

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علوم إنسانية: علم مكتبات
تكنولوجيا المعلومات والتوثيق
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

أحلام بويعلی

يوم: 25/06/2018

استعدادات المكتبات الجامعية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من
وجهة نظر العاملين
دارسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	السعيد بو عافية
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح ب	كمال صيد
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	كمال مسعودي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر الأول لله والحمد لأن الحمد واجب نحمده ونشكره إلى يوم الدين
إلى الذين قال فيهما الرحمن في محكم التنزيل : " وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ
رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " إليكما "أمي و أبي "

كما يسعدني في هذا المقام أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى
أستاذي الفاضل الدكتور "السعيد بوعافية" الذي كان لي نعم المشرف من خلال
توجيهاته وأفكاره ونصائحه القيمة، فلا يسعني إلا أن أقول لك أستاذي بارك الله فيك
وجزاك عني خير الجزاء وأسأله تعالى أن يحتسب لك كل ما أحطنتي به من توجيهات
في ميزان حسناتك

كما أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل أساتذة شعبة علم المكتبات والمعلومات
كما لا أنسي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل العمال بالمكتبة المركزية شتمة بدون استثناء
عرفانا لهم لما قدموه لنا من مساعدة

إلى من جمعني معهم الأقدار صديقاتي وكل دفعتي السنة الثانية ماستر علم المكتبات
أوجه لكم خاص الشكر وعظيم الإمتنان وأخص بالذكر رفيقة دربي "عبير بن عثمان"

شكرا لكم وجزاكم الله الأجر والثواب

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر

فهرس المحتويات

كشاف الجداول

كشاف الأشكال

كشاف المختصرات

02.....المقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

07.....تمهيد

07.....1.1. إشكالية الدراسة

09.....2.1. تساؤلات الدراسة

09.....3.1. فرضيات الدراسة

09.....4.1. أسباب اختيار الموضوع

10.....5.1. أهمية الدراسة

11.....6.1. أهداف الدراسة

12.....7.1. المفاهيم الأساسية للدراسة

12.....8.1. الدراسات السابقة

الفصل الثاني : تطبيقات الجودة في المكتبات الجامعية

19.....تمهيد

19.....1.2 مدخل الى الجودة

19.....1.1.2 مفهوم الجودة

21.....2.1.2 التطور التاريخي لأفكار الجودة

23.....3.1.2 أهمية الجودة

24.....4.1.2 أبعاد الجودة

26.....	2.2 أساليب الجودة
26.....	1.2.2.1. التشخيص وحل المشكلات
26.....	2.2.2.2. جماعات عمل الجودة
26.....	3.2.2.3. دوائر الجودة
27.....	4.2.2.4. أساليب التعلم من الآخرين
28.....	3.2 ماهية المكتبات الجامعية
28.....	1.3.2.1. مفهوم المكتبات الجامعية
29.....	2.3.2.2. أهداف المكتبات الجامعية
30.....	3.3.2.3. أنواع المكتبات الجامعية
32.....	4.3.2.4. أهمية المكتبات الجامعية
33.....	4.2 أساسيات المكتبات الجامعية
33.....	1.4.2.1. خدمات المكتبات الجامعية
39.....	2.4.2.2. وظائف المكتبات الجامعية
40.....	3.4.2.3. العمليات الادارية بالمكتبات الجامعية
43.....	4.4.2.4. إمكانيات المكتبات الجامعية
46.....	5.2 الجودة في المكتبات الجامعية
46.....	1.5.2.1. أسباب الاهتمام بالجودة في المكتبات الجامعية
47.....	2.5.2.2. أهمية الجودة في المكتبات الجامعية
48.....	3.5.2.3. دعومات الجودة في المكتبات الجامعية
51.....	6.2 المنظمات والهيئات الداعمة لإرساء الجودة في المكتبات الجامعية
51.....	1.6.2.1. المنظمة العالمية لتقيس ISO
54.....	2.6.2.2. الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA
54.....	3.6.2.3. جمعية المكتبات الأمريكية ALA
55.....	4.6.2.4. الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات AFLI
56.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

58.....	تمهيد.....
58.....	1.3 ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
58.....	1.1.3. مفهوم الإدارة.....
60.....	2.1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
61.....	3.1.3. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.....
66.....	4.1.3. رواد إدارة الجودة الشاملة.....
70.....	5.1.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
71.....	2.3 إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.....
71.....	1.2.3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
73.....	2.2.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
75.....	3.2.3. الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
77.....	4.2.3. معايير إدارة الجودة الشاملة.....
78.....	5.2.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
79.....	3.3 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وتطبيقاتها.....
79.....	1.3.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
80.....	2.3.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
81.....	3.3.3. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
83.....	4.3.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
87.....	5.3.3. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
89.....	4.3.3. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
89.....	1.4.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
92.....	2.4.3. قواعد إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
93.....	3.4.3. أدوات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....
96.....	4.4.3. تقنيات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.....

97.....	5.3 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية
99.....	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية	
101.....	تمهيد
101.....	1.4.1 التعريف بمكان الدراسة
101.....	1.1.4.1 التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-
103.....	2.1.4.2. الإمكانات البشرية للمكتبة
105.....	3.1.4.3. الإمكانات المالية للمكتبة
106.....	4.1.4.4. الإمكانات المادية للمكتبة
109.....	5.1.4.5. الإمكانات المعلوماتية للمكتبة
112.....	2.4.2. إجراءات الدراسة الميدانية
113.....	1.2.4.1. مجالات الدراسة
113.....	1.1.2.4.1. المجال المكاني
113.....	2.1.2.4.2. المجال البشري
113.....	3.1.2.4.3. المجال الزمني
114.....	2.2.4.2. منهج البحث
116.....	3.2.4.3. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة
116.....	4.2.4.4. أدوات جمع البيانات
120.....	3.4.3. نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها
120.....	1.3.4.1. جدولة وتحليل البيانات
120.....	1.1.3.4.1. تحليل بيانات المحور الأول
124.....	2.1.3.4.2. تحليل بيانات المحور الثاني
131.....	3.1.3.4.3. تحليل بيانات المحور الثالث
139.....	4.1.3.4.4. تحليل بيانات المحور الرابع
145.....	2.3.4.2. نتائج الدراسة

145.....	1.2.3.4. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
151.....	2.2.3.4. النتائج العامة لدراسة.....
154.....	3.3.4. مقترحات الدراسة.....
156.....	خاتمة.....
158.....	قائمة المراجع.....
176.....	الملاحق.....
	الملخصات

كشاف

الجلد اول

كشاف الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
104	يوضح إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة- حسب الوظيفة	01
104	يوضح توزيع العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة- حسب تخصص المؤهل العلمي	02
106	يوضح الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية - شتمة-	03
107	يوضح تجهيزات المكتبة المركزية- شتمة-	04
108	يوضح الأثاث بالمكتبة المركزية- شتمة-	05
109	يوضح رصيد المكتبة المركزية -شتمة- حسب نوع الوعاء	06
111	يوضح إجمالي رصيد المكتبة المركزية - شتمة- حسب التخصص	07
120	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	08
121	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	09
122	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	10
123	يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	11
125	يوضح ما إذا كان العاملين بالمكتبة يخضعون لدورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائهم بشكل دوري.	12
126	يوضح ما إذا كانت إدارة المكتبة تحرص على تقديم الحوافز وتقدير جهود العاملين	13
127	يوضح مدى تشجيع إدارة المكتبة العاملين على التعليم المستمر لترقية لدرجة أعلى	14

127	يوضح ما إذا كان العاملين في المكتبة يستفيدون من فرص الترقية الوظيفية	15
130	يوضح مدى اختيار المجموعات المكتبية على مبدأ احتياجات المستفيدين.	16
131	يوضح مدى التزام إدارة المكتبة بوضع خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تلتزم الإدارة بتطبيقها لتطوير الأداء.	17
132	يوضح اجابات المبحوثين حول فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة	18
132	يوضح استجابة المبحوثين حول مدى اهتمام إدارة المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي.	19
133	يوضح مدى اعتماد الإدارة التعاون والتنسيق مع العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف الأداء وفعاليتها.	20
134	يوضح مدى تقبل إدارة المكتبة كل جديد يساهم في تحسين أوضاع المكتبة.	21
134	يوضح مدى اهتمام إدارة المكتبة بنشر ثقافة التحسين والتطوير في جميع الأقسام والمستويات الإدارية في المكتبة.	22
135	يوضح مدى استعانة الإدارة بالاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء وتقويمه.	23
136	يوضح استجابة المبحوثين حول أساليب الجودة التي يفضلونها.	24
137	يوضح آراء المبحوثين حول دعومات الجودة في المكتبة.	25
138	يوضح أجابة المبحوثين حول مدى قيام إدارة المكتبة بوضع سياسة واضحة للجودة الشاملة في المكتبة.	26
140	يوضح استجابة المبحوثين حول ما إذا كانت المكتبة تقوم بدراسة احتياجات المستفيدين.	27
141	يوضح مدى اهتمام العاملين بالمكتبة بشكاوي المستفيدين ودراستها لتقديم الحلول المناسبة لهم.	28

142	يوضح ما إذا كانت المكتبة تعلم لزمائها بوقت أداء الخدمة.	29
142	يوضح استجابة المبحوثين عن مدى تلبية خدمات المكتبة للحاجيات المعلوماتية للمستخدمين في ظل التطورات الحاصلة.	30
143	يوضح مدى حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر.	31
144	يوضح مدى عزيمة ورغبة الإدارة العليا للجامعة في التغيير والتحسين المستمر.	32

كتشاف

الأشكال

كشاف الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
65	يمثل التطور التاريخي لنشأة إدارة الجودة الشاملة	01
102	يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية قطب شتمة	02
104	تمثيل يبين إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب الوظيفة	03
105	تمثيل يبين توزيع العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب تخصص المؤهل العلمي	04
105	تمثيل يبين ميزانية المكتبة المركزية - شتمة - بنسبة إلى الميزانية العامة للجامعة	05
107	تمثيل يبين الطاقة الاستيعابية لقاءات وأقسام المكتبة المركزية - شتمة -	06
108	تمثيل يبين تجهيزات المكتبة المركزية - شتمة -	07
108	تمثيل يبين الأثاث بالمكتبة المركزية - شتمة -	08
110	تمثيل يبين رصيد المكتبة المركزية - شتمة - حسب نوع الوعاء	09
112	تمثيل يبين إجمالي رصيد المكتبة المركزية - شتمة - حسب التخصص	10
121	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	11
122	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	12

123	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	13
124	تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	14

كشاف

المختصرات

كشاف المختصرات:

الرقم	المختصر	معنى المختصر
01	ALA	AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION
02	ARL	ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES
03	AMA	AMERICAN MARKETING ASSOCIATION
04	TQM	TOTAL QUALITY MANAGEMENT
05	IFLA	INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARIANS ASSOCIATIONS
06	ISO	INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION
07	PMB	PROGRAMR MANAGEMRNET BIBLIOTHÈQUE
08	AFLI	ARAB FEDERATION FOR LIBRARIES AND INFORMATION
09	S-W-O-T	STRENGTHS- WEAKNESSES- OPPORTUNITIES- THREATS

مقدمه

مقدمة:

أصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر من أهم الحقائق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في جل المجتمعات والدول، حيث يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي يرنو إليها المجتمع، لذا فوجود الإدارة حتمي في التجمعات البشرية، بل أصبح العصب الرئيسي والشريان النابض في كل تجمع أو نشاط أو مؤسسة، ومن بين هذه المؤسسات نجد المكتبات التي تعتمد في وجودها على الإدارة فهي بمثابة المحرك الفعلي لكل العمليات المكتبية.

وقد أصبح النظام العالمي الجديد يمتاز بحركته السريعة التي تشهد تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة، وتحتاج من إدارة المؤسسات العمل الجاد على اتخاذ الترتيبات التي تمكنها من مواجهة ما تسفر عنه مثل هذه التحديات أو المتغيرات المتسارعة.

وفي ظل هذه التطورات الحاصلة أصبحت أساليب الإدارة القديمة وتطبيقها داخل المكتبات تساهم في انحصار تحقيق أهدافها وتطوير حلقة أدائها التي توصل من خلالها خدماتها لعموم المستفيدين، وأصبح لزاما على تلك المكتبات خاصة المكتبات الجامعية التي يجب عليها تحقيق مسعاها الرامي إلى تحسين مستواها والارتقاء به، هذا المسعى الذي يجعلها أمام ضرورة تبني أساليب إدارية جديدة تكون حديثة وناجعة قائمة أساسا على مبدأ الجودة، فلم تعد الجودة إنتاج خدمة أفضل من مثيلاتها المتاحة وإنما أصبح مفهوم الجودة إرضاء المستفيدين على الخدمة وتحقيق جودة إدارة المكتبة ككل، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير في أسلوب الإدارة وجودة الأداء والتقليل من إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والكلفة؛ لذلك استحقت إدارة الجودة الشاملة أن تكون أحد المداخل المنهجية الناجحة في تطوير المؤسسات وإعادة هيكلتها.

أما الوضع الراهن لمكتباتنا الجامعية الجزائرية فيتميز بالركود والروتين في كثير من الأحيان، سواء من ناحية منظمة العمل الإداري والأداء المكتبي، أو من ناحية الخدمات التي تقدمها لمستفيديها، وهذا راجع لعدم نجاعة الأنظمة الإدارية التقليدية التي تقوم عليها، مما يجعلها غير قادرة عن ملاحقة التحديات والتوجهات الحديثة، وبالتالي أصبح لزاما عليها تطبيق إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي من بينها إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة تبني سياسة تغيير شاملة تمس كل من الجانب التسييري والخدماتي على حد سواء، لكن لنجاح هذا التغيير وجب عليها تشخيص مدى

استعدادها وجاهزيتها نحو هذا التغيير، هذا بدوره يمكنها من معرفة النقص على جميع المستويات والعمل على محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، وعلى هذا الأساس كان الموضوع المختار لدراسة موسوم بـ:

استعدادات المكتبات الجامعية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -.

وفيما يتعلق بخطة الدراسة؛ فقد قسمت إلى جانبين جانب نظري وآخر ميداني، حيث تشكلت من أربعة فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

تم فيه تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وكذا الفرضيات المقترحة للدراسة، ليتم بعدها عرض كل من أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة وأهدافها، لنحدد بعدها المفاهيم الأساسية للدراسة، لنختم الفصل باستعراض الدراسات السابقة للموضوع.

- الفصل الثاني: تطبيقات الجودة في المكتبات الجامعية:

تطرقنا في هذا الفصل للعديد من الجوانب كانت بدايتها بمدخل إلى الجودة حيث شمل كل من مفهوم الجودة والتطور التاريخي لأفكار الجودة، وثم التنويه إلى أهميتها وأبعادها وبعدها تم التطرق إلى أهم أساليب الجودة، ثم انتقلنا للحديث عن المكتبات الجامعية بداية بماهيتها حيث شملت كل من مفهومها وأهدافها وأنوعها وأهميتها، لنستعرض بعدها أساسيات المكتبات الجامعية من خدماتها ووظائفها وعملياتها الإدارية وإمكانيتها، لتحدث بعدها عن الجودة في المكتبات الجامعية حيث كانت بدايتها بالتطرق لأسباب الاهتمام بالجودة في المكتبات الجامعية ثم أهميتها ودعاماتها، لنختم الفصل بعرض أهم الهيئات والمنظمات الداعمة لإرساء الجودة في المكتبات الجامعية.

- الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

حولنا في هذا الفصل رسم صورة نظرية موسعة حول إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، بداية بالتعرض لماهية إدارة الجودة الشاملة وقد بدأنا فيه أولاً بسرد لكل من مفهوم الإدارة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، ثم نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها وأهدافها، لتحدث بعدها عن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بحيث شملنا فيه كل من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومرحلة تطبيقها والأخطاء الشائعة في تطبيقها ومعاييرها ومعوقات تطبيقها، لنستعرض بعدها إدارة

الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وتطبيقاتها من خلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وأهدافها ومتطلباتها ومراحل ومبررات تطبيقها، لننتقل بعد ذلك للحديث عن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من مبادئها وقواعدها وأدواتها وتقنياتها، لنقدم أخيرا في هذا الفصل معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

- الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

عرضنا في هذا الفصل بداية بتعريف مكان الدراسة حيث شمل التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- وكل من إمكانياتها البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، ثم انتقلنا إلى استعراض إجراءات الدراسة الميدانية تطرقنا فيه لكل من مجالات الدراسة ومنهج البحث والمجتمع الأصلي وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، لنتحدث بعدها عن نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها بحيث كانت بدايتها بجدولة وتحليل البيانات، ثم تطرقنا إلى نتائج الدراسة من نتائج على ضوء الفرضيات ونتائج عامة، لنختم بوضع مجموعة من المقترحات.

وفي خاتمة البحث حاولنا إيجاد كل ما اشتملت عليه الدراسة بشكل عام، فكانت كخلاصة عامة للبحث نظريا وتطبيقيا.

ولقد اعتمدنا في إنجاز دراستنا على مجموعة من المراجع سواء ما تعلق منها بالجانب المنهجي أو الجانب المعرفي والعلمي ومن أبرزها: كتاب إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية لدكتور وحيد موسى سعد، ومن أهم المراجع التي أفادتني كثيرا في إنجاز البحث كتاب الدكتور السعيد بوعافية الذي جاء تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق، إضافة إلى واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة والذي جرت وقائعه بالإسكندرية وعملت على نشره الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية بالقاهرة سنة 2008.

وكأي دراسة أكاديمية لا تكاد تخلو من بعض الصعوبات والعراقيل، فقد واجهتنا خلال بحثنا صعوبة محدودة وقلة الدراسات السابقة خاصة الرسائل الجامعية الجزائرية في تخصص علم المكتبات التي تبحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

ونرجو في الأخير أن تساهم دراستنا في لفت انتباه متخذي القرار ومسؤولي المكتبات الجامعية الجزائرية إلى اليقظة والتفكير في طرق وأساليب جديدة تكون أكثر نجاعة، بل يجب أن يصاحب ذلك

التفكير استعداد وجاهزية نحو تطبيق برامج إدارة الجودة الشامل لأنها مفتاح الاستمرار والبقاء والمواجهة في ظل التحديات اللامتناهية التي تواجه المكتبات ومراكز المعلومات، ونأمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة منطلق لدراسات أخرى وأبحاث مستقبلية إن شاء الله في مجال إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1.1. إشكالية الدراسة
- 2.1. تساؤلات الدراسة
- 3.1. فرضيات الدراسة
- 4.1. أسباب اختيار الموضوع
- 5.1. أهمية الدراسة
- 6.1. أهداف الدراسة
- 7.1. المفاهيم الأساسية للدراسة
- 8.1. الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر إختيار صياغة مشكلة البحث وتحديد أهميتها ومبررات إختيارها وتحديد أهدافها، أولى خطواتها وأهمها، وهذا بالنظر إلى تأثير هذه المرحلة على جميع إجراءات البحث وخطواته من فرضيات ومناهج والأدوات الواجب إختيارها، كما تشكل إجراءات تحديد المفاهيم واستعراض الدراسات السابقة خطوتين مكملتين لإحدى الطرق المهمة في تصميم البحوث ويتناول هذا الفصل بالتفصيل مايلي:

1.1. إشكالية الدراسة:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بالتقدم العلمي وانفجار المعرفة المتمثل في الزيادة المطردة في حجم المعلومات، حتى أطلق عليه عصر "ثورة المعلومات" ولتحقيق هذا المفهوم وتطبيقه فإنه يحتاج إلى إدارة جيدة، لتطويع هذه التكنولوجيا في ظل التطورات الإدارية الحاصلة، ولعل من أبرزها تحول محور العملية الإنتاجية من التركيز على المدخلات والمخرجات في العمليات الإدارية إلى التركيز على العمليات نفسها، ومن التركيز على الموظف داخل المنظومة الإدارية إلى التركيز على العميل خارج المنظومة الإدارية، وهذا كله ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة حيث يعد هذا المفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية.

حيث أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الرئيسية لنجاح العمل في المنظمة الإنتاجية والخدمية، نتيجة حدة المنافسة وظهور المفاضلة بين المنتجات سلعا كانت أو خدمات، ولقد تعدى تطبيق هذا المفهوم على المؤسسات والمنظمات الربحية إلى المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة خدماتها، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيدين.

ولقد صار لزاما أمام مؤسسات ومنظمات الخدمات ومنها المكتبات أن تبدأ بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد هذا المفهوم جديد في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، حيث بدأ الاهتمام به مع نهاية القرن العشرين، وهو أسلوب إداري شامل يهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين وتوقعاتهم من خلال تحسين جودة العمليات والأنشطة والخدمات والفعاليات المختلفة، ولكي تستطيع المكتبات

مواجهة التحديات العامة وتتمكن من المنافسة والبقاء لابد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المؤسسة من التميز.

وفي هذا الصدد نجد المكتبات الجامعية تقف على قمة الهرم بالنسبة لنوعيات المكتبات الأخرى، باعتبارها جزءا مهما من العملية التعليمية المتكاملة في الجامعات، وكونها من الروافد الرئيسية للمعلومات التي تهتم جميع المستخدمين لها كونهم خلاصة المجتمع والعقل المفكر للأمة، حيث نجد أن التطور السريع في كافة قطاعات الجامعة وأنشطتها واستخدام التقنية، وتزايد أهمية الجودة وإدارتها وتعاضم دورها، كل ذلك أدى بالمكتبات الجامعية إلى زيادة الاهتمام بتطبيق النظام الخاص بإدارة الجودة الشاملة فيها، وذلك بوصفه منهجا علميا ووسيلة فاعلة للتطوير والنهوض بمستويات الأداء والخدمات.

أما بالنسبة للحديث عن المكتبات الجامعية في العالم العربي بصفة عامة نجد أنها تواجه صعوبات كبيرة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسبب حداثة هذا المفهوم على المؤسسات الخدمية أو البحثية غير الهادفة إلى الربح، بالإضافة إلى أن مفاتيح الجودة الشاملة هي مجموعة من المواصفات والمعايير المحددة والتي تحتاج إلى نظرة شاملة لابد من استيعابها لكافة الأفراد ذوي الخيئات داخل مؤسسات المعلومات، أما على مستوى المكتبات الجامعية الجزائرية بصفة خاصة فنجد أنها تعاني من عدم الكفاءة والفعالية في الأنشطة والعمليات التي تقوم بها، بالإضافة إلى عدم نجاعة وفعالية الخدمات التي تقدمها لمجتمع المستفيدين منها، ومحدودية الاهتمام بتحسين النواحي التنظيمية لإدارة المكتبة من جهة وقلة الاهتمام بمستوى رضى المستفيدين من جهة أخرى، رغم أن المستفيد أصبح أكثر ادراكا لكيفية البحث عن الجودة الأفضل والخدمة الموثوق بها وسرعة الاستجابة.

كل ذلك كان دافعا ومنطلقا لمجىء دراستنا هذه لمعرفة مدى استعداد المكتبات الجامعية الجزائرية التي من بينها المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من منطلق أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة لتحسين العمل في المكتبات وتخفيض تكاليف تشغيلها مع زيادة إنتاجية عملها وخدماتها التي تتوافق مع توقعات المستفيدين واحتياجاتهم المعلوماتية، بل وصفها مدخلا وقائيا يتطلب طريقة جديدة للتفكير والتنظيم، تقوم على التعاون في العمل لتحقيق الأهداف ويتحمل فيها كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في المخرجات والنواتج، هذا ما جعلنا نسلط الضوء على هذه الدراسة الذي يتمحور تساؤلها الرئيس حول:

ما مدى جاهزية المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بها؟

2.1. تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وتساؤلها الرئيس تم وضع بعض التساؤلات الفرعية كما يلي:

1. ما هي الإمكانيات المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-؟
2. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية؟
3. ما مدى استعداد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- لإعتماد منهج الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بها؟
4. كيف يمكن الإفادة المثلى من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- لتحسين مستوى الأداء؟
5. ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- للتحويل نحو التميز الإداري والخدماتي؟

3.1. فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، تم تحديد الفرضيات التالية كحلول مؤقتة لهذه الإشكالية:

1. تتوفر المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- على الإمكانيات الملائمة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
2. تعتمد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- برامج وخطط وسياسات لتطوير الأداء من وجهة نظر العاملين بها.
3. تسعى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها.

4.1. أسباب اختيار الموضوع:

لم تكن طريقة اختيارنا للموضوع عن طريق الصدفة أو العشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب دراسة فقط، لقد كان وراء هذا الاختيار دوافع وأسباب حفزتنا على محاولة التطرق لهذا الموضوع بصفة جدية وموضوعية، و تتلخص هذه الأسباب والدوافع فيما يلي:

1.4.1. أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع ذات العلاقة بتطبيقات النظريات الإدارية في المكتبات.
- الرغبة الملحة في إعداد المزيد من الدراسات المعيارية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات وخاصة المكتبات الجامعية.
- تشجيع الأستاذ المشرف للبحث في هذا الموضوع.
- الرغبة في تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال المكتبات الجامعية وتحديد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

2.4.1. أسباب موضوعية:

- أصبحت إدارة الجودة الشاملة اهتمام جميع المؤسسات والتنظيمات، إلا أن المكتبات خاصة الجامعية منها بقيت بعيدة عن هذه المناحي والاتجاهات الحديثة.
- نظرا لأهمية المكتبات الجامعية كونها من أهم مظاهر التقدم والرفي التي تتميز بها الجامعة، فإنها بأمس الحاجة لتلك النوعية من الدراسات التي تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول بها للمستوى المأمول من الجودة.
- نظرا لمحدودية وقلة الدراسات الأكاديمية خاصة الرسائل الجامعية الجزائرية في تخصص علم المكتبات التي تبحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.
- يمكن أن يفيد هذا البحث صانعي القرار في الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية وعوامل إنجاح تطبيقها.
- إنجاز دراسة علمية أكاديمية في إطار متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات تخصص تكنولوجيا المعلومات والتوثيق.
- أن يكون هذا الموضوع فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتتعلم في مختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية.

5.1. أهمية الدراسة:

- إن أهمية أي بحث تتوقف على أهمية الموضوع الذي يتم دراسته وعلى قيمته العلمية وما يمكن أن يحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما قد تمخض من حقائق يمكن الاستدلال بها في رسم السياسات والإستراتيجيات المناسبة، وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ارتباط الموضوع بقطاع التعليم العالي من خلال المساهمة العملية لهذه الدراسة عن طريق القيام بدراسة في إحدى قطاعات الخدمات التي تقدمها الدولة وهو قطاع المكتبات الجامعية التي لها أهمية كبيرة مقارنة مع نوعيات المكتبات الأخرى في وسط البحث العلمي.
- الأهمية الكبرى التي تحتلها المكتبة الجامعية المركزية ضمن الهيكل العام للجامعية ودورها الريادي في دفع عجلة البحث العلمي ومن ثم التنمية والتطوير، وهذا ما يستدعي ضرورة معرفة مدى جاهزيتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى لتوضيح استعدادات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- نحو تبني برامج إدارة الجودة الشاملة.
- الأهمية التي تحققها إدارة الجودة الشاملة لإدارة المكتبة من ضبط وتطوير النظام الإداري وزيادة فعالية خدماتها، بالإضافة إلى تحقيق التوافق الدائم مع متطلبات المستفيدين وكسب رضاهم.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج موضوعا جديدا نسبيا في الفكر الإداري العربي المعاصر، من خلال أنها تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية إذ تفتقر المكتبات الجامعية الجزائرية لمثل هذه الدراسات.

6.1. أهداف الدراسة:

- إن تبني الباحث أي موضوع للدراسة يعني وجود عدة أهداف ستسعى دراسته لتحقيقها، وهذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على نوع من المكتبات التي لها أهمية كبيرة مقارنة بالنسبة لنوعيات المكتبات الأخرى وهي المكتبات الجامعية باعتبارها جزءا مهما من العملية التعليمية المتكاملة في الجامعات، وفي البحث العلمي.
 - معرفة مدى جاهزية واستعداد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- للتوجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بها.
 - 4. الكشف عن الإمكانيات المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- من أجل معرفة مدى ملائمتها لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
 - التعرف على المفاهيم المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية.

- تحديد أساليب الإفادة المثلى والتطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- لتحسين مستوى الأداء الإداري والخدمي.
- بالإضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن هذه الدراسة تهدف الى الكشف عن الصعوبات التي تواجه المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

7.1. المفاهيم الأساسية للدراسة:

إن تناول أي بحث علمي للدراسة يستدعي ضرورة توضيح المصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تركز عليها الدراسة، ولهذا لا يمكن لأي باحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة إلى المفاهيم المعتمدة في بحثه، وفيما يلي المفاهيم الأساسية للدراسة:

1. الجودة:

هي أن تتوفر في الخدمة المقدمة من قبل المكتبة مجموعة من الخصائص والمميزات التي تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين منها وتقوم توقعاتهم بأقل تكلفة وأقصر وقت.

2. إدارة الجودة الشاملة:

هي خلق أداء إداري متميز مبني على أساس الرضى الدائم للمستفيد، من خلال التأكيد على جودة الأداء من جميع الجوانب والتركيز على التحسين المستمر لعمليات إنتاج الخدمات بما يتوافق مع توقعات ورغبات المستفيدين من المكتبة.

3. المكتبات الجامعية:

هي مؤسسة ثقافية علمية، تنشئها وتديرها الجامعة تعمل على خدمة المجتمع الأكاديمي بكل عناصره وفئاته وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في أعمالهم ودراساتهم.

4. العاملين:

هو العنصر البشري ذو الكفاءة العلمية والمهنية للقيام بالمهام وأداء الخدمات المتعددة التي تقدمها المكتبة.

8.1. الدراسات السابقة:

" يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة الأجزاء، ولا بد أن يستعين الباحث فيها بالبحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث، فالدراسات السابقة هي كل الدراسات

والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث¹. وفي هذا الجزء من البحث سيتم عرض بعض الدراسات التي سلطت الضوء على دراسة موضوع الجودة في المكتبات بصفة عامة وموضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بصفة خاصة، وهي كالتالي:

الدراسة الأولى:

للباحث "محمد رحايلي" بعنوان: الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية: دراسة ميدانية ومقارنة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم مكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، بجامعة منتوري قسنطينة، سنة 2005.

حيث تتلخص إشكالية البحث في الوقوف على مدى تطبيق المكتبات العامة بولاية قسنطينة للمعايير والمواصفات العالمية الموضوعية لتنظيم هذا النمط من المكتبات ومدى استغلالها للقدرات والكفاءات الموجودة تبعاً للسياسات الوطنية في مجال تدعيم جميع المكتبات بالإطارات المتخصصة ثم ما هي طموحات وتطلعات هذه المكتبات لخدمة مستقبلية حديثة؟

وكان الهدف من هذه الدراسة الوقوف على واقع أداء الأعمال في المكتبات العامة لولاية قسنطينة وتسلية الضوء على جوانب العمل المكتبي، وإبراز أهمية الجودة في أداء المكتبات العامة ووظائفها الداخلية التي تسعى إلى تقديم خدماتها لشريحة كبيرة من المستفيدين ومن مختلف الأعمار والفئات.

ولغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر تم اعتماد المنهج الوصفي، كما كان المجال المكاني لهذه الدراسة في المكتبات العامة عبر ولاية قسنطينة، حيث أجريت الدراسة مع الموظفين والمستعملين المنخرطين في المكتبات العامة.

ولقد تم اعتماد الملاحظة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي أن الجودة تتمثل في الإجابة ايجابية على متطلبات المستفيدين وفي سرعة الإجابة على المعلومة من المستعمل تماشياً مع التغيرات السريعة، اقتناء مصادر المعلومات بمختلف أنواعها وضم كل ما هو جديد بشكل دوري لتلبية متطلبات المستفيدين، السير الحسن للموارد المالية المخصصة

¹ - سلاطينة، بلقاسم، الجيلالي، حسان. منهجية العلوم الاجتماعية. عين مليلة: دار الهدى، 2004. ص. 113.

لاقتناء وتوزيع وسائط المعلومات ومصادرها الحديثة واستغلال شبكة الانترنت، كما أن الجودة مسؤولة تقع على عاتق المكتبي والمسؤولين والإداريين.

الدراسة الثانية:

دراسة للباحث "السعيد بوعافية" تحت عنوان: قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص إعلام علمي وتقني، بجامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006.

جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هو واقع مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية وكيف يمكن تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات في قياس جودة خدماتها؟ حيث كان الباحث يهدف من خلال هذه الدراسة للوقوف على الأداء الحالي لمكتبة الدكتور أحمد عروة من خلال دراسة واقعها، والتعرف على مدى توفر عنصر الجودة في الخدمات التي تقدمها المكتبة.

ولغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر تم اعتماد المنهج التحليلي لتحليل البيانات والمنهج الوصفي للجانب النظري، كما تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي كمقياس النزعة المركزية، كان المجال المكاني لهذه الدراسة هو مكتبة أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة عرضية من مجتمع أصلي متكون من 218 باحث وباحثة ما بين درجات الماجستير ودكتوراه دولة ودكتوراه علوم.

ولقد فرضت هذه العينة وطبيعة الموضوع على الباحث إتباع أدوات جمع البيانات التالية: استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى انخفاض مستوى جودة خدمات المكتبة نظرا لكون توقعات المستفيدين لجودة الخدمة المكتبية كانت مرتفعة عن ادراكاتهم لها.

الدراسة الثالثة:

دراسة للباحث "السعيد بوعافية" تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: جامعة منتوري بقسنطينة نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم المكتبات، بجامعة قسنطينة 2، سنة 2012-2013.

جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى رضی أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا عن الخدمة المكتبية المقدمة من طرف المكتبة المركزية بجامعة منتوري، وما مدى امكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل رفع مستوى خدماتها؟.

حيث كان الباحث يهدف من خلال هذه الدراسة للوقوف على الأداء الحالي للمكتبة المركزية بجامعة منتوري من خلال دراسة واقعها، والوقوف على اتجاهات كل من العاملين والمستفيدين من طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس نحو استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة في تنظيم المكتبات الجامعية وإدارتها وخاصة المكتبة المركزية بجامعة منتوري موضع الدراسة بغرض تحقيق جودة الخدمة والارتفاع بمستوى الخدمة.

ولغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكان المجال المكاني لهذه الدراسة هو جامعة منتوري قسنطينة وبالتحديد المكتبة المركزية، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من خلال فئة هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في حين اعتمد الباحث أسلوب العينة القصدية بالنسبة للعاملين بالمكتبة المركزية محل الدراسة.

ولقد فرضت هذه العينة وطبيعة الموضوع على الباحث إتباع أدوات جمع البيانات التالية: استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج متعلقة بأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بحيث أن رضا هؤلاء عن كل من المتغيرات المتعلقة بمحور مقتنيات المكتبة وملاءمتها والمتغيرات المتعلقة بإدارة المكتبة وبيئة العمل والعاملين وبإتسياب المعلومات وتقنياتها يميل إلى الموافقة إلى حد ما، أما بالنسبة لمتغيرات المتعلقة بجودة الخدمة وسهول الحصول عليها يميل إلى الموافقة، أما نتائج المتعلقة بالعاملين بالمكتبة محل الدراسة فخلص بأن رضا العاملين عن المتغيرات المتعلقة بمحور المعلومات والمعايير وبمحور العمل الجماعي والتنسيق ومحور تحسين الجودة ونتائجها ومحور التركيز على مستخدمي المكتبة يميل إلى الموافقة إلى حد ما وبمتوسط.

الدراسة الرابعة:

دراسة للباحث "زين الدين كادي" تحت عنوان: التكوين في علم المكتبات وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، بجامعة وهران، سنة 2014-2015.

جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وهل هناك إطار مرجعي للتكوين في علوم المكتبات لتكوين مهنيين متطلعين لمستوى إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، مع إقرار علاقة التأثير والتأثر.

حيث كان الباحث يهدف من خلال هذه الدراسة إلى تطبيق النظريات الإدارية الجديدة والتي تواكب التحولات التكنولوجية والبحث في سبل إعداد المكتبي القادر على التعامل مع المعلومات الرقمية واستخدام أوعية المعلومات الإلكترونية داخل المكتبات الجامعية، ودراسة العلاقة القائمة بين إنتاج الكوادر البشرية المؤهلة وتطبيق الجودة في هذه المؤسسات.

ولغرض تحقيق الأهداف السابقة الذكر تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكان المجال المكاني لهذه الدراسة هو كل الجامعات التي تنتمي إلى الغرب الجزائري، أما بالنسبة للعينة فقد تم الباحث اختيار عينة عرضية شملت حاملي الشهادة الجامعية في التخصص.

ولقد فرضت هذه العينة وطبيعة الموضوع على الباحث إتباع أدوات جمع البيانات التالية: استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المناهج الدراسية لعلوم المكتبات تعاني من بعض القصور في مواكبة التطورات الحديثة بالإضافة إلى أن منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة رغم بساطته من الناحية العلمية إلا أنه في الواقع يصطدم بمشاكل جمة تعرقل تجسيد إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية محل الدراسة.

1.8.1. أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

تم الاعتماد على الدراسات السابقة لأنها تتقاطع مع موضوع الدراسة في زوايا معينة، فبالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث "محمد رحايلي" فإنها تتقاطع مع الدراسة الحالية في موضوع الجودة، إلا أنها تطرقت إلى موضوع الجودة لكن في بيئة المكتبات العامة، بينما دراستنا الحالية ركزت على إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وهذا ما أضافته دراستنا الحالية لدراسة السابقة.

أما بالنسبة لدراسة الباحث "السعيد بوعافية" تحت عنوان: قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور

أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات فإنها تتقاطع مع الدراسة الحالية في موضوع الجودة إضافة إلى ذلك كون الدراستين تتم على مستوى المكتبة الجامعية، بحيث أن هذه الدراسة تتمحور حول قياس جودة الخدمات بينما دراستنا الحالية تتركز على إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، وبالتالي فإن الأهمية التي أضافتها دراستنا الحالية لدراسة

السابقة هو أن هذه الأخيرة اقتصررت على جانب معين لهو قياس جودة الخدمات، أما بالنسبة لدراستنا الحالية تمثلت القيمة المضافة في خلق أداء إداري متميز من خلال التأكيد على جودة الأداء من جميع الجوانب بما فيها الخدمات بالنسبة للمكتبات الجامعية وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وكان ذلك من خلال الكشف عن مدى استعداد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتتقاطع دراستنا الحالية مع دراسة الباحث "السعيد بوعافية" تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: جامعة منتوري بقسنطينة نموذجا في تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، بينما الاختلاف يكمن في تركيز هذه الدراسة السابقة لمحاولة التعرف على اتجاهات العاملين بها والمستفيدين منها من طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في خدماتها، وبالتالي فإن القيمة التي أضافتها دراستنا الحالية هو الكشف عن مدى جاهزية واستعداد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف على الإمكانيات المتوفرة والكشف عن مدى توفرها على برامج وخطط وسياسات لتطوير أدائها.

أما الدراسة التي قام بها الباحث "زين الدين كادي" فإنها تتقاطع مع الدراسة الحالية في موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، كما اختلفت مع دراستنا الحالية باهتمامها بالتكوين في علم المكتبات، وبالتالي فإن الأهمية التي أضافتها دراستنا الحالية للدراسة السابقة هو دراسة واقع المكتبة محل الدراسة لمعرفة مدى استعدادها لتوجه نحو تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني

تطبيقات الجودة في المكتبات الجامعية

تمهيد

1.2 مدخل الى الجودة

2.2 أساليب الجودة

3.2 ماهية المكتبات الجامعية

4.2 أساسيات المكتبات الجامعية

5.2 الجودة في المكتبات الجامعية

6.2 الهيئات والمنظمات الداعمة لإرساء الجودة في المكتبات الجامعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

في عالم تسوده العولمة في كل الميادين أصبح هدف كل مؤسسة اليوم يركز على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين منها بطريقة أحسن من المؤسسات الأخرى، وفي هذا السياق يجب على كل مؤسسة أن تتبن مفهوم الجودة في جميع نشاطاتها، ومن بين هذه المؤسسات نجد المكتبات التي أصبح لزاما عليها هي الأخرى اعتماد أساليب الجودة وتدابيرها، القائمة على المقاييس والمواصفات التي اجتهدت المنظمات والهيئات الدولية في سنها وجعلها قاعدة العمل المكتبي، وإن المكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات والمنظمات والهيئات الأخرى التي سعت جاهدة من أجل الاستفادة من تطبيق الجودة للارتقاء بمستوى أدائها لتتوافق مع توقعات المستفيدين واحتياجاتهم المعلوماتية ورضاهم عنها ، وهذا ما سوف يتم الاحاطة به في هذا الفصل.

1.2. مدخل إلى الجودة**1.1.2. مفهوم الجودة****1.1.1.2. مفهوم الجودة لغة:**

إن مصطلح الجودة ليس جديدا ولا مستحدث بل إنه من أصول اللغة منذ منشئها فقد وردت عدة معاني في اللغة لكلمة الجودة. حيث تعرف الجودة لغة بأنها: جاد الشيء، جُودة، وجوْدَة، أي صار جيدا، والجيد نقيض الرديء، ومثلها التجويد، وأجاد فلان في عمله وأجود و جاد عمله: وجود جُودة¹.

2.1.1.2. مفهوم الجودة اصطلاحا:

والجودة اصطلاحا هي الدرجة التي تلبى بها مجموعة من الخصائص الكامنة لمتطلبات (الايزو) ويمكن أن تكون الخصائص طبيعية أو وظيفية أو عضوية، هي كامنة في المنتج أو النظام وتتعلق بأحد المتطلبات، والمتطلب هو حاجة أو توقع تم النص عليه ضمنا أو الزاميا.² هذا وقد اختلفت تعريفات الجودة باختلاف آراء الكثير من الباحثين والكتاب، حيث عرفها البعض بأنها الأداء بالمستوى الذي يتوقعه العملاء، والبعض الآخر عرفها بأنها تلبية احتياجات

¹ - ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر، 1994. ص.720.

² - السامرائي، مهدي صالح. الكناني، صبيح كرم. نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات. عمان: دار كنوز المعرفة، 2013. ص.30.

ومتطلبات العميل منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات،¹ وعرفت أيضا بأنها تقديم السلع والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بحيث تتوافق معها توافقا متناسقا ومنسجما².

ولقد تم الإشارة إليها من قبل "عمرو عقيلي" بأنها: توافر خصائص وصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات المستفيد وذلك بتصميم جيد للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم مع تقديم خدمات مصاحبة بما يتوافق مع حاجات وتوقعات المستفيدين حاليا ومستقبلا³.

كما نجد أن مصطلح الجودة عرفه "بستر فيلد" على انه : ترجمة حاجات العملاء و المستفيدين و توقعاتهم بشأن المنتج بخصائص محددة تكون اساسا لتصميم المنتج وتقديمه للعميل (المستفيد) بما يؤمن حاجاته وتوقعاته .

بينما عرفت الجودة من قبل الجمعية الامريكية لنظام الجودة بأنها : مجموعة الخطط والنشاطات التي يتم تزويدها للتأكد من أن المنتجات والعمليات والخدمات ستشبع حاجات محددة.⁴

اما بالنسبة للتعريف القياسي الذي يحمل رقم ايزو 8402 تعرف الجودة بأنها : تكامل الملامح و الخصائص لمنتج او خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة او معروفة ضمنا.⁵

والجودة حسب الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR): "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين الضمنية والصريحة"⁶

¹ - مدحت سعيد، سمير. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على خدمات المكتبة المركزية بجامعة تكريت (العراق). مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية. مج 14، ع2. العراق، 2008.ص.277.

² - عباس، هشام عبدالله. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج 11، ع 1، 2005. ص. 37.

³ - مصطفى، أري كمال. معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي. الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة، 2016. ص 28.

⁴ - السامرائي، مهدي صالح. الكفاني، صبيح كرم. مرجع سابق. ص. 31.

⁵ - إبراهيم، محمد عبد المنعم. الجودة بين فلسفة التنظير و فاعلية التطبيق مع رصد لتطور نظم و مفاهيم الجودة. القاهرة: منشأة المعارف، 2013.ص.19.

⁶ - رقاد، صليحة. تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. (غير منشورة). رسالة دكتوراه. تخصص العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف 1، 2013/2014. ص.13.

فمن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن القول بأن الجودة هي تقديم منتج ذو نوعية عالية ومتميزة أو أداء الخدمات بصورة جيدة، بغية إشباع حاجات ومتطلبات العميل بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

2.1.2. التطور التاريخي لأفكار الجودة

إن الجودة من المفاهيم التي يعود جذورها إلى القدم، فرغم الامتداد العريق لها وقدمها إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في بداية المنتصف الثاني من القرن العشرين، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الاستراتيجية في المؤسسة، وعليه فالجودة كغيرها من المصطلحات والتقنيات التي عرفت تطورات وتغيرات وكان ذلك وفق عدة مراحل يمكن توضيحها في مايلي:

1.2.1.2. مرحلة العصور القديمة :

عند الرجوع لتاريخ الجودة، نجد أن هذا المفهوم لم يكن وليد الستينيات أو الثمانينيات كما يعتقد، بل يعود إلى بداية تواجد البشرية، ويتضح لنا ذلك من خلال أن في عام 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء حيث أصدر حمورابي آنذاك قانونا نصت أحد موادها على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات جيدة.

