

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية



# مذكرة ماستر

ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية  
فرع العلوم الانسانية  
تخصص علم المكتبات  
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالبة:  
شيماء صولي

يوم: [Click here to enter a date.](#)

## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبات الجامعية

- دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية لجامعة محمد خيضر بسكرة -

### لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	محمد خيضر بسكرة	الرتبة	دياح صالح
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 2
الصفة	الجامعة	الرتبة	العضو 3

السنة الجامعية: 2024-2025

27 ديسمبر 2020

\* ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في .....  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): .....  
الصفة: طالب، بالبحث .....  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 770968 .....  
المسجل(ة) بكلية / معهد التعليم العالي .....  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: .....  
أصريح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 26/05/2021

توقيع المعني(ة)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

أول من يشكر آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار، الأول والأخر، والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل علينا عبده ورسوله مُحَمَّد بن عبد الله -عليه أركى الصلاة وأطهر التسليم-، أرسله بقرانه المبين فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وأهمننا الصبر على المشاق التي واجهناها لانجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتور المشرف (صالح دياح) الذي ساعدنا على انجاز بحثنا.

ونشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد، ولا ننسى اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث، وكل الامتنان والتقدير لأساتذة وعمال قسم العلوم الإنسانية.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى، وأن يجعلنا هداة مهتدين.



## إهداء

ما سَلَكْنَا الْبِدَايَاتِ إِلَّا بِتَيْسِيرِهِ وَمَا بَلَّغْنَا التَّهَايَاتِ إِلَّا بِتَوْفِيقِهِ

وَمَا حَقَّقْنَا الْغَايَاتِ إِلَّا بِفَضْلِهِ تَمَّ بِحَمْدِ اللَّهِ وَفَضْلِهِ تَخَرُّجِي

أَهْدِي هَذَا النَّجَاحَ إِلَى مَنْ تَعَبًا مَعِيَ وَمَنْ أَجَلِي وَكَانَا لِي سَنَدًا وَ عَوْنًا فِي كُلِّ خُطْوَةٍ أَمِّي الْغَالِيَةِ وَ أَبِي الْغَالِي  
حَفَظَهُمَا اللَّهُ وَرَعَاهُمَا.

وَقَدْ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ "مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ"

فَمَا هَذَا التَّخَرُّجُ إِلَّا خُطْوَةٌ أُولَى فِي سَبِيلِ الْعِلْمِ وَالْحَقِّ وَالْخَيْرِ

وَمَا أَنَا فِيهِ إِلَّا بِفَضْلِ اللَّهِ، ثُمَّ بَصِيرٍ لَا يَعْرِفُ التَّرَاجُعَ، وَدَعَاءٍ لَا يَنْقُطِعُ

اللَّهُمَّ اجْعَلْ عِلْمِي حِجَّةً لِي لَا عَلَيَّ، وَانْفَعْنِي وَانْفَعْ بِي، وَبَارِكْ فِي أَيَّامِي الْقَادِمَةِ، وَزِدْنِيهِ قُرْبًا إِلَيْكَ وَعُلُوقًا فِي  
الدَّارَيْنِ.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	الآية القرآنية
	إهداء
	الشكر و التقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ت	مقدمــــة
<p>الفصل الأول</p> <p>الإطار العام للدراسة</p>	
06	تمهيد
07	1 1 الإطار المفاهيمي للدراسة
07	1-1-1 إشكالية الدراسة
08	2-1-1 تساؤلات الدراسة
08	3-1-1 فرضيات الدراسة
09	4-1-1 أهمية الدراسة
09	5-1-1 أهداف الدراسة
10	6-1-1 أسباب اختيار الموضوع
11	7-1-1 الدراسات السابقة
11	1-7-1-1 الدراسات العربية
14	2-7-1-1 الدراسات الأجنبية
17	1 2 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
17	1-2-1 مجالات الدراسة الميدانية
17	1-1-2-1 المجال الزمني
17	2-1-2-1 المجال البشري

17	3-1-2-1 المجال الجغرافي
20	2-2-1 منهج الدراسة
20	3-2-1 المجتمع الأصلي للدراسة
20	4-2-1 عينة الدراسة
21	5-2-1 أساليب جمع البيانات
22	1 3 ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة
23	خلاصة الفصل
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثاني</b></p> <p style="text-align: center;"><b>الإطار النظري والفكري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية</b></p>	
25	تمهيد
26	2 1 مدخل عام حول المكتبات الجامعية
26	2 1 1 مفهوم المكتبات الجامعية
27	2 1 2 أهمية المكتبات الجامعية
28	2 1 3 خدمات المكتبات الجامعية
32	2 1 4 وظائف المكتبات الجامعية
33	2 1 5 مقومات المكتبات الجامعية
34	2-2 إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والنظرية
34	2-2-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
35	2-2-2 التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
37	2-2-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
39	2-2-4 أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
40	3-2 الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
40	2 3 1 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
41	2 3 2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
43	2 3 3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
45	2 3 4 صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
	2 3 5 مقترحات للتغلب على صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية



48	خلاصة الفصل
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثالث</b></p> <p style="text-align: center;"><b>آليات تحقيق المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة</b></p>	
50	تمهيد
51	3 4 مدخل مفاهيمي حول المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية
51	3 4 4 مفهوم المنفعة فلسفيا واقتصاديا في المكتبات الجامعية
51	3 4 4 مفهوم المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية
52	3 4 2 تعريف القيمة المضافة في المكتبات الجامعية
53	3-1-3 أنواع المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية
53	3 2 فلسفة المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية:
53	3-2-1 الاقتصاد القائم على المعلومات
54	3-2-2 اقتصاديات المعلومات
54	3 2 3 الموارد المعلوماتية والمعرفية كموارد اقتصادية في المكتبات الجامعية
55	3-3-4 خصائص المعلومات الاقتصادية
56	3 3 استراتيجيات زيادة العوائد الاقتصادية في المكتبات الجامعية
56	3-3-1 ترشيد النفقات وتحسين استغلال الموارد
56	3-3-2 جمع المنح والهبات
57	3 3-3 ترخيص الموارد الرقمية
57	3-3-4 توظيف التكنولوجيا لتقليل التكاليف
58	خلاصة الفصل
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها</b></p>	
60	تمهيد
61	4 1 بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها
61	4 1 4 تحليل بيانات المحور الأول: وصف عينة الدراسة

63	4 1 2 تحليل بيانات المحور الثاني: مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية
73	4 1 3 تحليل بيانات المحور الثالث: مؤشرات المنفعة الاقتصادية المحققة جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية المركزية لجامعة مُجَد خيضر في بسكرة
76	4 2 النتائج العامة للدراسة
77	4 3 تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
78	4 4 اقتراحات الدراسة
79	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق
100	الملخصات
101	- الملخص بالعربية
102	- الملخص بالانجليزية

# فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	وصف عينة الدراسة حسب (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة الوظيفية)	61
02	يوضح دعم الإدارة العليا للمكتبة المركزية نحو من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	63
03	تعتبر إدارة المكتبة المركزية الجودة الشاملة شعارا لها	63
04	حرص إدارة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية والفنية بها	64
05	النمط القيادي السائد داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر - بسكرة	65
06	يوضح وجود خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية	66
07	اهتمام إدارة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها في وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية	66
08	أساليب تحقيق التوافق الدائم مع احتياجات المستفيدين لكسب ولائهم	67
09	جعل إدارة المكتبة المركزية التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل هدفا دائما لها	68
10	حرص المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر على توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم	69
11	توفر إدارة المكتبة المركزية فرص كافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي	70
12	آلية اتخاذ القرارات في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بناء على المعلومات والبيانات الصحيحة أو على التكهّنات والآراء الشخصية	70
13	مدى تشجيع المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر العاملين بها على	71

	المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات	
71	تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية بالمكتبة المركزية لجامعة مُجَد خيضر ببسكرة لتحسين العمل	14
72	دعم إدارة المكتبة المركزية لجامعة مُجَد خيضر العمل الجماعي بها	15
73	التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية، واختصارها من حيث الوقت والتكلفة بالمكتبة المركزية لجامعة مُجَد خيضر ببسكرة	16
73	تعمل إدارة المكتبة بجامعة ببسكرة على ضمان استخدام الأصول المعرفية المتاحة بها، بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تقليل التكلفة والوقت	17
74	تقديم المكتبة المركزية لجامعة مُجَد خيضر ببسكرة خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معا	18
75	حرص المكتبة المركزية بجامعة مُجَد خيضر على استخدام ميزانيتها السنوية بشكل أكثر	19

# فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة بسكرة	19

# مقدمة



## مقدمة:

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

وفي هذا السياق، يكتسب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية أهمية متزايدة نظراً لدورها الحيوي في إحداث أثر اقتصادي ملموس من خلال تحقيق المنفعة الاقتصادية، المتمثلة في تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف التشغيلية، وتجويد الخدمات، المعلوماتية المقدمة، وأيضاً تحسين استثمار الموارد التكنولوجية والمادية والأصول المعرفية بها، والرفع من الكفاءة في الأداء، كما أن تبني هذا النموذج الإداري العصري يعزز من قدرة المكتبات الجامعية المركزية على مواكبة متطلبات البيئة الجامعية والأكاديمية المتغيرة باستمرار، والاستجابة لتطلعات جميع فئات المستفيدين منها بكفاءة وفعالية. وبالتالي، فإن تبني هذا النموذج الإداري يُعد خياراً استراتيجياً لتحقيق التوازن بين الجودة والاقتصاد في سياق المكتبات الجامعية المركزية خصوصاً في ظل اشتداد المنافسة في سوق خدمات المعلومات؛ وتنوع احتياجات المستفيدين.

وعطفاً على سبق جاءت فكرة هذه الدراسة الموسومة بـ: **إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية في جامعة بسكرة**، بغية التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد المنفعة الاقتصادية في المكتبة الجامعية المركزية لجامعة بسكرة، وقد جاءت هذه الدراسة مكونة من مقدمة وأربعة فصول ثم توصيات واقتراحات متبوعة بخاتمة تليها قائمة بالمصادر والمراجع وأخرى بالملاحق.

حيث أختص الفصل الأول بالإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة تم من خلاله إبراز الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، وأهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها وأهميتها، بالإضافة إلى أسباب اختيار موضوع الدراسة، مع التطرق إلى فرضياتها الأساسية، ثم بعد ذلك عرض للأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة العربية والأجنبية منها. كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التعرض إلى حدود الدراسة ومجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك المنهج والأسلوب المتبع في الدراسة مروراً بأدوات جمع البيانات والمعلومات، ثم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة، وتوضيح طريقة اختيار عينة الدراسة، وصولاً إلى ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة.

بينما يرصد الفصل الثاني الإطار النظري والفكري لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية، حيث بدأ هذا الفصل باستعراض عام حول المكتبات من حيث المفهوم والنشأة والتطور بالإضافة إلى أهم أنواعها، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الحديث عن الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من حيث المفهوم والتطور التاريخي لفكرة الجودة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذا أهميتها بينما تم تخصيص المبحث الأخير من هذا الفصل إلى الحديث عن الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية، حيث تم التطرق إلى فوائد ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها، وصعوبات هذا التطبيق، ثم مقترحات للتغلب على صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية.

فيما أفرد الفصل الثالث من هذه الدراسة إلى الحديث عن آليات تحقيق المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية المركزية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، حيث تناولنا فيه مدخل مفاهيمي حول المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية المركزية، من حيث مفهوم المنفعة فلسفياً وإقتصادياً، ثم مفهوم المنفعة الاقتصادية في مجال المكتبات الجامعية، كما تم التطرق إلى فلسفة المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية المركزية، كما تم الحديث في هذا الفصل أيضاً عن استراتيجيات زيادة العوائد الاقتصادية في المكتبات الجامعية المركزية، كالاهتمام بجودة الخدمات المعلوماتية المقدمة، وترشيد النفقات، وتحسين استغلال الموارد التكنولوجية والأصول المعرفية، وغيرها. أما الفصل الخامس، وهو الأخير من هذه الدراسة، فقد جاء تحت عنوان عرض نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها، حيث تم التطرق من خلاله إلى تحليل بيانات الدراسة المجمعة ميدانياً وتفسيرها، ثم مناقشة النتائج العامة للدراسة المتوصل إليها، مروراً بنتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، متبوعة بحزمة من التوصيات والاقتراحات ثم خاتمة.

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

- صعوبة الحصول على بعض المراجع المهمة والكتب المتخصصة الحديثة حول إدارة الجودة الشاملة المنفعة الاقتصادية، وعدم توفرها في المكتبات الجامعية الجزائرية.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

جاء هذا الفصل بعنوان الإطار العام للدراسة، حيث اشتمل على الإطار المفاهيمي والمنهجي وكذلك إجراءات الدراسة الميدانية، ثم ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة. فبالنسبة للإطار المنهجي يعد بمثابة البوصلة الأساسية التي توجه للدراسة ويسير الباحث على هداها، ثم عرض إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها الفرعية، فضلا عن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسات والفرضيات الجزئية التي تقوم عليها الدراسة، ثم تحديد أهمية الدراسة وأهدافها، وأيضا تحديد أسباب اختيار الموضوع. بعدها تم الانتقال إلى أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تضمنت توضيح حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها المكانية والبشرية والزمنية، ثم وصفا عاما للمنهج المستخدم والمجتمع الأصلي للدراسة وعينة الدراسة، ثم تحديد الأساليب المستخدمة في جمع بيانات الدراسة وخطوات تصميمها وكيفية تطويرها وإظهار مدى صدقها وثباتها، ليختتم هذا الفصل بالتعريفات الإجرائية للمفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة الحالية.

### 1-1 الإطار المفاهيمي للدراسة:

#### 1-1-1 الإشكالية:

تعد المكتبات الجامعية المركزية الركيزة الأساسية لأي جامعة، كونها تضطلع بدور رائد في إمداد الجامعة الأم بمصادر التعلم والتعليم والبحث العلمي الملائمة، فضلا عن تقديم خدمات معلوماتية متنوعة تلبي احتياجات المستفيدين منها كالطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية حتى أصبحت من أهم الأدوات الأكاديمية التي تعتمد عليها الجامعات العصرية في القيام بوظائفها وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها. لكن مع مطلع الألفية الثالثة وجدت هذه الفئة المتميزة من المكتبات نفسها أمام تحديات جاححة وضغوط غير مسبقة والمرتبطة بالتناقص المستمر في الميزانيات المرصودة لها من قبل الجامعات الأم التي تتبعها هذه المكتبات وعدم القدرة على تحقيق الاستدامة المالية كما جاء في تقرير الإيفلا (IFLA) في عام 2018.

من هنا، وحتى تتمكن المكتبات الجامعية المركزية من مواجهة هذه الضغوط الاقتصادية ودعم ميزانيتها وتنمية مواردها بما يساعدها على تقديم خدمات معلوماتية تلبي بها احتياجات مستفيديها، فإنها بحاجة ماسة إلى إدخال أساليب وإستراتيجيات إدارية علمية وفعالة في إدارتها، تختلف تماما عن النظم والأساليب الإدارية التقليدية المتعارف عليها التي تتبعها. ولعل من أبرز هذه الأساليب والأنماط الإدارية التي أحدثت نقلة نوعية في الفكر الإداري المعاصر هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد أفضل الاتجاهات والممارسات الإدارية السائدة على الصعيد العالمي والمرغوب في تطبيقها بالوقت الحالي من طرف جميع المنظمات والمؤسسات الخدمية .

لقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية أنَّ التطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بشكل خاص قد أحدث فرقا جوهريا واضحا في مجال أسلوب العمل والارتقاء بجودة خدماتها، والاستجابة لرغبات المستفيدين وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، بشكل يجعلهم يفضلون خدماتها عن سواها من المكتبات الأخرى المنافسة، الأمر الذي يساهم في تحقيق عوائد اقتصادية ملموسة لهذه الفئة المتميزة من المكتبات، خاصة أن المكتبات الجامعية مؤسسات خدمية في الأساس، وبالتالي فإن تنمية مواردها وتحقيق عوائد مالية لا يكون إلا من خلال تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة تستحق أن يدفع المستفيدون مقابل مادي لقاء الحصول عليها.

من هذا المنطلق وانسجاما مع ما سبق، فإنه يمكن بلورة إشكالية دراستنا في التساؤل المركزي الآتي: **كيف يمكن أن يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة؟**

وما هي أبرز الآليات والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لتعزيز هذا الدور وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات المكتبية بأقل تكلفة وأعلى كفاءة؟

### 1-1-2 تساؤلات الدراسة:

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية المركزية بجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة.
- هل تلتزم المكتبة المركزية بجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها؟
- ما هي ابعاد المنفعة الاقتصادية المحققة من وراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة الجامعية المركزية بجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة؟
- ما هي الصعوبات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المنفعة الاقتصادية في المكتبة الجامعية المركزية في جامعة مُجَّد خيضر ببسكرة؟

### 1-1-3 فرضيات الدراسة:

بالنظر إلى إشكالية الدراسة المقدمة، وكإجابة أولية على تساؤلاتها الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل فعال في تحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

**الفرضية الأولى:** تتوفر المكتبة الجامعية المركزية لجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة على المتطلبات الضرورية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**الفرضية الثانية:** تلتزم المكتبة الجامعية المركزية بالتطبيق الشامل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.

- الفرضية الثالثة: هناك بعض ابعاد المنفعة الاقتصادية المحققة من وراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة الجامعية المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة، والمتمثلة في رفع الكفاءة وترشيد استخدام الأصول المعرفية والتكنولوجية، وتحسين الأداء المالي.

### 1-1-4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعا حيويا وهاما وعصريا جديرا بالبحث والدراسة في إدارة المكتبات الجامعية، وهو يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تنمية موارد المكتبة وخلق موارد مالية إضافية لدعم ميزانيتها خاصة في ظل صعوبة الظروف الاقتصادية التي تعانيها مختلف الدول العالم، مما يساعدها في تحسين خدماتها المعلوماتية.

كما تستمد الدراسة أهميتها من ضرورة تطبيق المكتبات الجامعية الجزائرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة، والذي يجب أن يحظى باهتمام بالغ من طرف الجامعات الجزائرية ومكاتبها، وأن تعدّه هدفا أساسيا لإدارتها الحديثة كمنهج من مناهج التغيير الإيجابي في جميع المستويات.

استشعار المكتبات الجامعية لأهمية تحقيقها للمنفعة الاقتصادية والتوجه نحو الترشيد الإقتصادي.

التأكيد بأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمطلب ضروري يمكن المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة من الصمود والقدرة على المنافسة كخطوة لتحقيق المنفعة الاقتصادية.

### 1-1-5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك من خلال:

- استعراض الإطار الفكري والنظري لكل من إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والمنفعة الاقتصادية كمتغير تابع، وتحديد العلاقة الموجودة بينهما.

- معرفة مدى توفر المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة.



- الوقوف على أبعاد ومؤشرات المنفعة الاقتصادية المحققة في المكتبة الجامعية المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- الإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- تحديد دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبة الجامعية المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- تسليط الضوء على أهم المشكلات والصعوبات التي تحول دون تطبيق المكتبة الجامعية المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة، لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق أبعاد ومؤشرات المنفعة الاقتصادية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد على لفت انتباه مديري ومحافظي المكتبات الجامعية الجزائرية بشكل عام؛ والمكتبة الجامعية المركزية بجامعة محمد خيضر بسكرة بشكل خاص حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري عصري يساهم بشكل فعال في تحقيق المنفعة الاقتصادية وزيادة العوائد المالية وبالتالي تخطي المشكلات المرتبطة بالتناقص المستمر في الميزانيات المرصودة لها.

