونغرس	(LOC) تأسست مكتبة الكونغرس عام 1800 من أكبر مكتبات العالم تعد معماً لإصدار المعايير الموحدة في شتى مجالات المكتبات والمعلومات كالفهرسة والتصنيف إلى جانب سلسلة من الأشكال الخاصة بالفهرسة المقروءة آلياً لأوعية المعلومات من كتب ودوريات وخرائط وغيرها.
الإتحاد الدولي للمعلومات والتوثيق	(FID) منظمة دولية غير حكومية، يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1895، وتهتم أساساً

بالبحث والتطوير في مجال التوثيق من خلال التعاون الدولي. ويشارك مع ISO في مجالات (المصطلحات والتوثيق، ونقل اللغات المكتوبة، ونظم معالجة المعلومات، إسهاماته معروفة (التصنيف وخاصة التصنيف العشري العالمي ومراجعاته).	
(IFLA) تأسس في 1972 باسكتلندا. ويقع مقره في لاهاي هولندا، منظمة دولية مستقلة غير حكومية وغير ربحية، شريك (ISO) في مجالات (المصطلحات الآلية في التوثيق، معالجة عناصر البيانات الببليوغرافية) نشاطها الأساسي الفهرسة الوصفية، تعمل على تعزيز خدمات المكتبات والمعلومات في العالم.	الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات
(NISO) تأسست العام 1939، وهي جمعية أمريكية غير حكومية قائمة على الصناعة وغير ربحية. تم اعتمادها من قبل المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI) لتحديد وتطوير وصيانة ونشر معايير إدارة المعلومات.	المنظمة الوطنية لمعايير المعلومات
(UNESCO) وكالة أممية دولية متخصصة تتبع منظمة الأمم المتحدة تأسست عام 1945 تتمثل رسالتها في إرساء التعاون الدولي في مجال التربية والعلوم	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة

والثقافة، لديها نشاط بارز ومتميز في مجالات المكتبات والتوثيق والمعلومات، شريك رئيسي مع ISO في مجالات (المصطلحات والتوثيق، ونظم معالجات المعلومات).	
(AFLI) تأسس في 1986 مقره الرئيسي في تونس. منظمة عربية مستقلة غير حكومية، تعمل على تعزيز مصالح جمعيات المكتبات والمعلومات، وخدمات المكتبات والمعلومات، ومهنة المكتبات والمجتمعات التي يخدمونها في جميع أنحاء العالم العربي.	الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات
(ALECSO) منظمة متخصصة، تعمل في نطاق جامعة الدول العربية، مقرها تونس. وقد أنشئت بموجب المادة الثالثة من ميثاق الوحدة الثقافية العربية و تم الإعلان رسميا عن قيامها بالقاهرة يوم 25 يوليو 1970. وتعنى أساسا بالنهوض بالثقافة العربية وبتطوير مجالات التربية والثقافة والعلوم في الدول العربية وتضم 22 عضوا.	المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
(ALA) أكبر وأقدم جمعية مكتبات في العالم أنشئت العام 1876 بغاية توفير القيادة لتطوير وتعزيز وتحسين خدمات المكتبات والمعلومات ومهنة أمناء المكتبات	الجمعية الأمريكية للمكتبات

بهدف تعزيز التعلم وضمان الوصول إلى المعلومات للجميع. عن طريق وضع وتطوير المعايير والقواعد لاعتماد برامج المكتبات والمعلومات.	
(ARL) تأسست الجمعية في عام 1961 للقيام بالأغراض الأدبية والتعليمية والعلمية من خلال تعزيز مكتبات الأبحاث. أبرز إنجازاتها بروتوكول Libqual®. ركزت على المجموعات وحقوق الطبع والنشر والتواصل العلمي والإحصاءات والتقييم	جمعية مكتبات البحث