كما وجدت أيضا في مصر القديمة أيام حكم الملوك والفراعنة وذلك في حوالي 1450 ق.م حيث كان المفتشون يستخدمون سلكا معدنيا للتأكد من أبعاد الأحجار بينما كان قاطع الأحجار يراقبهم، كما كان الفينيقيون أيضا لهم طريقتهم الخاصة في منع الوحدات المعيبة في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز.¹

2.2.1.2. مرحلة العصور الوسطى:

وتمتد هذه المرحلة من مطلع القرن الثالث عشر وحتى التاسع عشر ومن أهم مميزات ظهور التنظيمات الحرفية، التي سمحت بوضع قواعد للتطوير والتحكم في الجودة، إلى جانب وضع برامج خاصة بالتدريب والمراقبة، ولقد ساهمت الحرفية في تطوير الاقتصاد، والاتجاه من التنظيمات البسيطة إلى تلك الأكثر تعقيدا حيث شكل الحرفيون خليطا من المتدربين والمفتشين وكان التركيز منصبا على الأخطاء والعيوب كما أن الحكومات كانت قد وضعت المعايير كالأوزان والمقاييس وكان بمقدور كل

¹ - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص إعلام علمي و تقني. قسم علم المكتبات. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2006. ص.81.

شخص أن يفحص كل المنتجات ويضع معيارًا واحدًا للجودة في الوقت الذي كان فيه المشترون يعتمدون على مهارة وسمعة الحرفي، كان هذا في ظل الثورة الصناعية، والتي نتج عنها العديد من التغيرات في كل الميادين، خاصة ميدان الأفكار.¹

3.2.1.2. مرحلة تطور المناهج التسييرية :

كان لتطور الأنظمة الإنتاجية، وظهور المصانع الكبيرة الأثر المباشر في ظهور جملة من المشاكل، سواء تلك المرتبطة بالعامل التقني أو العامل البشري، فبحثا عن الحلول جاءت المناهج التسييرية، ففي البداية كان المنهج الآلي الذي انبثقت منه حركة الإدارة العلمية، حيث نجد أن المنهج الآلي كان يبحث عن فعالية العمليات قصد زيادة الإنتاج، وتحسين ظروف العمل المادية، وذلك من خلال الدراسة العلمية للزمن والحركة، بعدها كان المنهج السلوكي الذي ركز على العنصر البشري من خلال الاهتمام بتحسين ظروف عمله ومعاملته، ثم ظهر منهج الرشادة الذي يمثل دمجا لمزايا المنهجين السابقين، وصولا إلى منهج الطوارئ، الذي يعتبر القرارات والأفعال هي نتاجا للظروف و الوضعيات.

كل هذه الحركية كانت تهدف إلى تحقيق فعالية في الأداء من أجل ضمان البقاء والاستمرار، ولكن وفق توجهات ورؤى مختلفة.²

4.2.1.2. مرحلة الرقابة على الجودة :

لقد ساهمت المناهج التسييرية السابقة، خاصة المنهج الآلي المعبر عنه بالتسيير العلمي بقيادة تيلور في الفصل بين عملية الإنتاج وعملية الرقابة على الوحدات المنتجة، بحيث نتج عن عملية الفصل ظهور قسم خاص بالرقابة على الجودة، وذلك باستخدام أساليب رقابة متميزة، بدأت بعملية الفحص لتتحول إلى ضمان الجودة³

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تميميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة لتقليل من أخطاء تصنيع السلعة وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، ويعد العالم "والتر شيوارت" من مؤسسي

¹ -بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: داربهاء الدين، 2015، ص.114.

² - بديسي، فهيمة. إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. مجلة العلوم الإنسانية، ع 21. قسنطينة، 2004، ص.95.

³ - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس

الإدراكات و التوقعات. مرجع سابق، ص.83.

ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً، كما يعد "دوارد ديمينغ" رائد الجودة أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.¹

5.2.1.2. مرحلة ادارة الجودة الشاملة:

تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الجودة الشاملة الذي يركز على أن مسؤولية الجودة هي مسؤولية كل أقسام المؤسسة، وأن الكل مسؤول على جودة المنتجات²، أول من أدخل مفهوم الجودة الشاملة هو Feigenbaum متأثر بفهوم الجودة على نطاق المؤسسة ككل الذي ابتكره اليابانيون عام 1955 وقد نادى بالتركيز على مبدأ المعيب صفر والتركيز على العلاقة مستفيد/ مورد، والإدارة بالمشاركة³، بحيث أصبح التركيز يتمحور حول دوائر الجودة وفرق العمل لتحسين الأداء، كما نشأت جوائز عالمية للجودة، وفي عام 1987 أعلنت الحكومة الأمريكية عن جائزة قومية للجودة هذا في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي أوروبا قامت العالمة نانسي بصياغة مصطلح إدارة الجودة الشاملة، وفي سنة 1988 تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة.⁴

3.1.2. أهمية الجودة

إن للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات على اختلاف انشطتها او على مستوى المستفيدين من هذه المؤسسات، أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ انها أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات معينة، ويمكن توضيح أهمية الجودة في النقاط التالية:

1- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء، ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام، وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى

¹ - يزيد، قادة. واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص حوكمة الشركات. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية. جامعة بو بكر بلقايد. تلمسان، 2011-2012. ص.7.

² - حبشي، فتيحة. إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة- فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة. (غير منشورة). مذكرة دكتوراه. تخصص اقتصاد كمي. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007. ص. 39.

³ - مصطفى، أري كمال. مرجع سابق. ص. 27.

⁴ - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق. مرجع سابق. ص. 116.

المستفيدين من هذه الخدمات.¹

3- **تحسين سمعة المؤسسة:** ترتبط سمعة المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج الذي تقدمه لعملائها، وسواء كان ذو جودة عالية أو منخفضة ولا تقتصر الجودة هنا على جودة السلعة بل تتعداها لتشمل ما تقدمه من منتجات جيدة، أو في علاقتها بالموردين.

4- **تحسين القدرة التنافسية:** فتكمن أهمية الجودة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من

خلال توفر سبعة أبعاد تمكن المؤسسة الاختيار من بينها ما يعمل على تحسين قدرتها التنافسية .

5- **المسؤولية عن المنتجات:** تجعل القوانين كل فرد يعمل في سلسلة التوزيع مسؤولاً عن المنتج،

كما أن المؤسسات التي تنتج سلعا أو خدمات بها أخطاء أو عيوب تكون مسؤولة عما تسببه هذه

المنتجات من اصابات أثناء استخدامها، كما أنه يتم وضع معايير أو مواصفات للمنتجات التي لا

ترقى إلى هذه المعايير.²

6- **تقليل الوقت اللازم لانجاز المهام للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز

الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبته، وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة

وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبيا على العميل.

7- **خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر من خلال اشراك جميع العاملين في التطوير**

بالإضافة الى متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

8- **تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.**³

4.1.2. أبعاد الجودة

بما أن الجودة في منشأة الأعمال هي ملائمة المنتج أو الخدمة في مواصفاته وخصائصه

الفعلية للاستعمال بأقل كلفة داخلية وبالسعر المقبول من قبل المستهلك، وما دام تعريف الجودة

ومفهومها مرتبط بخصائص المنتج أو الخدمة فلا بد من تحديد اطار للخصائص ذات الأهمية في

مواصفات المنتج أو وجوده الفعلي والتي تلائم حاجات المستعمل، ولقد اهتم البعض بذلك فحدد

¹ - شاكور مجيد، سوسن. الجودة في المؤسسات و البرامج الجامعية. عمان: دار صفاء، 2012.ص.38.

² - كورنيل، فريد. كحيلة، أمال. الجودة وأنظمة الايزو. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010. ص.31.

³ - شاكور مجيد ، سوسن. مرجع سابق.ص.38،39.

أبعادا للجودة.¹

حيث يتضح أن هناك تباين لأراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، وفي هذا الصدد لا بد من المؤسسة دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، من أجل الخروج بما يناسبها أكثر، من خلال التركيز على ما يهم مستفيديها. حيث نجد أن (kotler) يرى أن للجودة خمسة أبعاد أساسية هي: الضمان / الاعتمادية / الاعتناق / الاستجابة / التجسيد المادي ومن وجهة نظر الباحث (Massy) فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي: التفوق / تحقيق أو تجاوز التوقع / القيمة / مواصفة المواصفات.²

أما "فريد كورتل" و"أمال كحيلية" في كتاب الجودة وأنظمة الايزو تم تحديد أبعاد الجودة في:

- 1- **مستوى الأداء:** حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة وامكانية إصلاحه أو بمعنى آخر مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه
- 2- **المطابقة:** بمعنى التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو قبل الزبون .
- 3- **المظهر الخارجي:** وهو امكانية اقتناع الزبون بجودة المنتج انطلاقا من مظهره الخارجي وترغيبه في اقتنائه، وهي عوامل شخصية فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد برضاهم اتجاه منتج معين أو تشكيلة معينة للمنتجات .
- 4- **الموثوقية و المتانة:** يعكس هذا البعد احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، ويحقق بذلك الاستفادة الشاملة والدائمة منه.
- 5- **خدمات ما بعد البيع:** يشير هذا البعد الى معالجة شكاوي العملاء أو التأكد من رضاهم، كما يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم خدمات ما بعد البيع.
- 6- **امكانية التحسس بالجودة:** لقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم لخدمات ما بعد البيع تشكل المعيار الأكثر أهمية في امكانية التحسس بالجودة للتأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80 بالمئة من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية تمثل 80 بالمئة من التأثير على الزبون.³

¹ - أبو الرب، عماد، واخرون. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2009. ص.114.

² - شاكر مجيد، سوسن. مرجع سابق. ص.34.

³ - كورتل، فريد. كحيلية، أمال. مرجع سابق. ص. 28.

2.2. أساليب الجودة :

بالنسبة للحديث عن أساليب الجودة نجد أن هناك بعض الأساليب التي يمكن استخدامها والاعتماد عليها في تطبيق برنامج الجودة الذي تتبناه ادارة المؤسسة ومن أهمها نذكر مايلي:

1.2.2. التشخيص وحل المشكلات :

أسلوب التشخيص وحل المشكلات ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق لمناقشة المشكلات في المؤسسة والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة¹، ويعتمد أسلوب التشخيص وحل المشكلات من أجل تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بهدف تحديد ما هي المشاكل الأكثر عملية في مواجهتها ومن أمثلتها: أسلوب تحليل SWOT وهو تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات وأسلوب تحليل pareto هذا الأخير الذي يساعد على اكتشاف أن 20 % من المشاكل والتي تم علاجها سوف تحقق أكبر ايجابيات للمؤسسة .

كما يعد الأسلوب الذي قام بتطويره "إيشيكاوا" عام 1943 الذي يطلق عليه مسمى عظمة السمكة حيث مكن من تحليل مشكلات العاملين والمتمثلة إما في الأفراد أو الطرق أو الآلات أو المواد من منطلق عدة أسئلة لماذا؟ متى؟ من؟ كيف؟ ماذا؟ وذلك من أجل الوصول إلى المشكلة التي تم تحديدها.

2.2.2. جماعات عمل الجودة :

حيث يمكن أن تكون هذه الجماعات في عدة أشكال إما في الصورة من أعلى لأسفل وهنا يتم الجمع بين رجال الإدارة العليا وبعض أفراد الأسرة الوسطى والدنيا، وقد تكون الجماعة من أسفل إلى أعلى، ويمكن للجماعة أن تنمي بنفسها روح العمل الإداري الجماعي وكذلك قدرة القائد على التعامل مع فكر الجماعة وهي عوامل تؤثر في نجاح عمل جماعات الجودة.²

3.2.2. دوائر الجودة :

وهي احدى أشكال جماعات الجودة، وجدت في اليابان في عام 1960 وتسمى دوائر ضبط

¹ - علي، عاصم شحادة. تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث. ع 07، 2009-2010. ص. 196.

² - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات و التوقعات. مرجع سابق. ص.90.

الجودة، وعرفت في الولايات المتحدة في عام 1970.¹

إن تعبير دائرة الجودة يؤكد وجود دائرة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الانتاج ويطلق عليها أيضا فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأفضل لمشكلة ما أو تحسين واقع العمل، وعرفت بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الاحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق، وهذا الأسلوب يلعب دورا بارزا في تعلم أعضائها مهارات هامة تمكنهم من تعزيز ثقتهم الذاتية في حل المشكلات وصقل مهاراتهم واكتسابهم مهارات مفيدة في الإدارة بالمشاركة.²

كما أن دوائر الجودة تضم متطوعين من نفس المستوى الإداري، إذ يجتمع الأعضاء بشكل دوري لحل المشكلات التي تؤثر في مجال عملهم، ويتدربون على حل المشكلات من خلال ما يعرف بالأساليب السحرية التي نجد من بينها العصف الذهني وأسلوب باريتو، وخرائط المراقبة والرسم البياني ... وغيرها.³

4.2.2. أساليب التعلم من الآخرين:

تمكن أساليب التعلم من الآخرين اقتراح أشياء جديدة وكذا القدرة على أن يستمر الفرد في تعلمه من الآخرين، ومن أشهرها أسلوب النقاط المرجعية ويعتمد هذا الأسلوب على فكرة أساسية وهي أنه عندما تقوم المؤسسة بتحليل عملياتها بحيث تحقق خدمة جيدة، فهذا التحليل يظهر لنا أن بعض المجالات قد يكون لها مثل في بعض المؤسسات المشابهة للمؤسسة موضع التحليل.⁴

¹ - النعيمي، محمد عبد العال. صويص، راتب جليل. SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة : مفاهيم و تطبيقات. عمان: دار إثراء، 2008. ص.42.

² - زين الدين، فريد. تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل. القاهرة: (د،ن).2002.ص.277.

³ - الدرادكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط2. عمان: دار صفاء، 2005. ص 162،163.

⁴ - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات و التوقعات . مرجع سابق.ص.90.

3.2. ماهية المكتبات الجامعية:

1.3.2. مفهوم المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية من أهم أنواع المكتبات، وتعود هذه الأهمية لارتباط هذه المكتبات بالجامعة، فهي تعد بمثابة القلب في جسم الجامعة والعقل المفكر لها، كما تساعد الجامعة في أداء رسالتها التعليمية والبحثية والاجتماعية¹.

فقد عرفت المكتبة الجامعية عند الكثير من المتخصصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، إلا أن مجملها يصب في نفس المدلول حيث: عرفها "سعيد أحمد حسن" بأنها " عبارة عن مجموعة من الكتب والمخطوطات والوثائق والسجلات والدوريات وغيرها من المواد، منظمة تنظيمًا مناسبًا لخدمة طوائف معينة"².

ومن جانب آخر يشير "حشمت قاسم" إلى أن النظرة إلى المكتبة الجامعية تعني أننا نتعرض لشبكات تضم أعداد من المكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، حيث توزع مهام الخدمة المكتبية على عدد من المكتبات المتعاونة فيما بينها تحت مظلة مكتبة مركزية أو إدارة مركزية تتولى مسؤولية التنسيق والإشراف الفني للعمل فيها³.

بينما عرفت المكتبات الجامعية بأنها تلك المكتبات التي تنشئها و تديرها الجامعة أو الكلية، فهي تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات المكتبية للطلاب و الأساتذة و العاملين في هذه المؤسسات، فهي تدعم البحث والدراسة عن طريق توفير ما يلزم من معلومات⁴.

ويشار إليها بأنها مؤسسة علمية وثقافية تعمل على خدمة مجتمع معين ينتسب الى الجامعة أو المعهد وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لأغراض الدراسة أو العمل⁵.

في حين عرفت الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات الحاسبات المكتبة

¹ - محمد، هاني. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات و اثارها على قيام الحضارات. كفر الشيخ: دار العلم والايمان، 2014. ص.98.

² - خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق، 2013. ص. 65.

³ - إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص.42.

⁴ - اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات و مصادر المعلومات. عمان: شركة الأكاديميون، 2016. ص.21.

⁵ - الياسري، أروى عيسى. حوسبة المكتبات الجامعية. عمان: دار دجلة، 2010. ص.34.

الجامعية بأنها "مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريب والأبحاث والخدمات¹.

يتضح من التعريفات السابقة الذكر أن مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية التي تسعى هذه الأخيرة إلى تقديم الخدمات وتلبية إحتياجاتهم، يتمثل في كل من الطلبة بمختلف مستوياتهم وأعضاء هيئة التدريس والعاملون والباحثون في مختلف المجالات.

2.3.2. أهداف المكتبات الجامعية:

عند التخطيط لإنشاء أي مكتبة جامعية لابد من تحديد أهدافها، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، والتي تمثل بدورها مجموعة الأغراض الدقيقة والمرشدة لإنشاء وإدارة تلك المكتبة، فبدون تحديد الأهداف يصبح جهد المكتبة عشوائيا وغير منظم، وبصفة عامة فإن أهداف المكتبات الجامعية تتبع من الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها باعتبارها نظاما فرعيا أساسيا من النظام الكلي للجامعة²، بحيث يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- توفير مجموعات حديثة من المصادر التعليمية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخصصات المناسبة لخدمة ودعم المناهج التعليمية.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص والبيبليوغرافيا.
- تهدف إلى تدريب المستفيدين على استخدام الوسائل والتجهيزات والتكنولوجيا الحديثة وعلى حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة³.
- توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا⁴.
- تقديم الخدمات المكتبية بأشكالها التي نجد من بينها خدمة الإعارة والتصوير وخدمات المراجع والتوجيه.. وغير ذلك.

¹ - خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. مرجع سابق. ص. 65.

² - خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2014. ص 209، 210.

³ - الدباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار دجلة، 2008. ص. 91، 92.

⁴ - إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012. ص. 17.

- تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية داخل وخارج الوطن¹.
- المساهمة في نقل التراث الفكري العلمي وذلك من خلال الأبحاث العلمية والمعلومات².
- مساعدة مجتمع المستفيدين منها في إعداد الأبحاث والتكليفات الدراسية الخاصة بهم.
- للمكتبة الجامعية هدف اجتماعي يسعى لخلق حياة اجتماعية متوازنة بين رواد المكتبة حيث تعد المكتبة المكان المناسب الذي يمكن أن يجمع بين الطلاب والأساتذة وغيرهم من الباحثين وطلاب الدراسات العليا³.

3.3.2. أنواع المكتبات الجامعية:

إن المكتبات الجامعية تعمل على تحقيق الأهداف و البرامج التعليمية للجامعة و تتمثل وظيفتها الأساسية في خدمة المجتمع الأكاديمي وذلك من خلال تلبية احتياجاته المختلفة والمتنوعة الأمر الذي جعل هذا النوع من المكتبات يتخذ عدة أنواع وهي كالتالي:

1.3.3.2. المكتبات المركزية:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة، وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة، أي تتوسط الكليات المتواجدة في الجامعة، حيث نجد لكل جامعة مكتبتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كونها هي التي تزودها بالكتب و الوثائق، كما أنها تتكفل بجانب توظيف المكتبيين وتوزيعهم وتعيينهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية و التنظيمية والعلمية، كما نجد أن المكتبات المركزية تقوم باقتراح الحلول الفنية في غالب الأحيان كما تساهم في شكل فعال في وضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارة الكليات والأقسام، فهي تعمل على تنسيق وتنظيم الأنشطة العلمية المختلفة مثل: الملتقيات والندوات ومعارض وغيرها، وبالتالي فإن المكتبة المركزية تمثل الواجهة الحقيقية والرئيسية لجميع مؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة، كما تعتبر همزة وصل ما بين هذه المؤسسات والادارة⁴.

¹ -شناق، وليد ناصر. المدادحة، أحمد نافع. المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية. عمان: مكتبة المجتمع العربي. 2013. ص. 163.

² - المدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة، 2011. ص. 106.

³ - خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات و ثورة المعلومات. مرجع سابق. ص 210-212.

⁴ - جابر مرسى، نجلاء محمد. تطور علم المكتبات: من القديم إلى الحديث. الإسكندرية دار الوفاء، 2015. ص. 74، 75.

2.3.3.2. مكتبات الكليات:

هي تلك المكتبات التي تكون داخل الكليات الجامعية، بحيث نجد لكل كلية مكتبتها الخاصة بها، التي تقوم بتقديم مجموعاتها وخدماتها للمجتمع الأكاديمي بمختلف فئاته من دارسين وأساتذة وموظفين والعاملين في الكلية، حيث يكون هذا النوع من المكتبات متخصص بتخصص الكلية التي تنتمي إليها والمتواجدة فيها، فهي تتولى عملية الاشراف على مكتبات الاقسام والمعاهد التي تكون تابعة للكلية كما نجد أن هذه المكتبات في أغلب الأحيان تكون مجهزة بأدوات وسائل حديثة تعمل على تسهيل عملية استرجاع المعلومات، حيث تكون مرتبطة بشبكة الانترنت، إن هذه المكتبات تعمل على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية، سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تنقل كاهل المكتبات المركزية من جوانب التنظيم والتخزين.¹

3.3.3.2. مكتبات الأقسام:

من المتبع في التعليم الجامعي وجود عدة أقسام في كل كلية من الكليات، وبالتالي فإن هذه المكتبات تتواجد داخل كل قسم في تهدف إلى خدمة قسم معين، فقد ظهرت الحاجة لإنشاء هذه المكتبات نظرا لزيادة عدد الطلبة، فإن وجود مكتبة في كل قسم يعد من الطرق المناسبة لتوفير موارد البحث لأعضاء هيئة التدريس في القسم وتلبية احتياجات المستفيدين منها، بحيث تكون هذه الموارد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية.²

4.3.3.2. مكتبات المخابر:

تنشأ هذه المكتبات على مستوى الأقسام المجهزة بمختبرات لأجراء التجارب العلمية والأعمال التطبيقية والتي تستوجب مواد ووثائق خاصة، وتحتوي على رصيد مهم من الوثائق والمواد بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لانجاز تجارب الباحثين والأساتذة والأعمال التطبيقية الموجهة للطلبة كما

¹ - عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص المعلومات الالكترونية: الافتراضية واستراتيجيات البحث عن المعلومات. قسم علم مكتبات. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012. ص.23.

² - إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: دار المسيرة، 2009. ص.251.

أن هذه المكتبات أيضا أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية ومرتبطة بشبكة الانترنت¹.

5.3.3.2. مكتبات المعاهد والمدارس العليا:

وهي من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، وتكون الوثائق التي تتضمنها حسب التخصصات، وتكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها وخدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى².

4.3.2. أهمية المكتبات الجامعية

إن للمكتبات الجامعية أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع الأكاديمي المستفيد منها، من خلال ما توفره من معلومات علمية وتقنية اللازمة لإجراء البحوث العلمية الجامعية وما تحتويه من دراسات حديثة هذا من جهة، وبالنسبة للجامعة في حد ذاتها من جهة أخرى، بحيث أن نجاح الجامعات أصبح مروهن بمدى فعالية مكتباتها وكفاءتها في تلبية الاحتياجات الفعلية لمستفيديها.

كما نجد عبد "الحميد فادي" وضح أهمية المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

- تعمل على تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تعمل على تشجيع النشر العلمي (بحوث ودراسات وكتب.. وغيرها)
- تساهم في البناء الفكري للمجتمع.
- حماية التراث والفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال.
- تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة³.

ومن هذا يتضح أن أهمية المكتبات الجامعية ترجع إلى عظم المسؤولية الملقاة على عاتقها باعتبارها الجهاز المسؤول في الجامعة عن توفير مختلف أوعية المعلومات اللازمة لإنجاح رسالة الجامعة، حيث تعد المكتبة حجر الزاوية التي تتمحور حولها الأهداف الرئيسية للجامعة، كما أنها تعد

¹ - المدادحة ، احمد نافع. مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012. ص. 57.

² - بوشارب بولداني، لزهرة. المكتبات الجامعية داخل البيئة الالكترونية وفترضية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة فرجات عباس سطيف. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص إعلام علمي وتقني. قسم علم المكتبات. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة، 2005/2006. ص. 47.

³ - عبد الحميد، فادي. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة، 2006. ص 167.

أحد المعايير الرئيسية التي تقام عليها الخطوط وبرامج الدراسات الجامعية العليا، فضلا عن كونها القاعدة الأساسية للبحث العلمي والمعيار الحقيقي الذي تقوم على أساسه مكانة الجامعة وسمعتها¹. وما يجدر ذكره أن المكتبات الجامعية وكفاءتها قد أصبحت إحدى المقاييس المعتمد عليها في تقييم الجامعات بل و يقاس بها رقي المجتمعات وهذا ما يؤكد على أهمية المكتبات الجامعية².

4.2. أساسيات المكتبات الجامعية:

1.4.2. خدمات المكتبات الجامعية:

إن الهدف الأساسي من وجود المكتبة الجامعية هو خدمة مجتمع المستفيدين منها، ومن هذا المنطلق فإن المكتبات الجامعية تقدم العديد من الخدمات الدينامكية، التي تهدف أساسا إلى توفير مصادر المعلومات لتلبية الحاجات المعلوماتية لمستفيديها.

فقد وردت عدت تعريفات لمصطلح الخدمة المكتبية :

حيث عرفت بأنها "كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للمستفيدين من أجل استخدام الكتب والمواد المكتبية الأخرى و الأنترنترنت"³.

ولقد تم الإشارة إليها بأنها نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما، الغاية منه تحقيق رضا العملاء⁴.

كما يعرف البعض الخدمة انطلاقا من الخصائص المميزة لها حيث يعرفها (Kotler et Dubois) على أنها "نشاط أو أداء يقدمه طرف لآخر ومن الضروري أنها غير ملموسة ولا ينتج عنها ملكية أي شيء، وقد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بمنتج مادي"⁵.

ويرى معظم المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات أن خدمات المكتبات الجامعية تنقسم إلى خدمات عامة (مباشرة) وخدمات فنية (غير مباشرة)

¹ - ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.ص.139.

² - بودجاجة، سعيدة. الخدمة المرجعية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية العربي بن مهدي أم البواقي. (غير منشورة). مذكرة ماستر. تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق. قسم العلوم الإنسانية. كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. جامعة العربي تبسي. تبسة، 2015/2016.ص. 21.

³ - المدادحة، أحمد نافع. مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. مرجع سابق.ص.84.

⁴ - أبو نبعة، عبد العزيز. دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة -منهج تطبيقي-. عمان: مؤسسة الوراق، 2005.ص.28.

3- Kotler et Dobois, MarKeting Management. 11^{eme} edition, Paris : Delphine manceau, 1999.P 463.

1.1.4.2. الخدمات العامة (المباشرة):

هي تلك الخدمات التي تقدم للمستفيدين، والتي تبرز غاية المكتبة والمؤشر على فعاليتها وتشمل كل من:

1- خدمة الإعارة:

تشكل الإعارة العصب الحيوي لخدمات المكتبات الجامعية، وتعتبر واحد من أهم الخدمات وأحد المؤشرات الهامة على فعالية المكتبة وعلاقتها بمجتمع المستفيدين، وهي كذلك معيار جيد لقياس مدى فاعلية المكتبة الجامعية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، وتعرف الإعارة بأنها: عملية تسجيل مصادر المعلومات من أجل استخدامها سواء داخليا، أو إخراجها لاستخدامها خارج المكتبة لمدة معينة من الزمن، بحيث يتم تسجيل المادة قبل إخراجها للتأكد من إرجاعها من قبل المستفيد نفسه¹. وتتبع أكثر المكتبات نوعين من الإعارة:

1- الإعارة الداخلية: يسمح فيها للمستفيد بالاستفادة من مجموعة الكتب والمراجع داخل المكتبة.

2- الإعارة الخارجية: التي تتيح للمستفيد من المكتبة مطالعة كتبها خارج المكتبة و خلال مدة محددة².

وهناك أيضا ما يعرف بالإعارة المتبادلة بين المكتبات: وهي أن تستعير مكتبة ما من مكتبة أخرى مصادر معلومات تحتاجها وغير متوفرة لديها تلبية لحاجات المستفيدين منها، وتكون وفق شروط وضوابط³.

2- الخدمات المرجعية:

هي من بين الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية للمستفيدين، قد توكل هذه المهمة لعدد من الموظفين يترأسهم كبير اختصاصي المعلومات، وقد يقوم بها شخص واحد وهذا راجع إلى حجم المكتبة، ولا تقتصر الخدمة المرجعية على الإجابة عن الأسئلة المرجعية التي يتقدم بها المستفيدين وإنما تتعداها لتشمل الوظائف والمهام والخطوات اللازمة لحلها⁴، وتنقسم الخدمة المرجعية إلى:

• الخدمة المرجعية المباشرة:

1 - عليان، رحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. الأردن: دار صفاء، 2010. ص. 237.

2 - الطياع، عبد الله. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني، (د، س). ص. 154.

3 - همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008. ص. 299.

4 - كيلائي، عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء، 2014. ص. 101.

وتشمل الإجابة عن أسئلة المستفيدين واستفساراتهم وإرشادهم وتوجيههم إلى المراجع المناسبة، وتعليمهم وتدريبهم على استخدام المراجع المختلفة.

• الخدمة المرجعية الغير مباشرة:

وتشمل اختيار المراجع المناسبة واستلامها وترتيبها على الأرفف وتقييمها وضبط إعارتها الداخلية وإعداد فهرس لها والإحصائيات و التقارير اللازمة¹.

وبالتالي فإن الخدمة المرجعية من أهم العناصر المميزة لهوية المكتبات الجامعية، كما أنها تعتبر من أهم معايير الحكم على كفاءة المكتبة أو قصورها، فإن السرعة و الدقة في تلبية احتياجات المستفيدين وذلك من خلال الرد على استفساراتهم و إرشادهم إلى المعلومات التي يرغبونها يكون ذلك دافعا لهم على التردد على المكتبة و العكس صحيح².

3- الخدمات الببليوغرافية:

إن الخدمات الببليوغرافية لها درجة كبيرة من الأهمية خاصة للباحثين وطلبة الدراسات العليا ولذا تعتبر هذه الخدمة أساسية وضرورية في المكتبات الجامعية نظرا لطبيعة جمهورها واحتياجاته، وتأتي أهمية هذه الخدمة من الزيادة الهائلة في الإنتاج الفكري وتعدد أشكاله وموضوعاته ولغاته، وتعد احتياجات ومتطلبات المستفيدين وأهمية الوقت في حياتهم، ويمكن وصف الببليوغرافيات أنها مفاتيح للوصول إلى المعلومات³.

4- خدمات الإحاطة الجارية:

تعد الإحاطة الجارية من بين الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية لمستفيديها، وذلك من خلال الإلمام بالتطورات الحديثة في أي فرع من فروع المعرفة خاصة ما يهم منها مستفيدين لهم اهتمامات بهذه التطورات، وتفيد الإحاطة الجارية بصفة عامة في تعرف المستفيد على التيارات الفكرية و العلمية الحديثة⁴.

كما عرفت خدمة الإحاطة الجارية بأنها نظم استعراض أوعية معلومات أدب الموضوع المتاح حديثا، أو في كثير من الأحيان التسجيلات الببليوغرافية لأوعية المعلومات، والاختيار من بينها

1 - الدباس، ريا أحمد. خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والإلكترونية. عمان: دار البداية، 2010. ص. 148.

2 - النشار، السيد. الخدمة المرجعية في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: العربي للنشر، 1996. ص. 56.

3 - عليان، رحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2012. ص. 230.

4 - أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع إشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض: دار المريخ، 1985. ص. 13.

الملائم لاحتياجات المستفيد¹.

5- البث الإنتقائي للمعلومات:

تعتبر هذه الخدمة الوجه المتطور لخدمة الإحاطة الجارية فهو جزء لا يتجزء منها حيث يحيط المستفيدين بجانب واحد من جوانب اهتمامهم و بناءا على ذلك فإنه يختص بجزء منتقى من المعلومات لعدد منتقى من المستفيدين².

6- خدمة الانترنت:

ظهرت الانترنت نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات، بحيث ساهمت في الحصول على المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية من دون المرور بإجراءات روتينية في سبيل الحصول على المعلومات أينما كانت في الوقت المناسب، لذا تعد المكتبة التي توفر خدمة الاتصال بالانترنت والاشتراك في بعض أو كل قواعد المعلومات المتاحة على الشبكة مسابرة للتوجه الحديث نحو استخدام التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة التي أصبحت إحدى العناصر المهمة المميزة لشخصية المكتبة الحديثة أو ما يطلق عليها المكتبة الإلكترونية³.

7- خدمات الإرشاد:

فهي من الخدمات الضرورية التي تسعى المكتبات الجامعية إلى تقديمها، بحيث تشمل كل ما يبذله الأمناء والعاملون من جهود وكل ما توفره المكتبات من أدوات وإمكانات من شأنها الارتفاع بمستوى الإفادة من مصادر المعلومات أينما وجدت⁴.

8- خدمة تدريب المستفيدين:

تعد خدمة تدريب المستفيدين في غاية الأهمية بالنسبة للمكتبات الجامعية بسبب ضخامتها وضخامة جمهورها، ومن الضروري تدريب المستفيدين على كيفية استخدام المصادر والخدمات المختلفة التي تقدمها هذا النوع من المكتبات فهي تعتبر قضية مهمة لطرفين (المستفيدين، المكتبة)⁵.

¹ - البنداري، إبراهيم دسوقي. البث الإنتقائي للمعلومات: المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة، 2014.ص.16.

² - سلامة، عبد الحافظ محمد. خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية. ط2. الأردن: دار الفكر، 1997.ص. 44.

³ - صالح العبيد، منصور بن فهد. الانترنت استثمار المستقبل. الرياض: [د، ن]، 1996.ص. 80.

⁴ - كيلاني، عزت خيرت. مرجع سابق.ص. 58.

⁵ - عليان، رجي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. مرجع سابق.ص.249.

9- خدمات الفئات الخاصة:

حتى تكون الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية شاملة فيجب أن تغطي كافة شرائح المجتمع الذي تخدمه، فهناك فئات خاصة من المجتمع المستفيدين من هذه المكتبات تعاني ولهم ظروف وإحتياجات خاصة وبحاجة إلى معلومات وخدمات مكتبية والتي نجد من بينهم ذوي الاحتياجات الخاصة " المعاقون حركيا، المعاقون سمعيا، المعاقون بصريا" والمرضى والسجناء وغيرهم¹.

10- خدمات التنشيط:

من أهم الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية الاهتمام بالتنشيط والفعل الثقافي ويكون ذلك بعقد المعارض بهدف التعريف بالموارد المعلوماتية للمكتبة، كما تعمل على عقد الملتقيات والندوات العلمية ذات العلاقة بمجال المكتبات وبرمجة التبرصات لفائدة العاملين بها².

2.1.4.2. الخدمات الفنية (غير مباشرة):

ويقصد بها كافة الإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها العاملون بالمكتبة بدون التفاعل المباشر مع المستفيد، بحيث يستفيد المستفيد من نتائجها النهائية ومن هذه الخدمات نجد³:

1-الاختيار:

تشمل هذه الخدمة على اختيار المواد المكتبية المناسبة وتوفيرها، فقد أصبحت عملية الإختيار ضرورية ولا بد منها، وذلك من خلال ما تعود به من فوائد على المكتبات كونها وسيلة جيدة للتخطيط للمتطلبات المستقبلية والالتزام بذلك وتعمل على توضيح الاحتياجات والإجراءات المتبعة للمسؤولين وللمستفيدين، وتتأثر عملية الإختيار بالنسبة للمكتبات الجامعية بعدة عوامل أهمها: طبيعة مجتمع المستفيدين منها وضخامة الإنتاج المطبوع والمنشور بالإضافة إلى الميزانية المحددة والمساحة المخصصة للمكتبات الجامعية الغير قابلة لتوسع لإستيعاب المجموعات الجديدة، بالإضافة إلى عدد الموظفين بشكل عام⁴.

2- التزويد:

تعتبر خدمة التزويد من أهم الخدمات الفنية التي تقوم بها المكتبات الجامعية ويتوقف على

¹ - الدباس، ريا أحمد. خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والإلكترونية. مرجع سابق. ص. 268.

² - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص. 46، 47.

³ - الدباس، ريا أحمد. خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والإلكترونية. مرجع سابق. ص. 61.

⁴ - عليان، ربحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. مرجع سابق. ص. 129.

نجاحها تقديم الخدمات المكتبية الأخرى، ويعرف التزويد بأنه مجموعة الإجراءات الفنية والإدارية للحصول على أوعية المعلومات، من خلال طرق مختلفة والتي تنحصر عادة في الشراء والتبادل والإيداع، وللحصول على المواد المكتبية وتوفيرها يخضع التزويد في المكتبات الجامعية إلى عدة ضوابط من بينها: الغايات التي أنشأت من أجلها المكتبة الجامعية وفئات المجتمع الذي تخدمه والإمكانيات المادية المتاحة لها..¹.

3- التصنيف:

يعتبر التصنيف من العمليات المهمة التي تقوم بها المكتبات الجامعية لتنظيم مجموعاتها من أجل وصول القارئ إلى الكتاب المناسب، لذلك حظي باهتمام كبير من قبل المتخصصين والباحثين وذلك لأنه يتناول التنظيم المقنن للعلوم والمعرف الإنسانية²، والتصنيف في معناه العام يقصد به "جمع الأشياء أو الأفكار المتشابهة معا وفصل الأشياء أو الأفكار غير المتشابهة، ويتحدد التشابه والاختلاف على أساس امتلاك الأشياء أو عدم امتلاكها لصفة جوهرية تسمى الخاصية³، أما حس رانغاناثان التصنيف هو " تقديم فكرة متعددة الأبعاد في شكل خطي واحد"⁴.

4- الفهرسة:

من بين الخدمات الغير مباشرة التي تقوم بها المكتبات الجامعية نجد الفهرسة التي تحتل ركن هام من أركان المكتبة بشكل عام والأعمال الفنية فيها بشكل خاص. وتعرف الفهرسة بأنها عملية المعالجة الفنية لمصادر المعلومات من كتب و دوريات و مخطوطات ومواد سمعية وبصرية ... إلخ، بهدف أن تكون هذه الأوعية في متناول المستفيدين من المكتبة بأسرع وأيسر الطرق⁵.

¹ - إسماعيل، حسن صالح. الورغي، إبراهيم أمين. الإجراءات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات: التزويد - الفهرسة - التصنيف. ط2. عمان: مؤسسة الوراق، 2013. ص.13.

² - المدادحة، أحمد نافع. التنظيم والمعالجة الفنية في المكتبات. عمان: دار المعزز، 2009. ص.17.

³ - بدر، أحمد أنور. عبد الهادي، محمد فتحي. التصنيف: فلسفته وتاريخه وتطبيقاته العلمية. الرياض: دار المريخ، 1995. ص. 19.

⁴ - إتييم، محمود أحمد. التصنيف بين النظرية والتطبيق. ط2. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1998. ص.10.

⁵ - عليان، رحي مصطفى. أساسيات الفهرسة: دليل علمي لفهرسة المطبوعات في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. الأردن: دار الإبداع، 1992. ص.8.

كما يشار إليها بأنها " عملية إنشاء الفهارس وهي عملية الوصف الفني لمواد المعلومات"¹ ، وتنقسم إلى:

- 1- الفهرسة الوصفية: فهي الوصف المادي للوعاء بصرف النظر عن موضوع هذا الوعاء.²
 - 2- الفهرسة الموضوعية: وهي تهتم بوصف المحتوى الموضوعي أو المجال الفكري الذي يتناوله الكتاب أو غيره من أوعية المعلومات"³.
- 2.4.2. وظائف المكتبات الجامعية:**

بما أن المكتبات الجامعية تستمد وجودها من الجامعة ذاتها وبالتالي فإن رسالة هذا النوع من المكتبات هي جزء من رسالة الجامعة، ولذلك فإن المكتبات الجامعية تقوم بجملة من الوظائف للاستجابة لاحتياجات الجامعة.

حيث نجد أن وظائف المكتبة الجامعية تختلف عن مثيلاتها من أنواع المكتبات الأخرى، وذلك من خلال تغطيتها للأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وبالتالي فإن المكتبات الجامعية لا يمكنها القيام بدورها المنوط بيها في معزل عن خطط وبرامج الجامعة.⁴

ويمكن حصر وظائف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

1.2.4.2. الوظائف الإدارية:

يقوم بها أمين المكتبة الجامعية بالإضافة إلى رؤساء الأقسام وتشمل:

- تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع الأنظمة و التعليمات و القوانين التي بدورها تيسير العمل في المكتبة و متابعة تنفيذه.
- العمل مع إدارة الجامعة لإعداد ميزانية المكتبة و المشاركة في توزيع بنودها.

¹ - عليان، رحي مصطفى. أسس الفهرسة والتصنيف للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات العربية. عمان: دار صفاء، 1999. ص. 13.

² - شرف الدين، عبد التواب. الفهرسة الوصفية: الفهارس الموحدة- فهرسة التراث المخطوط العربي. مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2000. ص. 10.

³ - بعدادى، محمد أحمد. النشار، السيد السيد. التصنيف العشري لأوعية المعلومات: دراسة نظرية تطبيقية موجزة لخطة تصنيف ديوي العشري. ط2. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001. ص. 23.

⁴ - العقلا، سليمان بن صالح. الإدارة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة في مكتبات جامعة الملك سعود. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. مج5. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009. ص. 280.

- إختيار العاملين بالمكتبة و تدريبهم و الإشراف عليهم و متابعة أعمالهم وتقييمها¹.
- ترتيب التقارير للهيئة و المراسلات المتعلقة بها.
- المساعدة في تحرير المطبوعات التي تصدرها الهيئة التي تتبعها المكتبة².

2.2.4.2. الوظائف الفنية:

- توفير المقتنيات الأساسية من خلال بناء و تنمية المجموعات و المصادر لتمكن الجامعة بالقيام بمهامها في التعليم والبحث.
- استخدام التقنيات و المعايير المناسبة في تنظيم تلك المجموعات³.
- استرجاع المعلومات والخدمات المكتبية وما يتضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني ومساعدة رواد المكتبة على الإفادة من تلك المجموعات الموجودة
- تحقيق الإفادة من مصادر المعلومات وذلك من خلال التعاون و التنسيق⁴.

3.4.2. العمليات الادارية بالمكتبات الجامعية

ان تحقيق المكتبات الجامعية لأهدافها المسطرة والسياسات الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة، وللوصول الى التنظيم الجيد وتقديم الخدمات والقيام بالوظائف على الوجه الأفضل لابد من توفر ادارة فعالة وقادرة على القيام بجميع عناصر العملية الادارية.

1.3.4.2. التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفية الادارية الأساسية التي تسبق أية عملية ادارية مهما بلغت أهميتها، فهو يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل أي اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا وكيف سيتم ووقت اتمامه ومن سيقوم به، وذلك لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية، وان التخطيط يستلزم ربط بداية الأعمال وانهاؤها في المكتبة بجدول زمني واضح وأن لا يترك ذلك لظروف وزمن مبهمين، كما

¹ - ملحم، عصام توفيق أحمد. مرجع سابق.ص. 144.

² - مشير، مبروكة. إستعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية BENCHMARKING: رؤية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي. (غير منشورة). مذكرة ماستر. نخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق. قسم العلوم الإنسانية.كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية. جامعة العربي تبسي، تبسة، 2015-2016.ص. 18.

³ - العقلا، سليمان بن صالح. المرجع السابق.ص. 280.

⁴ - ملحم، عصام توفيق أحمد. المرجع السابق. ص. 144.

يستوجب التخطيط توفر معلومات دقيقة وحديثة بقدر كاف قبل البدء بها.¹

2.3.4.2. التنظيم:

إن التنظيم عنصر رئيسي من عناصر ادارة المكتبات الجامعية، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المكتبة من خلال الوحدات والأقسام والربط والتنسيق بينها، فهو عملية حصر وتحديد الوظائف والخدمات للمكتبة مع اسناد كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة الى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لانجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام أو الوحدات الأخرى ذات العلاقة.²

2.3.3.4.2. التوظيف:

من بين العمليات الادارية التي تقوم بيها ادارة المكتبة الجامعية نجد التوظيف الذي يتم من خلاله تزويد المكتبة بالكوادر البشرية اللازمة لإشغال الوظائف والعمليات الفنية والغير الفنية، فهو النشاط الذي يقتضي الاعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المكتبة، أما بالنسبة للهدف الأساسي للتوظيف فهو اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وتتم عملية اختيار الموظفين لإعطاء فرص متساوية للمتقدمين للوظائف كما يعتمد التوظيف الى حد كبير على نوعية العاملين فيه، وبالتالي هناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن ايجازها في : الكفاءة، مبدأ تكافؤ الفرص، مبدأ الحياد أو الموضوعية.³

2.4.3.4.2. التوجيه والقيادة والاشراف:

التوجيه هو الوظيفة الادارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والاشراف عليهم وتوجيههم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة، كما نجد أن التوجيه تم تعريفه من قبل "الجبوسي" بأنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم الى تحقيق الأهداف"، ويتضح مما سبق أن التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين لهما الاتصال والقيادة.⁴

أما بالنسبة للقيادة فهي أحد الأركان الأساسية للتوجيه، فإن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيمًا

¹ - عليان، رحي مصطفى. ادارة المكتبات: الأسس والعمليات. عمان: دار صفاء، 2008. ص. 111- 113.

² - عليان، رحي مصطفى. النجداوي، أمين. مبادئ ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء. 2008. ص. 364، 365.

³ - إسماعيل ، وائل مختار. مرجع سابق. ص. 93، 94.

⁴ - عليان، رحي مصطفى. ادارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 203.

