

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

ميدان العلوم الإنسانية  
فرع علم المكتبات والمعلومات  
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:  
عبد المجيد براهيم  
يوم: 03/07/2019

## واقع تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

### لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح أ	السعيد بو عافية
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مس أ	براهيم غاشي
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.مح ب	الميلود صغيري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الآية:



سورة الكهف / الآية 109

## حكمة:

"الكتب موجودة، والمكتبات موجودة، ومراكز الأبحاث موجودة، وخدمات الإنترنت موجودة.. ولكن في مكان مرتفع لا يصل إليها قصار الهمة والعقول".

. جون لوك .



## شكر وعرفان:

•

بسم

هذا ما تيسر إيراده وتبها إعداده، وأعان الله على إنجازه  
فالحمد لله على إحسانه والشكر له سبحانه على توفيقه وامتنانه  
أحمده سبحانه أبلغ حمد وأزكاه، وأشمله وأناهمدا كثيرا طيبا مباركا فيه  
غير مكفى ولا مودعولا مستغنا عنه 'ربنا'

فالحمد لله

حمدا متواليا، حمدا متواترا، حمدا متسقا..

كما لا يسعنى فى هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والدعاء الوفير  
لأستاذى الدكتور بوعافية السعيد على توجيهاته، نصائحه وإرشاداته  
والذى كان له الفضل الكبير فى تصويب وتقويم  
وأعداد هذا العمل..

\* بوركت أستاذى الفاضل \*

وكذلك الشكر موصول لجميع من تكبد معى عناء استكمال هذا العمل:

وأخص بالذكر العطر أستاذى بدر الدين،  
وأخوتى.. سيف الدينونبيل وعبد العزيز.

\*ممتن لكم\*

— من لم يشكر الناس لم يشكر الله —

•

## اهداء:

• أمي / لبي •

أول كلمتين نطقناهما وأحلى كلمتين رددناهما

أريد أن أسدل: \* كلمات عرفان \*

❖ إلى الوالدين\_الكريمين ❖

اللذين أدين لهما بالفضل بعد التهتبارك وتعالى،

(فمهما قلت ومهما عملت فلن أوفيكما أجركما يا والداي

لن أنسى صدريكما الحنونين، ولن أنسى سهر الليالي وتعب الأيام)

❖ الفضل ثم لكما والداي فيما أنا فيه اليوم ❖

كنت أسمى عبد المجيد

و اليوم يقال لي: الطالب عبد المجيد

و ما أنا والله إلا حسنة من حسناتكما..

' فجزاكما اللهمني خير الجزاء '

اللهم احفظ والداي بحفظك

أطل عمرهما وأحسن عملهما

واختم بالصالحات أجالهما

إليكما..

• إلى أفراد العائلة الكريمة كل منهم باسمه •

نعمة، كريمة، مبارك، يحيى، آدم، شيماء، أيوب، دنيا

والصغير محمد\_الأمين..

❖ أهدي هذا العمل ❖



## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات: ✚

الصفحة:	عنوان العنصر:	رقم العنصر:
	• شكر و عرفان	أ
	• إهداء	ب
	• قائمة الجداول	ج
	• قائمة الأشكال	د
1	❖ مقدمة	
6	الإطار المنهجي للدراسة:	
7	إشكالية الدراسة وتساولاتها	.1
8	فرضيات الدراسة	.2
9	أهمية الدراسة	.3
10	أهداف الدراسة	.4
11	أسباب اختيار موضوع الدراسة	.5
12	الدراسات السابقة	.6
18	مصطلحات الدراسة	.7

## قائمة المحتويات

	<b>الفصل الأول: إدارة التميز: مظهر مستحدث للإدارة الحديثة في المؤسسات:</b>	
20	المؤسسات:	
22	تمهيد:	
22	مدخل مفاهيمي لإدارة التميز:	.1.1
22	تعريف إدارة التميز	.1.1.1
26	التطور التاريخي لإدارة التميز	.2.1.1
28	أهمية وأهداف إدارة التميز	.3.1.1
31	خصائص إدارة التميز	.4.1.1
32	متطلبات إدارة التميز	.5.1.1
34	مبادئ/أسس إدارة التميز	.6.1.1
36	مستويات، أبعاد ومفاتيح إدارة التميز	.7.1.1
39	بعض نماذج إدارة التميز:(العالمية، العربية، المحلية):	.2.1
39	نماذج إدارة التميز العالمية:	.1.2.1
45	النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM	.1.1.2.1
49	النموذج الأمريكي لإدارة التميز MBNQ	.2.1.2.1
53	النموذج الياباني لإدارة التميز Deming	.3.1.2.1
54	نماذج إدارة التميز العربية:	.2.2.1
56	نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	.1.2.2.1
59	جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع	.2.2.2.1
64	جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية	.3.2.2.1
68	النموذج الجزائري لإدارة التميز:	.3.2.1
	خلاصة الفصل	

	<b>الفصل الثاني: التطبيقات العملية لإدارة التميز في المكتبات الجامعية:</b>	
69		
71	تمهيد	
71	مدخل مفاهيمي المكتبات الجامعية:	1.2
72	تعريف المكتبات الجامعية	1.1.2
73	أهداف المكتبات الجامعية	2.1.2
75	أهمية المكتبات الجامعية	3.1.2
77	وظائف المكتبات الجامعية	4.1.2
79	أنواع المكتبات الجامعية	5.1.2
81	مقومات المكتبات الجامعية	6.1.2
88	إدارة التميز وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية:	2.2
88	القيادة بالإبداع والسعي للتميز	1.2.2
91	التميز في السياسات والاستراتيجيات	2.2.2
95	التميز في إدارة الموارد البشرية	3.2.2
98	التميز في إدارة العمليات	4.2.2
102	تميز العلاقات والموارد	5.2.2
104	التركيز على المستفيدين وتقديم خدمات متميزة	6.2.2
107	خلاصة الفصل	

## قائمة المحتويات

108	<u>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:</u>	
108	التعريف بمكان الدراسة:	.1.3
110	التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة شتمة	.1.1.3
112	الإمكانيات البشرية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة	.2.1.3
113	الإمكانيات المالية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة	.3.1.3
114	الإمكانيات المادية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة	.4.1.3
118	الإمكانيات المعلوماتية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة	.5.1.3
122	إجراءات الدراسة الميدانية:	.2.3
122	مجالات الدراسة	.1.2.3
122	المجال المكاني	.1.1.2.3
122	المجال البشري	.2.1.2.3
123	المجال الزمني	.3.1.2.3
124	منهج البحث	.2.2.3
125	المجتمع الأصلي وعينة الدراسة	.3.2.3
126	أدوات جمع البيانات	.4.2.3
130	نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها:	.3.3
130	جدولة وتحليل البيانات	.1.3.3
130	تحليل بيانات المحور الأول	.1.1.3.3
133	تحليل بيانات المحور الثاني	.2.1.3.3
142	تحليل بيانات المحور الثالث	.3.1.3.3
149	تحليل بيانات المحور الرابع	.4.1.3.3
157	نتائج الدراسة	.2.3.3
157	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	.1.2.3.3
165	النتائج العامة للدراسة	.2.2.3.3
169	مقترحات الدراسة	.3.3.3
171	❖ خاتمة	
	قائمة الملاحق	
	الملخصات	

## فائمة المحتويات

---



## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

رقم الجدول:	عنوان الجدول:	الصفحة:
(01)	أوزان عناصر (معايير) النموذج الأوروبي لإدارة التميز	43
(02)	معايير بالدرج لإدارة التميز وأوزانها النسبية	48
(03)	معايير وأوزان جائزة ديمنغ لإدارة التميز	113
(04)	إجمالي الموظفين بالمكتبة المركزية	113
(05)	توزيع الموظفين بالمكتبة المركزية حسب التخصص والمؤهل العلمي	115
(06)	الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية	116
(07)	تجهيزات المكتبة المركزية	117
(08)	الأثاث بالمكتبة المركزية	118
(09)	رصيد المكتبة المركزية حسب نوع الوعاء	119
(10)	رصيد المكتبة المركزية حسب التخصص العلمي	129
(11)	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	129
(12)	توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	130
(13)	توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية	131
(14)	توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	134
(15)	ما إذا كانت المكتبة تهتم بدراسة احتياجات المستفيدين	135
(16)	مدى توافر المكتبة على موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع من الإبداع والابتكار لتحقيق متغير القيادة بالإبداع	136
(17)	مدى كفاية الخدمات التي تقدمها المكتبة لتلبية احتياجات مستفيديها	137
(18)	مدى حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر	138
(19)	مدى توافر الإدارة العليا على تخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية والخارجية للمكتبة	139
(20)	مدى دعم مدخل إدارة التميز من طرف إدارة المكتبة وتطبيقه	141

## قائمة الجداول

142	مدى توافر المكتبة على إدارة للموارد البشرية من عدمه	(21)
143	مدى توافر المكتبيين بالمكتبة على وعي بضرورة تحقيق أهداف المكتبة من عدمه	(22)
144	مدى خضوع المكتبيين بالمكتبة محل الدراسة لدورات تدريبية	(23)
146	مدى حرص إدارة المكتبة على تقديم الحوافز وتقدير جهود المكتبيين	(24)
146	مدى توافر المكتبة محل الدراسة على الأثاث والتجهيزات اللازمة لتسهيل العمل في بيئتها	(25)
148	مدى كفاية المجموعات المكتبية بالمكتبة لتلبية احتياجات المستفيدين	(26)
149	مدى امتلاك المكتبة إستراتيجية واضحة ومفصلة يفهما جميع العاملين	(27)
150	فترة التخطيط المناسبة لتطبيق إدارة التميز في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين	(28)
151	مدى اهتمام المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المكتبيين	(29)
152	مدى توافر مرونة في قبول كل جديد يقدمه المكتبيين لتطوير وتحسين خدمات المكتبة	(30)
154	أبعاد إدارة التميز المطبقة بالمكتبة محل الدراسة	(31)
	آراء المكتبيين حول النموذج الأحسن للتطبيق بالمكتبة	(32)

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

رقم الشكل:	عنوان الشكل:	الصفحة:
(01)	مبادئ/ أسس إدارة التميز	36
(02)	معايير الجائزة الأوروبية لإدارة التميز	44
(03)	معايير جائزة مالكوم بالدرج لإدارة التميز	49
(04)	معايير جائزة ديمنغ لإدارة التميز	53
(05)	معايير نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	56
(06)	معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية	62
(07)	الهيكل التنظيمي والإداري للمكتبة المركزية	110
(08)	ميزانية المكتبة المركزية بالنسبة للميزانية العامة للجامعة	114
(09)	الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية	115
(10)	تجهيزات المكتبة المركزية	116
(11)	الأثاث بالمكتبة المركزية	117
(12)	رصيد المكتبة المركزية حسب نوع الوعاء	118
(13)	رصيد المكتبة المركزية حسب التخصص العلمي	120
(14)	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية	131
(15)	نسب مدى كفاية الخدمات التي تقدمها المكتبات لتلبية احتياجات مستفيديها	137
(16)	الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتحسين خدماتها	138
(17)	مدى خضوع المكتبيين بالمكتبة محل الدراسة لدورات تدريبية	144
(18)	فترة التخطيط المناسبة لتطبيق إدارة التميز في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين	150
(19)	آراء المكتبيين حول النموذج الأحسن للتطبيق بالمكتبة	155

---

## مقدمة :

---

مقدمة:

تعد المكتبات الجامعية جزءا لا يتجزأ من كينونة المجتمع الأكاديمي، وإحدى وسائل استمراريته وديمومة تطوره، ويعتمد نجاحها بشكل أساسي على وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، فالإدارة الحديثة والمكتبة وجهان لعملة واحدة، وكلاهما ضروري ومكمل للآخر وبدون الإدارة السليمة لا يمكن للمكتبات الجامعية أن تحقق أهدافها..

على اعتبار أن الإدارة في المكتبات الجامعية هي نشاط ديناميكي يرمي إلى تحقيق نتائج عدة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة بالمكتبة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، الاجتماعية والاقتصادية منها والتكنولوجية، التي تتعرض لها الإدارة في المكتبة.. ومنها التطورات التكنولوجية في قوة تقديم الخدمات، وزيادة حدة المنافسة بين المكتبات الجامعية، والندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاية وفعالية لاستثمارها في الخدمات، والأكثر من ذلك عدم الاهتمام بالجهود الفردية للمكتبيين بالمكتبات الجامعية، ولتحقيق هذا النشاط في المكتبات الجامعية الأمر الذي يتطلب القيام بعدة وظائف أساسية، بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، مرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق.. والتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وصولا للرقابة ومن ثم تقييم وتقويم الأعمال لتطوير الأداء..

حيث يقتضي مواجهة هذه التقلبات السريعة والتغيرات المستمرة في بيئة المكتبات الجامعية، وكذا التحديات الكبرى والمعوقات الأخرى التي تواجهها. وجود توجه أو مدخل جديد يعمل على تطوير أدائها والرفع من مستوى خدماتها. ويظهر أن المكتبات الجامعية تسعى باستمرار إلى تحقيق أهدافها في النمو والبقاء، والمضي قدما في تلبية احتياجات مستفيديها، وذلك من خلال تطبيق النظريات والفلسفات والأفكار المختلفة في بيئتها الداخلية



والخارجية، والتي تظهر بشكل متتابع في عالما الحديث والمتغير. وكان من بينها (نظم الإنتاج الحديثة، والتحسين المستمر، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.. وصولا إلى التميز في مستوى الأداء وتقديم الخدمات..

وجاءت هذه الدراسة للخوض في غمار أحد هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة وواقع تطبيقه في أحد مؤسسات المعلومات في المجتمع الأكاديمي وهي المكتبة الجامعية، وكانت بعنوان: "واقع تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة"، ولقد حاولنا البحث في أدبيات الدراسة مزوجة بين مدخل إدارة التميز والمكتبات الجامعية من خلال خطة قسمت لجانبين، نظري وآخر ميداني حيث رتبت عناصرها على النحو التالي:

- **الإطار المنهجي:** وتم فيه تحديد إشكالية للدراسة تليها تساؤلات فرعية، وصياغة فرضياتها.. ومن ثم عرض أسباب اختيار الموضوع الذاتية منها والموضوعية، وبعدها أهمية الدراسة وأهدافها، لنختار بعدها بعض المفاهيم الأساسية للدراسة وأخيرا نختم بالدراسات السابقة.
- **الفصل النظري الأول:** إدارة التميز كمظهر إداري مستحدث في بيئة إدارة المؤسسات، تطرقنا فيه لعنصرين بالغين الأهمية حول هذا الاتجاه الإداري الحديث، الأول إدارة التميز، جاء في شكل مدخل مفاهيمي احتوى العديد من العناصر الجزئية حاولنا فيه سرد وبالتفصيل كل جوانبه وحيثياته، والثاني جاء لعرض مجموعة من النماذج العالمية والعربية لإدارة التميز بالمؤسسات.. بما فيها النموذج الجزائري.
- **الفصل النظري الثاني:** التطبيقات العملية لإدارة التميز بالمكتبات الجامعية، تعرضنا في هذا الفصل لمدخل مفاهيمي حول المكتبات الجامعية بشيء من التفصيل، ومنه حاولنا وضع تصورات علمية منهجية من وجهة نظر مكتبية لإدارة التميز في بيئة المكتبات الجامعية، وركزنا في ذلك على مجموعة المتغيرات الأساسية لإدارة التميز.

- فصل الدراسة الميدانية: تم التعرض في هذا الفصل إلى التعريف بمكان إجراء هذه الدراسة معرجين في ذلك على كل من (التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، وكل من إمكانياتها (البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية)، بعدها تطرقنا لإجراءات الدراسة الميدانية بمختلف عناصرها (مجالات الدراسة، منهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات، لنعرض بعدها نتائج الدراسة الميدانية وكذا مقترحاتها.. التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف القائمين على أمر المكتبة محل الدراسة ولم لا المكتبات الجامعية الجزائرية..).
- ومن ثم أنهينا العمل بخلاصة كانت في شكل خاتمة..
- واعتمدنا في إنجاز واستكمال الدراسة على مراجع مختلفة لعل أبرزها:

- مذكرات:

1. الجعبري، تغريد عيد. دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. مذكرة ماجستير. جامعة الخليل. 2009.
2. سهمود، إيهاب عبد ربه. واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى -غزة-، 2013.
3. الشوا، عفت ياسر عبد المجيد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM وسبل تطويرها. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية -غزة-، 2016.
4. يونس، نفين عبد الصمد محمود يونس. درجة فعالية إدارة التميز في مدارس زكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. مذكرة ماجستير. جامعة الأزهر -غزة-، 2016.

وكتاب: السلمي، علي. خواطر في الإدارة المعاصرة. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.

• ولقد واجهتنا بعضا من الصعوبات تمثلت في:

- عدم التوصل لأعمال ودراسات في موضوع إدارة التميز من جهات نظر مكتبية.
- صعوبة الربط بين مجموعة المعلومات النظرية الخاصة بموضوع إدارة التميز وبيئة المكتبات الجامعية.

ونأمل أخرا وليس أخيرا أن تضيف دراستنا هذه سولو الشيء اليسير - لزيد المكتبات والتخصص عملا مستحسنا، وأن تؤخذ مجموعة المقترحات والتوصيات بعين الاعتبار لدى القائمين على أمر المكتبة محل الدراسة، وكذا المكتبات الجامعية الجزائرية عامة، والعمل على تبني وتطبيق هذا الاتجاه الإداري الحديث المتمثل في إدارة التميز كونه يساهم ويشكل فعال في تطوير ورفع مستوى خدماتها..



الإطار المنهجي للدراسة:

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

الدراسات السابقة

مصطلحات الدراسة

### 1. إشكالية الدراسة وتساولاتها:

تعد المكتبات الجامعية الحجر الداعم للعملية التعليمية والبحثية، فهي تسعى إلى توفير مصادر المعلومات بمختلف أنواعها، خدمة للمقررات الدراسية ودعمًا للبحث العلمي، إضافة إلى تقديم خدمات متميزة تلبي حاجات المستفيدين الفعلية. وفي ظل الثورة المعلوماتية التي يشهدها قطاع المكتبات والمعلومات، وكذا التحديات والمشاكل التي تواجهها..

أمام هذه الصراعات المختلفة وجب على المكتبات مواكبة التطورات الحاصلة في المجال والمسير ضمن التيار المعاصر. التكنولوجي من جهة، والاتجاهات الإدارية الحديثة من جهة أخرى، على غرار إدارة المعرفة، إدارة المخاطر والأزمات، الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتجوال، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة.. وكذا إدارة التميز، حيث أشارت الدراسات إلى أن هذه الأخيرة تعتبر خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير الأداء العام للمؤسسات، ويعد من الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة.

وإذا كانت المكتبات في جميع دول العالم قد أقرت بالحاجة الملحة لإدخال وتوظيف الاتجاهات الحديثة للإدارة وتبنيها في مجال المكتبات. نجد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة هي الأخرى ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من التطوير والارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مصاف المكتبات المتطورة، خصوصا في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيشه، والاستعداد لمواجهة المشاكل والتحديات من مخاوف ومحاذير تنافسية والصراعات المختلفة لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء. وبالتالي تتمحور مشكلة هذه الدراسة في حاجة المكتبة المركزية محل الدراسة إلى تبني هذا الاتجاه الإداري الحديث المتمثل في إدارة التميز، والذي من شأنه تطوير أدائها.. وعلى هذا الأساس وجب طرح الإشكال الآتي:

ما واقع تطبيق إدارة التميز في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيس الذي قمنا بطرحه وضعنا مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبة كالتالي:

◆ هل تتوفر المكتبة محل الدراسة على إمكانيات مادية وتنظيمية كفيلة بتطبيق هذا التوجه الإداري الحديث؟

◆ ما واقع التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة؟

◆ ما هي الإجراءات المتبعة من قبل إدارة المكتبة من أجل غرس ثقافة التميز لدى عاملها؟

◆ هل هناك وعي لدى القائمين على المكتبة والمكتبيين بأهمية إدارة التميز كاتجاه إداري حديث من شأنه أن يُستثمر في تطوير خدمات المكتبة محل الدراسة، وكذا تحقيق أهدافها؟

◆ ما هي الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تطبيق مدخل إدارة التميز وتبنيه في المكتبة المركزية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤل الرئيس للإشكالية ومتغيرات الموضوع، ومجموعة الأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

➤ تسعى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة إلى تطبيق إدارة التميز للتطوير والرفع من مستوى خدماتها.

➤ تتوفر المكتبة المركزية محل الدراسة على المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة التميز.

➤ تعتمد المكتبة المركزية على سياسات وبرامج وخطط إستراتيجية من أجل تطبيق إدارة التميز.

### 3. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة، حيث يعد من بين الاتجاهات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً في العديد من المؤسسات، إضافة إلى كون الدراسة تستمد أهميتها كذلك من أهمية التميز والتطوير في الخدمات وتأثيره على المكتبة المركزية علاوة على ذلك علاقة إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة، مما قد يزود القائمين على هذه المكتبة بمؤشرات علمية موثوقة يستند عليها لأغراض التحسين والتطوير في الخدمات.

من خلال ما تقدم نتضح أهمية الدراسة بصفة فعلية من خلال العديد من الجوانب وجب ضبطها في عناصر مختلفة نولها في مجموعة النقاط التالية:

✓ أهمية التميز باعتباره أحد مؤشرات تطوير الأداء بالنسبة لجميع المؤسسات بمختلف أنواعها ونشاطها. الاقتصادي والخدمي ولعل المكتبات أحد هذه المؤسسات.

✓ الأهمية التي تكتسبها المكتبة الجامعية كونها جزء لا يتجزأ من المجتمع الأكاديمي الجامعي، وإحدى دعائم استمراره وتطوره، إضافة إلى أنها عبارة على مؤسسة تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية من مكتبيين ومستفيدين. وهذا لا يتأتى إلا بوجود إدارة فعالة تقوم بالاستثمار في الموارد المتاحة لتحسين خدماتها وتطوير أدائها ومن ثم تحقيق أهدافها.

✓ أهمية تطوير إدارة المكتبات الجامعية من خلال العمل على تبني وتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك من أجل رفع مستوى جودة الخدمات ومنه القدرة على المنافسة، إضافة إلى تفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء المكتبات الجامعية وتحقيق الهدف الأسمى لكل مكتبة وهو تلبية الاحتياجات والتوقعات الفعلية للمستفيدين منها.

- ✓ قدرة إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة المركزية محل الدراسة.
- ✓ انعكاس التميز على جودة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، وبالتالي تطوير أدائها، ومنه تحقيق أهدافها المنشودة.
- ✓ مساهمة إدارة التميز في تحقيق مستويات أعلى من رضى الجمهور الداخلي والخارجي للمكتبة من مكتبيين ومستفيدين.
- ✓ اعتبار إدارة التميز مدخلا لزيادة الحصة السوقية للمكتبة محل الدراسة، وتحقيق سمعة جيدة لها.

#### 4. أهداف الدراسة:

- إنالاتجاهات البحثية لجدوى دراسة الموضوع من قبل الباحث يعني وجود أهداف فعلية قابلة للتحقق، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للوصول ولتحقيق مجموعة الأهداف التالية:
- تقييم وتقويم ثقافة التميز داخل المكتبة المركزية وتحديد المعايير المعمول بها حاليا إن وجدت.
- التعرف على استعداد وجاهزية المكتبة المركزية محل الدراسة لتبني وتطبيق إدارة التميز، من خلال الكشف على مدى وجود استعداد وتوفير إمكانيات مادية وتنظيمية لنجاح هذا الفكر الإداري المعاصر فيها.
- لفت انتباه أنظار القائمين على أمر المكتبات بصفة عامة والمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة بصفة خاصة إلى إدارة التميز، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري الحديث، حيث أثبت كفاءته من خلال التغلب على ما يعترض المؤسسات من مشاكل تتعلق بالجودة والتميز.
- التعرف على الصراعات والمشاكل وكذا التحديات التي تواجه المكتبة محل الدراسة، والتي تحول دون تبني وتطبيق مثل هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة، خاصة إدارة التميز.



- الخروج بمجموعة من الحلول والاقتراحات. والتي من شأنها المساهمة في تحسين وتطوير أداء المكتبة المركزية، ولم لا المكتبات الجزائرية بمختلف أنواعها.. وكذا إقناع المسؤولين بضرورة تفعيل وتبني الاتجاه الإداري الحديث المتمثل في إدارة التميز.
5. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

فيما يلي عرض لمجموعة الأسباب التي كانت الدافع الفعلي في اختيارنا لموضوع البحث، مرتبة في شقين. من وجهة نظر الباحث ومن الناحية الموضوعية البحثية:

❖ الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لمثل هكذا مواضيع، والبحث في مجال الاتجاهات الإدارية الحديثة كونها لسان حال باحثي معظم التخصصات التي تحمل الصبغة الإدارية، ولها دور بارز في تطوير الأعمال الإدارية في المؤسسات.
- الرغبة في معالجة موضوع خاص بالإدارة، موازاة مع طبيعة التخصص الفعلي للباحث المتمثل في إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.
- الرغبة في تسليط الضوء على هذا المجال والمتعلق بتطوير الأداء في المكتبات من خلال تفعيل عناصر إدارة التميز فيها.
- تشجيع الأستاذ المشرف للبحث في هذا الموضوع. خاصة وأنه دراسات فيما يتعلق بالاتجاه الإداري الحديث هو الآخر والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة في المكتبات.

❖ الأسباب الموضوعية:

- نجاح مفهوم إدارة التميز في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية في العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها، والتي عملت على تبني هذا الاتجاه الإداري الحديث وتطبيقه عكس ما نجده في واقع مكتباتنا خاصة الجامعية منها فهي بعيدة كل البعد عن هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة.

- الأهمية الكبيرة التي تكتسبها المكتبات الجامعية في الوسط الأكاديمي كونها أهم مرفق في الجامعة يعنى بتوفير مصادر المعلومات المختلفة، خدمة للمناهج الدراسية ودعمًا لتطوير البحث العلمي، إضافة إلى تقديم خدمات متميزة من شأنها تلبية حاجات المستفيدين الفعلية.
- العمل على إنجاز دراسة أكاديمية مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات في تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.
- محدودية الدراسات والأبحاث في هذا المجال بالنسبة للمكتبات بمختلف أنواعها خاصة الجامعية منها.
- الحاجة لمثل هذه الدراسات لفتح آفاق مستقبلية لدراسات أخرى ذات علاقة في قطاع المكتبات.
- لفت انتباه القائمين على المكتبة محل الدراسة. والمكتبات الجامعية الأخرى بضرورة تبني وتطبيق مدخل إدارة التميز كونه يلعب دورا بارزا في تحسين وتطوير خدماتها.

### 06. الدراسات السابقة:

#### ▪ الدراسة الأولى:

دراسة الباحثة تغريد عيد الجعبري سنة 2009، المقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث - قسم إدارة الأعمال، والتي جاءت تحت عنوان: "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية".

حيث سلطت الضوء على معرفة مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. من خلال التعرف على التطبيقات النوعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الإستراتيجيات، إدارة

الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال.

وكانت نتائج هذه الدراسة إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، ومستوى الأداء متوسط ومتفاوت بين كل مؤسسة وأخرى، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة<sup>1</sup>.

### ▪ الدراسة الثانية:

دراسة الطالب إيهاب عبد ربه سهمود سنة 2013، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة العليا - غزة تخصص القيادة والإدارة، حيث جاءت بعنوان: "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات/الإستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضى الفئة المستهدفة، رضى العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60 بالمئة. وكانت أهم التوصيات كالتالي:

<sup>1</sup>الجعبري، تغريد عبد. دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. مذكرة ماجستير. جامعة الخليل. 2009.



أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الإيجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للإستماع لهم وحل مشكلاتهم. وكذا تشجيعهم على المشاركة في الخطط التطويرية لهم وبما يعزز تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجياتها<sup>1</sup>.

### ▪ الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث آلاء عبد الكريم غالب المدو، كانت عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة دنانير في عددها التاسع/2016، والتي جاءت بعنوان: "أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية".

حيث هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة التميز والأداء الجامعي في الكليات الأهلية، وكذا البحث في المشكلة التي تمثلت في شعور العاملين على الملأ بانخفاض مستوى إدارة التميز ومنه انخفاض الأداء الجامعي، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استمارة استبانة، تم توزيعها على عينة من مدرسي الكليات الأهلية (كلية دجلة، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، كلية المأمون، كلية التراث، كلية الرافدين)، وجاءت النتائج لتؤكد صحة فرضيات البحث، وكانت أبرز التوصيات على عمادة الكليات الأهلية هي الإهتمام بالموارد البشري والطلبة، ووضع إستراتيجيات معتمدة على رؤى واضحة ومرتبطة بتوجهات الدولة العراقية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سهمود، إيهاب عبد ربه. واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى - غزة، 2013.

<sup>2</sup> المدو، آلاء عبد الكريم غالب. أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية. مجلة دنانير، ع9، (2016).

▪ الدراسة الرابعة:

دراسة الباحثين Faisal A. Al-Bourini و Farid Mohammed Qawasmeh سنة (2016) الصادر عن مجلة: ARAB ECONOMICA AND BUSINESS JOURNAL جاءت بعنوان: "تقييم ممارسة إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التميز الجامعي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين والطلبة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM بأبعاده التسعة (القيادة، الأفراد، السياسات/الإستراتيجيات، العلاقات والموارد، العمليات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الكلي). حيث بينت النتائج أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة جدارا بلغ مستوى متوسط (3.14) على مقياس لكارث الخماسي. وقدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها ضرورة إيلاء إدارة التميز الإهتمام الكافي من قبل إدارة الجامعة، وممارسة التقييم الذاتي لمستوى التميز الجامعي في الجامعة بشكل دوري، والإهتمام بتدريب العاملين للتعامل مع معايير النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM<sup>1</sup>.

▪ الدراسة الخامسة:

دراسة الباحثة تهاني فلاح خماس، كانت عبارة على مقال علمي صادر عن مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية للجامعة المستنصرية في عددها (37) في شباط/2018. -كلية الآداب- جامعة بابل بدولة العراق، والتي جاءت بعنوان: "تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق نموذج التميز الأوروبي".

<sup>1</sup>Qawasmeh, Farid Mohammed/ Faysal A. AL-bourini. تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا". ARABECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL (2016) 11: 39-104.

حيث هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق النموذج الأوروبي للتميز، وقد تم تقسيم الأداء حسب النموذج إلى البنية التحتية المتوافرة في المكتبات، وكذلك النتائج مقسمة بدورها إلى عدة فروع تم تقييم كل فرع منها بحسب النقاط التي أشار إليها النموذج، وكان مجموع نقاط التقييم (1000) نقطة موزعة حسب التقسيم السابق، واستعمل الباحث قائمة الفحص المشتملة لجميع الفروع السابقة وبتقسيم وزني (1.2.3) لغرض القياس النهائي.

وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة مستعينا ببعض الدراسات السابقة والملاحظة وقائمة فحص مستمدة من المعايير الخاصة بالنموذج كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث بالمكتبة المركزية للجامعة المستنصرية للعام الدراسي 2018/2017، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها: أنه حسب النموذج الأوروبي للتميز فإن المكتبة معترف لها بالتميز في أدائها، إضافة إلى أنه على الرغم من ضعف البنية التحتية للمكتبة إلا أن أدائها يفوق ذلك وبفارق وصل إلى (30) نقطة.

وجاءت الدراسة بتوصيات أهمها: التأكيد على توفير البنية التحتية اللازمة للمكتبة، وإشراك العاملين في دورات تدريبية من أجل زيادة خبرتهم والرفع من مستوى الإنتاجية للإرتقاء بمستوى أداء المكتبة ككل<sup>1</sup>.

### ■ الدراسة السادسة:

دراسة الباحث قبطان شوقي أستاذ مساعد/جامعة المدية، والتي كانت عبارة عن ورقة بحثية مقدمة في فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، وكانت تحت عنوان: 'إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة'.

<sup>1</sup>خماس، نهائي فلاح. 'تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق نموذج التميز الأوروبي'. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم الإنسانية/ جامعة بابل، ع37، 2018.