معايير موحدة في مجال المكتبات والمعلومات وإدارة الجودة

المعيار	الوصف
ISO 27000:2017	تكنولوجيا المعلومات
ISO 31000:2018	إدارة المخاطر
ANSI/NISO Z39.14 -(R2015)	إرشادات المبادئ التوجيهية المستخلصات
ANSI/NISO Z39.29 -(R2010)	المراجع الببليوغرافية
ANSI/NISO Z39.50 -(R2014)	استرجاع المعلومات: تعريف خدمة تطبيق تبادل التسجيلات ومواصفات البروتوكول
ANSI/NISO Z39.85-2005	مجموعة عناصر البيانات الوصفية دبلن كور
ANSI/NISO Z39.86 -(R2012)	مواصفات الكتاب الرقمي الناطق
ANSI/NISO Z39.88-2004	الوصول إلى الموارد الرقمية عن بعد
ANSI/NISO Z39.2 -(R2016)	تنسيق التبادل الببليوغرافي - (MARC)
ANSI/NISO Z39.4-2021	مواصفات التكشيف
FD Z44-050: 2005	التوثيق - فهرسة الكتب - النص المطبوع - مراجعة الوصف الببليوغرافي
ISBD - (2019)	التقنين الدولي للوصف الببليوغرافي
ISO 30300:2020	أنظمة إدارة السجلات
ISO 11620: 2023	المعلومات والتوثيق - مؤشرات أداء المكتبات
ISO 11799: 2015	المعلومات والتوثيق - متطلبات تخزين

قائمة الملاحق

	الوثائق الأرشيفية والمكتبية
ISO 19011: 2018	المبادئ التوجيهية لمراجعة أنظمة الإدارة
ISO 2789: 2013	المعلومات والتوثيق - إحصائيات دولية للمكتبات
ISO 37001: 2025	أنظمة إدارة مكافحة الفساد - المتطلبات وتوصيات التنفيذ
ISO 5127: 2017	المعلومات والتوثيق - الأسس والمفردات
ISO 9001:2015	أنظمة إدارة الجودة - المتطلبات
UNIMARC: 2004	الفهرسة المقروءة آليا الموحدة
ISO 690: 2010	المبادئ الأساسية لإعداد القوائم الببليوغرافية
ISO 2108 :2005	الترقيم الدولي المعياري للمكتب
NF Z 40-350: 2001	عرض وإدارة وتخزين الأرشيف
NF Z 42- 013-2009	الأرشفة الالكترونية: مواصفات نظم التشغيل
NF Z 44-022: 2014	نموذج تبادل البيانات للأرشفة الالكترونية
Libqual® (2000)	بروتوكول جودة خدمات المكتبات
APA (2019)	معيار (قواعد) تهميش المراجع وفق جمعية علم النفس الأمريكية

المصطلح	المفهوم
ضمان الجودة	عملية تؤكد جودة العمليات الأخرى أو نتائجها التي تلبي الأدنى من المتطلبات. كما أن ذلك يعد بمثابة تقييم منظم للحفاظ على هذه الحدود الدنيا في ضوء توقعات المؤسسات.
منهج الجودة	مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق رسالتها ومراقبة جودة منتجاتها وخدماتها.
ضبط الجودة	آلية لضمان الامتثال لخاصية محددة مسبقاً. وهي أيضاً مجموعة من التقنيات للتحكم في متطلبات الجودة لمنتج أو عملية أو نشاط تعليمي.
التدقيق	عملية تضمن الجودة والامتثال للمعايير. يحدد ما إذا كانت المؤسسة أو برنامج معين أو خدمة تحقق الأهداف المحددة مسبقاً. وبالتالي يضع المؤسسات أمام مسؤولياتها.
سياسة الجودة	الجمع بين النوايا والتوقعات والتوجيهات بالمؤسسة فيما يتعلق بالجودة التي يرغبها صناع القرار في المؤسسة.

قائمة الملاحق

الجودة	خاصية لعملية أو مؤسسة أو فعل. ويشير أيضا إلى مستوى عال من الإنجاز. فهو يؤهل للامتثال لمعيار محدد سلفا.
نظام الجودة	هو الجمع بين كل من العناصر الهيكلية والتنظيمية والإجرائية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.
الاعتماد	عملية الاعتراف بنتيجة تم الوصول إليها أو مطابقة لمعيار محدد أو معيار تم تحقيقه من قبل مؤسسة اعتماد.
الكفاءة	جودة العملية أو النشاط المتعلق باستغلال الموارد المتاحة للغرض المقصود والوظيفة الأصلية.
التقييم	عملية تمكن من فحص مؤسسة أو برنامج أو خدمة ومنح حكم أو تسمية بهدف إثبات الجودة أو الامتثال للمعايير والقواعد السارية.