ملائما من منطلق أن الوظيفة الأولى والثانية لإدارة المكتبات الجامعية هي التخطيط والتنظيم، ولكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد وتوزيع للأدوار ثم التعليم والتدريب للمبادئ، و بالتالي فالقيادة ضرورية في كل المجالات الادارية المكتبية ففي مجال الاشراف وممارسته لبعض أشكال من الاجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة بصورة واضحة.¹ والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد وتستوجب القيادة شخص يستطيع أن يتناول أي عمل ويدخل عليه التحسينات ويضعه حيز التنفيذ وهو ما يعرف بالقائد².

5.3.4.2. التنسيق:

إن التنسيق وظيفة إدارية ضرورية ومهمة لنجاح المكتبات الجامعية في تحقيق أهدافها المرسومة وذلك من خلال تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، بحيث نجد أن مسؤولية التنسيق تقع أساسا على المدير التنفيذي، كما أن درجة وأهمية وأبعاد التنسيق لا تتشابه في جميع المكتبات والحالات والظروف، فبعض الأقسام تتسم بالتداخل الشديد بحيث يتعين على المدير بذل جهود كبيرة لضمان التنسيق وتحقيقه، ومن ناحية أخرى فان عمل بعض الأقسام في بعض المكتبات لا يتضمن تقريبا أي تداخل، وهنا تكون وظيفة تحقيق التنسيق بين الأعمال المستقلة بسيطة نسبيا، وبالتالي فان التنسيق يؤدي إلى سير العمل بشكل صحيح والاقتصاد في المال والوقت والجهد المبذول³.

6.3.4.2. اتخاذ القرارات:

بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات فهي تعتمد قدرة متخذي القرار ومدير المكتبة في تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها وتطوير بدائل عملية لحلها، فعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعبر عن مجموعة الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار لاختيار القرار الأنسب والأفضل من بين مجموعة البدائل المتاحة بغرض حل مشكلة ما وتحقيق الأهداف الموضوعية⁴.

7.3.4.2. الرقابة:

ان عملية الرقابة تعتبر من آخر العمليات الإدارية التي يتم القيام بها من قبل ادارة المكتبة،

¹ - إسماعيل، وائل مختار .مرجع سابق. ص 121.

² - يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات : مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء. 2015. ص. 30.

³ - عليان، رحي مصطفى. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص. 234، 235.

⁴ - همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة: للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2010. ص. 251.

حيث والتعرف على النتائج¹، فقد عرفت الرقابة بأنها "مجموعة الأعمال التي تهدف الى مراجعة ما تم عمله و قياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة².

4.4.2. إمكانيات المكتبات الجامعية

لكي تتمكن المكتبات الجامعية من تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية للجامعة لابد من توافر عدة موارد ومتطلبات رئيسية وهي كالتالي:

1.4.4.2. الإمكانيات البشرية:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تقوم عليها المكتبات الجامعية، بحيث أن هذه الأخيرة لم تعد مجرد مكتبة تقليدية صغيرة الحجم يديرها موظف واحد كما كان الحال منذ زمن بعيد، وبتطويرها وزيادة حجمها وعدد المستفيدين منها وتعدد نشاطاتها أدى إلى زيادة الحاجة إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية ومهنية متنوعة لأداء الخدمات المتعددة والمتنوعة³.

وقد تم تصنيف فئات العاملين في المكتبات الجامعية حسب "ولسون وتاوير" على النحو التالي:

➤ المؤهلون: وتضم المؤهلون الإداريون (مدير المكتبة، مساعد المدير، رؤساء الأقسام)، المؤهلون الفنيون للإشراف على التزويد، الفهارس، التجليد...، المؤهلون الباحثون (المراجع، البليوغرافيا، الدوريات...)، المؤهلون التعليميون للقيام بعملية الإعارة، كما تضم العاملون بالمكتبات الفرعية.

➤ غير المؤهلين: وتشمل هذه الفئة الموظفين الإداريين كما يطلق عليهم تسمية "الكتابيون"، للقيام بمختلف الأعمال الإدارية، مثل الحسابات، السكرتارية...

➤ فئات أخرى: وهم الطلاب المساعدون، عمال النظافة، الصيانة، الحراس⁴.

2.4.4.2. الإمكانيات المالية:

حيث تعتبر الميزانية عاملا أساسيا لنجاح الخدمة المكتبية فكلما كانت الميزانية كبيرة كلما كانت

¹ - موسى، غادة عبد المنعم. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها - إدارتها - خدماتها - تسويقها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012. ص.157.

² - همشري، أحمد عمر. مرجع نفسه. ص.217.

³ - بدر، أحمد. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب، 2001. ص.105.

⁴ - البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين بالمكتبات. القاهرة: دار العربي، 1986. ص.50.

الحاجة إلى خدمات مكتبية متعددة ومتطورة، كما تسعى بعض المكتبات الجامعية إلى تخصيص جزء من ميزانية المكتبة لتلبية احتياجات أقسام المكتبة الفنية التي تشمل التزويد والفهرسة والتصنيف، وعادة ما تقوم إدارة المكتبة بالاحتفاظ كذلك بمبالغ أخرى لتأمين الخدمات العامة (المباشرة)¹.

3.4.4.2. الإمكانيات المادية:

والتي تشمل كل من:

➤ الموقع والمبنى:

يمثل موقع المكتبة الجيد أحد المتطلبات الأساسية في تقديم الخدمة المكتبية بصورة أكثر فعالية، فقد اهتمت المعايير الموحدة للمكتبات الجامعية بالموصفات الخاصة بمواقع المكتبات، من منطلق أنها لها تأثيراً أساسياً في التردد على المكتبة والاستفادة منها، كما ذكر "كيز ميتكالف" K. Metcalf أن هناك خمسة عوامل رئيسية ينبغي مراعاتها عند اختيار موقع المكتبة الجامعية وهي:

1- هل المساحة مناسبة؟

2- ما علاقة المبنى بالمباني المجاورة، وبالجامعة ككل وطرق المرور بها؟

3- ما الاتجاه المحتمل لمبنى المكتبة التي يقام فيه؟

4- هل هناك مزايا أو عيوب في سطح الأرض؟

5- ما المضاعفات التي يمكن أن تؤدي إليها طبيعة الأرض المقام عليها المبنى؟

وإن تعددت المعايير والموصفات الخاصة بالموقع المناسب للمكتبة الجامعية إلا أن جلها ركزت على أن تكون في موقع يتوسط الحرم الجامعي مما يتيح للمستفيدين الوصول إليه بسهولة.

كما يجب أن تكون المكتبات الجامعية في مبنى يتيح لها أن تؤدي دورها داخل الجامعة، ويسمح لها بأداء العمليات والخدمات والإجراءات المكتبية المنوطة بها، بالإضافة إلى ضرورة إستعاب المبنى لمجموعاتها والمجتمع المستفيد منها²، وتكون مباني المكتبات الجامعية وفق مبادئ وشروط نذكر منها ما يلي:

- تخطيط المبنى ينبغي أن يتلاءم مع نوع الخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية.

¹ - عاشور، محمد صالح جميل. المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية: حاضرها ومستقبلها. الرياض: دار المريخ، 1992. ص. 83.

² - موسى، غادة عبد المنعم. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها - إدارتها - خدماتها - تسويقها مرجع سابق. ص. 163-

- التركيز على تخطيط التنظيم الداخلي قبل النظر إلى التنظيم الخارجي.
- تطويع خطة المبنى بالشكل الذي يتماشى مع احتمالات النمو والتوسع في المخازن والخدمات والرصيد وقاعات الإطلاع، وإمكانية التعديل كما يحقق الإدارة الاقتصادية حيث تتطلب عملية الإشراف عدد قليل من الأمناء.
- مراعاة الظروف المناخية والتي تعتبر من بين العوامل المؤثرة في التخطيط لمبنى المكتبة.
- تحقيق المرونة حيث يستوعب المبنى رفوف الكتب وكافة الرصيد والتجهيزات، ويتوفر على الإضاءة والتهوية وتتجمع فيه الخدمات الثابتة في مكان معين وتترك أكبر مساحة ممكنة في كل دور للاستعمال المكتبي القابل للتعديل والتغيير¹.
- كما يجب التركيز على المظاهر الجمالية في المكتبات الجامعية سواء داخل المكتبة أو خارجها، حيث تلعب الجوانب الجمالية دورا ايجابيا في تأمين الراحة النفسية للرواد والعاملين على حد سواء مع الحرص أن لا يكون على حساب الجانب الوظيفي للمكتبة.²

➤ الأثاث والتجهيزات:

حيث تحتاج المكتبات الجامعية مجموعة من التجهيزات الضرورية والأثاث لتقديم خدماتها، والمتمثلة في:

- ✓ الأثاث: تتوفر على المكاتب، الطاولات، الرفوف، أفرشة الأرضية، لوحات الإعلانات، أدوات المكتبة والمتمثلة في طابع رسمي للتاريخ، وطابع ختم للمكتبة، وملصقات، أدوات ترميم³.
- التجهيزات: وكما تشمل التجهيزات أيضا توفر تقنيات المعلومات المستخدمة في المكتبات والتي من بينها: الفاكس والمصغرات الفيلمية والميكروفيش وأجهزة قراءة كل من الميكروفيلم والميكروفيش بالإضافة إلى الأقراص المدمجة و الحاسب الالي⁴.

¹ - عبد الهادي، محمد فتحي. بدر، احمد. المكتبات الجامعية : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط 4. القاهرة: دار غريب، 2001. ص. 289.

² - صوفي، عبد اللطيف. المكتبات الحديثة مبانيها وتجهيزاتها. الرياض: دار المريخ، 1992. ص. 72.

³ - صريدي، عبد الحميد. إدارة الوقت لدى عمال المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة - (غير منشورة). مذكرة ماستر. تخصص إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق. قسم علم مكتبات. معهد علم المكتبات والتوثيق. جامعة قسنطينة 2، 2012/2013. ص. 16.

⁴ - القبان، نجاح قبلا. التجهيزات الالية لمكتبات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة لواقع التطبيقات الحاسوبية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001. ص. 63، 64.

4.4.4.2. الإمكانيات المعلوماتية:

ينبغي على المكتبات الجامعية لكي تكون قادرة على أداء دورها بكفاية وفعالية أن توفر الموارد المعلوماتية اللازمة التي تلبي احتياجات المستفيدين منها وتتلاءم مع البرامج الأكاديمية، وقد أشارت المعايير الموحدة الأمريكية بضرورة أن تكون مجموعات المكتبة الجامعية ذات حجم و نوعية ملائمة لسد كافة الاحتياجات التعليمية، فيجب أن تشمل مكتبة الجامعة على المصادر الضرورية الورقية منها واللاورقية لتدعيم برامج التعليم الجامعي في كل مستوياته¹.

5.2. الجودة في المكتبات الجامعية

تجاوز تطبيق الجودة المنظمات والمؤسسات الربحية إلى مؤسسات الخدمات، التي من بينها المكتبات الجامعية وذلك لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة لها وتطوير أدائها وخدماتها وفق للأغراض والموصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة، ويعرف "بول موشر" الجودة في المكتبات بأنها "الفائدة أو العائد الذي يتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم"².

1.5.2. أسباب الاهتمام بالجودة في المكتبات الجامعية:

هناك العديد من المبررات والدواعي التي تجعل المكتبات الجامعية تلجأ إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها، حيث تتمثل ضرورة الجودة في النقاط التالية:

- 1- الضرورة المالية: إن العيوب والأخطاء في جودة الخدمات تؤدي بالمستفيد والمكتبة الى تحمل تكاليف متعددة كي تتمكن من إصلاح الخدمات المعيبة.
- 2- الضرورة التجارية: إن حياة المكتبة مرتبط بتحسين مردوديتها وقدرتها على المواجهة في ظل هذه التغيرات والبيئة التنافسية التي تحويها، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن المكتبات ومراكز المعلومات تمر بمراحل هامة.
- 3- الضرورة التقنية: إن التطور المستمر في التقنيات وتكنولوجيا المعلومات يؤدي الى خلق خدمات ذات نتائج عالية، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق العمل وتحسين

¹ موسى، غادة عبد المنعم. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها - إدارتها - خدماتها - تسويقها. مرجع سابق. ص. 183.

² أبو الخير، ثامر محمد. الجودة الشاملة وتقييم الأداء في المكتبات الأكاديمية: تجربة كلية سلطان للسياحة والإدارة بجدة. مجلة المكتبات والمعلومات. ع15، 2016. ص. 179.

الأساليب وإجراءات المراقبة.¹

2.5.2. أهمية الجودة في المكتبات الجامعية:

تعتبر الجودة معيار محسوس يمكن أن يحكم به على اتقان العمل ، ويقيس به العملاء كفاءة المنتجات والخدمات، فهي جهد مستمر متواصل من أجل التطوير وليس درجة محددة للامتياز فقط، هذا ما جعل المكتبات الجامعية تسعى إلى تطبيق منهج الجودة.²

حيث يمكن أن نلخص أهمية توفر عنصر الجودة في المكتبات الجامعية في النقاط التالية :

1- تشكل الجودة عاملاً أساسياً لنجاح المكتبات، وذلك لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي بين المكتبات الأخرى، هذا ما يمكنها من الابتعاد عن خسارة مستفيديها وما يتبعه من تكلفة.³

2- تسعى المكتبات الجامعية إلى تطبيق منهج الجودة الذي يسمح لها بالانتقال من جودة فرعية إلى جودة جماعية منظمة، إذا فهو يؤدي إلى مقارنة شاملة لأداء المهام الموكلة لها.

3- تحسين نوعية ومستوى الخدمات وبلوغ درجة الامتياز في العلاقة مع المستفيدين .

4- دعم مصالح وإطارات المكتبة بالمعلومات والوثائق المختلفة التي يحتاجون إليها.

5- استغلال الطاقات البشرية والمادية المتوفرة بالمكتبة بشكل أمثل وفعال ومن ثمة تحقيق التقدم لها وتنويع مصادرها والسيطرة على تكاليفها.⁴

6- تساعد على إنشاء أنظمة الأداء عالية المستوى.

7- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل.

¹ - بوعافية ، السعيد.إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق.ص. 118.

² - القبان، نجاح قبان. الجودة في المكتبات الجامعية : دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.مج 16، ع2، 2010.ص.93.

³ - مدحت سعيد، سمير.مرجع سابق.ص.276.

⁴ - بن السبتي، عبد المالك. تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية. مجلة المكتبات والمعلومات. مج 2، ع 2. قسنطينة، 2002.ص.31،30.

8- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم مستمر للأداء¹.

3.5.2. دعامة الجودة في المكتبات الجامعية :

تواجه مؤسسات المعلومات وخاصة المكتبات الجامعية موجة من التحديات متمثلة في انخفاض مستوى تأثيرها وفعاليتها ونشاطها، بالإضافة إلى تدني مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين ومستوى الرضى لدى المستفيدين، هذا الأخير الذي أصبح ينظر إلى الجودة بغض النظر عن مصدرها، هذا ما جعل المكتبات الجامعية تعمل على إجراء عدة عمليات واستراتيجيات لمعالجة واقعها، لتقديم الأفضل لمستفيديها ومن أهم هذه العمليات التي تتخذها المكتبات كدعامة لتأسيس أرضية صلبة شعارها الجودة إلى أبعد الحدود نذكر كل من التقييم والتسويق.

1.3.5.2. التقييم في المكتبات الجامعية:

يعتبر التقييم أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية، حيث برز الاهتمام بالتقييم لدى المكتبيين وأخصائي المعلومات منذ الخمسينات من القرن الماضي حيث ظهرت أولى الدراسات حول التقييم وتزايدت بعد استخدام الحاسوب في المكتبات، ويعرف التقييم بأنه "عبارة عن أداة لتعديل المسار والمراقبة فهو يقوم بمعاينة الثغرات في نظام معين وهو أيضا عبارة عن قياس الفارق بين ما هو منظر وبين ما تم تحقيقه فعلا ويعتمد القياس في هذه الحالة على المواصفة"²، كما يشار إلى التقييم بأنه أحد المكونات الأساسية للإدارة من منطلق أن نتائج التقييم يمكن أن تساعد رجل الإدارة على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية³، حيث نجد أن عملية التقييم تقتضي تحديد مجموعة من الأهداف بحيث يستحيل تقييم مصلحة معينة من دون تحديد مسبق للأهداف التي من خلالها يمكن مقارنة نتائج التقييم بالقيم المرجعية وذلك من خلال الأهداف المسطرة، بحيث تكون الأهداف قصيرة

¹ - جمال مجاهد، أماني. إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على أقسام المكتبات والمعلومات بالمؤسسات التعليمية. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008. ص 62.

² - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. مرجع سابق. ص. 96، 95.

³ - ف.و. لانكستر. تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك عبد العزيز العامة، 1996. ص. 3.

المدى، وتكون واقعية.¹

إن عمليات التقييم تخضع عادة إلى تدخل ثلاثة متغيرات أو عناصر وهي المستفيدون والمكتبيون وأصحاب القرار، كما نجد أن التقييم يتم وفق ثلاث مستويات تقييم الفعالية، تقييم العلاقة كلفة فعالية وتقييم العلاقة كلفة أولوية، أما بالنسبة لوضعية التقييم في المكتبات الجامعية اليوم تدل على وجود فرق شاسع بين الإطار النظري والواقع العملي، هذا ما يستوجب توفير بعض العناصر والتي من شأنها تفعيل عملية التقييم وهي ضرورة إيجاد ثقافة تقييمية داخل المكتبة الجامعية ككل، بالإضافة إلى الاهتمام بالتكوين العلمي للمكتبيين وإعداد الأدلة والمعايير لضبط عملية التقييم.² مع ضرورة أن يكون هناك تفهم واضح لهدف الخدمة التي يتم تقييمها والاستعانة بالتقييم كوسيلة مساعدة للتخطيط توصيل الخدمات.³

2.3.5.2. التسويق في المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية من المؤسسات الغير ربحية التي تهدف الى تحقيق رضى المستفيدين منها في بيئة تميزت بالمنافسة الشديدة، ولكي تحقق المكتبات الجامعية هذا الغرض كان لزاما عليها أن تعمل على تطبيق مفهوم التسويق في تقديم خدماتها.

حيث عرف التسويق بأنه عبارة عن نشاط بشري موجه نحو إشباع الحاجات والرغبات وذلك من خلال عملية التبادل⁴، كما يشار إليه بأنه : "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات للمستفيدين، يعرف التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية AMA بأنه "عملية تخطيط وتنفيذ التوجه العام، التسعير والترويج، والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار بهدف التبادل الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة"⁵.

أما في مجال المكتبات يعرف التسويق بأنه مجموعة من الأنشطة والأعمال و الخطط المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة بالمكتبة تسعى من خلالها إلى توفير الخدمات أو الأفكار للمستفيدين

¹ - بن السبتي ، عبد المالك . التقييم والمكتبة الافتراضية . مجلة المكتبات والمعلومات . مج 2، ع 2. قسنطينة، 2005 . ص. 16،17.

² - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقاييس الإدراكات و التوقعات. مرجع سابق. ص. 96،97.

³ - بروفني، بيتر. قياس أداء المكتبة: المبادئ والأساليب. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008. ص. 36.

⁴ - سليمان، محمد أحمد. التسويق وتكنولوجيا الاتصالات: الهاتف - الموبايل - الأنترنت. الأردن: زمزم لنشر، 2010. ص. 10.

⁵ - عباس، هشام بن عبد الله. تسويق خدمات المكتبات العامة. مج 5. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009. ص. 89.

الحاليين أو المتوقعين بالموصفات والجودة المطلوبة، وذلك في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة¹، وبالتالي يتضح بأن التسويق في المكتبات يتطلب عملية تخطيط منظمة ومدروسة تقوم بها المكتبة لتقديم خدماتها للمستفيدين، حيث أن هذا الأخير هو المحور الأساس والرئيسي للنشاط التسويقي.

❖ أهمية التسويق في المكتبات الجامعية:

إن التسويق استطاع أن يعزز العلاقة بين المؤسسة الوثائقية و جمهور المستفيدين منها، فهو سمح بالحصول على العديد من النقاط الايجابية أهمها :

1- مرونة أكبر لصالح المكتبات الجامعية من خلال امكانياتها من التأقلم مع أوضاعها الداخلية أو الخارجية.

2- الانفتاح على العالم الخارجي و على المحيط الذي تنشط فيه.

3- يحقق تنظيم داخلي مرن في المكتبات الجامعية الذي بدوره يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

4- ضمان الاستمرارية للمكتبة و امكانية التفوق على المكتبات الاخرى.²

❖ أسباب تبني التسويق من قبل المكتبات الجامعية:

هناك العديد من الأسباب التي جعلت المكتبات الجامعية تسارع في تبني مفاهيم التسويق الحديثة وتطبيقاته منها :

1- نجاح تطبيق مفاهيم التسويق من قبل المنظمات الاجتماعية التي لا تهدف للربح.

2- ظهور مؤسسات تجارية منافسة لمؤسسات المعلومات ، تقدم خدمات معلومات وفقاً للطلب و بشكل أسرع.

3- يساعد على تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين³.

¹ - بونيف، محمد لمين. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية بجامعة المسيلة، قسم علم مكتبات. جامعة المسيلة، 2012. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم 2018/01/05. متاحة على الرابط التالي: <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/13482?search>

² - بن حاوية، يمينة. جودة الخدمات المعلوماتية و تلبية احتياجات المستعملين : المكتبة المركزية للمركز الجامعي بمعسكر نموذجاً. (غير منشورة). مذكرة الماجستير. تخصص تسيير أنظمة المعلومات و التوثيق. قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية. كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية. جامعة وهران، 2007-2008. ص. 30.

³ - أحمد على، نون محمد عثمان. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات: دراسة حالة بالمكتبة الجامعية الأحفاد. (غير منشورة). قسم علوم المكتبات والمعلومات. كلية الآداب. جامعة الخرطوم، 2011-2012. ص. 13.

- 4- باستخدام أساليب التسويق يمكن للمكتبات الجامعية من الوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين ، كما يمكن من تشجيع على ارتياد المكتبة، وتأكيد دورها في البحث العلمي و المجتمع.
- 5- ولعل من أهم الأسباب التي حفزت المتخصصين في المكتبات الجامعية بالاهتمام بالتسويق و تبني برامجه كسب رضا الجمهور المستهدف من هذه المكتبات.¹

6.2. المنظمات والهيئات الداعمة لإرساء الجودة في المكتبات الجامعية:

لقد أصبحت المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحالي مجال اهتمام الجميع، وهذا ما ألزم عليها العمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة والاستراتيجيات الموضوعية للعمل المكتبي، وذلك من خلال أن تخضع هذه المكتبات لمؤشرات ومعايير موضوعية من قبل منظمات عالمية وجمعيات مهنية، تضمن لها التحسين المستمر لأدائها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه المنظمات والتي كان لها شرف السبق والمبادرة في هذا المجال.

1.6.2. المنظمة الدولية لتقيس ISO :

إن مصطلح الايزو (ISO) أصله الكلمة الاغريقية (ISOS) وتعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization) ، مرتبة بحسب اسم المنظمة بالفرنسية وهي من الهيئات الدولية غير التابعة للأمم المتحدة،² فحسب معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات " هي منظمة تهتم ببناء الموصفات و المقاييس الدولية في عدة مجالات مختلفة مثل الشبكات و الاتصالات و الحواسيب"³.

ويشار إليها بأنها منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع السلع والخدمات على المستوى العالمي،⁴ كما تعمل على تطوير العلاقات في مجال التنمية والعلوم والتقنيات والاقتصاد بين الدول، عن طريق اصدار مواصفات دولية موحدة تضمن حق كل من المنتج والمستهلك، لهذا فإن الايزو إتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في شتى دول العالم تشكل عام 1946 من 90 دولة ومقرها في

¹ - العباس، هشام عبد الله. تسويق خدمات المعلومات عبر الأنترنت. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009. ص.80.

² - السامرائي، مهدي صالح. الكفاني، صبيح كرم. مرجع سابق ص 44،43.

³ - قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: إنجليزي- عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001. ص. 172.

⁴ - ابراهيم، محمد عبد المنعم. مرجع سابق ص 19.

سويسرا، غايتها العمل على تطوير التعاون في مجالات التنمية ورفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

وتعد الإيزو من أكبر المنظمات في العالم التي تصدر مواصفات دولية للأعمال الخاصة والحكومات والمجتمع، وقد أصدرت حتى نهاية عام 2008 أكثر من 17400 مواصفة تعطي حولا عملية وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتقنية.¹

لقد أصبحت الإيزو نظاما دوليا متعارفا عليه لجودة السلع والخدمات هذا ما يحتم على المنظمات والمؤسسات والتي منها مؤسسات المعلومات كالمكتبات ومرافق المعلومات الأخذ بمنهج الجودة عن طريق تطبيق المواصفات الدولية للجودة في هذا المجال تماشيا مع المتغيرات والتحويلات العميقة التي يشهدها العالم اليوم على مختلف الأصعدة.

2.1.1.6. مواصفات الإيزو للجودة في المكتبات الجامعية:

وجدت العديد من المكتبات ومرافق المعلومات على حد سواء نفسها بحاجة ملحة إلى وجود مقاييس لأدائها وتحديد نتائجها، وقد اهتمت الكثير من الجمعيات المهنية والمنظمات الدولية بهذا المجال ومن بينها جمعية مكتبات البحوث ARL والتي تضمنت البيانات عن الإعارة والجلسات التعليمية والمعاملات المرجعية مع الإعارة التبادلية بين المكتبات المشتركة وإحصائيات إمداد الوثائق كأجزاء ملحقية في إحصائيات الجمعية.

أما من حيث التوجه الدولي فيما يخص سبل تحقيق الجودة في المكتبات فيمكن أن نبرز

إسهامات المنظمة الدولية لتقيس ISO حيث قامت بإعداد ونشر مواصفات² والتي من أبرزها نجد:

المعيار 11620 للمنظمة الدولية لتقيس ISO :

جاءت المواصفة الحاملة الرقم 11620 شاملة وذات مجال واسع للتغطية بالنسبة للمكتبات ومرافق المعلومات، إذا كانت ISO 9000 الأشهر في تقييم المواد والمنتجات بصفة عامة، فان

¹ - السامرائي، مهدي صالح. الكنائي، صبيح كرم. مرجع سابق. ص 44.

² - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس

الإدراكات و التوقعات مرجع سابق. ص. 103، 104.

11620 لها نفس القيمة والفعالية في ميدان المكتبات¹، وهي شرح وتوضيح في كيفية بناء المؤشرات لتقييم الأداء في المكتبات، كما تتضمن كيفية استخدام هذه المؤشرات مع طرق اختيارها والقيود التي تتضمنها²، وتم إصدار مواصفة الايزو **11620** سنة **1998** ونتيجة لتطور وتعدد خدمات المكتبات وتوسع مجال نشاطها أضافت الطباعات والتفتيحات تحويرات ومؤشرات جديدة لتحديد وضبط المؤشرات وفق معادلة ثلاثية بين أهداف ووسائل المكتبات³.

إذ اشتملت هذه المواصفة على تسعة وعشرين مؤشرا رتبنا تحت ثلاث مجالات رئيسية كما يلي:

1- رضى مستخدمي و عملاء المكتبات.
2- الخدمات العامة التي تشتمل على مؤشرات عامة و خاصة عن مدى توفير الوثائق وإسترجاعها و اعارتها وإمدادها بالإضافة إلى خدمات الإستفسار و التساؤل و المراجع و البحث عن المعلومات و تسهيلات المتوفرة.

3- الخدمات الفنية المشتملة على مؤشرات التزويد والمعالجة والفهرسة⁴.

و لقد تميزت هذه المؤشرات المشكلة للمواصفة **11620** بعدة مميزات منها:

الوثوقية : حيث أن نتائج كل مؤشر متماثلة.

الصلاحية: حيث اعتمدت في المواصفات المؤشرات الموصلة إلى نتائج علمية هادفة، وإقصاء

الصلاحية: حيث اعتمدت في المواصفات المؤشرات الموصلة إلى نتائج علمية هادفة، وإقصاء المؤشرات التي لا تخدم الأهداف العامة والشاملة.

الملاءمة: حيث كانت المعطيات يمكن توفرها في مكتبة سواء تعلقت هذه المؤشرات بالعنصر البشري العامل، أو بكلفة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

قابلية المقارنة: تتضمن المواصفة بعض المؤشرات الصالحة للقيام بمقارنات بين مجموعة المكتبات

¹ - رحابلي، محمد. الجودة في المكتبات والمؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية ومقارنة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير.

تخصص الإعلام العلمي والتقني. قسم المكتبات. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2005. ص. 57.

² - عبد الرزاق، جنان صادق. استخدام تقييم الأداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية: وفقا لمعيار ISO برقم

11620. مج 12، ع 1-2، (دءم): الجامعة المستنصرية. قسم المعلومات والمكتبات، 2011. ص. 64.

³ - عابد، مخلوفي. أدوات تقييم الأنظمة الوثائقية- بعض المفاهيم النظرية مع تعريف لتقنين ايزو 11620 الخاص بتقييم

المكتبات. مجلة RIST. مج 19، ع 2. تيارت، (دءس). ص. 28.

⁴ - بو عافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس

الإدراكات و التوقعات. مرجع سابق. ص. 104.

شريطة أن يكون ذلك بحذر شديد، مع ضرورة الوقوف على أوجه الشبه أو الاختلاف على مستويات العمل المكتبي.¹

2.6.2. الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA:

وهو منظمة دولية مستقلة غير حكومية أنشأتها 15 دولة في عام 1927، وتضم في عضويتها العديد من الهيئات والمنظمات والمؤسسات الدولية، تهدف إلى ترويج الاتصالات والتعاون والبحث الدولي في علوم المكتبات والمعلومات وممارسة مهنة المكتبات والمعلومات بها²، حيث يعمل هذا الإتحاد الدولي على تنمية التعاون بين مختلف بلدان العالم في مجال المكتبات والبيبليوغرافيات وإجراء البحوث والدراسات ويدير كذلك العلاقات الدولية للمكتبات وجمعيات المكتبيين والبيبليوغرافيين، فقد سمي بالجنة الدولية للمكتبات والبيبليوغرافيات، ثم أصبح سنة 1929 يسمى بالإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات³ IFLA.

ومن أهم مجالات النشاط الأساسي لـ IFLA الفهرسة الوصفية، فقد صدر عنه سلسلة من التقنيات الموحدة للوصول البيبليوغرافي نشرت كتوصيات للإستخدام في البيبليوغرافيات القومية⁴. كما قام الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات بتطوير مجموعة من التوجيهات لقياس أداء المكتبات الجامعية، وكان ذلك من خلال سبعة عشر مؤشرا، ركزت على ما يمكن تطبيقه على أساس دولي للمكتبات الأكاديمية، بما أنه يرتكز على قياس فعالية المكتبات فهو بمثابة دليل لقياس جودة خدمات المكتبات الجامعية⁵.

3.6.2. جمعية المكتبات الأمريكية ALA:

وتعد من أقدم واكبر جمعيات واتحادات ومؤسسات المكتبات على مستوى العالم، نشأت عام 1876 في ولاية فيلادلفيا الأمريكية، ومقرها حاليا مدينة شيكاغو بولاية إلينوي، حيث يبلغ عدد

¹ - رحابلي، محمد. مرجع سابق. ص. 58.

² - الصرايره، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات: عربي- انجليزي. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010. ص. 11.

³ - كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا. (غير منشورة). مذكرة دكتوراه. قسم علم مكتبات. كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2008. ص. 154.

⁴ - عبد الحليم زايد، يسرية محمد. المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998. ص. 116.

⁵ - بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات مرجع سابق. ص. 105.

أعضاء الجمعية الأمريكية تقريبا 64600 عضوا عاما ومنتسبا لحقل المكتبات¹. وتعتبر الجمعية المهنية الرائدة في مجال المكتبات، حيث ينتمي إليها العديد من المهنيين في هذا المجال من مختلف أنحاء العالم، أنشأها مجموعة من الرواد في مجال المكتبات من بينهم ميلفل ديوي².

ونشاط الجمعية مستمر وبشكل منتظم من خلال الأقسام والشعب واللجان المكلفة بمسؤوليات حسب اختصاصها، حيث تعقد مؤتمرا سنويا تناقش فيه كافة القضايا المتعلقة بأنشطة المكتبات³. ومن بين عناصر القوة والنفوذ لهذه الجمعية نجد المطبوعات التي تنشرها والتي يحصل عليها الأعضاء مجانا، كما تعتبر الجمعية أكبر جهة ناشرة في تخصص المكتبات والمعلومات، ومن بين نقاط القوة أيضا لهذه الجمعية مشاركتها الفعالة في إعداد و نشر وتطوير المعايير الموحدة بالإضافة إلى عملية التقييم والإعتماد⁴.

ولقد أصدرت الجمعية العديد من الأدلة والكتيبات التي تهتم بقياس أداء المكتبات وخاصة المكتبات الجامعية، بحيث يعد هذا الدليل تمهيد الطريق نحو تبني الجودة في المكتبات الجامعية⁵.

4.6.2. الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات AFLI:

تم إنشاء الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات في القيروان بتونس عام 1986 بحضور ممثلين من 11 دولة عربية (السعودية، سوريا، الأردن، تونس، الجزائر، العراق، الكويت، ليبيا، مصر، اليمن والمغرب)⁶.

ومن بين الأهداف التي نصت عليها المادة الثانية من نظام الإتحاد نذكر مايلي:

- تعزيز علاقات التعاون بين الجمعيات والمؤسسات المكتبية في الوطن العربي.
- المساعدة على الارتقاء بالمهنة المكتبية.

¹ - منصور، عصام. معايير جمعية المكتبات الأمريكية لاعتماد برامج الماجستير في دراسات المكتبات والمعلومات: الحاجة إلى

نظرة تأمل عربية وللعمل. مجلة دراسات المعلومات، ع.4. الكويت، 2009. ص.136.

² - عبد المعطى، ياسر يوسف. لشر، تريسا. موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016. ص.18.

³ - السويديان، ناصر بن محمد. المنظمات المتخصصة في حقل المكتبات والمعلومات. مج.1. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية،

2007. ص.52.

⁴ - محمود، أسامة السيد. المكتبات و المعلومات في الدول المتقدمة والنامية : الاتجاهات - العلاقات - المؤسسات - الانتاج

الفكري. القاهرة: العربي لنشر، 1987. ص. 77.

⁵ - بوغافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص.122.

⁶ - كريم، مراد. مرجع سابق. ص.155.

- السعي إلى تحسين مستوى التعليم بمؤسسات إعداد وتأهيل المكتبيين وأخصائي المعلومات.
- العمل على توحيد المصطلحات في مجال المكتبات.
- المساهمة في إصدار الأدلة المتخصصة و إعداد أدوات و ركائز العمل الأساسية.
- التعاون مع المنظمات العربية والدولية التي لها علاقة بأهداف الاتحاد.¹

خلاصة الفصل:

يتبين مما سبق استحواذ الجودة بالاهتمام الواسع على توجهات كثير من المؤسسات والمنظمات وذلك لما تحققه من أهمية تعود بالفائدة على هذه المؤسسات، التي من بينها المكتبات الجامعية التي أصبح المستفيد منها أكثر إدراكا لكيفية البحث عن الجودة الأفضل و الخدمة الموثوق بها وسرعة الاستجابة، وهذا ما جعل المكتبات الجامعية مطالبة بإجراء تغييرات أساسية تبعا للمعطيات الجديدة لاحتياجات المستفيدين منها، و عليه فعلى المكتبات بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة خاصة أن تقوم بزيادة الوعي بأهمية تطبيق المعايير والمواصفات التي تحث عليها الجودة.

¹ -قموح، ناجية. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات في عشرين سنة. وقائع المؤتمر الثامن عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. جدة 17-20 نوفمبر 2007. جدة: وزارة الثقافة والإعلام السعودية، 2009. ص.16، 17.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

تمهيد

1.3 ماهية ادارة الجودة الشاملة

2.3 إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها

3.3 ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وتطبيقاتها

4.3 مرتكزات ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

5.3 معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بدأت التنظيمات والمؤسسات على اختلاف مسمياتها وأهدافها وفي مختلف دول العالم، تضع تصوراتها ورؤاها المستقبلية وترسم السياسات لمواجهة الصعوبات والتحديات التي افرزتها ثورة العلم والمعلوماتية والعولمة لتتمكن من استيعاب التوقعات ووضع الحلول اللازمة لها، وذلك من خلال تبني ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة وعن أهميتها البالغة بالنسبة للعديد من المؤسسات بوجه عام وبالنسبة للمكتبات الجامعية بوجه خاص، وإن هذه الأخيرة تسعى إلى تبني هذا الأسلوب الإداري الشامل بهدف تحقيق أهدافها واحتياجاتها الإستراتيجية، بحيث لا يمكن تحقيق ذلك دون أن يكون نقطة البداية هي المستفيد، كما يمثل البحث والتنبؤ باحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم عاملاً حيوياً للنجاح بل وتتركز إدارة الجودة الشاملة على إرضاء المستفيدين داخل المكتبة وخارجها، حيث يمثل ذلك قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق الصحيح لها، فسيتم الإحاطة في هذا الفصل بمختلف العناصر ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة وأسسها ومرتكزاتها ومراحل تطبيقها في المكتبات الجامعية.

1.3. ماهية إدارة الجودة الشاملة

1.1.3. مفهوم الإدارة

لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثين على تعريف محدد للإدارة ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب بعضها يرجع إلى طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر مرده إلى تباين اهتمامات ومدائل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين، إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة وفي مايلي بعض منها:

الإدارة كعلم: هي مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد. أما بالنسبة للإدارة **كفن:** "هي مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية"¹.

كما نجد أن مصطلح الإدارة عرف بأنه كل عمل يسعى لتطوير قدرات تنظيمية وقيادية قادرة

¹ - بوعافية ، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص. 89.

على التحسين المستمر والمحافظة على مستوى عالٍ من الجودة والأداء¹. وعرفت أيضا بأنها: " جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسة وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد الإطار التنظيمي الذي يعمل المشروع في إطاره واختيار الرؤساء والأفراد"².

و"فريدريك تايلور" عرف الإدارة بقوله " الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد، والتأكد من تنفيذه بأحسن الطرق وأقلها كلفة"³.

وعرفها كل من بلنكت (plunkett) واتنر (Attner) بأنها "عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، وتستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة"⁴.

ولقد تم الإشارة إليها من قبل "ستونر" بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود الآخرين واستخدام مختلف الموارد لتحقيق أهداف المنظمة⁵.

أما بالنسبة للإدارة في المكتبات فهي عملية يتم من خلالها تحديد أهداف المكتبة والعمل على التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة وتوفير الميزانية المناسبة بالإضافة إلى استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية والتوثيقية، وبالتالي فإن إدارة المكتبات الجامعية هي اعداد الكوادر البشرية والتنمية الحضارية وخدمة المجتمع وذلك في ضوء الامكانيات المتاحة وتحقيق أهداف المكتبة الجامعية أي تحقيق أهداف الجامعة التعليمية والبحثية⁶.

¹ - السردى، محمد الدبس. قياس جودة خدمات المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية الأردنية: دراسة تطبيقية. مجلة المعلومات والمكتبات والتوثيق في العالم العربي. ع1، 2014. ص. 11.

² - إبراهيم، أبوعوف محمد. أحمد، البصير محمد. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة الجزيرة. المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. 28-30 أكتوبر 2014. الحمامات: نسج، 2014. ص. 1120.

³ - عريقات، أحمد يوسف. وآخرون. المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد، 2011. ص. 72.

⁴ - عليان، رحي مصطفى. النجداوي، أمين. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. مرجع سابق. ص. 329، 330.

⁵ - عريقات، أحمد يوسف. وآخرون. مرجع سابق. ص. 72.

⁶ - موسى، غادة عبد المنعم. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها ادارتها خدماتها تسويقها. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012. ص. 156.

2.1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ومنتجاتها والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا الجمهور.

وكانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان من قبل "منظمة الجودة البريطانية" حيث عرفت TQM على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا"¹.

كما عرفت بأنها تعهد الإدارة العليا للمنظمة والتزام عاملها بترشيد الأعمال حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن أو ما يفوق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات².

ولقد تم الإشارة إليها من قبل "ستيفن" كوهن ورونالد براند: "بأنها التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"³.

ويعرف "ميتزفيل" إدارة الجودة الشاملة بأنها تلك الفلسفة الإدارية التي تشمل كل الأنشطة اللازمة لمقابلة احتياجات العملاء من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، بطريقة مرضية وبكفاءة وربحية عالية، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من امكانيات وقدرات العاملين وبدافع مستمر نحو التحسين⁴.

أما المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع⁵.

¹ - رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص.23.

² - باديس، بوخلوة، بن خيرة، سامي. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ع9، 2016. ص.97.

³ -الصرفي، محمد عبد الفتاح. الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء، 2003. ص. 119.

⁴ - منصور، عصام. أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات. مجلة دراسات المعلومات. ع1، 2008. ص.81.

⁵ - Seymour , D, TQM on Campus : What the Pioneers are Finding, AAHE Bulletin, 1991.p. 108-110.

كما يعرفها الخطيب بأنها "فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين"¹.

وعلى ذلك فإدارة الجودة الشاملة (TQM) تهتم بتحسين المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة و الإستمرار في التحسين لتشمل جودة الخدمات وجودة الإجراءات وجودة الفعاليات وجودة التوثيق وجودة التسويق وجودة الدعاية والإعلان... الخ².

يلاحظ من التعريفات السابقة بأن منطق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يدعو إلى أحداث مجموعة من التغييرات على مستوى الكلي للمؤسسة ابتداء من رسالتها مروراً بثقافتها وتصميمها التنظيمي، وما يميزها هو أداء الأعمال بشكل صحيح منذ بدئها حتى إتمامها، وكذلك تبني نظرة متكاملة الأدوار على مستوى موارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية والمعرفية في مختلف مهامها ووظائفها³.

3.1.3. نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

من الجدير بالذكر أن الجودة والاهتمام بها لم يعد مقتصرًا على المراحل التاريخية الحديثة لاسيما وأن الإنسان الفرد منذ وجد على البسيطة يستهدف الركون في كافة سياقات حياته للحصول على الجودة الملائمة، إلا أن الجانب العلمي يوضح أن نشأة إدارة الجودة الشاملة يعود إلى الأربعينيات من القرن العشرين على يد الأخصائي الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Deming ، الذي لقب بأبي الجودة الشاملة.

وقد انتشر نظام الجودة الشاملة من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف

¹ -الحرارشة، محمد عبود. تقويم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت. أعمال المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم ، المنعقد ما بين 8-7ديسمبر.الدار البيضاء: المنظمة العربية لضمان جودة التعليم، 2015.ص.100.

² - أبو الخير، تامر محمد. الجودة الشاملة وتقييم الأداء في المكتبات الأكاديمية: تجربة كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بجدة. (على الخط المباشر). تم الزيارة يوم: 2018/04/05. متاح على الرابط التالي:

[./https://hrdiscussion.com/downloadfile/6179/1/1292780804](https://hrdiscussion.com/downloadfile/6179/1/1292780804)

³ - قدوري، سحر. الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصور. ج1، ع 14، 2010. ص. 167.(على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/02/03. متاح على الرابط التالي:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=35328>

الخمسينيات وذلك عندما تم نشر أول مقالة عام 1956م عن هذا الموضوع، ولقد تعددت مداخل وأساليب دراسة الجودة تعددا كبيرا، فمثال ذلك نجد ديمنج استخدم مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة، في حين وضع جوزيف جوران Joseph Juran الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة والتخطيط للجودة ومراقبتها والتحسين المستمر لها، ولقد انتقلت أفكار إدوارد ديمنج صاحب النظرية الجديدة في الإدارة إلى اليابان وذلك بعد الحرب العالمية الثانية، وهذا ما جعل المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي، وهذا النجاح الياباني من نظرية ديمنج في الإدارة "إدارة الجودة الشاملة" ظاهرة أعيد الانتباه إليها في أمريكا من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون وتفويض السلطات إلى الموظفين، وجودة المنتج....¹.

ولمفهوم إدارة الجودة الشاملة أصوله القديمة التي تعود إلى حضارة بابل حين وضع الملك البابلي حمورابي لائحة جزاءات لحالات الإهمال والقصور في أداء العمل، كما وجدت أيضا إدارة الجودة الشاملة فيما شيده المصريون القدامى من أهرامات ومعابد وفيما صوروه على الجدران من أساليبهم في قياس وفحص المنظمة لأنشطة الأداء، كما لم يغفل الدين الإسلامي أهمية إتقان العمل وجودته إذ ركز على ذلك في مواضيع عديدة²، فستتطرق الباحثة لمختلف المراحل التي تطورت من خلالها الجودة بداية بمرحلة الحضارة الإسلامية ثم باقي المراحل الأخرى حتى تصل إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة

1.3.1.3. التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

1. مرحلة الحضارة الإسلامية:

لقد دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية أنها طبق العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

❖ **مبدأ الشورى:** وقد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ

القرارات وحل المشكلات، ويتضح ذلك من خلال قوله تعالى: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ

فِي الْأَمْرِ). (سورة آل عمران، الآية -159-)

¹ - بردان، شبل. البيلاوي، حسن حسين. إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2015. ص. 108.

² - الحريري، رافدة. الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. عمان: در المسيرة، 2011. ص. 49.