جاءت هذه الدراسة من أجل إدراك مسعى المنظمات في كيفية تثمين الموارد الداخلية واستغلالها بأنجع الطرق وأكفئها بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها المحددة لضمان البقاء والإستمرار في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات. وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة بمفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانتها المرموقة في نظريات المنظمات. وذلك بتسليط الضوء على مفاهيمها وأسسها وأهم مداخلها، كما أبرزت هذه الدراسة أشهر النماذج العالمية لتفعيل إدارة التميز في المنظمات كالنموذج الأوروبي والأمريكي.. بالإضافة إلى التركيز على النموذج الجزائري الذي يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي. ووصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الموجهة للقائمين على المنظمات الجزائرية خصوصا تعريفهم بأهمية إدارة التميز وضرورة الإنخراط في النموذج الجزائري لما يمنحه من أساليب علمية وتوجيهات ضرورية لأي منظمة راغبة في التميز والتفوق<sup>1</sup>.

### ▪ أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

تم اعتماد مجموعة الدراسات السابقة أعلاه كونها تتقاطع مع دراستنا هذه في زوايا مختلفة، وجب عرضها في هذا العنصر لتوضيح مكان هذه الدراسة مقارنة بالأعمال المسالفة الذكر، والإضافة التي ستقدمها هذه الدراسة. من خلال الفقرات التالية:

تشارك مجموعة الدراسات أرقام (1،2،3،4) -مع بعضها البعض- في كونها جاءت لمعرفة واقع وتسليط الضوء على العلاقة بين إدارة التميز والرفع من مستوى الأداء وتطويره في قطاع التعليم العالي، ومستوى ممارسة هذا الاتجاه الإداري الحديث من منطلق أنه مطبق في هذه المؤسسات.

<sup>1</sup>لقبطان، شوقي. "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة". الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: من أجل صناعة عربية تنافسية. (ورقة بحثية).



بينما دراسة الباحث: قبطان شوقي جاءت لتعريف أصحاب القرار والقائمين على المؤسسات الجزائرية الاقتصادية منها والخدمية.. بأهمية تبني مدخل إدارة التميز كونه يبحث في نتمين الموارد الداخلية للمؤسسات واستغلالها أحسن استغلال، إضافة لتحقيق النتائج المخطط لها، وكذا ضمان البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية. ومنه فإنها تشترك وتتقاطع مع دراستنا في العمل على حث وإقناع المسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية والمكاتب على تفعيل تبني إدارة التميز فيها..

في حين أن دراسة الباحثة تهاني فلاح خماس، والتي جاءت لتقييم أداء المكاتب الجامعية وفقا لأحد نماذج إدارة التميز، وهو النموذج الأوروبي فهي عبارة على دراسة مطابقة لدراستنا نوعا ما، حيث أنها تشترك (تتقاطع) مع دراستنا في محاولة البحث في مدى دور إدارة التميز في تطوير أداء المكاتب الجامعية، إلا أنها تختلف مع دراستنا في كون المكاتب محل الدراسة بالنسبة لها تطبق هذا الاتجاه الإداري الحديث، بينما دراستنا جاءت لمعرفة مدى جاهزية المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة لتطبيقه..

وعليه فإن مجمل الدراسات السابقة تتفق مع دراستنا في مدخل إدارة التميز كمتغير مؤثر في بيئة أعمال المؤسسات وأدائها بما فيها المكاتب، إضافة إلى التركيز على الأداء كمتغير متأثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات بصفة عامة والمكاتب بصفة خاصة، وله الدور الرئيس في تصنيف المكاتب وفقا لعناصره..

### 07. مصطلحات الدراسة:

من منطلق ضرورة ضبط المفاهيم والمصطلحات الدالة في الدراسة. والتي تشمل المتغيرات الأساسية، وكيفية تناول الباحث لها. وجب توضيحها في دراستنا من خلال المصطلحات التالية:

1. الإدارة: تجميع الموارد المتوافرة في المكتبة (موارد بشرية، تقنيات تكنولوجية، قوانين تنظيمية، إجراءات فنية وإدارية) واستثمارها بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق الوظائف

الإدارية التي تشمل كل المستويات الإدارية في المكتبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

2. التميز: تحقيق الإنفراد بأداء غير مسبوق، ودرجة رفيعة من التفوق من خلال الممارسة الممتازة والباهرة في إدارة المكتبة (جودة المدخلات+الجودة في الإجراءات/العمليات=جودة في المخرجات)، ومنه تحقيق النتائج المرغوبة بأجود وأكفى الطرق وفي وقت قياسي وبتكلفة أقل.

3. إدارة التميز: هي قدرة المكتبة على التوفيق في التنسيق بين جميع عناصرها وأجزائها لتشكيل ترابط وتكامل، واستثمار ما هو موجود من (يد عاملة، تكنولوجيا المعلومات..) لتحقيق نتائج متفوقة بأعلى معدلات الفاعلية، من خلال تجسيد أجود معدلات المخرجات والعمليات.. تلبية لحاجات المستفيدين الفعلية من المكتبة.

4. المكتبات الجامعية: هي تلك المكتبات التي تنشأ وتمول من قبل الجامعة، وتتبع إداريا لها، وتعمل على تيسير سبل الاستفادة من مقتنياتها للباحثين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس.. على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم العلمية. فهي تسعى إلى توفير مصادر المعلومات وفقا للمناهج الدراسية وخدمة للبحث العلمي.

## الفصل الأول: إدارة التميز: مظهر مستحدث من مظاهر الإدارة الحديثة في المؤسسات:

### 1.1. مدخل مفاهيمي لإدارة التميز:

1.1.1. تعريف إدارة التميز.

2.1.1. التطور التاريخي لإدارة التميز.

3.1.1. أهمية وأهداف إدارة التميز.

4.1.1. خصائص إدارة التميز.

5.1.1. متطلبات إدارة التميز.

6.1.1. مبادئ/أسس إدارة التميز.

7.1.1. مستويات، أبعاد ومفاتيح إدارة التميز.

## 2.1. نماذج إدارة التميز:

### 1.2.1. نماذج إدارة التميز العالمية:

1.1.2.1. النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM.

2.1.2.1. النموذج الأمريكي لإدارة التميز MBNQ.

3.1.2.1. النموذج الياباني لإدارة التميز Deming.

### 2.2.1. نماذج إدارة التميز العربية:

1.2.2.1. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

2.2.2.1. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع.

3.2.2.1. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

3.2.1. النموذج الجزائري لإدارة التميز.



**تمهيد:**

في ظل المشاكل والتحديات الحاصلة في مجال الإدارة ومع ظهور الاتجاهات الإدارية الحديثة والتطورات التكنولوجية بالجملة.. والتي مست جميع القطاعات (العام والخاص، الربحي/ التجاري، والخدمي) كان لزاما على المؤسسات بمختلف نشاطاتها مسايرة هذه الأوضاع ومواكبة هذه المستجدات.. وفي هذا الصدد سيتم التطرق لأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة والمتمثلة في إدارة التميز والذي ظهر للتعبير عن الحاجة لاتجاه إداري شامل يجمع عناصر ومقومات المؤسسة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات مثالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها.. وفيما يلي -الفصل الموالي- عرض وبالتفصيل لمدخل مفاهيمي حول إدارة التميز في مجموعة عناصر للبحث في جميع جوانب وحيثيات هذا المدخل الإداري الحديث، ومن ثم ذكر بعض النماذج العالمية والعربية لإدارة التميز، بما فيها النموذج الجزائري الذي وصف بأنه أحد النماذج الرائدة في إفريقيا.

**1.1. مدخل مفاهيمي لإدارة التميز:****1.1.1. تعريف إدارة التميز:**

أولا وقبل إدراج بعض المفاهيم والتعريفات لإدارة التميز وجب التعرّيج على مفهوم الإدارة كعنصر لا بد منه عند دراسة أي جانب من جوانب الإدارة سواء كان قديما أو حديثا.. فالإدارة قديمة قدم البشرية وهي تتخلل جميع نشاطات الإنسان في مختلف المؤسسات الإدارية، وتسعى للوصول إلى غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، مع توفير الوسائل المادية والفنية المناسبة..<sup>1</sup>

فقد أصبحت الإدارة في عالم اليوم أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف للوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي التي تقوم

<sup>1</sup> المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. أصول الإدارة والتنظيم. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016. ص.9.

بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية، وكذلك توفير مقومات الإنتاج، وتخصيص المواد وتوزيعها على استخداماتها البديلة، وإزالة الغموض في بيئة العمل، ويقع على عاتقها مسؤولية التكامل الخارجي بين البيئة والمؤسسة، وتحقيق التكامل الداخلي للمؤسسة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها..<sup>1</sup>.

وعليه فقد عرفت الإدارة على أنها: 'ذلك النشاط الذي يهدف إلى نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام"، وعرفت أيضا كونها: 'وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع"، وهناك من يعرف الإدارة بأنها: 'توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة، ويقوم شاغلوا هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة.."<sup>2</sup>.

وعرفت الإدارة أيضا على أنها: 'كلمة مرادفة لـ Management ولكنها أكثر شمولية في المعنى من ناحية أن لها علاقة بالأمور المالية والإدارية أكثر بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المعنية في التخطيط والتنظيم المالي والإداري.."<sup>3</sup>.

ومن هذا المنطلق جاءت عدة تعريفات لجموعة باحثين وعلماء متخصصين في مجال الإدارة وغيرها.. كل منهم أدلى بدلوه محاولا وضع مفهوم لإدارة التميز كاتجاه إداري مستحدث كون الإدارة قديمة قدم البشرية -كما ذكر أنفا-، اخترنا منها ما يلي:

<sup>1</sup> همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011. ص. 17، 18.

<sup>2</sup> هند بنت عبد الرحمن آل عروان. الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز المعلومات. الرياض -السعودية-: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية/ السلسلة الأولى، 2003. ص. 57.

<sup>3</sup> قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكاتب والمعلومات: إنجليزي - عربي. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد، 2000. ص. 18.

"حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة"<sup>1</sup>.

"قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أداؤها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، بحيث تتميز عن باقي المؤسسات، فهي عبارة عن أنشطة المؤسسة التي تقوي الإنجاز من خلال: (استغلال الفرص، امتلاك الجرأة على التغيير، الحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون، السعي للوصول إلى أعلى المستويات بكل تفوق)"<sup>2</sup>.

"تفاعل مزيج من الحوافز والقيم والأنشطة التي تؤدي إلى الإنجازات البارزة بل يكاد أن يكون هو الحافز وقوة الدفع إلى التنمية والتطور. كما أنه \*الإمتياز\* في الإستراتيجيات، والممارسات التجارية، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه، بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة تدعم الرحلة الصعبة نحو التميز"<sup>3</sup>.

"هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".

<sup>3</sup> السلمي، علي. خواطر في الإدارة المعاصرة. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001. ص.80.

<sup>2</sup> بن صويلح، ليلىا. "التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة الأعمال". مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. جامعة 08 ماي 1945، (2017): ص.13.

<sup>3</sup> عبد الوهاب، نادية لطفى، سناء محمود سليمان. "استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام". مجلة دنانير ع.8. ص.246.

"التميز في الإستراتيجيات، وممارسة نشاط الأعمال، ونتاج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة التي تم التحقق من صحتها بواسطة التقييمات باستخدام نماذج تميز الأعمال ذات العلاقة.."<sup>1</sup>.

"سعي المؤسسات نحو استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة التي تقوم على وضوح الهدف وكفاية الموارد وتحقيق معدلات عالية للأداء.."<sup>2</sup>.

"إدارة التميز هي فن التوفيق في التنسيق بين جميع احتياجات أصحاب المصلحة من المؤسسة في الخارج والداخل ولتحقيق ذلك يجب مراعاة تفاعل جميع مكوناتها وتفعيل عنصر تقييم وتقويم الأداء ليشمل المؤسسة كاملة.."<sup>3</sup>.

"تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، وترتكز على مجموعة مفاهيم جوهرية. تمثل التميز في التوجه بالنتائج، والعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والإبتكار والتحسين، وتطوير الماركة، والمسؤولية تجاه المجتمع.."<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>سهمود، إيهاب عبد ربه. إعداد التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى - غزة، 2013. ص.11.

<sup>2</sup>الضمور، معتصم محمد مبارك. الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان/الأردن، 2017. ص.18.

<sup>3</sup>Oestreich, Thomas, Frank Buytendijk. Management Excellence. U.S.A: Oracle Corporation. 2008. P.5.

<sup>4</sup>الرشيد، صالح بن سليمان. نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز. شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية. (2004). ص.26.



"القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشكيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطة بالمؤسسة.."<sup>1</sup>.

ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة.

ومن هذا المنطلق، وبالإضافة إلى المفاهيم والتعريفات السابقة حول إدارة التميز، يظهر لنا تعريفها من منظور مكتبي على النحو التالي: 'هي قدرة المكتبة على التوفيق والتنسيق بين جميع عناصرها وأجزائها لتشكيل ترابط وتكامل، واستثمار ما هو موجود من (يد عاملة، تكنولوجيا المعلومات..) لتحقيق نتائج متفوقة بأعلى معدلات الفاعلية، من خلال تجسيد أجود معدلات المدخلات والعمليات/الإجراءات ومنه المخرجات.. تلبية لاحتياجات المستفيدين الفعلية من المكتبة".

### 2.1.1. التطور التاريخي لإدارة التميز:

فيما يلي تفصيل لتطور فكر إدارة التميز كما جاء في الأدبيات السابقة:

▪ في عام 1980: قدم كل من (Waterman وPiters) نموذج 7SMckinsey الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز وتم تقسيمها إلى عناصر (Hardware) والتي تتكون من الأنظمة (Systemes) ، الهياكل (Structure)، الإستراتيجية (Strategy) وعناصر الـ (Software) التي تتكون من النمط الثقافي السائد (Style/Cultur) والموظفين (Staff) والمهارات (Skills) والقيم المشتركة ( Shared values). ويعتبر هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.

<sup>1</sup>مكي، عادل محمد عبد المنعم، وآخرون. 'دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري داخل الإتحاد المصري للمصارعة'. مجلة كلية التربية الرياضية 4(2017): ص.1.

- في عام 1981: قام كل من athos / pascale بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.
- في عام 1982: قام كل من (Waterman وPiters) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير "in search of excellence" حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الإهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.
- في عام 1985: قدم الكاتبان austin / peters في كتابها " the passion for excellence" أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الإهتمام بالزيائن والإبداع والقيادة التي تنظر حولها management by wondering about، وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية.
- في عام 1988: أضاف peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الإجتماعية التقنية socio-technical .
- في عام 1990: قامت شركة xerox بالإستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج التميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.
- كما قام الباحث senge الذي تأثر بأفكار deweyforresterdemingargyris واقترح أن التميز يتحقق من خلال رؤية مشتركة، الإلتقان الشخصي، الإعتدال على نماذج مدروسة، التفكير المنظم وفرق العمل. وهذا يتوافق مع المدرسة الكلاسيكية الجديدة.
- في عام 1992: أكد de gaulejac / aubert أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والإلتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم.. ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.

▪ من عام 1999 إلى 2003: كان هناك جهود من قبل الباحثين -dahlgaard park / dahlgaard والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو 4p حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي (القيادة building، البشر people، الشراكة و فرق العمل (partnership/teamss))، العمليات processes، المنتجات products،، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

▪ في عام 2004: على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة (Philosophy) والعمليات (Process) والبشر والشراكة (People/partners) حل المشكلات (Problemsolving) <sup>1</sup>.

### 3.1.1. أهمية وأهداف إدارة التميز:

#### 1.3.1.1. أهمية إدارة التميز:

كما هو بين تعتبر إدارة التميز الاختيار الأنسب الذي لابد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذا العنصر -أهمية إدارة التميز- بدقة كان لزاما توضيح مظاهر هذه البيئة في مجموعة العناصر التالية:

○ التغير ثابت وسريع: لا يمكن لأي مؤسسة الإستمرار في تحقيق النجاح مطلقا وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة لذلك، لأن البيئة التي تعمل فيها -خاصة في وقتنا الحالي- ذات طابع يميزه التغير والتطور السريع، ومنه لابد للمؤسسة العمل على التخطيط للمستقبل من أجل البقاء والإستمرار والرفع من مستوى المنافسة من خلال إدارة التميز.

الجعبري، تغريد عيد. دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. مذكرة ماجستير. جامعة الخليل. 2009. ص. 40-43.



○ منافسة بلا حدود: فرضت العولمة.. وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تكون المنافسة مفتوحة بين المؤسسات وبدون حدود مادية، كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك. فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى. وفي ظل هذا الصراع يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى، وبالتالي لا يمكن للمؤسسة الإستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

○ حفظ المكان والمكانة: من الطبيعي أن الأداء غير المتميز للمؤسسة يفقدها قدرة السيطرة على المكان الذي تعمل فيه، فيضعف نفوذها ومكانتها في سوق عملها. وعليه فينبغي للمؤسسات العمل على تطوير أدائها من خلال تفعيل عناصر وممكنات إدارة التميز.

○ لا بديل عن الجودة: أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلا خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية، فقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج والخدمة ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحيانا<sup>1</sup>.

وأصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستفيدين خياراتهم في ظل تنوع البدائل..

○ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغير بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية.. فتكنولوجيا المعلومات -إن صح التعبير- جسر المؤسسات للوصول إلى التميز، وبالتالي فإن حاجة المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات يجب أن يتضمن مجالات عدة منها ما يتعلق بالخدمات، ومنها

<sup>1</sup> الجعبري، تغريد عبد. المرجع السابق. ص.48،47.



ما يتعلق بالجوانب الإدارية والعمليات والإجراءات الفنية، وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز<sup>1</sup>.

○ وتتبع أهمية إدارة التميز من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز وتتمثل في القوى البشرية، ثقافة العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيات الحديثة..<sup>2</sup>

### 2.3.1.1: أهداف إدارة التميز:

إن التطورات في علوم الإدارة.. على سبيل المثال لا الحصر -إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة، ومختلف الإتجاهات الإدارية الحديثة الأخرى.. ورقابة ومحاكات العمليات الإحصائية، ركزت فقط على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال على سبيل المثال كجودة العمليات والأنظمة.. ولم تركز خارجيا بالشكل الكافي على تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة. ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال تفعيل مدخل إدارة التميز الذي جاء كاتجاه إداري حديث يهدف إلى:

- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وصنع بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>شوباصي، حنان فخري حسين. درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية -غزة-، 2018. ص.44،43.

<sup>2</sup>الضمور، معتصم محمد مبارك. مرجع سابق. ص.19.

- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات<sup>1</sup>.

#### 4.1.1. خصائص إدارة التميز.

لإدارة التميز سمات وخصائص تميزها عن غيرها من الاتجاهات الإدارية الحديثة نلخصها فيما يلي:

- التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل زيادة فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- التركيز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء.
- يمثل المستفيد نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، كما يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- تتسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر على اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خدمية.
- التقويم الذاتي، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة، دون انتظار عمليات التقويم الخارجي.
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً.

<sup>1</sup> جميل، أحمد، محمد سفير. "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات". الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي. جامعة ورقلة، (2011) ص.156، 157.

• الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها<sup>1</sup>.

ويرى الباحث أن إدارة التميز في المكتبات تركز بالدرجة الأولى وبشكل أساسي على المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، فالمستفيدين بمثابة البوصلة -إن صح التعبير- التي تحرك إدارة المكتبة في جهودها وتوجهاتها، كما أنهم أداة تقييمية للحكم على تميز الأداء في المكتبة. وهذا يعتبر من أهم خصائص إدارة التميز في المكتبات..

### 5.1.1. متطلبات إدارة التميز.

يتضح من خلال العنصر الذي قبل هذا (أهمية وأهداف إدارة التميز) أن إدارة التميز تتطلب توافر مجموعة المتطلبات والمقومات والتي بغيابها لا يمكن تجسيد إدارة التميز على أرض واقع المؤسسات، نذكرها في مجموعة العناصر التالية:

❖ **بناء إستراتيجي متكامل** بما يضمنه من رسالة Mission، ورؤية مستقبلية Vision،

وأهداف إستراتيجية Strategic Objectives، وخطط إستراتيجية Strategic Plans

تقوم جميعا على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع Strategic Thinking.

❖ **منظومة متكاملة من السياسات** تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون

بالعمل على كل المستويات في الإختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم

من مواقف متباينة، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع

المتغيرات.

❖ **هياكل تنظيمية مرنة** ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة

والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية، وتعكس فكر الإدارة

<sup>1</sup> الشوا، عفت ياسر عبد المجيد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء

النموذج الأوروبي EFQM وسبل تطويرها. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية -غزة-، 2016، ص.20، 21.

- المعاصرة القائم على تكريس اللامركزية والمحاسبة بالنتائج، فضلا عن استيعاب قيمة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأجيال الجديدة من عمال المعرفة<sup>1</sup>.
- ❖ نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المؤسسة وخارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المؤسسة ومجالات اهتمامها، وتوالي تلك البيانات بالتحديث والتطوير، كما تتيحها للقائمين بالتنفيذ فور تحققها وكلما احتاجوا إليها<sup>2</sup>.
- ❖ نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من العاملين ذوي الإختصاصات والمهارات المحددة، وينظم عمليات الإستقطابوالإختيار وفق معايير وتقنيات متطورة تراعي أهداف المؤسسة وإمكانياتها، ويوالي الموارد البشرية بالتوجيه والتدريب والرعاية المتكاملة والتعويض العادل لقاء جهودهم وحسب النتائج المحققة Pay For Performance.
- ❖ نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء، ودراسة العمليات المنتجة للسلع والخدمات وإعادة هندستها لتتفق مع معايير الجودة المستهدفة، مع تأكيد الإهتمام بالعملاء الداخليين InternalCustomers.
- ❖ نظام لإدارة الأداء PerformanceManagement يحدد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط الأداء Performance Planning، وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته وتشخيص أسبابها تمكينا من معالجتها، ثم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار.

<sup>1</sup>المليجي، رضا إبراهيم. إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار عالم الكتب، 2012. ص.330.

<sup>2</sup>السلمي، علي-خواطر في الإدارة المعاصرة. مصر: دار غريب، 2001. ص.99-101.



❖ قيادة فعالة تتبنى التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المؤسسة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما.

نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المؤسسة كلها. وقد تطورت في السنوات الأخيرة نظم للتقييم المتوازن للأداء المؤسسي The Balanced Scorecard تراعي الأبعاد المالية، التسويقية، كفاءة العمليات الداخلية، ومدى تحقيق الرضى للعاملين وتحقيق التعلم والتطوير. وهو عنصر بالغ الأهمية في إدارة التميز<sup>1</sup>.

#### 6.1.1. مبادئ/أسس إدارة التميز.

يوجد سبعة أسس تمثل المرتكزات الرئيسة اللازمة لتوفر إدارة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة كفيلة بتحقيق إدارة التميز، وهذه المبادئ هي:

##### ➤ البناء الاستراتيجي:

ويعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية، الإستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.

##### ➤ التوجه بالمستفيدين:

فالمستفيد هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة أو زوالها.

<sup>1</sup> بونس، نفين عبد الصمد محمود بونس. درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالنقطة التنظيمية لدى معلمها. مذكرة ماجستير. جامعة الأزهر - غزة-، 2016. ص. 23، 24.

### ➤ العمليات:

إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها.

### ➤ الموارد البشرية:

وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونهم أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك تحفيزهم والإستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تميمتها.

### ➤ نسج شبكة من العلاقات:

تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على ما يلي: الثقة، العمل الجماعي، الإتصال، التشابك..

### ➤ التعلم:

المؤسسة بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والإستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وإيجاد مناخ عمل يدعم التقييم والإبتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات.

### ➤ الموائمة والإنسجام:

ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة للرفع من مكانة وإمكانيات المؤسسة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الشوا، عفت ياسر عبد المجيد. مرجع سابق. ص.18،19.





الشكل رقم (01) يوضح: مبادئ/ أسس إدارة التميز<sup>1</sup>.

### 7.1.1. مستويات، أبعاد ومفاتيح إدارة التميز:

#### 1.7.1.1. مستويات إدارة التميز:

هناك العديد من الباحثين والمتخصصين في المجال صنّفوا مستويات إدارة التميز كل حسب تخصصه ومن منظور عمله، نولي بعضها فيما يلي:  
صنف أبو النصر مستويات إدارة التميز إلى:

- التميز على مستوى الفرد.
- التميز على مستوى المؤسسة.
- ووضع الدويري أربع مستويات وهي:
- مستوى الأفراد.
- مستوى الجماعات وفرق العمل.

<sup>1</sup>الإمارات العربية المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، صناعة القرار والتميز المؤسسي، المشاركة، 2013، ص.33.

➤ مستوى المؤسسة، ويشمل جانبين مهمين هما العنصر التقني والعنصر الإداري.  
المستوى الوطني، ويشمل جميع مؤسسات القطاع العام<sup>1</sup>.

### 2.7.1.1. أبعاد إدارة التميز:

أو بالأحرى بعدين، فإدارة التميز تشترك مع الإتجاهات الإدارية الحديثة الأخرى في هاذين البعدين وهما:

#### ➤ البعد الأول:

أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطلق التعلم.

#### ➤ البعد الثاني:

أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة<sup>2</sup>.

### 3.7.1.1. مفاتيح إدارة التميز.

تتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق ورغبات وتوقعات الزبائن، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أهم ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم الزبائن المستهدفين وتحقيق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة ووثق

<sup>1</sup> بونس، نفين عبد الصمد محمود بونس. مرجع سابق. ص. 22.

<sup>2</sup> الشوا، عفت ياسر عبد المجيد. مرجع سابق. ص. 18.

ارتباطهم بها، كما يحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

إن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمرا يسيرا يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعا وعلى كافة المستويات. وفيما يلي عرض لبعض مفاتيح إدارة التميز:

- تنمية وحفز الابتكار.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج.
- التركيز على العملاء.
- الإهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- إدماج المؤسسة في المناخ والمحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية لدى العاملين<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أيت إبراهيم، خولة. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز: دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها. مذكرة ماستر. جامعة أم البواقي، 2015. ص.36،37.

### 1.2.1. نماذج إدارة التميز العالمية:

ظهرت نماذج عالمية عديدة لإدارة التميز، وذلك بهدف التميز، حيث سعت بعض الدول لوضع نماذج وجوائز وطنية ودولية للجودة والتميز، يتم بموجبها منح جوائز تميز المؤسسات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المستفيدين، وأن تكون تلك المؤسسات مثالا يحتذى به.. وفيما يلي بعض النماذج العالمية الرائدة لإدارة التميز في المؤسسات:

#### 1.1.2.1. النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM:

أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفة بإسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز<sup>1</sup>.

ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها<sup>2</sup>.

وتم اعتماد النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM وجانزته عام 1991، وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) ويعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال بالمؤسسات والدول الأوروبية، حيث منح جانزته أربع فئات وهي كالتالي:

<sup>1</sup> الضلاعين، علي فلاح. "معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز". مجلة العلوم التربوية 1(2017). ص.415.

<sup>2</sup> العابدي، حاتم علي. مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الإسلامية (ترجمة وإعداد وتقديم): دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في التعليم العالي. الجامعة الإسلامية - غزة، 2009. ص.5.



1. المؤسسات الكبيرة.

2. الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.

3. مؤسسات القطاع العام.

4. المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

كما قد تم إنشاء النموذج الأوروبي لإدارة التميز في البدايات الأولى له كإطار غير إلزامي بواسطة فريق الخبراء من الصناعة والوسط الأكاديمي.. ويمكن استخدامه للحصول على نظرة شاملة حول أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها.. واعتمد النموذج كمخطط لأعضاء ومؤسسات EFQM في جميع أنحاء أوروبا وخارجها لتطوير ثقافة التميز، ودفع الابتكار وتحسين النتائج..<sup>1</sup>.

#### 🚩 معايير (عناصر) النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

يتكون النموذج الأوروبي للتميز EFQM من مجموعتين، الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة والتي تعد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز، أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة. وهي كالآتي:

• القيادة: يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسة مهارات القيادة الخاصة ويتكون من:

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- التعامل مع جميع الفئات المعنية.
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني سياسة التغيير.

<sup>1</sup>Tossaint, Léon, The EFQM Model after 25 years, A Global Icon for Excellence.Brussels-Belgium:Published by EFQMOrganisational. 2016. P.2

- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل.
- السياسات والإستراتيجيات: يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال الإستراتيجيات والخطط والبرامج والإجراءات ويشمل المعايير الفرعية التالية:
  - بناء السياسة الإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين.
  - اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة.
  - إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.
  - شرح وإيصال السياسة والإستراتيجية.
- إدارة الموارد البشرية: يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميز من خلال الآتي:
  - تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
  - تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.
  - تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.
  - الإتصال والحوار مع الموارد البشرية.
  - الإهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطائها حقها من التقدير.
- الشراكة والموارد: يركز هذا المعيار على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال المعايير التالية:
  - إدارة الشراكة (أي الوزارة مع القطاع الإنتاجي).
  - إدارة الموارد المالية.
  - إدارة الممتلكات.
  - إدارة الموارد التقنية.



- يركز هذا المعيار على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط الإجراءات للوصول لخدمة متميزة لإدارة المعلومات المعرفية.
- **العمليات:** ويشمل المعايير الفرعية التالية:
  - منهجية تصميم.
  - تحسين العمليات بطرق إبداعية.
  - تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.
  - إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.
- **رضا العملاء:** يركز هذا المعيار على نتائج الجهة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها وفي وزارة التربية والتعليم يمثل العملاء بالموظفين والمجتمع والجهات ذات العلاقة ويشمل هذا المعيار المعيارين التاليين:
  - مقاييس رأي المتعاملين.
  - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.
- **رضا العاملين:** يركز هذا المعيار على نتائج الجهة الخاصة بالموارد البشرية، ومستويات رضاهم ويشمل هذا المعيار المعيارين التاليين:
  - مقاييس رأي الموارد البشرية.
  - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.
- **خدمة المجتمع:** يركز هذا المعيار على نتائج الجهة المتعلقة بعلاقتها تجاه المجتمع ويشمل هذا المعيار المعيارين التاليين:
  - مقاييس رأي المجتمع.
  - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

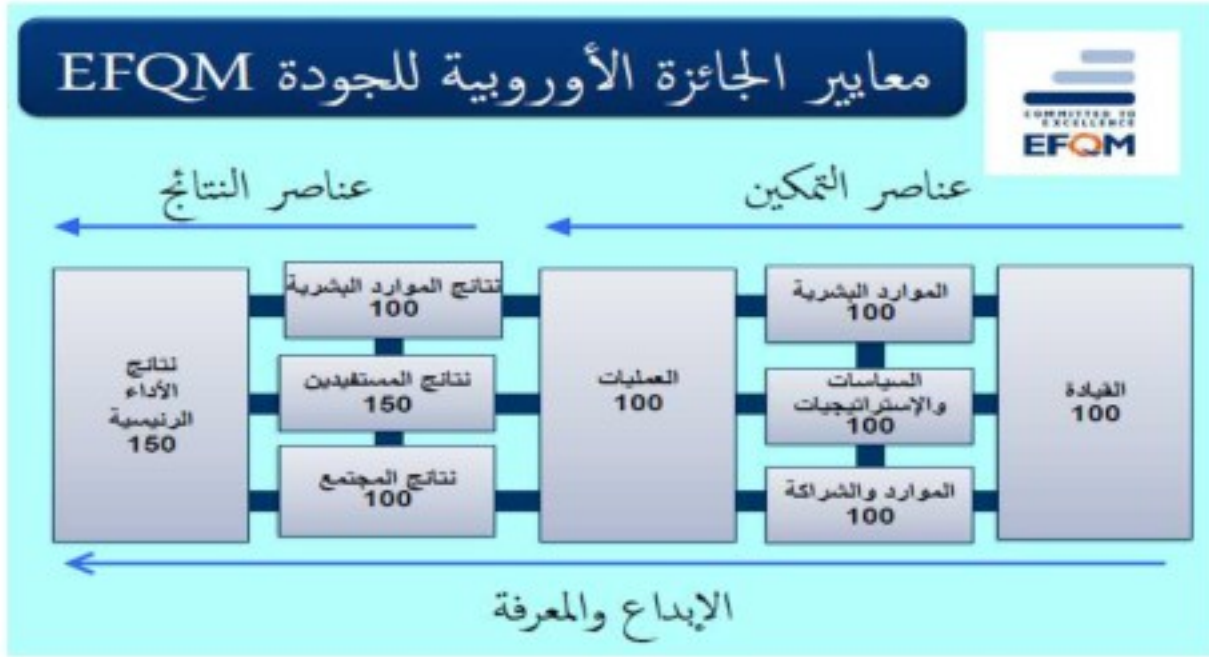
- **النتائج:** يركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات المؤسسات مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع السياسات والإستراتيجيات، وبناء على طبيعة عمل وأهداف الجهة ويشمل هذا المعيار مؤشرات الأداء الرئيسة وهي:
  - مخرجات الأداء الرئيسة (مثلا الخريجين، الدراسة العلمي، الإبتكارات، الإبداعات، الإختراعات وغيرها..).
  - مؤشرات الأداء والتي تتعلق بالجهات الإشرافية والرقابية والجهات المسؤولة عن تنفيذ البرامج<sup>1</sup>.