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	ص
(1-2)	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	75
(1-3)	الأبعاد العشرة لجودة الخدمات	114
(2-3)	الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات في المكتبات	119
(1-4)	مفاهيم ذات العلاقة بالعميل ومتطلباته	
(1-5)	مجالات التغيير في المؤسسة	
(2-5)	أسباب وأهداف إدارة التغيير	
(3-5)	تحليل SOWT	
(4-5)	طبيعة وخصائص إجراءات العمل	
(1-6)	مؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري	274
(2-6)	توزيع عينة الدراسة	276
(3-6)	مقياس لكارث الخماسي	284
(4-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء الوعي بمفهوم ومبادئ TQM	286
(5-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء متطلبات تطبيق مبادئ TQM	286
(6-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء أهداف تطبيق مبادئ TQM	287
(7-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء تحديات تطبيق مبادئ TQM	287
(8-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء التزام ودعم الإدارة العليا	288
(9-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء تمكين العاملين	288
(10-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء التركيز على المستقبل	289
(11-6)	صدق الاتساق الداخلي لبعء التحسين المستمر	289

قائمة الملاحق

290	صدق الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات	(12-6)
291	الصدق البنائي للمحور الثاني	(13-6)
291	الصدق البنائي للمحور الثالث	(14-6)
292	قيم ألفا كرونباخ للمحور الثاني	(15-6)
292	قيم ألفا كرونباخ للمحور الثالث	(16-6)
293	قيم ألفا كرونباخ للمحور الرابع	(17-6)
293	استبيانات الدراسة الميدانية	(18-6)
294	أساليب المعالجة الإحصائية	(19-6)
296	توزيع المبحوثين حسب الجنس	(1-7)
297	توزيع المبحوثين حسب العمر	(2-7)
298	توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية	(3-7)
300	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	(4-7)
301	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	(5-7)
303	توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي	(6-7)
304	توزيع المبحوثين حسب نوع المكتبة	(7-7)
306	استجابة المبحوثين حول الوعي بمفهوم ومبادئ TQM	(8-7)
311	استجابة المبحوثين حول متطلبات تطبيق TQM	(9-7)
316	استجابة المبحوثين حول أهداف تطبيق مبادئ TQM	(10-7)
321	استجابة المبحوثين حول تحديات تطبيق مبادئ TQM	(11-7)
326	استجابة المبحوثين حول التزام ودعم الإدارة العليا	(12-7)
330	استجابة المبحوثين حول تمكين العاملين	(13-7)

قائمة الملاحق

335	استجابة المبحوثين حول التركيز على المستفيد	(14-7)
338	استجابة المبحوثين حول التحسين المستمر	(15-7)
343	استجابة المبحوثين حول جودة الخدمات في المكتبة	(16-7)
371	نتائج اختبار كولموغوروف لاعتدالية التوزيع الطبيعي	(1-8)
371	نتيجة اختبار T لعينتين مرتبطتين وفقا لمتغير الجنس	(2-8)
372	نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير العمر	(3-8)
373	نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	(4-8)
374	نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنية	(5-8)
375	نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير المؤهل العلمي	(6-8)
376	نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير التخصص العلمي	(7-8)
377	نتيجة اختبار التباين ANOVA وفقا لمتغير نوع المكتبة	(8-8)
378	العلاقة بين الالتزام بتطبيق مبادئ TQM وجودة الخدمات	(9-8)

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	ص
(1-2)	تطور مفهوم الجودة	62
(2-2)	دور الإدارة العليا في تمكين العاملين	76
(3-2)	تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة	83
(1-3)	الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية	121
(1-4)	نموذج كانو حول المتطلبات	192
(1-6)	حاسبة حجم العينة على موقع (Jotform)	278
(2-6)	طريقة حساب حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون	278
(3-6)	مخطط اختيار عينة عنقودية متعددة المراحل	279
(4-6)	مخطط مجتمع وعينة الدراسة	280
(5-6)	نموذج الدراسة	281
(1-7)	توزيع المبحوثين حسب الجنس	296
(2-7)	توزيع المبحوثين حسب العمر	297
(3-7)	توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية	299
(4-7)	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	301
(5-7)	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	302
(6-7)	توزيع المبحوثين حسب التخصص العلمي	304
(7-7)	توزيع المبحوثين حسب نوع المكتبة	305