❖ **مبدأ التعاون:** فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير ويظهر ذلك من خلال قوله تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ). (سورة المائدة، الآية -2)

❖ **مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه:** فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (سورة التوبة، الآية - 105-)، وقوله سبحانه وتعالى: (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ). (سورة النحل، الآية - 97-)

❖ **الرقابة الإسلامية:** سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية¹، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ) (سورة المدثر، الآية -38-).

2. المرحلة الثانية (ما قبل عام 1900م):

في هذه المرحلة تم الاعتماد على الصناعات اليدوية والحرفية، حيث ظهر الصناع البارعون، وكانت النقابات المهنية والمحاكم في القرون الوسطى تضع نظم العمل ومبادئه بأسلوب صارم، وتم وضع أسس الجودة وتأكيدها من قبل الصناع والحرفيون².

3. المرحلة الثالثة (1900م - 1920م):

مع بداية الثورة الصناعية، عمل الأمريكي تاييلور على فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة عملاً بمبدأ التخصص، باعتباره يزيد من الإنتاجية لذلك تم اعتبار أن الجودة هي مدى مقابلة المعايير³.

4. المرحلة الرابعة (1920م - 1930م):

تقتصر هذه المرحلة على إجراءات التفتيش لاستبعاد المعيب دون التعرف على أسبابه لمنع تكراره، وما دام الخطأ وقع بالفعل فإن على الفحص اكتشافه واستبعاده⁴، وتعني عملية التفتيش ضمان

¹ - الدرادكة، مأمون سليمان. مرجع سابق. ص. 35

² - حسن الحداد، فيصل عبد الله. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض، 2003. ص. 137، 136.

³ - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص. 142

⁴ - الحريري، رافدة. مرجع سابق. ص. 50.

أن المنتج أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى العملاء أو المستفيدين، ومن ثم فالتفتيش أو الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة والتي لا تلبي رغبات العملاء¹.

5. المرحلة الخامسة (1930م - 1950م):

في هذه المرحلة تم الاهتمام بالعوامل التالية:

- طرق الرقابة الإحصائية على الجودة.
- مدى ملائمة المنتج على الاحتمالات المتوقعة للنجاح في وقت محدد.
- ظهور إمكانية الصيانة للمنتج وذلك للمحافظة على مقدرة المنتج لأن الأجهزة ما هي إلا مكونات من الأجزاء التي تحتاج للإصلاح والصيانة وهذا معنى وجود أوقات لتعطل العمل من أجل إجراء الصيانة اللازمة.

6. المرحلة السادسة (1950م - 1970م):

في هذه المرحلة تبين أن الطرق الرقابية المثالية لم تمنع الإهمال أو الفطور في الوظيفة، هذا ما أدى إلى ظهور برامج متعددة لدفع الأفراد لتحسين الجودة ومن أمثلة برامج الدفاعية عدم وجود عيوب على الإطلاق، والأداء الصحيح من أول مرة².

7. المرحلة السابعة (1970م - 1980م):

في هذه المرحلة تم الاهتمام برقابة الجودة الكلية، وظهر مفهوم تأكيد الجودة وتم ربطه بمفهوم الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم وإدارة المشروعات وغيرها، وظهر في هذه المرحلة أيضا مفهوم دوائر الجودة.

8. المرحلة الثامنة (من عام 1980م - حتى الان):

تميزت هذه المرحلة ببدء مفهوم تأكيد الجودة كوظيفة أساسية للإدارة وتم تطبيقه في مجالات عديدة، كما برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة وجودة بيئة العمل، وهنا ظهرت معايير للجودة التي وضعتها المنظمة العالمية للموصفات³.

¹ - مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص

تسويق. علوم تجارية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر، 2011-2012. ص. 61.

² - حسن الحداد، فيصل عبد الله. مرجع سابق. ص. 137، 138.

³ - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص. 142، 143.

يمكن إيضاح المراحل السابقة الذكر لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الأول	مرحلة الحضارة الإسلامية
الثانية	قبل 1900م عصر الصناعات والحرفيين
الثالثة	1900م الإشراف
الرابعة	1920م جودة التفتيش
الخامسة	1930 - 1950م الرقاب الإحصائية على الجودة - ملانة المنتج
السادسة	1960م واقعية الجودة - برامج الجودة المتكاملة
السابعة	1970 - 1980م برامج إدارة الجودة - تأكيد الجودة - دوائر الجودة
الثامنة	1980 - حتى الآن تأكيد الجودة في الخدمات - جودة الحياة - جودة بيئة العمل - شهادات الجودة الدولية

الشكل رقم (01) : يمثل التطور التاريخي لنشأة إدارة الجودة الشاملة¹.

¹ - حسن الحداد، فيصل عبد الله. مرجع سابق. ص. 139.

4.1.3. رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العلماء البارزين الذين كانت لهم إسهامات بارزة في دفع عملية تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووضع أسسها، وسوف نوضح في هذا العنصر الإسهامات الأساسية للعديد من الرواد في هذا المجال ومن أشهرهم مايلي:

1.4.1.3 إدوارد ديمينج W Edwards Deming

ديمنج من مواليد عام 1900، وعرفه اليابانيون في مطلع الخمسينات ونال الوسام الإمبراطوري نظير مساهماته في حركة إدارة الجودة التي كانت سببا رئيسيا في ازدهار الاقتصاد الياباني، وقدم ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة) ومن خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلقى أي تجاوب لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة، وكنتيجة لهذا الإحباط انتقل الدكتور "ديمنج" كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة والإدارة من أمريكا إلى اليابان، ونتيجة لإيمانه بنجاح وجدوى نظريته فقد وجد أرضا خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب والانتقال إلى حياة سليمة مستقرة بعيدا عن ويلات الحرب. ومن خلال هذه البيئة لاقت نظريات "ديمنج" الإعجاب ونتج عنها (دوائر الجودة) المشهورة والتي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر، إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات "ديمنج" في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه (ثورة الجودة اليابانية)، و مما أدى بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمينج التي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية¹.

لقد وضع ديمينج سلسلة من الأعمال ركزت في مجالات عديدة منها:

- النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة .
- الأمراض السبعة القاتلة .
- المعوقات الستة عشر .

ويمكن تناول النقاط الأربعة عشر التي اقترحها لتنفيذ برنامج لتحسين إدارة الجودة وهي:

¹ - لرقط، علي. إمكانات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية: دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص الإدارة و التسيير التربوي. قسم علم النفس وعلوم التربية. كلية الآداب و العلوم الإنسانية. جامعة الحاج لخضر. باتنة، 2008-2009. ص. 33.

1. تحسين المنتجات من خلال إيجاد هدف مستقر وخلق التجانس بين الأهداف بهدف خلق المنافسة والفرص لعمل الشركة.
 2. تبني فلسفة جديدة فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي في المواد الأولية والعمل والتأخير في التجهيز وغيرها.
 3. التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتماد بدل ذلك على بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية¹.
 4. شراء المواد فقط إذا كان المورد يمتلك عملية الجودة والانتهاه من التطبيقات اللاحقة التي تستند فقط على عامل السعر.
 5. استخدام الطرق الإحصائية لغرض إيجاد وتحديد النقاط المثيرة للمتابع مع إجراء التحسين المستمر لنظام.
 6. تأسيس المساعدة الحديثة لعملية التدريب في موقع العمل.
 7. تأسيس طرق جديدة للإشراف
 8. القضاء على حالة الخوف لدى العاملين
 9. رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.
 10. اختزال الأهداف المتعددة.
 11. مراجعة معايير العمل المستخدمة في حساب الجودة.
 12. رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.
 13. تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.
 14. بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يومياً².
- ولقد أوضح "ديمنغ" أن هناك عدد من الأمراض القاتلة التي تصيب الإدارة الأمريكية مشيراً إلى أن أغلب شركاتها تعاني من هذه الأمراض السبعة المميتة والتي تمنع من جدوى تحسين الجودة وهي:
1. عدم وجود استقرار في الهدف.
 2. الفشل في توفير مواد مناسبة لدعم الهدف.

¹ - علوان، قاسم نايف. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000. عمان: دار الثقافة، 2009. ص. 84.

² - العلي، عبد الستار. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2007. ص. 64، 65.

3. اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية على الملاحظات والأحكام الشخصية.
4. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
5. عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.
6. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية
7. تكاليف العناية الصحية الزائدة¹.

2.4.1.3 جوزيف جوران Joseph Juran

يعتبر "جوران" واحد من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان، ولقد التحق جوران بعد تخرجه من الجامعة في عام 1924 بالعمل في شركة Western Electric Hawthorne بوظيفة التحقق من الجودة، وفي عام 1951 استطاع "جوران" من نشر مؤلفه الأول Quality Control Handbook الذي أعتبر فيما بعد عملا بناءا في هذا المجال، ولقد أسس معهد جوران عام 1979، كما عرض "جوران" فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة Quality Trilogy حيث أكد على أن إدارة الجودة الشاملة تشمل على ثلاثة مراحل أو عمليات² هي:

1. تخطيط الجودة

إن "جوران" يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل، وهي كما يلي:

- تحديد من هم المستهلكين.
- تحديد احتياجات المستهلكين.
- تطوير خصائص المنتج للإيفاء بحاجات المستهلكين.
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص .
- تحويل الخطط إلى عمليات تشغيل³.

¹ - علوان، قاسم نايف. مرجع سابق. ص. 85.

² - العلي، عبد الستار. مرجع سابق. ص. 67.

³ - عياش، قويدر. مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 08-09 مارس 2005. الجزائر: جامعة ورقلة، 2005. ص 226. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم 2018/03/17. متاح على الرابط التالي:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2957/1/19-AICHE.pdf>

2. ضبط الجودة

وتشمل :

- تقييم الأداء الحالي.
- مقارنة الأداء مع الأهداف .
- القيام بالإجراءات التصحيحية.

3. تحسين الجودة

وتشمل حسب "جوران" كل من :

- الاهتمام بالمستهلكين الداخليين والخارجيين.
- الاهتمام بالمنتجات .
- الاهتمام بالعمليات¹.

3.4.1.3. فيليب كروسبي Philip Crosby

تقوم فكرته بتحسين الجودة على مفهومين هما: مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير، و"كروسبي" هو أول من أسس كلية للجودة وركز مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها وكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج، وقد جاء Philip Crosby بمفهوم ما يعرف بـ "Zero defect" أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة² .

ويقترح "كروسبي" برنامج يشمل على (14) نقطة أيضا كما هو الحال في منهجية "ديمنج" لغرض تحسين الجودة وهي:

1. ضرورة اهتمام الإدارة بمشكلة الجودة .
2. تكوين فريق تطوير الجودة في المنشأة.
3. تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية.
4. تقييم تكلفة الجودة مع توضيح استخداماتها كأداة إدارية .
5. جعل جميع العاملين بالمنشأة على دراية تامة بالجودة وأهميتها.

¹ - علوان، قاسم نايف. المرجع السابق. ص. 87.

² - الصليبي، محمود عبد المسلم. الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية: وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى

الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. عمان: دار الحامد، 2007. ص. 36.

6. اتخاذ قرار لتصحيح أي خطأ وقع في الخطوات السابقة.
 7. تهيئة المناخ بالمؤسسة يؤكد على عدم وجود معيب في المنتج.
 8. تدريب المشرفين على تحسين الجودة.
 9. تأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي.
 10. تشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
 11. تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها.
 12. مكافأة وتحفيز من يقدم جهود غير عادية في تطوير وتحسين الجودة .
 13. تأسيس مجلس الجودة الذي يقوم بعملية التنسيق والاتصال.
 14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة لتعطى انطبعا بأن برنامج تحسين الجودة لم ينتهي بعد¹.
- يتضح بجلاء عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة أن ذلك يقودنا للوقوف أمام هؤلاء الثلاث مفكرين الذين تم التطرق لهم، فقد أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ما سبق ذكره نجد مجموعة من العلماء الذين كانت لهم اهتمامات واضحة وإسهامات فعالة أمثال: فيجنباوم **Fiengenbaum** ، وكون واي **Conway**، وتاجوشي **Taguchi**، وإشيكافا **Ishikawa**، شيجو شنجو **Shgeo Shingo**.

3.1.5. أهداف إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا مع كل الأنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابه مع جميع مجالات النشاط ومستوياته في المنظمة ويتغلغل في كل إجراءات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم الخدمات للمستفيدين (للعملاء) بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم.
2. تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق:
 - العمل على تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
 - تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين.
 - تقليل الوقت المستغرق في الأداء.

¹ - عبد المحسن، توفيق محمد. مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000. مصر: مكتبة النهضة المصرية، 2002. ص 17، 18.

- الوفاء باحتياجات المستفيدين من خلال تطوير منتجات وخدمات أفضل وأسرع¹.
- 3. المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.
- 4. تحسين الربحية وذلك من خلال التحسين المستمر للجودة الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الانتاج وزيادة المبيعات وتحسين الأسعار ومن ثم تزداد الربحية².
- 5. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي تحققها الإدارة والعمل على تحسينها بصفة مستمر لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
- 6. الوقوف على المشكلات التي تواجه المنظمة ودراسة وتحليل هذه المشكلات بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها³.
- 7. تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق والمنافسين.
- 8. ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها إلى مراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز⁴.

2.3. إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها

1.2.3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

¹ - مصطفى، أري كمال. مرجع سابق ص. 50.

² - إبراهيم، محمد عبد المنعم. مرجع سابق. ص. 45.

³ - معمار، صلاح صالح درويش. مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي: دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة. (غير منشورة) رسالة دكتوراه. تخصص إدارة تنمية الموارد البشرية. كلية إدارة الأعمال. جامعة كولمبوس الأمريكية، 1430/1429. ص. 61.

⁴ - مصطفى، أري كمال. المرجع نفسه. ص. 51، 50.

1. التزام الإدارة العليا بالجودة:

لكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشامل.

2. التركيز على العملاء:

ويكون ذلك من خلال الاهتمام بالمستفيد أي المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا¹، وذلك من منطلق أن رضا المستفيد هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بما يحقق رغبات المستفيدين وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة².

3. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، فإن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية³.

4. التعليم والتدريب:

يعد تعليم العاملين وتدريبهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، فإن نجاح تطبيق هذا المفهوم يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والعاملين المهارات اللازمة وتعريفهم بالأساليب

¹ - الطويل، أكرم احمد رضا. عمر أغا، احمد عوني احمد. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل. المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن: جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة. المنعقد في الفترة 11- 13 أكتوبر. عدن: مركز التطوير الأكاديمي، 2010. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/01/03. متاح على الرابط التالي:

http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm

² - لشرف، نسيمه. معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الإستشفائية: دراسة حالة مؤسسة العمومية الإستشفائية عميرات سليمان. (غير منشورة). مذكرة ماستر. تخصص تسويق الخدمات. قسم علوم تجارية. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2010-2011. ص. 14.

³ - بركات، منال طه. واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية - غزة، 2007. ص. 31، 32.

الضرورية وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يقوم على أساس سليم وصحيح، وبالتالي فإن تدريب العاملين وتعليمهم يؤدي إلى تأهيلهم على الأداء الفعال ومساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالجودة وبالتالي تحسين إنتاجيتهم¹.

5. تشكيل فرق العمل:

من بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة تشكيل فرق العمل، بحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها².

6. التشجيع والتحفيز:

على المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

7. الإشراف والمتابعة:

من متطلبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم إنجازاتها ومن ثم تصحيح الإجراءات الخاطئة لها وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات والمستويات في المؤسسة.

8. إستراتيجية التطبيق:

أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة، خاصة وأن نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيطا استراتيجيا بروى واضحة³.

2.2.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة حيث تمر بمجموعة من المراحل المتتابعة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مرادها،ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة

¹ - أبو زيادة، زكي. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج 25، 2011، ص. 886. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/02/08. متاحة على الرابط التالي: https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/4.pdf

² - بركات، منال طه. مرجع سابق. ص. 31، 32.

³ - بوظرفة، صورية. دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية : دراسة حالة شركة اسمنت تبسة (sct). (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة مسيلة، 2010-2011. ص. 66، 67.

الشاملة فيما يلي:

المرحلة الأولى: الإعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد و توضيح عدد من القضايا منها:

- توضيح الرؤيا الإستراتيجية.
- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة¹.

المرحلة الثانية : التخطيط

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط المنهجية للتنفيذ وتبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق،² وفي هذه المرحلة يتم وضع تعريف دقيق لسياسة الجودة في المؤسسة، وضع أهداف قصيرة أو طويلة المدى، الترقية والتعاون، بمعنى آخر يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الدائم أو فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق³.

المرحلة الثالثة: التقييم

تشمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتقوم هذه المرحلة على أعمال الدراسة الميدانية والتقييم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقييم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المؤسسة وعوامل ضعفها⁴.

¹ - علوان، قاسم نايف. مرجع سابق. ص. 110.

² - بوطرفة، صورية. مرجع سابق ص 68.

³ - شرون، رقية. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية. المركز الجامعي، 2016. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/02/03. متاح على

الرابط التالي: <https://platform.almanhal.com/Files/2/104880>

⁴ - بركات، عبد الله عزت. مرجع سابق. ص. 435.

المرحلة الرابعة: التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة¹.

المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات و أقسام المؤسسة و كذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين و توضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة².

3.2.3. الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة يواجه جملة من العقبات التي تحد من نجاح التطبيق ، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة المؤسسات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية وغيرها³، وفي ما يلي بعض الأخطاء الشائعة:

1. **تعمل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة:** وذلك يتناقض مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تتطلب بعض من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي
2. **التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى:** يعد كذلك خطأ لأن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها بنجاح في جميع البلدان فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.
3. **اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم:** والذي يتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المنظمات نجد أن الأبعاد الثقافية غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي وما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المنظمة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹- بركات، منال طه. مرجع سابق. ص. 46.

² - بدران شبل، البيلاوي، حسن حسين. مرجع سابق. ص. 118.

³ - علوان، قاسم نايف. مرجع سابق. ص. 115.

4. **عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:** والذي يعد من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. **عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم:** إن التصريح شيء والعمل بشيء آخر يعبر تماما عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وبالتالي يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة¹.
6. **إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة:** من بين هذه السياسات نجد سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وكذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة.
7. **عدم توفير المعلومات عن الإنجازات المحققة:** ووصفها أمام كافة العاملين وعدم الإعلام عنها مما سيتولد عنه الشعور بالإحباط وعدم الرضا وفقدان مقومات الافتخار ويقلل من الدافعية والحماس².
8. **التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:** إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على التغييرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت ، وبالتالي فإن التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة، فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيا وبشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها
9. **عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين:** يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة ومنتجاتها، من ناحية أخرى فإن الموردين يمكن اعتبارهم طرف إيجابي في ثقافة المنظمة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد

¹ - بوطرفة، صورية. مرجع سابق. ص. 72،73.

² - عليان، ربحي مصطفى. متطلبات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. 28-30 أكتوبر 2014. الحمامات: نسيج، 2014. ص 461.

توريد مما تحتاج إليه المؤسسة¹.

4.2.3. معايير إدارة الجودة الشاملة

لقد قام "تشارلز Charles" بتحديد المعايير الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- إيجاد أغراض إنتاجية أو خدمية على المدى الطويل تتضمن أهداف متعددة يتم تحقيقها على المدى القصير.
- وضع فلسفة جديدة تقوم على التحسين المستمر للعمليات وأداء الأشياء الصحيحة من أول مرة.
- إنهاء حالة الاعتمادية على التفتيش والتأكيد على أن الغرض الأساسي من المراجعة هو التطوير والتحسين.
- التعليم والتدريب المستمر لكل العاملين بالمؤسسة في إطار مفاهيم تحسين الجودة.
- قيام القيادة المؤسسية والإدارات التابعة لها بمساعدة العاملين بالمؤسسة على تحقيق الجودة.
- إزالة الحواجز والحدود بين الموظفين والاهتمام بتشجيع التعاون والتواصل المتبادل بينهم².

بينما يحدد "فليب كروسبي Philip Crosby" أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة

معايير تضمن للمؤسسات الوصول إلى الجودة الشاملة المطلوبة وهي:

1. التكيف أو التعديل وفقاً لمتطلبات الجودة.
2. وصف نظام تحقيق الجودة على أنه وقاية من الأخطاء من خلال تحديد معايير الأداء.
3. تحديد مستويات الأداء للأفراد.
4. تقويم الجودة من خلال قياس الجودة بمقاييس ثم بنائها على أسس موضوعية.

مما سبق يمكن القول أن هناك ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في:

1. العمليات التي تؤدي إلى دقة وبناء وتصميم المنتج.
2. العمل على تحقيق الأفضلية في تقديم الإنتاج.
3. كل فرد في النظام مسئول على الوفاء والالتزام من أجل جودة العمل³.

¹ - بوطرفة، سورية. مرجع سابق. ص. 73.

² - محمد، محمد عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: دار الفتح، 2008. ص. 183، 184.

³ - بدران شبل، البيلاوي، حسن حسين. مرجع سابق. ص. 115.

5.2.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مميزات هذه الأخيرة وانعكاساتها الإيجابية وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:
1. عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل ذلك عائقا كبيرا للمنظمات
 2. قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فضلا عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر.
 3. الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان وأن إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد.
 4. غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل¹.
 5. عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم.
 6. التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
 7. تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة².
 8. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا كاملا في طرق وثقافة المؤسسة.
 9. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المنظمة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه³.
 10. عدم استخدام تقنية مناسبة لحل المشكلات أو عدم استخدام أدوات تواجه بها معوقات العمل.
 11. إبداء المسؤولين لأعداء بعدم ضرورة أو عدم الحاجة لتطبيق نظم الجودة.

¹ - محمد، محمد عبد الفتاح. مرجع سابق. ص. 202، 203.

² - بدران شبل، البيلاوي، حسن حسين. مرجع سابق. ص. 118.

³ - فليسي، ليندة. واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011-2012. ص 19.

12. عدم القدرة على ايجاد وابتكار وصفات فنية تتناسب مشاكل المنشأة وتلائم ظروفها¹.
13. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
14. تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
15. عدم وجود انسجام بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم².

3.3. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية وتطبيقاتها

1.3.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الحديث الذي بإمكان جميع المؤسسات والمنظمات تبنيه سواء كان إنتاجها سلعا أو خدماتيا، بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات³، وفي هذا الصدد يرى "هشام بن عبد الله العباس" أن هذا المدخل حديث نسبيا، دخل إلى المجال خلال العقد التاسع من القرن العشرين وهو مفهوم يركز على رضا العملاء، وجودة الخدمة المقدمة، كما يعتبر اتجاها لتحسين فعالية مؤسسات المعلومات وتحقيق المرونة بها والوصول إلى الأداء الصحيح من المرة الأولى⁴.

كما يوضح "الهمشري" بأن الجودة الشاملة أصبحت هدفا أساسيا للإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات وذلك في كل من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وخدماتها وذلك بغرض تحقيق الإنتاجية العالية والأداء المتميز⁵.

ولقد عرفت إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بأنها:

حسب "بول موشر": هي الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم، وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المكتبة⁶.

¹ - عبد الحليم، محمد فرح. أثر الجودة الشاملة في أداء كلية التجارة. ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية. ج2. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009. ص. 346.

² - لشرف، نسيم. مرجع سابق. ص 24.

³ - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق. ص. 174.

⁴ - سعد، وحيد موسى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009. ص. 63.

⁵ - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق. مرجع سابق. ص. 174.

⁶ - الترتوري، محمد عوض. جويحان، اغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006. ص. 205.

بينما يعرف "ل. كنداري" إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بأنها: عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين من المكتبة، ثم العمل على تحسين الخدمات المقدمة لهم ورفع مستوى رضاهم¹.

ولقد تم الإشارة إليها بأنها: خلق أداء إداري متميز، يكافح المديرين والموظفون من خلاله بشكل مستمر من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستخدمين من المكتبة، والتأكيد على أداء العمل بشكل صحيح².

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات الجامعية بأنها الدقة في تقديم الخدمة أو المعلومة للمستفيد أو الباحث بحيث تكون ملائمة تماما لاستفساراته في موضوعها لمجال بحثه، كما يشعر معها بالرضا والفائدة³.

ومنهم من حدد إدارة الجودة الشاملة في المكتبات إلى ثلاث مفاهيم أساسية وهي:

- توافر المقتنيات المطلوبة.
 - إمكانية وسهولة الحصول على المقتنيات.
 - درجة نجاح المكتبة في إرضاء المستفيدين من الخدمة المكتبية⁴.
- فمن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية ركزت على الوفاء باحتياجات و متطلبات المستفيدين منها والخدمات المقدمة لهم.

2.3.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

إن تطبيق واستخدام مبادئ إدارية معينة يتطلب معرفة مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الاتجاهات الإدارية، و بالتالي فسوف يتم استعراض في هذا العنصر مجمل الأهداف

¹ - سعد، وحيد موسى. المرجع نفسه. ص. 64.

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

11ع، 1، 2013. ص. 507

³ - كادي، زين الدين. التكوين في علم المكتبات وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. (غير منشورة). مذكرة دكتوراه. قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية. كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية. جامعة

وهران، 2014-2015. ص. 126.

⁴ - الكميشي، لطيفة على. المكتبات الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة. المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع

5، 2013. ص. 142.

الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

- التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل الاجل للمكتبات الجامعية.
- بناء القدرات الوظيفية للمكتبات الجامعية ومراكز المعلومات وتحسين بيئة العمل.
- تحديد رؤية ورسالة للمكتبات الجامعية ومراكز المعلومات .
- تقويم الاداء بالمكتبات الجامعية¹.
- توفير ادارة مالية جيدة مرتبطة بقسم تنمية المقننات بالمكتبات الجامعية.
- ارضاء المستفيدين من المكتبات وتلبية احتياجاتهم².
- حدوث تغيير وتطوير في اسلوب الادارة وجودة الاداء بالمكتبات الجامعية والتقليل من اجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والكلفة.
- تنمية الموارد البشرية العاملة في المكتبات الجامعية³.
- زيادة القدرة التنافسية للمكتبات الجامعية .
- الزيادة في كفاءة المكتبة التي تمكنها من التفوق على المنافسين.
- زيادة الانتاجية كما و كيفا و التحسين المتواصل .
- تحسين بيئة العمل واقتصاديات المكتبة وزيادة الربحية⁴.

3.3.3. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية لابد من توفير مجموعة من المتطلبات التي تمكننا على ذلك وهي كالتالي:

➤ ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها داخل المكتبات الجامعية، بحيث يكون ذلك بعزم التغيير من قبل الإدارة العليا للجامعات.

¹ - خضير، علي عبد الصمد. الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة. مجلة كلية التربية الأساسية. ع 76، 2012. ص. 584.

² - عبيد، عصام محمد. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008. ص. 51.

³ - الترتوري، محمد عوض وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2008. ص. 246.

⁴ - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق. مرجع سابق. ص. 193.

- ضرورة وجود أهداف محددة من قبل المكتبات الجامعية التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- الأهداف تكون موجهة وفق احتياجات ورغبات المستفيدين¹، بحيث يتم مساندة أغراض وأهداف المستفيدين وتلبية حاجاتهم وذلك بناء على معايير الجودة المعمول بها على الصعيد الدولي.
- التدريب المستمر لكافة العاملين بالمكتبات الجامعية².
- لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لابد من التأكيد على تعاون كافة إدارات المكتبة الجامعية.
- إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة وتدريب العاملين عليها³.
- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار داخل المكتبات الجامعية.
- منح الصلاحيات اللازمة لكل وظيفة في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة.
- ابتعاد الإدارة عن سياسة تخويف الموظفين.
- التطوير والتحسين المستمر لعملية الجودة⁴.
- ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات التابعة للجامعة هناك مقومات أو متطلبات أساسية يشترط توافرها، والتي تتمثل في التالي:

1- رسم سياسة الجودة:

وتشمل تغطية النقاط التالية:

- من هو المسؤول عن إقامة الجودة وإدارتها.
- كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.
- المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها.

¹ - صابر، نرمين. مفاهيم الجودة الشاملة واليات التطبيق في المكتبات ومراكز المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008. ص 18.

² - صادق، مصطفى عبد العزيز. قياس جودة خدمات المعلومات التي تقدمها مكتبة كلية الآداب - جامعة بغداد. مجلة الأستاذ. مج 2، ع 210، 2014. ص. 380.

³ - أحمد العطاب، محمد عبد الله. مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية اليمنية: دراسة مسحية. مجلة المكتبات والمعلومات. ع15، 2016. ص. 106، 107.

⁴ - صابر، نرمين. المرجع نفسه. ص 18.

- كيفية مراقبة تلك الإجراءات
- كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات¹.
- 2- الإجراءات:
وتشمل المهام التالية:
 - التسجيل وتقديم المشورة.
 - تخطيط العمل وتقويم الأداء.
 - تحديد مواد التعلم.
 - اختيار وتعيين العاملين والعمل على تطويرهم².
- 3- تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل قابلة لتطبيق واضحة ومفهومة.
- 4- المراجعة: وذلك من أجل التأكد من تنفيذ الإجراءات.
- 5- الإجراء التصحيحي: تصحيح ما تم عمله بطريقة خاطئة وغير صحيحة.
- 6- الخطوات الإجرائية: لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية³.

4.3.3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من خلال أربعة مراحل أساسية وهي:

1.4.3.3. أولاً: تحديد متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

وهي تعرف بمرحلة البداية و تعتبر بداية التفكير في هذا التطبيق، بحيث العاملين بالمكتبة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية يسعون جاهدين ليتعلموا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومرتكزاتها والخطوات المنهجية لتطبيقها وفوائدها وانعكاساتها على التكاليف وعلى تحقيق رضى المستفيدين، وإن إحداث تغيير جديد لتطبيق مداخل جديدة سيكون بلا شك شيء غريب وجديد لمكتبة اعتادت ولفترات

¹ - الترتوري، محمد عوض وآخرون .مرجع سابق ص. 251.

² - حسين الحمدي، فؤاد محمد. مقومات إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008. ص.164.

³ - بوزيان، راضية. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها : مقارنة سوسيولوجية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعي. ع23 ، ديسمبر 2012. ص. 31. (على الخط المباشر). تم الزيارة يوم.

2018/03/02. متاحة على الرابط التالي: <http://dpubma.univ-annaba.dz/?p=3142> .

طويلة ممارسات معينة لم تعد متناسبة مع متطلبات الإدارة الحديثة، مما يستلزم على هذه المكتبات أن تعمل جاهدة للفهم الصحيح وكذلك التطبيق الفعال للمفاهيم الأساسية لهذا المدخل الجديد¹، ومن هذا المنطلق فإن هذه المرحلة تتضمن أربعة أقسام رئيسية وهي:

➤ دعم وموازية الإدارة العليا:

جعل الإدارة العليا حساسة للموضوع ومهتمة به واقتناعها بضرورة التطوير و التحسين المستمر، حيث لا يمكن البدء بالتطبيق بدون موافقة واقتناع الإدارة العليا للمكتبة الجامعية أو المؤسسة الأم بأهمية الجودة الشاملة، لذلك تعتبر من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة².

➤ دوافع التطبيق والتوقيت الملائم للبداية:

إن إدارة الجودة الشاملة تزدهر باستمرار في نوعيات ثلاثة من المنظمات وهذا ما أفرزه الواقع لتطبيق وهي:

- النوعية الأولى: تلك المنظمات الجديدة التي تسعى إلى إرضاء عملائها وذلك من خلال التركيز على تحقيق الجودة.
- النوعية الثانية: المنظمات التي تواجه موقف قريب من الموت فإن ذلك التهديد يجعلها قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدرجة عالية من النجاح.
- النوعية الثالثة: وهي المنظمات المهتدة بالفشل المالي فإن ذلك لإحداث تغيرات ثقافية تمكنها من تحقيق تحسينات هائلة في إرضائها لعملائها³.

➤ التعليم والتدريب:

من العناصر الأساسية التي أجمع عليها المهتمين بإدارة الجودة الشاملة لضمان جهود التطبيق لهذا المدخل الإداري، وإن عملية التدريب في المكتبات الجامعية أمر في غاية الأهمية رغم التكاليف الكبيرة المترتب عليها، ولكن على الإدارة التي تطمح بمواكبة التطورات التقنية أن تهتم بموضوع التدريب اهتماما بالغا سواء أكان ذلك في مجال التعامل مع التقنية الحديثة أو في مجال العلاقات

¹ - صابر، نرمين. مرجع سابق. ص. 20.

² - بوغافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق. مرجع سابق. ص. 233.

³ - صابر، نرمين. المرجع نفسه. ص. 21.

العامّة والتطوير الإداري¹.

بحيث يتم وضع خطة تدريب كاملة لكل موظفي المكتبة الجامعية، على أن يبدأ التدريب بالإدارة العليا للمكتبة، فقيام الإدارة بالتدريب بشكل مبكر تزيد من فرص النجاح، بحيث يتم ملاحظة وقياس تأثيره على كفاءة وسلوك موظفي المكتبة الجامعية وذلك قبل البدء في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، كما يجب على المكتبات الجامعية عقد ورشات تدريبية تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيق المكتبة لها والعمل على نشر ثقافة الجودة².

➤ النتائج:

تتجسد نتائج الجودة الشاملة ابتداء من السنة الأولى ثم السنوات التالية خلال رحلتها نحو إتمام التطبيق، كما ان إستراتيجيات المرحلة الأولى أغلبها تنتج عائداً خلال زمن قصير من تطبيقها، رغم ذلك فإن العديد من المكتبات الجامعية تفشل في ادراك رؤية هذا العائد الذي يتناسب مع اتمام عملها في إدارة الجودة الشاملة³.

2.4.3.3. ثانياً: التخطيط للجودة الشاملة في المكتبة الجامعية ووضع مؤشرات القياس:

بعد أن تتجاوز المكتبة المرحلة الأولى وتفصيلاتها وتكون قد أعدت بنجاح التغيير المطلوب في الثقافة السائدة، فقبل البدء بتخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على المكتبة الجامعية التأكد من:

- وجود أهداف ورسالة واضحة للمكتبة الجامعية، يفهمها جميع موظفي المكتبة ويعملون على تطبيقها.
 - وجود خطة إستراتيجية واضحة تعمل على تحقيق أهداف ورسالة المكتبة الجامعية
 - وجود مجموعة من الأنظمة والسياسات التي تنظم سير العمل في المكتبة الجامعية وفق أهدافها وبما يتلاءم مع المعايير الدولية.
- وتتضمن هذه المرحلة ثلاث أقسام رئيسية وهي:

¹ - الترتوري، محمد عوض. جويحان، اغادير عرفات. مرجع سابق. ص. 211.

² - بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق. مرجع سابق. ص. 234.

³ - صابر، نرمين. مرجع سابق. ص. 21.

➤ إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ويكون ذلك من خلال إعداد إستراتيجية لنشر مفاهيم الجودة الشاملة في المكتبة وتكوينهم بنية أساسية لهذه المفاهيم¹.

➤ القياس:

فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي، ومن ثم التفكير في التحسين، ولذلك تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، بحيث يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه، ويراعى ان يكون منسبا لكل من رجال الإدارة العليا ولكافة الأفراد في المكتبة الجامعية، وان يكون مدى القياس واسعا ليغطي كافة المجالات المتعلقة بعمليات المكتبة²، فإن القياس يوضح إمكانية الاستمرار بصورة ناجحة واستدراك الخطأ وحله قبل فوات الأوان³.

➤ التقويم:

غالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة⁴، بحيث أن عملية التقويم تتعلق بالوقوف على الإنجاز الذي تم على مختلف مستويات الأداء، بهدف خدمة اتخاذ القرار ويكون هذا العنصر إيجابيا إذا كانت الإدارة العليا للمكتبة الجامعية تدرك أن التقويم جزء أساسي وحيوي لتطوير والتحسين⁵.

3.4.3.3. ثالثا تطبيق الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

هي المرحلة التي تحول المراحل السابقة إلى واقع والأنشطة الرئيسية لهذه المرحلة هي:

- يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ⁶.
- بدء العملية على مستوى محدود ثم التوسيع فيها تدريجيا.
- التقويم المستمر للعملية ونتائجها.

¹ - بوعافية ، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق. مرجع سابق. ص. 235، 234.

² - صابر، نرمين. مرجع سابق. ص. 22.

³ - الترتوري، محمد عوض وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. مرجع سابق ص. 259.

⁴ - عبد المحسن، توفيق محمد. مرجع سابق ص. 129.

⁵ - صابر، نرمين. مرجع سابق. ص. 23.

⁶ - عبد المحسن، توفيق محمد. مرجع سابق. ص. 130.

- استمرار مراجعة وتحديث نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع السلوك المطلوب من العاملين.
- إثارة الحماس لدى العاملين من خلال نشر وإذاعة التجارب الناجحة من قبل الإدارة العليا.
- التدريب على العمليات الإحصائية و القياس تبعاً للاحتياجات الفعلية و القدرات.

4.4.3.3. رابعاً: تثبيت الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية:

وبهذا نكون وصلنا للمرحلة الأخيرة وهي المرحلة التي يتم الانتقال إليها من المراحل السابقة تدريجياً وهذا الجزء من العملية يهتم بتقديم المسيرة وتحسين العمل وتجويده أكثر وتختص مرحلة الانطلاق بما يلي :

- العمل على تحويل عمليات البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إلى عمليات إدارية عادية في المكتبة الجامعية.
- استمرار التخطيط بعيد المدى.
- التركيز على زيادة رضا المستفيد من خلال التحسين المستمر للعمليات
- استمرار الدعم من قبل الإدارة العليا.
- استمرار التدريب والعمل في فرق التحسين للعمل في إطار مفاهيم الجودة الشاملة.
- استمرار الدراسة والتطبيق لكل ما هو جديد في التدريب و القيادة .
- المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا لعمليات و أنشطة الجودة الشاملة¹.

فمن خلال المراحل السابقة الذكر نرى بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون تدريجياً وفق أربعة مراحل أساسية، بحيث تتطلب بداية سليمة وصحيحة ومرتكزة على مقومات النجاح الأصلية للوصول إلى النتائج المرضية والتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة التي تتطلب الوقت والجهد للوصول إلى أفضل النتائج التي تتحقق أساساً من خلال التأكيد على تعاون كافة إدارات المكتبة الجامعية.

5.3.3. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

هناك العديد من العوامل التي دفعت القائمين على المكتبات الجامعية للبحث و السعي نحو إيجاد أفضل الطرق والأساليب الناجعة في الإدارة، وتكمن الدوافع والمبررات القائمة وراء الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

¹ - بوعافية ، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية و التطبيق ص. 236،237.

- الكم الهائل للمعلومات التي تصدر في العديد من الأشكال والتي تحتاج لنظام إداري جيد للحصول على أهم هذه المصادر التي تخدم متطلبات و احتياجات المستفيدين من المكتبات الجامعية.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات¹.
- تطور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات وخاصة شبكة الانترنت التي تقدم خدمات سريعة ومعلومات حديثة.
- عزوف المستفيدين عن المكتبات الجامعية في ظل توفر وسائل إعلام ومصادر معلومات متعددة ومتنوعة.
- ضعف الميزانيات الموجهة للمكتبات الجامعية.
- ضعف إمكانيات المكتبات الجامعية ونقص التعريف بها.
- النمط التقليدي في العمل المكتبي وتسيير المكتبات².
- ارتباط الجودة بالإنتاجية المتمثلة في خدمات المعلومات وهي المرتكز الأساسي و الحصيلة النهائية من وجود المكتبات الجامعية.
- من سمات عصر المعلومات نجد عالمية نظام الجودة³.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المكتبات ومراكز المعلومات في الدول المتقدمة.
- عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة الشاملة المطلوبة⁴.
- ضعف ونقص في خدمات المكتبات الجامعية مما انعكس سلبا على صورتها الإجتماعية.
- عدم التناسب والتنسيق بين أهداف المكتبة الجامعية في خدمة التعليم العالي والبحث العلمي من جهة وخدماتها من جهة أخرى.
- نقص الجاهزية والرضى الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات الجامعية

¹ - إبراهيم، هانم عبد الرحيم. تقييم محتوى مصادر المعلومات قبل إقتنائها: دراسة تحليلية في ضوء معايير إدارة الجودة لقسم

التزويد بالمكتبات ومراكز خدمات المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: النظم الآلية تجارب عربية. ج 2. الإسكندرية: الشركة العربية المتحدة للتدريب والإستشارات الإدارية، 2008. ص. 124.

² - الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة عناية و سكيكدة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016. ص. 202.

³ - عبيد، عصام محمد. مرجع سابق. ص. 51.

⁴ - خضير، علي عبد الصمد. الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة. مجلة كلية التربية الأساسية. ع

- عدم رضى المحيط الجامعي وتذمرهم من وضعية المكتبة، وحاجتهم الماسة إلى خدمات معلومات جديدة ومتطورة وكافية¹.

4.3. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

1.4.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة والتي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن لإدارة المكتبات الجامعية أن تتبناها من أجل الوصول لأفضل أداء ممكن، وقد حددت هذه المبادئ في:

1. التركيز على المستفيد:

على المكتبات الجامعية تحقيق هذا المبدأ من خلال التوجه للمستفيد بوصفه منجها حديثا من مناهج إدارة الجودة الشاملة وهو المبدأ الأساسي الذي يحكم توجه المكتبات ومراكز المعلومات، واعتماد هذا المبدأ يكون من خلال اتخاذ المكتبة الجامعية عدد من الإجراءات من بينها فهم وتحديد متطلبات المستفيدين واحتياجاتهم²، وأن تسعى إلى تخفيض الأعطال والعمل بشكل صحح في كل زمان ومكان لأن إرضاء المستفيدين يأتي في المقام الأول³.

2. دعم الإدارة:

من أهم عناصر عملية التحسين هو إيمان الإدارة بأن النجاح يتصل اتصالا مباشرا بالتحسين الدائم للجودة، وبدون هذا الاعتقاد لن تحقق إدارة الجودة الشاملة سوى نجاح هامشي، بحث يعد هذا الدعم والتأييد أول الخطوات الموجهة نحو التطبيق، التي يتبناها تحديد الخطط والاتفاق على البرامج التنفيذية اللازمة⁴.

¹ - الزاقي، سمية. مرجع سابق. ص. 202، 203.

² - خالد، فادية عبد الرحمن. معايير ادارة الجودة الشاملة للمجموعة المكتبية لمكتبة كلية العلوم في جامعة زاخو : دراسة تحليلية. مجلة جامعة زاخو. مج 3، ع 1، 2015. ص. 256.

³ - سعدي، نوال. تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والإختلاف. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية. ع 23، 2016. ص 111. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/03/12. متاح على الرابط التالي:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/10545/1/S2309.pdf>

⁴ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق ص. 87.

3. مشاركة العاملين:

تعد نظرية المشاركة الكاملة المبدأ الثالث من مبادئ غدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في المكتبة لتحسين الخدمات والعمليات ، والعمل على تحديد معوقات الأداء المتميز من إجراء التغييرات اللازمة وخلق بيئة تمكنهم من العمل الجماعي والتحكم بأعمالهم وتطوير أدائهم واتخاذ القرارات المناسبة¹.

4. نموذج العملية أساس الأعمال:

يعتمد تحقيق النتائج بكفاءة في داخل المكتبات الجامعية ومرافق المعلومات على إدارة جميع أنشطة المكتبة من خلال نموذج العملية، تنطلق فلسفة هذا النموذج من ان كل عمل داخل المكتبة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، كل واحد منها لها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، وكل عملية لها عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، بحيث يحكم العملية محوران أساسيان هما:

المحور الأول: يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية ويشمل:

- الأدوات و المهمات و الآلات و الوسائل المستخدمة في الأداء.
- الخبرات و المعلومات والمؤهلات اللازمة للأداء الصحيح و السليم.

المحور الثاني: يتضمن مقاييس ومعايير التحكم في ناتج العملية ويشمل

- تعليمات العمل وخطواته اللازمة للأداء.
- مقاييس الأداء والتحقق من كفاءة العملية².

5. الإدارة بالحقائق:

تعتمد القرارات الصائبة على خلفية من المعلومات والحقائق والتخطيط السليم ومن خلال تحديد الأهداف الواقعية وتوفير كل السبل التي تساهم في تحقيقها، ففي الماضي كان يمكن أن تواجه إدارة المكتبة مشكلات تقليدية يمكن التغلب عليها من خلال تجربة المدير الشخصية ومهاراته. أما الآن وفي ظل الظروف التي تتسم بالتغير السريع ، ولكي تستطيع الإدارة من تحقيق أهدافها بنجاح فعليها باتباع

¹ - الصليبي، محمود عيد المسلم. مرجع سابق. ص. 21.

² - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 90.

بعض الإجراءات من بينها وضع المقاييس والأساليب الخاصة بجمع المعلومات عن المكتبة ونشاطاتها¹.

6. التحسين المستمر:

على المدربين إدراك وتفهم أنه لا نهاية لعملية التحسين، ويجب أن تكون مستمرة ومتوافقة مع التخطيط، والإجراءات العملية، والمدخلات، وتقييم المخرجات، واختبار الأداء، وهناك ثلاث مبادئ أساسية للتحسين المستمر وهي: التركيز على العميل، وفهم العملية، ومشاهدة جميع العاملين ملتزمين بالجودة².

فإن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف لأنها قائمة على مبدأ ان فرض التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا، مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء، كما ان مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة³؛ لذلك يجب تقويم جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري⁴.