العوامل:	عناصر إدارة التميز:	الوزن النسبي:	المجموع الفرعي:
الممكنات Enablers	القيادة	10%	50%
	الأفراد	9%	
	السياسات والاستراتيجيات	8%	
	العلاقات والموارد	9%	
	العمليات	14%	
النتائج Results	نتائج الزبائن	20%	50%
	نتائج الأفراد	9%	
	نتائج المجتمع	6%	
	نتائج الأداء الرئيسة	15%	

الجدول رقم (01) يوضح: أوزان عناصر (معايير) النموذج الأوروبي لإدارة التميز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المدهون، محمود عطا عمر. عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى، 2014. ص.87-94.

<sup>2</sup> باشيوة، لحسن عبد الله، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد العيشوني. التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق، 2013. ص.72.



الشكل رقم (02) يوضح: معايير الجائزة الأوروبية لإدارة التميز.

#### كيفية استخدام النموذج:

يهدف النموذج الأوروبي للتميز إلى تحقيق عدة أهداف حسب الطريقة التي تستخدمها المنظمة وعلى وجه الخصوص:

- ❖ استخدام النموذج كمرجعية لتمكين المؤسسات من تطوير أهداف ملموسة وقابلة للقياس.
- ❖ استخدام النموذج كمرجعية لمساعدة المؤسسة من أجل تحديد وفهم الطبيعة النظامية لأعمالها، والروابط الرئيسية، وعلاقات السبب والآخر.
- ❖ استخدام النموذج كمنطلق للتقدم لنيل جائزة التميز المؤسسي.
- ❖ استخدام النموذج كأداة لتشخيص الأداء الراهن للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الشوا، عفت ياسر عبد المجيد. مرجع سابق. ص. 51.

### 2.1.2.1. النموذج الأمريكي لإدارة التميز MBNQ:

يمثل نظام أو نموذج بالدريج أحد النماذج العالمية المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة والنوعية وتميز الأداء في مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويستند هذا النظام إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالمية وخدمة الجامعات والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الإستراتيجي، وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية<sup>1</sup>.

تم إنشاؤه في عام 1987 في أمريكا، وكان الهدف الأساسي منه هو تعزيز التنافسية بين المؤسسات، وقد سمي بهذا الإسم نسبة إلى مالكوم بالدريج المشهور ببراعته الإدارية والتحسين، وقد تطور هذا النموذج من وسيلة لتقييم مدى تطبيق الجودة إلى طريقة شاملة توفر إطار منهجي للوصول للأداء العالمي وكوسيلة للتطوير المستمر<sup>2</sup>.

وقد تم عام 2000 توسيع الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية كمؤسسات التعليم والرعاية الصحية، ومنحت هذه الجائزة لأول مرة في الرابع من نوفمبر 1988.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي Self-assessment بالإستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال Business والثانية تخاطب المؤسسات التعليمية Education والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي Health<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المدون، محمود عطا عمر. مرجع سابق. ص.94.

<sup>2</sup> الجعبري، تغريد عيد. مرجع سابق. ص.50.

<sup>3</sup>Lazaros, Anastasiadis, Anastasiadou Sofia, Lakovidis George. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions in Greek Tertiary Education System.Greek:KnE Social Sciences. 2017. P.436.



■ المفاهيم والقيم المحورية للنموذج:

- يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يأتي:
- الإهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات الزبائن.
  - أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
  - ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
  - تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
  - أهمية الإستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحولت في الأوضاع المحيطة بالمؤسسة.
  - التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
  - تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح عناصر رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات وتشخيص المراحل.
  - تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات الميدانية وتحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي.
  - أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلك الأطراف حال تباعد المؤسسة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم، وإتاحة البيئة تصنع التميز.

○ إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه،  
وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما  
تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو<sup>1</sup>.

■ هيكل نموذج بالدرج:

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر أساسية هي أساس تقويم  
المؤسسات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي على النحو الآتي:

1. القيادة Leadership.
2. التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning.
3. التركيز على الزبائن والسوق Customer E Market Focus.
4. المعلومات والتحليل Facts E Analysis.
5. التركيز على الموارد البشرية Human Resources Focus.
6. إدارة العمليات Process Management.
7. نتائج الأعمال Business Results.

<sup>1</sup>باشيوة، لحسن عبد الله، وآخرون. مرجع سابق. ص. 81، 82.



المعيار الرئيس:	الوزن (النقاط):	المعايير الفرعية وأوزانها:	
القيادة	120	القيادة التنظيمية 80 المسؤولية العامة والمواطنة 40	1
التخطيط الاستراتيجي	85	الاستراتيجية 45 التنفيذ والرقابة 40	2
التركيز على العميل والسوق	85	المعرفة بالعميل والسوق 45 علاقات ورضى العميل 40	3
المعلومات والتحليل	90	قياس وتحليل الأداء التنظيمي 50 إدارة المعلومات 40	4
التركيز على الموارد البشرية	85	نظم العمل 35 تدريب وتطوير العاملين 25 رضى وتقدير العاملين 25	5
إدارة العملية	85	عمليات المنتج والخدمة 45 عمليات الأعمال 25 عمليات المساندة 15	6
نتائج الأعمال	450	نتائج التركيز على العملاء 125 نتائج المالية والسوق 125 نتائج المورد البشري 80 نتائج الفاعلية التنظيمية 120	7
المجموع	1000		

الجدول رقم (02) يوضح: معايير بالدرج لإدارة التميز وأوزانها النسبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> باثنية، لحسن عبد الله، نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سابق، ص. 84.



الشكل رقم (03) يوضح: معايير جائزة مالكوم بالدرج لإدارة التميز<sup>1</sup>.

### 3.1.2.1. النموذج الياباني لإدارة التميز Deming:

يعد أنموذج Deming الأساس الذي إنطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان في عام 1951، وذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام إدوارد ديمينج، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفقاً لمعايير الأنموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات<sup>2</sup>.

إن أنموذج Deming عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى نظرية النظم، ويعتمد ذلك على مبدأ أن كل مؤسسة تتألف من نظام من العمليات المترابطة والأشخاص الذين يشكلون

<sup>1</sup> الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان. سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرة الريادية. مذكرة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص. 41.

<sup>2</sup> المخلافي، سلطان سعيد عبده. درجة تطبيق جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية/ جامعة الإمارات 3(2018). ص. 162، 163.

مكونات النظام. ونجاح جميع العاملين داخل هذا النظام رهين بمدى قدرة الإدارة على تنظيم التوازن الدقيق لكل مكون لتحسين النظام بأكمله..<sup>1</sup>.

### 🚩 معايير النموذج الياباني لإدارة التميز:

تحدد المعايير التي يتم قياس المؤسسات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

#### • السياسات **Policies**:

يشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة..

#### • التنظيم والتنمية **Organization and Development**:

يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل **Teams**، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية..

#### • المعلومات **Information**:

يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها..

#### • التحليل **Analysis**:

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال..

<sup>3</sup>Berry, Barbara. There is a Relationship Between Systems Thinking and W. Edwards Demeng's. Organization: The BerrywoodGroup. P.1.

• التخطيط للمستقبل **Planning for the future**:

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الإلتزام بتنفيذ تلك الخطط..

• التعليم والتدريب **Education and Training**:

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في وسائل الجودة..

• ضمان الجودة **Quality assurance**:

يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistices، معايير رضى الزبائن والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها..

• تأثيرات الجودة **Quality effects**:

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة إعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المؤسسة..

• الترميط (التقييس) **Standardization**:

يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها..

• الضبط **Control**:

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها..

ومن الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة

مواقع الشركة وإجراء فحص على الطبيعة، ثم تعلن النتيجة على التلفزيون وتمنح الجائزة في احتفال كبير.

الوزن:	المعيار:	
كل المعايير لها نفس الوزن	1 سياسة المنظمة وتخطيطها للجودة الشاملة	1
	2 التنظيم والإدارة	2
	3 تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بالجودة	3
	4 التقييس	4
	5 تنمية الموارد البشرية	5
	6 تأكيد الجودة	6
	7 الصيانة والتحكم	7
	8 أنشطة التحسين	8
	9 النتائج والآثار	9
	10 الخطط المستقبلية	10

جدول رقم (03) يوضح: معايير وأوزان جائزة ديمغ لإدارة التميز<sup>1</sup>.

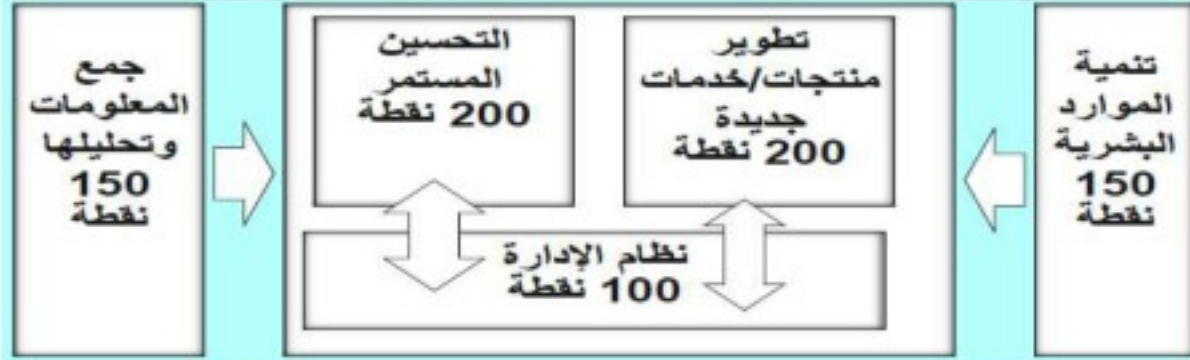
<sup>1</sup> باشيوة، لحسن عبد الله، نزار عبد المجيد البروراي، محمد أحمد العرشوني. مرجع سابق. ص. 87-89.





معايير جائزة ديمنج  
(التموذج الياباني)

وضع ونشر السياسات 200 نقطة



الشكل (04) يوضح: معايير جائزة ديمنج لإدارة التميز<sup>1</sup>.

فئات جائزة ديمنج:

- ❖ **جائزة Deming للأفراد:** وهي تمنح للأفراد الذين قدموا مساهمات بارزة لدراسة إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة، أو الأفراد الذين قدموا مساهمات بارزة في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ **جائزة Deming التطبيقية:** وهي تمنح للمؤسسات أو فروع المؤسسات التي نجحت في تحقيق ميزة تحسين الأداء من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في سنة معينة.
- ❖ **جائزة Deming لضبط الجودة في العمليات:** وهي تمنح لوححدات العمل داخل المؤسسة والتي تكون قد حققت ميزة تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم ضبط الجودة للإدارة سعياً لتحقيق الجودة الشاملة في سنة معينة<sup>2</sup>.

2.2.1. نماذج إدارة التميز العربية:

توالى الدول في دعم وتشجيع التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على أحد النماذج العالمية، فعلى مستوى الدول العربية تم طرح جوائز تشجع التنافس لصالح

<sup>1</sup> لأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان، مرجع سابق، ص. 43.

<sup>2</sup> سهوم، إيهاب عبد ربه، مرجع سابق، ص. 19.

تحقيق التميز لتلك المؤسسات، واعتمدت في معظمها على النموذج الأوروبي والأمريكي، إضافة إلى بعض التعديلات بما يتواءم والمؤسسات العربية، وفيما يتعلق بتوزيع النقاط المعبرة عن أهمية كل معيار، بالإضافة إلى التعديل على توزيع المعايير الفرعية والرئيسية..<sup>1</sup>

#### 1.2.2.1. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية حقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز وعمل على تكيفها لتلاءم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان مأسسة واستدامة النتائج واستمرارية تحسينها وتطويرها<sup>2</sup>.

يتلخص تميز الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية في نتائج أدائها الرئيسية مدخلا لقيادة ترسم السياسة والإستراتيجية، وتدير مواردها وشراكاتها بكفاءة وتطور عملياتها بشكل مستمر ضمن بيئة عمل مبدعة وشفافة تحرص على التعلم المستمر. ولا بد من وجود قياس دقيق للنتائج من أجل تمكين القيادة من تتبع التطوير، ومقارنته بالأداء المستهدف، وتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين والتطوير في أداء الهيئة/ الدائرة/ المؤسسة الحكومية، مما يمكن فريق القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز نقاط القوة وترجمة فرص التحسين والتطوير إلى برامج ومشاريع ومبادرات ذات مسؤوليات تنفيذ وأطر زمنية محددة.

<sup>1</sup> الجعبري، تغريد عيد. مرجع سابق. ص.73،74.

<sup>2</sup> النور، أسماء سالم. أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن 2010. ص.40.

حيث يهدف هذا البرنامج إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج.

▪ **معايير تقييم البرنامج:**

(القيادة، السياسة والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)<sup>1</sup>.

▪ **فئات البرنامج:**

ويقوم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على تقسيم فئات التميز إلى فئتين رئيسيتين واللتين تنبثق عنهما الفئات الفرعية لكل منها وفق التالي:

❖ **فئات التميز المؤسسي:**

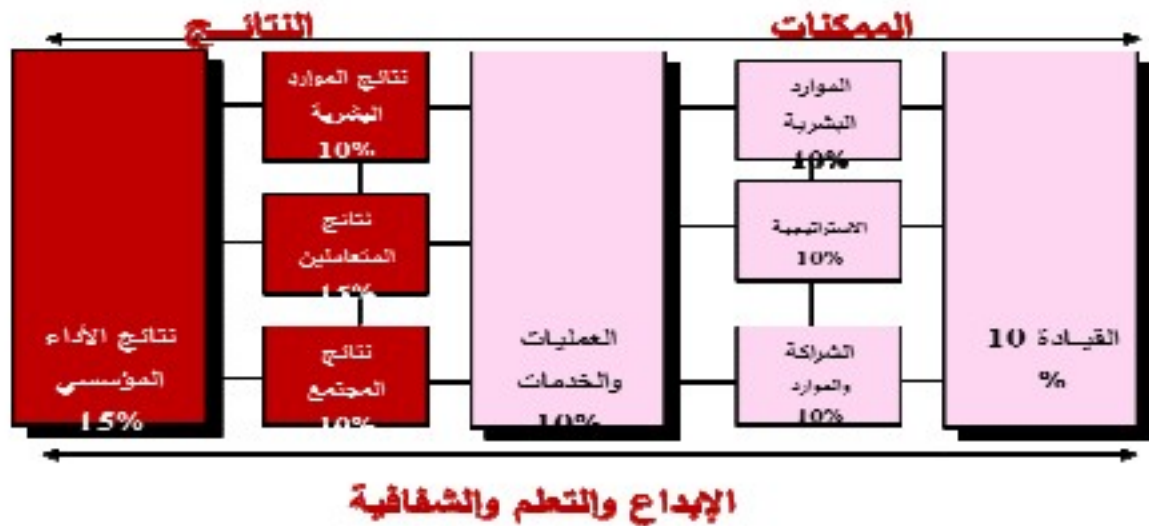
(فئة الهيئة/ الدائرة الحكومية المتميزة، فئة المؤسسة الحكومية المتميزة، فئة تقدير التميز، الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً، فئة الجهة الحكومية المتميزة مالياً، فئة أفضل نتيجة في رضى المتعاملين، فئة أفضل نتيجة في رضى الموارد البشرية، فريق العمل المتميز، المبادرة الإدارية المتميزة، المشروع التقني/ الفني المتميز، المشروع الحكومي المشترك المتميز).

❖ **فئات التميز الوظيفي:**

(الموظف الحكومي المتميز، الموظف المتميز في المجال الإداري، الموظف المتميز في المجال المالي، الموظف المتميز في المجال التقني/ الهندسي، الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة، الموظف المتميز في المجال الميداني، الموظفة المتميزة، الموظفون الجدد).

<sup>1</sup> الامارات. حكومة دبي -المجلس التنفيذي-. دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. دبي، 2014. ص.78.

ويحرص البرنامج على الالتزام بمراجعة وتطوير معايير التقييم بشكل منتظم لتواكب التغيرات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز على المستوى العالمي، ولتستجيب لأيّة تطورات في مجال العمل الحكومي، ولتأخذ بالاعتبار آراء وملاحظات الدوائر الحكومية<sup>1</sup>.



الشكل رقم (05) يوضح: معايير نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

### 2.2.2.1. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

جاءت جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع بمبادرة من السيد صبيح طاهر المصري عام 2007، تشجيعاً لأفضل أداء إداري وللمبادرات الإبداعية في المؤسسات الفلسطينية، وفي إطار الحرص على تنمية وتطوير دور هذه المؤسسات في خدمة عملائها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها وتفعيل مبادراتها، ومن أجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الإدارة والأداء.

#### أهداف الجائزة:

- تشجيع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية والكوادر الإدارية والمهنية على تطوير أدائها وتحسين خدماتها والإرتقاء بممارساتها الإدارية والمهنية.

<sup>1</sup>سهمود، إيهاب عبد ربه. مرجع سابق، ص. 19-21.



➤ تقدير الأداء المتميز والإنجازات النوعية والتجارب الرائدة والكفاءات والمبادرات المبدعة وتحفيز المؤسسات والموارد البشرية في الأراضي الفلسطينية على مواصلة الإبداع والتميز وترسيخه في المجتمع الفلسطيني كشكل من أشكال الثقافة الشائنة والمواطنة الصالحة.

➤ تطوير معايير التقييم والتي من شأنها الإسهام في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والإبداع والتميز، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد أو التجارب الرائدة.

➤ تكريم الإنسان الفلسطيني على إبداعه ومثابرته وتقديمه مثالا يحتذى به وقوة حسنة للأخرين في مجال العمل والمجال الإنساني، أو القدرة على التحدي والصمود والإبداع<sup>1</sup>.

#### 🏆 معايير الجائزة:

##### ❖ المعايير الخاصة بتقييم المؤسسة المتميزة:

وتشمل: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية، التقنيات والأنترنت، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، خدمة الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي)<sup>2</sup>.

##### ❖ المعايير الخاصة بتقييم المشروع المتميز:

(جوانب الإبداع والتميز في المشروع، تطبيق المشروع، فوائد المشروع واستدامته، استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير أو تطبيق المشروع).

<sup>1</sup> فلسطين. مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع - سيادة رجل الأعمال الفلسطيني السيد صبيح المصري-. فلسطين. إحدى برامج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع ، 2011. ص.1.

<sup>2</sup> الجمري، تغريد عيد. مرجع سابق. ص.74.



❖ المعايير الخاصة بتقييم طلبات التميز من ذوي الإحتياجات الخاصة:

(جوانب ومستوى التفوق، آلية التأقلم مع القصور، تعميم الفائدة، مدى استفادة المجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها المتقدم من إبداعه رغم الإعاقة).

#### ✚ فئات الجائزة:

وتشتمل على خمس فئات هي:

- المؤسسة المتميزة.
- التجربة المتميزة.
- الموظف المتميز.
- المؤسسة المتميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الشخصية المتميزة من ذوي الإحتياجات الخاصة.

#### ✚ آلية التقييم:

(تتم عملية تقييم طلبات الترشح من قبل لجان فنية، وفي السنوات الأخيرة أصبحت العملية بالتنسيق والتعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

#### ✚ مراحل التقييم:

1. مرحلة اكتمال الطلب.
2. مرحلة الفرز الأولي للطلبات والتي تتم من قبل لجان متخصصة لاختيار المرشحين للفوز بالجائزة.
3. مرحلة الزيارات الميدانية للمرشحين.
4. مرحلة القرارات النهائية والتي تتم في ضوء اكتمال المعلومات والزيارات الميدانية ويتخذها مجلس أمناء الجائزة<sup>1</sup>.

### 1.2.2.3 جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية:

<sup>1</sup> فلسطين. مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع. فلسطين، 2012. ص.6-12.

أصدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 2002/9/4، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، بحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

جاءت الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام والتي تركز على ثلاثة أسس وهي التركيز على منلقي الخدمة، والتركيز على النتائج والشفافية<sup>1</sup>.

#### ➤ أهداف الجائزة:

تسعى الجائزة إلى ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والإحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأساساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المملكة العربية السعودية. رسالة الملك عبد الله الثاني إلى دولة الدكتور عبد الله النصور. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. المملكة العربية السعودية-نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013.ص.44.

<sup>2</sup> الشوا، عفت ياسر عبد المجيد. مرجع سابق.ص.45.

## ✚ معايير الجائزة:

### 1. القيادة Leadership:

يقوم القادة في المؤسسات المتميزة بصياغة المستقبل ويعملون جاهدين على تحقيقه، كما يمثلون القدوة الحسنة في التزامهم بقيم ومبادئ المؤسسة ومدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات. كما أنهم يتسمون بالمرونة ويعملون على تمكين الوزارة/ المؤسسة من التنبؤات المستقبلية والتفاعل الإيجابي معها في الوقت المناسب لضمان استمرارية النجاح.

### 2. الإستراتيجية Strategy:

تطوير إستراتيجية تتمحور حول مصالح الأطراف المعنية ويتم تطوير وتطبيق السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الإستراتيجية.

### 3. الأفراد People:

المؤسسات المتميزة تقدر الموظفين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات الموظفين وتعزيز العدالة والمساواة. كما تقوم بالاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافئتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح الوزارة/ المؤسسة بما يتواءم مع الأنظمة والقوانين المعتمدة وبالرجوع إلى الأدلة الإرشادية المعدة من قبل وزارة تطوير القطاع العام مثل الدليل التنظيمي لوحدات الموارد البشرية، والدليل الإرشادي لتحديد الاحتياجات التدريبية في الدائرة، والدليل الإرشادي لإعادة هيكلة الدوائر الحكومية وأي أدلة أخرى..

### 4. الشركاء والموارد Partnerships and Resources:

تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها وهي بذلك تضمن الإدارة الفاعلة لتأثيرها البيئي والمجتمعي.

**5. العمليات والخدمات: Processes and Services**

تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم، وإدارة وتحسين العمليات والخدمات لإضافة مزيد من القيمة لصالح متلقي الخدمة والأطراف المعنية الأخرى.

**6. نتائج متلقي الخدمة: Customers Results**

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة معها.

**7. نتائج الأفراد: People Results**

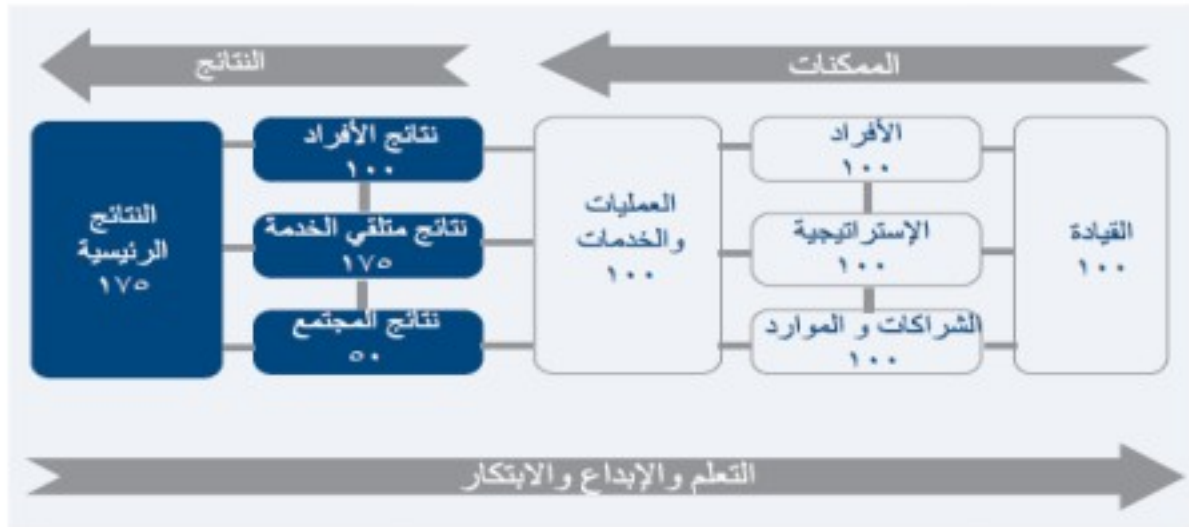
المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات الموظفين.

**8. نتائج المجتمع: Society Results**

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة في الوزارة/ المؤسسة ذوي الصلة في المجتمع.

**9. النتائج الرئيسية: Key/ Business Results**

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة بمصالح العمل.



الشكل رقم (06) يوضح: هيكل جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية<sup>1</sup>.

فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية:

جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية:

1. الوزارات والمؤسسات المشاركة لأكثر من مرة:

• الوزارات المشاركة لأكثر من مرة:

\*الوزارات الكبيرة.

\*الوزارات الصغيرة والمتوسطة.

• المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة:

\*القطاع الصحي والرقابة الصحية.

\*القطاع المالي والاستثمار والاقتصاد.

\*قطاع البنية التحتية والطاقة.

\*قطاع التدريب والتشغيل.

\*قطاع التنمية المحلية والاجتماعية ومكافحة الفقر.

<sup>1</sup>المملكة العربية السعودية. رسالة الملك عبد الله الثاني إلى دولة الدكتور عبد الله النصور. جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز

الأداء الحكومي والشفافية. المملكة العربية السعودية-نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية،

2013. ص.18،19.



\*قطاع التشريع والمشاركة.

قطاع المؤسسات العسكرية.

2. الوزارات المشاركة لأول مرة.

3. المؤسسات المشاركة لأول مرة.

4. أفضل إنجاز.

5. أية فئة أخرى يحددها مجلس الأمناء مثل فئة الأداء الشامل المتميز.

#### ✚ جائزة الخدمة الحكومية المتميزة:

تهدف الجائزة إلى بناء إطار عمل لتحسين مستوى الخدمات وعملية تقديمها لمتلقي الخدمة، وبناء ونشر ثقافة الخدمة الحكومية المتميزة، وذلك بتقديم الخدمات إلى كافة فئات متلقي الخدمة بكل فاعلية وتميز حتى يلمس متلقي الخدمة أثرها، كما تهدف إلى تطوير آليات وأنظمة التعامل مع "صوت متلقي الخدمة" مثل التعامل مع الشكاوى والاقتراحات وقياس درجة رضى متلقي الخدمة وتحديد احتياجاتهم، وتفعيل وسائل الإتصال والتواصل مع متلقي الخدمة والعمل على تحسينها بما يمكن الجهات الحكومية من رفع مستوى التفاعل مع المواطنين.

#### ✚ جائزة الإبداع الحكومي:

تهدف الجائزة إلى تشجيع الوزارات والمؤسسات الحكومية على تبني الإبداع في إدارتها وعملياتها ونشاطاتها وخدماتها، وإلى بناء ثقافة الإبداع لديها لتصبح أكثر قدرة على مواجهة زيادة الطلب على خدماتها من قبل المواطنين وإدارة التعامل مع الموارد المتاحة بكفاءة لتمكينها من تقديم خدماتها بأعلى مستويات الجودة والدقة وزيادة رضى المتعاملين متلقي الخدمة. وتأتي هذه الجائزة إيماناً بوجود طاقات كامنة لدى موظفي القطاع العام والتي إذا ما

تم توجيهها وتوفير البيئة الداعمة لها ستؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الإبداع والإبتكار اللازمين لتحسين الخدمات..<sup>1</sup>.

### 🏆 جائزة الموظف الحكومي المتميز:

تقوم كل وزارة/ مؤسسة مشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بترشيح ثلاثة موظفين لجائزة الموظف الحكومي المتميز، عن فئاتها الثلاثة:

• الفئة الأولى: جائزة الموظف القيادي/ الإشرافي المتميز.

• الفئة الثانية: جائزة الموظف الإداري/ الفني المتميز.

الفئة الثالثة: جائزة الموظف المساند المتميز.

### 3.2.1. النموذج الجزائري لإدارة لتمييز:

يعتبر النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في إفريقيا، والذي أنشئ اقتداء بنماذج التميز السابقة، وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. وتتطرق إلى مضمون النموذج الجزائري في العناصر التالية:

#### ➤ النشأة والتطور:

اقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتمييز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة. وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الوطني للتمييز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت

<sup>1</sup> حسن، لارا. التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج EFQM للتمييز، ودوره في تحسين الأداء، دراسة حالة: مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. مذكرة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية. 2014. ص.49،50.

مؤسسات وصناعات صغيرة ومتوسطة (PME/PMI) مؤسسات كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكرها في النقاط التالية:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004.
- المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) سنة 2005.
- المنظمة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006.
- المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة 2007.
- شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX) سنة 2008.

#### ➤ منهجية التقييم:

يقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها من نمج التميز المشار إليها سابقا، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج، وتقدم المؤسسة الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة (N+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكويننا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قيطان، شوقي. 'إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة'. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: من أجل صناعة عربية تنافسية. ص. 12-14.

ثم تلي عملية التقييم الأولى إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المترشحة، وتظهر نتائج التقييم، بحيث تمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدماً معتبراً في طريق البحث عن التميز وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج، ويكون مصادفاً لليوم الوطني للتمهيط (Normalisation) المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.

#### ➤ معايير التقييم:

يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية. وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

#### 1. التزام الإدارة (120 نقطة):

يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الإنجازات الفردية والجماعية الناجحة.

#### 2. الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة):

ويبين هذا المعيار درجة إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المؤسسة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام، بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

#### 3. الإستماع للزبائن (200 نقطة):

ويظهر هذا المعيار ما يلي:

✓ الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال لا الحصر: التحقيقات، سير الآراء، إحصاء الشكاوي والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين..



✓ أساليب المؤسسة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المؤسسة وخدماتها المرافقة..

✓ أساليب المؤسسة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية الإعلامية..).

#### 4. التحكم في النوعية (120 نقطة):

ويعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

#### 5. قياس الجودة (80 نقطة):

يبين هذا المعيار كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

#### 6. تحسين الجودة (80 نقطة):

يبين قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

#### 7. مشاركة العمال (100 نقطة):

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.



## 8. النتائج (200 نقطة):

ويتم التركيز على النتائج التالية:

- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء الزبائن.
- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصص السوقية..
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، توفير مناصب شغل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات..<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

يظهر مما سبق أن إدارة التميز ومختلف نماذجها تساهم وبشكل كبير في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطورا في المؤسسات ومنه تطبيقها في المؤسسات من شأنه توفير منهجيات عمل وآلياته لقياس نتائج الأداء..

<sup>1</sup>المليجي، رضا إبراهيم مرجع سابق. ص. 251-255.

## الفصل الثاني: التطبيقات العملية لإدارة التميز بالمكتبات الجامعية:

### 1.2. مدخل مفاهيمي للمكتبات الجامعية:

1.1.2. تعريف المكتبات الجامعية.

2.1.2. أهداف المكتبات الجامعية.

3.1.2. أهمية المكتبات الجامعية.

4.1.2. وظائف المكتبات الجامعية.

5.1.2. أنواع المكتبات الجامعية.

6.1.2. مقومات المكتبات الجامعية.

## 2.2. إدارة التميز وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية:

1.2.2. القيادة بالإبداع والسعي للتميز.