### 1-1-6 أسباب اختيار الموضوع:

- في الحقيقة لم يكن اختيارنا لموضوع الدراسة عشوائيا أو بمحض الصدفة، وإنما وقفت وراءه مجموعة من الدوافع والأسباب التي حدثت بالباحث على تناول هذا الموضوع، وهذه الأسباب هي:
- افتقار المكتبات الجامعية المركزية الجزائرية، على حد علم الباحثة، لدراسات أكاديمية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة والمنفعة الاقتصادية في قطاع المكتبات ومرافق المعلومات بشكل عام، والمكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بشكل خاص، وبالتالي تعد هذه الدراسة كإضافة إلى المكتبات الجامعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بدراسة تطبيقية متخصصة.
  - الميل والاهتمامات الشخصية، والرغبة في اللخوض في مثل هذا الموضوع، والذي دعمته بعض القراءات في مجال إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق المنفعة الاقتصادية.
  - حداثة الموضوع وحيويته على الصعيد النظري والتطبيقي، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي أثبتت التجارب العالمية، نجاحه في قيادة مختلف منظمات الأعمال الربحية والخدمية

على حد سواء نحو تحقيق منفعة اقتصادية وتجاوز المشاكل المرتبطة بالتناقص المستمرة في الميزانيات المرصودة لها من قبل المؤسسة الأم التي تتبعها.

- محاولة المشاركة في إثراء الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات بدراسات جديدة حول إدارة الجودة الشاملة والمنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية المركزية.

### 1-1-7 الدراسات السابقة:

المقصود بالدراسات السابقة هي البحوث العلمية التي أعدت من قبل في نفس نقطة البحث<sup>1</sup>. وتشكل الدراسات والبحوث السابقة أهمية كبيرة بالنسبة للدراسة الحالية، إذ تعتبر من المصادر الهامة للحصول على المشكلات البحثية<sup>2</sup>. وفي هذا الجزء من هذه الدراسة الحالية سيتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات والتي كانت بمثابة التراث المرجعي والذي تم الانطلاق منه في تكوين خلفية نظرية لجوانب مختلفة وعديدة للدراسة الحالية، وذلك بعد الاطلاع على الأطر النظرية والتصويرية لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولاً إلى نتائجها في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بما خلصت إليه الدراسات السابقة.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى عدد من الدراسات السابقة حسب ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية حيث شملت جملة من الأقطار والبلدان، لذا فقد جاءت مرتبة ترتيباً تصاعدياً حسب درجة قدمها وتاريخ كتابتها من الأقدم إلى الأحدث، ومصنفة ضمن محورين هما: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية على النحو التالي:

### 1-1-7-1 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: قامت بها الدكتورة سعاد عودة (2011) بعنوان: المنفعة الاقتصادية للمكتبة: دراسة عن مساهمة المكتبات في تعزيز التنمية الاقتصادية. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح النقاط التي يمكن من خلالها مقارنة المكتبة اقتصادياً، و إلى بيان الدور الحقيقي الذي تؤديه المكتبات في التنمية الاقتصادية للبلدان مادياً. كما تقترح الدراسة نموذجاً يبين الفوائد الاقتصادية للخدمات المكتبية، لتطرح أخيراً المشكلات التي تعانيها أكثر المكتبات العربية، والتي تمنعها من ممارسة دورها الحقيقي في التنمية الاقتصادية في بلدانها. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

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

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

إن التمويل الذي تحصل عليه المكتبات العربية غير كاف و غير متساو، والحقيقة أن مكتباتنا العربية تحصل على أقل من نصف مطالبها المادية.

لم تلحق المكتبات العربية بركب التطورات الجديدة، و لا تستطيع القيام بالأدوار المنوطة بها لعدم وجود المصادر الملائمة، أو لقلة جودة خدماتها، و لعدم كفاءة العاملين بها.

تعاني المكتبات نقصاً شديداً في استخدام تقنيات المعلومات سواءً في أغراض إدارة الخدمات، أم لتقديم خدمة النفاذ إل تقنيات المعلومات لمستفيديها.

في خضم هذه النتائج أوصت الدراسة بـ:

تحتاج مكتباتنا العربية إلى إرادة سياسة قوية، ترى في المكتبات مؤسسات حقيقية داعمة للاقتصاد وليست مؤسسات قطاع عام مُستهلكة خاسرة اقتصادياً.

يجب إعطاء المكتبات التمويل الكافي لتحسين جودة خدماتها، و تطوير كفايات العاملين فيها، و السماح لها ببناء الشراكات التي تراها ملائمة مع مؤسسات المجتمع المدني، إن ذلك سيدفع بالمكتبات حتماً إلى تنمية الأفراد اجتماعياً اقتصادياً و تعليمياً و صحياً.

**الدراسة الثانية:** قام بها سعد عبد الموجود أبوزيد (2019) موسومة بعنوان : **البدائل الاستراتيجية لتحقيق الجدوى الاقتصادية من المكتبات: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات العامة** . هدفت الدراسة الى رصد التحول الحادث في أنشطة المكتبات العامة في مصر ومدى ارتباطه بالجوانب المالية، وذلك من خلال استعراض الوضع المالي الراهن للمكتبات العامة في مصر، كما تقدم دليلاً عملياً لتحقيق الاستفادة الاقتصادية لطرفي المعادلة، المكتبة العامة والجهة التي تتبعها من جانب، ومجتمع المستفيدين من جانب آخر.

مع المقارنة بين خدمات المعلومات التي تقدمها المكتبات العامة والمكتبات المستحدثة، وتحديد مدى احتياج الجمهور للأنشطة التي تؤهله لسوق العمل، وتعود عليه مستقبلاً بتحسين مستواه الاقتصادي ومدى إمكانية المكتبات العامة في تلبية تلك الاحتياجات. اعتمد الباحث على المنهج المسحي الميداني، كما استخدم الاحصائيات والتقارير الفنية والمالية الصادرة عن المكتبات محل الدراسة، وأيضاً المقابلة مع مدراء المكتبات العامة، الاستبيان، قائمة المراجعة، المعايشة. كأدوات لجمع البيانات. واقتصرت الدراسة على عينة من سلسلة مكتبات مصر العامة بالقاهرة بالإضافة لمكتبات جمعية مصر للثقافة وتنمية المجتمع كنموذج للمكتبات التي تتبع الجمعيات الأهلية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تقديم المكتبات فرص التدريب للطلبة وحديثي التخرج لطلبة أقسام المكتبات وكليات رياض الأطفال وتكنولوجيا التعليم الفنون الجميلة والفنون التطبيقية والتربية الفنية والتربية النوعية بما يزيد خبراتهم ويساهم في تأهيلهم لسوق العمل وهي بذلك تقدم أحد الحلول لمشكلة البطالة.

وأوصت الدراسة بـ :

- قيام المكتبات العامة أن تقدم الدورات التدريبية والمهنية وورش العمل، وورش التنمية البشرية وتطوير الذات.
- استحداث خدمة "إتاحة الوظائف الشاغرة" كنوع متطور من خدمات البث الانتقائي.
- إقامة ملتقيات للتوظيف للشركات الخاصة والمستفيدين من المكتبة وجمهور مجتمعها بشكل عام.
- إقامة المكتبات العامة لمعارض بيع المنتجات والمشغولات اليدوية من مخرجات الورش الفنية التي تنظمها مما يساهم في تحقيق دخل المرأة المعيلة والسيدات محدودي أو منعدمي الدخل.
- إقامة الفعاليات المتنوعة مثل المحاضرات والندوات وحملات التوعية في مجالات ترشيد استهلاك المياه والطاقة والغذاء، وكذا التوعية بقوانين العمل وقوانين الضرائب والخدمة العامة، ومتطلبات سوق العمل والتأهيل للحصول على وظيفة مناسبة.

الدراسة الثالثة: قام بها الدكتور صالح دياح (2021) الموسومة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية المركزية بالشرق الجزائري. ولتحقيق الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي (المنهج الإحصائي الوصفي)، كما تم الاعتماد على الملاحظة والاستبيان كوسيلتين لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من ثلاثة مكتبات مركزية بالشرق الجزائري بواقع 105 عاملا مكتبيا. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- توفر المكتبات المركزية محل الدراسة على المتطلبات الضرورية والكافية للتوجه نحو تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.

- عدم التزام إدارات المكتبات المركزية محل الدراسة بالتطبيق الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق بعض المبادئ فقط كالتحسين المستمر والتركيز على المستفيد والإدارة بالحقائق بطريقة عشوائية، من دون وجود خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة تحدد آليات ومراحل التطبيق.

- إن مستوى الميزة التنافسية المحققة بالمكتبات المركزية محل الدراسة هي ميزة تنافسية منخفضة وليست قوية. وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بـ:

صياغة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة تدعم تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة علمية صحيحة، يتم فيها تحديد مراحل التطبيق والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق

الإطلاع على الممارسات والتجارب الناجحة لبعض المكتبات الجامعية العربية والأوروبية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الإيزو والوصول على شهادته ومحاولة تحقيق الاستفادة القصوى منها، كما حصل مع المكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة والمكتبة الجامعية لجامعة العلوم التقنية في ميونيخ بألمانيا.

### 1-1-7-2 الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الأولى:** قام بها الباحث Bolanle Clifford Ishola (2014) بعنوان: مشاكل التمويل في

مكتبات الجامعة النيجيرية: خدمات المكتبات والمعلومات القائمة على الرسوم الإنقاذ والتركيز على سياسة التسعير. تناولت الدراسة مشاكل التمويل في مكتبات الجامعات النيجيرية، كما هدفت إلى التحقيق في سياسات التسعير للخدمات القائمة على الرسوم المستخدمة في مكتبات جامعية مختارة في جنوب غرب نيجيريا. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، كما استخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من المجتمع الأصلي للدراسة بواقع 3845 مبحوث منتمين إلى مختلف المكتبات الجامعية بجنوب غرب نيجيريا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

المكتبات الجامعية محل الدراسة ليست محصنة ضد مختلف المشاكل المالية فهي تعاني من تناقص مستمر في الميزانيات المرصودة لها من قبل الجامعات الأم التي تتبعها. وأوصت الدراسة بـ:

ضرورة استمرار أمناء المكتبات الجامعية بنيجيريا في المطالبة بتحسين تمويل المكتبات الجامعية محل الدراسة، وتخصيص 10% لتطويرها .

التأكد من اعتماد سياسات تسعير صحيحة لتسعير خدمات المكتبات الجامعية محل الدراسة.

الدراسة الثانية: وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة (emerald insight)، من إعداد

الباحث: Younghee Noh (2020)، بعنوان: "دراسة لتقييم القيمة الاقتصادية للمكتبات بناءً على تصورات المستخدمين وأمناء المكتبات العامة بـ كوريا الجنوبية". هدفت الدراسة إلى تقييم ووضع مؤشر لقياس القيمة الاقتصادية للمكتبات العامة الكورية من خلال إجراء مسح شامل لأمناء المكتبات العامة والمستخدمين بها، وذلك بوضع ولتقييم القيمة الاقتصادية للمكتبة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسح الشامل ديلفي. كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقسمت القيمة الاقتصادية للمكتبة إلى أربع فئات لتعزيز قيمة الاقتصاد المحلي، وهي الارتباط بالمجتمع المحلي، وتنمية الموارد البشرية، وإيجاد فرص العمل، وتعزيز قيمة الاستثمار لأمناء المكتبات والمستخدمين الذين شملهم الاستقصاء لأغراض التقييم. توصلت الدراسة إلى أن: مجال الاتصال بالمجتمع المحلي هو الأعلى عند 4.15، يليه 4.02 من تحسن قيمة الاستثمار، و 3.58 لتحسين قيمة الاقتصاد المحلي، و 3.5 لتنمية الموارد البشرية وخلق فرص العمل، على التوالي. علاوة على ذلك، أظهر المجيبون أعلى مستوى من توافق الآراء في المتوسط حول كيفية مساعدة تقاسم المكتبات للموارد في تقليل العبء الاقتصادي على السكان كمسألة ذات قيمة اجتماعية للمكتبة العامة مع الاعتقاد بأن المكتبات تحقق مستوى عالٍ من العائد على الاستثمارات الاجتماعية.

الدراسة الثالثة: قام بها الباحث Chukwuemeka Chukwueke & Juliet Onuoha

(2020) بعنوان: معالجة قضية ضعف تمويل المكتبات الأكاديمية النيجيرية من خلال أنماط توليد الدخل الإضافية: دراسة حالة. هدفت الدراسة إلى التحقق من مكان أنماط توليد الدخل الإضافية في معالجة قضية ضعف التمويل في المكتبات الأكاديمية النيجيرية، مع التركيز على مكتبة جامعة مايكل أوكبارا للزراعة، أوموديكي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الاستقصائي، كما اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المحددة بـ 56 عاملاً بالمكتبات الجامعية محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الأنماط مفيدة جداً لخدمات المكتبات الأكاديمية، ولا سيما في حل تحديات تمويل المكتبات. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة: بأن تبذل المكتبات الأكاديمية والمكتبات الأخرى جهداً لاعتماد وسائل لتوليد دخل إضافي

وتجنب الاعتماد الوحيد على المؤسسة الأم في جميع الأمور المالية بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تجعل تقديم الخدمات ذات الصلة التي يمكن أن تكون قائمة على الرسوم أولوية من أجل توليد دخل إضافي لإدارة المكتبة، من بين أمور أخرى.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في نواحي مختلفة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- مثلت إطارا مرجعيا لبناء تساؤلات الدراسة .
- الإلمام ببعض المراجع التي سهلت بناء الإطار النظري خاصة من حيث الإطلاع على متغيرات الدراسة وأخذ فكرة عن الموضوع.
- براء أداة جمع البيانات ( الاستمارة ).
- تمت الاستفادة منها في طريقة التحليل وتفسير النتائج ومقارنة النتائج بنتائج الدراسة الحالية.
- تمت الاستفادة منها في بناء الإطار الفكري والنظري العام للدراسة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.
- تمت الاستفادة منها في طريقة اختيار العينة.
- تزويد الدراسة الحالية ببعض المصادر والمراجع العملية الهامة، وتحديد أماكن إتاحتها للرجوع إليها والاستفادة منها.

### أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات العربية والأجنبية السابقة:

- تشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.
- كما تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.
- تشابهت بعض الدراسات السابقة في تناولها لنفس بيئة الدراسة الميدانية (المكان) وهي المكتبات الجامعية بشكل عام.

### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات العربية والأجنبية السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، بالإضافة إلى بعض المباحث والموضوعات المتناولة

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النتائج التي توصلت إليها.

- قلة الدراسات العربية التي تربط إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) بالمنفعة الاقتصادية (كمتغير تابع) بالتطبيق في المكتبات الجامعية، كما تختلف أيضا في توقيتها الزمني أي تاريخ إجراء الدراسة الميدانية.

### 1-2 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

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

### 1-2-1 مجالات الدراسة الميدانية:

اقتصرت هذه الدراسة على المجالات الآتية:

**1-1-2-1 المجال الزمني:** وهي الفترة الزمنية التي استغرقت في القيام بالزيارات الاستطلاعية وتصميم استمارة الاستبيان، ثم إجراء الدراسة الميدانية، وجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وامتدت من بداية شهر افريل 2025 إلى غاية بداية شهر ماي 2025.

**1-2-1-2 المجال البشري:** شملت كافة العاملين بالمكتبة المركزية محل الدراسة، بمختلف تخصصاتهم العلمية

ومؤهلاتهم الأكاديمية ومسمياتهم الوظيفية البالغ عددهم 13 عاملا موزعين على ثلاث فئات أساسية:

- فئة المكتبيين تضم: محافظي المكتبات الجامعية، ملحقني المكتبات الجامعية من الدرجة الأولى والثانية، مساعدو المكتبات الجامعية، الأعوان التقنيون بالمكتبات الجامعية

- فئة المختصين في الإعلام الآلي

- فئة الإداريين

**1-2-1-3 المجال الجغرافي:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على المكتبة المركزية التابعة لجامعة محمد خيضر بسكرة.

هي مكتبة أحمد ريقط جامعة محمد خيضر بسكرة - استلم قرار تأسيسها بموجب مرسوم (219/98) المؤرخ في 07 جويلية من عام 1998 والمتضمن إنشاء الجامعة ككل، فتحت أبوابها مباشرة بعد تدشينها من قبل معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، السيد عمار صخري يوم 29 ذو القعدة 1422 هـ الموافق 12 فيفري 2002م. بعد إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الري لمدينة بسكرة وبعد دخول الجذع المشترك في التكنولوجيا في السنة



الجامعية - 1985 1984 حيث كان عدد الطلبة يقدر بـ 203 طالب كان المعهد يحتوي على مكتبة قليلة المراجع، فقد بلغ رصيدها آن ذاك 750 مرجع وبعد ترقية المعهد إلى المركز الجامعي سنة 1988 ارتفع رصيدها بصورة معتبرة.

### مصالح المكتبة الجامعية:

#### 1/ مصلحة الاقتناء:

تختص هذه المصلحة بعملية الاقتناء السنوي للموارد الوثائقية وتحرص المكتبة المركزية على التشاور وتنسيق الجهود بينها وبين مختلف الكليات والأساتذة لاختيار الكتاب العلمي الأنسب للطلاب والأستاذ.

#### 2/ المعالجة الفنية:

- ❖ متابعة الرصيد الوثائقي والقيام بمختلف العمليات الفنية لمعالجته.
- ❖ استقبال عناوين واستلامها من طرف المتعاملين و القيام بعملية الجرد والتسجيل.
- ❖ تحيين القوائم البيبلوغرافية وقواعد البيانات والفهارس وإعدادها وبثها.
- ❖ القيام بعملية الفهرسة الآلية للمقتنيات.
- ❖ متابعة سير النظام الآلي للمكتبة.
- ❖ تطوير البرامج الوثائقية المعتمدة في المكتبة.

#### 3/ مصلحة الإرشاد والتوجيه:

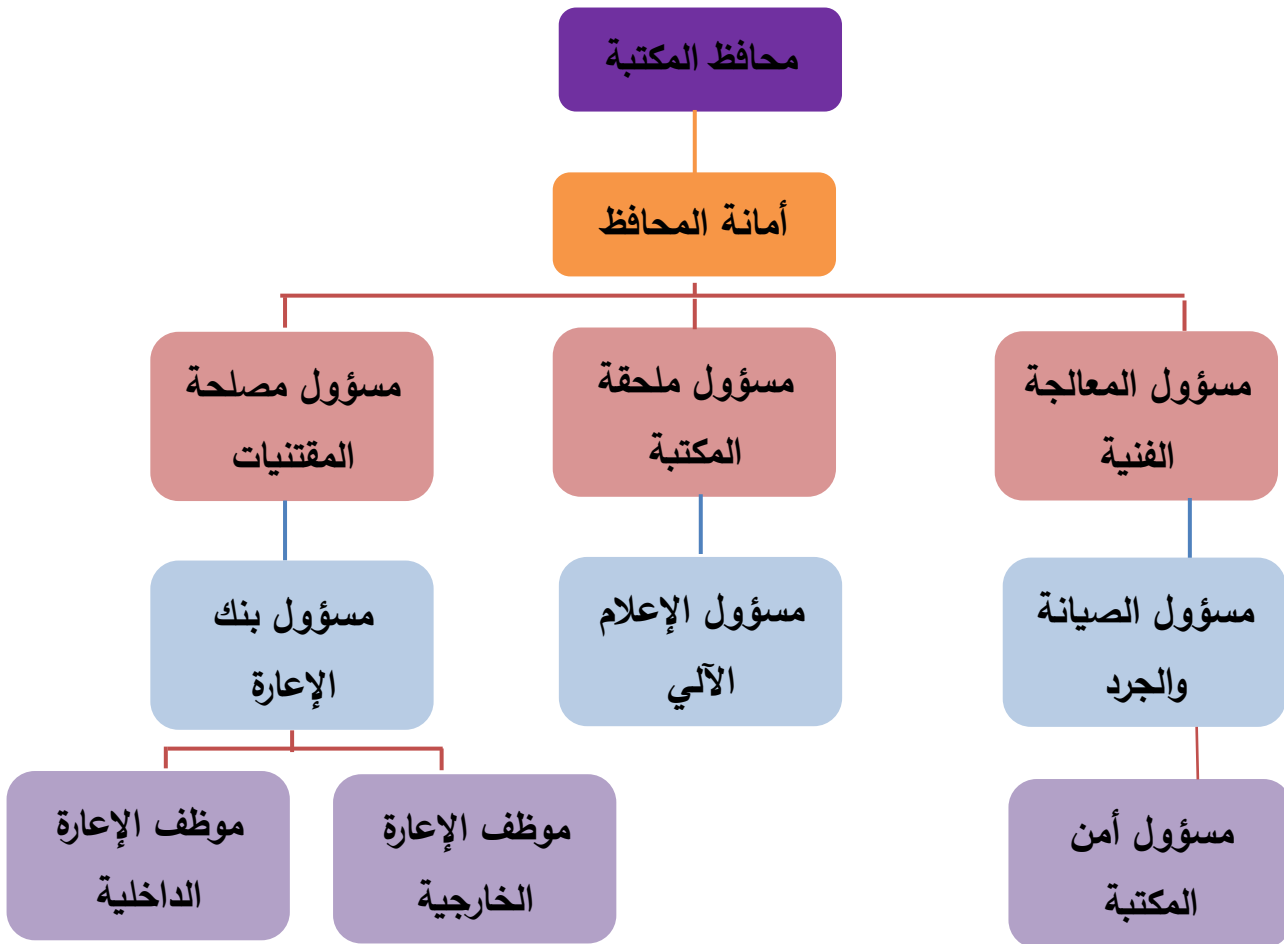
- توجيه الطلبة والباحثين والإجابة على الاستفسارات.
- استقبال الطلبة وتسجيلهم للاستفادة من خدمات المكتبة.
- الإعارة الخارجية.
- إيداع الأطروحات الجامعية.
- متابعة سير الإعارة وتوعية موظفي المكتبة بضرورة الاتصال الفعال مع المستفيدين من خدمات المكتبة.
- القيام بعملية التبرئات في آخر السنة.