7. استخدام إدارة النظم:

يتم من خلال هذا المبدأ إدارة مجموعة العمليات التي تحدث داخل المكتبة كمنظومة متكاملة، لتحقيق أهداف محددة، تؤدي إلى تطوير أداء المكتبة وزياد كفاءتها. ولتحقيق هذا ينبغي تطبيق مايلي:

- تحديد المنظومة المتكاملة من خلال تحديد العمليات المؤدية إلى تحقيق أهداف المكتبة وتطويرها.
- تحديد مجالات الاعتماد المتبادل بين العمليات.
- اعتماد القياس المستمر من اجل تطوير المنظومة.

¹ - خالد، فادية عبد الرحمن. مرجع سابق. ص. 256.

² - Oakland, zed John, **total Quality Management : The route to Improving Performance**, Butter Worth Henemann, 1993. P.441.

³ - الصليبي، محمود عيد المسلم. مرجع سابق. ص. 23.

⁴ - الحمدي، فؤاد محمد حسين. **مقومات إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات**. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008. ص. 166.

- قبل بدء التشغيل يجب تحديد المواد المطلوبة ومعوقات استخدامها¹.

8. التعاون و فرق العمل:

امكانية اشراك جميع العاملين في المكتبة ومن خلال جهد متناسق لتحسين الأداء وعلى جميع المستويات وهذا يعني وضع العاملين في فرق منتظمة بمفهوم الفرق التي تقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل و لفرق العمل الكثير من المنافع ألا أن الوصول إليه يحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد والعمل الشاق ويقع هذا العمل بوجه خاص على عاتق إدارة المكتبة، والتي ينبغي أن تكون قدوة في الأخذ بمبدأ التعاون و فرق العمل. وينبغي على المدراء توفير الموارد اللازمة لفرق العمل والتأكد من وجود الدافع لدى هذه الفرق لإتمام ما طلب منهم من عمل².

2.4.3. قواعد إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

إن التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يحقق لها عددا من الإنجازات، وذلك من خلال تحقيق القواعد التالية:

- قاعدة تحقيق النتائج و الأداء المكتبي الجيد .
- قاعدة تطوير المركز التنافسي للمكتبة الجامعية.
- قاعدة التفاعل و التشابك البيئي تجاه بيئة نظيفة وسليمة.
- قاعدة تطوير الفعالية التنظيمية للمكتبة الجامعية.
- قاعدة تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين.
- قاعدة إرضاء الطلاب و المستفيدين.
- قاعدة تحقيق الانجازات العملية بسرعة وكفاءة والعمل على الابتكار والتجديد .
- قاعدة التمويل الذاتي من الجامعة الأم، وتنوع مصادر الإيرادات، وزيادة الإنتاجية مع تخفيض النفقات³.

¹ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 94.

² - خالد، فادية عبد الرحمن. مرجع سابق. ص. 256، 257.

³ - الترتوري، محمد عوض. وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. مرجع سابق. ص.

3.4.3. أدوات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات المهمة لذلك.

وتعرف أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنها طرق لجمع البيانات وعرضها، (في صورة أشكال بيانية في كثير من الأحيان)، تهدف لمراقبة التغيير، الذي يعبر عن مدى الاختلاف عن هدف أو معيار، وتتضح أهمية أدوات إدارة الجودة الشاملة في تبسيطها للبيانات و المعلومات وتتيح فهمها للإنسان العادي مع شيء من الخبرة والتدريب، كما تمكن هذه الأدوات من تقديم صورة واضحة عن سير العمل في المكتبة، لكي تقوم الإدارة الواعية بتفسير التغيير الحاصل وتحليله باستخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة الأخرى¹.

ومن بين أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت فعاليتها نذكر ما يلي:

1. تخطيط باريتو البياني:

تعد هذه الأداة إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة فهو شكل من أشكال المخططات، بحيث يعتمد تحليل باريتو على تنظيم البيانات وتمثيلها على هيئة مخطط والذي يسمى بمخطط أو لوحة باريتو². تنسب هذه الأداة إلى الاقتصادي الإيطالي باريتو، الذي كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع فلاحظ أن 80% من النتائج تسببها 20% من المسببات في أغلب الأحيان، وعند تطبيق هذه النظرية في مجال المكتبات والمعلومات لوحظ بأن 80% من الخدمات الجيدة يخرجها فقط 20% من العاملين، وأن 80% من أوقات المديرين يقضونها مع 20% من العاملين³، وبالتالي فإن هذه الأداة تهدف إلى تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة أو العوامل القليلة الحاكمة، وهي التي تمثل 20% من إجمالي العوامل، مما يؤدي إلى توفير كبير في الوقت والجهد المبذول⁴، وبالتالي فإن شكل باريتو يستخدم في تحديد القليل المهم من مشكلات الجودة وجمع المعلومات حولها ومعرفة أسبابه، ومن بعد ذلك التركيز

¹ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. مجلة

مكتبة فهد الوطنية. مج 17، ع2، 2011، ص. 10، 11.

² - العلي، عبد الستار. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2008. ص. 132.

³ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. المرجع نفسه. ص. 11.

⁴ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 73.

على حلها مع تحديد إجراءات التحسين وتقييم النتائج¹.

2. المرجع المعياري:

يستخدم المرجع المعياري لتقييم أداء المكتبة وذلك من خلال البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المكتبات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لحل مشكلاتها وتحقيق الأفضل دائماً²، ويكون ذلك وفق الخطوات التالية:

- تحديد عوامل النجاح الحاكمة مثل: الرضا الوظيفي، الإدارة الفعالة، جودة البيئة، وكذلك أهداف الجودة مثل: تخفيض الوقت المستغرق في عملية التخطيط، تحقيق الرضا الدائم للعملاء
- بعد تحليل عوامل النجاح وأهداف الجودة بالنسبة للمكتبة ينبغي التعرف على واقع هذه العوامل والأهداف في المكتبات المنافسة، المكتبات الغير منافسة، الوضع على المستوى الدولي والإقليمي والوطني³.
- إثارة الأفكار لكل عامل أو هدف لتحديدها بدقة و العمل على مناقشتها جماعيان للحصول على أفكار إبداعية
- جمع المعلومات ذات العلاقة.
- إعداد تقارير منتظمة تعبر عن نتائج الخطوات السابقة وتطوير العمل، والمراجعة المنتظمة. إن عند تطبيق هذه الأداة تظهر هناك صعوبات التي من بينها: صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمكتبات المنافسة وصعوبة تحديد النموذج الأفضل للمقارنة به⁴.

3. خريطة التدفق:

تهدف خريطة التدفق إلى المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية، وذلك لتحسين الجودة من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ، ومن ثم متابعة الخطوات أو تصحيحها إن تطلب الأمر⁵.

¹ - كادي، زين الدين. مرجع سابق. ص. 118.

² - الترتوري، محمد عوض. جويحان، اغادير عرفات. مرجع سابق. ص. 42.

³ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 74.

⁴ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. مرجع سابق. ص. 11.

⁵ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 75، 76.

ويمكن تطبيق خريطة التدفق على النحو التالي:

- تحديد جميع العمليات والأنشطة الرئيسية بالمكتبة، وكتابتها على بطاقات.
- تدوين هذه العمليات و الأنشطة في شكل متتابع، وكتابتها على لوحة أوراق كبيرة.
- بدء العمل من خلال التتابع المدون، مع تحديد القرارات الرئيسية أو المخرجات لقاعدة البيانات.
- تحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات في صياغة نهائية لتتابعها.
- وضع النتائج المستخلصة من الخطوات السابقة في شكل خريطة التدفق.
- هذه الطريقة مفيدة عندما يتطلب الأمر مزيداً من المعلومات عن عمليات معقدة¹.

4. نموذج حل المشكلات:

يهدف هذا النموذج إلى مناقشة المشكلات التي تواجه المكتبة و العمل على حلها وإيجاد فرص جديدة لتحسين²، وذلك من خلال استخدام أسلوب موحد، لتحليل الانحرافات وتحديد أسبابها الجذرية والتخطيط لأفضل الحلول، كما يؤدي استخدام طريقة موحدة إلى تسهيل حل المشكلات بشكل عام³. ويتركز النموذج على ثلاث أنشطة يقوم بها العاملون وهي:

- إجراء تحليل دقيق مبني على معلومات كمية وغير كمية، بهدف اكتشاف حلول بديلة.
 - التخطيط لتنفيذ الحلول المختارة.
 - متابعة الإجراءات العلاجية.
- وقد يشمل نموذج حل المشكلات على ست خطوات وهي:
- تعريف المشكلة واختيارها.
 - تحليل المشكلة.
 - طرح الحلول البديلة.
 - اختيار الحل وتخطيطه.
 - تنفيذ الحل المختار.
 - قياس نتائج الحل⁴.

¹ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. مرجع سابق. ص. 12.

² - الترتوري، محمد عوض. جويحان، اغادير عرفات. مرجع سابق. ص. 42.

³ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. مرجع سابق. ص. 12.

⁴ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 78.

5. التخطيط البياني لرقابة الجودة:

يعتبر من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة، بحيث يعبر عن عرض مرئي للمقاييس المأخوذة أثناء إحدى العمليات للتحقق من مدى مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المعيارية، ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاث خطوط أفقية، يمثل الخط الأوسط الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، ويمثل الخط الأعلى الحد الأعلى لرقابة الجودة، أما الخط الأسفل فيمثل الحد الأدنى لرقابة الجودة، ومعظم نقاط البيانات أعلى الخط الأوسط أو أسفله يسمى الاختلاف عن الخط الوسط بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف مدى التغيير في العملية¹.

4.4.3. تقنيات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

يمكن ان يخلط البعض بين أدوات إدارة الجودة الشاملة والتقنيات اللازمة لتطبيق، فإذا كانت الأدوات هي الوسائل التي تحدد الجودة وتحسنها، فإن التقنيات هي سبل استخدام الأدوات في التطبيق، فمثلاً: إذا كان تسجيل أسباب ضعف العاملين في دورة تدريبية يعد أداة، فإن تفويض المدير سلطة لأحد فرق العمل ذي كفاءة لاستخدام التخطيط البياني أو أداة باريتو والاستفادة منه يعد تقنية². وقد عرض وحيد موسى سعد خمسا من التقنيات يمكن الأخذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية هي:

1. تفويض السلطة:

ويقصد به نقل كل من السلطة والمسؤولية إلى العاملين بنسب متساوية، وبمسؤوليات محددة ومعروفة حتى يكون إنجاز العمل جيداً والمحاسبة عليه في حالة التقصير واضحة³.

2. الابتكار:

رغم أن الابتكار يرتبط بالسبق في طرح فكرة متميزة التي تساهم في حل مشكلة فعلية أو تيسر تحقيق هدف معين إلا أن مدري المكتبات يتخوفون من آثار الابداع والابتكار؛ لأن الابداع يعني طرح طرق ومناهج جديدة والتخلي عن الطرق والمناهج القائمة، بحيث قد تعود بعض مديري المكتبات على الالتزام بالطرق المعمول بها لانجاز المهام، ولمواجهة هذا ينبغي على إدارة المكتبة

¹ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. مرجع سابق. ص. 12.

² - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 80.

³ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. مرجع سابق. ص. 13.

تعميق مبدأ احترام أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق الصالح منها¹.

3. الإدارة بالنتائج:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن قياس الأداء دورياً وباستمرار يحسن الأداء، وعندما يعلن الأداء رسمياً، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة، وبالتالي فعندما يعلم أفراد المكتبة أن أداءهم يتم قياسه وتقييمه فإنهم يعملون على تحسينه².

4. بناء فرق العمل:

وتعرف فرق العمل بأنها جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف³، وبالتالي فإن بناء الفريق داخل المكتبة يحتاج إلى مهارة خاصة لذلك، حيث تقوم إدارة المكتبة ببناء فريق العمل لحل كل المشكلات المعقدة التي يتطلب فهمها تبادل الرأي حولها⁴.

5. تطوير المديرين:

فهي خطوة مهمة وبارزة تسبق الأفراد حتى تكون الجودة الشاملة أفضل، لأن عدم تطوير المديرين في المكتبات الجامعية يعني أن يطوروا هم بأنفسهم عادات غير فعالة أو مثمرة، يمكنها أن تمثل تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المكتبة، كسيطرة الأسلوب المستبد الذي يرهب العاملين ويجعلهم مترددين عن التغيير و التجريب⁵.

5.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

ففي 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:

¹ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 81، 82.

² - الراشد، محمد بن عبد العزيز. مرجع سابق. ص. 13.

³ - حمود، خضير كاظم. الشيخ، روان منير. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء، 2009. ص. 161.

⁴ - سعد، وحيد موسى. مرجع سابق. ص. 83.

⁵ - الراشد، محمد بن عبد العزيز. مرجع سابق. ص. 13، 14.

- **المفردات المستخدمة:** الاعتراض على مصطلحات مستخدمة مثل: شاملة، جودة، إدارة، بما يعني أن المعايير العالمية لم يجر استيفؤها بعد.
 - **الالتزام:** إدارة الجودة الشاملة تستغرق بضعة أعوام للتنفيذ، وتتطلب التزاماً طويلاً من جانب مديري المكتبات الجامعية¹.
 - **العملية:** الثقافة المعتنقة تميل إلى نفاذ الصبر، ودائماً المحاولة تكون لحلول سريعة للمشكلات، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيق الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
 - **التخصص المهني:** الموظفون المتخصصون قد يظهرون مقاومة شرسة للكف عن ممارستهم المعتادة وتقديم خدمات مغايرة لما اعتادوا عليها، ولما يرونه على أنه لا يعدو كونه نزوة تستهدف المستقبل ثم تمضي لحالها، لأنه ليس من الممكن تحقيق رغبات الجميع فلا بد من حتمية الإختيار².
- وبالتالي فإن المكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات التي قد تواجه معوقات وتحديات مما قد تؤدي بها في أغلب الأحيان إلى الفشل في تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك رغم بساطة المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل الإداري، بحيث يرجع بشكل أساسي إلى سوء تطبيق هذا البرنامج أو سوء إختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المكتبات الجامعية والأفراد العاملين بها، كما قد يرجع ذلك الفشل في التطبيق إلى عدم الالتزام من قبل العاملين في هذه المكتبات لأن هذا البرنامج لإنجاحه يتطلب مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.

¹ - الترتوري، محمد عوض. وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. مرجع سابق. ص.

270.

² - حسن الحداد، فيصل عبد الله. مرجع سابق. ص. 172.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة أضحت أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت اهتماما كبيرا لتطوير إدارة المؤسسات والمنظمات، حيث أثبت تطبيقها قدرة على وقف أسباب تدني الخدمات التي تقدمها، مهما كانت طبيعة الخدمة، وإن إدارة الجودة الشاملة من الأساليب و الأفكار التي أفرزت على عدة مستويات، خاصة ميدان المكتبات والمعلومات ونأخذ هنا على وجه التحديد المكتبات الجامعية التي تعتبر من أهم دعائم البحث العلمي في أي دولة كانت، التي تسعى إلى استخدام أساليب إدارية جديدة من شأنها تطوير أعمالها وتحقيق أهدافها، ومع ظهور أسلوب إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية ونجاحه في الارتقاء بتلك القطاعات شجع ذلك العديد من المؤسسات الخدمية على تبني هذا الأسلوب وتطبيقه داخل تلك المؤسسات، ونظرا لكون تلك المؤسسات المعلوماتية أحد هذه المؤسسات الخدمية فقد تم تطبيق هذا الأسلوب داخل تلك المؤسسات المعلوماتية وخاصة في المكتبات الجامعية.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1.4. التعريف بمكان الدراسة

1.1.4. التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة – شتمة-

2.1.4. الإمكانيات البشرية للمكتبة

3.1.4. الإمكانيات المالية للمكتبة

4.1.4. الإمكانيات المادية للمكتبة

5.1.4. الإمكانيات المعلوماتية للمكتبة

2.4. إجراءات الدراسة الميدانية

1.2.4. مجالات الدراسة

2.2.4. منهج البحث

3.2.4. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة

4.2.4. أدوات جمع البيانات

3.4. نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

1.3.4. جدولة وتحليل البيانات

2.3.4. نتائج الدراسة

3.3.4. مقترحات الدراسة

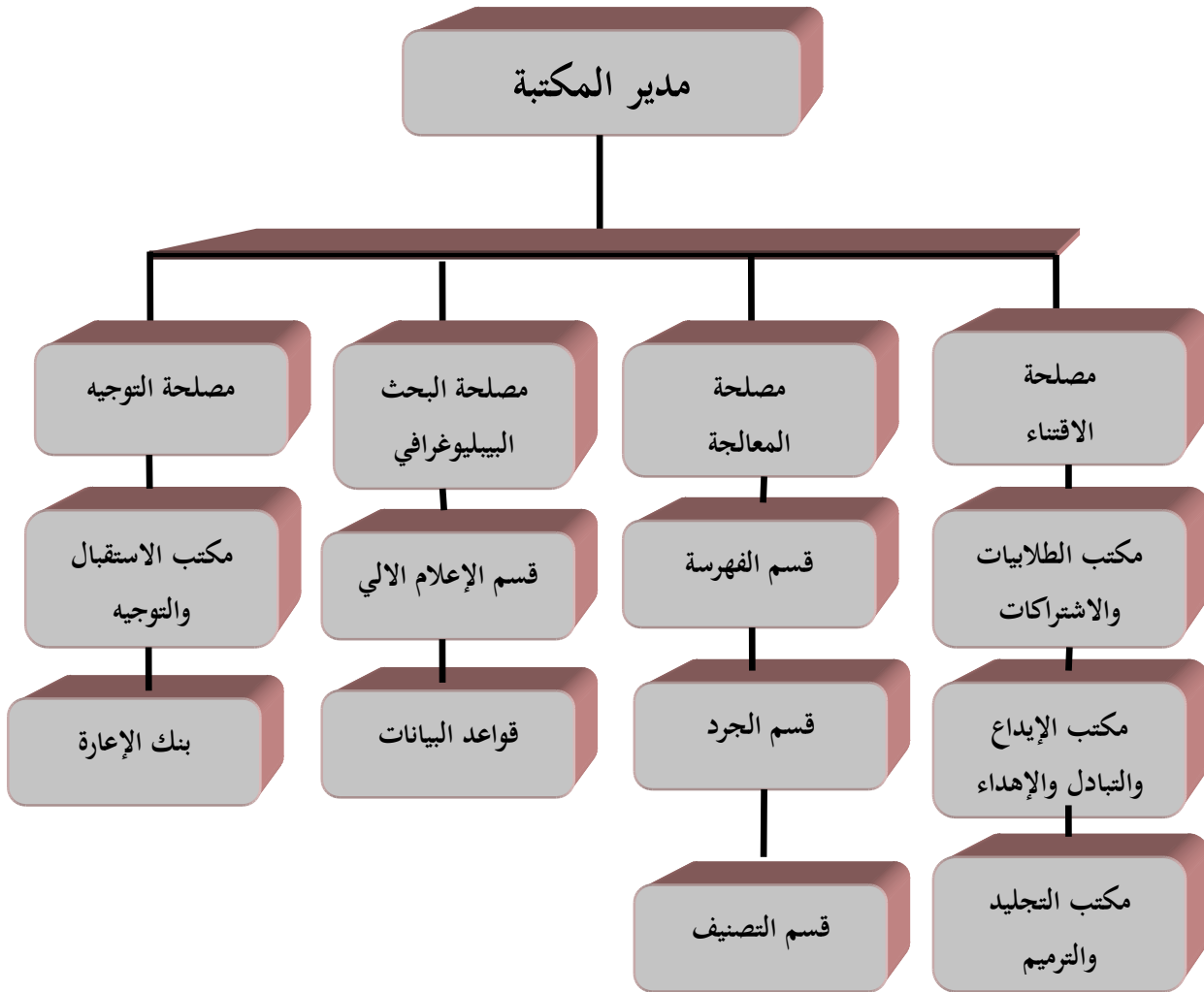
تمهيد:

محاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملئ الفجوة القائمة بين النظرية والواقع، وبناء على ذلك سيتم استعراض في هذا الفصل كل من تعريف بمكان الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات هذه الدراسة ميدانياً، وذلك بتعريفها وتبرير سبب اختيارها وكيفية بنائها وتوظيفها، وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلها الرئيسي يتناول هذا الفصل عرض لبيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها واستعراض النتائج المتوصل إليها.

1.4. التعريف بمكان الدراسة**1.1.4. التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-**

هي مكتبة مركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة تقع بالقطب الجامعي شتمة، استلم قرار تأسيسها بموجب المرسوم رقم 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 الدكتور طاهر حجار يوم 16 ذي الحجة 1437 الموافق ل 18 سبتمبر 2016، فتحت أبوابها بشكل رسمي يوم 2016/10/02.

- الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم (2): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - شتمة¹

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي أن المكتبة المركزية للجامعة تتشكل من أربعة مصالح تم تحديدها في المادة 21 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 أوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

1- مصلحة الاقتناء:

تتكفل هذه المصلحة بعملية الاقتناء بداية من الاختيار إلى غاية استقبال الكتب الجديدة وجردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الاطلاع المستمر على ما تقدمه دور

¹ - من إعداد محافظ المكتبة. الشكل رقم (2): يمثل الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - شتمة-.

النشر من عناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالجامعة، وتسهر على إعداد قوائم الكتب المراد انتقاؤها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس، وبالاعتماد على طلبات القراء مع الاخذ بعين الاعتبار مختلف الاحصائيات المسجلة حول العناوين الأكثر تداولاً من طرف القراء. ومن بين مهامها كذلك الحرص الدائم على تسجيل وجرد المقتنيات الجديدة بصفة منتظمة.

2 - مصلحة المعالجة:

تعنى هذه المصلحة بالعمل على إقتراح وتنفيذ أنجع السبل لمعالجة الرصيد الوثائقي وتطبيق العمليات التقنية والفنية، فهي تهتم بفهرسة الرصيد وكذا تصنيفه اعتماداً على نظام تصنيف علمي وعملي يمكن من استرجاع المعلومات بشكل فعال ليضعها في متناول المستفيدين للإفادة منها.

3- مصلحة البحث الببليوغرافي:

تسهر هذه المصلحة على ترقية البحث الببليوغرافي لدى المستفيدين ومساعدتهم في انجاز بحوثهم العلمية، من خلال التحيين المستمر لقوائم الاشتراك في الدوريات العلمية، وإعداد كشافات وأدلة البحث، والعمل على تكوين المستفيدين على طرق البحث عن المعلومات في المصادر والمراجع المتوفرة.

4- مصلحة التوجيه:

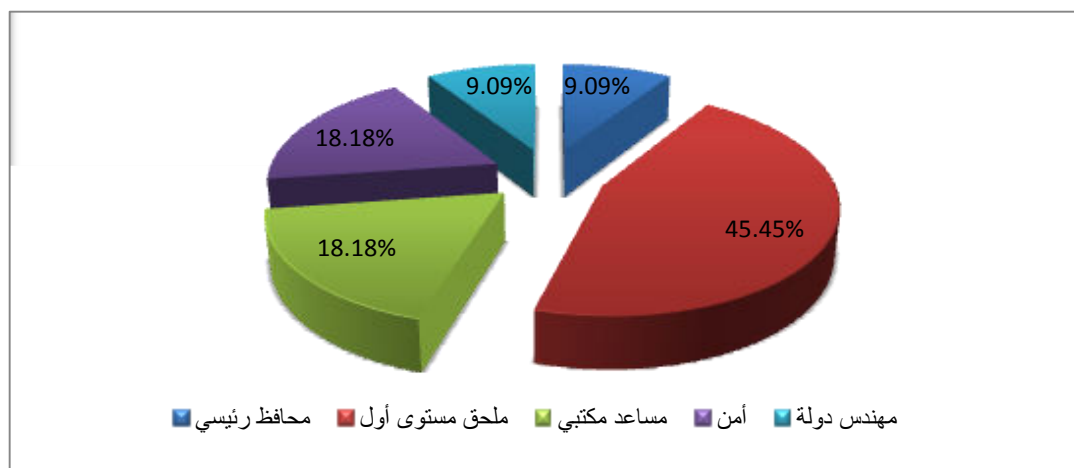
لا تقتصر مهمة هذه المصلحة في توجيه المستفيدين لاستخدام المكتبة فقط بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم، وتسعى لتوفير كل الظروف الملائمة لهم للمطالعة والبحث، كما تتكفل أيضاً بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الاحصائيات والمعلومات عن الرصيد الوثائقي المتداول من طرف القراء.

2.1.4. الإمكانات البشرية للمكتبة

أصبح العنصر البشري من أهم إمكانات المكتبة، فهو يمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية، ولتحقيق المكتبة أهدافها وتحسين أدائها يتطلب توفيرها على إمكانات بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة وأكثر جودة، ومن خلال الجدول الآتي تستعرض الباحثة إجمالي العاملين بالمكتبة محل الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم(01): يوضح إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة- حسب الوظيفة¹

المجموع	مهندس دولة	أمن	مساعد مكتبي	ملحق مكاتبات مستوى أول	محافظ رئيسي	
11	01	02	02	05	01	العدد



الشكل رقم(03): تمثيل يبين إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة- حسب الوظيفة

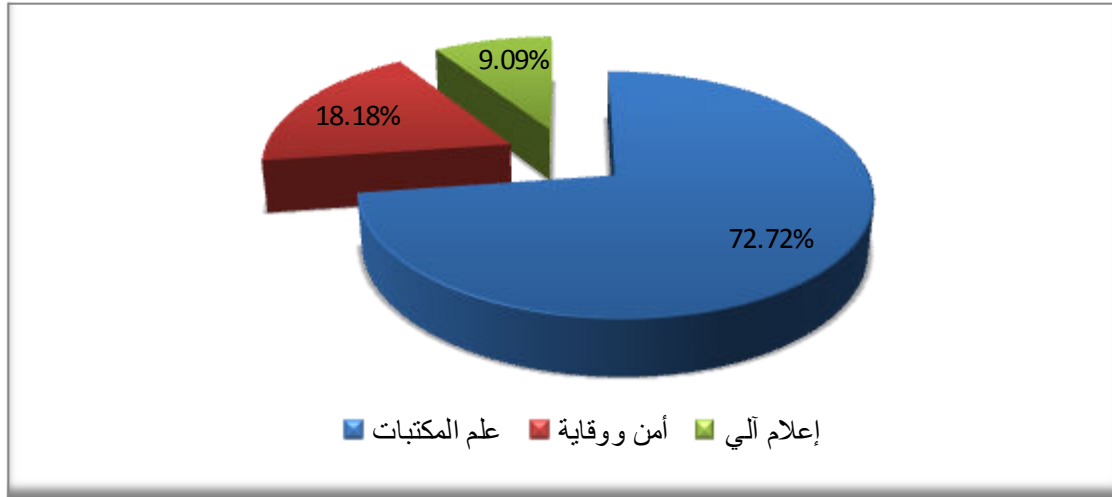
يتضح من الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للعاملين باختلاف وظائفهم ومهامهم داخل المكتبة المركزية -قطب شتمة- هم 11 عامل، كما يتبين من خلال الشكل الموضح أن أغلبية العاملين بالمكتبة يشغلون رتبة ملحق مكاتبات مستوى أول حيث قدرت نسبتهم بـ 45.45%، أما باقي الافراد فهم موزعون على باقي الوظائف الأخرى.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة- حسب تخصص المؤهل العلمي²

المجموع	إعلام آلي	أمن ووقاية	علم المكتبات	التخصص
11	01	02	80	العدد

¹ - الجدول رقم(01): يوضح إجمالي العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة- حسب الوظيفة. إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-، 2017/2018.

² الجدول رقم(02): يوضح توزيع العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة- حسب تخصص المؤهل العلمي. المرجع نفسه.

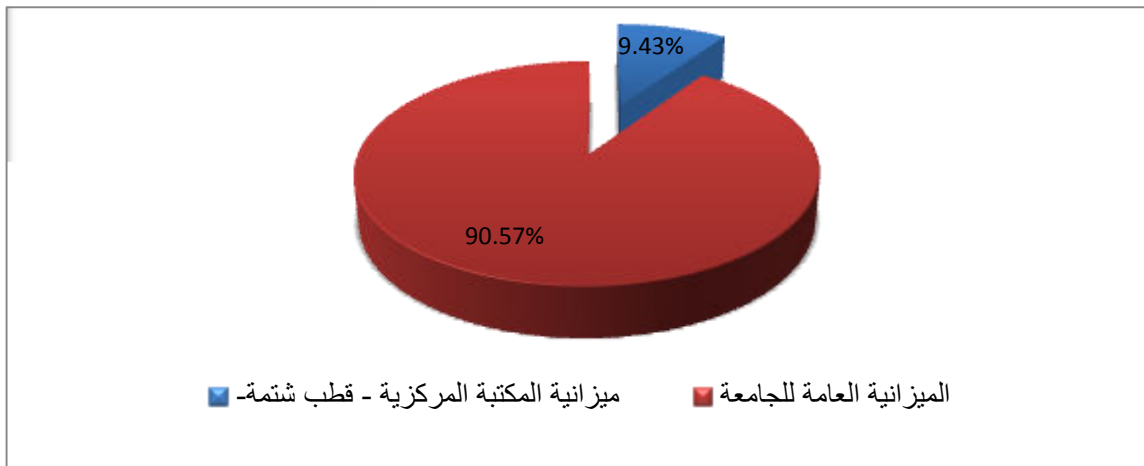


الشكل رقم (04): تمثيل يبين توزيع العاملين بالمكتبة المركزية - شتمة - حسب تخصص المؤهل العلمي

أما بنسبة لتوزيع العاملين بالمكتبة حسب تخصص المؤهل العلمي، فيتبين من الشكل أعلاه بأن العاملين المتخصصين في مجال المكتبات يشكلون نسبة 72.72% من إجمال العمال.

3.1.4. الامكانيات المالية للمكتبة

يعتبر تخصيص ميزانيات المكتبات الجامعية من أهم عوامل نجاحها على جميع المستويات، والميزانية هي برنامج مالي يتم التعبير عنه من خلال وثيقة مكتوبة توضح بنود الميزانية، ومن خلال الشكل التالي تستعرض الباحثة ميزانية المكتبة المركزية - شتمة - بالنسبة للميزانية العامة للجامعة:



الشكل رقم (05): تمثيل يبين ميزانية المكتبة المركزية - شتمة - بنسبة إلى الميزانية العامة للجامعة

إن ميزانية المكتبة المركزية - شتمة- يتم تخصيصها من الميزانية العاملة للجامعة حيث تقدر بـ 5.000.000.000 أي بنسبة %9.43 من الميزانية العامة للجامعة والمقدرة بـ53.000.000.000، وهي ميزانية سنوية مخصصة للتوثيق فقط، حيث يتم توزيعها على مكنتات الكليات التي يضمها القطب الجامعي -شتمة- أما باقي الميزانية فيتم صرفها وإنفاقها في تنفيذ سياسة تنمية المجموعات الخاصة بالمكتبة.

أما بنسبة لباقي النفقات كالوسائل العامة والتجهيزات التكنولوجية ومعدات المكتبة وكذلك ميزانية التوظيف والتكوين بالنسبة للعاملين، مستحقات استهلاك الطاقة كالكهرباء ومصاريف الصيانة وغيرها فهي مدرجة ضمن الميزانية العامة للجامعة.

4.1.4. الامكانيات المادية للمكتبة

➤ موقع ومبنى المكتبة

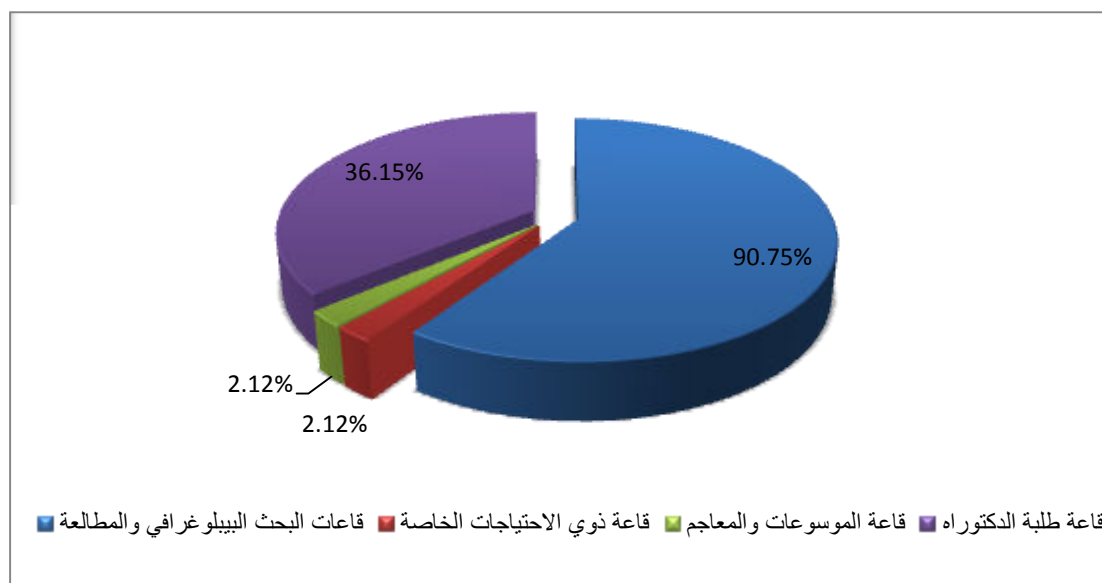
تتمتع المكتبة المركزية- شتمة- بموقع مناسب يتوافق مع المواصفات المعيارية الخاصة بمواقع المكتبة الجامعية إلى حد ما، حيث تقع في وسط الحرم الجامعي قطب شتمة مما سهل للمستفيدين الوصول إليها وهذا ماساهم بنسبة كبيرة في زيادة التردد على المكتبة والاستفادة من مصادرها والخدمات التي تقدمها.

كما يعد المبنى من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المكتبة الجامعية بقدر كبير في تقديم خدماتها وتأدية وظائفها، فيجب أن يكون مبنى المكتبة الجامعية خاصة المركزية منها فسيح ويتيح للمكتبة تأدية دورها داخل الجامعة، كما يجب أن يتميز بالمرونة في التصميم، ونورد في مايلي بعض الأرقام حول الطاقة الاستيعابية لأقسام وقاعات المكتبة موضع الدراسة:

الجدول رقم (03): يوضح الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية - شتمة-¹

المجموع	قاعة طلبة الدكتوراه	قاعة الموسوعات والمعاجم	قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة	قاعات البحث البيبلوغرافي والمطالعة
564	204	12	12	336

¹ - الجدول رقم (03): يوضح الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية - شتمة-. إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-، 2017/2018.



الشكل رقم (06): تمثيل يبين الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية - شتمة -

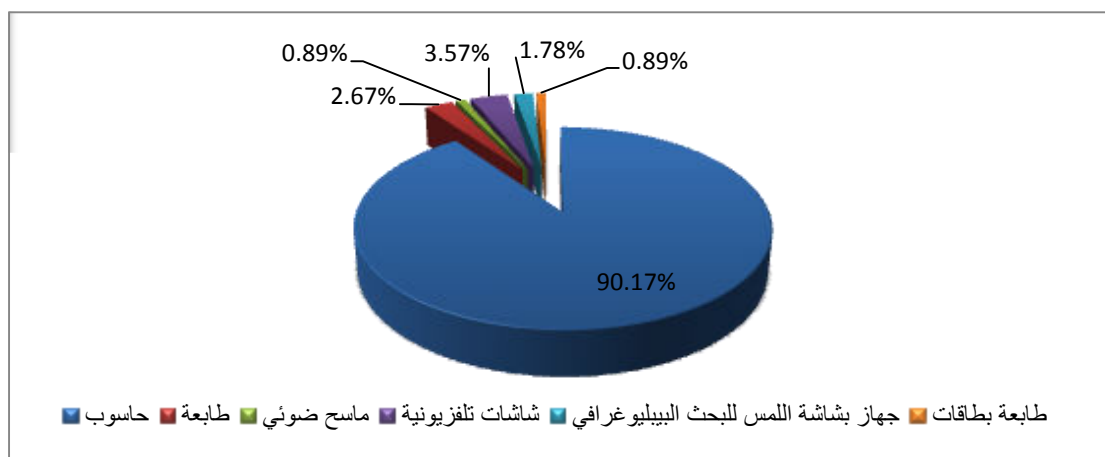
➤ الأثاث والتجهيزات

تعمل المكتبة المركزية على توفير التجهيزات اللازمة التي تسهل العمل في بيئة المكتبة والتي تواكب من خلالها التطورات التقنية الحديثة وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية، وفيما يلي تعرض الباحثة لما تتوفر عليه المكتبة من تجهيزات

الجدول رقم (04): يوضح تجهيزات المكتبة المركزية - شتمة -¹

التجهيزات	حاسوب	طابعة	ماسح ضوئي	شاشات تلفزيونية	جهاز بشاشة اللمس للبحث البيولوجي	طابعة بطاقات
العدد	101	03	01	04	02	01

¹ - الجدول رقم (04): يوضح تجهيزات المكتبة المركزية - شتمة -، إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -، 2017/2018.

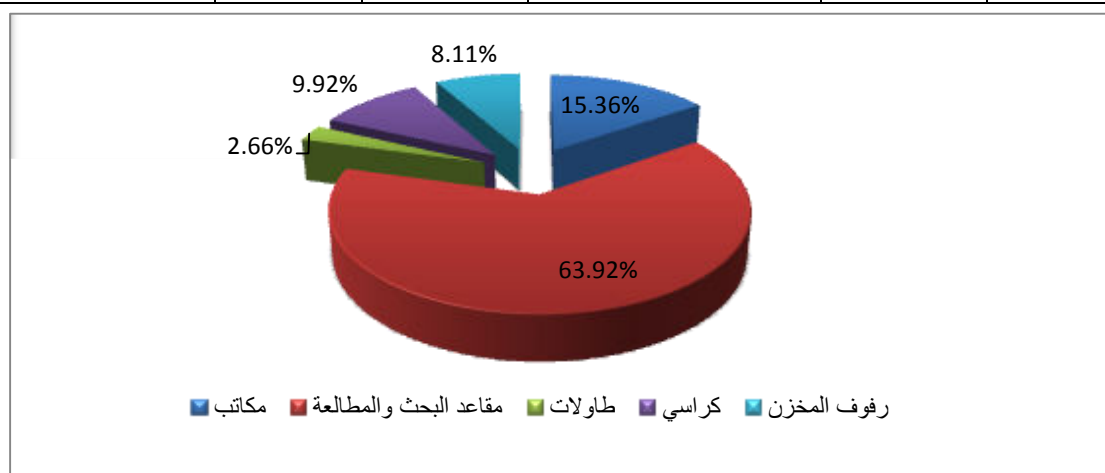


الشكل رقم (07): تمثيل يبين تجهيزات المكتبة المركزية - شتمة -

أما بالنسبة للأثاث الذي تتوفر عليه المكتبة المركزية فهو يشمل طاولات وكراسي المخصصة لأقسام المعالجة الفنية بالمكتبة، والرفوف المستخدمة في المخزن، مكاتب ومقاعد بقاعات المطالعة والبحث البيبليوغرافي والانترنت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح الأثاث بالمكتبة المركزية - شتمة -¹

البيان	مكاتب	مقاعد البحث والمطالعة	طاولات	كراسي	رفوف المخزن
العدد	144	599	25	93	76



الشكل رقم (08): تمثيل يبين الأثاث بالمكتبة المركزية - شتمة -

¹ - الجدول رقم (05): يوضح الأثاث بالمكتبة المركزية - شتمة - إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -، 2018/2017.

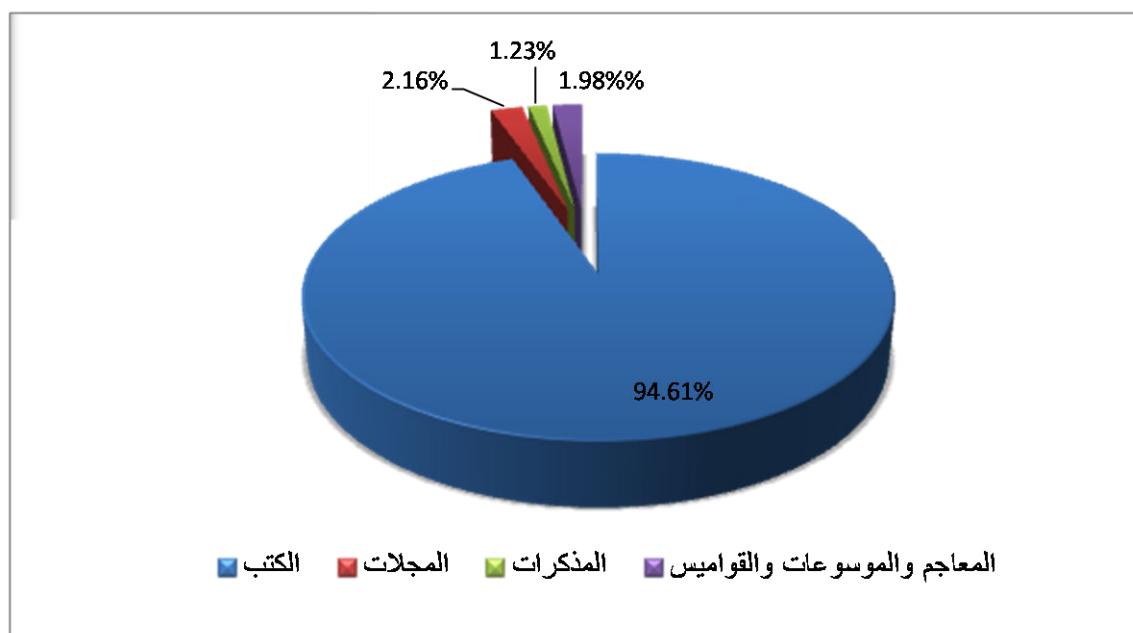
5.1.4. الإمكانيات المعلوماتية للمكتبة

إن نجاح الخدمة المكتبية يتحدد وفقا لمدى قوة مصادر المعلومات أو ضعفها فكلما كانت مجموعات المصادر المكتبية شاملة لفروع المعرفة الإنسانية كافة ومتنوعة المستويات ومطابقة للمعايير الكمية والنوعية المتعارف عليها، كانت المكتبات في وضع يمكنها من تلبية المتطلبات والاحتياجات التعليمية والتربوية والبحثية، ولقد بلغ الرصيد الإجمالي للمكتبة المركزية - قطب شتمة- 4439 عنوان، ويشمل ذلك مصادر المعلومات بمختلف أنواعها، ونورد في ما يلي رصيد المكتبة المركزية - شتمة- حسب نوع الوعاء:

الجدول رقم(06): يوضح رصيد المكتبة المركزية -شتمة- حسب نوع الوعاء¹

نوع الوعاء	عدد العناوين	عدد النسخ	نسبة الوعاء مقارنة بالرصيد الإجمالي
الكتب	4200	35752	94.61%
المجلات	96	415	2.16%
المذكرات	55	2048	1.23%
المعاجم والموسوعات والقواميس	88	88	1.98%
المجموع	4439	38303	99.98%

¹ - الجدول رقم(06): رصيد المكتبة المركزية - شتمة- حسب نوع الوعاء. إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-، 2017/2018.



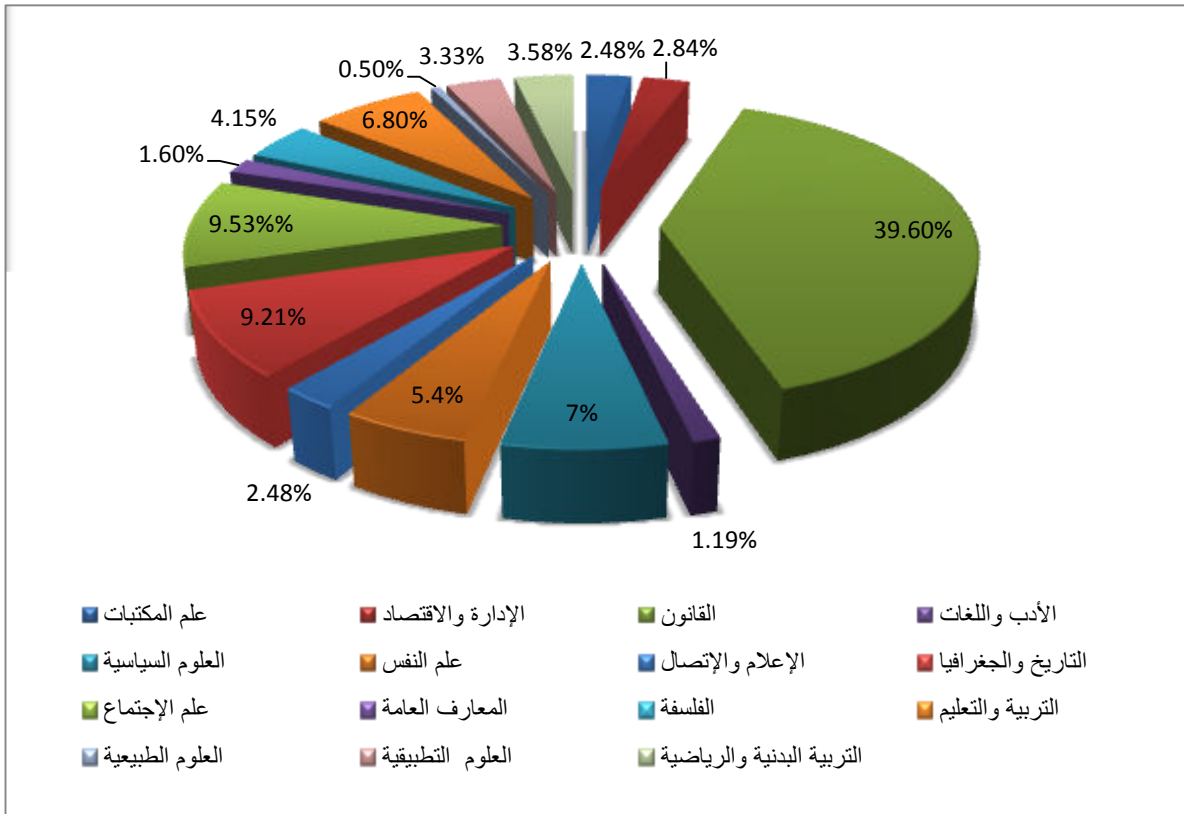
الشكل رقم (09): تمثيل يبين رصيد المكتبة المركزية - شتمة - حسب نوع الوعاء

يتبين من الإحصائيات أعلاه أن أغلبية رصيد المكتبة هو كتب وذلك بنسبة 94.61%، أما بالنسبة لأنواع الأوعية الأخرى فشغلت النسبة المتبقية حيث كان مجملها يقدر بـ 5.37%، وبالتالي يتضح بأن المكتبة المركزية - شتمة - لا تولي الأهمية الكافية للأنواع الأخرى لأوعية المعلومات.