2.2.2. التميز في السياسات والاستراتيجيات.

3.2.2. التميز في إدارة الموارد البشرية.

4.2.2. التميز في إدارة العمليات.

5.2.2. تميز العلاقات والموارد.

6.2.2. التركيز على المستفيدين وتقديم خدمات متميزة.

**تمهيد:**

شهدت المكتبات الجامعية دراسات عدة حول بعضا من الاتجاهات الإدارية الحديثة على غرار إدارة المعرفة، إدارة التغيير، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت.. وغيرها، ومن خلال هذا الفصل سيعرض الباحث محاولا تبيان كيفية اعتماد وتطبيق متغيرات أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة هي الأخرى ألا وهي إدارة التميز والتي يرى الباحث أن من شأنها التوفيق في التنسيق بين جميع عناصر المكتبات الجامعية (التكنولوجية، البشرية، الإدارية..) بفعالية جد متطورة وذلك من خلال تفعيل مجموعة متغيرات إدارة التميز الستة (القيادة بالإبداع والمعي للتميز، التميز في السياسات والاستراتيجيات، التميز في إدارة الموارد البشرية، التميز في إدارة العمليات، تميز العلاقات والموارد، التركيز على المستفيدين وتقديم خدمات متميزة) بالمكتبات الجامعية.

لكن قبل ذلك سرد لمجموعة عناصر حول المكتبات الجامعية في شكل مدخل مفاهيمي.

**1.2. مدخل مفاهيمي للمكتبات الجامعية:****1.1.2. تعريف المكتبات الجامعية:**

تعتبر المكتبات الجامعية من أقدم أنواع المكتبات، ومنذ ظهورها اكتسبت أهمية كبيرة للجامعة ولكافة المؤسسات العلمية الأخرى وذلك راجع لدورها الحيوي في شتى ميادين العلم والمعرفة.

- وتعرف المكتبات الجامعية بأنها مؤسسات تعليمية ثقافية تربوية اجتماعية تقدم خدماتها لطلاب الجامعة وطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد تمتد خدماتها لتشمل الباحثين من خارج الجامعة وذلك من خلال تنظيم وتسيير مقتنياتها المتنوعة وكافة مصادر المعلومات التي تدعم العملية التعليمية والبحثية<sup>1</sup>.
- ويعرفها "هاني محمد" بأنها مركز للبحث والباحثين وذلك لما تقدمه من مشروعات بحثية نظرية عملية في أعمال أطروحات الماجستير والدكتوراه<sup>2</sup>.
- كما عرفتها الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات المكتبية بأنها "مكتبة أو نظام من المكتبات تتشأه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات"<sup>3</sup>.
- 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 فيها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Joan M.Beitz, AU Rights Reserved. Online Dictionary of Library and InformatioScience>About the Dictionary copyright 2002.p.697.

<sup>2</sup> محمد، هاني. المكتبة والمجتمع (أنواع المكتبات وأثرها على قيام الحضارات). كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، 2014. ص.97.

<sup>3</sup> محمد جابر موسى، نجلاء. تطور علم المكتبات من القديم إلى الحديث. الإسكندرية: دار الوفاء، 2015. ص.71.

<sup>4</sup> الفوقا، أديب إبراهيم. التجربة المكتبية الأكاديمية في جامعة الأقصى بغزة: الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: النظم الآلية- تجارب عربية. ج2. الإسكندرية: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008. ص.241.



• أو هي مكتبة أو مجموعة المكتبات التي تنشأ وتدار وتمول من قبل الجامعة لتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة بما يتناسب مع أهداف الجامعة<sup>1</sup>.  
وبما أن الهدف الأساسي للمكتبات الجامعية هو تقديم خدمات متنوعة للمجتمع الأكاديمي والباحثين سواء داخل أو خارج أسوار الجامعة، يمكن الإشارة إلى مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية وتحديدده في الفئات التالية:

- ✓ الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم العلمية.
- ✓ أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.
- ✓ الباحثين من المجتمع المحلي ومؤسساته.
- ✓ الباحثين وطلبة الدراسات العليا.

ورغم الاختلاف حول تعريف موحد للمكتبة الجامعية بين الباحثين إلا أنه هنالك إجماع حول أهمية ودور المكتبة الجامعية، فجميع التعريفات تصب في مضمون واحد هو خدمة البحث العلمي<sup>2</sup>.

### 2.1.2. أهداف المكتبات الجامعية:

تتبنى أهداف المكتبات الجامعية من أهداف الجامعة ذاتها، باعتبارها منظومة فرعية قائمة بحد ذاتها وتشكل دعامة أساسية في حركية واستمرارية النشاطات والبرامج الأكاديمية والبحثية المرتبطة بالجامعة وعليه يمكن تحديد أهداف المكتبات الجامعية في:

- ✓ توفير مجموعة حديثة متوازنة وشاملة من مصادر المعلومات التي تخدم التخصصات العلمية المختلفة والبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية الجارية في الجامعة .
- ✓ تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بالمعالجة الفنية والبيبلوغرافيا.

<sup>1</sup> همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008. ص.90-93.

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة الشاملة- الهندرة- إدارة المعرفة- الإدارة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص.42.

- ✓ تقديم الخدمة المكتبية والمعلوماتية لمجتمع المستفيدين لتيسير عملية البحث والاسترجاع.
- ✓ تدريب المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها المختلفة<sup>1</sup>.
- ✓ تسجيل وترقيم المواد المكتبية التي تتضمنها لإثبات ملكيتها للجامعة ومكان وجودها ومصدر الشراء والاقتناء.
- ✓ تجليد وصيانة تلك المواد لضمان استخدامها للأجيال القادمة.
- ✓ توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا<sup>2</sup>.
- ✓ المساهمة في نقل التراث العالمي للجامعة من خلال توفير المراجع الأجنبية.
- ✓ تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الجامعية داخل وخارج البلد والتبادل العلمي مع مختلف المؤسسات العلمية<sup>3</sup>.
- ✓ النهوض بالحركة العلمية والبحث العلمي إلى أرفع مستوى.
- ✓ ربط نشاطها التكويني والتعليمي بالسياسة التنموية للمجتمع .
- ✓ تحقيق التوازن بين العلوم النظرية وجوانبها التطبيقية .
- ✓ النشر وتقديم نتائج البحوث، إضافة إلى دعم البحث العلمي وتنمية المعرفة البشرية.
- ✓ إعداد الكوادر المتخصصة وفي مختلف التخصصات التي تتطلبها عمليات التنمية الشاملة في المجتمع.
- ✓ تطوير النظم المكتبية بما يتوافق مع التطورات الحديثة في مجال خدمات المكتبات والمعلومات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> النباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة، 2008. ص.91،92.

<sup>2</sup> إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012. ص.17.

<sup>3</sup> المدادحة، أحمد نافع، وليد ناصر شناق. المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2015. ص.163.

ولقد تأثرت أهداف المكتبات الجامعية بالمتغيرات الحديثة كونها تعمل في بيئة متغيرة مما يجعلها دائما في حالة مراجعة لأهدافها لتحقيق التوافق مع البيئة الخارجية وضمان تقديم الخدمات للمستخدمين، ويمكن إيجاز هذه المتغيرات في النقاط التالية:

- ❖ الثورة التكنولوجية التي أسهمت في تغيير أهداف المكتبات الجامعية ونشأة إمكانيات هائلة نتيجة ترابط أشكال التكنولوجيا التي منها الاتصالات، الحاسب الآلي، ... الخ.
- ❖ ظهور العديد من الأوعية المعلومات الالكترونية محل المواد الورقية والآلات محل العمل البشري في الكثير من الأعمال الفنية وغيرها.
- ❖ عمل التكنولوجيا على إلغاء التباعد المكاني و الزماني وتحقيق التواصل بين المستخدم والمكتبة على مدى الساعة، حيث أصبح من السهل الوصول إلى المعلومات بوسائل تكنولوجية متطورة.

ولقد أصبح لزاما على المكتبات الجامعية أن تعمل على تحسين الأداء وزيادة كفاءتها في التعامل مع المتغيرات المتسارعة، وفي كافة الأحوال تسعى المكتبات الجامعية إلى مراجعة أهدافها والتأكد من استمرار قابليتها للتحقيق، تعمل على تبني أهداف جديدة تتماشى مع المتغيرات الحديثة<sup>2</sup>.

### 3.1.2. أهمية المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبة الجامعية رافدا من روافد البحث العلمي وركيزة أساسية في المنظومة الأكاديمية من خلال جملة الأدوار والوظائف المتنوعة والمختلفة التي تؤديها، وهذه المكانة الجوهرية راجعة إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها المكتبة الجامعية حيث تتمثل أهميتها في:

✓ كونها الجهاز المسؤول في الجامعة على توفير مختلف أوعية المعلومات اللازمة لإنجاح الرسالة الجامعية.

<sup>1</sup> خطاب، السعيد. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: دار الوراق، 2014. ص.210.

<sup>2</sup> المدانحة، أحمد نافع، حسن محمود مطلق. مرجع سابق. ص.60،61.

- ✓ تعتبر الجهاز الأكثر ارتباطا بالبرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة ويخدمها بصورة مباشرة.
- ✓ دورها الريادي والمهم في نجاح برامج التعليم، وعليها يتوقف نجاح أو فشل مجمل العملية التعليمية.
- ✓ تعد أحد المعايير الأساسية التي تقام عليها الخطوط وبرامج الدراسات الجامعية العليا.
- ✓ القاعدة الأساسية للبحث العلمي والمعيار الحقيقي الذي تقوم على أساسه مكانة الجامعة وسمعتها والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية<sup>1</sup>.
- ✓ تساهم في تشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- ✓ تشجع النشر العلمي (بحوث، دراسات، كتب.. وغيرها) .
- ✓ لها دور كبير من خلال المساهمة في البناء الفكري للمجتمع.
- ✓ حماية التراث والفكر الإنساني والحفاظ عليه وإتاحته للاستعمال.
- ✓ تعليم وإعداد كوادر بشرية متخصصة<sup>2</sup>.

#### ✚ مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية:

- الطلبة بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم العلمية.
- اعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- الهيئة الادارية في الجامعة من الموظفين والعاملين في مختلف الدوائر الادارية.
- الباحثين في مختلف المجالات والموضوعات.
- افراد المجتمع المحلي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الالكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011. ص.139،140.

<sup>2</sup> عبد الحميد، فادي. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة، 2006. ص.167.

<sup>3</sup> المداحنة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة، 2011. ص.112.



#### 4.1.2. وظائف المكتبات الجامعية:

تختلف وظائف المكتبات الجامعية عن باقي من أنواع المكتبات الأخرى، من حيث تغطيتها للأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وتتلخص أبرز وظائف المكتبة الجامعية في:

##### • الوظيفة الإدارية:

وتتمثل في:

- ✓ تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها العمل على تسيير العلم بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.
- ✓ التنسيق مع إدارة الجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيع بنودها.
- ✓ اختيار العاملين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها<sup>1</sup>.

##### • الوظيفة الفنية:

وتتمثل في:

- ✓ اختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها، وهذه المواد تكون متنوعة وتشمل الكتب والدوريات، المخطوطات، الخرائط.. وغيرها من مصادر المعلومات.
- ✓ المعالجة الفنية للمجموعات المكتبية من خلال القيام بعملية الفهرسة والتصنيف، وإعدادها للاستخدام.
- ✓ تجليد وصيانة المجموعات والحفاظ عليها من التلف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ملحم، عصام توفيق. مرجع سابق. ص. 144.

<sup>2</sup> إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2009. ص. 249.



• الوظيفة الخدمية الموجهة للمستخدمين:

إضافة إلى الوظائف الأساسية التي تقوم بها المكتبات الجامعية المتمثلة في شقها الإداري والفني نجد أن المكتبات الجامعة بوظائف تقدم من خلالها خدماتها للمستخدمين وذلك من خلال:

✓ توفير مختلف مصادر المعلومات التي تسهم في دعم البرامج الدراسية والبحثية في الجامعة.

✓ تسهيل وصول جميع المستخدمين إلى مصادر المعلومات المختلفة.

✓ إعداد أدوات استرجاع المعلومات من فهارس وأدلة وقوائم وببليوغرافيات وغيرها من الأدوات التي تسهم في إرشاد المستخدمين إلى أماكن وجود مصادر المعلومات.

✓ تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية للمجتمع الأكاديمي بالطرق التي تناسب احتياجات كل فئة .

✓ تهيئة المكان المناسب للاطلاع الداخلي، ولعمل البحوث والدراسات، وذلك من خلال توفير كافة التجهيزات الأزمة والظروف الملائمة .

✓ تدريب المستخدمين على استخدام المكتبة من خلال إعداد البرامج الإرشادية والتدريبية.

✓ إصدار النشرات والأدوات الببليوغرافية التي تساهم في التسويق للمكتبة وتحيط الفئات المستهدفة بأهم أنشطتها وإنجازاتها<sup>1</sup>.

وانطلاقاً مما سبق ذكره يمكن ملاحظة أن جميع الوظائف التي تقوم بها المكتبات الجامعية تتمحور بالدرجة الأولى حول خدمة المستخدمين منها، كما يمكن القول أنه يجب على المكتبات الجامعية أن تعمل دائماً على تكييف هذه الوظائف لتلائم وتتماشى مع التطورات الحديثة التي أصبحت ضرورية في المكتبات الجامعية.

<sup>1</sup>الترتوي، محمد عوض. وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2009. ص.157.

## 5.1.2. أنواع المكتبات الجامعية:

تؤدي المكتبات بمختلف أنواعها على مستوى الجامعة دورا محوريا كونها مرافق حيوية تعين الجامعة على الوفاء برسالتها وتحقيق أهدافها وتدعم سياستها التعليمية، وتتخذ المكتبات الجامعية عدة أنواع هي:

## ✚ المكتبات المركزية:

وهي المكتبة الرئيسية للجامعة والتي تتطوي تحتها جميع الأنواع الأخرى الموجودة بالجامعة، حيث تتولى مهمة الإشراف عليها وتزويدها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة إلى جانب التأطير من خلال توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات المتواجدة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الفنية والتنظيمية والعلمية وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة.

وعموما فان المكتبة المركزية هي الواجهة الحقيقية لكافة المكتبات التي تضمها الجامعة، فهي تعد همزة وصل ما بين هذه المكتبات من خلال قيامها بعمليات التنسيق والتكامل من جهة والإدارة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

## ✚ مكتبات الكليات:

يتواجد هذا النوع من المكتبات على مستوى الكليات، حيث سارعت هذه الأخيرة إلى إنشاء مكتبات خاصة بها محاولة في ذلك جمع مصادر المعلومات المختلفة التي من شأنها أن تحقق الاستفادة المشتركة بين الباحثين والأساتذة وطلبة الدراسات العليا التابعين للأقسام المشكلة للكلية وغالبا نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة وخطوط الارتباط بشبكة الانترنت، ورغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدها الوثائقية أو التكفل

<sup>1</sup>عشري، نجلاء عبد الفتاح طه. التقنيات الحديثة وأثرها في المكتبات. مصر: دار الوفاء، 2014. ص.476.

بجزء من الكتب والوثائق التي كانت تثقل كاهل المكتبات المركزية من حيث جوانب التنظيم والتخزين<sup>1</sup>.

#### ✚ مكتبات الأقسام:

يشمل الهيكل التنظيمي للجامعة عدة أقسام بكل كلية من الكليات ، لذلك فإن وجود مكتبة بكل قسم بها يعد مناسباً لتوفير مواد البحث لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة بالقسم، وحتى تكون هذه المواد متاحة لهم باستمرار<sup>2</sup>، ومن مميزات مكتبات الأقسام أنها تقوم بتقسيم المصادر والمجموعات التعليمية إلى وحدات موضوعية تخصصية مما يسهل عملية استخدامها والاستفادة منها في تقديم خدمة مكتبية جيدة، كذلك حرصها على دعم ومساعدة نظم المكتبة الجامعية، حيث أصبح تركيز وزيادة اهتمام الأقسام بمكتباتها<sup>3</sup>.

#### ✚ مكتبات المخابر:

تنشأ هذه المكتبات على مستوى الأقسام المجهزة بمختبرات لإجراء التجارب العلمية والأعمال التطبيقية والتي تستوجب مواد ووثائق خاصة ، وتحتوي على رصيد مهم من الوثائق والمواد بشكل لا يمكن الاستغناء عنها لإنجاز تجارب الباحثين والأساتذة والأعمال التطبيقية الموجهة للطلبة كما أن هذه المكتبات أيضاً أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية ومرتبطة بشبكة الانترنت<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق، 2014. ص.69،70.

<sup>2</sup> اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: دار الأكاديميون، 2016. ص.23.

<sup>3</sup> خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2014. ص.208.

<sup>4</sup> المداحة، أحمد نافع. حسن محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012. ص.57.

### ✚ مكتبات المعاهد والمدارس العليا:

وتصنف من بين المكتبات الجامعية لتواجدها بالمعاهد الكبرى والمدارس العليا التي تقوم بالتكوين الجامعي، وتكون الوثائق التي تتضمنها حسب التخصصات التي تضمها وتكون في غالبية الأحيان تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مكتبات لا تقل أهمية من حيث مجموعاتها وخدماتها عن المكتبات الجامعية الأخرى<sup>1</sup>.

ورغم اختلاف أنواع المكتبات التي تضمها الجامعة إلى أنها تعمل جميعا على تحقيق أهدافها والوفاء برسالتها وخدمة كافة المستفيدين.

### 6.1.2. مقومات المكتبات الجامعية:

ترتكز المكتبات الجامعية على مجموعة من المقومات الأساسية التي تعينها على تحقيق كافة أهدافها والقيام بمهامها وتقديم خدماتها، والمتمثلة في:

#### • المقومات المادية:

##### - الموقع والمبنى:

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 من مصادر المعلومات بها وكذا كافة الخدمات التي تقدمها،

<sup>1</sup> بوشارب بولوداني، لزهرة. المكتبات الجامعية داخل البيئة الإلكترونية افتراضية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس سطيف. مذكرة ماجستير. جامعة منتوري-قسنطينة-. 2006. ص.47.



ونظرا لأهمية الكبيرة لموقع المكتبات الجامعية فقد اهتمت المعايير الموحدة للمكتبات بالموصفات الخاصة بمواقع المكتبات نذكر منها المعايير الموحدة التي وضعتها اللجنة المشتركة بين جمعية مكتبات البحوث وجمعية مكتبات البحوث والكليات الجامعية، التي أوصت بأن توضع المكتبات بمكان يتيح لمجتمع الجامعة الاتصال القريب بها<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>، فالموقع المكتبة الجامعية أهمية بالغة، حيث يجب أن يكون هناك دقة في اختيار مركز المكتبات الجامعية خدمة للمستفيدين منها من جهة وتحقيق لفاعليتها من جهة أخرى. كما يعد المبنى من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المكتبات الجامعية بقدر كبير في تقديم خدماتها وتأدية وظائفها، وذلك يستوجب تخطيط دقيق ويكون وفق مبادئ وشروط نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup>الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر. مصر - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2016. ص154.

<sup>2</sup>موسى، غادة عبد المنعم. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها، تسويقها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012. ص157-159.



- ✓ تخطيط المبنى ينبغي أن يتلائم مع الخدمات التي تقدمها المكتبة الجامعية.
  - ✓ التركيز على تخطيط التنظيم الداخلي قبل النظر إلى التنظيم الخارجي.
  - ✓ تطوير خطة المبنى بالشكل الذي يتماشى مع احتمالات النمو والتوسع في المخازن والخدمات والرصيد وقاعات الاطلاع، وإمكانية التعديل كما يحقق الإدارة الاقتصادية حيث تتطلب عملية الإشراف عدد قليل من الأبناء.
  - ✓ 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 والتغيير<sup>1</sup>.
- فمبنى المكتبات الجامعية يجب أن يكون مناسباً وتتوفر فيه كافة التسهيلات والعناصر الأساسية وأن يشمل على:
1. **منطقة المدخل:** وتشمل مكتب إيداع الأمانات، ودورة المياه، خدمات مكتب الإعارة، خدمة المراجع، الفهارس، السلاسل، والمصاعد المؤدية لباقي المكتبة.
  2. **أقسام العمليات الفنية:** كالفهرسة والتصنيف، حيث يستدع أن تكون المسافة قصيرة ومن المستحسن أن يكون قسم التزويد على امتداد لقسم الفهرسة، فضلاً عن قرينه من قسم خدمة المراجع مع الحرص أن يكون قسم الدوريات في الطابق الأول إذا صمم هذا الدور على وجود قاعة عرض الدوريات وأيضاً في نفس المكان.

<sup>1</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. أحمد بدر. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب، 2001. ص.289.

3. مكان الكتب وأماكن القراءة: وهو من بين أهم الأمور التي يجب التركيز عليها عند عملية التخطيط للمبنى مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة المجموعات وعدد المستفيدين، وأن تكون المصادر بالقرب من المكان المخصص للقراء<sup>1</sup>.

كما يجب التركيز على المظاهر الجمالية في المكتبات الجامعية سواء داخل المكتبة أو خارجها حيث تلعب الجوانب الجمالية دوراً إيجابياً في تأمين الراحة النفسية للرواد والعاملين على حد سواء مع الحرص أن لا يكون على حساب الجانب الوظيفي للمكتبة<sup>2</sup>.

#### ❖ الأثاث والتجهيزات:

حيث تحتاج المكتبات الجامعية مجموعة من التجهيزات الضرورية و الأثاث 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 ترميم<sup>3</sup>.

➤ التجهيزات: والتي تعبر عن الموارد التكنولوجية التي تتطلبها المكتبات الجامعية وتشمل: الفاكس، المصغرات الفيلمية، الميكروفيش، جهاز قراءة الميكروفيلم والميكروفيش، الأقراص المدمجة الحاسب الآلي، النظام الآلي<sup>4</sup>، إضافة إلى التجهيزات التي تم ذكرها نجد شبكة الانترنت التي أصبحت من أهم ما يجب أن يتوفر في المكتبات الجامعية والمساحات الضوئية، الهاتف كذلك وجود برمجية وثائقية لتسيير المكتبة وإدارتها وغيرها

<sup>1</sup> عبد الهادي، محمد فتحي. بدر، أحمد. المرجع السابق. ص. 292- 294.

<sup>2</sup> صوفي، عبد اللطيف. المكتبات الحديثة مبانيها وتجهيزاتها. الرياض: دار المريخ، 1992. ص. 72.

<sup>3</sup> صريدي، عبد الحميد. إدارة الوقت لدى عمال المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية -قسنطينة-. مذكرة ماستر. جامعة قسنطينة<sup>2</sup>، 2013. ص. 16.

<sup>4</sup> القبلان، نجاح قبلان. التجهيزات الآلية لمكتبات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة لواقع التطبيقات الحاسوبية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001. ص. 63، 64.

من الموارد التكنولوجية التي أصبحت بشكل مفروض على المكتبات الجامعية أن تتوفر فيها تماشياً مع المتغيرات الحديثة .

#### • المقومات البشرية:

تعتبر الموارد البشرية في المكتبات الجامعية أحد أهم المقومات الضرورية والتي بدونها لا يمكن للمكتبة القيام بخدماتها، فهي تحتاج إلى جهود عقلية ومهنية توظفها للقيام بكافة الأنشطة والعمليات الفنية، خدمة للقراء وتلبية لاحتياجاتهم من جهة ولتحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها من جهة أخرى ولتحقيق ذلك يجب أن يشمل جهاز الموظفين في المكتبات الجامعية على موارد بشرية قادرة على القيام بكافة الوظائف والمهام الموكلة إليها.

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

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

❖ **غيرالمؤهلين:** 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، الحراس..<sup>1</sup>

وتوظيف عدد كبير من العاملين في المكتبات الجامعية ليس بالضرورة أنه سيضمن تقديم خدمة ذات فاعلية، وبالتالي يجب توظيف كوادر بشرية تكون مؤهلة علمياً وفنياً وتقنياً وتكون كافية لتقديم خدمات فنية متفوقة وبمستوى عالٍ فالمكتبات الجامعية يجب أن تستعين بعدد من الموظفين يتوافق واحتياجاتها الفعلية، فالنسبة لعدد العاملين تتحكم فيه عدة اعتبارات

<sup>1</sup>البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين بالمكتبات. القاهرة: دار العربي، 1986. ص.50.

يجب مراعاتها منها عدد الطلبة أعضاء هيئة التدريس وكافة المستفيدين، حجم المكتبة وتصميمها، عدد الرصيد، عدد مكتبات الأقسام بالكلية، عدد ساعات عمل المكتبة. بالإضافة إلى عاملان مهمان هما المخصصات المالية للجامعة، ومدى اهتمامها بمجال التطوير والبحث العلمي وتحقيقها لأهدافها العلمية<sup>1</sup>.

#### • المقومات المالية:

تحتاج المكتبات الجامعية كغيرها من المؤسسات إلى مخصصات مالية لتلبية احتياجات المكتبة من رصيد، تجهيزات، أثاث، وغيرها من المتطلبات لهذا تكون ميزانية المكتبة موزعة لتغطي ثلاثة نواحي رئيسية هي: الموظفين، الموارد المكتبية (الكتب، الدوريات..)، أجهزة ومعدات الصيانة.

ولقد أكدت المعايير العالمية للمكتبات الجامعية على ضرورة وأهمية تخصيص ميزانية مستقلة للمكتبة الجامعية وتكون تحت تصرف إدارة المكتبة التام حيث تقوم بصرفها بناء على أولويات واحتياجات برامج المكتبة، كما أوصت على تخصيص ميزانية خاصة بالمقتنيات وخدمات المعلومات بنسبة لا تقل عن 06% من الميزانية الأصلية للجامعة ولا تشمل هذه النسبة المعدات والصيانة.

وتمنح صلاحية توزيع الميزانية لمدير المكتبة بما يتفق وأنظمة الجامعة المالية<sup>2</sup>، كما يتم تقسيم الميزانية على أجزاء السنة مع مراعاة الاعتمادات المتغيرة لمواجهة التذبذبات الموسمية والظروف الطارئة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>قشيدون، حليلة. الإدارة العلمية (المناجمت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية -جامعة وهران السانبا نموذجاً-مذكرة ماجستير.جامعة السانباوهران،2009. ص.46.

<sup>2</sup>عاشور، محمد صالح بن جميل. المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية: حاضرها ومستقبلها. الرياض: دار المريخ. 1992.ص.81.

<sup>3</sup>عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل.مذكرة ماجستير.جامعة منتوري-قسنطينة-،2012. ص.35.



## • المقومات المعلوماتية:

يعتبر الرصيد من بين الموارد التي توليها الجامعة اهتماما كبيرا كونها الأساس في المكتبات الجامعية فذلك من الأمور التي تعينها على أداء دورها بكفاءة وفاعلية ، وبالتالي يجب الحرص على اقتناء مواد مكتبية تكون متنوعة وشاملة تغطي كافة التخصصات وتسد الاحتياجات المعرفية لمجتمع المستفيدين منها، و تتلائم مع البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية في الجامعة.

ولقد أكدت المعايير الموحدة الأمريكية على ضرورة أن تكون مجموعات مكتبة الجامعة ذات حجم ونوعية وملائمة لسد كافة الاحتياجات التعليمية وتسهيل برامج البحث الجامعية، فمن الضروري أن تكون مجموعات المكتبة الجامعية على درجة من الجودة والنوعية والحجم المناسب مما يحقق الارتقاء بالبحث ودعم برامج التعليم الجامعية في كل مستوياتها<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن رصيد المكتبات الجامعية يجب أن يكون متنوع يحتوي على مواد مطبوعة من كتب دوريات، مخطوطات وغيرها من المصادر الورقية وتماشيا مع التطورات ويجب أن تحرص كذلك على ضم المواد غير المطبوعة في رصيدها من مواد سمعية وبصرية وغيرها من المواد التي تشكل جزءا هاما من رصيد المكتبات الجامعية والتي من شأنها أن تخدم المكتبة إلى حد بعيد في تحقيقها لأهدافها كذلك مجتمع المستفيدين بما فيهم فئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

<sup>1</sup> موسى، غادة عبد المنعم. مرجع سابق. ص. 183.



## 2.2. إدارة التميز وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية:

## 1.2.2. القيادة بالإبداع والسعي للتميز:

مفهوم القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف معينة، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

قبل وضع مفهوم للقيادة بالإبداع ينبغي التعرّيج لمفهوم القائد المبدع، 'هو من ينظر إلى المشكلات بمنظور وعلاقات جيدة غير مألوفة ويتفاعل مع بيئة العمل وبيئة المؤسسة، ويقوم بالبحث والإستقصاء والحدس والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولمؤسسته ولمجتمعه، وقد يتعلّق هذا الأمر الجديد بالسلعة أو الخدمة، أو أساليب عمل جديد، أو إدارة جديدة'. ويتميز القائد المبدع بما يلي:

- دائم البحث والإطلاع ونو خيال واسع.
- لديه درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم..
- قادر على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدتها بدقة.
- يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات.
- لديه أصالة في التفكير وعدم التقليد، التعمق في الأمور والبعد عن السطحية.
- متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له.
- يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.
- على وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
- ذو رأي مستقل وموضوعي في حكمه.

<sup>1</sup>السكران، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. ط3، عمان: دار المسيرة، 2019. ص.18.

- واثقا من نفسه، ومءمنا بقدراته دون غرور.
- قادر على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر ولا يخضع لما هو كائن.
- مواجهة التحديات ولديه إصرار على تجاوز الصعوبات.
- مستقل بالرأي ولا يؤثر فيه الآخرون.
- متحمسا لأفكاره وبيذل جهدا ووقتا لتحقيقها.
- لديه قدرة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها.
- طموح جدا<sup>1</sup>.

وعليه فالقيادة بالإبداع هي: "الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة هنا تعتبر النشاط الإيجابي الذي يعتمده القائد في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير، ويعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والإتصال بهم...، ويقدم الإتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة<sup>2</sup>."

**فالقيادة بالمكتبات:** في كل من معناها ووضعها الرسمي، وتعريفها الأكثر بساطة، يمكن توضيحها بهذه العبارة: "شخص ما له أتباع". القادة يتولون ويلهمون الآخرين لتحقيق أفضل ما يستطيعون. القادة على كل المستويات في المكتبات الجامعية مفتاح نجاح التنظيم. القادة مطلوبون حيث هم الذين يستطيعون إلهام وتنمية الآخرين. يتطلب هذا الوجه من أوجه القيادة بعض الفهم لأهمية التفاعل بين الزملاء، إدراك الترابط للقيم الشخصية والتنظيمية والذي يقود إلى إنجاز التطلعات الجماعية للفرد والمكتبة. يتحقق هذا بمساعدة الآخرين على

<sup>1</sup> العتيبي، محمد زويد. الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. دار الفجر، 2007. ص.16، 15.

<sup>2</sup> رزيق، حنان. القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور -ولاية برج بوعرييج-. مذكرة ماستر. جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة-. 2015. ص.63.

التفكير والتصرف فيما وراء التعريفات السائدة. لإحداث التغيير في المكتبة، ينبغي على الزملاء المسؤولين أن يشجعوا، أن يغرسوا، أن يوصلوا، ويرفعوا الوعي الذاتي للآخرين لإثراء ثقافة المكتبة وإمكانيات المكتبيين..

المكتبات الجامعية عبارة عن مصدر-إن صح التعبير- لتنمية القيادة. ماذا يمكن أن يفعله أعضاء الإدارة العليا التنفيذيون، أولئك الذين لديهم مسؤولية أساسية لتنمية القيادة في مكتباتهم لاقتناص هذه الفرصة (تنمية القيادة) لتحقيق القيادة بالإبداع. والمجموعة التالية من ممارسات تنمية القيادة توفر ملخصاً جيداً للقيادة اليومية للوصول لمفهوم القيادة بالإبداع بالمكتبات الجامعية:

- التركيز على تنمية القيادة كمبدأ أساسي داخل المكتبة الجامعية. ضرورة وجب جعلها أولوية واضحة.
- ربط وتنسيق برامج تنموية للقيادة مع مبادرات إحداث التغيير الأكبر في المكتبة الجامعية.
- الأخذ برؤية عريضة حول من الذين سوف تكون لديهم القدرة على القيادة. والحرص بحيث لا يحكم مسبقاً على الإمكانيات بصورة مبكرة إلى حد المبالغة.
- صنع فرص لكي يتفاعل القادة المحتملون مع القادة الفاعلين والأكثر خبرة.
- تحديد أوامر ومهام ذات دلالة تتسم بالتحدي، والتي سوف نتسع لتشمل مزيد من القادة المحتملين.
- التأكد من أن القادة الرسميين القائمين على المكتبات الجامعية يتحملون مسؤولية القيادة الفعالة. ينبغي أن يتوفر إصراراً على أن ممارستهم للقيادة تضاهي فلسفة القيادة وقيم المكتبة.
- جعل العملية واضحة شفافة قدر الإمكان.
- التعرف على المراحل المختلفة لتنمية القادة.