#### 4/ مصلحة البحث البيبلوغرافي:

- ◀ مرافقة الطلبة والباحثين في البحث البيبلوغرافي.
- ◀ الاشتراك في النظام الوطني للتوثيق على الخط والمكتبة الرقمية في محطات العمل.

هيكل المؤسسة:

يوضح الشكل الموالي رقم (01) الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر بيسكرة:



الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمكتبة الجامعية المركزية بجامعة بيسكرة

### 1-2-2 منهج الدراسة:

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

### 1-2-3 المجتمع الأصلي للدراسة:

ويعرف (أنجرس موريس) مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>2</sup> وتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في جميع العاملين 13 عاملا في جامعة محمد خيضر بسكرة.

### 1-2-4 عينة الدراسة: تعرّف العينة بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي

المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"<sup>3</sup>. أما أسلوب المعاينة فهو مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة<sup>4</sup>. كما يقصد بأسلوب المعاينة أخذ جزء وليس كل المجتمع، أي جمع البيانات من بعض مفردات المجتمع.<sup>5</sup>

وعطفا على ما سبق، تم اللجوء إلى أسلوب العينة الغير عشوائية، حيث كانت: "العينة قصدية، وهي العينة التي يتم اختيارها لغرض معين أو قصد معين، كونها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها الباحث"<sup>6</sup>. وقد جاءت العينة القصدية لدراستنا الحالية مكونة من:

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

<sup>2</sup> أنجرس، موريس؛ تر. بوزيد صحراوي. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ط2. الجزائر: دار القصة، 2006. ص298

<sup>3</sup> قندلجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري، 2012. ص186

<sup>4</sup> أنجرس، موريس. المرجع السابق. ص301

<sup>5</sup> أبو النصر، مدحت محمد. المرجع السابق. ص161

<sup>6</sup> أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد عبد الإله. المرجع السابق. ص59

المحافظ رئيسي (1) عامل.

رئيس محافظين المكتبات الجامعية (1) عامل.

ملحق المكتبات الجامعية مستوى أول (4) عاملين.

ملحق المكتبات الجامعية مستوى ثاني (1) عاملين.

مساعد في المكتبات الجامعية (3) عاملين.

تقني في الاعلام الآلي (2) عاملين.

أمن ووقاية (1) عامل.

حيث تشكل نسبة 55 % من مجتمع الدراسة.

### 1-2-5 أساليب جمع البيانات:

لكي يختبر الباحث صحة فرضيته أو فرضياته لا بد له من أن يجمع بدقة وبطريقة منظمة البيانات والشواهد المتصلة بهذه الفرضية أو الفرضيات وهذا الجمع يتم عادة بواسطة أدوات ينبغي للباحث أن يقرر نوعها في مرحلة التخطيط لمشروع بحثه<sup>1</sup>.

**الإستبيان:** تم الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي لطبيعة المشكلة ونوع الدراسة الحالية وأهدافها. وقد جاءت استمارة الإستبيان مكونة من:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة يتضمن (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) حيث كان الهدف منه تسليط الضوء على المتغيرات الأساسية للأفراد المبحوثين، التي يمكن أن تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبة الجامعية المركزية بجامعة بسكرة.

**المحور الثاني:** خاص بمدى توفر المكتبة الجامعية المركزية للجامعة بسكرة على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة احتوى على 04 أسئلة

**المحور الثالث:** خاص بمدى التزام المكتبة الجامعية المركزية للجامعة بسكرة محل الدراسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تضمن 10 أسئلة.

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

المحور الرابع: خاص بمدى تحقيق ابعاد المنفعة الاقتصادية في المكتبة الجامعية المركزية لجامعة بسكرة، حيث تضمن 05 اسئلة، وما تجدر إليه الإشارة تم طلب من الأفراد المبحوثين وضع علامة (✓) في خانة الإجابة التي يرونها مناسبة لأرائهم من خلال البدائل المتاحة أمامهم والمتمثلة في: أوافق - لا أوافق.

### 1-3 ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: قصد بها مدى التزام المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر - بسكرة بتطبيق مجموعة من المبادئ الإدارية الحديثة، التطويرية التي تعمل على إحداث تغيرات إيجابية جذرية وشاملة في المدخلات والعمليات والمخرجات، والتالي المساهمة في تحقيق المنفعة الاقتصادية بها.

المنفعة الاقتصادية: هي النتائج الاقتصادية والإدارية الإيجابية التي تتحقق بفعل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المكتبة، مثل ترشيد النفقات، رفع كفاءة الأداء، تقليل الهدر في الموارد، وتحسين استغلال الميزانية. ويتم قياس هذا المفهوم من خلال مؤشرات كمية ونوعية ضمن محاور مخصصة في أداة الاستبيان.

المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة: تمثل المجال الميداني للدراسة، وهي المؤسسة المعلوماتية المركزية التابعة لجامعة محمد خيضر - بسكرة، والمسؤولة عن تقديم الخدمات المعلوماتية للطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس. وتشكل الفضاء الذي تُطبق فيه مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتم من خلاله رصد مؤشرات المنفعة الاقتصادية

جامعة محمد خيضر ببسكرة: يقصد بها في هذه الدراسة المؤسسة الجامعية العمومية الجزائرية التي تقع بمدينة بسكرة، والتي تضم عدداً من الكليات والمراكز، من بينها المكتبة الجامعية المركزية، وهي المجال الجغرافي والمؤسسي الذي تُجرى فيه الدراسة. ويُستخدم هذا المفهوم لتحديد النطاق الإداري والوظيفي الذي يطبق فيه نموذج إدارة الجودة الشاملة وتُقاس فيه مؤشرات المنفعة الاقتصادية.

### خلاصة:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث اشتمل على الإطار المفاهيمي تطرقنا فيه لعرض إشكالية الدراسة وصياغة تساؤلاتها الفرعية بتسلسل منطقي، مروراً بصياغة الفرضية الرئيسية للدراسات والفرضيات الجزئية التي تقوم عليها الدراسة، ثم تحديد أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع، ثم عرض وافي ومتسلسل للدراسات السابقة والتي تنوعت بين العربية والأجنبية ثم تناولها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم للأحدث، كما تم التعقيب عليها واستعراض أوجه الاتفاق والاختلاف، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالإضافة إلى أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية فقد اشتملت على تحديد مجالات الدراسة (المجال البشري، المجال الزماني، والمجال المكاني)، واختيار المنهج المناسب للدراسة، ثم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وكذلك اختيار نوع وحجم عينة الدراسة، مروراً باختيار أساليب جمع بيانات الدراسة المتمثلة في تصميم استبيان جرى توزيعه على عينة الدراسة، وذلك بعد التحقق من صدقها الظاهري بعرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين، والتأكد من ثباتها عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية، كما تم في هذا الفصل استعراض التعريفات الإجرائية للمفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة.

## الفصل الثاني:

الإطار النظري والفكري لإدارة الجودة  
الشاملة وتطبيقها في المكتبات الجامعية

**تمهيد:**

تعد المكتبات الجامعية المركزية من أكثر الأدوات ارتباطا بالبرامج البحثية والتعليمية للجامعة كونها المسؤولة عن إمداد الجامعة ودعمها بالمصادر الضرورية للتعليم والبحث العلمي في شتى حقول العلم والمعرفة، وهي تضطلع بدور جهاز معلومات متطور مهمته مساندة للجامعة التي تتبعها في القيام بوظائفها وأداء رسالتها الأكاديمية وتحقيق أهدافها المختلف، وذلك إنطلاقا مما تملكه من مصادر ومعلومات بأشكالها المختلفة، وما تقوم به من وظائف حيوية وما تقدمه من خدمات معلوماتية وتسهيلات بحثية للأساتذة والطلاب والباحثين والمنظومة الأكاديمية ككل. وعليه تشهد المكتبات الجامعية العديد من التغيرات والقضايا المتنوعة لاسيما تلك المرتبطة بانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعد إدارة الجودة الشاملة من بين إحدى الأنظمة والمفاهيم الإدارية المعاصرة، وهو ما جعل إدارة الجودة الشاملة هدفا أساسيا للإدارة الجديدة لدى الكثير من المكتبات الجامعية المركزية، ومنه يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المكتبات الجامعية المركزية، والجودة الشاملة من حيث المفهوم، والأهمية والخدمات، وتطبيقها في المكتبات الجامعية المركزية.



## **2-1: مدخل عام حول المكتبات الجامعية:**

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

تعددت التعريفات التي تناولت المكتبات الجامعية المركزية، لكنها جميعا تتفق على هدف واحد وهو مساندة الجامعة في تأدية رسالتها بالمجتمع؛ ودعم برامج الاعتماد والمناهج الدراسية وخدمة الباحثين والدارسين.

وفي هذا السياق يعرف (السعيد مبروك) المكتبة الجامعية بأنها: "المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المقدمة مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات"<sup>1</sup>.

كما يرى (فليح) أن المكتبة الجامعية ليست مكانا أو مجموعات من المواد المكتبية، يقوم عليها ويهتم بأمرها مجموعة من الأمناء والمعاونين ولكنها أهم وأشمل من هذا، فالمكتبة الجامعية رسالة مهمتها خدمة التعليم الجامعي والبحث العلمي، وهدفها مساندة المقررات الدراسية.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، هي مؤسسة ثقافية تثقيفية تربوية وعلمية، تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة والأساتذة والباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة والكلية والمعهد، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وأبحاثهم، من الكتب والدوريات والمراجع وأوعية المعلومات الأخرى بعد تنظيمها وتصنيفها وفهرستها وتكشيفها تسهيلا للوصول إلى المعلومة المطلوبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص42

<sup>2</sup> فليح قبلان الحنيطي، نبيل. دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. عمان: دار اليازوري، 2021، ص35

<sup>3</sup> كوار فوزية، المكتبة الجامعية ودورها في البحث العلمي (المكتبة المركزية الجامعية بجامعة أدرار)، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 1، السنة 2022، ص 219.

أما(العريضي) فيرى بأن المكتبات الجامعية هي: تلك المكتبات التي تنشأ وتمول وتدار من قبل الجامعات وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة لمجتمع المكتبة المكون من الطلبة والمدرسين والإداريين العاملين في الجامعة وكذلك المجتمع المحلي.<sup>1</sup>

هذا، وتنقسم المكتبات الجامعية الى ثلاثة مستويات هي:<sup>2</sup>

أ/ **مكتبات الكلية:** هي المؤسسات التي تقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرس في الكلية، لقد تطورت وظيفتها بحث اهتمامها على تشجيع الطلاب على استخدام المصادر التعليمية المتعددة.

ب/ **المكتبة المركزية الجامعية:** على الرغم من وجود مكتبة بكل كلية من كليات الجامعة، فإن وجود مكتبة مركزية بالجامعة تنطوي تحتها جميع مكتبات الكليات والمعاهد التابعة للجامعة يعد أساسا للتنظيم السليم للخدمات المكتبية للجامعة، حيث يقوم هذه المكتبة المركزية بعمليات التنسيق والتكامل بين المكتبات لها، كما تقوم بتوحي أساليب وإجراءات التعاون بين هذه المكتبات وقد تحتوي على المواد المكتبة التي يمكن توفيرها لكل مكتبة كلية على حدى.

ج/ **مكتبات الأقسام:** من المتبع في التعليم الجامعي وجود عدة أقسام بكل كلية من الكليات لذلك فإن وجود مكتبة بكل قسم بما يعد من الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث لأعضاء الهيئة التدريسية بالقسم حتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المركزية، وعادة ما يقوم أحد المدرسين المساعدين بالقسم بأمان هذه المكتبة.

### 2-1-2: أهمية المكتبات الجامعية:

تعد المكتبات الجامعية العمود الفقري للجامعات الحديثة، ونظاما فرعيا مهما يساهم في تحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية والبحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة ومنظمة بطريقة سليمة تيسر الإفادة من مجموعاتها، ويرجع السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصدر المعلومات الحديثة خدمة لأفراد المجتمع الجامعي (أعضاء هيئة التدريس والطلبة والباحثين)، أو تلبية لحاجاتهم المعلوماتية المختلفة، وما تقدمه لهم من خدمات معلوماتية رفيعة المستوى لتسهيل عليهم الإفادة من المعلومات المتوفرة، وإلى أنها تعمل جاهدة

<sup>1</sup> العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان: الأكاديميون، 2013. ص 85

<sup>2</sup> قاسم ربيحة، التقييم والمكتبات الجامعية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 23، السنة 2015، ص 237.

وبصفة مستمرة على تحسين هذه الخدمات وتطويرها بما يتناسب مع دورها الأكاديمي.<sup>1</sup> وتكمن أهمية المكتبات الجامعية في<sup>2</sup>:

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

### **2-1-3: خدمات المكتبات الجامعية:**

إن المقصود بخدمات المعلومات هو: "جميع النشاطات الفنية والإدارية التي يقوم بها موظفو المكتبة لمساعدة الرواد في الوصول إلى المعلومات المطلوبة بكل يسر وسهولة وفاعلية"<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لـ: (رجحي عليان) تعني خدمات المكتبات والمعلومات بالأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات، ممثلة في العاملين لديها، من أجل خلق الظروف المناسبة لوصول الباحث أو المستفيد إلى مصادر المعلومات التي يحتاجها بأسرع الطرق وأيسرها من أجل تخفيف أو إشباع ما لديه من حاجات للمعلومات<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> كريمة زيادي، هند علوي، إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، السنة 2021، ص 106.

<sup>2</sup> العريضي، جمال توفيق. المرجع السابق. ص 86

<sup>3</sup> بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد، 2008. ص 137

<sup>4</sup> عليان، رجحي مصطفى. المرجع السابق. ص 219

**أ/ خدمات المكتبات الجامعية المباشرة:**

تشير إلى الخدمات التي تقدم بصفة مباشرة داخل المكتبة وتتلخص في التالي:

**- خدمة الإعارة:** من أهم الخدمات التي تقدمها المكتبات الرئيسية تسهيلا للوصول للمعلومات المتواجدة بالمكتبة عن طريق تزويد المستفيدين بالمراجع ومصادر المعلومات التي يحتاجونها بعد تقديم طلبهم أو استفسارهم عن وعاء معين قصد تلبية رغباتهم العلمية والفكرية بالإطلاع على مجموعة الأرصدة أو الوثائق التي تم طلبها للاستفادة منها داخل المكتبة أو خارجها. ومنه يتضح أن خدمة الإعارة من أبرز الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها بالقطاع المكتبي وتمثل في الإعارة الداخلية حيث يكون حكرًا على بعض الأشخاص استعارة المصادر خارج المكتبة، والإعارة الخارجية وكله وفق شروط تحددها إدارة المكتبة طبعًا مع توفير الجو المناسب للاطلاع والتقصي والبحث، وتتلخص خدمات الإعارة في الإعارة المتبادلة، الإعارة الداخلية والخارجية، حجز الكتب وتحديداتها، المطالعة.<sup>1</sup>

**- الخدمة المرجعية:** المعروف أن كل مكتبة أو مركز للمعلومات مهما كان حجمه يضم قسما أو جناح إلا للمراجع يشرف عليه مكتبي، ومهما كان حجمها (المكتبة) فإن هناك أسئلة توجه إليها من قبل المستفيدين ومن الواجب عليها الإجابة على مثل هذه الأسئلة بغض النظر عن طبيعتها. وحسي السيد النشر فالخدمة المرجعية تهدف إلى الإجابة على أسئلة وإستفسارات المستفيدين للحصول على المعلومات المطلوبة، الإرشاد إلى المصادر التي تحتوي على معلومات تخص البحث الدراسي، تدريب المستفيدين على كيفية استخدام الأوعية المرجعية ومصادر المكتبة ومع تطور التقنيات تقدم الخدمة المرجعية عن طريق الحاسوب والإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة.<sup>2</sup>

**- خدمة الإحاطة الجارية:** هي عبارة عن إحاطة المستفيدين من المكتبة بالجديد من مقتنيات المكتبة، وقد يتخلل الأمر تمييز أعداد الدوريات أو تصوير صفحة المحتويات وتوزيعها على المستفيدين وذلك غالبا في المكتبات المتخصصة، ومن أشكالها أن بعض المكتبات تخصص عدة رفوف لوضع الجديد من الكتب عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فمكرم شلواش، خطوات تطبيق معايير الجودة في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري: مساهمة في صياغة استراتيجية وطنية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024/2023، ص 39.

<sup>2</sup> عطوي نصيرة، بناء مقياس لتقييم مؤشرات الأداء وجودة الخدمات المكتبية الجامعية في ظل تكامل مقاييس جودة الخدمة والأداء المؤسسي، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنية 1، 2023/2022، ص 71.

<sup>3</sup> حسينة زايدي، دور الانترنت في تنمية خدمات المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر، مجلة الحوار الفكري، المجلد 11، العدد 11، السنة 2016، ص 318.

– **الخدمة الالكترونية:** هي عبارة عن عملية نقل المعلومة بشكل إلكتروني للمستخدم عن طريق العنوان الإلكتروني الخاص به بهدف تقديم معلومات معينة.

– **خدمة البث الانتقائي:** يتم تعريف المستخدم وإعلامه بالمعلومات والوثائق التي لها صلة بموضوع أو موضوعات بحثه.

– **خدمة النشر الإلكتروني :** تعتبر من الخدمات التي تعمل على تحويل المعلومات المتواجدة على مستوى رصيد المكتبة بمختلف أشكالها باستخدام التكنولوجيا ونقلها للمستخدمين عن طريق بثها وإتاحتها عبر شبكات التواصل سواء كانت مجموعات أو خدمات.<sup>1</sup>

– **الخدمات الببليوغرافية:** تتضمن إعداد القوائم الببليوغرافية الشاملة والموضوعية والكشافات والمستخلصات، بالإضافة إلى إعداد الفهارس وهي من الأدوات المرجعية التي لا يجب أن تخلو منها المكتبة الجامعية ذلك لزيادة فعالية الخدمات واستخدام مصادر المعلومات ذاتها.

– **تدريب المستخدمين:** هو إمداد الفرد بالمهارات الأساسية لاستخدام الكتب والمكتبات استخداماً وظيفياً يساعده على الحصول على أية معلومة يطلبها.<sup>2</sup>

**ب/ خدمات المكتبات الجامعية غير مباشرة:**

يقصد بها الخدمات الفنية وكل ما يتعلق بالإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها المكتبيين ويسفيد الرواد من نتائجها النهائية وتعتبر كتمهيد للخدمات المباشرة. وتشمل العناصر التالية:

– **الصيانة والتجليد:** ويرتبط بخدمة المحافظة على المقتنيات وصيانتها، أي العناية بالكتب التالفة وترميم المواد المكتبية. والتجليد هو عملية تجميع وإحكام الصفحات المطبوعة أو المخطوطة في غلاف مصنوع من الورق المقوى والمغطى بالجلد أو البلاستيك أو القماش.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قمر كرم شلواش، مرجع سابق، ص 40، ص 44.

<sup>2</sup> مراد كريم، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية مدينة قسنطينة نموذجاً، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 93.

<sup>3</sup> مراد كريم، مرجع سابق، ص 88.