الجدول رقم(07): يوضح إجمالي رصيد المكتبة المركزية - شتمة - حسب التخصص¹

التخصصات	عدد العناون	عدد النسخ	نسبة رصيد التخصصات مقارنة بالرصيد الإجمالي
علم المكتبات	118	897	2.71%
الإدارة والاقتصاد	124	1108	2.84%
قانون	1723	16676	39.60%
الأدب واللغات	52	451	1.19%
العلوم السياسية	305	2585	7%
علم النفس	235	1729	5.4%
الإعلام والاتصال	108	867	2.48%
التاريخ والجغرافيا	401	2564	9.21%
علم الاجتماع	415	4581	9.53%
المعارف العامة	70	1023	1.60%
فلسفة	181	1209	4.15%
التربية والتعليم	296	2317	6.80%
العلوم الطبيعية	22	292	0.50%
العلوم التطبيقية	145	968	3.33%
التربية البدنية والرياضية	156	941	3.58%
المجموع	4351	38215	99.92%

¹ - الجدول رقم(07): إجمالي رصيد المكتبة المركزية - شتمة - حسب التخصص. إحصائيات المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-، 2017/2018.



الشكل رقم (10): تمثيل يبين إجمالي رصيد المكتبة المركزية - شتمة - حسب التخصص

يتبين من المعطيات التالية بأن رصيد المكتبية يشمل العديد من فروع المعرفة الإنسانية خاصة تلك التي تخدم التخصصات التي وجدت من أجلها المكتبة لكن بنسب غير متوازنة، حيث كان التركيز على تخصصات معينة دون الأخرى كما هو موضح في الشكل أعلاه، هذا ما يبين عدم اعتماد المكتبية على خطة واضحة تكون محددة بأهداف معينة لتنمية سياسة مجموعاتها، هذا ما قد يؤثر على أداء المكتبة لتلبية الاحتياجات المعلوماتية والبحثية لمستفيديها.

2.4. إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر مرحلة تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك قياساً لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل في واقع الأمر سجايا يقي الباحث من الانزلاق عن العلمية، أو الحياد خاصة على مستوى المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات،

فهذه الخطوات الثلاثة تعد حجر الزاوية والمحددات الأساسية للدراسة وضبطها ضبطاً علمياً معناه بكل اختصار بحثاً علمياً سليماً.

1.2.4. مجالات الدراسة

كل دراسة تتوفر على البعد الميداني لا بد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وفيما يلي سوف يتم تحديد الحدود البشرية والحدود الزمنية والجغرافية للدراسة باعتبارها العناصر الأساسية التي توضح الإطار العام للبحث.

1.1.2.4. المجال المكاني:

وهو ما يتضح من خلال العنوان الفرعي للدراسة وهو: استعدادات المكتبات الجامعية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-، فالإطار الجغرافي الذي تمتد عبره هذه الدراسة هو جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتحديد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- .

2.1.2.4. المجال البشري:

يتضمن المجال البشري عينة البحث، التي تعد " إحدى الدعائم الأساسية للبحث الإمبريقي، فهي تسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة مع إقتصاد ملموس في الموارد البشرية والإقتصادية والوقت دون ابتعاد عن الواقع المراد معرفته"¹.

وللتعرف على مدى جاهزية المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بها، تم اختيار العاملين بالمكتبة المركزية مجال الدراسة، وتشمل محافظ المكتبة والعاملين المتخصصين في مجال علم المكتبات.

3.1.2.4. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني " النطاق الزمني لإجراء الدراسة "². ولقد امتد الجانب الزمني امتداداً يتوافق مع الطبيعة المنهجية للدراسة، وقد استغرقت الدراسة حوالي 09 أشهر مقسمة بين الدراسة النظرية والميدانية وقد تمت كما يلي:

¹ - سلاطينية، بلقاسم. الجيلالي، حسان. مرجع سابق. ص. 168.

² - شفيق، محمد. البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2001. ص.

- تحديد التوجيه النظري للبحث، وكذلك الإلمام بالمادة العلمية والتراث النظري، وكل ما يخدم الدراسة النظرية في الفترة الممتدة من (سبتمبر 2017 إلى جانفي 2018) مع العلم أنه تواصلت مراجعته إلى آخر مرحلة من إنتهاء البحث.
- تصميم أداة جمع البيانات في صورتها الأولية، وتم عرضها على الأستاذ المشرف وأساتذة آخرين محكمين، وذلك لكي يتم صياغتها في شكلها النهائي ودامت هذه المرحلة حوالي شهر.
- مرحلة القيام بالمقابلة مع كل من المكتبيين والمحافظ التي بدأت في يوم 6 ماي 2018، واستمرت العملية إلى غاية 14 ماي 2018.
- مرحلة تفريغ البيانات وجدولتها وتفسير وتحليل البيانات بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة على ضوء المعطيات المتحصل عليها التي امتدت من منتصف شهر ماي إلى غاية 01 جوان 2018.

2.2.4. منهج البحث

لطالما اعتبر البحث العلمي عملية تطور أو سير منظم ومقصود وموجه ومضبوط ومميز علميا ونسبي من ناحية النتائج في حقل معين وهذا من أجل إما تجديد أو ابتكار أو تحسين المعرفة في هذا الحقل¹.

ولكل دراسة أو بحث مناهجه الملائمة، أي أن المنهج الذي يتبعه كل باحث مستتبط من نوع الدراسة والأهداف التي يرمي إليها، فالمنهج هو "الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث"²؛ أي أنه الوسيلة التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة. والمنهج الوصفي هو المنهج المناسب في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها وهو "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"³.

¹ -Jean Marie De ketele et Xavier Rogiers , **Méthodologie du recueil d'informations**,4 édition,édition de la Boeck,Bruxelles,2009,p77.

² - غرابية، فوزية وآخرون. أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط 3. عمان: دار وائل، 2002، ص. 30.

³ - دويدري، رجاء وحيد. **البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية**. دمشق: دار الفكر، 2000، ص. 184.

وبالتالي فإن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث، كما يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها¹.
وتماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فإن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي القائم على خاصية التحليل في بحثها - بشكل أساسي - لأنه الأكثر كفاءة وذلك بغرض كشف حقيقة استعداد وجاهزية المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال وصف الإمكانيات التي تتوفر عليها المكتبة التي تأهيلها لتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووصف البرامج والخطط والسياسات التي تعتمدها المكتبة محل الدراسة لتطوير أدائها، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفقا للخطوات التالية:

1- المرحلة الاستكشافية:

- وتمثل الخطوة الأولى في البحث وشملت:
- جمع المعلومات النظرية (التراث النظري) المتعلقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة، حيث تنريه من حيث المصادر والمراجع المتوفرة.
- استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومحاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاءما مع موضوع البحث.

2- مرحلة الوصف المعمق:

- وقد شملت مايلي:
- تحديد تساؤلات الدراسة وفرضياتها بمعية الأستاذ المشرف، وتحديد مؤشراتها.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته.
- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث، والمتمثلة في (المقابلة، الملاحظة كأدوات أساسية)
- عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وتفسيرها ومحاولة الخروج باستنتاجات وتوصيات.

¹ -عليان، ربحي مصطفى. غنيم، عثمان محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء، 2000. ص. 42.

3.2.4. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

بالنسبة لمجتمع الدراسة وهو ما يتضح من عنوان الدراسة، وهم العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-، ونظرا للعدد المحدود للعاملين المتخصصين في علم المكتبات حيث يقدر عددهم (08) عمال فإن عينة الدراسة هي نفسها عدد أفراد المجتمع الأصلي، وبالتالي وفقا لطبيعة الدراسة وتركيبية مجتمع البحث، فإن العينة القصدية هي الأنسب التي تعرف على أنها " العينة التي يعتمد الباحث فيها أن تكون معينة ومقصودة لاعتقاده أنها ممثلة للمجتمع بالنسبة إلى خاصية ما"¹، أي إختيار عينة بطريقة غير عشوائية، فمثلا قد يختار الباحث عينة يرى أنها تمثل المجتمع².

4.2.4. أدوات جمع البيانات

إن أدوات جمع البيانات الميدانية مصنفة ضمن الوسائل البحثية الهامة، التي يستعين بها الباحثون لأجل الكشف عن الوسائل المرتبطة ببحوثهم العلمية وهذا، لأنها تساهم بقدر كبير في الإطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة.

ولأن الباحثة اعتمدت "المنهج الوصفي" فإن ذلك استدعى الاستعانة بأدوات ووسائل معينة مكنتها من الوصول إلى المعلومات اللازمة، حيث اعتمدت على تلك التي ستوضح الجوانب الغامضة في الدراسة في جانبها الميداني بالذات.

ومن بين هذه الأدوات المستخدمة نجد:

1.4.2.4. أدوات جمع البيانات الأساسية:

لقد اخترنا في دراستنا هذه أداة المقابلة والملاحظة كأداتين أساسيتين لجمع البيانات، وذلك توخيا منا للدقة العلمية وتجنب للأخطاء.

1. المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته.

¹ - جلبي، عبد الرزاق وآخرون. البحث العلمي والإجتماعي لغته ومدخله ومناهجه وطرائقه. اعداد وتقديم: سامية محمد جابر . الإسكندرية : دار المعرفة لجامعة، 2003. ص. 320.

² - غريب، سيد أحمد. الإحصاء والقياس في البحث الإجتماعي " الإحصاء الإجتماعي"، ج2. الإسكندرية: المكتب العلمي، 2002. ص. 248.

وتعد المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة (فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين وهي إما تكون فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة¹. وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو اشخاصاً آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية².

ولقد استعانت الباحثة، بمقابل مقننة التي تعرف على " أنها دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبة ترتيباً منهجياً معيناً، وتتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة تتعلق بموضوع البحث يقوم الباحث بالتعرض لها من خلال عملية المقابلة"³. وأجريت هذه المقابلة مع المحافظ والعاملين في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-.

ولقد مر إنجاز دليل هذه المقابلة بالمراحل التالية:

1.1.1. مرحلة الإعداد:

تم تصميم النموذج الأولي لدليل المقابلة حيث كان في استمارتين؛ دليل المقابلة الموجه لمحافظ المكتبة المركزية محل الدراسة ودليل المقابلة الموجه للعاملين بها، وكان ذلك في الفترة الممتدة من 24 مارس 2018 إلى غاية 04 أبريل 2018 في صورتها الأولية، فبالنسبة لدليل المقابلة الموجه للمحافظ فقد كان في هذا التصميم الأولي يحتوي على (59) سؤال مقسمة على (04) محاور، أما بالنسبة لدليل الموجه للعاملين فقد ضم (42) سؤال مقسم على (04) محاور، وبعد عرض الدليلين على الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظات حولها، وبناء على توجيهاته وما أثير حولها من مناقشات شملت الشكل والمضمون تم إجراء العديد من التغييرات والتعديلات، كانت كالتالي:

- تم حذف بعض الأسئلة من دليل العاملين وإدراجه في الدليل الموجه للمحافظ كون أن الأسئلة يستطيع الإجابة عليها المحافظ بدقة أكثر.

- تم حذف (06) أسئلة بالنسبة لدليل المحافظ ودمج سؤاليين وتغيير في صياغة بعض الأسئلة.

¹ - انجلرس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. إشراف: مصطفى ماضي. الجزائر: دار القصة، 2004. ص. 197.

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: جامعة المسيلة، 2002. ص. 148.

³ - دليو، فضيل وآخرون. أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. سلسلة العلوم الاجتماعية، ع 3. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري، 1999. ص. 192.

- تم حذف (05) أسئلة بالنسبة لدليل المقابلة الخاص بالعاملين ودمج (03) أسئلة.
- وبالتالي تقلص عدد الأسئلة بالنسبة لدليل المحافظ من (59) سؤال إلى (54) سؤال، أما بالنسبة لدليل المقابلة الموجه للعاملين فقد انخفض عدد الأسئلة إلى (34) بعد أن كانت (42) سؤال.

2.1. مرحلة التحكيم:

- تم عرض دليل القابلة على محكمين وهم مجموعة من أساتذة شعبة علم مكتبات، بهدف إفادتي ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها، الذين أبدوا ملاحظات حولها، وتم الأخذ بها بحيث تم تعديل دليل المقابلة وفقا لملاحظة المحكمين التي كانت كالتالي:

بالنسبة لدليل المقابلة الموجه للمحافظ:

- تم حذف (05) أسئلة ودمج (04) أسئلة
- تم التعديل في (04) أسئلة وكان ذلك من ناحية صياغة بعض الأسئلة من جهة والتوحيد في المصطلحات المدرجة في التساؤلات من جهة أخرى.

- وبالتالي تقلص عدد الأسئلة من (54) سؤال إلى (45) سؤال.

بالنسبة لدليل المقابلة الموجه للعاملين:

- تم حذف (03) أسئلة ودمج (02) أسئلة
- تم التعديل في (03) أسئلة من ناحية الصياغة
- وبالتالي تقلص عدد الأسئلة من (34) سؤال إلى (29) سؤال.

3.1. المرحلة النهائية:

في هذه المرحلة تم وضع الصياغة النهائية لدليل المقابلة وذلك استنادا لدراسات السابقة والإطار النظري الذي تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، ومحاولة منا الربط بين فرضيات الدراسة ودليل المقابلة تم استخراج (04) محاور أساسية وكانت كالتالي:

- **المحور الأول:** احتوى كل من دليل المقابلة الخاص بالمحافظ والعاملين في هذا المحور على (04) أسئلة مغلقة تتضمن بيانات شخصية لوصف العينة ومعرفة سماتها وخصائصها حيث شملت: الجنس، الشهادة المتحصل عليها، الرتبة المهنية، سنوات الخبرة في المنصب.

- **المحور الثاني:** والذي يتعلق بالإمكانات المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- والذي اندرجت فيه أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.

- بالنسبة لدليل الموجه للمحافظ: تضمن أسئلة فرعية من (05 إلى 20 سؤال).

- بالنسبة لدليل الموجه للعاملين: تضمن أسئلة فرعية من (05 إلى 10 سؤال).
- **المحور الثالث:** والذي يتعلق بالبرامج و الخطط والسياسات لتطوير أداء المكتبة محل الدراسة، بحيث شمل هو الآخر على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.
- بالنسبة لدليل الموجه للمحافظ: تضمن أسئلة فرعية من (21 إلى 33 سؤال).
- بالنسبة لدليل الموجه للعاملين: تضمن أسئلة فرعية من (11 إلى 20 سؤال).
- **المحور الرابع:** والذي خصصناه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- للارتقاء بمستوى خدماتها، ولقد تم الدمج فيه بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة.
- بالنسبة لدليل الموجه للمحافظ: تم إدراج في هذا المحور (12) سؤال أي من (34 إلى 45).
- بالنسبة لدليل الموجه للعاملين: تم إدراج فيه (09) أسئلة أي من (21 إلى 29).

2. الملاحظة:

إن الملاحظة العلمية وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، فهي تسهم إسهام كبير في البحوث الوصفية، فهي "أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية يحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد"¹.

كما تعرف على أنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية ومتابعة مسارها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة"².

ولقد استعانت الباحثة في دراستها هذه على الملاحظة بالمشاركة، حيث أن في هذا النوع من الملاحظة "يشرك الباحث مع المجموعة المطلوب ملاحظتها فيما يقومون به من أعمال وأنشطة، دون أن يدرك أفراد المجموعة ذلك لفترة مؤقتة وهي فترة الملاحظة"³.

¹ - إبراهيم، مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000. ص. 176،175.

² -Thomas gay, l'indispensable de la sociologie principes collection, dirigée par Anne ralthn mm France 4 trimestre ;2004, p80

³ - صابر،فاطمة عوض. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002. ص. 144.

وكانت فترة الملاحظة بالمشاركة خلال فترة التريص بصفة خاصة التي تمت في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة-، وبصفة عامة كون أن الباحثة من أصدقاء المكتبة التي مكنتها من مشاركة العاملين بالمكتبة كافة الأعمال والأنشطة التي يقومون بها، وهذا ماساهم في الوقوف على حقيقة المشكلة والإحاطة بها، خاصة إذا تعلق الأمر بالعاملين وطرق معاملتهم مع المستفيدين من جهة ومن جهة أخرى التعرف على مدى توفر التنسيق والعمل الجامعي بين كل من العاملين فيما بينهم ومع إدارة المكتبة.

ولقد اعتمدت الباحثة على هذه الأداة إلى جانب أداة المقابلة بغرض تدعيم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى طبيعة الدراسة التي تتطلب مثل هذه الأدوات.

2.4.2.4. أدوات جمع البيانات الثانوية:

وتشمل كل من الوثائق والأبحاث العلمية والمقالات والكتب بالإضافة إلى الدراسات التي تم اعتمادها و المتصلة بالموضوع، وتشكل هذه المعومات الإطار النظري لدراسة.

3.4. نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها

1.3.4. جدول تحليل البيانات

1.1.3.4. تحليل بيانات المحور الأول

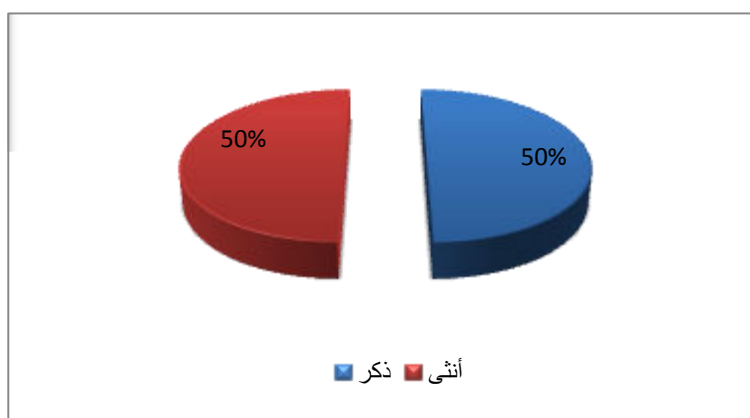
البيانات الشخصية:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
50	04	ذكر
50	04	أنثى
100	08	المجموع

يوضح الجدول رقم (08) توزيع العينة على متغير الجنس، حيث يتضح بأن مجتمع البحث ينتمي إلى جنس الذكور بنسبة 50% وإلى جنس الإناث بنسبة 50%، وبالتالي فإن العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- المتخصصين في علم المكتبات والذي من بينهم

محافظ المكتبة يشكلون نسبة متساوية من حيث الجنس، وإن نسبة الإناث والذكور تتفاوت من مكتبة جامعية لأخرى فيما يتعلق بالقوى العاملة فيها وطبيعة تلك الموارد البشرية.



الشكل رقم (11): تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي:

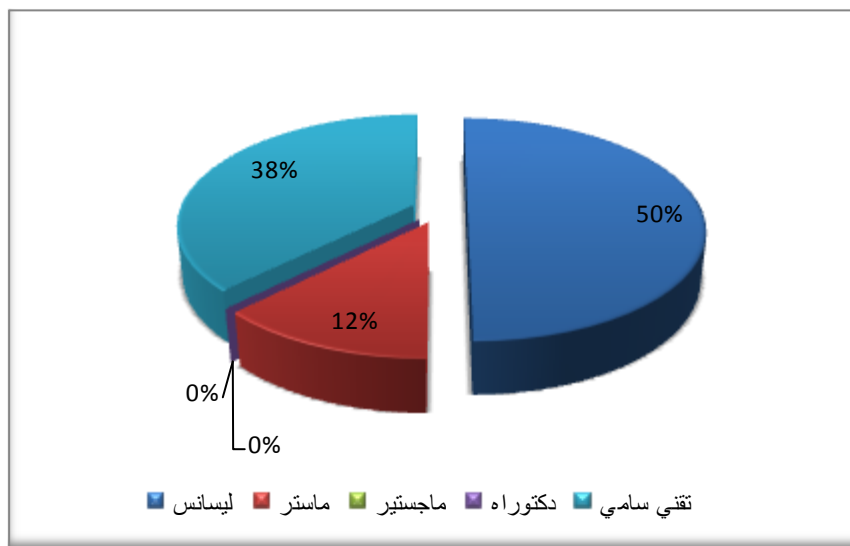
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
50	04	ليسانس
12.50	01	ماستر
00	00	ماجستير
00	00	دكتوراه
37.50	03	تقني سامي
100	08	المجموع

يتبين من الجدول رقم (09)، والذي يوضح مؤهلات أفراد العينة، بأن نصف عدد العاملين بالمكتبة متحصلين على شهادة الليسانس والتي تقدر نسبتهم بـ 50%، بينما النصف الثاني فقد كان موزع بين العاملين المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة 12.50%، والعاملين المتحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 37.50%، حيث شملت هذه النسبة محافظ المكتبة.

يلاحظ من خلال هذه المؤشرات انعدام نسبة حملة المؤهلات العليا كالماجستير والدكتوراه، رغم

أهمية وجود مثل هذا المستوى بالنظر لحجم المكتبة المركزية.

مما سبق نخلص أن أكثر من نصف العاملين في المكتبة متحصلون على شهادة جامعية (ليسانس، ماستر) وذلك بنسبة 62.50%، وهذا يدل على التأهيل العلمي العالي لأفراد العينة، فأكثر من نصف العينة هم إدارات متخرجة في التخصص وذات مستوى عالي.



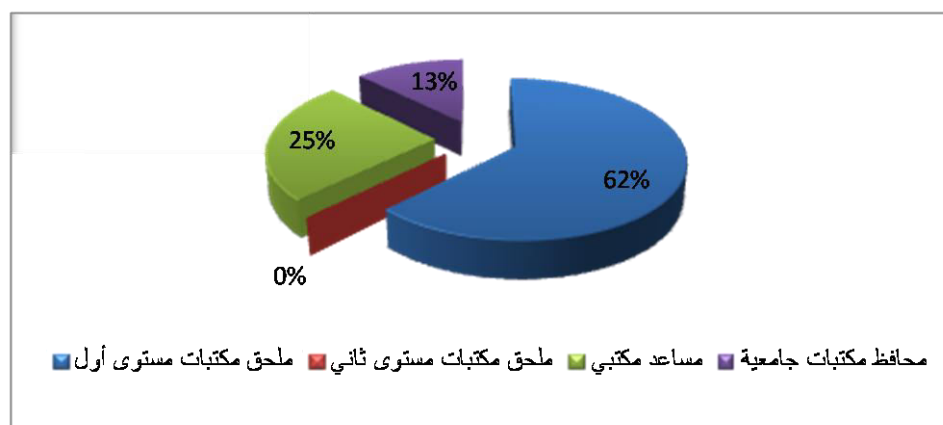
الشكل رقم (12): تمثيل يبين توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (10): يوضح توزيع الباحثين حسب الرتبة المهنية:

النسبة %	التكرار	الرتبة المهنية
62.50	05	ملحق مكنتبات مستوى أول
00	00	ملحق مكنتبات مستوى ثاني
25	02	مساعد مكنتبي
12.50	01	محافظ مكنتبات جامعية رئيسي
100	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (10)، أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم رتبة ملحق مكنتبات مستوى أول تمثل 62.50% من عمال المكتبة، وهو أمر منطقي مقارنة بالسؤال السابق الذي يؤكد على نسبة حاملي شهادة الليسانس ضمن العينة المدروسة هي العينة الأكبر، والتي تسمح لحاملي شهادة الليسانس بالإدماج مباشرة في هذه الرتبة، أما نسبة 25% تمثل رتبة مساعد المكنتبات الجامعية

الحاملين لشهادة تقني سامي المتخرجين من معاهد التكوين المهني، فهم يشكلون نسبة أقل، وهو ما يتماشى أيضا مع المعطيات في السؤال السابق، أما بالنسبة لرتبة ملحق المكتبات الجامعية مستوى ثاني فهي تنعدم في المكتبة وذلك راجع كون أن هذه الرتبة تحتاج الالتحاق بها شهادة الماستر أو يترقى إليها ملحق المكتبات الجامعية مستوى أول بشروط محددة، أما النسبة المتبقية فهي تعبر لنا على رتبة محافظ المكتبة.



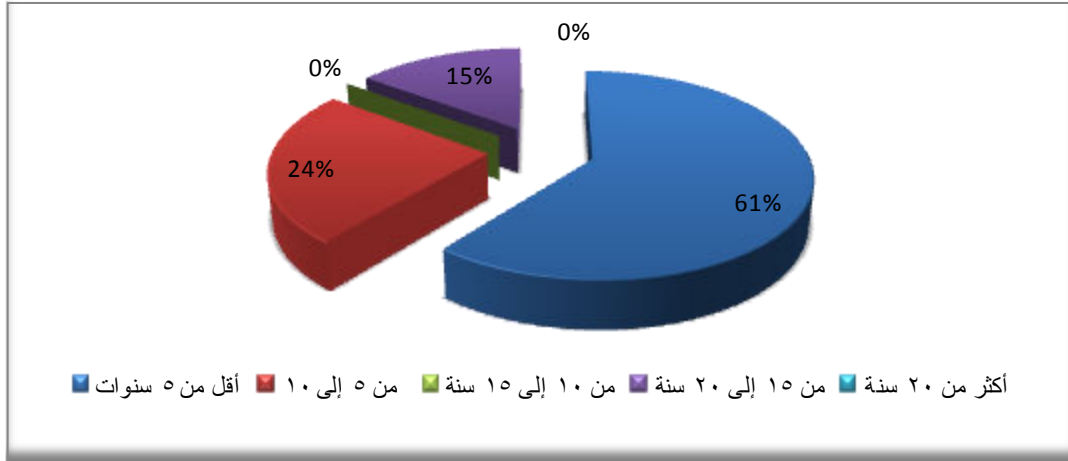
الشكل رقم (13): تمثيل يبين توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	05	62.50
من 5 إلى 10 سنوات	02	25
من 10 إلى 15 سنة	00	00
من 15 إلى 20 سنة	01	12.50
أكثر من 20 سنة	00	00
المجموع	08	100

يتضح من هذا الجدول أن العاملين بالمكتبة محل الدراسة الذين أمضوا في خدمتها أقل من خمسة سنوات يمثلون نسبة 62.50%، بينما بلغت نسبة العاملين الذين انحصر عدد خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بـ 25%، ويليهما في الترتيب نسبة العاملين الذين انحصر عدد خبرتهم من 15 إلى

20 سنة والتي تقدر بـ 12.50%، في حين نسبة سنوات الخبرة المنحصرة بين 10 إلى 15 سنة والأكثر من 20 سنة فهي منعدمة. يتضح من خلال هذه المعطيات بأن أغلب العاملين كانت سنوات خبرتهم أقل من سنوات ذلك راجع كون أن أغليبتهم من فئة الشباب.



الشكل رقم (14): تمثيل يبين توزيع الباحثين حسب سنوات الخبرة

2.1.3.4. تحليل بيانات المحور الثاني

الإمكانيات المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -:

الإجابة عن السؤال رقم (05):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، لمعرفة ما إذا كان العدد الإجمالي للعاملين في المكتبة كافي لتغطية جميع الوظائف والخدمات المكتبية، فكانت إجابة المحافظ بأن العدد الإجمالي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - غير كافي لتغطية كافة الوظائف والخدمات المكتبية مقارنة بنوع المكتبة وحجمها، فإن عدد العاملين في المكتبة باختلاف وظائفهم ومهامهم داخل المكتبة هم 11 عامل، فهذا العدد قليل جدا.

وبناء على إجابة المحافظ يتضح أن جهاز العاملين الذي تشتمل عليه المكتبة يتكون من عدد قليل مقارنة بنوع المكتبة وحجمها، وهذا يعتبر مؤشر على عدم إدراك ووعي إدارة المكتبة بضرورة تسخير القوى البشرية العاملة بالعدد والقدر الكافي.

الإجابة عن السؤال رقم (06):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت المكتبة تمتلك عاملين ذات كفاءات مهنية، فإن الكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط والوظائف وغيرها من العمليات

الهامة تعتبر المحور الأساسي ضمن العمليات الإدارية الحديثة، حيث أن تحقيق الكفاءات في العمل المكتبي يتطلب توفر عاملين ذات كفاءات مهنية؛ والمتمثلة في المهارات والمعارف والاتجاهات والقيم التي تساهم في تحسين العمل المكتبي، وقد كانت إجابة المحافظ حول هذا السؤال بأن العاملين رغم توفر مؤهلات أكاديمية لبعض العاملين إلا أن هناك نقص من ناحية الكفاءات المهنية. وهو ما يتماشى مع المعطيات في السؤال السابق المتعلق بسنوات الخبرة حيث تبين أن أغلب العاملين أمضوا في خدمة المكتبة أقل من 5 سنوات، هذا ما قد يجعلهم لا يمتلكون الكفاءات والمهارات المهنية الكافية.

الإجابة عن السؤال رقم (07):

وهو سؤال مغلق موجه لمحافظ المكتبة، لمعرفة مدى معالجة العاملين بالمكتبة لطلبات المستفيدين بدقة وجدية وفي أسرع وقت، حيث كانت إجابة المحافظ يتم ذلك بدرجة متوسطة، رغم أن كسب رضا المستفيدين يتطلب الاهتمام بدرجة كبيرة لطلباتهم بكل جدية وفي وقت وجيز وبدقة.

الإجابة عن السؤال رقم (08):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة محل الدراسة حول مدى تحقيق أداء العاملين في المكتبة للأهداف المسطرة، فكانت إجابته بأن مستوى العاملين لا يرقى بدرجة كافية إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فمن خلال هذه الإجابة يتضح لنا بأن العاملين بحاجة إلى تحسين وتطوير في مستوى أدائهم.

جدول رقم (12): يوضح ما إذا كان العاملين بالمكتبة يخضعون لدورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائهم بشكل دوري.

النسبة %	التكرار	البديل / التكرار
25	02	نعم
75	06	لا
100	08	المجموع

إن لتدريب في المكتبات الجامعية أهمية كبيرة لاعتباره الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات الموضوعة.

فمن خلال الإحصائيات المدونة في الجدول رقم (12) الذي يوضح مدى استفادة العمال من دورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائهم بشكل دوري، يتبين أن نسبة 25% من أفراد العينة استفادة من دورات تدريبية، والتي نجد من بينهم إجابة محافظ المكتبة حيث وضح لنا ذلك بأن هناك استفادة من الدورات التدريبية من قبل بعض العاملين في المكتبة لتحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم، في حين نجد نسبة 75% من أفراد العينة تنفي الاستفادة من دورات تدريبية.

يتضح من خلال المعطيات السابقة أن تدريب العاملين لتحسين أدائهم لا يلقى الاهتمام الكافي من قبل المكتبة، على الرغم من أن التدريب عملية ديناميكية لا تتعلق بالوظيفة فحسب ولكن تتعلق كذلك بالموظف، فمن الضروري أن تهتم المكتبة بتوفير دورات تدريبية للعاملين بها لما لذلك من أهمية في تحسين الأداء وتطوير الخدمة المكتبية.

جدول رقم (13): يوضح ما إذا كانت إدارة المكتبة تحرص على تقديم الحوافز وتقدير جهود العاملين.

النسبة %	التكرار	مدى تشجيع نظام الحوافز المطبق في المكتبة على المبادرة والابتكار وتحسين الخدمة	النسبة %	التكرار	البديل	
					التكرار	النسبة %
100	02	نعم	25	02	نعم	
00	00	لا			لا	
100	02	المجموع	75	06	لا	
			100	08	المجموع	

من الجدول يتبين لنا أن نسبة 25% من أفراد العينة تؤكد حرص إدارة المكتبة على تقديم الحوافز كتشجيع لهم على جهودهم وأدائهم المتميز، ومن بينهم محافظ المكتبة الذي وضح لنا ذلك من خلال أن هناك تشجيع معنوي مقدم للعاملين بالمكتبة تقديراً لهم على مبادرتهم وأدائهم الناجح، إن هذه النسبة من المبحوثين الذين أجابوا (بنعم) فقد أكدوا بأن نظام الحوافز المطبق في المكتبة يشجع على المبادرة والابتكار وتحسين الخدمة أي بنسبة 100%، بينما أغلبية المبحوثين نفوا حرص إدارة المكتبة على تقديم الحوافز وذلك بنسبة مقدرة بـ 75%.

وبالتالي يتضح من المعطيات السابقة الذكر أن إدارة المكتبة موضع الدراسة لا تحرص على تقييم الحوافز بشكل الكافي، سواء كانت المادية أو المعنوية لتقدير جهود العاملين على الرغم من أهمية ذلك، وإذا كانت النظم والتعليمات التي تتحرك من خلالها المكتبة لا تجيز مثلا تقديم الحوافز المادية لتقدير جهود العاملين فهناك الحوافز المعنوية وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.

جدول رقم (14): يوضح مدى تشجيع إدارة المكتبة العاملين على تعليم المستمر لترقية لدرجة أعلى

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
37.50	03	نعم
62.50	05	لا
100	08	المجموع

يتبين لنا من الجدول، أن نسبة 62.50% من العاملين يرون أن ليس هناك تشجيع من قبل إدارة المكتبة على التعليم المستمر لترقية لدرجة أعلى، في حين نسبة 37.50% من العاملين يؤكدون بأن هناك تشجيع من طرف إدارة المكتبة لترقية لدرجة أعلى من خلال التعليم المستمر، بحيث شملت هذه النسبة إجابة محافظ المكتبة محل الدراسة الذي بين لنا بأن العاملين يتلقون تشجيع للارتقاء لدرجات أعلى من خلال التعليم المستمر.

وبناء على النتائج الإحصائية المبينة في الجدول: يتضح لنا أن إدارة المكتبة لا تشجع بالقدر الكافي العاملين بها على التعليم المستمر لترقية لدرجات أعلى كالحصول على الماجستير أو الدكتوراه، لزيادة معارفهم وخبراتهم في ظل وجود تخصصات جديدة وحديثة تتطلب متابعة مستمرة من خلال برامج التعليم المستمر.

جدول رقم (15): يوضح ما إذا كان العاملين في المكتبة يستفيدون من فرص الترقية الوظيفية

النسبة	التكرار	استناد الترقية الوظيفية للمكتبة	النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
00	00	على تقويمات الأداء	37.50	03	نعم
00	00	على تحسينهم للخدمة			
100	03	المشاركة في المسابقة			
100	03	المجموع	62.50	05	لا
			100	08	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة العاملين الذين استفادوا من فرص الترقية الوظيفية تقدر بـ **37.50%**، بحيث أجمعت إجاباتهم حول إلى ماذا تستند الترقية الوظيفية في مكتبكم، أنه يتم ذلك عن طريق المسابقة، حيث شملت هذه النسبة إجابة محافظ المكتبة حيث وضح لنا بأن هناك استفادة من فرص الترقية الوظيفية في المكتبة، بينما نسبة **62.50%** من أفراد العينة لم يستفيدوا من فرص الترقية الوظيفية في المكتبة.

فمن خلال البيانات الإحصائية المبينة، يتضح بأن فرص الترقية الوظيفية للعاملين بالمكتبة لم يستفد منها إلا نسبة قليلة من العاملين، قد يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر الوظائف التي تتيح فرص الترقية الوظيفية للعاملين بالمكتبة، على الرغم من أهمية الترقية الوظيفية للعاملين التي تعتبر من أهم مصادر استقرار العامل النفسية والتي تتيح له زيادة بذل مجهوداته في الأعمال المسندة إليه.

الإجابة عن السؤال رقم (13):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، لمعرفة مدى تغطية ميزانية المكتبة لجميع نفقات قطاعات المكتبة، فكانت إجابة المحافظ بأن ميزانية المكتبة غير كافية لتغطية جميع نفقات قطاعات المكتبة، وأكد لنا ذلك بأنه يتم تخصيص نسبة معينة من ميزانية الجامعة وهي ميزانية سنوية خاصة بتوثيق فقط، حيث يتم توزيعها على مكتبات الكليات التي يضمها القطب الجامعي -شئمة-، وبذلك فإن هذه الميزانية غير كافية لشراء مصادر معلومات متنوعة، فهي تغطي احتياجات المكتبة من ناحية الكتب فقط، كما لا تسمح هذه الميزانية للمكتبة أن تشترك في قواعد البيانات، أما بالنسبة للنفقات الأخرى التي تشمل كل ما يخص العاملين من تسديد الأجور وإقامة الدورات التدريبية والتكوينية لهم، وبالإضافة إلى استهلاك الطاقة فضلا عن احتياجات المكتبة من تجهيزات وأثاث والمعدات الأخرى وفيما يخص الصيانة والتصليح كل هذا تتكفل به الجامعة، ويرى محافظ المكتبة بأن الجامعة لا تغطي هذه الاحتياجات بالشكل الكافي.

الإجابة عن السؤال رقم (14):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، حول ما إذا كان موقع المكتبة يتوافق مع المواصفات المعيارية الخاصة بمواقع المكتبات الجامعية، حيث يعتبر موقع المكتبة أحد المقومات الأساسية والتي تلعب دورا مهما في نجاح المكتبة الجامعية وفي تقديم الخدمة المكتبية بصورة أكثر فعالية، حيث يؤثر الموقع بشكل أساسي في التردد على المكتبة والاستفادة منها. أما بالنسبة لإجابة محافظ المكتبة محل الدراسة حول هذا السؤال فصرح لنا بأن موقع المكتبة يتوافق مع المواصفات المعيارية الخاصة بمواقع

المكتبات الجامعية إلى حد ما، من منطلق أن المكتبة تقع في مكان يتوسط الحرم الجامعي مما أتاح لمجتمع الجامعة الاتصال القريب بها، كما مكنها الموقع الذي هي فيه من خدمة المستفيدين منها من جهة وتحقيق لفعاليتها من جهة أخرى.

الإجابة عن السؤال رقم (15):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، حول ما إذا كان مبنى المكتبة يستجيب للمعايير المعمول بها عند تصميم مباني المكتبات الجامعية، فكانت إجابته بأن مبنى المكتبة لا يستجيب لكافة المعايير المعمول بها عند تصميم مباني المكتبات الجامعية، فمن ناحية المساحة الاستخدامية فهي لا تتوافق مع كافة المعايير الموضوعية خاصة فيما يتعلق بمنطقة المستفيدين فهي لا تتوفر على كافة المساحات المخصصة للمستفيدين ضمن المساحة الاستخدامية للمكتبة، كما أن القضايا الفنية للمبنى لا تتوافق مع المعايير المعمول بها عند تصميم مباني المكتبات الجامعية وذلك من ناحية عدم توفير شروط التخزين اللازمة والأرضيات المطلوبة، وعدم الالتزام بالمستويات الصوتية والإضاءة اللازمة، وكذا موقع إدارة المكتبة والذي يستوجب الوصول إليه المرور على كافة الأقسام وقاعات المطالعة مما يؤثر على درجة الهدوء.

الإجابة عن السؤال رقم (16):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، لمعرفة مدى استجابة الطاقة الاستيعابية للمكتبة للمعايير المعمول بها في مجال المكتبات الجامعية، فكانت إجابة المحافظ بأن الطاقة الاستيعابية للمكتبة لا تتوافق مع المعايير المعمول بها، من منطلق أن عند التخطيط لمبنى المكتبة لم يتم الأخذ بعين الاعتبار زيادة المجموعات والخدمات التي تقدمها المكتبة وعدد المستفيدين وزيادة عدد العاملين بها.

الإجابة عن السؤال رقم (17):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، لمعرفة مدى توفر المكتبة على الأثاث والتجهيزات اللازمة لتسهيل العمل في بيئة المكتبة، فكانت إجابة المحافظ بأن الأثاث الذي تتوفر عليه المكتبة عند مقارنته بما يجب أن يكون حسب المعايير الخاصة بالمكتبات الجامعية فنجد أن أثاث المكتبة غير كافي ولا يستجيب للمعايير وبالتالي فإن المكتبة لا تتوفر على التأثيث المناسب واللازم توفره، أما في ما يخص تجهيزات المكتبة فيرى المحافظ بأن المكتبة تتوفر نوعا ما على التجهيزات اللازمة التي تسهل العمل في بيئة المكتبة.

الإجابة عن السؤال رقم (18):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، لمعرفة ما إذا كانت المجموعات المكتبية التي تحتوي عليها المكتبة كافية لتلبية احتياجات مستخدميها، وفي هذا الصدد كانت اجابة المحافظ بأن المكتبة لا تحتوي على العدد الكافي من مصادر المعلومات لتلبية احتياجات المستخدمين مقارنة بحجمها ونوعها حيث قدر العدد الإجمالي لرصيد المكتبة بـ 4439 عنوان، كما أن مجمل رصيد المكتبة في شكل ورقي فهي لا تتوفر على الرصيد الغير ورقي، إلا على 88 قرص صلب خاص برسائل والأطروحات الجامعية، وبالتالي فإن المجموعات المكتبية غير كافية لتلبية احتياجات مستخدميها.

جدول رقم (16): يوضح مدى اختيار المجموعات المكتبية على مبدأ احتياجات المستخدمين.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
37.50	03	بدرجة كبيرة
62.50	05	بدرجة متوسطة
00	00	بدرجة ضعيفة
100	08	المجموع

إن مراعاة مبدأ احتياجات المستخدمين ومتطلباتهم أمر في بالغ الأهمية بالنسبة للمكتبات الجامعية من أجل كسب رضا المستخدمين منها، ولتلبية الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين لابد أن يقوم اختيار المجموعات المكتبية على مبدأ ما يحتاجه المستخدم.

ويتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العاملين جاءت إجاباتهم حول اهتمام المكتبة محل الدراسة بدرجة متوسطة بمبدأ احتياجات المستخدمين عند اختيارها لمجموعاتها، وذلك بنسبة مقدرة بـ 62.50%، بحيث تشمل هذه النسبة إجابة محافظ المكتبة، بينما تقدر نسبة العاملين الذين أجابوا بأن المكتبة تهتم بدرجة متوسطة بمبدأ احتياجات المستخدمين عند اختيارها لمجموعاتها بـ 37.50%.

الإجابة عن السؤال رقم (20) في دليل المحافظ ورقم (10) في دليل العاملين:

وهو سؤال مفتوح موجه لكل من محافظ المكتبة والعاملين، لمعرفة الاعتبارات التي يتم الأخذ بها عند القيام بعملية اختيار واقتناء المجموعات.

لابد أن تقوم عملية مفاضلة واتخاذ القرار بشأن مصادر المعلومات المناسبة للمكتبة، بعد المقارنة فيما بينها لاختيار الأفضل والأنسب منها لاقتنائها على جملة من الاعتبارات، ويتبين لنا من خلال الإجابات التي قدمها العاملين في المكتبة والتي من بينهم إجابة المحافظ، بأن المكتبة تأخذ جملة من الاعتبارات عند القيام بعملية اختيار واقتناء مجموعاتها، وتتمثل في مراعاة اقتراحات كمال من هيئة التدريس والباحثين والمستفيدين الآخرين، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد الطلبة المسجلين في المكتبة وعدد العناوين في كل تخصص، كما أجاب البعض عن هذا السؤال بأنه يتم مراعاة الإصدارات الجديدة لدور النشر من خلال الإطلاع على مواقع دور النشر والإطلاع على فهارس المكتبات الأخرى.

3.1.3.4. تحليل بيانات المحور الأول

البرامج والخطط والسياسات لتطوير أداء المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -:

جدول رقم (17): يوضح مدى التزام إدارة المكتبة بوضع خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تلتزم الإدارة بتطبيقها لتطوير الأداء.

النسبة %	التكرار	مدى وضع المكتبة تحسين جودة الخدمة ضمن مكونات هذه الخطة	النسبة %	التكرار	البديل / التكرار
100	02	نعم	25	02	نعم
00	00	لا			
100	02	المجموع	75	06	لا
			100	08	المجموع

من الإحصائيات المبينة أعلاه، يتبين أن نسبة 25% من عينة الدراسة أجابوا بأن المكتبة تسعى لتطوير الأداء وذلك وفق خطة محددة بأهداف معينة وذلك من أجل الارتقاء بمستوى المكتبة، فالبنسبة لهذا الفئة التي أجابت (بنعم) أكدوا بأن المكتبة تضع تحسين جودة الخدمات كأحد مكونات هذه الخطة، في حين نسبة الذين نفوا توفر لدى المكتبة خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تلتزم الإدارة بتطبيقها قدرت بـ 75%، بحيث شملت هذه النسبة إجابة محافظ المكتبة محل الدراسة.

ومن خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أن المكتبة لا تحرص على توفير خطة واضحة ومحددة بأهداف لتطوير الأداء.