- اليقظة للمواقف المعقدة والمتحدية ووضع المديرين والقادة المحتملين في تلك المواقف.
- جعل برنامجاً لتنمية القيادة ذلك الذي يستند إلى نموذج التعلم من خلال الفعل.
- إنشاء برنامج للتوجيه والإرشاد.
- التوقع بأن القيادة الحالية تؤدي دوراً حيوياً<sup>1</sup>.

ومنه فالقيادة بالإبداع في المكتبات الجامعية تعني: أن الأداء المتميز رهين بتوافر المهارات والقدرات للقيادة بمستوى مرتفع من الإبداع والابتكار، لذا تعد القيادة الجيدة العامل الأكثر تأثيراً في الأداء المتميز.. وفي المكتبات يجب على القيادة توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين بمختلف رتبهم ووظائفهم للمشاركة بالتطوير والتعلم والإبداع والابتكار<sup>2</sup>.

### 2.2.2. التميز في السياسات والإستراتيجيات:

قد يحكم على إدارة التميز بالفشل إذا لم تمتلك المكتبة الجامعية سياسات وإستراتيجيات واضحة ومفصلة يفهمها جميع العاملين بجميع مستوياتهم<sup>3</sup>.

تعريف الإستراتيجية: 'مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والإستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة'<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>ستوارت، روبرت، مورين سوليفان. تنمية قادة المكتبات: دليل كيفية الأداء للترتيب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات. ترجمة: محمد بن عبد العزيز الراشد. الرياض -السعودية-: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011. ص.19-31،30.

<sup>2</sup> المدو، آلاء عبد الكريم غالب. أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية. مجلة الدنانير، 9(2016): ص.373.

<sup>3</sup> المدو، آلاء عبد الكريم غالب، مرجع سابق، ص.373.

<sup>4</sup> خطاب، عابدة سيد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل. إعادة الهيكلة. الإندماج. مشاركة المخاطر. ط2. دار كليبواترا للطباعة والكمبيوتر، 1999. ص.4.



ويظهر من خلال التعريف السابق أن الإستراتيجية بالمكتبات الجامعية تعني أن هذه الأخيرة لا يمكن لها أن تعمل بمعزل عن حولها، وعلى المديرين أن ينظروا على وجه الخصوص في العلاقة بين أنشطتهم التخطيطية وتلك الخاصة بالمؤسسة الأم (الجامعة) مما يعد شكلا آخر لقضية التسلسل من أعلى إلى أدنى، والتدرج من أسفل إلى أعلى. ويمكن للعلاقة أن تكون علاقة اعتماد أو تكامل..<sup>1</sup>.

الأمر الذي يتطلب العمل على الإستراتيجية للمكتبات الجامعية بالشكل الذي يحقق التناسق والتكامل بين الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية الموضوعية، وبما يعزز تحقيق أهداف المكتبة الجامعية من خلال ضمان تحقيق مستويات مرتفعة للأداء على جميع المستويات والخدمات..<sup>2</sup>.

تعتبر السياسات والإستراتيجيات في المكتبات الجامعية جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هويتها ويبرر وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة عليها (الجامعة) على التفكير والتصرف بشكل إستراتيجي، الأمر الذي يساعد المكتبات الجامعية على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستفيدين في ظل ما يحيط بها من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية.

كما يمكن النظر إلى الإستراتيجية على أنها عملية تقوم من خلالها المكتبات الجامعية بدراسة مجموعة الافتراضات والاحتمالات المحيطة بها والتي تؤثر على تحقيق أهدافها،

<sup>1</sup>شاويلا، كورول. التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. ترجمة: حشمت قاسم. مصر: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات، 1998. ص.9.

<sup>2</sup>الدسوقي، أيمن. إدارة الأداء الإستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى - نموذجاً -'. *Cybrarians Journal* - ع47 (2017). 2019/03/17. الثامنة مساء. ص.10.



بالإضافة إلى ضرورة التأكد من وضوح النتائج التي تسعى المكتبات الجامعية لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من أجل حدوث التغيير المنشود.

وتعرف الإستراتيجية على أنها صنع واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم وأفكار ليست فقط للمكتبات الجامعية أو العاملين بها لكن أيضا للبيئة المحيطة التي تتواجد فيها المكتبات الجامعية.

**أهمية السياسات والاستراتيجيات بالمكتبات الجامعية:**

هناك مجموعة العوامل التي يمكن من خلالها استشراف أهمية السياسات والإستراتيجية بالنسبة للمكتبات الجامعية، يأتي على رأسها أنها:

- ✓ تساعد في تحديد مسار العمل في المكتبات الجامعية.
- ✓ تساعد في تطوير النتائج المرجوة من وجود المكتبات الجامعية.
- ✓ تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المكتبات الجامعية، من خلال التركيز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجه المكتبات الجامعية فهي تساعد صانعي القرار لتحديد ما يجب أن يتم.
- ✓ تساعد على صنع هوية للمكتبات الجامعية وتلبية إحتياجات المستفيدين مما يزيد من كفاءة العمل.
- ✓ تمكن الإدارة العليا والهيئة العاملة ككل القيام بأدوارهم بفاعلية أكثر حين يكون لديهم رؤيا تم صنعها بالمشاركة، ومن ثم يساعد ذلك المكتبات الجامعية على أن تستجيب بفاعلية للاحتياجات والمطالب الداخلية والخارجية.
- ✓ تساعد في حل المشاكل التي تواجه المكتبات الجامعية من خلال تحديد إمكاناتها الداخلية وما يتوافر لديها عوامل للقوة وأوجه الضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها، وبالأساس توقعات الفئات المستهدفة من المستفيدين.

✓ تساعد المكتبات الجامعية على تخصيص (توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها، فالإستراتيجية تعتمد على اعتبارات دقيقة لقدرات وبيئة المكتبات الجامعية، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات هامة خاصة بعمليات تقديم الخدمات.

✓ تزيد وعي المديرين بالتهديدات والفرص المحيطة، مع وضع التغيير في الحسبان في إطار بيئة ذات طابع أخذ في التعقيد. خاصة وأن الفكرة الوحيدة الثابتة في وقتنا الحالي هي: (التغيير بدلا من معالجة الأوضاع الحالية).

✓ تقليل درجة المخاطر في العمل المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المكتبات الجامعية وتوفير المرونة لديها للتكيف مع المتغيرات وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير التي يساعد على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

✓ تضع السياسات والإستراتيجيات أهدافا للتنفيذ وتدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم، كما ترسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة، ذلك بالإضافة إلى وضع الميزانيات بشكل أفضل<sup>1</sup>.

تقوم المكتبات الجامعية المتميزة بتنفيذ مهامها ورؤيتها من خلال إستراتيجيات واضحة مدعومة بالسياسات اللازمة، كما تطور الخطط والأهداف والعمليات، والاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية، وهنا يجب أن تتوفر خطط وأطر عمل واضحة وموثقة، ومقاسة كميا وفقا لإطار زمني واضح. ويتناول كيفية تحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال إعداد وتطبيق وتطوير سياسات وإستراتيجيات تتضمن خططا وبرامج وآليات وإجراءات عمل، وتتضمن الإستراتيجيات والسياسات مجموعة عناصر أساسية مشكلة خطوات رئيسية هي:

- صياغة السياسات والإستراتيجيات واعتمادها.
- بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> عبيد، عصام محمد. التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسات المعلومات. ع4، (2009): ص.43،44.

- تطوير سياسات المكتبة واستراتيجياتها ومراجعتها وتحسينها بحسب حاجات الأطراف المعنية والموارد المتاحة.
- نشر سياسات واستراتيجيات المكتبة، واعتمادها ومتابعة أداؤها..<sup>1</sup>.

### 3.2.2. التميز في إدارة الموارد البشرية:

هناك علاقة بين العنصر البشري والأداء المتميز يترجمها الإبداع كظاهرة إنسانية وعليه يكون العنصر البشري هو مصدر الأداء المتميز ولتوجيه العاملين لتحقيق الأداء المتميز. يجب عليهم أن يمتلكوا القدرة على تحمل المسؤولية والولاء والالتزام التنظيمي والمرونة اتجاه التغيير فضلا عن قدرتهم على تحمل الغموض والعمل بأسلوب الفريق لذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة معينة من الممارسات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في شؤون المؤسسة والمساهمة في تحديد الوصف الوظيفي وتقييم الأداء وتقديم الحوافز بشتى أنواعها للوصول إلى الأداء المتميز.<sup>2</sup>

إن المورد البشري أحد أهم عوامل الإنتاج في المؤسسة ومن غيره لا يمكن أن يتم أي تقدم ولا نهوض في أي مؤسسة كانت. لهذا فقد تصدر الإهتمام به وتفعيله كل المحاور الأساسية لبناء الجودة والوصول إلى التميز في الأداء..

لذى فإن أي مؤسسة تمتلك عنصر بشري مؤهل ومدرب، ويتسم بالكفاءة العالية.. ويدين بالولاء لمؤسسته فإنه -ومن دون شك- أن هذه المؤسسة حتما ستزدهر وتتميز. وفي هذا الصدد يجب التعامل بعناية فائقة مع هذا المورد وتفعيله لكي يتمكن من تقديم أقصى طاقاته في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المخلافي، سلطان سعيد عبده. درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. المجلة الدولية للبحوث التربوية/ جامعة الإمارات، مج42، ع3 (2018): ص.165.

<sup>2</sup> المدو، آلاء عبد الكريم غالب، مرجع سابق، ص.373.

<sup>3</sup> ولد سعيد، محمد. إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في المؤسسة: دراسة حالة الموريتانية للنقل البحري MTM. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر، 2009، ص.89.

وتعرف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية على أنها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المكتبة من القوى العاملة كما ونوعا، مع التركيز على أعلى الكفاءات.. فهي تسعى إلى توفير المورد البشري اللازم عن طريق التخطيط. كما تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية معتمدة في ذلك على تحقيق آماله ورغباته وطموحاته..".

وتهدف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية إلى تطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المكتبة لتحسين قدراتهم ومنه تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

أنشطة إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الأنشطة الخاصة باجتذاب (استقطاب) القوى البشرية، وتتضمن:

- تحليل الوظائف والأفراد (تحليل العمل).
- تخطيط القوى البشرية.
- التوظيف.

2. الأنشطة الخاصة بتطوير القوى البشرية، وتتضمن:

- تقييم الأداء وتقويمه.
- التدريب.

3. الأنشطة الخاصة بالحفاظ على القوى البشرية، وتتضمن:

- التحفيز.
- العلاقات الإنسانية (علاقات العمل).
- السلامة والصحة المهنية.

<sup>1</sup> حلالي، أمال. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الجبلالي بونعامة - خميس مليانة- رسالة ماستر. جامعة الجبلالي بونعامة -خميس مليانة-، 2015.ص.41.



## 4. الأنشطة الخاصة بالرعاية الإجتماعية للقوى البشرية، وتتضمن:

- توفير الخدمات الصحية (التأمين الصحي).
- توفير الخدمات الإجتماعية (نوادي، مواصلات، نقاعد، تأمين ضد العجز والوفاة.. إلخ)<sup>1</sup>.

✚ كما ويجدر بنا التعرّيج كذلك لأهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية في المكتبات الإلكترونية:

يعد العنصر البشري في المكتبات الإلكترونية أهم عناصر العمل والإنتاجية على الإطلاق، ومحورا أساسيا، وأداة فاعلة للوصول إلى أهدافها، وتحقيق التميز في الأداء. ويمكن القول أنه مهما توافرت للمكتبات الإلكترونية من موارد مادية ومالية وتكنولوجية وهياكل تنظيمية.. فإنها تبقى مجرد خامات لا بد للعنصر البشري استثمارها خدمة لأهداف المكتبة. لذلك تفوق أهمية الإستثمار في هذا المورد (المورد البشري) الإستثمار في بقية الموارد الأخرى. ويبرز هذا أهمية دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المعنية التي تشرف على عملية الإستثمار هذه، وذلك من خلال جهودها في تنمية الأداء الإنساني بالمكتبات الإلكترونية وتطويره وتوجيهه والتأثير فيه. ولذلك يجب على المكتبات الإلكترونية أن تحدث دائرة أو قسما خاصا لإدارة وتنمية الموارد البشرية<sup>2</sup>.

كذلك الحال بالنسبة للمكتبات الأخرى، خاصة التي تعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير مواردها البشرية ورصيدها المعلوماتي..

ولقد وضعت تكنولوجيا المعلومات المكتبات الجامعية بصفة خاصة على طريق المعلومات ولم يعد أمامها من بديل سوى دخول مجتمع المعلومات بوعي وإدراك وهذا لن يتأتى إلا من خلال أخصائي المعلومات الذي بدوره يجب أن يتلاءم ويتكيف مع المتغيرات

<sup>1</sup> همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2011. ص.282.

<sup>2</sup> عليان، ربحي مصطفى. "إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية". مجلة جامعة دمشق. مج30. ع3 و4، (2004): ص.222.



السريع المرتبطة بصناعة المعلومات لكي يحو أميته المهنية ويصل إلى مرحلة الكفاءة العالية ليقدّم المعلومات على أحسن وجه<sup>1</sup>.

#### 4.2.2. التميز في إدارة العمليات:

إن الأساس للإدارة المتميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها<sup>2</sup>.

وتهتم إدارة العمليات باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج، بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات وفقا للمواصفات المحددة وبالكميات والمواعيد المطلوبة وبأقل التكاليف. وتعرف إدارة العمليات بأنها إدارة نظم التحويل التي تحول المدخلات إلى سلع وخدمات.

استنادا إلى هذا التعريف فإن إدارة العمليات تعني إدارة جميع الموارد البشرية والمادية بهدف تقديم السلع والخدمات<sup>3</sup>.

ومن منطلق أن المكتبات الجامعية هي المحور الأساسي والمصدر المعلوماتي الرئيس داخل الجامعة يلجأ إليها المستفيدين، وذلك للإستفادة من مختلف الخدمات التي تقدمها ك: (خدمة الإعارة، خدمات التصوير والنسخ، خدمات التسويق، خدمات الإحاطة الجارية، خدمة البث الإنتقائي للمعلومات، الخدمات المرجعية، الخدمات الإرشادية والتدريبية، خدمات

<sup>1</sup> الحسنوي، علي محمد الدوكالي، محمد الفيتوري عبد الجليل. تأهيل أخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية الليبية للتفاعل مع الجيل الجديد من نظم المعلومات: جامعة الفاتح - كمنال -". المؤتمر العشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم)، نحو جيل جديد من نظم المعلومات والمتخصصين: رؤية مستقبلية. ص. 850، 851.

<sup>2</sup> المدو، آلاء عبد الكريم غالب، مرجع سابق، ص. 373.

<sup>3</sup> بن طوب، هديات. دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة "الجزائرية للتأمينات". أطروحة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -، 2016. ص. 11، 12.

البحث في قواعد البيانات، خدمة التعاون والتنسيق، خدمة الترجمة، خدمة غرف البحث، خدمات التنشيط، خدمات فضاء البراي، خدمات المعلومات الإلكترونية.. إلخ<sup>1</sup>.

كل هذه الخدمات هي نتاج للعديد من الإجراءات والعمليات الفنية.. ولتتم تحقيق هذه الخدمات كان لزاما أن تنشط المكتبة في إنجاز بعض الأعمال (الأنشطة الإدارية منها، والإجراءات والعمليات الفنية) بالغة الأهمية<sup>2</sup>. والتي يطلق عليها السلسلة الوثائق والتي هي جل العمليات والإجراءات الفنية التي تطرأ على مصدر المعلومات منذ دخوله للمكتبة إلى غاية تجهيزه للإستعمال من قبل جمهور المستفيدين.

والإجراءات الفنية والعمليات الإدارية هي النشاطات التي يتم عن طريقها اقتناء وتنظيم ومعالجة أوعية المعلومات بهدف استخدامها. وتتمثل في تزويد المكتبة بمختلف وسائط الإنتاج الفكري عن طريق الشراء والإهداء والتبادل والإيداع.. وفهرسة وتصنيف المواد التي يتم اقتناؤها لتيسير وصول القراء والباحثين إليها..

والوصف المادي والتحليل هي عبارة على إجراءات تدخل في عملية التزويد، وقواعد الوصف المادي لأوعية المعلومات وكيفية إثباتها في بطاقات الفهرسة، وتطبيق هذه القواعد في المكتبات الجامعية فضلا عن قواعد وصف الكيان الموضوعي لأوعية المعلومات بشقيه: رؤوس الموضوعات ورموز التصنيف.. وغيرها<sup>3</sup>.

كما يجدر في هذا الصدد الحديث عن عنصر جد مهم في المكتبات ومراكز المعلومات والمتمثل في المعايير الموحدة الصادرة عن الهيئات والجمعيات المتخصصة في إصدار هذه المعايير المختلفة والتي تستخدم بثبات كقواعد، أو خطوط إرشادية أو تعريفات لخصائص

<sup>1</sup>بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق. الجزائر: دار بهاء الدين، 2015. ص.40-49

<sup>2</sup>كريبش، أمينة. تقييم العمليات الفنية في المكتبات الجامعية. رسالة ماستر. جامعة قسنطينة2، 2018. ص.21.

<sup>3</sup>إسماعيل، حسن صالح عبد الله، إبراهيم أمين الورغي. الإجراءات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان-الأردن: مؤسسة الوراق، 1999. ص.3،4.

معينة للخدمات والعمليات الخاصة بالمكتبات، وذلك من أجل ضمان توافق ومطابقة هذه الخدمات والعمليات للغرض منها..

ويعتمد العمل في المكتبات الجامعية -إلى أبعد حد- على الإستفادة الفعالة من استخدام المعايير الموحدة وبصفة خاصة تلك المعايير الفنية والبيبليوغرافية التي تعمل كأداة لتبادل المعلومات ونقل الخبرة على المستوى العالمي، إذ أن هذه العملية بدون المعايير تصبح ضرباً من المستحيل<sup>1</sup>.

دوافع وأسباب استخدام المعايير في مجال المكتبات ومراكز المعلومات في جوهرها هي الأسباب نفسها التي أدت إلى اعتمادها في المجالات والقطاعات الأخرى، فإن وجود أعداد كثيرة من المكتبات ومراكز المعلومات التي تؤدي الوظائف والفعاليات والعمليات والإجراءات والخدمات نفسها.. والتي لها صفة التكرار بينها، أدى إلى ضرورة تقنين تلك الأعمال.. ومن ثم ظهرت المعايير لتحقيق ذلك التوحيد في إطار ما يسمى بالمعايير الموحدة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات.

صحيح أنه بإمكان أي مكتبة أن تضع تقنين خاص بها كتنظيم البيانات في التسجيلات البيبليوغرافية.. وغيرها، ولكن هذا سيجعل من المكتبة جزيرة منعزلة -إن صح التعبير- عن غيرها من المكتبات، وأيضاً إلى تحجيم الخيارات المطروحة أمامها وزيادة الأعباء المفروضة عليها..

وعلى النقيض من ذلك فإن استخدام تقنين معياري عالمي موحد مثل (مارك) سيحول دون تكرار نفس العمل ويسمح للمكتبات بأن تتشارك في مصادرها بالإضافة إلى إمكانية نسخ فهارس موثوق بها.. وبعبارة أخرى فإنه إذا قامت مكتبة ما بعمل نظام خاص بها لا يعتمد على المعيارية فهي بذلك تحرم نفسها من الإستفادة من نظام عالمي الهدف الأساسي منه

<sup>1</sup>زاید، بسرية محمد عبد الحليم. المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات. القاهرة -مصر-: الدار المصرية اللبنانية، 1998. ص.9.

هو دعم التواصل المعلوماتي. كما أن استخدام المعايير التقنية يمكن المكتبات من الاستفادة من النظم الآلية للمكتبات المتاحة تجارياً وذلك بهدف إدارة العمليات المكتبية.. وترجع أهمية استخدام المعايير في مجال المكتبات والمعلومات إلى العديد من النقاط أهمها:

- تعتبر المعايير ضرورة لفاعلية النظم الخاصة بالمكتبات بدونها لا تستطيع أن تقدم أفضل الخدمات للمستخدمين.
- تساعد في ضبط عملية الإدارة وتقوم كأساس للحوار بين العاملين في المكتبات والموردين والمستخدمين. فالبيانات المتعلقة بوثيقة ما أثناء الإقتناء يحتفظ بها أثناء المعالجة ثم تتاح للإطلاع عليها من قبل القراء.
- تسمح المعايير بعملية التحليل المقارن بين المكتبات التي تملك مهام متناظرة.
- تعتبر أداة ضرورية ولازمة للتوحيد في العمليات الفنية، والتقييم في الخدمات المكتبية، والتخطيط لإنشاء مكتبات جديدة وتحسين المكتبات الموجودة بالفعل.
- الرفع من مستوى أداء المكتبات.
- الإستغلال الأمثل للموارد: تبادل وطني قومي، استخدام أكثر من ملف بسهولة، التعامل مع تسجيلات من مصادر مختلفة.
- إن وجود المعايير يلزم الجهات المعنية بتطوير البرمجيات أو النظم الجاهزة للتطبيق في المكتبات بتبني تلك المعايير.
- زيادة إمكانيات التبادل الدولي والخبرة بين المكتبات.
- تحقيق المزيد من التبسيط في الإجراءات والممارسات..
- إخراج الخدمات على درجة أو أسس عالية من الكفاءة.
- التوحيد والتجانس في مخرجات العمليات الفنية.



- كذلك فإن التدقيق والضبط البيبليوغرافي حسب المعايير يمهد للانتقال إلى المكتبات المتكاملة.
- الإرتقاء بخدمات المكتبات إلى مستوى المعايير المطلوبة يجعلها تصل إلى درجة التميز وإشباع الرغبات الكاملة للمستخدمين.
- اتباع نظام تصنيف موحد داخل المكتبات ومراكز المعلومات ييسر على المكتبيين والمستخدمين الحصول على المواد المطلوبة دون تقييد أيما كانت هذه المكتبة أو كان حجمها<sup>1</sup>.

### 5.2.2. تميز العلاقات والموارد:

- يجب أن تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والإتصال والتشباك. وتلجأ إدارة التميز إلى التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والإستراتيجيات، وحشد الموارد التي تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع والبيئة. فضلا عن الإستفادة من الموارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية<sup>2</sup>.
- تعددت الإلتزامات التي ترتبط بها المكتبات الجامعية من أداء وظائفها وتتنوع هذه الإلتزامات وفقا لأنواع التالية من الإرتباطات الفعلية التي تصل بين المكتبة وبين محيطها الداخلي والخارجي، أي بينها وبين كل ما يمكن أن يؤثر فيها أو يتأثر بها:
- **المكتبة مع نفسها:** الموقع، المبنى، الأثاث، الموظفين.. وهذه كلها عناصر أولية تتطلبها الإدارة السليمة للمكتبة.
  - **المكتبة مع المواد المكتبية:** مقتنياتها ومجموعاتها التي تستدعي دائما التنمية، وأحيانا التنقية، وفي معظم الأحيان الصيانة.

<sup>1</sup> يوخاري، أم هاني. "أهمية اعتماد المعايير في مجال المكتبات والمعلومات المكتبة الرقمية - نموذجاً-". مجلة RIST، ع1، (2010)، ص. 181، 180.

<sup>2</sup> العدو، آلاء عبد الكريم غالب. مرجع سابق، ص. 373.



- المكتبة مع جمهورها: (المستفيدين بمختلف أنواعهم)، أي مع القارئ الفعلي والمسترشد الفعلي أولاً، ثم مع العازفين عن القراءة ثانياً.
  - المكتبة مع المكتبات الأخرى: وبعضها يمثل علاقات إدارية كالإشراف، أو التبعية، وبعضها تعاوني واختياري بحث، وبعضها تاريخي ليس إلا<sup>1</sup>.
- كذلك وتستطيع المكتبات الجامعية توفير مصادر المعلومات المختلفة من خلال طرق عدة نذكر منها:

- الشراء: وهو المصدر الرئيسي لتوفير معظم مقتنيات المكتبة ويمكن أن يتم الشراء مباشرة من المؤلف أو الناشر أو عن طريق وكيل يقوم بتقديم هذه الخدمة بمقابل.
- الإهداء: وهو مصدر آخر لكثير من مصادر المعلومات خاصة التي تأتي من مؤسسات لا تهدف إلى الربح، وقد يأتي الإهداء من أي مصدر كالمؤلفين وطبقات المتقنن والأغنياء وغيرهم..
- التبادل: وهو اتفاق بين مكتبتين أو أكثر يتم من خلاله تقايض أو تبادل المواد والمصادر فيما بينها وفق شروط معينة يتفق عليها الطرفان المتبادلان لمصادر المعلومات، في إطار ما يسمى بالتعاون بين المكتبات<sup>2</sup>.

#### أهداف التعاون بين المكتبات ومراكز المعلومات:

- ✓ تسهيل عملية الإعارة بين المكتبات.
- ✓ تشجيع مهمة تطوير البرامج التي من شأنها توسيع استخدام موارد المكتبة.
- ✓ تسهيل مهمة المكتبات المشتركة في الخطة التعاونية ومساعدتها في اختيار المواد المكتبية.

<sup>1</sup> عمر، أحمدأنور. الإجراءات الفنية مكتبات-عمليات التزويد والإعداد والصيانة-ط6. مصر: دار النهضة العربية، 2001. ص.7.

<sup>2</sup> عليان، ربحي مصطفى. أمين النجداوي. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2009. ص.262.

✓ توفير الوقت والجهد والمال من خلال التعاون في الأعمال المكتبية كالفهرسة المركزية والتعاون في مجالي التزويد والتخزين.

✓ تسهيل مهمة تطوير الممتلكات المكتبية.

توفير المواد المكتبية من خلال الإقتناء التعاوني والتي لا يمكن توفيرها فيما لو عملت المكتبات بصورة مستقلة عن بعضها..<sup>1</sup>.

### 6.2.2. التركيز على المستفيدين وتقديم خدمات متميزة:

لابد لأي منظمة التركيز على توقعات زبائنها من خلال مخرجاتها المتميزة فالطالب الخريج هو الذي سيعكس الصورة التعليمية التي انبثق منها والمنافس مع نظرائه من الخريجين من كليات أخرى، لذي فإن الأفراد المتميزين هم من تتوفر فيهم قدرات استثنائية في المجالات الأكاديمية والفكرية والتقنية والقيادية في التعليم الجامعي ويكون لهم دور في نهضة الأمة وتطورها من خلال الإفادة من نتائجهم وأفكارهم وأدائهم المتميز.<sup>2</sup>

يعتبر المستفيد حجر الأساس في البيئة المعلوماتية وهو القطب الذي تبتدئ منه دورة المعلومات وتنتهي إليه، لذلك كان لابد من الإهتمام بالمستفيدين وتسليط الضوء على احتياجاتهم ودراستها ومحاولة فهمها بغرض تقديم خدمات مناسبة وملائمة لرغباتهم واحتياجاتهم.

وعليه فنجاح المكتبات الجامعية مرهون ويقاس على مدى قدرتها على الإستجابة السريعة لاحتياجات مستفيديها. ومدى توفير الخدمات لهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غوار، عفيف. أنظمة المعلومات والمكتبات في الجزائر معايير التنظيم والتسيير: دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية. أطروحة دكتوراه. جامعة أحمد بن بلة - وهران، -، 2016، ص.103.

<sup>2</sup> المدو، آلاء عبد الكريم غالب، مرجع سابق، ص.373.

<sup>3</sup> بلححات، فاطمة الزهراء. مدى تلبية المكتبات الجامعية لاحتياجات المستفيدين: دراسة ميدانية لدى مكتبة جامعة الجبلالي. مذكرة ماستر. جامعة الجبلالي بونعامة - خميس ملوانة-، 2018، ص.19.

ومن بين الخدمات المهمة والتي تظهر الإهتمام بالمستفيدين من المكتبات الجامعية خدمة تدريب المستفيدين والتي هي عبارة عن برامج تعدها المكتبات الجامعية بهدف تنمية المهارات الأساسية للمستفيدين لاستخدامها وتحقيق الإفادة الفعالة من مصادرها وخدماتها وإمكانياتها بغرض تسهيل وصولهم إلى المعلومات التي يبحثون عنها، وزيادة الرضى عنها. حيث يتم تدريب المستفيدين على كيفية الإعارة.. وإعطائهم معلومات حول كيفية التعامل مع مصادر المعلومات بمختلف أنواعها.. وتدريبهم على استعمال الكشافات والمستخلصات والبيبليوغرافيات وقواعد البيانات وشبكات المعلومات.. والأنترنت وكيفية البحث بالإتصال المباشر، خاصة أولئك المستفيدين حديثي الإلتحاق بالجامعة كونهم قد قدموا من ثانويات - ربما- تهمل دور المكتبة..

كما هو واضح أن من بين أهداف المكتبات الجامعية تعليم المستفيدين وتدريبهم على استخدامها من خلال البرامج التدريبية، وذلك من أجل التحسين من مستوى مهاراتهم في الإستفادة من مصادر المكتبة وما تقدمه من خدمات<sup>1</sup>.

إضافة إلى الهدف الأساسي المراد تحقيقه من خلال تدريب المستفيدين بالمكتبات الجامعية الذي هو تنمية المهارات الأساسية للتعامل مع المكتبات وإكساب المستفيدين الحاليين والمحتملين القدرة على الإفادة الفعالة من مصادر المعلومات. نجد أيضا أهداف أخرى في نفس السياق نذكر منها:

➤ إيصال المعرفة والتقنيات المختلفة إلى المستفيدين والتي تمكنهم من تحديد احتياجاتهم المعلوماتية، واقتناء مصادر المعلومات وتقويمها ومعالجتها من خلال تنظيمها وإنتاجها ومن ثم اعتمادها.

<sup>1</sup> قصابي، ريمة. تقييم رضى المستفيدين من خدمات المعلومات في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-. مذكرة ماستر. جامعة قسنطينة2، 2013. ص.31.

➤ تنمية قدرة المستخدمين على أن يصبحوا عناصر تفاعلية نشطة في المكتبة كنظام للمعلومات.

➤ إكساب المستخدمين القدرة على المشاركة في جعل محتويات مصادر المعلومات قابلة للإسترجاع، وإشراكه في معالجة مصادر المعلومات.

➤ تعريف المستخدمين بسبل تقديم ما يتوصلون إليه من نتائج وما يكتسبونه من خبرات لغيرهم من المختصين في المجال من مكثبيين.

➤ إشراك المستخدمين في مدى جودة ما يقدم لهم من معلومات وخدمات، كون المستخدم المستهلك الأول والأخير لهذه المعلومات والخدمات، وآراءه تؤخذ بعين الإعتبار في تقييم أداء المكتبة وإعادة النظر فيها..

وتتمثل مجالات تدريب المستخدمين بالمكتبات الجامعية فيما يلي:

❖ **التدريب على استخدام وسائل البحث:** وذلك من أجل تحسيس المستخدمين خاصة الطلبة الجدد منهم بأهمية مصادر المعلومات خاصة في تحصيلهم العلمي والدراسي، وجعله يتقن العمل بأدوات البحث الوثائقي، ويتمتع بالمهارات اللازمة للبحث، وقادرا على تقويم واستغلال المعلومات المتوفرة.

❖ **التدريب على استخدام التكنولوجيات الحديثة:**

إن التكوين على استخدام التكنولوجيات الحديثة اتجاه قوي تعتمده الدول المتقدمة وتدعمه.. وتوسع ليشمل جميع التخصصات، فهو الأداة الأولى التي ساهمت بشكل كبير في تطوير جميع المجالات بما فيها الجامعات والمكتبات الجامعية.. ونجد التدريب على استخدام التكنولوجيات الحديثة يشمل ما يلي:

1. **التدريب على استخدام الأنترنت:** أصبح تدريب المستخدمين على استخدام الأنترنت أمرا ضروريا وحاجة ملحة للحصول على أحدث ما يحدث من مستجدات حول اهتمامات المستخدمين من معلومات علمية وتقنية.