- خدمات تنمية المجموعات أو التزويد: هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتبع في اختيار المجموعات المكتبية والتزويد والشراء والاستبعاد والصيانة، أي كل ما يتعلق بتنمية رصيد المكتبة من المواد المكتبية وإبقائها في حالة جيدة وصالحة لمقابلة احتياجات المستفيدين إلى أقصى درجة ممكنة.<sup>1</sup>
- خدمة التكشيف: وهي شكل من أشكال التعريف بالأوعية الفكرية التي تقدمها المكتبة لتعرف وتحيل المستفيد للمرجع الذي يحتاجه للاستخدام من خلال مجموعة الكلمات المفتاحية ذات العلاقة مع محتوى المصدر مما سيختصر الوقت والجهد ويسهل على المستفيدين بإرشادهم مباشرة لما يحتاجونه.<sup>2</sup>
- الفهرسة والتصنيف: تعتبر خدمة الفهرسة والتصنيف من أهم الخدمات الفنية ذلك لأن نتائجها النهائية عبارة عن وسائل أو أدوات للبحث (فهارس) للسيطرة على هذا الكم الهائل من مصادر المعلومات التي تقتنيها المكتبات من خلال وصفه وتحليله وتقديمه بصورة منظمة للدارسين في مختلف المجالات.<sup>3</sup>
- خدمة الاستخلاص: المستخلص هو موجز أو ملخص يبرز الخصائص الجوهرية لمضمون إحدى الوثائق مع أوصاف وخصائص دقيقة تسهل التعرف على ماهية الوثيقة وتوجيه الباحث إلى العنصر الذي يكون محل اهتمامه، وقد عرفه المؤتمر الدولي للاستخلاص في العلوم بأنه ملخص لأحد المطبوعات أو الوثائق مصحوب بوصف وراقي يضمن سهولة الوصول إلى الوثيقة الأصلية، ويعرف كذلك بأنه استخراج أكبر قدر من المعلومات المطلوبة من الوثيقة والتعبير عنها بأقل عدد من الكلمات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نبيلة كوداش، خدمات المعلومات، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 9، السنة 2018، ص 275.

<sup>2</sup> قمر كرم شلواش، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> مراد كريم، مرجع سابق، ص 89.

<sup>4</sup> نبيلة كوداش، مرجع سابق، ص 277.

**2-1-4: وظائف المكتبات الجامعية:**

تستمد المكتبات الجامعية وظائفها من أهداف ووظائف الجامعة، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة ورسالة المكتبة جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تتركز في التعليم والبحث وخدمة المجتمع<sup>1</sup>. وعليه فإن الوظائف التي تقدم لها المكتبات الجامعية يمكن حصرها في الآتي:<sup>2</sup>

- النهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي إلى أعلى مستوى بما يتلاءم مع متطلبات خطة التنمية وتهيئة المعرفة وتعميقها وتطويرها وتعليم وتدريب الأفراد وتثقيف المجتمع الأكاديمي.
- توفير مصادر المعرفة الإنسانية لخدمة التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة.
- تطوير النظم المكتبية بما يتفق مع التطورات الحديثة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات.
- تقديم الخدمات المعلوماتية والمكتبية لتسيير سبل البحث والاسترجاع وذلك من خلال ما تصدره من قوائم ببلوغرافية، أدلة، كشافات ونشرات استخلاص.
- تبادل مطبوعات الجامعة مع الجامعات والمؤسسات العلمية بالداخل والخارج.
- تقديم خدمة معلوماتية مكتبية خاصة للمكفوفين تعتمد على تكنولوجيا خاصة بهم.
- إتاحة إمكانية استفادة الرواد على اختلاف فئاتهم من البرامج التدريبية والندوات وحلقات البحث التي تعقدتها المكتبة للتواصل مع مجتمع المستفيدين في إطار دور المكتبة الجامعية في خدمة المجتمع الذي تتواجد فيه سواء في مجالات البحث العلمي أو خدمة المجتمع ككل.

<sup>1</sup> بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، 2001، ص 27

<sup>2</sup> دراجي نادية، جزائري سمير، المكتبات الجامعية وبناء مجتمع المعرفة من خلال دعم المناهج التعليمية وتأهيل الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، السنة 2022، ص 474.

**2-1-5: مقومات المكتبات الجامعية:**

تحتاج المكتبات الجامعية إلى مجموعة من المقومات لكي تقوم بوظائفها وتحقق أهدافها؛ وأهداف الجامعة التي تتبعها، وتمثل هذه المقومات في:<sup>1</sup>

- **مصادر المعلومات:** إن وجود مصادر المعلومات اللازمة للتعليم والبحث والإرشاد والتوعية، لتحقيق أهداف الجامعة يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر نجاح المكتبة، نظرا لأن أهداف المكتبة تحدد بأهداف الجامعة بذاتها.
- **الكادر البشري:** يعتمد نجاح المكتبة على مستوى وعي وفهم طبيعة العمل المكتبي للعاملين فيها، حيث يقسم العاملين في المكتبات إلى ثلاث فئات وهي: **العاملون الفنيون** : يقومون بممارسة الأعمال الفنية كالفهرسة والتصنيف والتزويد...، **والإداريون:** الذين يقومون بتنظيم إدارة المكتبة والتخطيط له. **والعاملون غير الفنيون :** يمارسون الأعمال المكتبية الروتينية كالإعارة واسترجاعها.
- **التسهيلات اللازمة للمستفيدين:** لابد على المكتبة تقديم كافة التسهيلات اللازمة حتى تتم الاستفادة من الخدمات المكتبية ( توفير قاعة مناسبة مضياء وذات مرافق صحية ويوجد بها أجهزة فنية مثل الحواسيب وشبكات المعلومات وأجهزة التصوير السمعية والبصرية ).
- **المتطلبات المالية:** تحتاج المكتبات ومراكز المعلومات إلى متطلبات مالية (ميزانية) لشراء مصادر المعلومات المختلفة كأجهزة التصوير وأجهزة الحاسوب ونفقات الصيانة ونفقات أخرى متعددة.

<sup>1</sup> عطوي نصيرة، مرجع سابق، ص 68.



## **2-2: إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والنظرية:**

### **2-2-1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:**

يختلف مفهوم الجودة الشاملة في تخصص المكتبات والمعلومات عن مفهومه في باقي التخصصات الأخرى المختلف، وبالتالي فالجودة الشاملة تعني من جهة نظر المكتبيين ما يلي:<sup>1</sup>

- أسلوب تفكير ومنهج عمل، وطريقة تحديد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات ومراكز المعلومات.

- توجيه للسلوك والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمكتبات ومراكز المعلومات.

- استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافات وسلوكيات الجودة التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.

أما (الترتوري) فيعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات: "الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المكتبة"<sup>2</sup>.

ومن الباحثين والمختصين من عرّف إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات الجامعية من خلال تعريف العناصر الأساسية المكونة للمفهوم، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

♦ الإدارة: تعني التطوير والحفاظ على تحسين المكتبة من جودة خدماتها بشكل مستمر لبلوغ الأهداف المرجوة.

♦ الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

♦ الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي جانب من جوانب المكتبة، بداية من التعرف على

احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات والعاملين بالمكتبة.

---

<sup>1</sup> زين الدين كادي، غوار عفيف، إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإنزوي في المكتبات الجامعية الجزائرية، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد 22، السنة 2014، ص 250.

<sup>2</sup> الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2009، ص 205.

<sup>3</sup> محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019، ص 116.

ويتفق (هاني وجيه جبر) مع ما أورده (فريد النجار) عن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية هي: عبارة عن تقانة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات ومكتباتها باعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجيتها تعمل على تحسين خدماتها وإشراك جميع الموظفين فيها بغرض رفع معدلات الجودة كونها أداة أساسية لإدارة المكتبة<sup>1</sup>.

### 2-2-2: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتقد أن أول تطور للاهتمام بالجودة كان في بلاد الرافدين في القرن 18 ق.م حيث كان ملك بابل أول من تحدث وأبرز الجودة في قانون "حمورابي" في نصه القائل: "إذا بنى بناءً منزلاً بطلب من شخص، ولم يحترم مواصفات البناء، إذا مال الجدار وجب على هذا البناء إصلاح أو تمتين هذا الجدار بإمكانياته الخاصة"<sup>2</sup>. وتتفق أغلب الأدبيات والدراسات الإدارية على أن مفهوم الجودة قد مرّ بمجموعة من المراحل التطويرية المترابطة والمتداخلة فيما بينها، والمتمثلة في:

– **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** قبل الثورة الصناعية لم تكن توجد مصانع مثل ما هو الحال اليوم بل كان الإنتاج يتم في ورشات يملكها صاحب العمل، أما مراقبة جودة الإنتاج فكانت تتم من قبل العامل نفسه، مع التدقيق النهائي من قبل صاحب الورشة<sup>3</sup>.

– **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** بدأت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة من ظهور المصانع بدل الورشات، كبر عدد العمال في المصنع، استخدام الآلات مما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جودته. في هذه المرحلة العمل يتوزع على أكثر من عامل، ومراقبة الجودة تتم من طرف رئيس العمال (المشرف المباشر)، وليس العامل مثل ما كان في المرحلة السابقة<sup>4</sup>.

– **مرحلة الفحص أو التفتيش:** يعرف "الفحص" أو "التفتيش" (Inspection) بأنه: عملية قياس أو اختبار أو فحص أو ضبط قياس، وتعبير آخر هو مقارنة الوحدة مع المتطلبات المطبقة<sup>5</sup>. وكانت عملية فحص المنتج تركز

<sup>1</sup> جبر، هاني وجيه. الخطة الإستراتيجية وتوحيد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية أنموذجا. عمان: دار زهران، 2015، ص 17

<sup>2</sup> السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير، 2007، ص 45

<sup>3</sup> أبو حلوة، محمد إبراهيم. مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار ابن النفيس، 2017، ص 37

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 38

<sup>5</sup> بلية، حبيب. إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، ص 46

فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، ولكنها لم تقم بمنعها من الأساس.<sup>1</sup> ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة في الآتي<sup>2</sup>:

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

– **مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:** وهي مجموعة الإجراءات المنظمة التي تتبعها المؤسسة لقياس الجودة الحقيقية لأداء السلعة ومقارنتها بالمواصفات المحددة لها والإجراءات التصحيحية التي تتخذ في حالة وجود أي انحراف<sup>3</sup>. ويعد (إدوارد ديمينج) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة، من خلال الرقابة على الإنتاج، ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية، ونقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية مما مكنها من غزو الأسواق العالمية بجودتها المتميزة.<sup>4</sup>

– **مرحلة توكيد (ضمان) الجودة:** وهي جميع الأفعال والأنشطة المنتظمة والمخططة، الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن الخدمة أو السلعة المنتجة سترضي جميع المتطلبات المحددة سلفاً للجودة<sup>5</sup>. ومن أبرز سمات وخصائص هذه المرحلة<sup>6</sup>:

- ✓ التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة.
- ✓ مشاركة كافة المستويات الإدارية في تخطيط ومراقبة الجودة.
- ✓ يوجه إطار العمل والخطة الرئيسية، العمليات والأنشطة والقرارات للوصول إلى أهداف الجودة.

<sup>1</sup> جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات. ط2. عمان: دار وائل، 2006، ص25

<sup>2</sup> الحياوي، قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000. عمان: دار الثقافة، 2013، ص28

<sup>3</sup> العالم، فتحي أحمد يحي. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري، 2010، ص27

<sup>4</sup> أبو حلوة، محمد إبراهيم. المرجع السابق. ص40

<sup>5</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. إدارة الجودة الشاملة (TQM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص36

<sup>6</sup> المسعودي، علي حيدر. إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً. عمان: دار اليازوري، 2010، ص38

– مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك<sup>1</sup>.

## **2-2-3: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:**

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ ، والتي تعرف بأنها: " البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"<sup>2</sup> وتتمثل هذه المبادئ والمركبات الإدارية فيما يلي:

### **– دعم والتزام الإدارة العليا:**

إن نجاح المؤسسة (المكتبة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة (المكتبة)، ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكين فرق العمل من إجراء التغييرات المقترحة، ودون التزام الإدارة العليا بهذا المبدأ سيكون مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، ولن تكون هناك جدوى من الاستثمار فيها<sup>3</sup>.

**– التخطيط الاستراتيجي:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية فالخطة الإستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه<sup>4</sup>. والتخطيط الإستراتيجي هو جزء من الإدارة الإستراتيجية وعنصر حيوي من عناصرها، يعبر عن إدراك المستقبل، وهيئة مستلزمات التعامل معه، والتي تتوافق مع المعايير والمواصفات الواجب توافرها وفق الأسس السليمة التعارف عليها في عمليات التخطيط، وصولاً لخدمة المستفيدين وتحقيق أفضل خدمات معلوماتية تقدمها المكتبات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الحياوي، قاسم نايف علوان. المرجع السابق. ص 29

<sup>2</sup> سعيد، وحيد موسى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009 ص 21.

<sup>3</sup> السروي، أحمد. إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما. القاهرة: الدولية للكتب العلمية، 2018. ص 126

<sup>4</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص 146

<sup>5</sup> دياح، صالح. إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. الجزائر: جامعة باتنة 2021، 1. ص 87

- **المشاركة الكاملة للعاملين:** إن شعار الجودة المعروف في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية، ومنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشكلات، والمشاركة في عمليات التحسين المستمر المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

- **التركيز على المستفيدين:** المستفيد الراضي هو الذي يعطي استمرارية لنمو المنظمة (المكتبة) وتقدمها، فراضاه يعكس جودة منتجات/خدمات المنظمة.<sup>2</sup> ويقصد بذلك أن تكون الرغبات والاحتياجات المتجددة والمتغيرة للمستفيد هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المكتبة..

#### - **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:**

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وعملاء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ عن أساسها القرارات وهذا يعتمد بدوره على جهاز كفى للمعلومات.<sup>3</sup>

- **التحسين المستمر:** يعتبر هدفاً رئيسياً للمكتبة تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز بالجودة الشاملة وذلك من خلال تخفيض الأخطاء وتجنب وقوعها، تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها، تخفيض الانحرافات التي تحدث أثناء عملية تقديم الخدمة للزبون.<sup>4</sup>

#### - **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:**

هذا المبدأ له ارتباط بمبدأ تحسين العمليات، بل ويعتبر ناتج له، حيث ينطوي هذا المبدأ على أن يدار العمل بطريقة تمنع من حدوث الأخطاء، أي بطريقة صحيحة من المرة الأولى وهذا يتطلب معايير مقبولة لقياس جودة

<sup>1</sup> بلية، حبيب. المرجع السابق. ص 142-143

<sup>2</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 125

<sup>3</sup> نورة البركنو، على بوكميش، مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الحوار الفكري، العدد 15، السنة 2018، ص 753.

<sup>4</sup> بداوي إيمان، يعقوبي خليفة، اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وانجاح المؤسسات الناشئة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 11، السنة 2020، ص 3.

المنتج أو الخدمة أثناء عمليات الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء حتى لا يكون هناك ضياع للجهد وهدر للطاقات وبطء في الإنجاز.<sup>1</sup>

**- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:**

تمتاز المكتبات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية، وذلك من أجل الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستوى الانحراف في أداء عمليات الخدمة.<sup>2</sup>

**- التدريب:**

يجب أن تكون العملية التدريبية مستمرة بغية الانسجام مع المفاهيم والطرق والتطورات في المكتبات الجامعية حتى يتمكن العاملون فيها من ممارسة أدوات الجودة بشكل فعال.<sup>3</sup>

**2-2-4: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:**

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من خلال الحقائق التالية:<sup>4</sup>

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.

<sup>1</sup> سامية خبيزي، إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة كمدخل لتجسيد التغيير: المبادئ والمتطلبات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 11، العدد 1، السنة 2023، ص 56.

<sup>2</sup> بداوي إيمان، يعقوبي خليفة، مرجع سابق، ص 4.

<sup>3</sup> نادية بومدين، سهام بن رحو، مرجع سابق، ص 434.

<sup>4</sup> نورة البركنو، لعل بوكميش، مرجع سابق، ص 750.

- تغيير سلوكيات أفراد المكتبة تجاه مفهوم الجودة.

- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

## **2-3: الإطار التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:**

### **2-3-1: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:**

أورد (وحيد موسى سعد) مجموعة من الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تجنيها المكتبات الجامعية نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وهي:<sup>1</sup>

#### **أ/ بالنسبة لإدارة المكتبة:**

- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- تمكين الإدارة من تحديد المشكلات بالطرق العلمية السليمة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثه مستقبلاً.
- التحديد العلمي لأهداف المكتبة والتحكم في العمليات وتفويض أكبر للسلطات وتحديد المسؤوليات.
- جمع وتحليل البيانات للاستفادة منها في التحسين المستمر لنظم العمل، ووجود نظام يحدد التوصيف الوظيفي.
- تقليل الفاقد في الوقت والموارد وزيادة كفاءة الخدمات.

#### **ب/ بالنسبة للعاملين في المكتبة:**

- توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين والعمل بروح الفريق.
- زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء.
- انعكاس التدريب على كفاءة العاملين وسرعة أداء العمل، مع خلوه من الأخطاء، واكتساب التميز والتطور الوظيفي بما ينعكس على زيادة دخولهم.

<sup>1</sup> صالح دياح. المرجع السابق. ص 123.

ج/ بالنسبة لعملاء المكتبة:

- ضبط الشكاوى والإقلال منها، مع طرح الحلول المناسبة لها.
- التوافق الدائم مع متطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم تمهيدا لاكتساب ولائهم للمكتبة.
- ثبات مستوى جودة الخدمة وعدم تذبذبها هبوطا.

## **2-3-2: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مجموعة من المراحل والخطوات المطلوبة لضمان نجاح التطبيق الفعلي لها في المكتبات الجامعية، وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

### **❖ المرحلة الصفيرية ( التحضير والإعداد):** تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة

الجودة الشاملة وسميت هذه المرحلة بالصفيرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء، حيث يقوم كبار الموظفين بتوضيح رسالة المنظمة (المكتبة) والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنظمة (المكتبة) من خلال الدعم المباشر للخطة الإستراتيجية المشتركة، ويتمثل الهدف الذي تسعى إليه الإدارة العليا من خلال هذه المرحلة في تهيئة الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا بترسيخ وبناء ثقافة جديدة في المنظمة، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتبني العاملين لثقافة تنظيمية جديدة تتفق مع إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### **❖ المرحلة الأولى (التخطيط):** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة

لتطبيق النظام<sup>2</sup>. وهنا أشار (هاني وجيه جبر) إلى أن الخطة الإستراتيجية تساعد المكتبة على إعادة النظر بهيكلتها وخدماتها لمواكبة التطورات في السنوات المقبلة، وصولا إلى خلق مؤسسة قادرة على تغيير خدماتها نحو الأفضل ومواكبة التطورات المستجدة واستشراف المستقبل<sup>3</sup>. والغرض من وضع الخطة الإستراتيجية هو أن: "تصبح الجودة الشاملة قيمة بارزة في رؤية المنظمة وسياساتها المختلفة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 192

<sup>2</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 150

<sup>3</sup> جبر، هاني وجيه. المرجع السابق. ص 27

<sup>4</sup> الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 160



- ❖ **المرحلة الثانية (مرحلة التقدير والتقييم):** يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم المرحلتين السابقتين الإعداد والتخطيط وبالتالي معرفة مدى جاهزية المنظمة (المكتبة) لمباشرة مرحلة التطبيق والتنفيذ فيما بعد، وذلك اعتماداً على عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها<sup>1</sup>. وتشمل هذه المرحلة إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة (المكتبة الجامعية)، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل كيفية التنفيذ والهيكل التنظيمي وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتشغيل تطبيق البرنامج<sup>2</sup>.
- ❖ **مرحلة التطبيق (التنفيذ):** تتلخص ملامح هذه المرحلة في:<sup>3</sup>
- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق، تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تكوين فرق التحسين، التدريب على مهارات فرق العمل... الخ.
- ❖ **المتابعة والتقييم:** تتطلب مرحلة المتابعة والتقييم وجود نظام معلومات يدعم جميع المراحل المختلفة في تطبيق الجودة الشاملة<sup>4</sup>. وتعتمد هذه المرحلة على أسلوب التغذية العكسية أو الراجعة. وتبرز أهمية التغذية العكسية في إدارة الجودة الشاملة نتيجة ارتباط البيانات الصحيحة بعملية اتخاذ القرارات الصائبة، كما أن استمرارية عملية التحسين المستمر تقتزن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة التغذية العكسية الفعالة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بلية، حبيب. المرجع السابق. ص 194

<sup>2</sup> إسماعيل، محمود صالح، غازي، سرمد مدين. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية. مجلة آداب الرافدين [على الخط]. 2013، ع 68، ص 10. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj?func=search&queryn> (تمت الزيارة يوم 2018/01/12)

<sup>3</sup> السروي، أحمد. المرجع السابق. ص 152-153

<sup>4</sup> الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خالد بن محمد. المرجع السابق. ص 161

<sup>5</sup> عبد الله، حسن صادق. إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. مجلة كلية الاقتصاد العلمية [على الخط]. 2014، ع 4، ص 47. متاح على الرابط: <https://dspace.iua.edu.sd/bistream/123456789/791> . (تمت الزيارة 2018/12/18)

### **2-3-3: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:**

إن التطبيق العملي الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل المكتبات الجامعية يستلزم توفر فرص بعض المتطلبات الضرورية والعوامل المساعدة التي بدونها، لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لأسلوب إدارة الجودة الشاملة: إن نجاح أي عمل في أي منظمة مرهون بدعم وإسناد الإدارة العليا، لذلك فإن انطلاق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها واستمرارها في المنظمة يجب أن يكون تحت رعاية ورقابة ومتابعة الإدارة العليا، ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة بإدارة الجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد يرى (الحداد) أنه بدون وجود قناعة تامة من الإدارة العليا للجامعات التي تتبعها المكتبات المركزية بأهمية إدارة الجودة الشاملة، فإن أي جهود يتم بذلها لن يكون لها ذلك التأثير الذي يمكن أن يشار إليه بالبنان، ولهذا فإن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يبدأ باقتناع الإدارة العليا للجامعات بحتمية التحسين والتطوير الذي تتم ترجمته بعدئذٍ في صورة خطط ومواصفات واختبارات ومن ثم التنفيذ الفعلي<sup>2</sup>.

- تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة تكلفها المؤسسة الأم التابعة لها هذه المكتبات ومراكز التوثيق<sup>3</sup>. والأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة هي التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة، تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم، فهي لا تحمل العاملين على حساب العمل ولا تحمل العمل على حساب العاملين، كما أنها تؤمن بالتطوير والتحسين والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة الفردية<sup>4</sup>.

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، فتقانة الجودة الشاملة غير الثقافة التقليدية الإدارية السائدة. حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية

<sup>1</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 179

<sup>2</sup> الحداد، فيصل عبدالله حسن. المرجع السابق. ص 140

<sup>3</sup> عبيد، عصام محمد. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية. في: الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، أيام 18 - 20 ديسمبر 2005، مصر. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، ص 51

<sup>4</sup> بلية، لحبيب. المرجع السابق. ص 181

السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد<sup>1</sup>. وتشكل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذ لزم الأمر لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها<sup>2</sup>.

-الاعتماد على نظام متكامل للمعلومات: لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات<sup>3</sup>.

-الإدارة الفعالة للعنصر البشري: إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ؛ بهدف منح العامل الثقة والدعم لتشجيعه على أداء عمله، من خلال التوجيه والقيادة الفعالة، والثناء والجزاء المرتبط بالأداء والإنجاز؛ فالفكرة الرئيسية لدى بعض العاملين أن الإدارة تطلب المزيد دائما ومن الصعب إرضاؤها في جميع الأحوال مما يترتب عليه الفشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض مستويات الجودة بصفة عامة<sup>4</sup>.

-الوقاية من الأخطاء(الصيانة الوقائية): إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء<sup>5</sup>.

-استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء<sup>6</sup>.

-النظر إلى عملية تطوير الجودة وتحسينها، على أنها عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها تلك المكتبات لتكون ملبية لاحتياجات المستفيدين<sup>1</sup>.  
المستفيدين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل، نihal فؤاد. المرجع السابق. ص41

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص131

<sup>3</sup> المرجع نفسه. ص136

<sup>4</sup> راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. المرجع السابق. ص100

<sup>5</sup> حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2000. ص102

<sup>6</sup> الهوش، أبو بكر محمود. المرجع السابق. ص67

### 2-3-4: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

قد تواجه تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بعض الصعوبات والعقبات التي تحد من فوائدها، وفي هذا السياق ذكر (عماد أبو الرب) بعض المعوقات والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ المركزية في اتخاذ القرار بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة.
  - ✓ الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية.
  - ✓ الافتقار على الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - ✓ عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغير خوفا من كشف العيوب.
- أما (مُجد عوض الترتوري) فيرى بأنه في الوقت الذي تحظى فيه إدارة الجودة الشاملة بجوانب إيجابية، فإن تنفيذها يحمل معه تحديات وصعوبات تحول دون تبني إدارة الجودة الشاملة في بعض المكتبات الجامعية، وتبرز تلك التحديات في:<sup>3</sup>

- المفردات المستخدمة: الاعتراض على مصطلحات مستخدمة مثل: شاملة، جودة، إدارة بما يعني أن المعايير العالمية لم يجر استيفائها بعد.
- الالتزام: إدارة الجودة الشاملة تستغرق بضعة أعوام للتنفيذ وتتطلب التزاما طويلا من جانب مديري المكتبات الجامعية.
- العملية: الثقافة المعتنقة تميل إلى نفاذ الصبر ودائما المحاولة تكون لحلول سريعة للمشكلات بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيقة الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
- التخصص المهني: الموظفون المختصون قد يظهرون مقاومة شرسة للكف عن ممارستهم المعتادة، وتقديم خدمات مغايرة لها اعتادوا عليها ولما يرونه على أنه لا يعدو كونه نزوة تستهدف العميل (المستفيد) ثم تمضي لحالها.

في حين أشار (مُجد الهادي الدهروني) إلى مجموعة أخرى من المعوقات والصعوبات منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحداد، فيصل عبدالله حسن. المرجع السابق. ص 143

<sup>2</sup> أبو الرب، عماد. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2010. ص 149

<sup>3</sup> الترتوري، مُجد عوض. المرجع السابق. ص 270-271

- عدم اقتناع الإدارة العليا لتلك المؤسسات بالفوائد التي يمكن أن تحققها جراء تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي لا يمكن تحقيقها على المدى القصير.

- وجود اللوائح والإجراءات الروتينية المنشودة والتي تتصف بالجمود وعدم المرونة خاصة فيما يتعلق بمنهج الجوانب المادية، مما يشكل عائقاً أمام توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير معلومات ومتطلبات تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.

- اعتماد أنظمة المعلومات القائمة في الجامعة على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة من الأساليب الحديثة والمتطورة في تحسين أداء نظام المعلومات، إذ تعتمد تلك الأنظمة التقليدية بشكل أساسي على التقارير الداخلية فقط كمصدر للمعلومات.

- ممارسة السياسات والأساليب البيروقراطية والتقليدية في تنفيذ المهام الموكلة للإدارة العليا في تلك المؤسسات مثل:

- المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك أو مشاورة المرؤوسين.
- عدم تحويل الصلاحيات مما يحفظ حالات الإبداع والابتكار للعاملين بتلك المؤسسات.

- عدم اهتمام المؤسسات المعلوماتية بتوفير الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال خدمات المعلومات وإدارة المكتبات على شبكة الإنترنت وتقديم خدمات المعلومات عن بعد القادرة على التعامل مع المعلومات الرقمية.

- عدم منع الأخطاء قبل وقوعها من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

### 2-3-5: مقترحات للتغلب على صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

يذكر ربحي عليان بعض المقترحات والإجراءات التي يمكن أن تساهم في معالجة المعوقات التي تواجهها المكتبات الجامعية لضمان تطبيق الجودة الشاملة، ومن هذه المقترحات ما يلي:<sup>2</sup>

- ضرورة استمرار الإدارة العليا التي تتبع لها المكتبات الجامعية في توفير الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات.

<sup>1</sup> الدهوي، محمد الهادي. دراسات في علم المكتبات والمعلومات. عمان: عالم الكتب الحديث، 2019. ص 188

<sup>2</sup> صالح دياح، مرجع سابق، ص 131.

- على إدارات المكتبات الجامعية المركزية العمل الجاد لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في الأعمال المختلفة بين جميع العاملين فيها، باختلاف جنسهم وأعمارهم ومستوياتهم الوظيفية والتعليمية.
- ينبغي على إدارات المكتبات الجامعية توفير التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات العمل من خلال دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر.
- أن تقوم الإدارة بتشجيع الانتماء لدى الموظفين تجاه المكتبة الجامعية وأهدافها.
- وضع أسس تقوم على الموضوعية والنزاهة عند اختيار مديري المكتبات الجامعية بعيدا عن الوساطات والمحسوبية.
- يجب على الجامعات أن تساعد على القيام بالعديد من الدراسات العلمية المتخصصة في هذا المجال وتقديم لها الدعم اللازم.

### **خلاصة:**

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن المكتبات الجامعية المركزية تلعب دورا محوريا في النهوض بالجامعة وتطورها، فهي تشكل عصب رئيسيا في العملية التعليمية والبحثية ودعم البرامج والمقررات التدريسية فيها، وأن إدارة الجودة الشاملة تعد من أكثر المداخل والأساليب الإدارية العصرية التي حظيت باهتمام العديد من المكتبات الجامعية المركزية، حيث تعد كخيار استراتيجي من أجل تطوير المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات وتحسين جودة خدماتها المعلوماتية بما يضمن لها التميز والتفوق، وتبوء مكانة متقدمة بين مثيلاتها من المكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، الأمر الذي يمكنها من المحافظة على مركزها الريادي والتنافسي وامتلاك ميزة تنافسية قوية ودائمة، لا يمكن تقليدها أو اختراقها.

## الفصل الثالث:

آليات تحقيق المنفعة الاقتصادية في  
المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة  
الشاملة



### تمهيد:

لطالما كانت المكتبات الجامعية ركيزة أساسية في صروح التعليم العالي، فهي ليست مجرد مستودعات للكتب، بل هي محركات ديناميكية للمعرفة تسهم بشكل مباشر في صقل العقول وتمكين البحث العلمي. في عالم اليوم، حيث تتسارع وتيرة المعلومات وتتزايد المتطلبات الأكاديمية والمهنية، يبرز دور المكتبات الجامعية ككيان حيوي تتجاوز قيمته مجرد توفير المصادر. فما تقدمه هذه المؤسسات يتعدى الجانب الأكاديمي البحت ليصل إلى تحقيق منفعة اقتصادية حقيقية، وإن كانت غير ملموسة في كثير من الأحيان. هذه المنفعة، التي تتجسد في تحسين جودة التعليم، دعم الابتكار، وتطوير المهارات، تصبح ضرورية لفهم القيمة الكلية للمكتبات الجامعية وكيف تساهم في بناء مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم عليها. إن استكشاف هذا البعد الاقتصادي يفتح آفاقاً جديدة لتقدير أهمية المكتبات كمحرك للتنمية البشرية والاقتصادية.

### **3-1 مدخل مفاهيمي حول المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية:**

#### **3-1-1 مفهوم المنفعة فلسفياً واقتصادياً في المكتبات الجامعية:**

يعد مفهوم المنفعة الاقتصادية مصطلحاً جوهرياً لأنه الأساس النظري للعديد من الموضوعات الاقتصادية . ويعود هذا المصطلح إلى القرن الثامن عشر، حيث تم صياغته لأول مرة على يد عالم الرياضيات السويسري الشهير دانييل بيرنولي.

إن أحد مرادفات مصطلح المنفعة باللغة العربية هو مصطلح القيمة و هما مصطلحان موازيان للمصطلح Value باللغة الانكليزية. درس الفلاسفة وعلماء الاجتماع والاقتصاديون والرياضيون مفهوم القيمة، سنحاول التعرف هنا على مفهوم القيمة من وجهة نظر الفلاسفة وعلماء الاقتصاد لتعرف فيما بعد على القيمة التي تحملها خدمات المعلومات فلسفياً واقتصادياً.

تعرف منفعة سلعة ما (أو خدمة) بأنها قدرة هذه السلعة على إشباع حاجة الفرد (المستهلك) خلال فترة زمنية معينة وظرف محدد، وهذه المنفعة ليست ملازمة للسلعة أو الخدمة بل أنها تأتي نتيجة العلاقة بين المستهلك والسلعة.

المنفعة مصطلح اقتصادي يعني مقدار الرضا الذي يحصل عليه الشخص عند استخدام منتج أو خدمة. وتفترض النظريات الاقتصادية أن الأفراد يسعون دائماً لتحقيق أعلى مستوى من المنفعة . فهم المنفعة الاقتصادية مهم، لأنه يؤثر بشكل مباشر على حجم الطلب على المنتج أو الخدمة، مما ينعكس أيضاً على السعر.

#### **3-1-2 تعريف المنفعة الاقتصادية في مجال المكتبات الجامعية:**

المنفعة الاقتصادية في مجال المكتبات الجامعية تعني القيمة أو الإشباع الذي تحققه المكتبات الجامعية لمستخدميها من خلال تسهيل وصول مستخدميها إلى مصادر المعلومات بمختلف أشكالها بتكلفة منخفضة، مما يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد المعرفية، وزيادة الإنتاجية الفردية والمجتمعية.

#### **تعريف القيمة المضافة في المكتبات الجامعية:**

إن المبرر الاقتصادي الثاني لبناء المجموعة المكتبية لا يعتبر إشكالياً كالأول. إذا كان المبدأ الأول يعتمد على وضع

كتاب بين يدي مجموعة قراء. فإن المبدأ الثاني على عكسه تماماً يعتمد على الآليات التي تستخدمها المكتبة

لجذب قارئ ما إلى كتاب ما مهم جداً بالنسبة له، موجود بين مجموعة من المصادر التي قد لا تهتم كلها، إذاً تقوم المكتبة بتمكين المستفيد أو القارئ من إيجاد الكتاب المناسب بسرعة وبسهولة. تعتبر هذه الخدمة قيمة مضافة تقدمها المكتبات للمستفيدين، حيث تركز على توفير الوقت والجهد على القارئ. إن قيمة الوقت بالنسبة للقارئ ثمينة. يعتبر ذلك إذاً مبرراً اقتصادياً قوياً لعملية بناء المجموعة المكتبية. يعتمد قياس القيمة المضافة على الوقت والفعالية التي قد يربحها المستفيد من وجود مجموعة مكتبية منظمة. من وجهة النظر هذه يمكن للمكتبات إذاً أن تختار بين الاشتراك بالدورية كاملاً أو الاشتراك بقاعدة بيانات تؤمن النفاذ إلى المقالات العلمية وذلك بحسب الوقت والفعالية التي يمكن يوفرها أي الخيارين على المستفيد. و لكن ليس من السهل قياس هذه القيمة الاقتصادية، لقد حاول الكثير من البحاثة الإنكليز الدخول في هكذا تفاصيل ولكن دون إعطاء إجابات مقنعة. و بما أنه من الصعب تقيم هذه الخدمة بمنطق الأموال تمتنع الشركات الخاصة عن الاستثمار في بعض الخدمات المكتبية ويقوم القطاع الحكومي وحده بالاستثمار فيها. إذ كيف يمكن بيع خدمة نشعر بأنها مهمة ولكن نجد من الصعب جداً تقدير نتائجها الاقتصادية.<sup>1</sup>

القيمة المضافة هي القدرة على توليد وزيادة الثروة من مواد خام متوفرة، هي نوع من الثروة التي تتولد عن طريق جهود ومهارة الإنسان إلا أنه يصعب حساب القيمة المضافة في قطاع الخدمات أو المعلومات، وفي نظر الاقتصاديين القيمة المضافة هي عبارة عن خلق الثروة، وتطرق لها الباحث "وود" على أنها نوع من الثروة التي تتولد عن طريق جهود ومهارة الانسان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعاد عودة، المنفعة الاقتصادية للمكتبة، دراسة عن مساهمة المكتبات في تعزيز التنمية الاقتصادية.

<sup>2</sup> كحلان سليم، حاضرات في اقتصاد المعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة لونيبي علي البليلة 2، (ب.س.ن)، ص 9.

### 3-1-3 أنواع المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية:

يمكن حصر أنواع المنفعة الاقتصادية في مجال المكتبات الجامعية في الأنواع الآتية:<sup>1</sup>

#### 1 المنفعة الكلية:

هى مقدار الإشباع الذي يحصل عليه المستهلك من خلال استهلاكه لوحدة من سلعة أو خدمة خلال فترة زمنية محددة، وتتسم بأنها تتزايد مع زيادة عدد الوحدات المستهلكة، حتى تبلغ أعلى مستوى لها، ثم تبدأ بالتناقص إذا ما استمر الفرد بالاستهلاك لوحدة إضافية من تلك السلعة بعد هذه المرحلة في فترة زمنية محددة.

#### 2 المنفعة الحدية:

هى الإشباع الذى يحصل عليه المستهلك من خلال استهلاكه للوحدة الأخيرة من سلعة أو خدمة، وهى تمثل التغير الحاصل فى المنفعة الكلية الناجم عن زيادة الاستهلاك بوحدة واحدة، وتتسم بأنها تتناقص مع زيادة عدد الوحدات المستهلكة حتى تصل قيمتها الصفر.

#### 3 المنفعة الحدية المتناقصة:

هى تناقص المنفعة الحدية بالنسبة لشخص ما كلما زاد لديه عدد وحدات من سلعة ما. وتقوم نظرية المنفعة على محاور هي:

- نضج أو وعي المستهلك: والتي تعنى أن المستهلك محل الدراسة مستهلك عقلاني يبحث عن أعلى منفعة فى حدود دخله وأسعار السلع والخدمات ويأخذ قراره الاستهلاكى باستعمال كل المعلومات الضرورية.
- إمكانية قياس المنفعة المكتسبة كمياً: نتيجة استهلاك سلع أو خدمات معينة حيث تقاس بالوحدات تسمى وحدات المنفعة.
- ثبات المنفعة الحدية النقود: إذا ما استخدمت وحدات نقود كمقياس للمنفعة، لذلك لا يتأثر المنفعة الحدية للنقود بتغيرات دخل المستهلك.
- تناقص المنفعة الحدية: حيث ترجع أهمية هذا الافتراض إلى أنه يعد شرط ضروريا لوصول المستهلك إلى الوضع الأمثل الذى يحقق عنده أقصى إشباع ممكن.
- تعظيم دالة المنفعة: تفرض أن المستهلك يبحث عن تعظيم دالة المنفعة للبحث عن تعظيم إشباعها، أي أن المنفعة الحدية المحصلة من كل وحدة مستهلكة أقل من منفعة الوحدة السابقة لها عن الاستهلاك من نفس السلعة.

<sup>1</sup> موقع الكتروني: <https://www.sada-elarab.com>، تم الاطلاع عليه يوم: 15 / 04 / 2025، على الساعة 11:00 صباحاً.

### **3-2 فلسفة المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية:**

#### **3-2-1 الاقتصاد القائم على المعلومات:**

هو تعبير تم صياغته لوصف الاتجاهات في الاقتصاديات المتقدمة نحو اعتماد أكبر على المعرفة والمعلومات ومستويات المهارات العالية، والحاجة المتزايدة للوصول السريع إلى كما هذه من قبل قطاع الأعمال والقطاع العام. كما أن اقتصاد المعلومات يقوم بتقديم المعلومات بصفة متكاملة، واعتبارها بمثابة العملة الأساسية والمتغير الأول الذي ينتج ويصنع المعرفة والثروة من خلال البحوث والإنتاج الفكري بما يتضمنه من اختراعات واكتشافات وإنجازات وتطورات ومبتكرات.<sup>1</sup>

#### **3-2-2 اقتصاديات المعلومات:**

تعرف اقتصاديات المعلومات على أنها حالة من الوجود الاقتصادي وعملية من التحول الاقتصادي التي تعمل بشكل مكثف وعلى نطاق واسع على الاستفادة من أصول المعرفة والاختصاصات فضلاً عن التعلم الاقتصادي لتحفيز وتسريع النمو الاقتصادي المستدام والقوي.<sup>2</sup>

#### **3-2-3 الموارد المعلوماتية والمعرفة كموارد اقتصادية في المكتبات الجامعية:**

تتمثل في العناصر الآتية:<sup>3</sup>

#### **- الإطار التشريعي والتنظيمي للمكتبات:**

تعمل المكتبات في إطار السياسة الوطنية على تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات ذات الصلة باهتمامهم وحاجياتهم، وهي بذلك تمثل السياسات الوطنية في حق الوصول إلى المعرفة، وكغيرها من مؤسسات المعلومات لا بد أن تركز على أسس قانونية وتنظيمية تكون المرجع لنشاطاتها، وتعلن من خلالها أن رسالتها هي بث وتقديم المعرفة للشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> محمد رحابلي، المكتبات ومرافق المعلومات، دورها ومكانتها في تطوير اقتصاد المعرفة، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، السنة 2011، ص 27، ص 28.