جدول رقم (18): يوضح اجابات المبحوثين حول فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
37.50	03	طويل المدى
50	04	متوسط المدى
12.50	01	قصير المدى
100	08	المجموع

يعتبر التخطيط الوسيلة الأكثر اعتمادا من طرف المكتبات الجامعية لتحقيق أداء متوازن وجيد، ولتنفيذ هذه المخططات لعمل مكتبي فعال، ينبغي وضع المدّة الزمنية الضرورية واللازمة، بحيث تفرض طبيعة المكتبات ونوعها مدى تخطيطي معين يكون كفيلا بتغطية وظائف وأعمال هذه المكتبات من أجل تطوير أدائها.

يتضح من الجدول رقم (18)، بأن نصف أفراد العينة يرون بأن التخطيط قصير المدى هو الأنسب لتطوير أداء المكتبة أي بنسبة 50%، في حين النصف الثاني تباينت إجاباتهم بين من يرون أن تطوير أداء المكتبة يتطلب تخطيط طويل المدى والمقدر نسبتهم بـ 37.50%، والتي من بينهم إجابة محافظ المكتبة الذي يرى بأن نوعية الأهداف التي يضعها التخطيط ومهامه المختلفة لتطوير أداء المكتبة يتطلب وقت طويل لإنجازها، ونسبة 12.50% أجابوا بأن التخطيط قصير الأجل هو الأنسب لتطوير أداء المكتبة.

جدول رقم (19): يوضح استجابة المبحوثين حول مدى اهتمام إدارة المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
62.50	05	نعم
37.50	03	لا
100	08	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة **62.50%** من عينة الدراسة أكدوا بأن إدارة المكتبة تهتم بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي، بحيث شملت هذه النسبة اجابة محافظ المكتبة الذي صرح لنا بأن هناك تشجيع لتنمية روح الفريق الواحد من منطلق أن العمل تعاون وتكامل بين الأفراد والجماعات، في حين تقدر نسبة الذين يرون أن ليس هناك اهتمام من قبل الإدارة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بـ **37.50%**.

ويتضح من خلال هذه الإحصائيات السابقة أن إدارة المكتبة تولي هذا الجانب الاهتمام الكافي، فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق الواحد مثلهم في ذلك مثل الأسرة الواحدة، حتى إن إتمام عمل معين بصفة جماعية أصبح نوعاً من الاستمتاع الذاتي لدى العاملين.

جدول رقم (20): يوضح مدى اعتماد الإدارة التعاون والتنسيق مع العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف الأداء وفعاليتها.

النسبة %	التكرار	البديل / التكرار
62.50	05	نعم
37.50	03	لا
100	08	المجموع

بالنظر إلى الجدول (20) يتضح لنا أن أغلب العاملين يرون بأن هناك تعاون وتنسيق بين الإدارة والعاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف الأداء وفعاليتها وذلك بنسبة **62.50%**، بحيث تتفق مع مؤشرات الجدول السابق الذي يتناول مدى اهتمام إدارة المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي، كما شملت هذه النسبة اجابة محافظ المكتبة، بينما أقرت نسبة **37.50%** من عينة الدراسة بأن الإدارة لا تعمل على التعاون مع العاملين لتحقيق أهداف الأداء وفعاليتها.

إذا من خلال المعطيات السابقة، يتبين أن إدارة المكتبة تولي هذا الجانب الاهتمام الكافي، وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق المكتبة لأهدافها، ويساعدها كذلك على تحقيق فاعلية الأداء داخل الأقسام والمصالح المختلفة بالمكتبة.

جدول رقم (21): يوضح مدى تقبل إدارة المكتبة كل جديد يساهم في تحسين أوضاع المكتبة.

النسبة %	التكرار	البديل / التكرار
62.50	05	نعم
37.50	03	لا
100	08	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (21) أن نسبة العاملين الذين أجابوا بتقبل إدارة المكتبة كل جديد يساهم في تحسين أوضاع المكتبة بلغت **62.50%**، والتي من بينهم إجابة محافظ المكتبة، بينما نسبة الذين أجابوا بعدم تقبل إدارة المكتبة كل جديد يساهم في تحسين أوضاع المكتبة بلغت **37.50%**. وما يمكن ملاحظته مما سبق أن أكثر من نصف عينة الدراسة أكدوا بأن إدارة المكتبة تتقبل كل جديد يساهم في الرفع من مستوى المكتبة، وبالتالي فإن إدارة المكتبة تعمل على تشجيع العاملين على تقديم المبادرات التي تضيف تطوير وتحسين لكافة العمليات والخدمات المكتبية.

جدول رقم (22): يوضح مدى اهتمام إدارة المكتبة بنشر ثقافة التحسين والتطوير في جميع الأقسام والمستويات الإدارية في المكتبة.

النسبة %	التكرار	البديل / التكرار
75	06	نعم
25	02	لا
100	08	المجموع

يتضح من الجدول رقم (22) أن أغلب المبحوثين يرون بأن هناك اهتمام من قبل إدارة المكتبة على نشر ثقافة التحسين والتطوير في المكتبة وقدرت نسبتهم بـ **75%**، بحيث شملت هذه النسبة إجابة محافظ المكتبة، بينما قدرت نسبة الذين نفوا وجود اهتمام من قبل إدارة المكتبة بنشر ثقافة التحسين والتطوير بـ **25%**.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن إدارة المكتبة محل الدراسة تولي هذا الجانب الاهتمام الكافي من منطلق أن ذلك يساهم في تطوير أداء المكتبة وتحسينه.

جدول رقم (23): يوضح مدى استعانة الإدارة بالاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء وتقويمه.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
25	02	نعم
75	06	لا
100	08	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 25% من عينة الدراسة يرون بأن الإدارة تستعين بالاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء وتقويمه، بينما نسبة 75% من العاملين ومن بينهم محافظ المكتبة أجابوا بأن الإدارة لا تستعين في تطوير أداء المكتبة وتقويمه بالاتجاهات الحديثة، ووضح لنا ذلك محافظ المكتبة بأن الاستعانة بالاتجاهات الحديثة يهدف إلى إيجاد مقاييس لمعدلات الإنجاز المطلوب، وذلك لن يأتي إلا من خلال دراسة تحليلية للعمل الذي يقوم به ومستلزماته.

وبالتالي يتبين من خلال هذه المعطيات أن إدارة المكتبة لا تولي الاهتمام أو العناية بالاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء وتقويمه، رغم أن في ظل المستجدات والتطورات الحديثة، هناك ضرورة لقيام إدارة المكتبة بالاستعانة بالاتجاهات الحديثة في تطوير أداء العاملين وتقويمه بعيداً عن الأساليب القديمة التي لم تعد تواكب المستجدات الحديثة في ظل الاستعانة بالتقنيات الحديثة في مختلف مناحي المعرفة.

الإجابة عن السؤال رقم (28):

وهو سؤال مفتوح مقدم لمحافظ المكتبة محل الدراسة حول ما إذا كانت الخطط والإستراتيجيات للمكتبة تتفق مع الخطط الإستراتيجية للجامعة، فتبين لنا من إجابة المحافظ بأن الخطط التي تقوم بإعدادها المكتبة التي تحدد ملامحها الإستراتيجية جزء من الخطة الإستراتيجية للجامعة، في ظل تلقي المكتبة لدعمها وموازنتها من الموازنة العامة للجامعة، فلا يمكن أن تكون خطة لكل منهما منعزلة عن الأخرى، وبالتالي فإن المكتبة محل الدراسة جزءاً من الكيان الجامعي التي هي متواجدة فيه، ولهذا تظل خطتها جزءاً من خطة الجامعة.

جدول رقم (24): يوضح استجابة المبحوثين حول أساليب الجودة التي يفضلونها.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
37.50	06	التشخيص وحل المشكلات
12.50	02	جماعات عمل الجودة
06.25	01	دوائر الجودة
43.75	07	أساليب التعلم من الآخرين
100	16	المجموع

هناك بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في تطبيق برنامج الجودة التي تختارها إدارة المكتبة، ومن أهمها تلك التي تم عرضها للمبحوثين بحيث كان اختيارهم لأسلوب التعلم من الآخرين بنسبة 43.75% وهي أعلى نسبة، ثم يأتي أسلوب التشخيص وحل المشكلات بنسبة 37.50%، ويليه أسلوب جماعات عمل الجودة بنسبة 12.50% ونسبة 6.25% من المبحوثين اختاروا دوائر الجودة.

أما بالنسبة لإجابة محافظ المكتبة حول امكانية تطبيق أحد هذه الأساليب في بيئة المكتبة، فصرح بأن الإدارة لم تعمل على تطبيق أي أسلوب من أساليب الجودة في المكتبة، كما أكد لنا بأن المكتبة ستتجه في المستقبل إلى محاولة تطبيق الجودة على جميع المستويات وبالأخص أسلوب التشخيص وحل المشكلات.

جدول رقم (25): يوضح آراء المبحوثين حول دعامات الجودة في المكتبة.

النسبة	التكرار	أهداف التسويق في المكتبة	النسبة %	التكرار	البديل / التكرار
00	00	تعزيز تميزها عن مكاتب أخرى	11.11	01	التسويق
100	01	إدراك المستفيدين بالخدمات المقدمة			
00	00	جلب أكبر عدد من المستفيدين			
100	01	المجموع			
النسبة	التكرار	المجالات التي يشملها التقييم	33.33	03	التقييم
60	03	تقييم الخدمات			
20	01	تقييم العاملين			
20	01	تقييم المجموعات			
100	05	المجموع	55.55	05	عدم توفر التقييم والتسويق
			100	09	المجموع

لابد من المكتبات الجامعية أن تسعى إلى إصلاح واقعها وذلك من خلال إجراء عدة عمليات وإستراتيجيات تمكنها من تقديم الأفضل لمستفيديها، ومن أهم هذه العمليات التي تتخذها المكتبات كدعامة لتأسيس أرضية صلبة شعارها الجودة إلى أبعد الحدود نذكر كل من التقييم والتسويق.

بالنظر إلى الجدول رقم (25): يتضح لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة أجابوا على عدم توفر التقييم والتسويق في المكتبة كأحد دعامة الجودة والمقدرة بـ 55.55%، بحيث شملت إجابة محافظ المكتبة، تليها نسبة العاملين الذين أجابوا على التقييم كأحد دعامة الجودة التي تتوفر في المكتبة والمقدرة بـ 33.33%، أما بالنسبة للمجالات التي يشملها التقييم في المكتبة محل الدراسة فيتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الذين اختاروا التقييم أجابوا بأن التقييم في المكتبة يشمل الخدمات، في حين نسبة 20% أكدوا بأن التقييم يشمل أداء العاملين، بينما نسبة 20% وضحو بأن التقييم يشمل المجموعات.

أما بالنسبة للعاملين الذين أجابوا بأن دعوات الجودة في المكتبة تتمثل في التسويق فقدرت نسبتهم بـ 11.11% وهي نسبة ضعيفة، أما بالنسبة لإجابات هذه النسبة حول هدف إقامة الحملات التسويقية في المكتبة فكانت مجمل إجاباتهم تمحورت في أن التسويق في المكتبة يهدف تعريف المستفيدين بالخدمات التي تقدمها المكتبة.

الإجابة عن السؤال رقم (31):

وهو سؤال موجه لمحافظ المكتبة لمعرفة ما إذا كانت المكتبة تطبق بعض مواصفات الجودة، يتبين لنا من خلال إجابة محافظ المكتبة بأن المكتبة لا تطبق مواصفات الجودة، رغم أن المكتبات أصبحت ملزمة على التحسين المستمر للخدمات المقدمة والإستراتيجيات الموضوعة للعمل المكتبي، وذلك من خلال أن تخضع هذه المكتبات لمؤشرات ومعايير موضوعة من قبل منظمات عالمية وجمعيات مهنية، تضمن لها التحسين المستمر لأدائها.

الإجابة عن السؤال رقم (32):

وهو سؤال موجه لمحافظ المكتبة لمعرفة ما إذا كانت المكتبة تتوفر على قسم خاص بمراقبة الجودة، فكانت إجابة المحافظ بأن المكتبة لا تتوفر على قسم خاص بمراقبة الجودة، ووضح لنا ذلك بأن إنشاء قسم لمراقبة الجودة وضبطها في المكتبة يتطلب تطوير وتفعيل أفضل طرق الاختيار والفحص الممكنة، وبالتالي فإن المكتبة لا تتوفر على هذا القسم، رغم أنه يعتبر من أهم الأقسام الضرورية واللازمة لتحقيق أهداف المكتبة، مثله في ذلك مثل بقية الأقسام، ولذا يجب أن يكون الوضع التنظيمي لهذا القسم مساوي لجميع الأقسام الأخرى للمكتبة.

جدول رقم (26): يوضح إجابة المبحوثين حول مدى قيام إدارة المكتبة بوضع سياسة واضحة للجودة الشاملة في المكتبة.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
12.50	01	نعم
87.50	07	لا
100	08	المجموع

يتبين من معطيات الجدول أعلاه بأن أغلب العاملين أجابوا بعدم توفر سياسة واضحة للجودة الشاملة في المكتبة وذلك بنسبة **87.50%**، والتي شملت إجابة محافظ المكتبة حيث صرح لنا بأن إدارة المكتبة لم تقم بإعداد ورسم سياسة واضحة للجودة الشاملة في المكتبة، كما أكد لنا بأن المكتبة ستجبه في المستقبل إلى إعداد سياسة للجودة الشاملة، في حين يرى نسبة **12.50%** من عينة الدراسة بأن هناك سياسة واضحة للجودة الشاملة في المكتبة.

4.1.3.4. تحليل بيانات المحور الرابع

إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية للارتقاء بمستوى خدماتها:

الإجابة عن السؤال رقم (34) في دليل المحافظ ورقم (21) في دليل العاملين:

وهو سؤال مفتوح تم طرحه على العاملين في المكتبة محل الدراسة ومن بينهم محافظ المكتبة، لمعرفة آرائهم حول ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيق مثل هذه المداخل الإدارية الحديثة أو الاستعداد لها وبداية التفكير في تطبيقها، يتطلب من العاملين بالمكتبة وعلى كافة المستويات التنظيمية أن يعملوا جاهدين ليتعلموا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ولقد شملت إجاباتهم النقاط التالية:

- بأنها توجه إداري حديث يهدف إلى تحسين الخدمات من أجل إرضاء المستفيدين.
- هي تقييم أداء العاملين من أجل تطوير أداء المكتبة لإرضاء احتياجات المستفيدين.
- هي التركيز على الوفاء باحتياجات ومتطلبات المستفيدين.

فمن خلال اجاباتهم يتضح لنا أن العاملين في المكتبة لهم خلفية نظرية عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الإجابة عن السؤال رقم (35):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة، لمعرفة ما إن سبق وتم التفكير في تطبيق الجودة الشاملة في المكتبة للارتقاء بمستوى خدماتها، وتبين لنا من خلال إجابته بأنه سبق التفكير في تطبيق الجودة الشاملة في المكتبة، وذلك بهدف تحسين أسلوب تقديم الخدمات للمستفيدين من أجل الوفاء باحتياجاتهم، والوصول إلى تحقيق رضاهم.

الإجابة عن السؤال رقم (36):

وهو سؤال مفتوح تم طرحه على محافظ المكتبة محل الدراسة، لمعرفة الخدمات التي تقدمها المكتبة، فتبين من إجابة المحافظ بأن المكتبة تقدم مجموعة من الخدمات منها الخدمات المباشرة والتي تشمل كل من: التوريد والتصنيف حيث يتم الاعتماد على تصنيف ديوي العشري لما يتميز به من

مرونة وسهولة في الاستخدام، والفهرسة بحيث تتم عملية الفهرسة للأوعية المعلوماتية بطريقة آلية من خلال النظام الفرعي الخاص بالفهرسة في برمجية PMB التي يتم الاعتماد عليها في تسيير المكتبة، أما بالنسبة للخدمات الغير مباشرة فإن المكتبة تقدم خدمة الإعارة بنوعها (داخلية، خارجية)، بحيث أن الإعارة الداخلية تتم بطريقة تقليدية والخارجية فتعتمد المكتبة على النظام الفرعي للإعارة في برمجية PMB، كما تقدم كل من خدمة الإحاطة الجارية والبيث الانتقائي للمعلومات والخدمة المرجعية والخدمات البيبليوغرافية، وخدمة الإرشاد والتوجيه وخدمة تدريب المستفيدين، وخدمة التنشيط، كما توفر خدمة الانترنت وخدمات الفئات الخاصة .

من خلال هذه الخدمات التي توفرها المكتبة يتبين أن المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- تقدم العديد من الخدمات الهامة بالنسبة للمستفيدين، التي تهدف أساسا إلى توفير مصادر المعلومات لتلبية الحاجات المعلوماتية لمستفيديها، كما يتبين أنها تعتمد على أبرز البرمجيات الوثائقية المتكاملة مفتوحة المصدر المستخدمة في المكتبات PMB في تقديم أغلب خدماتها.

جدول رقم (27): يوضح استجابة المبحوثين حول ما إذا كانت المكتبة تقوم بدراسة احتياجات المستفيدين.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
62.50	05	نعم
37.50	03	لا
100	08	المجموع

تلبية احتياجات المستفيدين تعد المعيار الأساس لقياس نجاح المكتبات الجامعية؛ المتمثل في قدرتها على تحقيق الاستجابة الكاملة لاحتياجات مستفيديها، ولتحقيق ذلك لابد من التعرف على هذه الاحتياجات.

فبالنسبة لإجابة المبحوثين حول ما إذا كانت المكتبة تقوم بدراسة احتياجات المستفيدين، يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.50% بينوا بأن المكتبة لا تقوم بدراسة احتياجات المستفيدين، بينما أغلبية العاملين أكدوا بأن المكتبة تقوم بهذه الدراسة وذلك بنسبة مقدرة بـ 62.50%، ومن بينهم

إجابة محافظ المكتبة الذي أكد بأن المكتبة تقوم بدراسة احتياجات مستخدميها والتعرف عليها، وذلك لما تعود به من فائدة للمكتبة فهي تساعد أخصائيو المعلومات على التنبؤ بنوعية الخدمات التي يرغب بها المستخدمين.

بينما كيفية دراسة هذه الاحتياجات حسب المبحوثين الذين أجابوا (بنعم) فقد كانت مجملها تدور حول القيام بالاتصال المباشر مع المستخدمين لمعرفة متطلباتهم بالإضافة إلى توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تبين لأخصائي المعلومات مجمل الاحتياجات، كما يتم أيضا من خلال الإحصائيات المتعلقة بالإعارة من أجل التعرف على العناوين الأكثر طلبا.

جدول رقم (28): يوضح مدى اهتمام العاملين بالمكتبة بشكاوي المستخدمين ودراستها لتقديم الحلول المناسبة لهم.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
100	08	نعم
00	00	لا
100	08	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن جميع المبحوثين أجابوا بأنهم يهتمون بشكاوي المستخدمين والعمل على دراستها من أجل إيجاد الحلول المناسبة لهم أي بنسبة 100%، حيث شملت هذه النسبة إجابة محافظ المكتبة الذي أكد لنا ذلك من منطلق أنه لا بد من الاهتمام بشكاوي المستخدمين من المكتبة فهي تفيد في تسليط الضوء على المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الإفادة من الخدمات المتاحة، وبالتالي العمل على إيجاد حلول لهذه المشكلات للارتقاء بمستوى الخدمات والوصول إلى تحقيق رضا المستخدمين من المكتبة.

ولقد كانت جميع إجابات العاملين بالمكتبة حول الأساليب التي يتم من خلالها الحصول على شكاوي المستخدمين في توفير المكتبة سجل الشكاوي، وتفعيل الرسائل الإلكترونية من خلال الفهرس الإلكتروني للمكتبة، بالإضافة إلى الاتصال المباشر مع المستخدمين.

الجدول رقم (29): يوضح ما إذا كانت المكتبة تعلم لزائريها بوقت أداء الخدمة.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
87.50	07	نعم
12.50	01	لا
100	08	المجموع

فمن خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية العاملين في المكتبة أكدوا بأنه يتم إعلام المكتبة بوقت أداء الخدمة لزائريها وذلك بنسبة 87.50%، حيث شملت هذه النسبة إجابة محافظ المكتبة، و نسبة 12.50% من العاملين أجابوا بأنه لا يتم إعلام المكتبة بوقت أداء الخدمة لزائريها. جدول رقم (30): يوضح استجابة المبحوثين عن مدى تلبية خدمات المكتبة للحاجيات المعلوماتية للمستفيدين في ظل التطورات الحاصلة.

النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
62.50	05	بدرجة كبيرة
37.50	03	بدرجة متوسطة
00	00	بدرجة ضعيفة
100	08	المجموع

يتضح من الجدول (30)، بأن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الخدمات المكتبية تلي بدرجة كبيرة الحاجيات المعلوماتية لمستفيديها في ظل التطورات الحاصلة وقدرت نسبتهم بـ 62.50%، في حين نسبة 37.50% والتي شملت إجابة محافظ أكد بأن المكتبة تلي احتياجات مستفيديها المعلوماتية في ظل التطورات الحاصلة بدرجة متوسطة.

وما يمكن ملاحظته من المعطيات السابقة أن المكتبة تسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين المعلوماتية في ظل التطورات الحاصلة، من خلال خدماتها المقدمة.

جدول رقم (31): يوضح مدى حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر.

النسبة	التكرار	يتم تحسين الخدمات من خلال	النسبة %	التكرار	التكرار / البديل
63.50	07	دراسة أوضاع المكتبات الجامعية الأخرى	87.50	07	نعم
36.36	04	تقييم المقتنيات مع احتياجات المستفيدين			
00	00	وضع اقتراحات عن خدمات إضافية جديدة لمستفيديها			
100	11	المجموع	12.50	01	لا
			100	08	المجموع

يتضح جليا من الجدول أعلاه، الذي يوضح مدى حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر أن نسبة 12.50% من عينة الدراسة أجابوا بأن المكتبة لا تهتم بتطوير خدماتها بشكل مستمر، في حين نسبة 87.50% أكدوا بأن المكتبة تحرص على تحسين خدماتها بشكل مستمر من أجل تلبية احتياجات مستفيديها وكسب رضاهم، أما بالنسبة لإجابات هذه النسبة من عينة الدراسة حول الأساليب والطرق التي تتبعها المكتبة في تحسين وتطوير خدماتها فكانت نسبة 63.50% أكدوا بأن ذلك يتم من خلال دراسة أوضاع المكتبات الجامعية الأخرى من أجل تحسين الخدمات، في حين نسبة 36.36% أكدوا بأن التحسين للخدمات يتم من خلال تقييم المقتنيات مع احتياجات المستفيدين. أما بالنسبة لإجابة محافظ المكتبة فقد صرح لنا بأن المكتبة تحرص بشكل مستمر على تطوير خدماتها من خلال دراسة أوضاع المكتبات الجامعية الأخرى المتميزة وذلك لجمع معلومات عن تلك المكتبات والتقنيات المستخدمة للاستفادة منها في تحسين الخدمات المقدمة.

الإجابة عن السؤال رقم (42):

وهو سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة حول ما إذا كان هناك دعم من قبل إدارة المكتبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه داخل المكتبة للارتقاء بمستوى خدماتها، فصرح لنا المحافظ بأن إدارة

المكتبة تتقبل وتدعم كل جديد يساهم في تحسين وتطوير أوضاع المكتبة ويرفع من مستوى أدائها، وبالتالي فهي تدعم فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة مستقبلا للارتقاء بمستوى خدماتها. **الجدول رقم (32): يوضح مدى عزيمة ورغبة الإدارة العليا للجامعة في التغيير والتحسين المستمر.**

النسبة %	التكرار	البديل / التكرار
62.50	05	نعم
37.50	03	لا
100	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة **62.50%** من عينة الدراسة يرون بأن هناك عزيمة ورغبة في التغيير والتحسين المستمر من قبل الإدارة العليا للجامعة، بحيث شملت هذه النسبة اجابة محافظ المكتبة، في حين نسبة **37.50%** من العاملين نفوا عزيمة الإدارة العليا للجامعة ورغبتها في التغيير والتحسين.

فمن خلال المعطيات السابقة الذكر يتضح بأن هناك عزيمة ورغبة من الإدارة العليا للجامعة في التحسين والتطوير، فيما أن أهداف المكتبة الجامعية من أهداف الجامعة فإن رغبة وعزيمة الإدارة العليا للجامعة في التغيير والتحسين سيساهم بشكل كبير في توفير مناخ إداري وبيئة عمل صالحة تقوم على إستراتيجية واضحة المعالم وتعطي أسبقية متميزة للبحث والتطوير، هذا ما يشجعها إلى التوجه نحو المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن المكتبة من الارتقاء بمستوى خدماتها.

الإجابة عن السؤال رقم (44) في دليل المحافظ ورقم (28) في دليل العاملين:

وهو سؤال مفتوح موجه للعاملين ومن بينهم محافظ المكتبة المركزية محل الدراسة، حول إذا تم اتخاذ قرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة ففيما تتمثل المراحل الأساسية التي يمر بها هذا التطبيق وكانت مجمل إجاباتهم تدور حول:

1. المعرفة القبلية عن هذا المدخل الإداري الجديد.
2. توفير المتطلبات من مؤهلات مادية وبشرية ومعلوماتية.
3. التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.
4. تطبيق الخطط الموضوعية.

يلاحظ من خلال اجابات عينة الدراسة، اهمالهم لمرحلة مهمة جدا من مراحل إدارة الجودة الشاملة لهي مرحلة تثبيت الجودة الشاملة في المكتبة؛ وهي مرحلة نهائية تهتم بتقديم المسيرة وتحسين العمل وتجويده، من منطلق أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب وقت وجهد للوصول إلى أفضل النتائج التي تتحقق أسسا من خلال التأكيد على تعاون كافة إدارات المكتبة الجامعية.

الإجابة عن السؤال رقم (45) في دليل المحافظ ورقم (29) في دليل العاملين:

وهو سؤال مفتوح موجه للمحافظ والعاملين بالمكتبة، لمعرفة الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبتهم للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، فكانت مجمل إجابتهم تدور حول:

2. عدم الإهتمام و المعرفة الكاملة بمدخل إدارة الجودة الشاملة.
3. عدم توفر المتطلبات اللازمة التي تسمح بتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث للارتقاء بمستوى الخدمات، ومن بينها:

- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة.
- نقص الموارد المالية اللازمة.
- ضعف التجهيزات
- عدم توفر الدورات التدريبية والتكوينية لتوعية وتدريب العاملين على مثل هذه المداخل الإدارية.

2.3.4. نتائج الدراسة

1.2.3.4. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

❖ الفرضية الأولى:

- عرض نتائج الفرضية الأولى التي مفادها: تتوفر المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- على الإمكانيات الملائمة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يتطلب جملة من الإمكانيات الواجب توفرها في المكتبة من أجل تحقيق الاستعداد الكامل له، وبالتالي فإن من مظاهر استعداد المكتبات الجامعية للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير الإمكانيات اللازمة التي يتطلبها هذا المدخل الإداري الحديث.

فمن خلال تحليلنا لبيانات المحور الثاني من المقابلة توصلنا إلى النتائج التالية:**1. الإمكانيات البشرية:**

فمن ناحية العدد الإجمالي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة-، باختلاف وظائفهم ومهامهم داخل المكتبة هم **11** عامل، بحيث تشكل نسبة **72.72%** من هؤلاء العمال متخصصين في مجال علم مكتبات، رغم ارتفاع هذه النسبة مقارنة بالعدد الإجمالي إلا أن عدد العمال قليل جداً، فتبين بأن جهاز العاملين الذي تشمل عليه المكتبة غير كافي لتغطية كافة الوظائف والخدمات المكتبية مقارنة بنوع المكتبة وحجمها، أما من ناحية الكفاءات المهنية للعاملين في المكتبة فقد تبين بأن هناك نقص في كفاءات ومهارات العاملين المهنية، هذا بدوره أثر على أداء العاملين في معالجة طلبات المستفيدين بدقة وجدية وفي أسرع وقت فتبين بأن ذلك يتم بدرجة متوسطة، وهذا ما جعل مستوى العاملين لا يرقى بدرجة كافية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المكتبة

فحسب التحليل يتبين بأن ذلك راجع لعدم حرص المكتبة على تقديم الحوافز وتقدير جهود العاملين وكان ذلك بنسبة **75%**، كما أن إدارة المكتبة لا تشجع العاملين على التعليم المستمر لترقية لدرجة أعلى وذلك بنسبة **62.50%**، وإن تحسين أداء العاملين وتطويره من أجل تحقيق الأهداف والإستراتيجيات الموضوعية يقاس بمدى خضوع العاملين لدورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائهم بشكل دوري، فالنسبة لأفراد عينة الدراسة كانت نسبة **75%** منهم لم يتلقوا دورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائهم بشكل دوري، كما أن من العوامل التي تتيح للعاملين زيادة بذل مجهود أكثر في الأعمال المسندة إليهم هو الترقية الوظيفية لهؤلاء العاملين، بحيث يتبين أن أغلبية العاملين لم يستفيدوا من فرص الترقية الوظيفية وذلك بنسبة **62.50%**.

فمن خلال هذه النتائج المتوصل إليها يتضح، بأن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- لا تتوفر على الإمكانيات البشرية التي تمكنها من الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. الإمكانيات المالية:

تقدر ميزانية المكتبة المركزية- قطب شتمة- بـ **5.000.000.000** أي بنسبة **9.43%** من الميزانية العامة للجامعة والمقدرة بـ **53.000.000.000**، وهي ميزانية سنوية مخصصة للتوثيق فقط، حيث يتم توزيعها على مكاتب الكليات التي يضمها القطب الجامعي -شتمة- أما باقي الميزانية فيتم صرفها وإنفاقها في تنفيذ سياسة تنمية المجموعات الخاصة بالمكتبة، فيرى محافظ المكتبة بأن هذه الميزانية غير كافية لتغطية احتياجات المكتبة المعلوماتية من شراء مصادر معلومات متنوعة

والاشتراك في قواعد البيانات، كما يؤكد بأن النفقات الأخرى تتكفل بها الجامعة، لكن بشكل غير كافي لتغطية جميع نفقات قطاعات المكتبة واحتياجاتها.

يتبين بأن المكتبة لا تتوفر على الإمكانيات المالية اللازمة التي تمكنها من الاستعداد للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من منطلق اعتبارها الدافع القوي لأي نشاط والمترجم الحقيقي لمطالب وطموحات المكتبة في ظل التطور المستمر للنشر العلمي، ومصادر المعلومات الجديدة لاسيما المتخصصة منها كالدوريات العلمية العالمية التي ترتفع فيها أسعار الاشتراك بشكل ملحوظ، الأمر الذي يتطلب إمكانيات مالية عالية لضمان تقديم خدمات معلوماتية نوعية لجمهور المستفيدين، وبالرغم من محدودية الموارد المالية للمكتبة محل الدراسة فإن ذلك لا يشكل مانعا لتحسين مستوى الأداء إذا توفرت الرغبة والإرادة الحقيقية نحو التطوير والتحسين المستمر، لأن الجودة الشاملة تقوم أساسا على التعامل الإيجابي والاستغلال الأمثل لأي وضعية بشكل يقدم خدمة ترضي الجانب الآخر.

3. الإمكانيات المادية:

يتبين بأن موقع المكتبة يتناسب مع المواصفات المعيارية لمواقع المكتبات الجامعية إلى حد ما، من منطلق أن المكتبة تقع في مكان يتوسط الحرم الجامعي مما أتاح لمجتمع الجامعة الاتصال القريب بها، إلا أن مبنى المكتبة لا يستجيب لكافة المعايير المعمول بها عند تصميم مباني المكتبات الجامعية، فكان ذلك من ناحية المساحة الاستخدامية وبالنسبة للقضايا الفنية للمبنى وذلك من ناحية عدم توفير شروط التخزين اللازمة والأرضيات المطلوبة، وعدم الالتزام بالمستويات الصوتية والإضاءة اللازمة، وكذا وموقع ادارة المكتبة والذي يستوجب الوصول إليه المرور على كافة الاقسام وقاعات المطالعة مما يؤثر على درجة الهدوء.

أما فيما يخص الطاقة الاستيعابية فيتضح بأنها لا تستجيب للمعايير المعمول بها في مجال المكتبات الجامعية، من منطلق أن عند التخطيط لمبنى المكتبة لم يتم الأخذ بعين الاعتبار زيادة المجموعات والخدمات التي تقدمها المكتبة وعدد المستفيدين وزيادة عدد العاملين بها، كما يتبين أن الأثاث الذي تتوفر عليه المكتبة عند مقارنته بما يجب أن يكون حسب المعايير الخاصة بالمكتبات الجامعية فنجد أن أثاث المكتبة غير كافي ولا يستجيب للمعايير، أما بالنسبة لتجهيزات المكتبة فيتضح أن المكتبة تتوفر نوعا ما على التجهيزات اللازمة التي تسهل العمل في بيئة المكتبة.

وبالتالي بالنسبة للإمكانيات المادية فيتضح بأنها لا تسمح للمكتبة محل الدراسة بالاستعداد للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. الإمكانيات المعلوماتية:

يتبين بأن المجموعات المكتبية التي تحتوي عليها المكتبة غير كافية لتلبية احتياجات مستخدميها، فهي تحتوي على عدد غير كافي من مصادر المعلومات مقارنة بحجمها ونوعها حيث قدر العدد الإجمالي لرصيد المكتبة بـ **4439** عنوان، ويتضح بأن رصيد المكتبة يتوزع بشكل غير متوازن على التخصصات التي تخدمها، كما أن مجمل رصيد المكتبة في شكل ورقي فهي لا تتوفر على الرصيد الغير ورقي، إلا على **88** قرص صلب خاص برسائل والأطروحات الجامعية، كما يتبين من الإحصائيات المتعلقة بالرصيد حسب نوع الوعاء بأن أغلبية رصيد المكتبة كتب وذلك بنسبة **94.61%**، أي عدم الاهتمام الكافي من قبل المكتبة بالأنواع الأخرى للأوعية المعلوماتية، ويتضح بأن المكتبة تهتم بدرجة متوسطة بمبدأ احتياجات المستخدمين عند اختيارها لمجموعاتها وقدرت بنسبة **62.50%**، كما يتبين أن المكتبة تأخذ جملة من الاعتبارات عند القيام بعملية اختيار واقتناء مجموعاتها وكانت أهمها مراعاة اقتراحات المستعملين (هيئة التدريس، الباحثين، المستخدمين الآخرين). وبناء على هذه النتائج الجزئية المتوصل إليها يتضح، بأن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- لا تتوفر على الإمكانيات المعلوماتية اللازمة التي تمكنها من الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير نستنتج من عرض نتائج هذه الفرضية بأن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- لا تتوفر على الإمكانيات الكافية التي تمكنها من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤثر على استعداد المكتبة للتوجه نحو هذا التطبيق، وبالتالي فإن الفرضية الأولى لم تتحقق.

❖ الفرضية الثانية

- عرض نتائج الفرضية الثانية التي مفادها: تعتمد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- برامج وخطط وسياسات لتطوير الأداء من وجهة نظر العاملين بها.

إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يتطلب توفر برامج وخطط وسياسات لتطوير الأداء بشكل مستمر، وبالتالي فإن من مظاهر جاهزية المكتبات الجامعية لتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو توفرها على برامج وخطط وسياسات لتطوير أدائها.

فمن خلال تحليلنا لبيانات المحور الثالث من المقابلة تم التوصل إلى النتائج التالية:

اهتمام إدارة المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي وذلك بنسبة **62.50%**، كما تعتمد على التعاون والتنسيق في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف الأداء وفاعليته وذلك بنسبة **62.50%**، كما

تتقبل إدارة المكتبة كل جديد يساهم في تحسين أوضاع المكتبة وذلك بنسبة 62.50%، واهتمامها بنشر ثقافة التحسين والتطوير في جميع الأقسام والمستويات الإدارية في المكتبة وذلك بنسبة 75%. رغم ذلك إلا أن من خلال التحليل يتضح: عدم توفر لدى المكتبة خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تقوم الإدارة بتطبيقها لتطوير الأداء وذلك بنسبة 75%، وتبين عدم استعانة إدارة المكتبة بالاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء وتقويمه، رغم أن في ظل المستجدات والتطورات الحاصلة هناك ضرورة لقيام إدارة تلك المكتبات بالاستعانة بالاتجاهات الحديثة في تطوير أداء المكتبة، كما يتبين عدم تطبيق المكتبة لأي أسلوب من أساليب الجودة بحيث تساهم هذه الأساليب في تطوير الأداء بشكل كبير، وعدم اعتماد التقييم والتسويق في المكتبة كأحد دعائم الجودة وذلك بنسبة 55.55%، إلا أنها من أهم الدعائم الواجب توفرها في المكتبة للارتقاء بمستوى أدائها، كما تبين عدم تطبيق مواصفات الجودة في المكتبة، إذ أن التحسين المستمر للأداء يتطلب أن تخضع هذه المكتبات لمواصفات ومعايير موضوعة من قبل منظمات عالمية وجمعيات مهنية، وعدم توفر في المكتبة على قسم خاص بمراقبة الجودة، رغم أنه من أهم الأقسام الضرورية واللازمة لتحقيق أهداف المكتبة والارتقاء بمستوى أدائها، كما تبين عدم توفر سياسة واضحة للجودة الشاملة في المكتبة وذلك بنسبة 87.50%.

من خلال هذه النتائج المتوصل إليها يتضح بأنه رغم اعتماد إدارة المكتبة على مبدأ التعاون والتنسيق وتقبلها لكل جديد يساهم في تحسين أوضاع المكتبة، إلا أن هذا لا يرقى بها أن تعتمد برامج وخطط وسياسات لتطوير الأداء وذلك من منطلق عدم توفر لدى المكتبة خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تقوم إدارة المكتبة بتطبيقها لتطوير الأداء.

وبناء على النسب ومؤشرات الفرضية نستنتج بأن الفرضية الثالثة لم تتحقق إلى حد ما.

❖ الفرضية الثالثة:

- عرض نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها: تسعى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها.

إن من مظاهر جاهزية المكتبات الجامعية لتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو سعي هذه المكتبات ووضعها جملة من الأهداف للارتقاء بمستوى خدماتها من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

فمن خلال تحليلنا لبيانات المحور الرابع من المقابلة تم التوصل إلى النتائج التالية:

رغم وجود صعوبات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة للارتقاء بمستوى خدماتها وأهمها عدم توفر المتطلبات والإمكانيات اللازمة التي تسمح بتنفيذ هذا التطبيق، إلا انه يتبين من خلال التحليل بأن المكتبة تحرص على تقديم العديد من الخدمات الهامة بالنسبة للمستخدمين، فهي تعتمد على أبرز البرمجيات الوثائقية المتكاملة مفتوحة المصدر المستخدمة في المكتبات PMB في تقديم أغلب خدماتها، كما يتبين بأن المكتبة تسعى إلى تحسين خدماتها بشكل مستمر وذلك بنسبة **87.50%**.

وتبين بأن المكتبة تقوم بدراسة احتياجات المستخدمين وذلك لتتنبؤ بنوعية الخدمات التي يرغب بها المستخدمين، بنسبة **62.50%**، واهتمام العاملين بشكاوي المستخدمين والعمل على دراستها من أجل إيجاد الحلول المناسبة لهم، وذلك من أجل تسليط الضوء على المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الاستفادة من الخدمات المتاحة بنسبة **100%**، وبذلك فهي تلبي احتياجات مستخدميها المعلوماتية في ظل التطورات الحاصلة بدرجة كبيرة بنسبة **62.50%**، كما تحرص المكتبة إعلام زائريها بوقت أداء الخدمة وذلك بنسبة **87.50%**.

كما يتبين من خلال التحليل بأنه سبق التفكير في تطبيق الجودة الشاملة في المكتبة للارتقاء بمستوى خدماتها، وذلك بهدف تحسين أسلوب تقديم الخدمات للمستخدمين، كما اتضح بأن إدارة المكتبة تدعم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لرفع من مستوى الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ذلك فقد تبين بأن هناك عزيمة ورغبة في التغيير والتحسين المستمر من قبل الإدارة العليا للجامعة وذلك بنسبة **62.50%**، فرغبة وعزيمة الإدارة العليا للجامعة في التغيير والتحسين يشجع بشكل كبير إدارة المكتبة لسعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها.

بناء على النتائج المتوصل إليها يتبين بأن إدارة المكتبة تحرص على تحسين خدماتها بشكل مستمر فهي بذلك تدعم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها. نستنتج من خلال المؤشرات والنسب المعبرة أن الفرضية الثالثة تحققت.

2.2.3.4. النتائج العامة للدراسة:

- تبين أن العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- المتخصصين في علم المكتبات يشكلون نسبة متساوية من حيث الجنس.

- تبين أن نصف أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس أي بنسبة 50%، ثم تليها نسبة الحاملين لشهادة تقني سامي قدرت بـ 37.50%، ثم تليها نسبة حملة شهادة الماستر بنسبة 12.50%.

- تبين أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم رتبة ملحق مكتبات مستوى أول قدرت بـ 62.50%، أما رتبة مساعد المكتبات الجامعية شملت نسبة 25%، أما بالنسبة لرتبة محافظ مكتبات رئيسي وهي الرتبة التي يتقلدها محافظ المكتبة محل الدراسة.

- تبين أن العاملين بالمكتبة المركزية محل الدراسة الذين أمضوا في خدمتها أقل من 05 سنوات يمثلون نسبة 62.50%، ويليه من انحصرت خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 25%، بينما نسبة العاملين الذين انحصر عدد خبرتهم من 15 إلى 20 سنة قدرت بـ 12.50%.

- تبين أن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- لا تتوفر على الإمكانيات البشرية التي تمكنها من الاستعداد لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويعود السبب في ذلك إلى:

- قلة العدد الإجمالي للعاملين، والنقص في مهاراتهم المهنية.
- مستوى العاملين لا يرقى إلى تحقيق أهداف المسطرة من قبل المكتبة.
- أغلبية العاملين في المكتبة لم يتلقوا دورات تدريبية مستمر لتحسين أدائهم بشكل مستمر.
- عدم اهتمام إدارة المكتبة بجانب تقديم الحوافز وتقدير جهود العاملين، وعدم تشجيعهم بالقدر الكافي لتعليم المستمر لترقية لدرجة أعلى، كما تتفق هذه النتيجة عما جاءت بها دراسة الدكتور "السعيد بوعافية" في أطروحة الدكتوراه بعنوان " إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية الجزائرية: جامعة منتوري بقسنطينة نموذجا"، بحيث توصل في هذا المجال بعدم حرص إدارة المكتبة محل الدراسة بجانب تقديم الحوافز وعدم تشجيع العاملين بها لتعليم المستمر لترقية لدرجة أعلى.

- اتضح بأن المكتبة المركزية محل الدراسة لا تتوفر على الإمكانيات المالية الكافية التي تمكنها من الاستعداد للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة "محمد رحايلى" بعنوان " الجودة في المكتبات والمؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية ومقارنة"، حيث كان

هناك غياب في الإمكانيات المالية اللازمة في المكتبات محل الدراسة باعتبارها أحد الموارد الأساسية للتخطيط التي تستطيع تجسيد أي برنامج.

- تبين بأن المكتبة موضع الدراسة لا تتوفر على الإمكانيات المادية اللازمة التي تؤهلها للاستعداد لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، ويتبين ذلك من خلال:

- عدم استجابة مبنى المكتبة لكافة المعايير المعمول بها عند تصميم مباني المكتبات الجامعية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الدكتور "السعيد بوعافية" في رسالة الماجستير التي كانت حول "قياس جودة خدمات الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر" بحيث توصل بأن مبنى المكتبة محل الدراسة لا يتوافق مع المعايير المعمول بها عند تصميم المكتبات الجامعية.

- الطاقة الاستيعابية للمكتبة تتنافى مع المعايير الخاصة بالمكتبات الجامعية.

- الأثاث الذي تتوفر عليه المكتبة غير كافي ولا يستوجب للمعايير.

- تبين بأن المكتبة لا تتوفر على الإمكانيات المعلوماتية الكافية التي تمكنها من الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعود السبب في ذلك إلى:

- المجموعات المكتبية غير كافية لتلبية احتياجات المستخدمين من ناحية عددها، إضافة إلى ذلك أن مجمل رصيد المكتبة في شكل ورقي.

- توزيع رصيد المكتبة بشكل غير متوازن على التخصصات التي تخدمها المكتبة، كما تبين بأن أغلبية رصيدها كتب وبالتالي عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة المكتبة بالأنواع الأخرى لأوعية المعلومات.

- اهتمام المكتبة بدرجة متوسطة بمبدأ احتياجات المستخدمين عند اختيارها لمجموعاتها.

- تبين بأن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- لا تعتمد على برامج وخطط وسياسات لتطوير الأداء، وهذا بدوره لا يمكن المكتبة من الاستعداد لتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، ويتبين ذلك من خلال:

- عدم توفر لدى المكتبة خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تقوم الإدارة بتطبيقها لتطوير الأداء.

- عدم استعانة إدارة المكتبة بالاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء وتقويمه، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة الدكتور "السعيد بوعافية" في أطروحة الدكتوراه.