2. التدريب على نظم الحوسبة: إن توفير نظام معلومات متكامل لا يكفي. بل كان لزاما

على المكتبات الجامعية أن تتبعه بدورات تدريبية للمستخدمين من أجل:

- تعريفهم بالنظام والخدمات والتسهيلات التي يقدمها.
- كفايات الإستعمال الأمثل لهذا النظام.
- التعريف بمختلف الإجراءات المتتالية للبحث من خلال هذا النظام.
- التعريف بمختلف التحديثات التي أدخلت على النظام وإطلاع المستخدمين عليها..<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

مما سبق إيراده من معلومات حول المكتبات الجامعية، ومتغيرات إدارة التميز.. الذي يتضح أن الإهتمام به في جل المؤسسات بمختلف أنواعها أضحت واضحا رأي العين، وذلك لما يمكن أن يحققه من تحسينات وتطورات ونجاحات في جميع عناصر هذه المؤسسات، وزيادة على ذلك التحسين والتطوير في السلع والخدمات. هذا ما أوجب على المكتبات الجامعية السير الحثيث نحو تبني وتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث للمضي قدما نحو تطوير أدائها والرفع من مستوى التميز في خدماتها بما يتواءم وما يحتاجه المستخدمين من رغبات متجددة ومتغيرة خاصة في وقتنا الحاضر..

<sup>1</sup>حريوش، حسين، عجيسي موسى. تكوين المستخدمين بالمكتبات الجامعية من خلال آراء المكتبيين: دراسة ميدانية بمكتبة د. أحمد عروة للعلوم الإسلامية - قسنطينة-. مذكرة ماستر. جامعة منتوري قسنطينة، 2011 ص 27-29.

## الفصل الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

### 1.3. التعريف بمكان الدراسة:

- 1.1.3. التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2.1.3. الموارد البشرية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.
- 3.1.3. الموارد المالية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.
- 4.1.3. الموارد المادية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.
- 5.1.3. الأرصدة الوثائقية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة.

### 2.3. إجراءات الدراسة الميدانية.

- 1.2.3. مجالات الدراسة.
  - 1.1.2.3. المجال المكاني.
  - 2.1.2.3. المجال البشري.
  - 3.1.2.3. المجال الزمني.

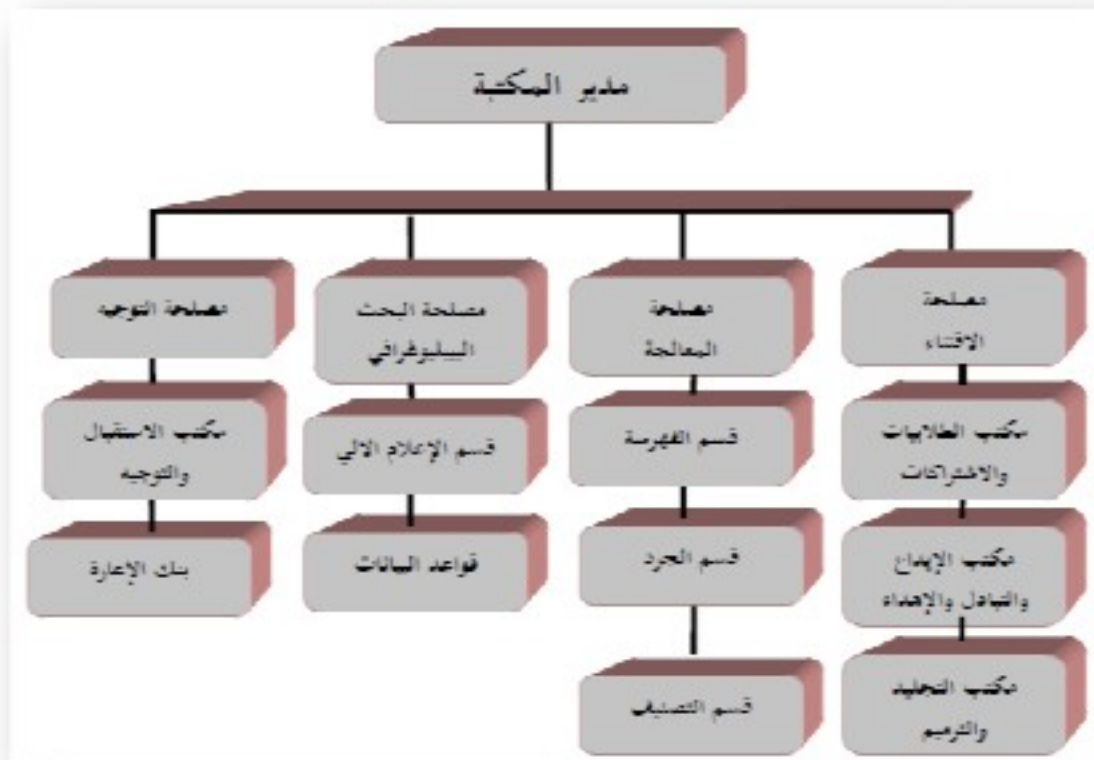
- 2.2.3. منهج البحث.
- 3.2.3. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة.
- 4.2.3. أدوات جمع البيانات.
- 3.3. نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها.
  - 1.3.3. جدول وتحليل البيانات.
    - 1.1.3.3. تحليل بيانات المحور الأول.
    - 2.1.3.3. تحليل بيانات المحور الثاني.
    - 3.1.3.3. تحليل بيانات المحور الثالث.
    - 4.1.3.3. تحليل بيانات المحور الرابع.
  - 2.3.3. نتائج الدراسة.
    - 1.2.3.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
    - 2.2.3.3. النتائج العامة للدراسة.
    - 3.3.3. مقترحات الدراسة.

### 1.3. التعريف بمكان الدراسة:

#### 1.1.3. التعريف بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة:

تقع المكتبة المركزية محل الدراسة في جامعة محمد خيضر لولاية بسكرة، بالقرب الجامعي شتمة، حيث تم تدشينها من قبل السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأستاذ الدكتور طاهر حجار في يوم 14 من ذي الحجة عام 1437، الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2016. وفتحت أبوابها لجمهور المستفيدين بشكل فعلي في الثاني من أكتوبر سنة 2016. وتضم هذه المكتبة مجموعة من الأرصدة الوثائقية تمس المناهج الدراسية الخاصة بالتخصصات العلمية والأدبية المتوافرة على مستوى كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية، والحقوق والعلوم السياسية.

#### الهيكل التنظيمي والإداري للمكتبة:



الشكل رقم (07) يوضح: الهيكل التنظيمي والإداري للمكتبة المركزية.



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

وفيما يلي عرض لبعض مهام ووظائف كل مصلحة:

### 1. مصلحة الإقتناء:

تتكفل هذه المصلحة بعملية الإقتناء بداية من الإختيار إلى غاية استقبال الكتب الجديدة وجردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الإطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر من عناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالجامعة، وتسهر على إعداد قوائم الكتب المراد انتقاؤها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس، وبالإعتماد على طلبات القراء مع الأخذ بعين الإعتبار مختلف الإحصائيات 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 اقتراح 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 المستخدمين للإفادة منها.

### 3. مصلحة البحث البيبليوغرافي:

تسهر هذه المصلحة على تطوير البحث البيبليوغرافي لدى المستخدمين ومساعدتهم في إنجاز بحوثهم العلمية، من خلال التحيين المستمر لقوائم الإشتراك 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 أيضا بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الإحصائيات والمعلومات عن الرصيد الوثائقي المتداول من طرف القراء.

#### 2.1.3. الإمكانيات البشرية المتوفرة بالمكتبة محل الدراسة:

حتى تتمكن المكتبة الجامعية من تحقيق وظائفها على نحو أفضل وتحقيق أهدافها الموضوعية، يجب أن يتوافر لها عناصر مؤهلة علميا وفنيا وتقنيا، ولهم القدرة على التعامل مع المعلومات ومصادرهما وتنظيمهما وإدارتهما، وتطوير خدمات المؤسسة، والتعامل مع التقنيات الحديثة للمعلومات ومتطلباتها ومشكلاتها. كما أنه هناك فئات عديدة من العاملين بدأت تظهر في مجال المكتبات بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص، كالاختصاصيين الموضوعيين والمبرمجين ومحلي أو مصممي النظم ومدخلي البيانات وغيرهم<sup>1</sup>..

ومن خلال الجدول الأدنى يستعرض الباحث إجمالي العاملين المتوافرين بالمكتبة محل الدراسة حسب الرتبة/ الوظيفة:

<sup>1</sup>الزاحي، سمية. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016. ص.155.

إجمالي الموظفين بالمكتبة:	محافظة بالمكتبات الجامعية:	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1:	مساعد مكتبي:	أمن:	مهندس دولة في الإعلام الآلي:	المجموع:
العدد	01	04	02	02	01	10

جدول رقم (04) يوضح: إجمالي الموظفين بالمكتبة المركزية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للعاملين على اختلاف وظائفهم ومهامهم داخل المكتبة المركزية هم 10 عمال، كما يظهر كذلك أن أغلبية العاملين بالمكتبة يشغلون رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول.

التخصص:	علم المكتبات:	أمن ووقاية:	إعلام آلي:	المجموع:
العدد	07	02	01	10

جدول رقم (05) يوضح: توزيع الموظفين بالمكتبة المركزية حسب التخصص والمؤهل العلمي.

بالنسبة لتوزيع العاملين بالمكتبة حسب تخصص المؤهل العلمي، فيتبين من خلال الجدول أعلاه بأن العاملين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات يشكلون 07 عمال مقارنة بالعدد الإجمالي لجميع الموظفين الذي يتبين أنه 10 عاملين.

### 3.1.3. الإمكانيات المالية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة:

يعتبر تخصيص ميزانيات المكتبات الجامعية من أهم عوامل نجاحها على جميع المستويات، والميزانية هي برنامج مالي يتم التعبير عنه من خلال وثيقة مكتوبة توضح بنودها، والشكل التالي يوضح ميزانية المكتبة المركزية -قطب شتمة- من للميزانية العامة للجامعة ككل:



الشكل رقم (08) يوضح: ميزانية المكتبة المركزية بالنسبة للميزانية العامة للجامعة.

ويظهر أن ميزانية المكتبة المركزية يتم تخصيصها من الميزانية العامة للجامعة ككل، وتقدر بـ: 5.000.000.000 أي بنسبة 9.43% من الميزانية العامة للجامعة والتي تقدر بـ: 53.000.000.000، وهي ميزانية سنوية مخصصة للتوثيق فقط، حيث يتم توزيعها على مكاتب الكليات التي يضمها القطب الجامعي أما باقي الميزانية فيتم صرفها وإنفاقها في تنفيذ سياسة تنمية المجموعات الخاصة بالمكتبة.

أما فيما يخص باقي النفقات الأخرى كالوسائل العامة والتجهيزات التكنولوجية المختلفة ومعدات المكتبة وميزانية التوظيف والتكوين بالنسبة للعاملين.. ومستحقات استهلاك الكهرباء ومصاريف الصيانة وغيرها مدرجة ضمن الميزانية العامة للجامعة.

#### 4.1.3. الإمكانيات المادية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة:

##### • موقع ومبنى المكتبة المركزية:

تتمتع المكتبة محل الدراسة بموقع -أقل ما يقال عنه أنه- مناسب ويتوافق والمعايير الموحدة الخاصة بمواقع بناء المكتبات الجامعية إلى حد كبير، حيث تقع في وسط الحرم الجامعي -شتمة- مما يسهل للمستفيدين التردد عليها، وهذا ما ساهم في زيادة عدد

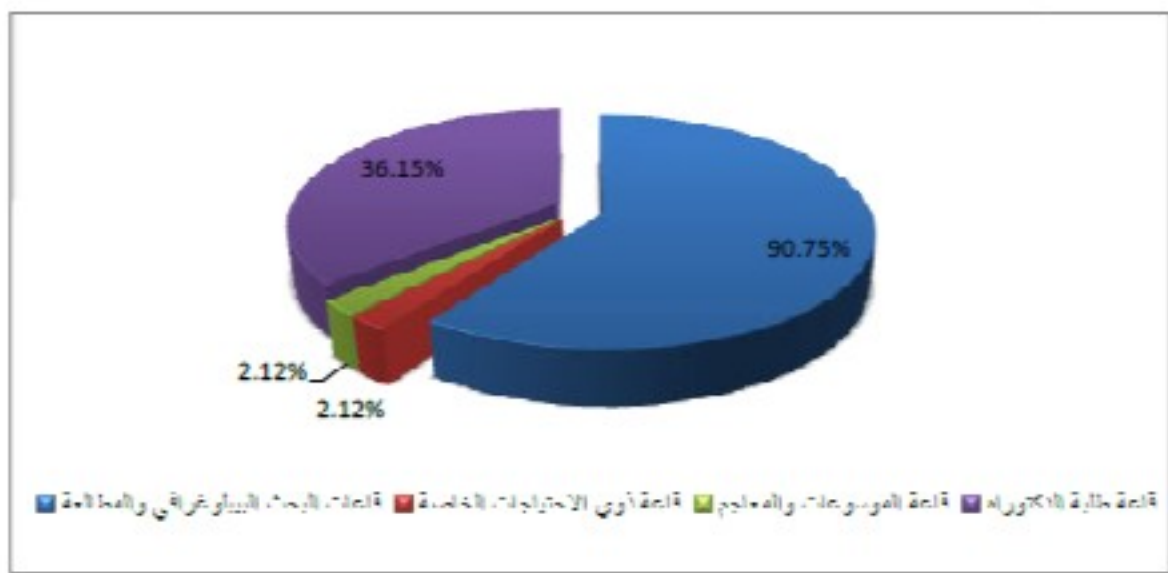


المستفيدين من المكتبة والاستفادة من مصادر المعلومات المتوفرة بها والخدمات التي تقدمها..

إضافة إلى المبنى الذي يعتبر من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المكتبات الجامعية في عمل وظائفها وتقديم خدماتها المختلفة لتلبية لاحتياجات مستخدميها.. وعليه يجب أن يكون مبنى المكتبة -خاصة المركزية منها- صرح فسيح يتيح للعاملين القيام بمهامهم وأدوارهم على الوجه الصحيح، وأن يتسم بالمرونة في التصميم.. والجداول الموالية تعرض بعض الأرقام الخاصة بالطاقة الاستيعابية لأقسام وقاعات المكتبة محل الدراسة:

المجموع:	قاعة طلابية الدكتوراه:	قاعة الموسوعات والمعاجم:	قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة:	قاعات البحث البيبليوغرافي والمطالعة:
564	204	12	12	336

جدول رقم (06) يوضح: الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية.



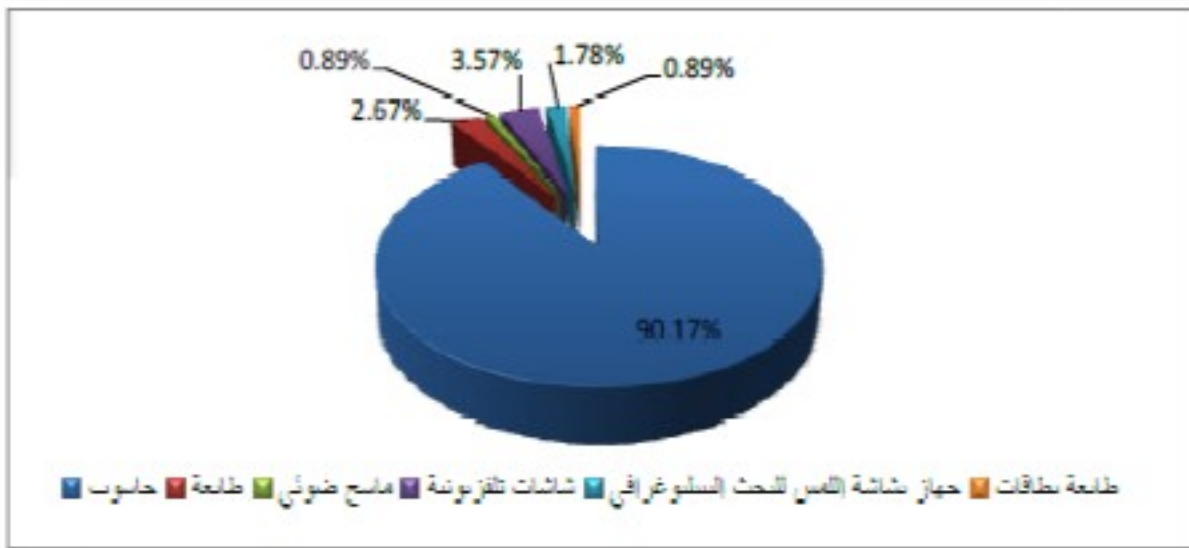
الشكل رقم (09) يوضح: الطاقة الاستيعابية لقاعات وأقسام المكتبة المركزية.

• الأثاث والتجهيزات الخاصة بالمكتبة المركزية:

تعمل المكتبة المركزية محل الدراسة على توفير التجهيزات اللازمة التي تسهل العمل في بيئة المكتبة والتي تحاول من خلالها مواكب التطورات التقنية الحديثة المختلفة وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية، وفيما يلي عرض لما تحتويه المكتبة من تجهيزات مختلفة:

التجهيزات:	حاسبات	طابعات:	ماسحات	شاشات تلفزيونية:	أجهزة بشاشة	طابعة
	آلية:		ضوئية:		لمس للبحث	بطاقات:
					البيبلوغرافي:	
العدد	101	03	01	04	02	01

جدول رقم (07) بوضوح: تجهيزات المكتبة المركزية.

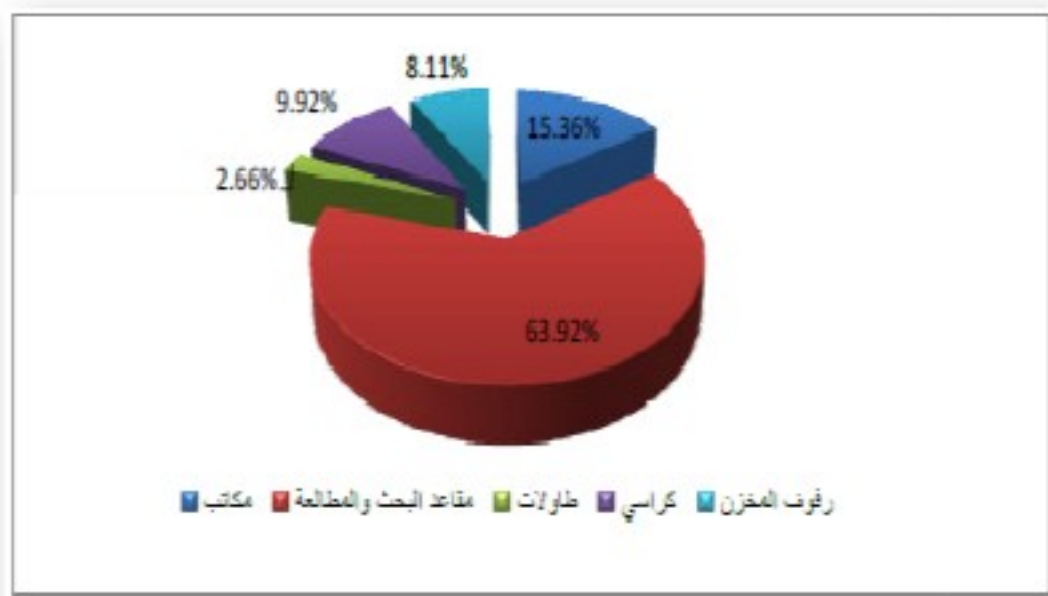


الشكل رقم (10) بوضوح: تجهيزات المكتبة المركزية.

أما بالنسبة للأثاث فتتوفر المكتبة المركزية على طاولات وكراسي مخصصة للمعالجة الفنية للرسيد، والرفوف المستخدمة لوضع مصادر المعلومات في المخزن، ومكاتب ومقاعد للمستفيدين بقاعات المطالعة والبحث البيبلوغرافي والأنترنت، ونعرض في الجدول الموالي أعداد كل منها:

نوع الأثاث:	المكاتب:	المقاعد:	الطاولات:	الكراسي:	الرفوف:
العدد	144	599	25	93	76

جدول رقم (08) يوضح: الأثاث بالمكتبة المركزية.



الشكل رقم (11) يوضح: الأثاث بالمكتبة المركزية.

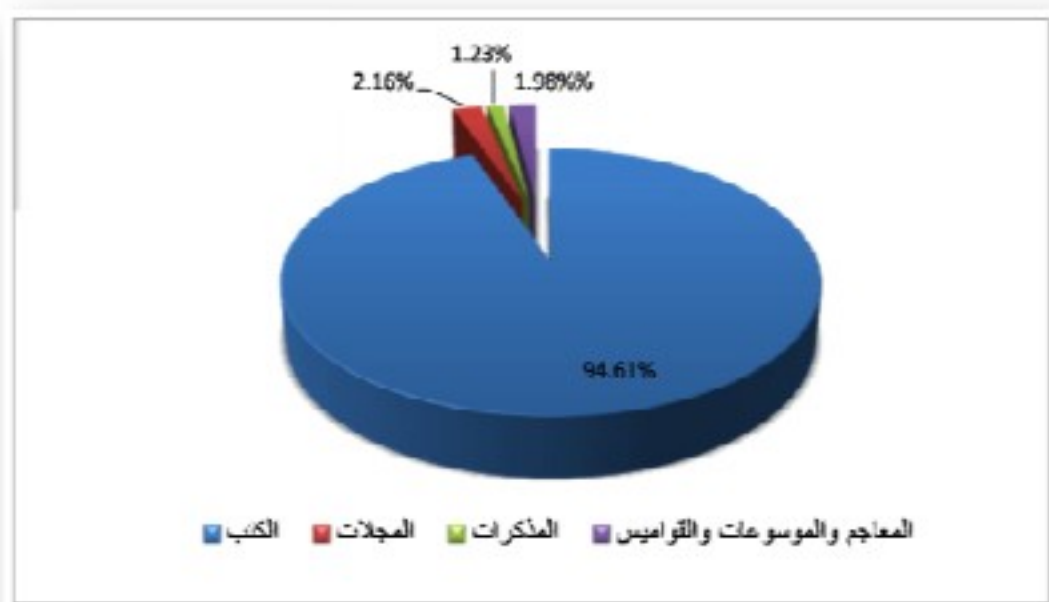
### 5.1.3. الإمكانيات المعلوماتية المتوافرة بالمكتبة محل الدراسة:

إن نجاح الخدمة المكتبية يتحدد وفقاً لمدى قوة مصادر المعلومات في تلبية الاحتياجات الفعلية لجمهور مستخدميها، أو ضعفها (عكس ذلك). فكلما كانت مصادر المجموعات المكتبية شاملة لفروع المعرفة الإنسانية - باعتبار المكتبة محل الدراسة مركزية - ومتنوعة المستويات ومطابقة للمعايير الكمية والنوعية المتعارف عليها، كانت المكتبات في وضع يمكنها من تلبية المتطلبات والاحتياجات المعلوماتية والبحثية.. لمستخدميها.

أما بالنسبة لإجمالي الرصيد المتوافر بالمكتبة المركزية فهو 4439 عنوان، ويشمل عدة أنواع من مصادر المعلومات، وفيما يلي نولي حجم رصيد المكتبة حسب نوع كل وعاء:

عدد النسخ:	عدد العناوين:	نوع الوعاء:
35752	4200	الكتب
415	96	المجلات
2048	55	المذكرات
88	88	المعاجم والموسوعات والقواميس
38303	4439	المجموع

جدول رقم (09) يوضح: رصيد المكتبة المركزية حسب نوع الوعاء.



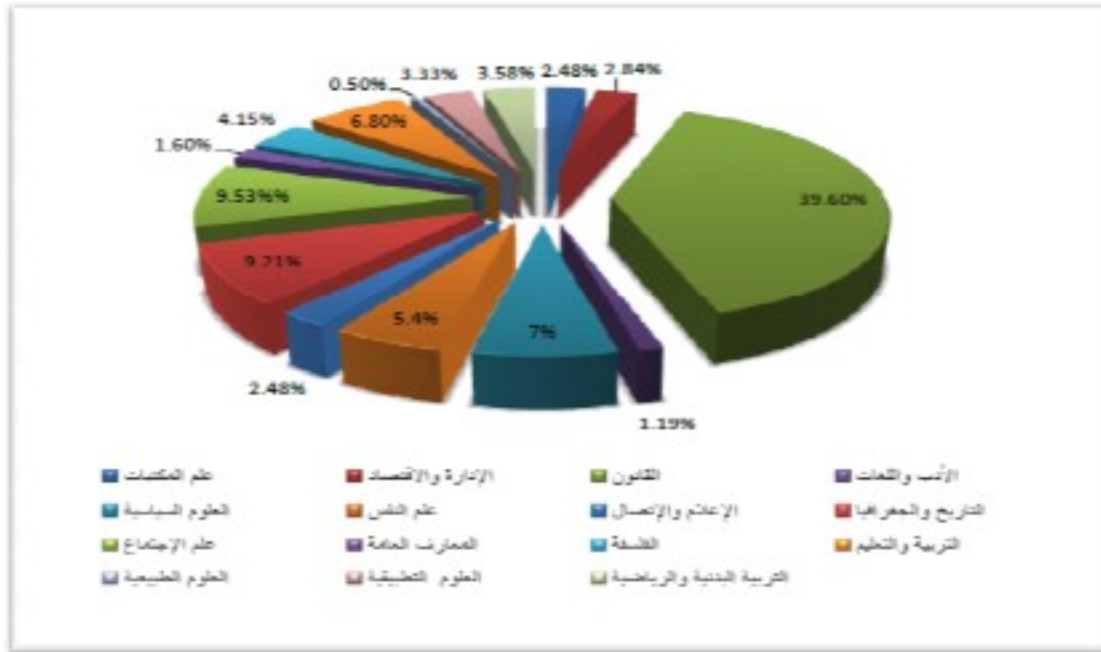
الشكل رقم (12) يوضح: رصيد المكتبة المركزية حسب نوع الوعاء.

يتبين من الإحصائيات أعلاه أن أغلبية رصيد المكتبة هو كتب وذلك بنسبة 94.61%، أما بالنسبة لأنواع الأوعية الأخرى فتشكل النسبة المتبقية، وكان مجملها يقدر بـ: 5.37%، ومنه يظهر بأن المكتبة لا تهتم كثيرا بمصادر المعلومات الأخرى على غرار (المجلات، المعاجم والقواميس والموسوعات..).



التخصصات:	عدد العناوين:	عدد النسخ:
علم المكتبات	118	897
الإدارة والإقتصاد	124	1108
القانون	1723	16676
الأدب واللغات	52	451
العلوم السياسية	305	2585
علم النفس	235	1729
الإعلام والاتصال	108	867
التاريخ والجغرافيا	401	2564
علم الإجتماع	415	4581
المعارف العامة	70	1023
الفلسفة	181	1209
التربية والتعليم	296	2317
العلوم الطبيعية	22	292
العلوم التطبيقية	145	968
التربية البدنية والرياضية	156	914
المجموع	4351	38215

جدول رقم (10) يوضح: رصيد المكتبة المركزية حسب التخصص العلمي.



الشكل رقم (13) يوضح: رصيد المكتبة المركزية حسب التخصص العلمي.

يتبين من خلال الجدول والدائرة النسبة أعلاه أن رصيد المكتبة من مصادر المعلومات يشمل العديد من فروع المعرفة خاصة تلك التي تخدم التخصصات المتوافرة على مستوى القطب الجامعي والذي يشمل كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية الحقوق والعلوم السياسية. لكن بنسب متباينة غير متوازنة، حيث كان التركيز على تخصصات دون أخرى.. ومنه يظهر لنا عدم اعتماد المكتبة على سياسة لتنمية مجموعاتها المكتبية بشكل علمي دقيق، هذا ما قد يؤثر على سبب وجود المكتبات وهو تلبية الإحتياجات المعلوماتية والبحثية الفعلية للمستخدمين..”

المعلومات الخاصة بالمكتبة مستقاة من وثائق داخلية خاصة بالمكتبة محل الدراسة، من إعداد محافظ المكتبة.

### 2.3. إجراءات الدراسة الميدانية:

تعتبر مراحل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية خطوة لا بد منها في الدراسة العلمية السليمة. وذلك اعتمادا على ما تتضمنه هذه المرحلة من عناصر تمثل دليلا يساعد الباحث في تفادي السقوط في الأخطاء والابتعاد عن العلمية في سرد خطواته البحثية، خاصة على مستوى المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات الثلاث تعد -درجات سلم البحث العلمي- والمحددات الأساسية للدراسة وضبطها علميا معناه بكل اختصار بحثا علميا سليما..

#### 1.2.3. مجالات الدراسة:

كما هو بين أن كل البحوث التي تبني على دراسات ميدانية لا بد أن تتوفر وبالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وفيما يلي سوف يتم تحديد الحدود البشرية، الحدود الزمنية والجغرافية للدراسة باعتبارها العناصر الأساسية التي توضح الإطار العام للبحث:

#### 1.1.2.3. المجال المكاني:

وهو ما يتضح من خلال العنوان الفرعي لموضوع الدراسة وهو: "واقع تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة"، فالمجال المكاني الذي تمتد عبره الدراسة هو جامعة محمد خيضر بسكرة وبالضبط المكتبة المركزية.

#### 2.1.2.3. المجال البشري:

كان سير الدراسة الميدانية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر لولاية بسكرة، مع محافظ المكتبة والمكتبيين المتوافرين على مستوى المكتبة وتحرينا في ذلك اختيار المتخصصين في مجال علم المكتبات والمعلومات فقط انطلاقا من أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، كعينة لبحثنا هذا.. فالمجال البشري هو مجتمع الدراسة وعينة البحث،

والتي تشكل "جزء من مجتمع البحث الذي سنجع من خلاله المعطيات.. فالعينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"<sup>1</sup>.

### 3.1.2.3. المجال الزمني:

يقصد بالمجال أو الإطار الزمني: "الفترة الزمنية الممتدة بين البداية الفعلية للدراسة منذ اختيار الموضوع وقبوله من قبل اللجنة العلمية لشعبة علم المكتبات والمعلومات، إلى غاية إنجازه واستكمالته كلية.. وقد دام العمل على الموضوع حوالي سنة كاملة.. مقسمة بين البحث في أدبيات الموضوع واستكمال الجانب النظري منه وكذا الدراسة الميدانية.. وقد كان سير البحث كما يلي:

- البحث في أدبيات الموضوع وتكوين مادة علمية كافية كفيلا بالإلمام بجميع جوانب وحيثيات الموضوع بدقة متناهية لضبط عناصر الجانب النظري، حيث كانت في الفترة الزمنية الممتدة بين تاريخ اختيار وقبول موضوع الدراسة إلى غاية آخر مراحل إنهاء البحث ومراجعتة المستمرة..
- تصميم أداة جمع البيانات في صورتها الأولية من خلال الجانب النظري للموضوع، وعرضها على الأستاذ المشرف من أجل تصويبها والتعديل فيها بما يخدم الموضوع. حيث دامت مرحلة إعداد أداة جمع البيانات حوالي ثلاثة أسابيع وزيادة..
- مرحلة إجراء المقابلة مع كل من المكتبيين ومحافظ المكتبة والتي كانت يوم 22 ماي 2019 واستمرت حتى 27 من نفس الشهر..
- مرحلة تفرغ البيانات وجدولتها وتحليل وتفسير البيانات.. إضافة إلى عرض نتائج الدراسة عامة وعلى ضوء الفرضيات وامتدت هذه المرحلة من 29 ماي إلى غاية 10 جوان.

<sup>1</sup>أنجريس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-. ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سيعون، مصطفى ماضي. الجزائر: دار القصبة للنشر، 2004. ص.301.

### 2.2.3. منهج البحث:

وكل دراسة أو عمل أكاديمي له مناهجه التي تخدمه، فالمنهج المتبع من قبل الباحث يستمد من نوع الدراسة والأهداف المراد التوصل إليها..