ملخص باللغة العربية

الملخص

تناولت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة والخدمات في المكتبات الأكاديمية، وهدفت إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة دورها في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري، ومعرفة مستوى وعي العاملين بتلك المبادئ ومستوى تطبيقها بتلك المكتبات، وإبراز العلاقة بين الالتزام بتلك المبادئ وجودة الخدمات بالمكتبة. وقد استخدمنا المنهج الوصفي، حيث استعنا باستبيان شمل (4) محاور، المحور الأول البيانات الديموغرافية للعاملين، يحتوي المحور الثاني يتضمن (24) عبارة صممت في محاولة لمعرفة وعي الموظفين في المكتبات الأكاديمية محل الدراسة، بمفهوم ومبادئ، وأهداف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. المحور الثالث يتضمن (18) عبارة صممت في محاولة لمعرفة واقع تطبيق كل من مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر. المحور الرابع يتضمن (18) عبارة صممت في محاولة لقياس جودة الخدمات، ودور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمات المكتبات الأكاديمية. وزعت على عينة قوامها (248) موظف، وقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أن المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنازليا كالتالي التركيز على المستفيد، التزام ودعم الإدارة العليا، تمكين العاملين، التحسين المستمر. من وجهة نظر العاملين فيها. كما أن الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري تتصف بالجودة والتميز من وجهة نظر العاملين فيها. مع وجود ارتباط طردي ايجابي متوسط بين الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المقدمة في المكتبات الأكاديمية بالشرق الجزائري.

الكلمات المفتاحية

إدارة الجودة الشاملة؛ المكتبات الأكاديمية؛ الشرق الجزائري؛ التزام ودعم الإدارة العليا؛ تمكين العاملين؛ التركيز على المستفيد؛ التحسين المستمر.

Résumé

L'étude a abordé le thème de management de la qualité totale et les services dans les bibliothèques universitaires, et visait à identifier le rôle Management de la qualité totale Dans l'amélioration des services des bibliothèques académiques, Nous avons utilisé l'approche descriptive analytique, où nous avons utilisé un questionnaire comprenant (4) axes. Le premier comprenait des données démographiques. Il contient (7) énoncés. La deuxième comprend (24) énoncés conçus pour découvrir la sensibilisation des employés étudiées, au concept et aux principes de Management de la qualité totale, et aux exigences pour l'application, aux objectifs de l'application des principes de TQM, en plus des défis de L'adhésion aux principes de TQM. Le troisième. Comprend (18) phrases conçues pour comprendre l'application de chacun des principes Leadership de la direction ; Engagement des Personnel ; Orientation Usager ; Amélioration continue. Le quatrième comprend (18) phrases conçues pour mesurer la qualité des services et le rôle de l'application des principes de TQM dans l'amélioration des services des bibliothèques académiques. Il a été distribué à un échantillon de (248) employés et des méthodes statistiques du programme (SPSS) ont été utilisées.

L'étude a conclu que les bibliothèques académiques de l'Est algérien appliquent les principes de TQM par ordre décroissant : Orientation Usager ; Leadership de la direction ; Engagement des Personnel ; amélioration continue. Du point de vue de Personnel. Les services dans les bibliothèques académiques de l'Est algérien se caractérisent par la qualité du point de vue du personnel. Il existe une corrélation positive modérée entre l'engagement à mettre en œuvre les principes de TQM et la qualité des services dans les bibliothèques académiques de l'Est algérien.

Mots clés

Management de la qualité totale ; bibliothèques académiques ; Est Algérien ; Leadership de la direction ; Engagement des Personnel ; Orientation Usager ; Amélioration continue.

Abstract

The study addressed the topic of total quality management and services in academic libraries, and aimed to identify the role of Total Quality Management in improving academic library services, a field study in eastern Algeria. We used the descriptive analytical approach, To achieve this, where we used a questionnaire that included (4) axes. The first, included demographic data for employees. It contains (7) phrases, The second, includes (24) phrases designed in an attempt to know the awareness of employees in the academic libraries under study, of the concept and principles of TQM, the requirements for applying the principles and the objectives of applying the principles of TQM, in addition to the challenges of adhering to the principles of TQM. The third, entitled Applying the Principles of TQM, includes (18) phrases designed in an attempt to know the reality of applying each of the principles of commitment and support of senior management, empowering employees, focusing on the beneficiary, and continuous improvement. The fourth, entitled Quality of Services in Academic Libraries, includes (18) phrases designed in an attempt to measure the quality of services and the role of applying the principles of TQM in improving academic library services. It was distributed to a sample of (248) employees and statistical methods of the program (SPSS) were used.

The study concluded that academic libraries in eastern Algeria apply the principles of TQM in descending order as follows: Customer focus, Leadership, Staff Commitment, Continual improvement. From the point of view of their Staff. The services provided in academic libraries in eastern Algeria are characterized by quality from the point of view of their Staff. There is a moderate positive direct correlation between commitment to applying the principles of TQM and the quality of services provided in academic libraries in eastern Algeria.

Keywords

Total Quality Management; Academic Libraries; Eastern Algeria; Leadership; Staff Commitment; Customer focus; Continual improvement.