- عدم تطبيق المكتبة لأي أسلوب من أساليب الجودة بحيث تساهم هذه الأساليب في تطوير الأداء بشكل كبير، كما تتفق هذه النتيجة عما جاءت بها دراسة الدكتور "السعيد بوعافية" في رسالة الماجستير بأن إدارة مكتبة أحمد عروة لم تعمل على تطبيق أي طريقة أو أسلوب من أساليب الجودة.
- عدم تطبيق مواصفات الجودة في المكتبة، إذ أن التحسين المستمر للأداء يتطلب أن تخضع هذه المكتبات لمواصفات ومعايير موضوعة من قبل جمعيات ومنظمات عالمية.
- يتبين بأن المكتبة محل الدراسة لها أهداف ورؤى مستقبلية للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها، وهذا بدوره من بين المؤشرات التي تحيل إلى استعداد المكتبة الجامعية لتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، ويتبين ذلك من خلال:
- أن المكتبة الجامعية المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- تقدم العديد من الخدمات الهامة بالنسبة للمستخدمين، فهي تعتمد على أبرز البرمجيات الوثائقية المتكاملة مفتوحة المصدر المستخدمة في المكتبات **PMB** في تقديم أغلب خدماتها، كما تختلف هذه النتيجة عما جاءت بها دراسة "محمد رحايلي" بحيث توصل إلى انعدام الآلية بالمكتبات المدروسة التي لها دور كبير في تحسين الخدمات وأداءها بكيفية وصورة جيدة وسرعة مقبولة.
- قيام المكتبة بدراسة احتياجات المستخدمين وذلك للتنبؤ بنوعية الخدمات التي يرغب بها المستخدمين.
- اهتمام العاملين بشكاوي المستخدمين والعمل على دراستها من أجل إيجاد الحلول المناسبة لهم، وذلك من أجل تسليط الضوء على المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الإفادة من الخدمات المتاحة.
- حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر لرفع من مستوى الخدمات المقدمة، وهي ما لا تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة الدكتور "السعيد بوعافية" في أطروحة الدكتوراه حيث توصل إلى عدم الحرص والتشجيع لإضافة عمليات التحسين للخدمة المكتبية أو تطويرها.
- تبين أنه سبق التفكير في تطبيق الجودة الشاملة في المكتبة للارتقاء بمستوى خدماتها، وذلك بهدف تحسين أسلوب تقديم الخدمات للمستخدمين، كما يتضح دعم إدارة المكتبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لرفع من مستوى الخدمات المقدمة.
- عزيمة ورغبة الإدارة العليا للجامعة في التغيير والتحسين المستمر، وهذا ما يشجع إدارة المكتبة بشكل كبير للسعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرفع من مستوى خدماتها.

3.3.4. مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تم اكتشاف العديد من الثغرات والنقائص التي تعاني منها المكتبة محل الدراسة التي تحول دون تحقيق الجاهزية الكافية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي من الأجدر على مكتبتنا الجامعية أن تتفادها إن أرادت تسجيل اسمها ضمن قائمة مؤسسات المعلومات الناجحة، ومن ثم وضع أقدامها على سلم النجاح، ومهما يكن فإن معرفة بيت الداء أو المشكلة والإحساس بها كما يقال هو بداية التوجه نحو الحل، ومن هذا المنطلق فإن الباحثة تدرج مجموعة من الاقتراحات، تتمثل في مايلي:

1. زيادة عدد العاملين في المكتبة وذلك على مستوى مختلف المصالح من أجل تخفيف الضغط أثناء تأدية المهام المكتبية ولتغطية كافة الوظائف والخدمات، هذا من جهة ولتقديم خدمات أفضل للمستفيدين من جهة أخرى.
2. الاهتمام بتقديم دورات تدريبية للعاملين بالمكتبة محل الدراسة بصفة مستمرة من أجل تحسين أدائهم بشكل دوري، وذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب توفير كوادر بشرية مؤهلة وذو كفاءة وملم بكل ما هو جديد.
3. ضرورة تبني إدارة المكتبة نظام حوافز فعال يخلق جو من الثقة والتشجيع، فهو من المتطلبات الضرورية الواجب توفرها في المكتبات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى العمل على تشجيعهم بالقدر الكافي للتعليم المستمر للترقية لدرجة أعلى.
4. تخصيص ميزانية كافية تستوفي جميع أهدافها وتغطي جميع نفقات قطاعاتها.
5. ضرورة توفير مجموعات مكتبية كافية لتلبية احتياجات مستفيديها سواء من ناحية عددها ونوعها وشكلها.
6. العمل على تطبيق المعايير الموحدة الخاصة بالمكتبات الجامعية، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الاستجابة للمعايير الموحدة في كافة الجوانب.
7. ضرورة اعتماد المكتبة على برامج وخطط وسياسات لتطوير أدائها بشكل مستمر، والاهتمام بالاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء وتقويمه.
8. ضرورة اعتماد المكتبة على التقييم سواء تعلق الأمر بمجموعاتها أو خدماتها أو العاملين بها الذين يناط بهم تقديم الخدمة المكتبية، من أجل القضاء على السلبيات وإيجاد الحلول لها وتعزيز وتدعيم الإيجابيات.

خاتمه

خاتمة:

إن تقدم البحث العلمي في المجتمع الجامعي مرتبط بالمكتبة الجامعية، فهي تسهم إسهاما إيجابيا في تحقيق أهداف الجامعة في العملية التعليمية والبحث العلمي، وهي بذلك تعتبر الدعامة والمحور الأساسي داخل الجامعة لما توفره من خدمات ومصادر معلومات تخدم الأسرة الجامعية.

والمكتبات الجامعية بما أنها تنشط في سياق يتسم بعدم الاستقرار ويتعدد التحديات والرهانات، أصبحت بأساليبها الإدارية التقليدية غير قادرة على الوقوف أمام تلك التحديات التكنولوجية والمعلوماتية والتكتلات المكتبية والعالم الافتراضي وغيرها، وبالتالي أدى إلى ظهور الحاجة إلى تطوير تلك المكتبات لتوجه نحو نمط إداري آخر أكثر نجاعة ومواءمة لمتغيرات العصر المتسارعة، فيأتي هنا لفت النظر لهذه المكتبات الجامعية لمواكبة هذا التغيير ومواجهة التطورات المستقبلية لإدارة مصادر المعرفة وتلبية احتياجات المجتمع المعرفي لتوجه نحو تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للخدمة وما يرتبط بها من رضى المستفيدين يمثل مفتاح النجاح.

ويجب أن يعي مديرو المكتبات الجامعية الجزائرية إلى أن الحاجة اليوم ملحة إلى تحقيق الجودة الشاملة وذلك بالتوجه الجاد نحو إدخال برامج إدارة الجودة الشاملة وليس التفكير فيها فقط، بل يجب أن يصاحب ذلك التفكير استعداد وولاء ورغبة في التغيير والتحول نحو الأفضل، ولهذا تناولت الباحثة في هذه الدراسة استعدادات المكتبات الجامعية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أجرت دراستها في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - بهدف التعرف على مدى جاهزيتها لتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بها، وذلك من خلال التعرف على الإمكانيات المتوفرة في المكتبة من إمكانيات بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية، والتعرف على واقع أدائها الإداري والفني والخدمي، حيث توصلت الباحثة بأن المكتبة محل الدراسة تعاني من نقص في إمكانياتها وعدم توفرها على برامج وخطط وسياسات لتطوير أدائها هذا بدوره يحد من استعدادها للتوجه نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

وعليه يجب أن تصبح الجودة الشاملة هدفا لكل المكتبات الجامعية الجزائرية الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدمها وتنتظر إلى المستقبل المشرف بمنظور العصر وديناميكية اقتصاد المعرفة الحديث.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم. رواية ورش عن نافع. بيروت: دار الفجر الإسلامي، 2007.

✓ المعاجم والقواميس

2. ابن منظور. لسان العرب. بيروت: دار صادر، 1994.

3. الصرايره، خالد عبده. الكافي في مفاهيم علوم المكتبات والمعلومات: عربي - انجليزي. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010.

4. قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: إنجليزي - عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001.

✓ الكتب:

5. إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

6. إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012.

7. إبراهيم، محمد عبد المنعم. الجودة بين فلسفة التنظير و فاعلية التطبيق مع رصد لتطور نظم و مفاهيم الجودة. القاهرة: منشأة المعارف، 2013.

8. إبراهيم، مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق، 2000.

9. أبو الرب، عماد. واخرون. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بحوث ودراسات. عمان: دار صفاء، 2009.

10. أبو نبعة، عبد العزيز. دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي - عمان: مؤسسة الوراق، 2005.

11. إتييم، محمود أحمد. التصنيف بين النظرية والتطبيق. ط2. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1998.

12. إسماعيل، حسن صالح. الورغي، إبراهيم أمين. الإجراءات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات: التزويد - الفهرسة - التصنيف. ط2. عمان: مؤسسة الوراق، 2013.
13. إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: دار المسيرة، 2009.
14. أمان، محمد محمد. خدمات المعلومات مع إشارة خاصة إلى الإحاطة الجارية. الرياض: دار المريخ، 1985.
15. انجلرس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. إشراف: مصطفى ماضي. الجزائر: دار القصة، 2004.
16. بدر، أحمد أنور. عبد الهادي، محمد فتحي. التصنيف: فلسفته وتاريخه وتطبيقاته العلمية. الرياض: دار المريخ، 1995.
17. بدر، أحمد. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب، 2001.
18. بدران، شبل. البيلاوي، حسن حسين. إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2015.
19. بروفي، بيتر. قياس أداء المكتبة: المبادئ والأساليب. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008.
20. بعداى، محمد أحمد. النشار، السيد. التصنيف العشري لأوعية المعلومات: دراسة نظرية تطبيقية موجزة لخطة تصنيف ديوي العشري. ط2. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001.
21. البندارى، إبراهيم دسوقي. البيث الانتقائي للمعلومات: المكونات والخدمات. الإسكندرية: دار الثقافة، 2014.
22. البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين بالمكتبات. القاهرة: دار العربي، 1986.
23. بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية: بين النظرية والتطبيق. قسنطينة: داربهاء الدين، 2015.
24. الترتوري، محمد عوض وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2008.

25. الترتوري، محمد عوض. جويحان، اغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2006.
26. جابر مرسى، نجلاء محمد. تطور علم المكتبات: من القديم إلى الحديث. الإسكندرية دار الوفاء، 2015.
27. جليبي، عبد الرزاق وآخرون. البحث العلمي والاجتماعي لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه. اعداد وتقديم: سامية محمد جابر . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2003.
28. الحريري، رافدة. الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. عمان: در المسيرة، 2011.
29. حسن الحداد، فيصل عبد الله. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض، 2003.
30. حمود، خضير كاظم. الشيخ، روان منير. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان: دار صفاء، 2009.
31. خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2014.
32. خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق، 2013.
33. الدباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار دجلة، 2008.
34. الدباس، ريا أحمد. خدمات المعلومات في المكتبات التقليدية والإلكترونية. عمان: دار البداية، 2010.
35. الدرادكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط2. عمان: دار صفاء، 2005.
36. دويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية. دمشق: دار الفكر، 2000.
37. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: جامعة المسيلة، 2002.

38. رضوان، محمود عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
39. الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة عنابة و سكيكدة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.
40. زين الدين، فريد. تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل. القاهرة: (د.ن). 2002.
41. السامرائي، مهدي صالح. الكناني، صبيح كرم. نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات. عمان: دار كنوز المعرفة، 2013.
42. سعد، وحيد موسى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.
43. سلاطينية، بلقاسم. الجيلالي، حسان. منهجية العلوم الإجتماعية، عين مليلة: دار الهدى، 2004.
44. سلامة، عبد الحافظ محمد. خدمات المعلومات وتنمية المقتنيات المكتبية. ط2. الأردن: دار الفكر، 1997.
45. سليمان، محمد أحمد. التسويق وتكنولوجيا الاتصالات: الهاتف - الموبايل - الأنترنت. الأردن: زمزم لنشر، 2010.
46. السويدان، ناصر بن محمد. المنظمات المتخصصة في حقل المكتبات والمعلومات. مج1. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007.
47. شاكر مجيد، سوسن. الجودة في المؤسسات و البرامج الجامعية. عمان: دار صفاء، 2012.
48. شرف الدين، عبد التواب. الفهرسة الوصفية: الفهارس الموحدة - فهرسة التراث المخطوط العربي. مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، 2000.
49. شفيق، محمد. البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2001.
50. شناق، وليد ناصر. المدادحة، أحمد نافع. المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية. عمان: مكتبة المجتمع العربي. 2013.

51. صابر، فاطمة عوض. أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
52. صالح العبيد، منصور بن فهد. الانترنت استثمار المستقبل. الرياض: [د، ن]، 1996.
53. الصرفي، محمد عبد الفتاح. الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء، 2003.
54. الصليبي، محمود عيد المسلم. الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية: وفقا لنظرية هيرسي ويلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم. عمان: دار الحامد، 2007.
55. صوفي، عبد اللطيف. المكتبات الحديثة مبانيها وتجهيزاتها. الرياض: دار المريخ، 1992.
56. الطياح، عبد الله. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتاب اللبناني، (د، س).
57. عاشور، محمد صالح جميل. المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية: حاضرها ومستقبلها. الرياض: دار المريخ، 1992.
58. العباس، هشام عبد الله. تسويق خدمات المعلومات عبر الأنترنت. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.
59. العباس، هشام بن عبد الله. تسويق خدمات المكتبات العامة. مج 5. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.
60. عبد الحلیم زاید، يسرية محمد. المعايير الوحدة للمكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1998.
61. عبد الحلیم، محمد فرح. أثر الجودة الشاملة في أداء كلية التجارة. ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية. ج 2. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009.
62. عبد الحميد، فادي. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة، 2006.
63. عبد المحسن، توفيق محمد. مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000. مصر: مكتبة النهضة المصرية، 2002.
64. عبد المعطى، ياسر يوسف. لشر، تريسا. موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2016.
65. عبد الهادي، محمد فتحي. بدر، احمد. المكتبات الجامعية : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط 4. القاهرة: دار غريب، 2001.

66. عريفات، أحمد يوسف. وآخرون. المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد، 2011.
67. العقلا، سليمان بن صالح. الإدارة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة في مكتبات جامعة الملك سعود. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. مج5. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2009.
68. علوان، قاسم نايف. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000. عمان : دار الثقافة ، 2009.
69. العلي، عبد الستار. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2008
70. عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. عمان: دار صفاء، 2008.
71. عليان، ربحي مصطفى. أساسيات الفهرسة: دليل علمي لفهرسة المطبوعات في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. الأردن: دار الإبداع، 1992.
72. عليان، ربحي مصطفى. أسس الفهرسة والتصنيف للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات العربية. عمان: دار صفاء، 1999.
73. عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2012.
74. عليان، ربحي مصطفى. النجداوي، أمين. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء. 2008.
75. عليان، ربحي مصطفى. غنيم، عثمان محمد. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء، 2000.
76. عليان، ربحي مصطفى. مبادئ علم المكتبات والمعلومات. الأردن: دار صفاء، 2010.
77. غرابية، فوزية وآخرون. أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط 3. عمان: دار وائل، 2002.
78. غريب، سيد أحمد. الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي" الإحصاء الاجتماعي"، ج2. الإسكندرية: المكتب العلمي، 2002.
79. ف.و. لانكستر. تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك عبد العزيز العامة، 1996.

80. القبلان، نجاح قبلان. التجهيزات الالية لمكتبات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة لواقع التطبيقات الحاسوبية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001.
81. كورنل، فريد. كحيلة، أمال. الجودة وأنظمة الايزو. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010.
82. كيلاني، عزت خيرت. نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة. عمان: دار غيداء، 2014.
83. اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات و مصادر المعلومات. عمان: شركة الأكاديميون، 2016.
84. محمد، محمد عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الإجتماعية. الإسكندرية: دار الفتح، 2008.
85. محمد، هاني. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات و اثارها على قيام الحضارات. كفر الشيخ: دار العلم والايمان، 2014.
86. محمود، أسامة السيد. المكتبات والمعلومات في الدول المتقدمة والنامية : الاتجاهات- العلاقات - المؤسسات - الانتاج الفكري. القاهرة: العربي لنشر، 1987.
87. المدادحة ، احمد نافع. مطلق، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012.
88. المدادحة، أحمد نافع. التنظيم والمعالجة الفنية في المكتبات. عمان: دار المعتز، 2009.
- المدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة، 2011.
89. مصطفى، أري كمال. معايير الجودة الشاملة لتطوير إدارة النشاط الرياضي. الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة، 2016 .
90. ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
91. موسى، غادة عبد المنعم. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها - إدارتها - خدماتها- تسويقها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012.
92. موسى، غادة عبد المنعم. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها ادارتها خدماتها تسويقها. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012.

93. النشار، السيد. الخدمة المرجعية في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: العربي للنشر، 1996.
94. النعيمي، محمد عبد العال. صويص، راتب جليل. SIX SIGMA تحقيق الدقة في ادارة الجودة : مفاهيم و تطبيقات. عمان: دار إثراء، 2008.
95. همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة: للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2010.
96. همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008.
97. الياسري، أروى عيسى. حوسبة المكتبات الجامعية. عمان: دار دجلة، 2010.
98. يونس، عبد الرزاق مصطفى. القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات : مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء. 2015.

✓ الرسائل والأطروحات الجامعية

99. أحمد علي، نون محمد عثمان. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات: دراسة حالة بالمكتبة الجامعية الأحفاد. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. قسم علوم المكتبات والمعلومات. كلية الآداب. جامعة الخرطوم، 2011-2012.
100. بركات، منال طه. واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية - غزة، 2007.
101. بن حاوية، يمينة. جودة الخدمات المعلوماتية و تلبية احتياجات المستعملين : المكتبة المركزية للمركز الجامعي بمعسكر نموذجاً. (غير منشورة). مذكرة الماجستير. تخصص تسيير أنظمة المعلومات و التوثيق. قسم علم المكتبات و العلوم الوثائقية. كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية. جامعة وهران، 2007-2008.
102. بودجاجة، سعيدة. الخدمة المرجعية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية الجامعية العربي بن مهدي أم البواقي. (غير منشورة). مذكرة ماستر. تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق. قسم العلوم الإنسانية. كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. جامعة العربي تبسي. تبسة، 2016/2015.

103. بوشارب بولوداني، لزهرة المكتبات الجامعية داخل البيئة الالكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة فرحات عباس سطيف. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص إعلام علمي وتقني. قسم علم المكتبات. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة، 2006/2005.
104. بوطرفة، صورية. دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية : دراسة حالة شركة اسمنت تبسة (sct). (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص علوم التسيير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة مسيلة، 2010-2011.
105. بوعافية، السعيد. قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص إعلام علمي وتقني. قسم علم المكتبات. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
106. حبشي، فتيحة. إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة- فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة. (غير منشورة). مذكرة دكتوراه. تخصص اقتصاد كمي. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
107. رحايلي، محمد. الجودة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية: دراسة ميدانية ومقارنة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص الإعلام العلمي والتقني. قسم المكتبات. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
108. رقاد، صليحة. تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. (غير منشورة). رسالة دكتوراه. تخصص العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف 1، 2013/2014.
109. صريدي، عبد الحميد. إدارة الوقت لدى عمال المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية - قسنطينة. (غير منشورة). مذكرة ماستر. تخصص إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق. قسم علم مكتبات. معهد علم المكتبات والتوثيق. جامعة قسنطينة 2، 2012/2013.

110. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص المعلومات الإلكترونية: الافتراضية واستراتيجيات البحث عن المعلومات. قسم علم مكتبات. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
111. فليسي، ليندة. واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011-2012.
112. كادي، زين الدين. التكوين في علم المكتبات وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري. (غير منشورة). مذكرة دكتوراه. قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية. كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية. جامعة وهران، 2014-2015.
113. كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا. (غير منشورة). مذكرة دكتوراه. قسم علم مكتبات. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
114. لرقط، علي. امكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية: دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة - الحاج لخضر - باتنة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص الإدارة و التسيير التربوي. قسم علم النفس وعلوم التربية. كلية الآداب و العلوم الإنسانية. جامعة الحاج لخضر. باتنة، 2008-2009.
115. لشرف، نسيمة. معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الإستشفائية: دراسة حالة مؤسسة العمومية الإستشفائية عميرات سليمان. (غير منشورة). مذكرة ماستر. تخصص تسويق الخدمات. قسم علوم تجارية. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2010-2011.
116. مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص تسويق. علوم تجارية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر، 2011-2012.

117. مشير، مبروكة. إستعدادات المكتبات الجامعية لتطبيق المقارنة المرجعية BENCHMARKING: رؤية لموظفي المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي. (غير منشورة). مذكرة ماستر. نخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق. قسم العلوم الإنسانية. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية. جامعة العربي تبسي. تبسة، 2015-2016.
118. معمار، صلاح صالح درويش. مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي: دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة. (غير منشورة). رسالة دكتوراه. تخصص إدارة تنمية الموارد البشرية. كلية إدارة الأعمال. جامعة كولمبوس الأمريكية، 2009/2008.
119. يزيد، قادة. واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة. (غير منشورة). مذكرة ماجستير. تخصص حوكمة الشركات. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية. جامعة بو بكر بلقايد. تلمسان، 2011-2012.

✓ مقالات الدوريات العلمية

120. أبو الخير، ثامر محمد. الجودة الشاملة وتقييم الأداء في المكتبات الأكاديمية: تجربة كلية سلطان للسياحة والإدارة بجدة. مجلة المكتبات والمعلومات. ع15، 2016.
121. أحمد العطاب، محمد عبد الله. مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية اليمينية: دراسة مسحية. مجلة المكتبات والمعلومات. ع15، 2016.
122. باديس، بوخلوة. بن خيرة، سامي. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ع9، 2016.
123. بديسي، فهيمة. إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. مجلة العلوم الإنسانية، ع 21. قسنطينة، 2004.
124. بن السبتي، عبد المالك. التقييم والمكتبة الافتراضية. مجلة المكتبات والمعلومات. مج 2، ع 2. قسنطينة، 2005.
125. بن السبتي، عبد المالك. تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية. مجلة المكتبات والمعلومات. مج 2، ع 2. قسنطينة، 2002.

- 126 خالد، فادية عبد الرحمن. معايير ادارة الجودة الشاملة للمجموعة المكتبية لمكتبة كلية العلوم في جامعة زاخو : دراسة تحليلية. مجلة جامعة زاخو. مج 3، ع 1، 2015.
127. خضير، علي عبد الصمد. الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة. مجلة كلية التربية الأساسية. ع 76، 2012.
128. الخوالدة، محمود عبدالله. الخياط، ماجد محمد. تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين: دراسة حالة لمكتبات جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج 11، ع1، 2013.
129. الراشد، محمد بن عبد العزيز. إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. مجلة مكتبة فهد الوطنية. مج 17، ع2، 2011،
130. السردى، محمد الدبس. قياس جودة خدمات المعلومات الرقمية في المكتبات الجامعية الأردنية: دراسة تطبيقية. مجلة المعلومات والمكتبات والتوثيق في العالم العربي. ع1، 2014.
131. صادق، مصطفى عبد العزيز. قياس جودة خدمات المعلومات التي تقدمها مكتبة كلية الآداب - جامعة بغداد. مجلة الأستاذ. مج 2، ع 210، 2014.
132. عابد، مخلوفي. أدوات تقييم الأنظمة الوثائقية- بعض المفاهيم النظرية مع تعريف لتقنين ايزو 11620 الخاص بتقييم المكتبات. مجلة RIST. مج 19، ع2. تيارت، (د،س).
133. عباس، هشام عبدالله. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج 11، ع 1، 2005.
134. عبد الرزاق، جنان صادق. استخدام تقييم الأداء العام الخاص بالمكتبات الجامعية العراقية: وفقا لمعيار ISO 11620. مج 12، ع 1-2، (د،م): الجامعة المستنصرية. قسم المعلومات والمكتبات، 2011.
135. علي، عاصم شحادة. تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث. ع 07، 2009-2010.
136. القبلان، نجاح قبلا. الجودة في المكتبات الجامعية : دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج 16، ع2، 2010.

137. مدحت سعيد، سمير. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على خدمات المكتبة المركزية بجامعة تكريت (العراق). مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية. مج 14، ع2. العراق، 2008.
138. منصور، عصام. أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات. مجلة دراسات المعلومات. ع1، 2008.
139. منصور، عصام. معايير جمعية المكتبات الأمريكية لاعتماد برامج الماجستير في دراسات المكتبات والمعلومات: الحاجة إلى نظرة تأمل عربية وللعمل. مجلة دراسات المعلومات. ع4. الكويت، 2009.

✓ أعمال الملتقيات والمؤتمرات

140. إبراهيم، أنعوف محمد. أحمد، البصير محمد. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة الجزيرة. المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. 28-30 أكتوبر 2014. الحمامات: نسيج، 2014.
141. إبراهيم، هانم عبد الرحيم. تقييم محتوى مصادر المعلومات قبل إقتنائها: دراسة تحليلية في ضوء معايير إدارة الجودة لقسم التزويد بالمكتبات ومراكز خدمات المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: النظم الآلية تجارب عربية. ج 2. الإسكندرية: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008.
142. جمال مجاهد، أماني. إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على أقسام المكتبات والمعلومات بالمؤسسات التعليمية. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008.
143. الحرارشة، محمد عبود. تقويم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت. أعمال المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنعقد ما بين 7-8 ديسمبر. الدار البيضاء: المنظمة العربية لضمان جودة التعليم، 2015.

144. حسين الحمدي، فؤاد محمد. مقومات إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008.
145. الحمدي، فؤاد محمد حسين. مقومات إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008.
146. صابر، نرمين. مفاهيم الجودة الشاملة واليات التطبيق في المكتبات ومراكز المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008.
147. عبيد، عصام محمد. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: واقع المؤتمر الدولي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة. الإسكندرية. 18-20 ديسمبر 2005. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008.
148. عليان، رحي مصطفى. متطلبات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) بالتعاون مع دار الكتب الوطنية: معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. 28-30 أكتوبر 2014. الحمامات: نسيج، 2014.
149. قموح، ناجية. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات في عشرين سنة. وقائع المؤتمر الثامن عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. جدة 17-20 نوفمبر 2007. جدة: وزارة الثقافة والإعلام السعودية، 2009.

✓ الويوجرافيا

150. أبو الخير، تامر محمد. الجودة الشاملة وتقييم الأداء في المكتبات الأكاديمية: تجربة كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بجدة. (على الخط المباشر). تم الزيارة يوم: 2018/04/05. متاح على الرابط التالي: <https://hrdiscussion.com/downloadfile/6179/1/1292780804/>
151. أبو زيادة، زكي. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج 25، 2011. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/02/08. متاحة على الرابط التالي: https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/4.pdf
152. بوزيان، راضية. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها: مقارنة سوسيولوجية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعي. ع23، ديسمبر 2012. (على الخط المباشر). تم الزيارة يوم: 2018/03/02. متاحة على الرابط التالي: <http://dpubma.univ-annaba.dz/?p=3142>
153. بونيف، محمد أمين. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية المركزية بجامعة المسيلة، رسالة دكتوراه. قسم علم مكتبات. جامعة المسيلة، 2012. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم 2018/01/05. متاحة على الرابط التالي: <https://platform.almanhal.com/Reader/Article/13482?search>
154. سعدي، نوال. تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والإختلاف. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع 23، 2016. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/03/12. متاح على الرابط التالي: <https://dspace.univouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/10545/1/S2309.pdf>
155. شرون، رقية. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية. المركز الجامعي، 2016. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/02/03. متاح على الرابط التالي: <https://platform.almanhal.com/Files/2/104880>
156. الطويل، أكرم احمد رضا. عمر أغا، احمد عوني احمد. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل. المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن: جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة.

- المنعقد في الفترة 11- 13 أكتوبر. عدن: مركز التطوير الأكاديمي، 2010. (على الخط المباشر).
تمت الزيارة يوم: 2018/01/03. متاح على الرابط التالي:
http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/quality_management.htm
157. عياش، قويدر. مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 08-09 مارس 2005. الجزائر: جامعة ورقلة، 2005. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم 2018/03/17. متاح على الرابط التالي:
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2957/1/19-AICHE.pdf>
158. قدوري، سحر. الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصور. ج1، ع 14، 2010. (على الخط المباشر). تمت الزيارة يوم: 2018/02/03. متاح على الرابط التالي: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=35328>

قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- 159 -Jean Marie De ketele et Xavier Rogiers , Méthodologie du recueil d'informations,4 édition,édition de la Boeck,Bruxelles,2009
- 160- Oakland, zed John, total Quality Management : The route to Improving Performance, Butter Worth Henemann, 1993.
- 161- Seymour , D, TQM on Campus : What the Pioneers are Finding, AAHE Bulletin, 1991.
- 162 -Thomas gay,l'indispensable de la sociologie principes collection,d irigée par Anne ralthn mm France 4 trimestre ;2004,
- 163- Kotler et Dobois, MarKeting Management.11^{eme} edition, Paris : Delphine manceau,1999.

الاحق

ملحق رقم 01
دليل المقابلة الموجه لمحافظ
المكتبة

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم المكتبات
تخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق



دليل المقابلة

تحت عنوان:

استعدادات المكتبات الجامعية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة
محمد خيضر بسكرة - شتمة-

الأستاذ المشرف:

د. السعيد بوعافية

إعداد الطالبة:

أحلام بويعلی

موجه إلى السيد محافظ المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- في إطار تكملة
الجانب الميداني لدراستنا المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص تكنولوجيا
المعلومات والتوثيق

السنة الجامعية: 2018/2017

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

نكر أنثى

2. الشهادة المتحصل عليها :

ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه تقني

3. الرتبة المهنية

- محافظ مكتبات جامعية - محافظ مكتبات جامعية رئيسي

4. سنوات الخبرة في هذا المنصب :

- اقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

❖ المحور الثاني: الإمكانيات المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة

5. هل العدد الإجمالي للعاملين في المكتبة كافي لتغطية جميع الوظائف والخدمات المكتبية؟

.....
.....

6. هل تتوفر المكتبة على عاملين ذات كفاءات مهنية؟

.....
.....

7. هل يعالج العاملون بالمكتبة طلبات المستفيدين بدقة وجدية وفي أسرع وقت؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

8. هل أداء العاملون في المكتبة يحقق الأهداف المسطرة ؟

.....
.....

9. هل العاملون يخضعون لدورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائهم بشكل دوري ؟

نعم لا

10. هل إدارة المكتبة تحرص على تقديم الحوافز وتقدير جهود العاملين؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فهل يشجع نظام الحوافز المطبق في المكتبة على المبادرة والابتكار وتحسين الخدمة؟

لا

نعم

11. هل تقوم الإدارة المكتبة بتشجيع العاملين على التعليم المستمر للترقية لدرجة أعلى؟

لا

نعم

12. هل يستفيد العاملون بالمكتبة من فرص الترقية الوظيفية؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فإلى ماذا تستند الترقية الوظيفية للعاملين في المكتبة؟

1. على تقييمات الأداء

2. مدى تحسينهم للخدمات

3. عن طريق المسابقة

عوامل أخرى أذكرها.....

13. هل ميزانية المكتبة كافية لتغطية جميع نفقات قطاعات المكتبة؟

.....

.....

14. هل موقع المكتبة المركزية يتوافق مع المواصفات المعيارية الخاصة بمواقع المكتبات الجامعية؟

.....

.....

15. هل مبنى المكتبة يستجيب للمعايير المعمول بها عند تصميم مباني المكتبات الجامعية؟

.....

.....

16. هل الطاقة الاستيعابية للمكتبة المركزية تستجيب للمعايير الخاصة بالمكتبات الجامعية؟

.....
.....

17. هل تتوفر المكتبة على الأثاث والتجهيزات اللازمة لتسهيل العمل في بيئتها؟

.....
.....

18. هل المجموعات المكتبية التي تحتوي عليها المكتبة كافية لتلبية الاحتياجات المعلوماتية لمستفيديها؟

.....
.....

19. هل اختيار المجموعات المكتبية يتم على مبدأ احتياجات المستفيدين ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

20. ما هي الاعتبارات التي يتم الأخذ بها عند القيام بعملية الاختيار والتزويد؟

.....
.....

❖ المحور الثالث: البرامج والخطط والسياسات لتطوير أداء المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر

بسكرة

21. هل توجد لدى المكتبة خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تلتزم الإدارة بتطبيقها لتطوير الأداء؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (نعم) فهل تضع المكتبة تحسين جودة الخدمات كأحد مكونات هذه الخطة؟

نعم لا

22. باعتبارك محافظ المكتبة ومتخصص في الميدان ما هي فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء

المكتبة ؟

1. طويل المدى

2. متوسط المدى

3. قصير المدى

23. هل تهتم إدارة المكتبة بتمية روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين؟

نعم لا

24. هل تعمل الادارة على التعاون والتنسيق مع العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف الأداء

وفعاليته؟

نعم لا

25. هل ادارة المكتبة تتقبل كل جديد يساهم في تحسين أوضاع المكتبة؟

نعم لا

26. هل تعمل ادارة المكتبة على نشر ثقافة التحسين في جميع الأقسام والمستويات الادارية في

المكتبة؟

نعم لا

27. هل تستعين الادارة بالاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء وتقويمه؟

نعم لا

28. هل تتفق الخطط الاستراتيجية للمكتبة مع الخطط الاستراتيجية للجامعة؟

.....
.....

29. اذا قررتم تبني نموذج للجودة فأى أسلوب من الأساليب التالية تفضلون:

1. التشخيص و حل المشكلات

2. جماعات عمل الجودة

3. دوائر الجودة

4. أساليب التعلم من الآخرين

30. حسب رأيك فيما تتمثل دعامات الجودة في مكتبكم؟

1. التسويق

2. التقييم

3. عدم توفر التسويق والتقييم

4. دعامات أخرى حددها

- اذا كانت الاجابة (التسويق) فإلى ماذا تهدف المكتبة من خلال عملية التسويق:

1. تعزيز تميزها عن مكتبات أخرى
2. ادراك المستفيدين بالخدمات المقدمة
3. جلب أكبر عدد من المستفيدين

4. أهداف أخرى حددها

- اذا كانت الاجابة (التقييم) فما هي المجالات التي يشملها التقييم في المكتبة:

1. تقييم الخدمات
2. تقييم العاملين
3. تقييم المجموعات

مجالات أخرى حددها

31. هل تطبقون بعض مواصفات الجودة في مكتبتكم ؟

- نعم لا

- اذا كانت الاجابة (نعم) فهل هي معايير:

1. معايير ISO
2. معايير IFLA
3. معايير ALA

4. معايير أخرى.....

32. هل يوجد بمكتبتكم قسم خاص بمراقبة الجودة ؟

- نعم لا

33. هل تقوم إدارة المكتبة برسم سياسة واضحة للجودة الشاملة في مكتبتكم ؟

- نعم لا

❖ المحور الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية للارتقاء بمستوى خدماتها

34. حسب رأيك ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة في المكتبة؟

.....
.....

35. هل سبق وفكرتم في تطبيق الجودة الشاملة في مكتبكم للارتقاء بمستوى خدماتها؟

.....
.....

36. ما هي الخدمات التي تقدمها المكتبة؟

.....
.....

37. هل يتم في مكتبكم دراسة احتياجات المستخدمين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فكيف يتم دراسة هذه الاحتياجات؟

.....
.....

38. هل يهتم العاملون في مكتبة بشكاوي المستخدمين ودراستها لتقديم الحلول المناسبة لهم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فما هي الأساليب التي يتم من خلالها الحصول على شكاوي المستخدمين؟

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

39. هل يتم اعلام المكتبة لزاثيرها بوقت أداء الخدمة؟

نعم لا

40. هل الخدمات التي تقدمها مكتبكم كافية لتلبية الحاجيات المعلوماتية للمستخدمين في ظل

التطورات الحاصلة؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

41. هل تحرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة (بنعم) فهل ذلك يتم من خلال:

1. دراسة أوضاع المكتبات الجامعية الأخرى لتحسين الخدمات

2. تحسين الخدمة بتقييم المقتنيات مع احتياجات المستخدمين

3. بوضع اقتراحات عن خدمات إضافية جديدة لمستخدميها

4. أخرى أذكرها

42. هل إدارة المكتبة تدعم مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه داخل المكتبة؟

.....

.....

43. هل هناك عزيمة ورغبة في التغيير والتحسين المستمر من قبل الإدارة العليا للجامعة؟

لا

نعم

44. إذا قررتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبتكم فما هي المراحل الأساسية التي يمر بها هذا

التطبيق؟

.....

.....

.....

45. حسب رأيك ما هي الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبتكم للارتقاء

بمستوى الخدمات؟

.....

.....

.....

ملحق رقم 02

دليل المقابلة الموجه للعاملين

بالمكتبة

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم المكتبات
تخصص: تكنولوجيا المعلومات والتوثيق



دليل المقابلة

تحت عنوان:

استعدادات المكتبات الجامعية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة
محمد خيضر بسكرة - شتمة-

الأستاذ المشرف:

د. السعيد بوعافية

إعداد الطالبة:

أحلام بويعلی

موجه إلى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- في إطار تكملة
الجانب الميداني لدراستنا المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص تكنولوجيا
المعلومات والتوثيق

السنة الجامعية: 2018/2017

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

نكر أنثى

2. الشهادة المتحصل عليها :

ليسانس ماجستير دكتوراه تقني سامي

3. الرتبة المهنية

- ملحق مكاتبات مستوى أول

- ملحق مكاتبات مستوى ثاني

- مساعد مكتبي

4. سنوات الخبرة في هذا المنصب :

- أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - من 10 إلى 15 سنة

- من 15 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

❖ المحور الثاني: الإمكانيات المتوفرة في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة-شتمة-

5. هل تخضعون لدورات تدريبية مستمرة لتحسين أداكم بشكل دوري ؟

نعم لا

6. هل إدارة المكتبة تحرص على تقديم الحوافز وتقدير جهود العاملين؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فهل يشجع نظام الحوافز المطبق في المكتبة على المبادرة والابتكار وتحسين الخدمة؟

نعم لا

7. هل تقوم الإدارة بتشجيعكم على التعليم المستمر للترقية لدرجة أعلى ؟

نعم لا

8. هل تستفيدون من فرص الترقية الوظيفية في مكتبتكم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فإلى ماذا تستند الترقية الوظيفية للعاملين في المكتبة؟

1. على تقويمات الأداء

2. مدى تحسينهم للخدمات

3. عن طريق المسابقة

4. عوامل أخرى أذكرها

9. هل اختيار المجموعات المكتبية يتم على مبدأ احتياجات المستخدمين ؟

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

10. ما هي الاعتبارات التي يتم الأخذ بها عند القيام بعملية الاختيار والتزويد؟

.....

.....

❖ المحور الثالث: البرامج والخطط والسياسات لتطوير أداء المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر

بسكرة

11. هل توجد لدى المكتبة خطة واضحة ومحددة بأهداف معينة تلتزم الادارة بتطبيقها لتطوير الأداء؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فهل تضع المكتبة تحسين جودة الخدمات كأحد مكونات هذه الخطة؟

نعم لا

12. باعتباركم مهنيين ومختصين في الميدان ما هي فترة التخطيط المناسبة لتطوير أداء المكتبة ؟

1. طويل المدى

2. متوسط المدى

3. قصير المدى

13. هل تهتم إدارة المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين؟

نعم لا

14. هل تعمل الادارة على التعاون والتنسيق مع العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف الأداء

وفعاليته ؟

نعم لا

15. هل ادارة المكتبة تتقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع المكتبة ؟

نعم لا

16. هل تعمل ادارة المكتبة على نشر ثقافة التحسين والتطوير في جميع الأقسام والمستويات الادارية في المكتبة؟

نعم لا

17. هل تستعين الادارة بالاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء وتقويمه؟

نعم لا

18. اذا قررتم تبني نموذج للجودة فأى أسلوب من الأساليب التالية تفضلون:

1. التشخيص و حل المشكلات
2. جماعات عمل الجودة
3. دوائر الجودة
4. أساليب التعلم من الآخرين

19. حسب رأيك فيما تتمثل دعامات الجودة في مكتبتكم؟

1. التسويق
2. التقييم
3. عدم توفر التسويق والتقييم

4. دعامات أخرى حددها

- اذا كانت الاجابة (التسويق) فألى ماذا تهدف المكتبة من خلال عملية التسويق:

1. تعزيز تميزها عن مكتبات أخرى
2. ادراك المستفيدين بالخدمات المقدمة
3. جلب أكبر عدد من المستفيدين

4. أهداف أخرى حددها

- اذا كانت الاجابة (التقييم) فما هي المجالات التي يشملها التقييم في المكتبة:

1. تقييم الخدمات
2. تقييم العاملين
3. تقييم المجموعات

مجالات أخرى حددها

20. هل تقوم إدارة المكتبة برسم سياسة واضحة للجودة الشاملة في مكتبتكم؟

لا

نعم

❖ المحور الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية للارتقاء بمستوى خدماتها

21. حسب رأيكم ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة في المكتبة؟

.....
.....

22. هل يتم في مكتبتكم دراسة احتياجات المستفيدين؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فكيف يتم دراسة هذه الاحتياجات؟

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

23. هل تهتمون بشكاوي المستفيدين ودراستها لتقديم الحلول المناسبة لهم؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة (بنعم) فما هي الأساليب التي يتم من خلالها الحصول على شكاوي المستفيدين؟

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

24. هل يتم اعلام المكتبة لزائريها بوقت أداء الخدمة؟

لا

نعم

25. هل الخدمات التي تقدمها مكتبتكم كافية لتلبية الحاجيات المعلوماتية للمستفيدين في ظل التطورات

الحاصلة؟

بدرجة ضعيفة

بدرجة متوسطة

بدرجة كبيرة

26. هل تحرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة (بنعم) فهل ذلك يتم من خلال:

1. دراسة أوضاع المكتبات الجامعية الأخرى لتحسين الخدمات
2. تحسين الخدمة بتقييم المقتنيات مع احتياجات المستخدمين
3. بوضع اقتراحات عن خدمات إضافية جديدة لمستخدميها

4. أخرى أذكرها

27. هل هناك عزيمة ورغبة في التغيير والتحسين المستمر من قبل الإدارة العليا للجامعة؟

نعم لا

28. إذا قررتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبتكم فما هي المراحل الأساسية التي يمر بها هذا التطبيق؟

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

29. حسب رأيكم ما هي الصعوبات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبتكم للارتقاء بمستوى الخدمات؟

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

الخصائص

ملخص باللغة

الفرنسية

الملخص باللغة العربية:

تعتبر المكتبات الجامعية المرجع الأساسي للجامعات، في أداء رسالتها وفي تحقيق أهدافها المختلفة وكذا العمل على التطوير العلمي والبحثي، لذلك برزت الحاجة إلى تطبيق منهج إداري حديث يعمل على إجادة العمل المكتبي الفني من خلال معايير ومقاييس الجودة في كل مناحي الأنشطة والخدمات لمواكبة التطورات الحاصلة على جميع المستويات، والمكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات والمنظمات والهيئات الأخرى التي سعت جاهدة من أجل الاستفادة من تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت لها النصيب الأكبر في الارتقاء بمستوى أداء تلك المكتبات.

وقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى جاهزية المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة- للتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف على اتجاهات العاملين بها.

ولتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة عن إشكالياتها تم إعداد دليل مقابلة موجه لمحافظ المكتبة محل الدراسة ودليل مقابلة موجه للعاملين بها، حيث كانت عينة الدراسة قصدية تمثلت في العاملين المتخصصين في علم المكتبات، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي القائم على التحليل.

ومن خلال تحليل وتفسير النتائج الميدانية أظهرت الدراسة عده نتائج، تبين من خلالها نقص مستوى جاهزية المكتبة محل الدراسة للتوجه نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء تلك النتائج وضعت الباحثة بعض المقترحات التي تعتقد بأن الأخذ بها كفيل بتطوير الأداء الحالي للمكتبة وتحقيق أهدافها ورسالتها في المستقبل المنظور.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة الجامعية المركزية، العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة.

ملخص باللغة

الفرنسية

الملخص باللغة الفرنسية:

Résumé:

Les bibliothèques universitaires sont considérées comme la référence de base pour les universités, dans l'accomplissement de leurs missions et dans la réalisation de divers objectifs, ainsi que de travailler sur le développement scientifique et de la recherche, Par conséquent, la nécessité d'appliquer une approche administrative moderne qui fonctionne pour maîtriser le travail technique du bureau à travers les normes de qualité dans tous les aspects des activités et des services pour suivre le rythme des développements à tous les niveaux, et les bibliothèques universitaires. comme d'autres institutions, organisations et autres organismes, ce qui a eu du mal à tirer profit de l'application des tendances modernes de gestion, y compris la qualité globale, qui est devenue la plus grande part dans l'amélioration de la performance de la gestion des bibliothèques dernières.

L'étude est venue se renseigner sur l'état de préparation de la Bibliothèque centrale de l'Université Mohamed KHIDER Biskra- chatema- orienté vers la gestion de la qualité totale, et par l'identification des tendances du personnel.

Afin d'atteindre l'objectif de l'étude et de répondre à son problème, un manuel d'entretien a été préparé à l'intention des superviseurs de la bibliothèque et un manuel d'entrevue a été préparé pour le personnel spécialisé en bibliothéconomie. Une approche descriptive basée sur l'analyse a été utilisée.

en interprétant, L'analyse et l'interprétation des résultats d'études sur le terrain ont montré plusieurs résultats, ce qui montre un manque de niveau de préparation de la bibliothèque dans l'étude de l'orientation vers l'application d'une approche globale de gestion de la qualité, et à la lumière de ces résultats, le chercheur a mis quelques suggestions qui croient que l'introduction du développement de la performance actuelle de la bibliothèque et d'atteindre ses objectifs et sa mission dans un avenir prévisible.

les mots clés:

Qualité, gestion de la qualité totale, Bibliothèque de l'Université centrale, personnel, Université Mohammed Khider Biskra.