ومنه فالمنهج العلمي هو تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي، أو ما تؤلفه بنية العلوم الخاصة..<sup>1</sup>

وكما هو بين أن المنهج الوصفي هو المناسب لاستقصاء وكشف حقيقة الظاهرة وإبراز معالمها في دراستنا هذه.. كونه يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة المدروسة بطريقة كمية أو نوعية في الفترة الزمنية التي تمتد منها وتنتهي إليها دراستنا، من أجل التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث المحتوى والمضمون، والوصول بذلك إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره كوننا نبحت في مدى استعداد وجاهزية المكتبة محل الدراسة لتطبيق إدارة التميز.<sup>2</sup>

ومن منطلق ما تقدم وسيرا مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمد المنهج الوصفي القائم على التحليل في دراسة الموضوع، كونه الأكثر نجاعة وكفاءة. وذلك بغرض الكشف عن حقيقة واقع تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر أو بالأحرى استعداد وجاهزية المكتبة لتبني تطبيق إدارة التميز، من خلال وصف الإمكانيات التي تتوفر عليها.. والتي من شأنها المساهمة في التوجه نحو قبول تبني وتطبيق هذا الإتجاه الإداري الحديث، ووصف الخطط والبرامج والسياسات المعتمدة من قبل المكتبة محل الدراسة لتطوير أدائها والرفع من مستوى خدماتها.. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفقا للمراحل التالية:

<sup>1</sup> العسكري، عبود عبد الله. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ط3. سورية: دار النمير، 2004. ص.14.

<sup>2</sup> عليان، ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء، 2000. ص.43.



▪ المرحلة الاستكشافية:

وكانت كمرحلة أولية للبحث وقد شملت:

- محاولة جمع أكبر عدد ممكن من مصادر المعلومات والتي تمس بصفة فعلية موضوع البحث وفرزها لاعتماد ما يجب اعتماده من منطلق عناصر الفصلين النظريين.
- اعتماد آراء الأستاذ المشرف، والمناقشة حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلاؤماً مع موضوع البحث..

▪ مرحلة الوصف المعمق:

وشملت ما يلي:

- تحديد تساؤلات الدراسة وفرضياتها وعرضها على الأستاذ المشرف من أجل تصويبها وتحديد مؤشراتنا.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه..
- اختيار أدوات جمع البيانات المنهجية المناسبة للدراسة، والمتمثلة في: (المقابلة والملاحظة) كأداتين أساسيتين.
- عرض وتحليل ومن ثم تفسير البيانات والمعلومات التي تم جمعها، والخروج باستنتاجات واقتراحات في شكل توصيات.

3.2.3. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

كما هو بيّن بالنسبة لمجتمع الدراسة فهم العاملين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، وبما أن العدد الإجمالي للعاملين بالمكتبة محدود والذي قدر بـ: 7 عمال متخصصين. فإن عينة الدراسة ستكون هي نفسها عدد أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وبالتالي وفقاً لطبيعة الدراسة وتركيبية مجتمع البحث، فإن

العينة القصدية هي الأنسب في الاختيار لمعالجة الموضوع، فالباحث في هذه الحالة اختار أفراد محددين يمثلون مجتمع الدراسة والمتمثلون في عمال المكتبة.. وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله..<sup>1</sup>، كما يعبر عنها أيضا بالعينة العمدية التي يتم اختيارها من الوسط من نوعيات معينة، أي أن هناك تحيزا في الاختيار. يختار الباحث هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما بناء على معلومات إحصائية سابقة.. كما فعل الباحث في هذه الدراسة تماما<sup>2</sup>.

### 4.2.3. أدوات جمع البيانات:

تصنف أدوات جمع البيانات الميدانية ضمن وسائل البحث المهمة، والتي يعتمد عليها الباحث للكشف عن المتغيرات والوسائل المرتبطة بموضوع بحثه العلمي. كونها تسهم وبشكل كبير في الإطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة.

وبما أن الباحث في هذه الدراسة- اعتمد المنهج الوصفي فقد استدعى ذلك الاعتماد على أدوات ووسائل مختلفة جعلته يتمكن من تقصي المعلومات اللازمة في بحثه..

### 1.4.2.3. أدوات جمع البيانات الأساسية:

كما وقد أوضحنا آنفا أن طبيعة الدراسة هي من يفرض أدوات جمع البيانات، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه أدواتي المقابلة والملاحظة كأداتين أساسيتين لجمع البيانات اللازمة، ومحاولة العمل بدقة علمية متناهية تحسبا لاجتناب للأخطاء..

<sup>1</sup> بدر، أحمد. أصول البحث العلمي ومناهجه. ط9. القاهرة -مصر -: المكتبة الأكاديمية، 1996. ص.330.

<sup>2</sup> إبراهيم، مروان عبد الحميد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000. ص.163.

### المقابلة:

تعتبر المقابلة من أدوات جمع البيانات الأساسية الأكثر استعمالاً في جل الدراسات المختلفة...، وذلك لما توفره من معلومات حول الموضوع المراد دراسته.

حيث اعتمدها الباحث كمحادثة موجهة بينه وبين المبحوثين، بهدف الوصول إلى حقيقة الظاهرة والمتمثلة في البحث على مدى استعداد وجاهزية المكتبة لتطبيق إدارة التميز كاتجاه إداري حديث ومنه الوصول لأهداف الدراسة.

ولقد اعتمد الباحث على المقابلة المقننة، بإعداد دليل يحتوي على قائمة من الأسئلة، منظمة وفق محاور أربعة حاول التقييد بها.. إلا أن ذلك لم يمنع من طرحه أسئلة أخرى غير مخطط لها إذ رأى الباحث ضرورة لذلك، بإعادة صياغة بعض الأسئلة بطرق أخرى وشرحها ليفهمها المبحوثين<sup>1</sup>.

ولقد مر إعداد دليل المقابلة بعدة تعديلات بمعية الأستاذ المشرف عبر مراحل عدة نوليها في الآتي:

### ❖ مرحلة الإعداد:

بعد أن تم تصميم النموذج الأولي لدليل المقابلة والذي كان في شكلين: دليل مقابلة موجه لمحافظ المكتبة محل الدراسة، وآخر موجه للمكتبيين بها. بالنسبة لدليل المقابلة الذي كان موجه للمحافظ فكان يحمل 39 سؤالاً، في حين الدليل الموجه للمكتبيين كان يضم 48 سؤالاً (بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة). مضمنة في أربع محاور أساسية شملت محورا

<sup>1</sup> عبيدات، محمد، محمد أبو نهار، عقلة مبيضين. منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 1999. ص.55،57.

حول المعلومات الشخصية الخاصة بالمبحوثين. والمحاور الأخرى استنادا للفرضيات البحثية للدراسة، الأول حول: "تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية للتطوير والرفع من مستوى خدماتها"، والآخر حول: "المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة التميز بالمكتبة محل الدراسة"، والأخير حول: "السياسات والبرامج والخطط الإستراتيجية من أجل تطبيق إدارة التميز بالمكتبة محل الدراسة".

#### ❖ المرحلة النهائية:

وبعد أن تم عرض دليلي المقابلة على الأستاذ المشرف ومناقشة ما فيهما شكلا ومضمونا.. وبناءا على توجيهاته فقد تم إجراء عدة تعديلات منها إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف ودمج أخرى.. ليصبح في الأخير عدد أسئلة دليل المقابلة المعتمد في الدراسة الخاص بمحافظ المكتبة 29 سؤالا، و 24 سؤال بالنسبة للدليل الموجه للمكتبيين.

**ملاحظة:** فيما يخص دليلي المقابلة المعتمدين في دراسة الموضوع والموجهين إلى كل من المحافظ والمكتبيين يتسمان بما يلي:

- جميع الأسئلة التي طرحت على المكتبيين، هي نفسها طرحت وبصياغة أخرى على المحافظ.
- هناك بعض الأسئلة التي -ولا شك- يفيدنا بها إلا المحافظ في الدراسة، مثل الميزانية وغيرها.. وعليه اعتمدها فقط في دليل المقابلة الموجه للمحافظ..

#### 📌 الملاحظة:

إن الملاحظة المبنية على أسس علمية أداة جد هامة من أدوات جمع البيانات، خاصة في مثل دراستنا هذه. فهي تخدم المنهج الوصفي للبحث وأهدافه..



واعتمد الباحث الملاحظة للحصول على البيانات المتعلقة بالموضوع، كأداة بحثية لتحديد ما هو مطلوب التركيز عليه وتدوين ما يراه وما يسمعه بدقة متناهية وكان ذلك أيام إجرائه للتربص الميداني<sup>1</sup>.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته على الملاحظة بالمشاركة، ".. حيث عاش الحدث نفسه، كعضو في الجماعة التي يلاحظها، واستفاد بمعلومات عديدة حول الظاهرة المدروسة..<sup>2</sup>. وكانت فترة الملاحظة بالمشاركة تزامنا مع فترة إعداد تقرير التربص الميداني الذي كانت مجرياته في نفس مكان إجراء هذه الدراسة (المكتبة المركزية محل الدراسة) وهذا ما ساعد الباحث للوقوف على حقيقة المشكلة والإلمام بجميع حيثياتها، خاصة إذا كان الأمر متعلقا بالعاملين ومعاملاتهم مع جمهور المستفيدين، وكذا التعرف على مدى توافر التنسيق والتشارك في أداء الأعمال والوظائف..

واعتمد الباحث هذه الأداة إلى جانب المقابلة بغرض تدعيم النتائج التي سيتوصل إليها البحث، بالإضافة إلى طبيعة الدراسة التي تستدعي اعتماد هذه الأدوات.

### 2.4.2.3. أدوات جمع البيانات الثانوية:

وقد شملت جميع مصادر المعلومات من وثائق وأبحاث علمية ومقالات وكتب.. ومختلف الدراسات المعتمدة والمتصلة بالموضوع. سواء كانت في الميدان العلمي للباحث (علم المكتبات: بكل تخصصاته) أو غيره من التخصصات الأخرى.. وتشكل هذه المعلومات الإطار النظري للدراسة.

<sup>1</sup> دياب، سهيل رزق. مناهج البحث العلمي. مجموعة محاضرات في إطار مقياس منهجية وتقنيات البحث العلمي'. فلسطين-غزة-2003. ص.50.

<sup>2</sup> تويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية. سوريا-دمشق-: دار الفكر، 2000. ص.321.



### 3.3. نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها:

#### 1.3.3. جدول تحليل البيانات:

##### 1.1.3.3. تحليل بيانات المحور الأول:

##### البيانات الشخصية للمبحوثين.

##### 1. متغير الجنس:

النسبة المئوية:	التكرار:	الجنس:
57.14%	4	ذكر
42.86%	3	أنثى
100%	7	المجموع

الجدول رقم (11) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

##### 2. متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة العلمية
42.86%	3	تقني سامي
14.29%	1	ليسانس
42.86%	3	ماستر
0%	0	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	7	المجموع

الجدول رقم (12) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي.

يظهر من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي أن أفراد العينة ونسبة 42.86% متحصلون على شهادة الماستر، و 42.86% متحصلون على شهادة تقني سامي بما فيهم محافظ المكتبة، في حين 14.29% متحصلون على شهادة ليسانس..

والملاحظ من خلال هذه المؤشرات انعدام نسبة العمال المتحصلون على شهادات عليا في التخصص (كالمجستير والدكتوراه) رغم ضرورة وأهمية وجود مثل هؤلاء الإطارات بالمكتبة مقارنة بنوعها وحجمها..

### 3. متغير الرتبة المهنية:

النسبة المئوية:	التكرار:	الرتبة المهنية:
14.29%	1	محافظ بالمكتبات الجامعية
57%	4	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1
0.00%	0	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
29%	2	مساعد مكتبي
100%	7	المجموع

الجدول رقم (13) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية.

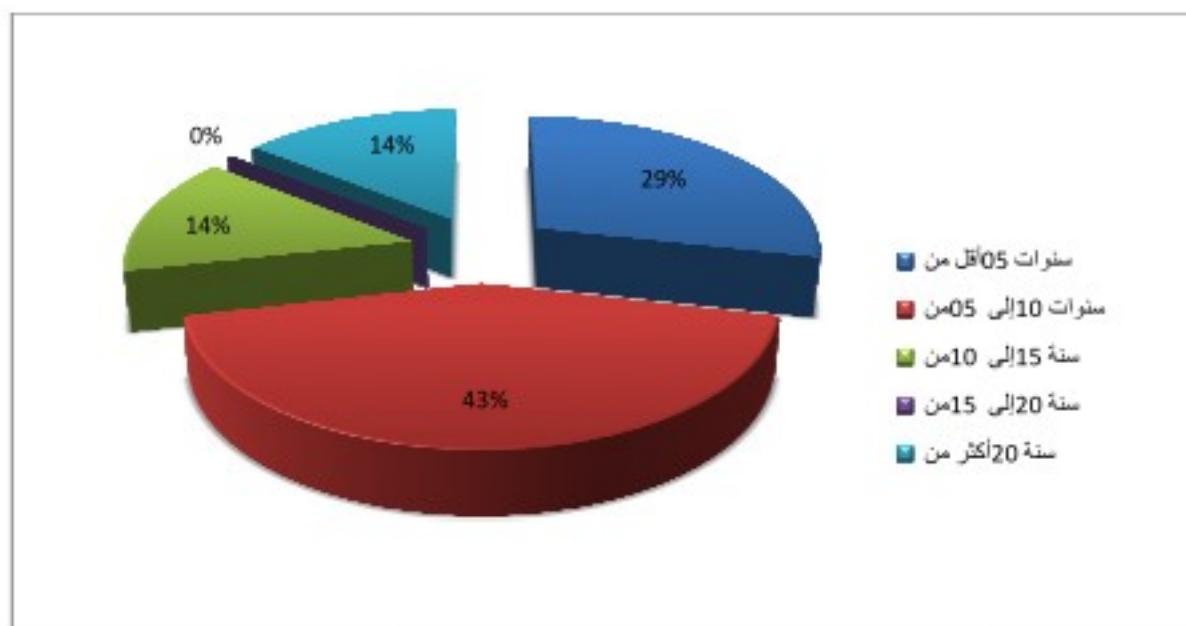
يتضح من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم رتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول تمثل 57% وهذا أمر غير منطقي إذا ما قارنا هذه المعطيات بمعطيات جدول المؤهل العلمي، نجد أن هؤلاء العاملين من المفروض يشغرون مناصب ملحقين بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني، أما نسبة 29% تمثل رتبة مساعد بالمكتبات الجامعية لحاملي شهادة تقني سامي في علم المكتبات المتخرجين من معاهد التكوين المهني، حيث يشكلون نسبة أقل وهو ما يتماشى أيضا مع المعطيات في السؤال السابق، أما بالنسبة لرتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني فهي تتعدم في المكتبة، وهذا ما

يناقض معطيات السؤال السابق.. خاصة وأن هذه الرتبة يشغلها العاملون المتحصلون على شهادة الماستر في علم المكتبات وهم متوافرون بالمكتبة بل وينسبة %42.86..

#### 4. متغير سنوات الخبرة:

النسبة المئوية %:	التكرار:	سنوات الخبرة:
28.57%	2	أقل من 05 سنوات
42.86%	3	من 05 إلى 10 سنوات
14.29%	1	من 10 إلى 15 سنة
0%	0	من 15 إلى 20 سنة
14.29%	1	أكثر من 20 سنة
100%	7	المجموع

الجدول رقم (14) يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة.



الشكل رقم (14) يوضح: توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية.

### 2.1.3.3. تحليل بيانات المحور الثاني:

تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية للتطوير والرفع من مستوى خدماتها.

✚ الإجابة على السؤال رقم (05):

وهو سؤال مفتوح تم طرحه على جميع أفراد العينة من مكنتيين بما فيهم محافظ المكتبة، وذلك لمعرفة آرائهم في المقصود بهذا الإتجاه الإداري الحديث إدارة التميز.. خاصة وأن تبني تطبيق أحد الفلسفات أو المداخل الإدارة الإدارية الحديثة يستدعي بالضرورة أن تتوفر لدى العاملين بالمكتبة -على الأقل- بعض الخطوط العريضة من مفاهيم حوله، ولقد جاءت إجابات المبحوثين في هذا الصدد في مجموعة النقاط الموالية:

- أحد الإتجاهات الإدارية الحديثة الذي تتطلع كل المكتبات لتطبيقه..
- تطبيق آليات مختلفة من أجل تطوير أداء المكتبات الجامعية.
- الإدارة التي لها القدرة العالية على مواجهة التغيرات لتبقى المتميزة والرائدة في المجال..
- قيادة منظمة على أسس إستراتيجية. والإهتمام الفعلي بالعاملين والمتعاملين والعمليات والأهداف.. باعتماد معايير جودة الخدمة، وإثارة ديمومة في التغيير بالتفوق في تحقيق الأهداف للوصول إلى نتائج ترضي جميع الأطراف في كل المستويات..

✓ فمن خلال إجابات المكنتيين يتبين لنا أنهم يتفرون على معلومات نظرية -ولو بسيطة- حول مفهوم إدارة التميز، وقد أوضح بعضهم أنها الحلقة الأخيرة (آخر مراحل الجودة الشاملة) أو الوجه الحديث لإدارة الجودة الشاملة..

✚ الإجابة على السؤال رقم (06):

وهو عبارة عن سؤال مفتوح وجه لمحافظ المكتبة -كونه القائم على عمليات اتخاذ القرارات- من أجل معرفة ما إذا كان قد تم التفكير أنفا في تطبيق هذا المدخل الإداري

الحديث من عدمه في المكتبة والمتمثل في إدارة التميز لتطوير خدماتها. وقد أوضح من خلال إجابته بأنه سبق وأن فكر باعتماد إدارة التميز بالمكتبة من أجل تطوير أداؤها والرفع من مستوى خدماتها..

وأضاف المحافظ أنهم يسعون إلى الأفراد بالتميز من خلال محاولة تقديم خدمات متميزة عن نظيراتها من المكتبات الأخرى..

#### الإجابة على السؤال رقم (06) بالنسبة للمكتبيين ورقم (07) بالنسبة للمحافظ:

هو عبارة عن سؤال مفتوح تم طرحه على جميع أفراد العينة وذلك لمعرفة مجموعة الخدمات التي تقدمها المكتبة المركزية لمستفيديها، وأدلى كل المبحوثين بدلائهم للإجابة عن السؤال، وبصفة عامة كانت مجموعة الإجابات تدور حول هذه الخدمات التالية:

(خدمة الإعارة بنوعيتها: الإعارة الداخلية: تتم بطريقة تقليدية بالنسبة لمجموعة مصادر معلومات دون أخرى (المعاجم/ القواميس/ الموسوعات..)، حيث يكتفي المستفيدين بتصفح المراجع فقط، أما فيما يخص الإعارة الخارجية: باعتبار أن المكتبة تعتمد في تسيير رصيدها على البرمجية الوثائقية PMB تلك البرمجية المتكاملة لحوسبة المكتبات، مطابقة للمعايير والمقاييس المعتمدة في المكتبات كـ MARC.. وتتيح إمكانية تشغيلها على جهاز أو في إطار شبكة خادم/ عميل.. ويمكن تعديلها حسب احتياجات كل مكتبة..<sup>1</sup>، فتنتم بطريقة آلية باعتماد النظام الفرعي للإعارة المتوافر بالبرمجية.. إضافة إلى خدمة الإحاطة الجارية، خدمة البث الإنتقائي للمعلومات، الخدمات المرجعية، الخدمات الإرشادية والتدريبية، خدمات

<sup>1</sup> بلحبيب، سيد أحمد، شرقي بن عودة. دور برمجية PMB في تفعيل الخدمات في المكتبة الجامعية: المكتبة المركزية حسيبة بن بوعلی الشلف - نموذجاً-. مذكرة ماستر. قسم العلوم الإنسانية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مستغانم. 2018. ص.62.



البحث في قواعد البيانات، خدمات فضاء البراي.. إلخ، وقد تم مؤخرا تفعيل خدمة/ نظام الرفوف المفتوحة..

وفي هذا الصدد أضاف محافظ المكتبة أن أساس هذه الخدمات هو الإتصال التفاعلي مع جمهور المستفيدين من خلال فهرس المكتبة OPAC، لإبداء آرائهم حول الخدمات والرصيد.. وما إلى ذلك..

ومن خلال إجابات المبحوثين حول الخدمات يظهر لنا أن هناك تنوع وتعدد لهذه الخدمات والتي تحظى بأهمية بالغة في معرفة مدى تطور مكتبة على حساب مكتبات أخرى، والتي تسعى أساسا لتوفير مصادر المعلومات التي تلبي الإحتياجات الفعلية لجمهور مستخدميها..

#### الإجابة على السؤال رقم (07) بالنسبة للمكتبيين و(08) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
100	7	نعم
0	0	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (15) يوضح: ما إذا كانت المكتبة تهتم بدراسة إحتياجات المستخدمين أم لا.

وهو عبارة عن سؤال مغلق تم طرحه على المكتبيين بما فيهم محافظ المكتبة حول ما إذا كانت المكتبة تهتم بدراسة إحتياجات المستخدمين من عدمه. وكما هو معلوم أن الأصل أو السبب الرئيس في استحداث وجود المكتبات بصفة عامة والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص هي تلبية إحتياجات المستخدمين من ما تحويه المكتبة من مصادر معلومات تقدم في شكل خدمات مختلفة حسب طبيعة المكتبة ونوعية مستخدميها. وعليه فقد وجب دراسة هذه الإحتياجات من أجل تحقيق رسالة هذه المكتبات.

فبالنسبة لإجابة المبحوثين حول ما إذا كانت المكتبة تولي أهمية لدراسة احتياجات المستخدمين من خلال الجدول أعلاه، يظهر أن جميع المبحوثين أكدوا بأن المكتبة تقوم بدراسة احتياجات المستخدمين حيث كانت النسبة 100%. في حين كانت الإجابة حول كيفية دراسة هذه الاحتياجات فكانت الإجابات محصورة في مجموعة النقاط التالية:

- ✓ وضع سجل/ دفتر آراء واقتراحات خاص بالمستخدمين + اقتراحات شفوية..
- ✓ اعتماد الإحصائيات الناتجة عن الفهرس الآلي الخاص بالمكتبة OPAC.
- ✓ اقتراحات المستخدمين عبر حساباتهم الشخصية في الفهرس الآلي OPAC.
- ✓ عن طريق متابعة العناوين الأكثر طلبا من حيث الإعارات وذلك باعتماد البرمجية الوثائقية PMB.

✚ الإجابة على السؤال رقم (08) بالنسبة للمكتبيين و(09) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
42.86%	3	نعم
57.14%	4	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (16) يوضح: مدى توافر المكتبة على موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع من الإبداع والابتكار لتحقيق متغير القيادة بالإبداع.

وهو عبارة عن سؤال مغلق يبحث في مدى توافر المكتبة محل الدراسة على موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع من الإبداع والابتكار كفيلة بتحقيق -ما يسمى- القيادة بالإبداع، باعتبار أن هذه الأخيرة تعنيان الأداء المتميز رهين بتوافر المهارات والقدرات للقيادة بمستوى مرتفع من الإبداع والابتكار، لذا تعد القيادة الجيدة العامل الأكثر تأثيرا في الأداء المتميز.. وفي المكتبات يجب على القيادة توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين بمختلف رتبهم ووظائفهم للمشاركة بالتطوير والتعلم والإبداع والابتكار..

وعليه فإن إجابات المبحوثين في هذا الصدد كانت بنسبة %57.14 بالنسبة للمبحوثين الذين نفوا وجود موظفين متسمين بهذه الخصائص لتحقيق القيادة بالإبداع في المكتبة محل الدراسة، في حين أوضح باقي المبحوثين وبنسبة %42.86 عكس ذلك.

ومنه يتضح أن المكتبة تتوفر على عاملين يتمتعون بالمهارات المذكورة لكن، بنسبة غير كافية لتحقيق القيادة بالإبداع في المكتبة محل الدراسة.

📊 الإجابة على السؤال رقم (09) بالنسبة للمكتبيين و(10) بالنسبة للمحافظ:

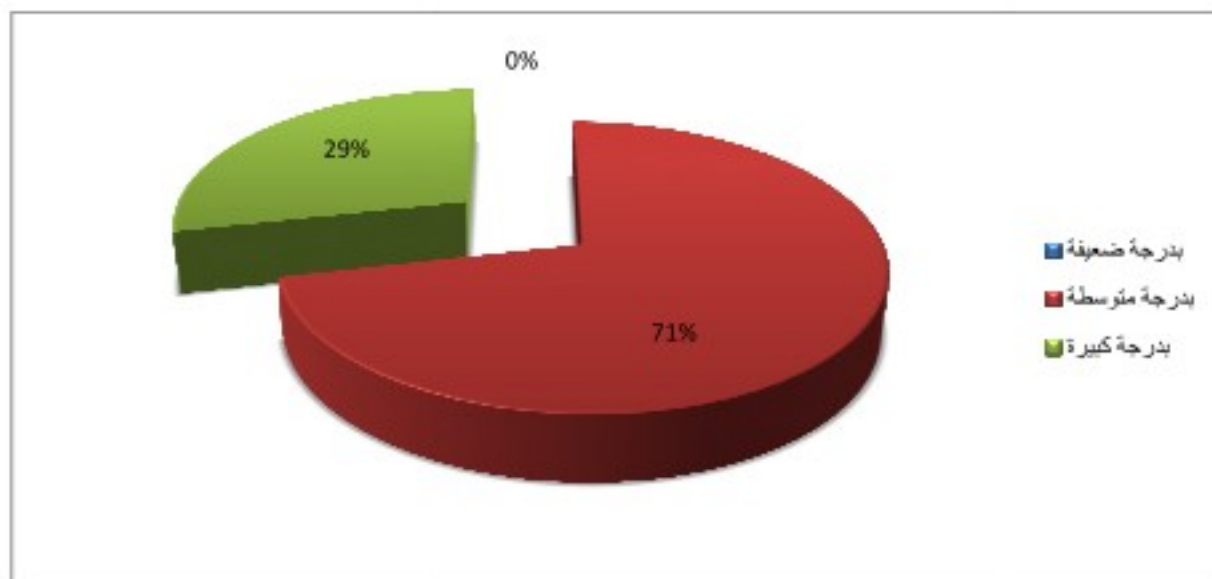
النسبة المئوية %:	التكرار:	البدايل:
0%	0	بدرجة ضعيفة
71.43%	5	بدرجة متوسطة
28.57%	2	بدرجة كبيرة
100%	7	المجموع

الجدول رقم (17) يوضح: مدى كفاية الخدمات التي تقدمها المكتبات لتلبية احتياجات مستفيديها.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة يبحث في مدى كفاية الخدمات التي تقدمها المكتبة محل الدراسة لتلبية الاحتياجات الفعلية من المعلومات للمستفيدين خاصة في ظل التطورات الحاصلة لاسيما التكنولوجية منها..

حيث يتضح من خلال الجدول أن نسبة %71.43 من المبحوثين قد أجابوا بأن المكتبة تلبى وبدرجة متوسطة احتياجات مستفيديها في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة. في حين أجاب آخرون وبنسبة %28.57 أن المكتبة تلبى احتياجات مستفيديها بدرجة كبيرة في ظل التطور التكنولوجي..

وعليه يمكن القول أنه يجب على القائمين على المكتبة إعادة النظر في طرق أو نجاعة أو تفعيل بعض الخدمات من أجل السير وفق مسار المكتبات المتطورة.



الشكل رقم (15) يوضح:نسب مدى كفاية الخدمات التي تقدمها المكتبة لتلبية احتياجات مستفيديها.

الإجابة على السؤال رقم (10) بالنسبة للمكتبيين و(11) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
14.29%	2	اقامة دراسات استكشافية..
42.86%	6	إقتناء مصادر المعلومات..
42.86%	6	وضع سجل آراء و اقتراحات..
100%	14	المجموع

الجدول رقم (18) يوضح:مدى حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر.

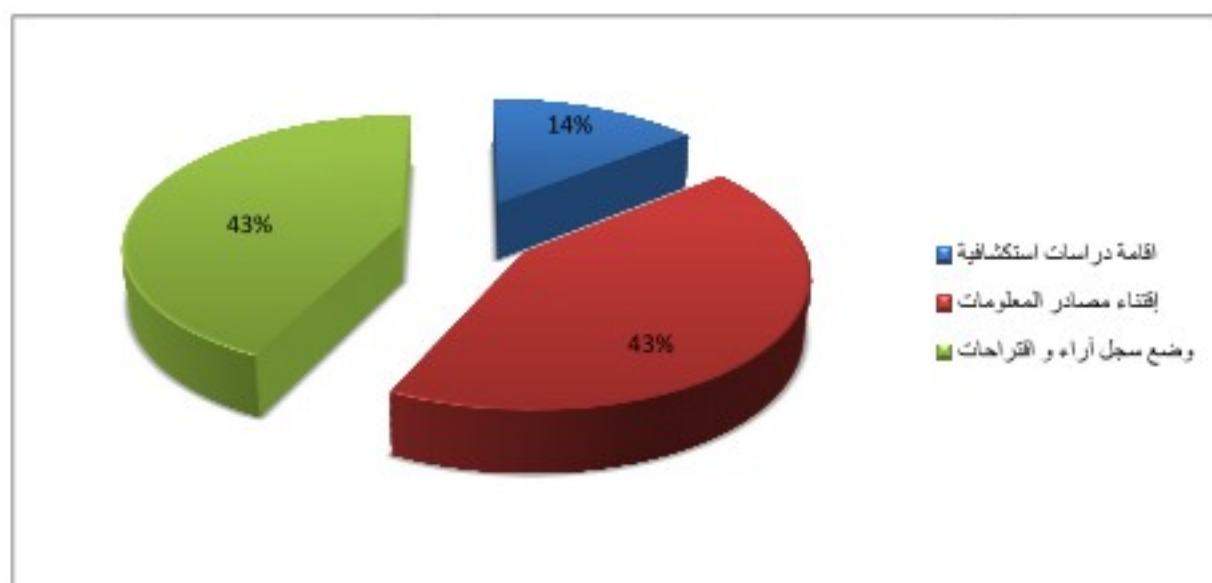
وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة يبحث في مدى حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر.

للعلم أن هناك العديد من الطرق والأساليب الكفيلة بتحسين خدمات المكتبة يمكن اعتمادها -كلها أو بعضها-، ومن أهمها تلك التي تم عرضها على مجموعة المبحوثين.. خاصة وأن جميع أفراد العينة أكدوا حرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر، حيث كانت إجاباتهم حول وضع سجل آراء واقتراحات بنسبة 42.86%، وكذلك الحال



بالنسبة لاقتناء مصادر المعلومات..، في حين جاءت الإجابة على إقامة دراسات استكشافية.. بنسبة 14.29%.

وأضاف بعضهم أن المكتبة -إضافة إلى الطرق والأساليب السالفة الذكر- فإنها تعتمد على إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الوظائف الإدارية (العمليات الإدارية) وكذا الإجراءات الفنية..



الشكل رقم (16) يوضح: الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المكتبة لتحسين خدماتها.

الإجابة على السؤال رقم (11) بالنسبة للمكتبيين و(12) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
85.71%	6	نعم
14.29%	1	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (19) يوضح: مدى توافر الإدارة العليا على تخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية والخارجية للمكتبة.



وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة يبحث في مدى توافر الإدارة العليا على تخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية (بين الموظفين داخل المكتبة) والخارجية (المستفيدين، المكتبات، دور النشر..).

حيث كانت الإجابة بنسبة 14.29% هي نسبة المبحوثين الذين نفوا توافر إدارة المكتبة العليا على تخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية (بين الموظفين داخل المكتبة) والخارجية (المستفيدين، المكتبات، دور النشر..). بينما كانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا عكس ذلك 85.71%، ومنه يظهر أن المكتبة محل الدراسة تهتم وإلى حد كبير بتخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية والخارجية.

ومنه يجب أن تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والإتصال والتشابك. وتلجأ إدارة التميز إلى التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والإستراتيجيات، وحشد الموارد التي تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية للمكتبة والمستفيدين وبيئة المجتمع الخارجي من مكتبات أخرى ودور نشر.. فضلا عن الإستفادة من الموارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية بالتنسيق مع الموردين المتعامل معهم..