<sup>2</sup> زويدة بلي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة تجارب وآفاق، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 3، العدد 4، السنة 2020، ص 130.

<sup>3</sup> دريبين نصيرة، محاجي عيسى، دور المكتبات العامة في تعزيز التوجه نحو اقتصاد المعرفة، مجلة علم المكتبات، المجلد 13، العدد 1، السنة 2021، ص 5.

**- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:**

إن من المظاهر التي يشهدها العالم حاليا هو التحول الكلي والدخول في عالم التقنية في تسيير وتنظيم المعلومات، وبما أن المكتبات الجامعية هي وسيط بين مصادر المعلومات التي عرفت تحولا في شكلها من الشكل التقليدي الورقي إلى الشكل الإلكتروني الرقمي، وبين المستفيدين الذين هم بدورهم تغيرت سلوكياتهم في البحث عن المعلومة، أصبح لزاما على المكتبات العامة أن تواكب هذا التطور وتتحول من التسيير الكلاسيكي إلى التسيير الإلكتروني وإدخال الأجهزة التكنولوجية وشبكة الانترنت التي توفر إمكانية تبادل المعلومات وتتيح الاتصال بقواعد وبنوك المعلومات، والفهارس المتاحة على الشبكة وتحميل الملفات.

**- التدريب والتعليم:**

إن المكتبات الجامعية تعد من أبرز مؤسسات المعلومات التي تدعم عملية التعليم المستمر لمستفيديها، حيث تبرمج خدمة تدريب المستفيدين على كيفية استخدام مصادر المعلومات والاستفادة من الخدمات المختلفة التي تقدمها المكتبة، وتقديم دورات متعددة خاصة في الاعلام الآلي.

**- التجديد والابتكار في المكتبة العامة:**

التعريف المعياري للابتكار هو تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في دليل أوسلو الابتكار هو تنفيذ منتج أو عملية جديدة محسنة بشكل كبير " سلعة أو خدمة "، أو طريقة للتسوية أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الشركة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.

**3-2-4 خصائص المعلومات الاقتصادية:**

ومن أهم هذه الخصائص نذكر:<sup>1</sup>

- تتمتع بمرونة فائقة وقدرة على التطويع وعلى التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحالية التي يتسارع معدل تغيرها، ويتكاثف حجم تأثيرها على دقائق الساعة وتحرك عقاربها.

<sup>1</sup> كعواش عبد الرحمان، تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، دراسة في العلاقة المعلوماتية- الاقتصادية في القرن 21، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 2، السنة 2023، ص 309.

- تملك القدرة الفائقة على التجدد والتطور، والتواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تتوق إلى الاندماج فيه حتى أنه يصعب فصله عنها، أو الحديث عنه بدونها، أو الإشارة إليها دون أن يكون له موقعا فيها.
- تملك القدرة على الابتكار، وإيجاد وتوالد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماما لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، ثم يساعد على خلق وإيجاد غير المسبوق الأكثر إشباعا وإمتاعا للمستهلك والموزع والمتعامل معه وفيه وبه.
- مجالات خلق القيمة المضافة فيه متعددة ومتنوعة، وممتدة، ومتجددة، وذات طبيعة تزامنية متدفقة، وهي إن كانت تناسبية المضمون والمحتوى، فإنها ذات الوقت ثرية وغنية وتكاد تكون لا نهائية وتعطي تأثيرها الحافز على كافة مجالات هذا الاقتصاد وتنتج أثرها في الربحية الحقيقية الفعلية التي تولد أنشطة وتعطي عائدا ومردودة بشكل ملموس ومحسوس.

### **3-3 استراتيجيات زيادة العوائد المالية والاقتصادية في المكتبات الجامعية:**

#### **3-3-1 ترشيد النفقات وتحسين استغلال الموارد:**

يتم ترشيد النفقات وتحسين استغلال الموارد في المكتبات الجامعية من خلال عملية الاختيار وهو عملية تحديد المواد التي يجب إضافتها إلى المجموعة المكتبة ويتم اتخاذ قرارات الاختيار، على أساس المراجعات وأدوات تطوير المجموعات من قبل أمناء المكتبات في مجالات موضوعية محددة بناء على اهتمامات وتخصصات المكتبات الجامعية.<sup>1</sup>

ويشمل التخطيط ميزانية المخصصات المالية للسنة الحالية أو السابقة غير المنفقة لسد الأمور العالقة، ويتم صرفها بإعداد تقرير من طرف مسؤول المكتبة، كما أنها تخص كل أنواع المصاريف التي تغطيها من شراء معدات، تكاليف البنية التحتية التقنية التي توفر الوصول إلى المصادر الالكترونية سواء للاستعمال أو الحفظ أو التخزين. وتخضع بيئة

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء يعيش، دور الاختيار في ترشيد نفقات التزويد بالمكتبات الجامعية وفق المعايير المتعلقة بتسيير المكتبات، مجلة علم المكتبات، المجلد 15، العدد 1، السنة 2023، ص 189.

المكتبة إلى تغيير مستمر في برامج التكوين الجامعية أو استعمال التقنيات الحديثة، لذلك يصعب التنبؤ بالتكاليف خاصة مع التأثير بتحولات العملاء العالمية والمتطلبات الجديدة للمستخدمين.<sup>1</sup>

### **3-2 جمع المنح والهبات:**

الوصايا والهبات تعتبر من أهم وأبرز المصادر التمويلية الخاصة في ظل قلة العمل الحكومي لاسيما إذا كان نوع الجمعية في حد ذاته يسمح لها بتلقي هذا النوع من الموارد بشكل كبير خاصة الصنف من المؤسسات العامل في المجال الخيري. وفي هذا الإطار فالموارد المالية في القانون الجزائري تعتمد على الهبات النقدية أو غير نقدية والوصايا الموجهة بالأساس إلى تجسيد أنشطتها وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

### **3-3-4/ ترخيص الموارد الرقمية:**

الترخيص الرقمي هو ترخيص الكتروني بين صاحب المحتوى والمكتبة، قد يكون بتفاوض قابل للتغيير، أو ثابت لا يحتمل أي تغيير، وذلك راجع لطبيعة صاحب الحق.

أو هي التراخيص التي يتفاوض فيها أطراف الاتفاقية ويتناقشون حتى يتوصلوا إلى اتفاق على البنود والشروط التي سوف تتضمنها الاتفاقية، وعند الحصول على ترخيص معلومات رقمية للاستخدام في المكتبة سوف يكون بالمقدور التفاوض مع مالك المحتوى حول البنود المختلفة والشروط المتضمنة في الاتفاقية مثل: ثمن المادة، ومن له حق استخدامها... الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة يعيش، مرجع سابق، ص 193.

<sup>2</sup> حركاتي مفيدة، القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023/2024، ص 70

<sup>3</sup> كريمة زيادي، الترخيص التقليدي والترخيص الرقمي كأداة لضمان حقوق المؤلف في ظل التحول إلى المكتبات الرقمية، مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 4، السنة 2019، ص 113، ص 118.



### 3-3-5/ توظيف التكنولوجيا لتقليل التكاليف:

يعرف إبراهيم قنديلجي وحسن رضى النجار تكنولوجيا المعلومات على أنها: مجموعة الوسائل من أجهزة وبرامج وخبراء التي تسهل نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة (المكتبية) أو بين المؤسسات المختلفة، ويشمل ذلك المعلومات، تخزينها، مقارنتها، تحليلها، والتخطيط لسهولة استخدامها في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

هناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات في المكتبات نذكر منها:<sup>2</sup>

- تنمية المجموعات باقتناء الوثائق المطلوبة حيث يؤدي الحاسوب والبرمجيات وأدوات الاتصال دور مهم في تحضير الطلبات وتحويلها إلى الناشرين وتوجيه رسائل التذكير عند التأخير في وصول الوثائق ومقارنة بيانات الناشرين مع الفواتير ورصد الحسابات ودفع جميع المستحقات.

- التصنيف التلقائي للوثائق من خلال بيانات الفهرسة حيث تعطى للوثائق أرقام التصنيف التي تتوافق مع النظام المعتمد. - إصدار البطاقات لتحديث الفهارس البطاقية فور إدخال قيد الوثيقة الجديدة إلى قاعدة المعلومات.

- ضبط الدوريات وذلك بالتحكم في اشتراكات الدوريات، ودفع فواتير للناشرين، والمطالبة بالأعداد الناقصة.

<sup>1</sup> خراشية صليحة، عقريش مروة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المكتبات، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قلالة، 2017، ص 15.

<sup>2</sup> ليلي ميدون، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، السنة 2022، ص 984.

خلاصة:

نخلص في هذا الفصل بالقول أنه تُعد المكتبات الجامعية أكثر من مجرد مستودعات للكتب؛ فهي مراكز حيوية تساهم في تحقيق منفعة اقتصادية حقيقية من خلال دعم التعليم والبحث العلمي. هذه المنفعة تتجاوز الجانب الأكاديمي، لتشمل تعزيز الابتكار وتنمية المهارات، مما يجعل المكتبات الجامعية ركيزة أساسية في بناء مجتمع المعرفة والاقتصاد.

## الفصل الرابع:

عرض نتائج الدراسة الميدانية  
ومقترحاتها

تمهيد:

يأتي هذا الفصل إستكمالاً لما سبقه من فصول التي تناولت أهم الأطر النظرية والفكرية لموضوع الدراسة حيث يعد هذا الفصل محاولة لإسقاط ما تم تناوله في الإطار النظري، وذلك من خلال تنفيذ دراسة ميدانية على المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة. وفي ضوء ذلك اشتمل هذا الفصل على تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها، ثم النتائج العامة للدراسة الميدانية، وكذلك النتائج على ضوء الفرضيات، بالإضافة إلى أهم الاقتراحات التي تمخضت عنها الدراسة، ثم الخاتمة ، وفي الأخير قائمة الاقتراحات.

#### 1-4 بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها:

##### 1-1-4 تحليل بيانات المحور الأول: وصف عينة الدراسة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال عدد من المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في:

الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (02).

##### المحور الأول: البيانات الديمغرافية:

الجدول رقم (01) وصف عينة الدراسة حسب (الجنس، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة الوظيفية).

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	03	27%
	أنثى	08	37%
المجموع		11	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه في علم المكتبات	01	09%
	ماجستير في علم المكتبات	0	00%
	ماستر في علم المكتبات	01	09%
	ليسانس في علم المكتبات	0	00%
	مؤهل علمي آخر	09	82%
المجموع		11	100%
المستوى الوظيفي	مدير مكتبة	01	09%
	رئيس محافظي المكتبات	01	09%
	محافظ	0	0%
	رئيس مصلحة قسم	0	0%
	مستوى وظيفي آخر، أذكره	09	82%
المجموع		11	100%

يتضح من الجدول رقم (01) أعلاه ما يلي:

- بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقا للجنس، نلاحظ ارتفاع واضح في عدد الإناث مقارنة بالذكور في المكتبة المركزية لجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة، حيث بلغ عدد الإناث 08 اناث بنسبة 37%، مقارنة بالذكور الذين جاء عددهم 03 ذكور بنسبة 27%، ويعود هذا التفوق في عدد الإناث، إلى توجه المرأة بقوة نحو دراسة تخصص علم المكتبات، الأمر الذي يؤثر على نسبة التوظيف في قطاع المكتبات، كما هو الحال في قطاعات أخرى: كالتعليم والصحة...، علما أنه كان من الأفضل أن تكون نسبة الذكور أعلى كونهم في مجال قيادة وإدارة المكتبة الجامعية المركزية محل الدراسة.

- أما فيما يخص توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي، فيتضح أن معظم العاملين بالمكتبة المركزية محل الدراسة، هم من حملة الشهادات الجامعية الأكاديمية في مجال علم المكتبات والمعلومات، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه في علم المكتبات بـ 09%، وهي نفس نسبة العاملين الحاصلين على شهادة الماستر والمقدرة بـ 9 %، في حين أنه لا يوجد في المكتبة عاملين متحصلين على شهادة الليسانس و الماجستير، أما النسبة الأعلى تحصل عليها العاملون الحاصلون على مؤهلات علمية أخرى تمثلت في الأساس تقني سامي في التوثيق والأرشفة إذ بلغت نسبتهم بـ 63.63%، ليحل العاملون الحاصلون على شهادة مهندس دولة أو تقني سامي في الإعلام الآلي في المرتبة الخامسة بنسبة 18.18%. وهنا نشير إلى أن وجود هذه التخصصات مهم خاصة في ظل توجه هذه الفئة من المكتبات نحو حوسبة عمليات وإجراءات السلسلة التوثيقية، ورقمنة مجموعاتها المكتبية بها وتصميم المواقع الإلكترونية من أجل تدعيم تواجدها في البيئة الرقمية؛ وأيضا الاشتراك في قواعد البيانات العربية والعالمية، اصف الى ذلك طبيعة العمل بالمكتبات الجامعية المركزية، خاصة في الشق المهني، يتوافق بشكل كبير مع مهن أخرى، كما أنه بحاجة ماسة لاستيعاب تخصصات أخرى غير تخصص المكتبات والمعلومات.

- أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي نجد أن عامل واحد برتبة مدير مكتبة قدرت نسبته بـ 9 %، وهي نفس الرتبة لعامل برتبة رئيس محافضي المكتبات بنسبة قدرت بـ 9 %، في حين لا يوجد في المكتبة عاملين برتبة محافظ ورتبة رئيس مصلحة/ قسم، وهنا نسير إلى أن هناك مستويات أخرى في المكتبة محل الدراسة ( مساعد بالمكتبات الجامعية، وثائقي أمين محفوظات رئيسي، ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1.....)، ومنه نقول أن هذه الرتب مهمة جدا، حيث يساهم في بناء بيئة عمل متوازنة، وتحقيق أهداف المكتبة المركزية محل الدراسة بشكل أفضل، ويساهم في تطويلا الأداء العام.

تحليل بيانات المحور الثاني: مدى توفر المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة على متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: دعم الإدارة العليا:

الجدول رقم (02): يوضح دعم الإدارة العليا للمكتبة المركزية نحو من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة

الشاملة

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	08	72.72%
لا أوافق	03	27.27%
المجموع	11	100%

من الجدول أعلاه رقم (02) المتعلق بدعم إدارة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 72.72% توافق على أن الإدارة العليا للمكتبات المركزية محل الدراسة تسعى نحو دعم التغيير بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو ما يفسر بأن الإدارة العليا للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر محل الدراسة لديها قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وجعله في مقدمة إستراتيجياتها كمدخل لتحقيق التميز والريادة والتطوير المستمر.

الجدول رقم (03) يوضح تعتبر إدارة المكتبة المركزية الجودة الشاملة شعارا لها.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	9	82%
لا أوافق	2	18%
المجموع	11	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (03) أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 82% توافق على أن الإدارات العليا للمكتبة المركزية تعتبر الجودة الشاملة شعارا لها، وهو مؤشر إيجابي يدل على وعي الإدارة العليا للمكتبة

المركزية محل الدراسة بأهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، من أجل ذلك، فهي تسعى لمحاولة تطبيقها وجعلها قضية إستراتيجية، ما يشكل البنية التحتية الإدارية اللازمة للتطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (04): حرص إدارة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية والفنية بها

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	10	91%
لا أوافق	01	09%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه الموضح لحرص إدارة المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر ببسكرة على تطوير الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية الموجودة بها نلاحظ أن نسبة 91 % من الأفراد المبحوثين أبدت موافقتها على العبارة التي تنص على: "تحرص المكتبة المركزية على تطوير الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية بها" ما يدل على أن الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة تعي جيدا أهمية تطوير قنوات الاتصال المختلفة سواء الرسمية أو الغير رسمية في توطيد التواصل الإداري والاجتماعي والثقافي بينها، وبين المكتبيين العاملين بها، فهي تعد بمثابة الطريق السريع الذي يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتوضيح الواجبات، كما يتم من خلاله تناقل البيانات والمعلومات والتعليمات والأوامر؛ وترفع عبره التقارير والشكاوى بين المستويات والأقسام الإدارية والفنية بالمكتبة المركزية المعنية، ما يشكل البنية التحتية والإدارية لترسيخ قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين بالمكتبة المركزية محل الدراسة.

في المقابل نجد أن 09% من الأفراد المبحوثين ابدوا عدم موافقتهم على العبارة، وقد يفسر ذلك بأن قنوات الاتصال الرسمية في المكتبة المركزية محل الدراسة غير واضحة لجميع المكتبيين العاملين خصوصا المتواجدين في الصفوف الأمامية من ذوي المستوى التعليمي الأقل، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية تتحكم فيه طبيعة الهياكل التنظيمية السائدة، والتي تتصف بالمركزية وعدم المرونة، وهو أمر مقلق لأنه من شأنه أن يخلق الحواجز التي تفرق بين الأقسام والمستويات الإدارية في المكتبة المركزية محل الدراسة.



ثالثا: الأنماط القيادية الملائمة:

الجدول رقم (05) يوضح: النمط القيادي السائد داخل المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر - بسكرة

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
الالتزام بالقوانين واللوائح، والتحكم في طريقة التي يؤدي بها العمل	05	45%
التعامل مع اللوائح والقوانين بمرونة، ودعم التعاون والعمل الجماعي	06	55%
إبداء اهتمام ضعيف بالعمل وترك حرية القيام به من طرف العاملين دون أدنى إشراف منه	0	00%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم ( 05 ) يظهر أن هناك تباين واضح في آراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة النمط القيادي السائد في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة، حيث نجد أن نسبة 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة قد وافقت على العبارة التي تصف النمط القيادي المطبق من طرف الإدارة العليا للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بـ: "التعامل مع اللوائح والقوانين بمرونة، ودعم التعاون والعمل الجماعي"، وهي صفة النمط الديمقراطي الذي يتميز بعمل جاهد من بدعم العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض المسؤوليات وفتح قنوات الاتصال، والعمل بروح الفريق اجل توفير مناخ ديمقراطي يسوده الاحترام المتبادل ويعتبر النمط الديمقراطي هو النمط من أكثر الأنماط القيادية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما نسبة 55% من أفراد عينة الدراسة فتري أن النمط القيادي المطبق في إدارة وقيادة المكتبة المركزية محل الدراسة، يمكن وصفه بـ: "الالتزام بالقوانين واللوائح والتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل"، وهي صفة النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي) الذي يتميز بتمركز كل الصلاحيات والسلطات الرسمية في يد المحافظ أو المدير الذي يطبق هذا النوع من النمط القيادي كأداة يتحكم بها في العاملين لإجبارهم على تنفيذ المهام والأعمال، ودون إشراكهم في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: مدى التزام المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (06): يوضح وجود خطة إستراتيجية مكتوبة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	07	64%
لا أوافق	04	36%
المجموع	11	100%

يتضح من الجدول أعلاه رقم (06) أن النسبة الغالبة من إجابات الباحثين بواقع 64% جاءت لتؤكد بأن إدارات المكتبة المركزية محل الدراسة تملك خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية ويعزى ذلك إلى وعي والتزام الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة بتطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي في صياغة رسالة ورؤية وأهداف المكتبة المركزية، وبالتالي لا يستندون إلى خبراتهم العملية والمهنية في التنبؤ واستشراف مستقبل مكتباتهم المركزية، أي تخطيط بدون إستراتيجيات.

الجدول رقم (07): اهتمام إدارة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها في وتحليل الاختلافات بين مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	03	27.27%
لا أوافق	08	72.72%
المجموع	11	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من الباحثين بواقع 72.72% لا يوافقون على العبارة التي تنص على تهتم المكتبة المركزية لجامعة بسكرة بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها، وتحليل الاختلاف بين مستويات

تقديم الخدمات المعلوماتية، ويفسر ذلك أن الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة لا تستخدم التحليل الاستراتيجي الذي هو أحد أهم أنشطة التخطيط الاستراتيجي، خاصة وأن تحليل الاختلافات في مستويات تقديم الخدمات المعلوماتية والأساليب الفنية والتكنولوجية المستخدمة في تقديمها من جانب المكتبات المنافسة، من شأنه أن يساعد المكتبة المركزية محل الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المكتبة والمؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق، كما أنه يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف لديها أيضا في نفس الوقت.

وهو ما يؤكد أن المكتبة المركزية لا تستخدم مقياس المقارنة المرجعية أو المعيارية الذي يعتبر أحد الأدوات الهامة لإدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف هذا المقياس لجمع البيانات والمعلومات وتحديد أفضل الممارسات والإجراءات المعتمدة من طرف المكتبات المنافسة التي أدت إلى تفوقها في تقديم الخدمات ونجاحها في تحقيق مراكز تنافسية متقدمة.

ثانيا: التركيز على المستفيد

الجدول رقم (08) يوضح: أساليب تحقيق التوافق الدائم مع احتياجات المستفيدين لكسب ولائهم

س12: تسعى إدارة المكتبة المركزية إلى تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيدا لكسب ولائهم من خلال؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
الاهتمام بدراسة وتحليل مقترحات وآراء المستفيدين، ومعالجة شكاويهم	07	35%
توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات المعرفية التي تلبي احتياجات المستفيدين	04	20%
الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي	00	00%
الأخذ بآراء المستفيدين في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية	09	45%
المجموع	20	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم ( 08): أن الأساليب والأنشطة التي تتبعها إدارات المكتبة المركزية محل الدراسة من أجل تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيد تمهيدا لكسب ولائه وثقته، بناء على آراء العاملين المشاركين، قد جاءت كالتالي:

الأخذ بآراء واقتراحات المستفيدين من نخبة الطلاب والأساتذة والباحثين بالدراسات العليا في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية بنسبة 45%. ثم الاهتمام بدراسة وتحليل اقتراحات ومعالجة شكاوى المستفيدين بنسبة 35% وذلك من خلال وضع إدارات المكتبة المركزية قيد الدراسة لصندوق متاح للمستفيدين مخصص لاقتراحاتهم وشكاويهم.

ثم توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات المعرفية التي تلي احتياجات المستفيدين بنسبة 20% مما يدل على المكتبة المركزية محل الدراسة تتوفر على مجموعات مكتبية تقليدية وإلكترونية تدعم تطوير الخدمات المعلوماتية بها.

ثم الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي بنسبة 00.00%، مما يؤكد أن المكتبة المركزية لا تتوفر على روابط للولوج عبر مستودعات رقمية ومؤسسات وطنية وعالمية مثل: البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات الجامعية، النظام الوطني للتوثيق... الخ.

ثالثا: التحسين المستمر:

الجدول رقم (09): جعل إدارة المكتبة المركزية التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل هدفا دائما لها

تسعى إدارة المكتبة المركزية إلى جعل التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل، هدفا دائما لها، من خلال؟		
الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الرامية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والفني	02	18.18%
اعتماد مبدأ الفحص والمراجعة المستمرة لجميع العمليات الفنية	05	45.45%
تكريس مبدأ الصيانة الوقائية بدل من معالجة الأخطاء بعد وقوعها	04	36.36%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم ( 09) نلاحظ أن هناك تباينا في مستويات آراء الأفراد المبحوثين بخصوص الإجراءات والأنشطة المؤدية إلى التحسين المستمر المعتمدة من قبل إدارات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر، إذ

تمثلت بالدرجة الأولى في تطبيق مبدأ الفحص والمراجعة المستمرة لجميع العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية بنسبة 45.45% ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارات المكتبة المركزية محل الدراسة تحرص على التأكد من أن جميع العمليات والأنشطة الفنية يجري تنفيذها حسب المعايير المعتمدة مثل: قواعد الفهرسة، ونظم التصنيف، والمكانز والأدلة الإرشادية للعمل. ثم جاءت محاولتها تكريس مبدأ الصيانة الوقائية بدل من معالجة الأخطاء بعد وقوعها بنسبة 36.36% أي اكتشاف الأخطاء والانحرافات عند تنفيذ جميع العمليات الفنية ومختلف الأنشطة قبل وقوعها؛ وذلك قصد الوصول إلى مخرجات وخدمات خالية من الأخطاء والعيوب.

ثم جاءت تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الرامية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والفني بنسبة 18.18% بمعنى أن إدارة المكتبة المركزية العاملين تدعم تقديم الأفكار والآراء البناءة والأساليب الابتكارية لتحسين العمل والأداء وإشراكهم في جميع عمليات التحسين المستمر، لكنها تبقى نسبة متدنية جدا أقل من 50% توحى أنه لا يوجد نظام مقترحات فعال لتحسين العمل والأداء داخل المكتبة المركزية محل الدراسة.

ثالثا: التدريب والتعليم:

الجدول (10) يوضح: حرص المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر على توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	5	45.45%
لا أوافق	6	54.54%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) يتضح أن نسبة 54.54% من إجابات الأفراد المبحوثين لا توافق على أن إدارة المكتبة المركزية محل الدراسة تحرص على توفير التدريب المناسب لكل فرد من الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وهي نتيجة غير متوقعة يمكن إرجاعها إلى نقص الميزانية المالية المخصصة التي تتطلبها زيادة الفرص التدريبية للعاملين كون المكتبة المركزية محل الدراسة تعاني من ضعف في الميزانية المرصودة لها من طرف الجامعة الأم.

الجدول رقم (11): توفر إدارة المكتبة المركزية فرص كافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	09	81.81%
لا أوافق	02	18.18%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم ( 11) يتضح أنّ نسبة 81.81% من الأفراد المبحوثين تؤكد على أن إدارة المكتبة المركزية لجامعة مُجّد خيضر ببسكرة تعمل جاهدة على توفير الفرص الكافية لتشجيع كافة العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي، والارتقاء بمستويات تحصيلهم الأكاديمي والعلمي، مما يساعد على تنمية مهارات وقدرات العاملين بها، وتطوير الأداء لديهم، وتعزيز مستويات انتمائهم وولائهم المنظمي، فالتعليم المهني أو الأكاديمي المستمر للعاملين لا يتوقف بمجرد الحصول على المؤهل العلمي، بل هو عملية مستمرة مدى الحياة، لأن المعرفة الأكاديمية المحصلة تتقادم مع مرور الوقت.

رابعاً: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

جدول رقم (12) يوضح آلية اتخاذ القرارات في المكتبة المركزية لجامعة مُجّد خيضر بناء على المعلومات

والبيانات الصحيحة أو على التكهّنات والآراء الشخصية

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	9	82%
لا أوافق	2	18%
المجموع	11	100%

من الجدول أعلاه رقم (12) نجد أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 82% توافق على العبارة التي تنص على أن: "القرارات التي يتم اتخاذها في المكتبة المركزية مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة لا على التكهّنات والآراء الشخصية". ويمكن أن نفسر ذلك بأن القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة

هي قرارات مبنية على المعلومات والبيانات الموثوقة، لا على أساس التوقعات والتكهنات المبنية على الآراء الشخصية والافتراضات الارتجالية. ما يدل على أن إدارة المكتبة المركزية محل الدراسة يتوافر لديها نظام معلومات (مكون من حواسيب وقواعد بيانات وبرمجيات) يساعدها في الحصول على المعلومات الضرورية والكافية عن متغيرات بيئتها التنافسية المحيطة بها مثل: رغبات وإحتياجات المستفيدين، وأوضاع المكتبات المنافسة، الناشرين والموردين... الخ.

جدول رقم (13) يوضح: مدى تشجيع المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر العاملين بها على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	06	54.54%
لا أوافق	05	45.45%
المجموع	11	100%

يتبين من الجدول أعلاه رقم (13) أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين والمقدرة بـ: 54.54% غير موافقة بأن إدارة المكتبة المركزية محل الدراسة تشجع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات، ويعزى ذلك إلى الأسلوب المتبع في القيادة والإدارة من قبل مدير المكتبة المركزية محل الدراسة والمتسم بالديمقراطية في التعامل مع العاملين، ومنحهم فرصة المشاركة بأفكارهم وأرائهم ومساهماتهم في عملية رسم السياسات، وصنع واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، وهو ما يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (14) يوضح: تفويض السلطات والصلاحيات الإدارية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة لتحسين العمل

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	3	27%
لا أوافق	8	73%
المجموع	11	100%

من الجدول أعلاه رقم (14) يتضح أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 73% غير موافقة على أن إدارة المكتبة المركزية محل الدراسة تقوم بتفويض السلطات والصلاحيات الإدارية الكافية واللازمة لتحسين الإدارة،

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة تميل إلى الإنفراد بالسلطات والصلاحيات، ولا تتوجه نحو التوسع في تفويض المسؤوليات والصلاحيات الكافية للعاملين، أو أنهم يراعون عامل المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي عند تفويضهم المسؤوليات والصلاحيات، ومثل هذه الممارسات لا تتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يتمثل جوهرها الأساسي في أن "الجودة مسؤولية الجميع".

#### خامسا: العمل الجماعي

الجدول رقم (15) يوضح: دعم إدارة المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر العمل الجماعي بها

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	09	81.81%
لا أوافق	02	18.18%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول رقم ( 15) أعلاه نجد أن النسبة الغالبة من إجابات الأفراد المبحوثين موافقين على أن إدارة المكتبات المركزية تدعم العمل الجماعي بين العاملين بها بنسبة 81.81%، وتؤكد هذه النتيجة أن إستراتيجية إدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة مبنية على فرق العمل الجماعي، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضا إلى قناعة الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة، بأهمية العمل الجماعي باعتباره من التقنيات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فالمشاركة الجماعية والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية والأقسام الفنية، يساهم بشكل إيجابي وفعال في رفع كفاءة أداء العمل كما يشكل العمل الجماعي الأسلوب الأمثل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشكلات المختلفة.



المحور الثالث: مؤشرات المنفعة الاقتصادية المحققة جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر في بسكرة:

أولاً: رفع الكفاءة

الجدول رقم (16) يوضح: التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية، واختصارها من حيث الوقت

والتكلفة بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	09	82%
لا أوافق	02	18%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نجد 82% من آراء الأفراد المبحوثين يوافقون على أن إدارة المكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر ببسكرة، تعمل على التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة، ومثل هذه الإجراءات تمنع تكرار الجهود والازدواجية في العمل، كما تمكن من إنجاز العمليات والأنشطة الفنية والإدارية بفعالية قصوى، مما يؤدي إلى تقليل الوقت تخفيض التكلفة، وتقديم خدماتها المعلوماتية بسعر أقل من المكتبات المنافسة لها التي "تقدم نفس الخدمات ونفس الجودة لكن بسعر أعلى.

ثانياً: ترشيد استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية

الجدول رقم (17) يوضح: تعمل إدارة المكتبة بجامعة بسكرة على ضمان استخدام الأصول المعرفية المتاحة

بها، بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تقليل التكلفة والوقت

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	07	63.63%
لا أوافق	04	36.36%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه يظهر أن النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين بواقع 63.63% يوافقون على أن الإدارة العليا لمكتبة المركزية محل الدراسة، تحرص وتركز على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية بكفاءة

اقتصادية لتخفيض التكلفة وتقليل الوقت، ومن أجل ذلك تقوم هذه الأخيرة بالتركيز على أسعار التجهيزات المادية والتكنولوجية والبرمجيات والمصادر المعلوماتية وخفض نفقاتها، بالإضافة إلى ضمان استغلال جميع الموارد المعلوماتية والمعرفية المتاحة لديها من موسوعات وكتب وقواميس ومذكرات؛ وإنترنت بصورة اقتصادية ورشيدة بحيث تكون لجميع المستفيدين منها نفس فرص الاستفادة من تلك الموارد المعرفية والمعلوماتية والتكنولوجية، الأمر الذي يكسب المكتبة المركزية محل الدراسة، الربحية وميزة التكلفة المنخفضة، مقارنة بالمكتبات المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات، وهو ما سيكون له أثره الإيجابي خاصة على السعر النهائي للخدمات المعلوماتية وتحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة.

ثالثا: تقديم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد

الجدول (18) يوضح: تقديم المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معا

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	03	27.27%
لا أوافق	08	72.72%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) يتبين أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين بواقع 72.72% غير موافقين بالمرّة على أن الإدارة العليا بالمكتبة المركزية محل الدراسة تقدم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معا، بمعنى أن الخدمات المعلوماتية المقدمة لا تتوافق مع متطلبات الجودة التي يتوقعها ويتطلع إليها المستفيد ولا تحقق له قيمة مضافة، وقد يرجع ذلك إلى تركيز المكتبة المركزية محل الدراسة على المدخلات من التجهيزات والمصادر المعلوماتية بدلا من التركيز على تحقيق المنفعة الاقتصادية وفائدة المستفيد.

رابعاً: استخدام الميزانية السنوية بشكل رشيد

الجدول رقم (19) يوضح: حرص المكتبة المركزية بجامعة مُجَّد خيضر على استخدام ميزانيتها السنوية بشكل أكثر.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق	11	100%
لا أوافق	00	00%
المجموع	11	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نجد أن كل الأفراد المبحوثين بنسبة 100% ابدوا موافقتهم على أن الإدارة العليا للمكتبة المركزية بجامعة مُجَّد خيضر تحرص على استخدام ميزانيتها السنوية بشكل رشيد وكفاءة خاصة التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ما يعني مراعاة الأولويات وتحديد الأهداف الإستراتيجية مثل: تطوير خدمات معلوماتية، أو تتبع الإنفاق بدقة من أجل ضمان الالتزام بتسيير الميزانية السنوية، وبتاء صورة إيجابية تزيد من ثقة مجتمع المستفيدين منها.

س20: ماهي الصعوبات التي قد تراها تشكل عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المنفعة الاقتصادية بمكتبتكم المركزية؟

قدم الأفراد المبحوثين عدة صعوبات تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبة المركزية التابعة لجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة، والتي يمكن حصرها في الآتي:

- شيوع الثقافة البيروقراطية وسيطرة الإجراءات واللوائح الروتينية الجامدة على العمل داخل المكتبة المركزية لجامعة مُجَّد خيضر.

- عدم وجود استراتيجيات واضحة ومكتوبة تدعم التدريب على إدارة الجودة الشاملة وتقنياتها والاستراتيجيات المعتمدة في تطبيقها داخل المكتبة المركزية لجامعة مُجَّد خيضر.

- ضعف التركيز على الموارد والكفاءات البشرية بعدم إيلائها الاهتمام الكافي من حيث تدريبها وتطوير مهاراتها وتنمية معارفها وخبراتها، كونها المحرك الرئيس لاستثمار الموارد المالية والمعلوماتية والتكنولوجية، وباعتبارها المسؤولة عن امتلاك المكتبة المركزية محل الدراسة للمنفعة الاقتصادية.

#### 2-4 النتائج العامة للدراسة:

بعد العرض والتحليل الإحصائي، أظهرت الدراسة الميدانية النتائج التالية:

✓ تبين من خلال تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة تفوق نسبة الإناث بواقع 57.14% مقابل 42.86% لفئة الذكور.

✓ أظهرت الدراسة الميدانية بأن هناك توجه واع من قبل الإدارة العليا للمكتبة المركزية لجامعة مُجَّد خيضر ببسكرة نحو التغيير بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة إيماناً منها بأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج لإدارتها الجديدة، وكمدخل أساسي للإرتقاء بمستوى جودة الخدمات المعلوماتية وتعزيز المنفعة الاقتصادية.

✓ أبرزت الدراسة الميدانية بأن الإدارة العليا للمكتبة المركزية بجامعة مُجَّد خيضر محل الدراسة تعتبر الجودة الشاملة كشعار لها وبأنها قضية إستراتيجية، ما يعبر عن دعم وإلتزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي النتيجة التي أكدتها نسبة 72.72% من إجابات الأفراد المبحوثين.

✓ كذلك كشفت الدراسة الميدانية ضعف الإلتزام الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة بمبدأ التخطيط الإستراتيجي، حيث تستند إلى التخطيط الذاتي والخبرات العملية والمهنية في التنبؤ واستشراف مستقبل المكتبة المركزية لجامعة مُجَّد خيضر وهو ما تؤكدته نسبة 64% من أفراد عين الدراسة بعدم وجود خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة مساعدة على تطوير الخدمات المعلوماتية.

✓ كشفت الدراسة الميدانية عن الإلتزام المكتبة المركزية محل الدراسة بتطبيق مبدأ التركيز على المستفيد حيث أن الأفراد المبحوثين أجابوا بالموافقة على أن إدارة المكتبة المركزية محل الدراسة "تبذل إدارة المكتبة المركزية قصارى جهدها من أجل تقديم خدمات معلوماتية متطورة ترتقي بنظرة المستفيد إليها"، ويظهر هذا من خلال الأساليب والأنشطة التي تتبعها الإدارة العليا للمكتبة المركزية من أجل تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين تمهيداً لكسب ولائهم مثل: توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات المعرفية التي تلبي احتياجات المستفيدين، الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي، الأخذ بآراء المستفيدين في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية... الخ.

✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عن تحقق مؤشر المنفعة الاقتصادية والمتمثل في حرص الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة على ضمان استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية المتاحة بها بكفاءة اقتصادية، مما

انعكس على تخفيض التكلفة في تقديم خدماتها المعلوماتية، وهي النتيجة التي أكدتها نسبة 63.63% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

✓ كما أظهرت الدراسة الميدانية ان الإدارة العليا للمكتبة المركزية لجامعة بيسكرة تسعى حثيثا من أجل التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية، واختصارها من حيث الوقت والتكلفة، وهي النتيجة التي أكدتها نسبة 82% من إجابات الأفراد المبحوثين.

✓ أظهرت الدراسة الميدانية كذلك عدم تحقق مؤشر تقديم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معا في المكتبة المركزية محل الدراسة وهي النتيجة التي تؤكدتها نسبة 72.72% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### 3-4 تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

ضوء النتائج العامة للدراسة الميدانية يمكننا التحقق من صحة الفروض الموضوعة:

➤ فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تمثلت في: "تتوفر المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة على المتطلبات الضرورية والكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" نجد أن هذه الفرضية قد تحققت، وهذا من خلال التحليل الإحصائي للمحور الثاني من الاستبيان، حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثاني من الاستبيان . حيث اتضح من نتائج الدراسة الميدانية: توفر القناعة التامة للإدارة العليا للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة بدعم وتأيد الانتقال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل ذلك فهي تعتبر الجودة الشاملة شعار لها، وهذا حسب آراء الأفراد المبحوثين العاملين بها.

➤ أما الفرضية الثانية والمتمثلة في "تلتزم المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق المنفعة الاقتصادية " نجد أن هذه الفرضية لم تتحقق بشكل كامل وبنسبة كبيرة، وهو ما إلتمسناه خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الثالث من الاستبيان، حيث أن المكتبة المركزية محل الدراسة لا تطبق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من هذه الدراسة ، ماعدا: مبدأ التركيز على المستفيد المتمثل في أن الإدارة العليا للمكتبة المركزية محل الدراسة، تبذل قصارى جهدها من أجل تقديم خدمات معلوماتية متطورة ترتقي بنظرة المستفيد إليها، ثم مبدأ التحسين المستمر المتمثل في تركيز إدارة المكتبة المركزية محل الدراسة على جعل

التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة والخدمات هدفا دائما لها ، ثم مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة، والتي تنص على أن: "تحقق بعض مؤشرات المنفعة الاقتصادية جراء تطبيق المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة" تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المحور الرابع من الاستبيان، حيث تحققت هذه الفرضية بشكل جزئي فقط وليس كلي، إذ أن مؤشرات المنفعة الاقتصادية المحققة، هي: مؤشر رفع الكفاءة والمتمثل في التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية، واختصارها من حيث الوقت والتكلفة، وتوجيه الأعمال والخدمات الفنية والإدارية نحو الأفضل بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة. كما تحقق مؤشر ترشيد استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية، والمتمثل في أن الإدارة العليا للمكتبة المركزية بجامعة ببسكرة لا تتدخر أيًا جهد من أجل على ضمان استخدام الأصول المعرفية المتاحة لديها، بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تقليل التكلفة والوقت بها.

#### 4-4 اقتراحات الدراسة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة، وبناء على ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج يمكن تقديم التوصيات والاقتراحات الآتية التي نأمل أن يتم الأخذ بها وتنفيذها:
- صياغة خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة تدعم تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة علمية صحيحة.
  - ضرورة قيام الإدارات العليا للمكتبة المركزية بجامعة محمد خيضر ببسكرة بدور أكبر من الدور الذي تقوم به تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب ترجمة الشعارات إلى أفعال وممارسات ملموسة على أرض الواقع وذلك من خلال العمل على نشر وتعميم ثقافة الجودة الشاملة في كافة المستويات والمصالح الإدارية بها.
  - ضرورة عقد الدورات التدريبية والمحاضرات با لاستعانة بالخبراء والاستشاريين المختصين في مجال الجودة لزيادة وعي العاملين بأهمية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
  - على المكتبة المركزية محل الدراسة الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات المتاحة بها في تقديم خدمات معلوماتية إلكترونية، تكسب بها ولاء المستفيدين الحاليين؛ وتستقطب بها مستفيدين جدد، وبالتالي تعظيم حصتها السوقية وتعزيز منفعتها الاقتصادية.

الخاتمة

## خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة في شقها النظري يتضح جلياً أن التوجه نحو الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأخذ بمبادئه قد أصبح ظاهرة عالمية مقارنة بغيره من المداخل الإدارية الأخرى، فبعد نجاحه في تطوير المؤسسات الاقتصادية والربحية، من خلال تخفيض التكاليف وزيادة معدلات الربحية؛ وتحسين نوعية وكفاءة المنتجات المقدمة، بدأت اتجاهات تطبيقه تظهر في مؤسسات المعلومات بشكل عام والمكتبات الجامعية المركزية بشكل خاص، والتي تعد أحوج المؤسسات المعلوماتية إلى تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد في وظائفها وعملياتها، وخدماتها خصوصاً في ظل الصعوبات المالية التي تمر بها، والتحديات المتزايدة المرتبطة بالثورة التقنية التي تشهدها في القرن الحادي والعشرين.

أما بالنسبة للشق الميداني من هذه الدراسة الحالية فحاولنا فيه إسقاط كل ما تم تناوله في الشق النظري على المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر ببسكرة، وذلك بتسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المنفعة الاقتصادية فيها، من خلال دراسة ميدانية شملت وقد تم توزيع (11) استمارة إستبيان على المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية محل الدراسة، وذلك بغية التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) بمبادئها المتمثلة في (التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، التدريب والتعليم المستمر، الإدارة بالحقائق، العمل الجماعي، مشاركة وتفويض العاملين) في تحقيق المنفعة الاقتصادية (المتغير التابع) بأبعادها ومؤشراتها المتمثلة في: رفع الكفاءة، تخفيض التكلفة، ترشيد استخدام الأصول المعرفية والموارد التكنولوجية. وقد خلصت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كما قدمت عدداً من التوصيات والاقتراحات المنسجمة مع أغراضها، وكذلك الاستنتاجات المتوصل إليها.



# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: الكتب:

1. إبراهيم، السعيد مبروك. المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
2. إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الالكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
3. أبو الرب، عماد. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2010.
4. أبو حلوة، محمد إبراهيم. مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار ابن النفيس، 2017.
5. أنجرس، موريس؛ تر. بوزيد صحراوي. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. ط2. الجزائر: دار القصة، 2006.
6. بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. القاهرة: دار غريب، 2001.
7. بدير، جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الحامد، 2008.
8. بلية، لحبيب. إدارة الجودة الشاملة : المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
9. الترتوري، محمد عوض، جويحان، أغادير عرفات. الترتوري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد، 2009.
10. جبر، هاني وجيه. الخطة الإستراتيجية وتوحيد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية أنموذجا. عمان: دار زهران، 2015.
11. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات. ط2. عمان: دار وائل، 2006.
12. حمد، خضير كاظم. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2000.
13. خليفة، شعبان عبد العزيز. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات و المعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997.
14. الدهوي، محمد الهادي. دراسات في علم المكتبات والمعلومات. عمان: عالم الكتب الحديث، 2019.
15. راضي، بهجت عطية، العربي، هشام يوسف. إدارة الجودة الشاملة (TQM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
16. السامرائي، مهدي. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان : دار جرير، 2007.

17. السامرائي، نبيهة صالح. محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية: نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014.
18. السروي، أحمد. إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما. القاهرة: الدولية للكتب العلمية، 2018.
19. سعيد، وحيد موسى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.
20. العالم، فتحي أحمد يحي. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري، 2010.
21. العاني، عبد القهار داود. منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية والإنسانية. دمشق: دار وحي القلم، 2014.
22. العبيدي، محمد جاسم ولي. طرق البحث العلمي. عمان: ديونر للطباعة، 2010.
23. العريضي، جمال توفيق. أنواع المكتبات الحديثة. عمان: الأكاديميون، 2013.
24. فليح قبلان الحنيطي، نبيل. دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. عمان: دار اليازوري، 2021.
25. قندلجي، عامر إبراهيم. منهجية البحث العلمي. عمان: دار اليازوري، 2012.
26. محمود، ياسر نبوي. إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2019.
27. الحياوي، قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000. عمان: دار الثقافة، 2013.
28. المسعودي، علي حيدر. إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا. عمان: دار اليازوري، 2010. ص 38.

## ثانيا: المجالات:

1. إسماعيل، محمود صالح، غازي، سرمد مدين. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية. مجلة آداب الرفادين [على الخط]. 2013، ع 68.
2. بداوي إيمان، يعقوبي خليفة، اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وإنجاح المؤسسات الناشئة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 11، السنة 2020.
3. حسينة زايدي، دور الانترنت في تنمية خدمات المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر، مجلة الحوار الفكري، المجلد 11، العدد 11، السنة 2016.

4. دراجي نادية، جزائري سمير، المكتبات الجامعية وبناء مجتمع المعرفة من خلال دعم المناهج التعليمية وتأهيل الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 2، السنة 2022.
5. دريبين نصيرة، محاجي عيسى، دور المكتبات العامة في تعزيز التوجه نحو اقتصاد المعرفة، مجلة علم المكتبات، المجلد 13، العدد 1، السنة 2021.
6. زوبيدة بلي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة تجارب وآفاق، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 3، العدد 4، السنة 2020.
7. زين الدين كادي، غوار عفيف، إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو في المكتبات الجامعية الجزائرية، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد 22، السنة 2014.
8. سامية خبيزي، إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة كمدخل لتجسيد التغيير: المبادئ والمتطلبات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 11، العدد 1، السنة 2023.
9. عبد الله، حسن صادق. إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. مجلة كلية الاقتصاد العلمية [على الخط]. 2014، ع 4.
10. عبيد، عصام محمد. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية. في: الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، أيام 18- 20 ديسمبر 2005، مصر. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية.
11. فاطمة الزهرة يعيش، دور الاختيار في ترشيد نفقات التزويد بالمكتبات الجامعية وفق المعايير المتعلقة بتسيير المكتبات، مجلة علم المكتبات، المجلد 15، العدد 1، السنة 2023.
12. قاسم ربيحة، التقييم والمكتبات الجامعية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 23، السنة 2015.
13. كريمة زيادي، الترخيص التقليدي والترخيص الرقمي كأداة لضمان حقوق المؤلف في ظل التحول إلى المكتبات الرقمية، مجلة بيليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 4، السنة 2019.
14. كريمة زيادي، هند علوي، إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة باتنة 1 نموذجا، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، السنة 2021.
15. كعواش عبد الرحمان، تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، دراسة في العلاقة المعلوماتية-الاقتصادية في القرن 21، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 10، العدد 2، السنة 2023.
16. كوار فوزية، المكتبة الجامعية ودورها في البحث العلمي (المكتبة المركزية الجامعية بجامعة أدرار)، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 1، السنة 2022.

17. ليلي ميدون، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، السنة 2022.
18. مُجد رحايلي، المكتبات ومرافق المعلومات، دورها ومكانتها في تطوير اقتصاد المعرفة، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، السنة 2011.
19. نبيلة كوداش، خدمات المعلومات، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 9، السنة 2018.
20. نورة البركنو، لعل بكميش، مدخل مفاهيمي معرفي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الحوار الفكري، العدد 15، السنة 2018.

### ثالثا: مذكرات التخرج:

1. حركاتي مفيدة، القيادة الإدارية الرشيدة ودورها في زيادة الموارد المالية بالمكتبات الجامعية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2024/2023.
2. خراشية صليحة، عقريش مروة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المكتبات، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017.
3. دياح، صالح. إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق: دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية المركزية ومراكز التوثيق بالشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه: علم المكتبات. الجزائر: جامعة باتنة ، 2021/2020.
4. عطوي نصيرة، بناء مقياس لتقييم مؤشرات الأداء وجودة الخدمات المكتبية الجامعية في ظل تكامل مقاييس جودة الخدمة والأداء المؤسسي، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنية 1، 2023/2022.
5. قمر كرم شلواش، خطوات تطبيق معايير الجودة في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للشرق الجزائري: مساهمة في صياغة استراتيجية وطنية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024/2023.
6. مراد كريم، مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية مدينة قسنطينة نموذجا، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

رابعاً: المحاضرات:

1. كحلان سليم، حاضرات في اقتصاد المعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة لونيبي علي البليدة 2، (ب.س.ن).

خامساً: المواقع الإلكترونية:

1. موقع الكتروني: <https://www.sada-elarab.com>.

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم علوم الإعلام والاتصال والمكتبات

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز بحث للحصول على شهادة ماستر في علم المكتبات

الموسومة بـ:

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق المنفعة الاقتصادية بالمكتبات الجامعية: دراسة

ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية بجامعة بسكرة

إشراف الدكتور:

دياح صالح

إعداد الطالبة:

صولي شيماء

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات لاستخدامها في إنجاز مذكرة ماستر في علم المكتبات والتي تعالج الموضوع المذكور أعلاه، لذا يرجى منكم التكرم بقراءة الإستبانة بتمعن وتوخي الدقة والموضوعية في الإجابة على أقسامها الثلاثة، من خلال وضع علامة (✓) أمام التقييم المناسب علما أنه سوف تعامل المعلومات بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يطلع عليها سوى الباحث. شاكرا لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة



المحور الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

- المؤهل العلمي:

☐ دكتوراة في علم المكتبات ☐ ماجستير في علم المكتبات ☐

☐ ماستر في علم المكتبات ☐ ليسانس في علم المكتبات ☐

مؤهل علمي آخر؟ أذكره من فضلك .....

- المستوى الوظيفي: ☐ مدير مكتبة ☐ رئيس محافضي المكتبات ☐

☐ محافظ ☐ رئيس مصلحة/قسم ☐ مستوى آخر، اذكره؟ .....

المحور الثاني: مدى توفر المكتبة الجامعية المركزية بجامعة بسكرة على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الشروط الأساسية الواجب توفرها لضمان التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المتطلبات في دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، الأنماط القيادية الملائمة، إدارة فعالة للموارد البشرية...)

- دعم الإدارة العليا:

1- تسعى إدارة المكتبة المركزية نحو التغيير بالانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.

☐ أوافق ☐ لا أوافق

2- تعتبر إدارة المكتبة المركزية الجودة الشاملة شعارا لها؟ ☐ أوافق ☐ لا أوافق

- الثقافة التنظيمية:

3- تحرص إدارة المكتبة المركزية على تطوير قنوات الاتصال الفعال بين جميع المستويات والمصالح الإدارية والفنية؟

☐ أوافق ☐

- الأنماط القيادية الملائمة:

4- النمط القيادي الذي يتبعه المحافظ/ المدير بالمكتبة المركزية هو:

- الالتزام بالقوانين واللوائح، والتحكم في الطريقة التي يؤدي بها العمل. ☐

- التعامل مع اللوائح والقوانين بمرونة، ودعم التعاون والعمل الجماعي. ☐

- إبداء اهتمام ضعيف بالعمل وترك حرية القيام به من طرف العاملين دون أدنى إشراف منه. ☐

**المحور الثاني:** مدى التزام المكتبات الجامعية المركزية لجامعة بسكرة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

(مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي البناء الفكري والعلمي الذي يستند إليه الجانب العملي في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة مثل: التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المستفيد، التحسين المستمر...)

- التخطيط الإستراتيجي:

5- تمتلك إدارة المكتبة المركزية بجامعة بسكرة خطة إستراتيجية مكتوبة واضحة ومحددة تساعد على تطوير

الخدمات المعلوماتية؟

☐ لا أوافق

☐ أوافق

6- تهتم المكتبة المركزية لجامعة بسكرة بدراسة أوضاع المكتبات المنافسة لها، وتحليل الاختلاف بين مستويات تقديم

☐

لا أوافق

☐

أوافق

الخدمات المعلوماتية.

- التركيز على المستفيد:

7- تسعى المكتبة المركزية إلى تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات واحتياجات مستفيديها تمهيدا لكسب ولائهم من

خلال:

• الاهتمام بدراسة وتحليل مقترحات وآراء، ومعالجة شكاوى المستفيدين ☐

• توفير أحدث المصادر والمراجع العلمية في مختلف التخصصات التي تلي احتياجات المستفيدين ☐

• الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية لتمكين المستفيد من الإطلاع على الإنتاج الفكري العالمي ☐

• الأخذ بآراء المستفيدين في عملية بناء وتنمية مجموعاتها المكتبية ☐

- التحسين المستمر:

8- تسعى المكتبة المركزية إلى جعل التحسين المستمر في الخدمات وأداء العمل، هدفا دائما لها، من خلال:

• تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الرامية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والفني.

أوافق ☐ لا أوافق ☐

● اعتماد مبدأ الفحص والمراجعة المستمرة لجميع العمليات والأنشطة الفنية.

أوافق ☐ لا أوافق ☐

● تكريس مبدأ الصيانة الوقائية بدلا من معالجة الأخطاء بعد وقوعها.

أوافق ☐ لا أوافق ☐

#### - التدريب والتعليم:

9- تحرص المكتبة المركزية على توفير التدريب المناسب للعاملين في كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية من أجل

تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم؟ أوافق ☐ لا أوافق ☐

10- توفر إدارة المكتبة المركزية فرص كافية لتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم الجامعي؟

أوافق ☐ لا أوافق ☐

#### - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

11- القرارات التي يتم اتخاذها في المكتبة المركزية مبنية على المعلومات والبيانات الصحيحة لا على التكهنات

والآراء الشخصية. أوافق ☐ لا أوافق ☐

#### - مشاركة وتفويض العاملين:

12- تشجع المكتبة المركزية العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات وصنعها.

أوافق ☐ لا أوافق ☐

13- تقوم إدارة المكتبة المركزية بتفويض السلطات والصلاحيات الإدارية اللازمة لتحسين العمل.

أوافق ☐ لا أوافق ☐

#### - العمل الجماعي:

14- تدعم إدارة المكتبة المركزية العمل الجماعي بين العاملين بها. أوافق ☐ لا أوافق ☐

**المحور الرابع:** مؤشرات المنفعة الاقتصادية المحققة جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية المركزية بجامعة بسكرة

(تتمثل مؤشرات المنفعة الاقتصادية في ترشيد الإنفاق، تحسين استغلال الموارد، رفع الإنتاجية، تقليل الهدر، وتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات المعلوماتية والخدمية).

**-رفع الكفاءة:**

15- تسعى إدارة المكتبة المركزية بجامعة بسكرة إلى تخفيض التكاليف التشغيلية (مستلزمات، طباعة، صيانة) وجعلها في أدنى مستوياتها من خلال:

- التقليل من الإجراءات والعمليات الروتينية، واختصارها من حيث الوقت والتكلفة

☐ أوافق ☐ لا أوافق

- الاستناد إلى مواصفات قياسية للجودة صادرة عن الاتحادات والجمعيات المهنية المتخصصة من أجل

تحقيق الدقة في العمليات الفنية (فهرسة، إعاره...) وبالتالي تقليل الهدر والمواد المفقودة.

- اعتماد تجهيزات تكنولوجية متطورة (نظام RFID ، برمجية pmb ) لتحسين كفاءة العمل وخفض التكاليف مما يتيح للمستخدمين إمكانية الوصول السريع إلى مصادر المعلومات المطلوبة.

☐ أوافق ☐ لا أوافق

**- ترشيد استخدام الموارد المعرفية والتكنولوجية**

16- تعمل إدارة المكتبة المركزية بجامعة بسكرة على ضمان استخدام الأصول المعرفية المتاحة بها، بكفاءة اقتصادية مما ينعكس على تقليل التكلفة والوقت.

☐ أوافق ☐ لا أوافق

**-تحسين الأداء المالي**

17- تسعى المكتبة المركزية إلى تقديم خدمات معلوماتية تحقق توقعات المستفيد في جانب السعر والجودة معا.

☐ أوافق ☐ لا أوافق

18- تقدم المكتبة المركزية بجامعة بسكرة خدمات معلوماتية بالمستوى الذي يتوقعه المستفيد منها.

أوافق لا ☐ أوافق ☐

19- أصبحت إدارة المكتبة المركزية بجامعة بسلوة أكثر حرصا على استخدام ميزانيتها السنوية بشكل أكثر كفاءة بعد اعتمادها مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

أوافق ☐ لا أوافق ☐

20- ما هي الصعوبات التي قد تراها تشكل عائقا أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المنفعة

الاقتصادية بمكتبتكم المركزية؟.....

.....

.....

.....

.....

# ملخص الدراسة

## ملخص:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم والمداخل الإدارية المرغوب في تطبيقها من قبل مختلف المؤسسات المعلوماتية، الأمر الذي شجع المكتبات الجامعية المركزية على تبني هذا المفهوم الإداري الجديد والأخذ بمبادئه كنموذج لإدارتها الجديدة، من أجل الارتقاء بجودة خدماتها المعلوماتية، وبالتالي تحقيق المنفعة الاقتصادية التي تضمن لها القدرة على الصمود والمنافسة في سوق خدمات المعلومات. وتتناول هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق المنفعة الاقتصادية في المكتبات الجامعية من خلال دراسة ميدانية شملت المكتبة المركزية التابعة لجامعة محمد خيضر بيسكرة، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل من دراسة جميع مفردات المجتمع الأصلي بواقع (11) عاملاً مكتيباً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: - توفر المكتبات المركزية محل الدراسة على المتطلبات الضرورية والكافية للتوجه نحو تبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. - عدم التزام الإدارة العليا للمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بيسكرة بالتطبيق الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تطبيق بعض المبادئ فقط كالتحسين المستمر والتركيز على المستفيد والإدارة بالحقائق بطريقة عشوائية، من دون وجود خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة تحدد آليات ومراحل التطبيق. - تحقق بعض مؤشرات المنفعة الاقتصادية بالمكتبات المركزية محل الدراسة والمتمثلة في: ترشيد استخدام الأصول المعرفية والموارد التكنولوجية بالإضافة إلى رفع الكفاءة. وفي ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها قدمت الدراسة عدداً من الاقتراحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة - المنفعة الاقتصادية - المكتبات - المكتبات الجامعية المركزية - جامعة محمد خيضر - بيسكرة

**Abstract :**

Total quality management has become one of the most desirable administrative concepts and approaches to be applied by various service and information institutions, given the advantages of its application, which has encouraged central university libraries to adopt this new administrative concept and adopt its principles as a model for their new management, in order to improve the quality of their information and research services, thus obtaining the competitive advantage that guarantees its distinction, resilience and competition in the market information services.

This study addresses Total Quality Management and its role in achieving economic benefit in university libraries through a field study conducted at the Central Library of Mohamed Khider University of Biskra. To achieve its objective, the study adopted the descriptive-analytical method to answer its research questions and test its hypotheses. The questionnaire was used as the primary tool for data collection, with a comprehensive survey approach applied to all members of the original population, consisting of eleven (11) library staff members.

The study reached several key findings, including:

The central libraries under study possess the necessary and sufficient requirements to move towards adopting and implementing TQM principles.

The top management of the Central Library at Mohamed Khider University of Biskra does not fully commit to implementing all TQM



principles. Only some principles—such as continuous improvement, customer focus, and management by facts—are applied, and even then, in a random manner without a clear and written strategic plan outlining the mechanisms and stages of implementation.

Some indicators of economic benefit are achieved in the central libraries under study, including the rational use of knowledge assets and technological resources, as well as improved efficiency. Based on these conclusions, the study offers several recommendations consistent with the findings.

**Keywords:** Total Quality Management – Economic Benefit – Libraries – Central University Libraries – Mohamed Khider University – Biskra