#### الإجابة على السؤال رقم (12) بالنسبة للمكتبيين و(13) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
71.43%	5	نعم
28.57%	2	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (20) يوضح: مدى دعم مدخل إدارة التميز من طرف إدارة المكتبة وتطبيقه من عدمه.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة يبحث عن إجابة لفحوى سؤال من أجل معرفة ما إذا كانت إدارة المكتبة تدعم مدخل إدارة التميز وتطبيقه من عدمه..

وبالنظر إلى الجدول أعلاه يظهر لنا أن أغلب المبحوثين قد أقرروا بدعم الإدارة لمدخل إدارة التميز وتطبيقه وذلك بنسبة %71.43 وهذا مؤشر جيد لتبني وتطبيق إدارة التميز، في حين أن نسبة %28.57 من المبحوثين قد نفوا دعم إدارة المكتبة لهذا الإتجاه الإداري الحديث..

ومنه يظهر لنا دعم المكتبة محل الدراسة لإدارة التميز وتطبيقها.. وهذا من شأنه تسهيل وتسريع العمليات في إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظم الذي يرى المكتبة على أنها كل متكامل تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة..

#### ✚ الإجابة على السؤال رقم (14):

وهو عبارة عن سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة يبحث في مجموعة الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة التميز بالمكتبة محل الدراسة، وكانت الإجابة كالتالي:

- التبعية للإدارة العامة للجامعة، ومركزية الإدارة واتخاذ القرارات.
- غياب التحفيز خاصة المادي منه..
- عدم قابلية إدارة الجامعة للتغيير ورفض كل ما من شأنه تطوير المكتبات.
- عدم توفر المكتبة على موارد بشرية كافية كما ونوعاً من شأنها أن تسهم في تفعيل تبني وتطبيق إدارة التميز.
- النظرة الدونية للمكتبات من قبل المسؤولين، وجهلهم بأهميتها البالغة..

#### 3.1.3.3. تحليل بيانات المحور الثالث:

المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة التميز في المكتبة.

✚ الإجابة على السؤال رقم (13) بالنسبة للمكتبيين و(15) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
57.14%	4	نعم

لا	3	42.86%
المجموع	7	100%

الجدول رقم (21) يوضح:مدى توافر المكتبة على إدارة للموارد البشرية من عدمه.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه للمكتبيين المتوافرين بالمكتبة بما فيهم المحافظ يبحث في مدى توافر إدارة للموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة من عدمه.

حيث كانت إجابات المبحوثين بنسبة 57.14% تقر بوجود إدارة للموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة، في حين ينفي المبحوثين الآخرين ذلك ويقولون بعدم توافر المكتبة محل الدراسة على إدارة للموارد البشرية بنسبة 42.86%.

ربما- كانت الإجابات بهذا الشكل لعدم ضبط المفهوم الدقيق لإدارة الموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة لدى المبحوثين، والتي تعدالنشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المكتبة من القوى العاملة كما ونوعا، مع التركيز على أعلى الكفاءات.. فهي تسعى إلى توفير المورد البشري اللازم عن طريق التخطيط. كما تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية معتمدة في ذلك على تحقيق آماله ورغباته وطموحاته وذلك بتفعيل جميع وظائفها الأساسية على الوجه الصحيح، وتهدف إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية إلى تطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المكتبة لتحسين قدراتهم ومنه تحقيق الأهداف المطلوبة..

#### ✚ الإجابة على السؤال رقم (16):

وهو عبارة عن سؤال مفتوح موجه لمحافظ المكتبة محل الدراسة يبحث في ما إذا كان العدد الإجمالي للعاملين في المكتبة كافي لتغطية جميع الوظائف والخدمات المكتبية أم لا..

حيث جاءت إجابة المحافظ بعدم كفاية المكتبة من العاملين ما إذا قارنا بين نوع المكتبة وحجمها، ويظهر هذا المؤشر عدم الاهتمام من قبل مسؤولي المكتبة بأهميتها والدور الذي

تلعبه داخل المجتمع الأكاديمي، ولا يصح أن مكتبة بحجم المكتبة المركزية تحوي على 10 عاملين فقط بما فيهم 02 عون أمن ووقاية ومتخصص في الإعلام الآلي، لاستتفاد جميع الأعمال والقيام بكل الوظائف، هذا -إن دل هذا على شيء فإنما- يدل على عدم الوعي والإدراك الكافي بالنسبة لإدارة المكتبة بضرورة توافر المكتبة على موارد بشرية بالكمية والنوعية المطلوبة والتي من شأنها تغطية جميع وظائف وخدمات المكتبة محل الدراسة.

وحسب محافظ المكتبة فإن السبب في ذلك يرجع لعدم إشراك المكتبة في عملية التوظيف وعدم الاعتبار لأهمية المكتبة واحتياجاتها.. وضرورة التتويج في مواردها البشرية..

✚ الإجابة على السؤال رقم (14) بالنسبة للمكتبيين و(17) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
85.71%	6	نعم
14.29%	1	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (22) يوضح: مدى توافر المكتبيين بالمكتبة على وعي بضرورة تحقيق أهداف المكتبة من عدمه.

وهو عبارة عن سؤال مغلق طرح على جميع أفراد العينة بما فيهم المحافظ يبحث في ما إذا كان هناك وعي لدى المكتبيين بضرورة تحقيق أهداف المكتبة.

ويظهر من خلال إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه وبنسبة 85.71% أنه هناك وعي لدى المكتبيين بضرورة تحقيق أهداف المكتبة.. في حين نسبة 14.29% من نقول بعكس ذلك.. وهذا مؤشر جد إيجابي بتوافر المكتبيين على وعي كاف بضرورة تحقيق أهداف المكتبة، ومنه فاهمية وعي المكتبيين بضرورة تحقيق أهداف المكتبة يوازيه أهمية المكتبة في حد ذاتها، كون هذه الأخيرة وجدت من أجل تلبية احتياجات المستفيدين.. وتحقيق أهداف المكتبة لا يتأتى إلا بالوعي الكافي لدى المكتبيين بضرورة تحقيقه..



✚ الإجابة على السؤال رقم (15) بالنسبة للمكتبيين و(18) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
71.43%	5	نعم
0%	0	لا
28.57%	2	أحيانا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (23) يوضح: مدى خضوع المكتبيين بالمكتبة محل الدراسة لدورات تدريبية.

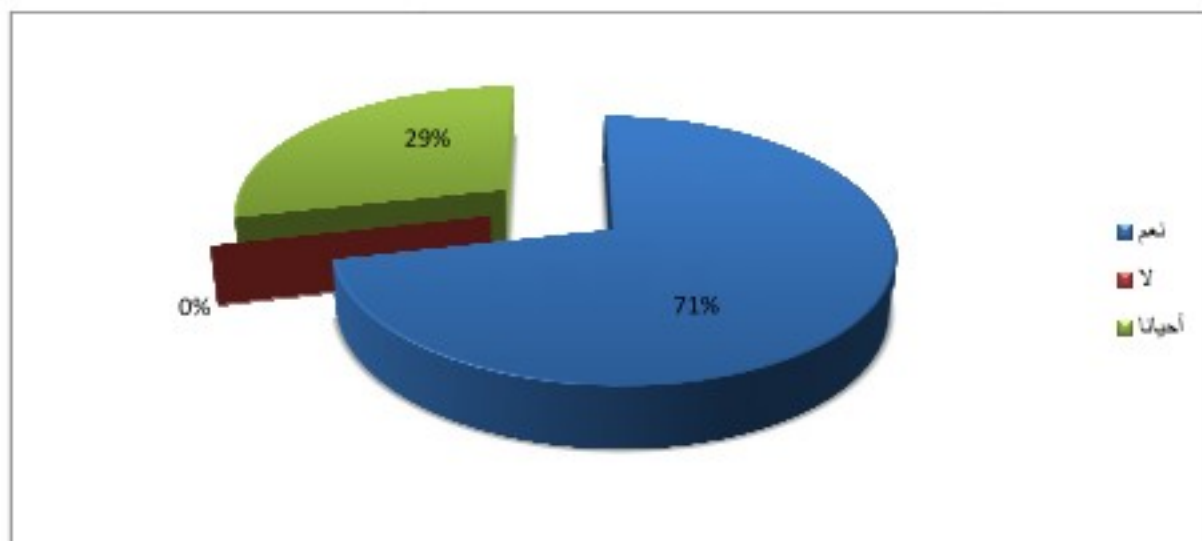
وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع المكتبيين بما فيهم المحافظ يبحث في ما إذا كان المكتبيون المتوافرون على مستوى المكتبة محل الدراسة يخضعون لدورات تدريبية أم لا..

كما هو معلوم أن التدريب في المكتبات الجامعية له أهمية كبيرة باعتباره من بين الأنشطة الخاصة بتطوير القوى البشرية في المكتبة، إضافة إلى تقييم الأداء وتقويمه.

فمن خلال الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه والتي توضح مدى استفادة العمال من دورات تدريبية مستمرة من شأنها تحسين أدائهم بشكل دوري، يتبين أن نسبة 71.43% يخضعون لدورات تدريبية مستمرة.. في حين نسبة 28.57% قد أوضحت بندرة -إن صح التعبير- الدورات التكوينية..

ومنه يتضح من خلال المعطيات السابقة أن المكتبة تهتم وبشكل كبير بالتدريب.. باعتباره عملية دورية ضرورية خاصة في ظل التغيرات المختلفة الحاصلة في قطاع المكتبات.. فيجب أن تهتم المكتبة بتفعيل دورات تدريبية للعاملين بها لما في ذلك من أهمية كبيرة لتحسين أدائهم وتطوير الخدمة المكتبية، مع ضرورة التركيز على تدريب المكتبيين وفق احتياجات المكتبة (التخطيط لاحتياجات العاملين من الدورات التدريبية ونوعيتها..).





الشكل رقم (17) يوضح:مدى خضوع المكتبيين بالمكتبة محل الدراسة لدورات تدريبية من عدمه. الإجابة على السؤال رقم (16) بالنسبة للمكتبيين و(19) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
71.43%	5	نعم
28.57%	2	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (24) يوضح:مدى حرص إدارة المكتبة على تقديم الحوافز وتقدير جهود المكتبيين من عدمه.

وهو سؤال مغلق موجه للمكتبيين بما فيهم المحافظ يبحث في ما إذا كانت إدارة المكتبة تحرص على تقديم الحوافز وتقدير جهود المكتبيين من عدمه..

حيث كانت إجابات المبحوثين بنسبة 71.43% تؤكد حرص المكتبة على تقديم الحوافز وتقدير جهود العاملين، في حين قدرت إجابة باقي المبحوثين بنسبة 28.57% بعدم كفاية الحوافز وتقدير الجهود.. بما فيها إجابة المحافظ.

ومنه يظهر أن المكتبة محل الدراسة تهتم بالعاملين المتوافرين لديها وذلك بتقديم الحوافز لهم -خاصة المعنوية منها- وتقدير الجهود المبذولة.. وذلك من أجل إشباع حاجاتهم والرفع من روحهم المعنوية، وإعادة تنظيم وتنسيق أولوياتهم، والتحكم في سلوكهم بما يضمن تحريك

هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المكتبة والعاملين، وتنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المكتبة إلى وجودها بين العاملين، إضافة إلى تعزيز العاملين لأهداف المكتبة وسياساتها وتعزيز قراراتهم وميولهم، وتنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المكتبة وتفوقها.. من أجل تحقيق الأعمال والأنشطة التي تسعى المكتبة إلى إنجازها..

#### الإجابة على السؤال رقم (20):

وهو عبارة عن سؤال مفتوح موجه لمحافظة المكتبة يبحث عن ما إذا كانت ميزانية المكتبة كافية لتغطية جميع نفقات المكتبة أم لا.

وقد أوضح المحافظ بأنه يتم تخصيص نسبة معينة من ميزانية الجامعة وهي ميزانية مخصصة للتوثيق فقط. ويتم توزيعها على مكتبتي كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية بالقطب الجامعي -ثمتة-. وحسب المحافظ فإن هذه الميزانية غير كافية لشراء مصادر معلومات متنوعة ولا تكفي لسد ودعم وكذا تلبية احتياجات المستفيدين، خاصة في ظل التغيرات المستمرة لهذه الاحتياجات..ولا تسمح بالاشتراك والاستفادة من قواعد البيانات، فهي تغطي احتياجات المكتبة من حيث الكتب فقط.

أما بالنسبة للنفقات الأخرى على غرار أجور ورواتب الموظفين، وتنظيم الدورات التدريبية لهم، ومصاريف استهلاك الطاقة الكهربائية والإنترنت، فضلا عن احتياجات المكتبة من من تجهيزات وأثاث.. والمعدات الأخرى.. بما فيها الصيانة والتصليح، كل هذا تتكفل به الجامعة.

✚ الإجابة على السؤال رقم (17) بالنسبة للمكتبيين و(21) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
100%	7	نعم
0%	0	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (25) يوضح: مدى توافر المكتبة محل الدراسة على الأثاث والتجهيزات اللازمة لتسهيل العمل في بيئتها.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة يبحث عن ما إذا كانت المكتبة تتوفر على الأثاث والتجهيزات اللازمة لتسهيل العمل في بيئتها.

حيث كانت إجابة المبحوثين بأن المكتبة محل الدراسة تتوفر على الأثاث والتجهيزات اللازمة والتي من شأنها تعزيز تسهيل العمل في بيئة المكتبة.

وحسب المحافظ فإن هذه التجهيزات -نوعا ما- لا تدعم المعايير الموحدة الخاصة بالتجهيزات الفعالة بالمكتبات الجامعية..

✚ الإجابة على السؤال رقم (18) بالنسبة للمكتبيين و(22) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
71.43%	5	نعم
28.57%	2	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (26) يوضح: مدى كفاية المجموعات المكتبية بالمكتبة لتلبية احتياجات المستفيدين.

وهو سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة يبحث عن ما إذا كانت المجموعات المكتبية التي تحويها المكتبة كافية لتلبية الاحتياجات المعلوماتية الفعلية لمستفيديها أم لا..

حيث كانت إجابات المبحوثين بنسبة 71.43% تأكد احتواء المكتبة على مجموعات مكتبية كافية بالنسبة للمستخدمين كقيلة بسد احتياجاتهم المعلوماتية والبحثية -واعتمدوا في إجاباتهم خاصة الكم وليس النوع-، في حين قدرت إجابة باقي المبحوثين بنسبة 28.57% من بينها إجابة المحافظ بعدم كفاية مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة محل الدراسة ونوعيتها لسد وتلبية احتياجات المستخدمين إذا ما قارناها بحجم ونوع المكتبة محل الدراسة، وكما سبق وأن بينا في عنصر -الإمكانات المعلوماتية للمكتبة- أن العدد الإجمالي لرصيد المكتبة 4439 عنوان كلها في أشكال تقليدية ورقية، وعلى 88 قرص صلب خاص بالرسائل والأطروحات الجامعية.. ومنه يظهر أن المجموعات المكتبية التي تتوفر عليها المكتبة غير كافية لتلبية الاحتياجات الفعلية للمستخدمين، كما هو واضح أنه يتم التركيز في الاقتناء على الكتب بالدرجة الأولى، وهذا راجع إما:

- لضعف سياسة تنمية المجموعات المكتبية الخاصة بالمكتبة.
- أو عدم كفاية الميزانية المخصصة للتوثيق لاقتناء أنواع أخرى من مصادر المعلومات والتي من شأنها تلبية الاحتياجات الفعلية والمتغيرة لجمهور المستخدمين.

#### 4.1.3.3. تحليل بيانات المحور الرابع:

السياسات والبرامج والخطط الاستراتيجية من أجل تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية  
لجامعة محمد خيضر بسكرة.

👉 الإجابة على السؤال رقم (19) بالنسبة للمكتبيين و(23) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
57.14%	4	نعم
42.86%	3	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (27) يوضح: مدى امتلاك المكتبة استراتيجية واضحة ومفصلة يفهما جميع العاملين.

وهو عبارة عن سؤال مغلق يبحث عن ما إذا كانت المكتبة تمتلك استراتيجية واضحة ومفصلة يفهما جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية..



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 42.86% من عينة الدراسة أجابوا بأن المكتبة لا تمتلك استراتيجية واضحة ومفصلة يفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم..حيث تضمنت هذه النسبة إجابة المحافظ، وحسب المبحوثين فقد أوضحوا بأن سبب ذلك هو عدم إشراكهم في عمليات التخطيط المختلفة..

في حين أن الذين أقرروا بتوافر المكتبة على استراتيجية واضحة ومفصلة يفهمها الجميع كانت نسبتهم 57.14%، وهي نسبة يجب العمل على رفعها.. خاصة وأنه قد يحكم على إدارة التميز بالفشل إذا لم تمتلك المكتبة محل الدراسة سياسات واستراتيجيات واضحة ومفصلة يفهمها جميع العاملين بجميع مستوياتهم باعتبارها تساعد في تحديد مسار العمل في المكتبة وتطوير النتائج المرجوة من وجودها، وتؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها المكتبة، من خلال التركيز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجهها فهي تساعد متخذي القرار لتحديد ما يجب أن يتم، وتساعد في حل المشاكل التي تواجه المكتبة من خلال تحديد إمكانياتها الداخلية وما يتوافر لديها من عوامل للقوة وأوجه الضعف والفرص والتحديات وكيفية التعامل مع كل منها، وبالأساس توقعات الفئات المستهدفة من المستخدمين.

وتضع الاستراتيجية أهدافا للتنفيذ وتدمج الأساليب للتأكد من عملية التقدم، كما ترسم اتجاهات الخطط التشغيلية والمالية القائمة، ذلك بالإضافة إلى وضع الميزانيات بشكل أفضل..

وعليه فإنه يجب على المكتبة إعادة النظر في إيجاد حل باستخدام أساليب وطرق أخرى.. من شأنها أن تفعل توفير واعتماد استراتيجية واضحة ومفصلة يفهمها جميع العاملين في كل المستويات الإدارية بالمكتبة.

✚ الإجابة على السؤال رقم (20) بالنسبة للمكتبيين و(24) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	مدى التخطيط:
-------------------	----------	--------------

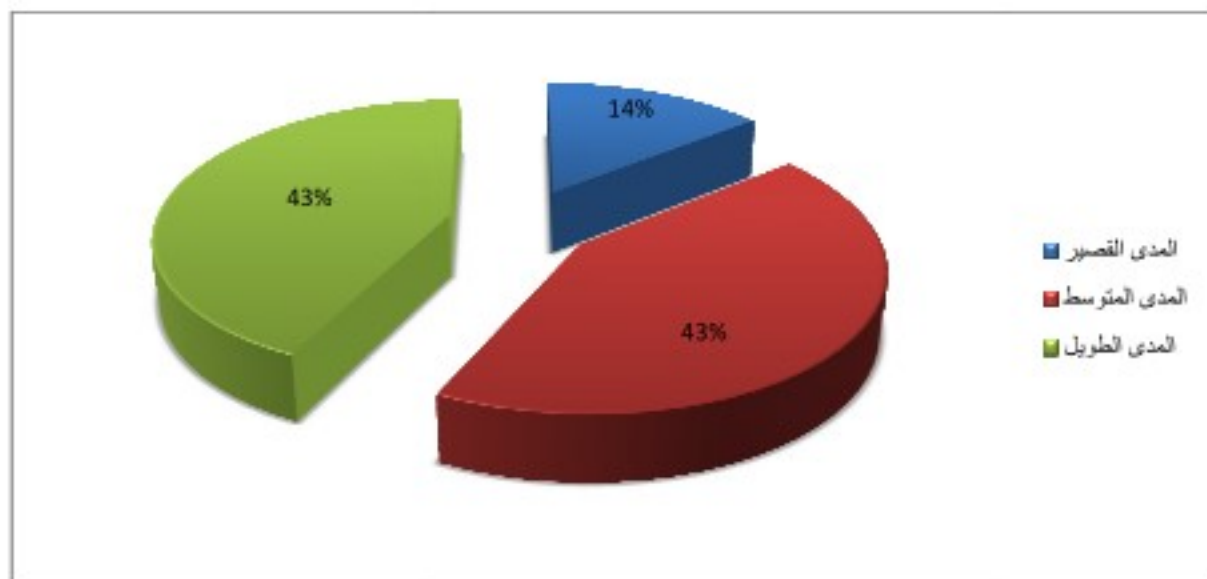
المدى القصير	1	14.29%
المدى المتوسط	3	42.86%
المدى الطويل	3	42.86%
المجموع	7	100%

الجدول رقم (28) يوضح: فترة التخطيط المناسبة لتطبيق إدارة التميز في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة بما فيهم المحافظ يبحث عن ما هي فترة التخطيط المناسبة لتطبيق إدارة التميز في المكتبة محل الدراسة..

خاصة وأن التخطيط هو العملية الأكثر اعتماداً من طرف المكتبات الجامعية لتحقيق أداء متوازن وجيد لتنفيذ هذه الخطط لعمل مكتبي فعال، وعليه ينبغي اعتماد المدة الزمنية اللازمة لذلك. حيث تفرض طبيعة المكتبات نوعية التخطيط المناسب والكفيل بتغطية وظائفها وأعمالها على الوجه المرضي عند المكتبة والمستفيدين على حد سواء، ومنه العمل على تطوير الأداء العام للمكتبة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42.86% من أفراد العينة يرون أن التخطيط طويل المدى هو الكفيل بتحقيق تبني وتطبيق إدارة التميز بالمكتبة محل الدراسة ويرى آخرون وبنفس النسبة 42.86% أن التخطيط الكافي لتطبيق هذا الاتجاه الإداري الحديث هو متوسط المدى.. في حين جاءت نسبة 14.29% من المبحوثين أجابوا بأن التخطيط لذلك يستدعي اعتماد التخطيط قصير المدى.



الشكل رقم (18) يوضح فترة التخطيط المناسبة لتطبيق إدارة التميز في المكتبة من وجهة نظر المكتبيين.

الإجابة على السؤال رقم (21) بالنسبة للمكتبيين و(25) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
100%	7	نعم
0%	0	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (29) يوضح: مدى اهتمام المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المكتبيين.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه للمكتبيين بما فيهم المحافظ يبحث عن ما إذا كانت إدارة المكتبة تهتم بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المكتبيين من عدمه..

حسب الجدول أعلاه يظهر جميع المبحوثين أن المكتبة تولي اهتماما كبيرا بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المكتبيين داخل المكتبة وذلك بنسبة %100.

باعتبار أن الإتجاهات الإدارية الحديثة تركز بدرجة كبيرة على مشاركة العاملين في جميع العمليات الإدارية وإبداء آرائهم في عمليات اتخاذ القرارات..ويظهر من خلال المعطيات أن هناك وعي إن صح التعبير - بالنسبة للقائمين على أمر المكتبة محل الدراسة بأهمية ضرورة التنسيق والتعاون ومشاركة العاملين في تحقيق أهداف المكتبة.

الإجابة على السؤال رقم(22) بالنسبة للمكتبيين و(26) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	البدائل:
100%	7	نعم
0%	0	لا
100%	7	المجموع

الجدول رقم (30) يوضح: مدى توافر مرونة في قبول كل جديد يقدمه المكتبيين لتطوير وتحسين خدمات المكتبة.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه لجميع أفراد العينة يبحث عن ما إذا كانت هناك مرونة بالنسبة لإدارة المكتبة في قبول كل ما يود المكتبيون تقديمه من أفكار وآراء من شأنها أن تسهم في تطوير وتحسين خدمات المكتبة..

حيث كانت إجابة كل المبحوثين بما فيهم المحافظ أن المكتبة تتوافر على مرونة من خلال قبول كل ما يعرضه المكتبيون من أفكار حول الخدمات أو العمليات الإدارية والإجراءات الفنية من أجل المساهمة في تطوير أداء المكتبة بنسبة %100.



باعتبار أن هناك علاقة بين العنصر البشري والأداء المتميز يترجمها الإبداع كظاهرة إنسانية وعليه يكون العنصر البشري هو مصدر الأداء المتميز ولتوجيه العاملين لتحقيق الأداء المتميز. يجب عليهم أن يمتلكوا القدرة على تحمل المسؤولية والولاء والالتزام التنظيمي والمرونة اتجاه التغيير فضلا عن قدرتهم على تحمل الغموض والعمل بأسلوب الفريق لذا يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى مجموعة معينة من الممارسات مثل السماح للعاملين بالمشاركة في شؤون المؤسسة والمساهمة في تحديد الوصف الوظيفي وتقييم الأداء وتقديم الحوافز بشتى أنواعها للوصول إلى تطوير الأداء المتميز.. وتحسين الخدمات.

#### ✚ الإجابة على السؤال رقم (27):

وهو عبارة عن سؤال مفتوح طرح على محافظ المكتبة لإيفاننا بمعلومات حول ما إذا كانت الإدارة تهتم وتستعين بالإتجاهات الإدارية الحديثة في تسيير عملياتها الإدارية.. حيث تبين من خلال إجابة المحافظ أن المكتبة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا وعناية شديدة بالإتجاهات الإدارية وتسعى لتطبيقها..

وحسب المحافظ، فإن التطورات في علوم الإدارة.. على سبيل المثال لا الحصر -إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت والعمليات.. وإعادة هندسة عمليات الإدارة، ومختلف الإتجاهات الإدارية الحديثة الأخرى.. ورقابة ومحاكاة العمليات الإحصائية.. تتمنى جميع المكاتب اعتمادها من أجل تيسير العمل داخل المكتبة والتطوير في مستوى خدماتها وأدائها..

#### ✚ الإجابة على السؤال رقم (23) بالنسبة للمكتبيين و(28) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	أبعاد إدارة التميز:
57.14%	4	السعي الى تحقيق التميز..
42.86%	3	اتسام خدمات المكتبة بالتميز..
100%	7	المجموع

الجدول رقم (31) يوضح: أبعاد إدارة التميز المطبقة بالمكتبة محل الدراسة.

وهو عبارة عن سؤال موجه لجميع أفراد العينة بما فيهم محافظ المكتبة يبحث عنأبعاد إدارة التميز المطبقة في المكتبة..

ومن خلال إجابات المبحوثين باعتماد أحد بعدي إدارة التميز يظهر بأن نسبة 57.14% من المبحوثين أجابوا بأن البعد الأول والمتمثل في "السعي إلى تحقيق التميز.." هو المطبق في المكتبة محل الدراسة، في حين يرى المبحوثين الباقون بأن البعد المطبق بالمكتبة هو "العمل علناتسام خدمات المكتبة بالتميز.." وذلك بنسبة 42.86% ومنه يظهر بأن المكتبة تطبق بعدي مدخل إدارة التميز لتطوير أدائها والرفع من مستوى خدماتها بنسب متقاربة. وفيما يلي توضيح البعدين الأساسيين في النقطتين الآتيتين:

1. البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطلق التعلم.
2. البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

✚ الإجابة على السؤال رقم(24) بالنسبة للمكتبيين و(29) بالنسبة للمحافظ:

النسبة المئوية %:	التكرار:	النماذج:
57.14%	4	النموذج الأوروبي
14.29%	1	النموذج الأمريكي
28.57%	2	النموذج الياباني
100%	7	المجموع

الجدول رقم (32) يوضح: آراء المكتبيين حول النموذج الأحسن للتطبيق بالمكتبة.

وهو عبارة عن سؤال مغلق موجه للمكتبيين بما فيهم المحافظ يبحث فيما إذا قررت الإدارة تبني إدارة التميز وفق أحد النماذج العالمية الأكثر شهرة في العالم أمثال: (النموذج الأوروبي، النموذج الأمريكي والنموذج الياباني) فأى النماذج سيختار المبحوثين، وعلى أي أساس؟.

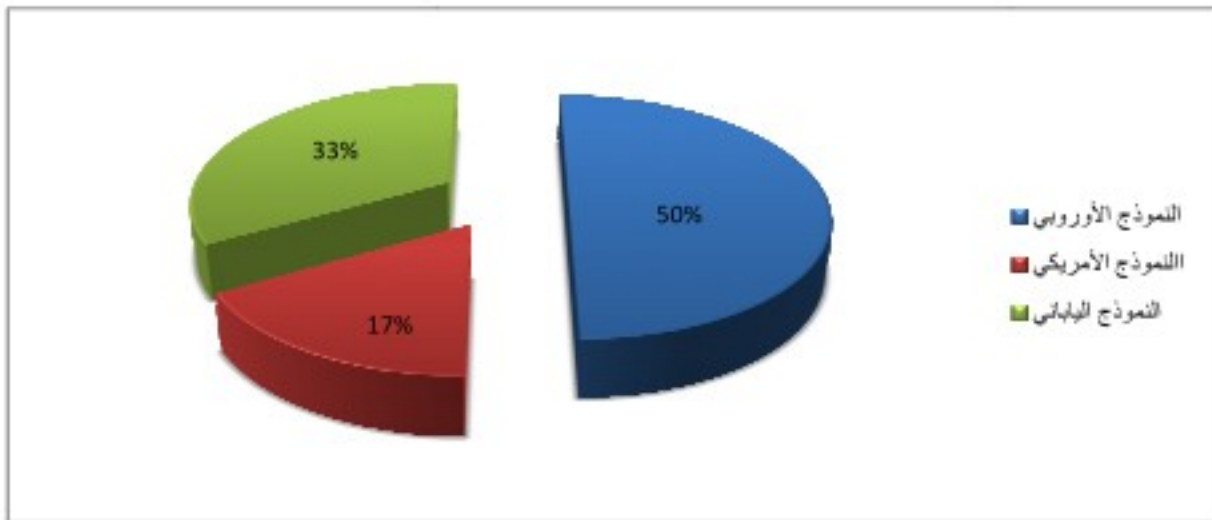
حيث كانت إجابات المبحوثين كالتالي:

يرى المبحوثين وبنسبة 57.14% أن النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM هو الأنجع لتطوير أداء المكتبة والرفع من مستوى أدائها، باعتباره الأكثر شهرة في أوروبا بل وفي العالم كله.. كونه يشكل أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للموظفين داخل المؤسسات ومدى تقدمه وقوته، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم المؤسسات بهدف التوصل إلى موازنة أولوياتها بصورة أفضل، وتوظيف الموارد البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها..

إضافة إلى أنه نتاج صادر عن مؤسسة جد مهمة تعرف باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز.

في حين أن نسبة 28.57% من المبحوثين يرون أن النموذج الياباني لإدارة التميز Deming هو النموذج الكفيل بتطوير أداء المكتبة والرفع من مستوى خدماتها، باعتبار أنه عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى نظرية النظم، ويعتمد ذلك على مبدأ أن كل مؤسسة تتألف من نظام من العمليات المترابطة والأشخاص الذين يشكلون مكونات النظام. ونجاح جميع العاملين داخل هذا النظام رهين بمدى قدرة الإدارة على تنظيم التوازن الدقيق لكل مكون لتحسين النظام بأكمله، وتحقيق أهدافه..

ويرى البعض الآخر من المبحوثين بنسبة %14.29 أن النموذج الأمريكي لإدارة التميز MBNQ هو الأنسب لاعتماده في بيئة المكتبات لتحقيق أهدافها بتحسين أدائها وتطوير خدماتها، على اعتبار أنه يمثل نظام معاصر يستخدم لتقييم الجودة والنوعية وتميز الأداء في مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويستند هذا النظام إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تتسم باستمرارية الجودة العالمية وخدمة الجامعات والبيئة والجمهور باعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية.. حيث وافق تعميمه جميع المؤسسات الأخرى على اختلاف أنشطتها.



الشكل رقم (19) يوضح: آراء المكتبيين حول النموذج الأحسن للتطبيق بالمكتبة.

### 2.3.3. نتائج الدراسة:

#### 1.2.3.3. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

##### ■ الفرضية الأولى:



➤ عرض نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها:

(تسعى المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة إلى تطبيق إدارة التميز من أجل التطوير والرفع من مستوى خدماتها).

على اعتبار أن إدارة التميز الاختيار الأنسب الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة في المؤسسات بما فيها المكتبات الجامعية، ومن منطلق الفرضية أن المكتبة محل الدراسة تسعى إلى إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيدين وتحسين الثقة بينها وبينهم، إضافة إلى تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات الإدارية منها والفنية، وتعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها، والحفاظ على تردد المستفيدين بصنع بيئة عمل تدعم وتحافظ على التحسين المستمر في الخدمات.. ومنه زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمكتبة تزامنا مع متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.. كل هذا لا يتأتى إلى بالسعي إلى تطبيق مدخل إدارة التميز من أجل التطوير والرفع من مستوى خدمات المكتبة.

ومن خلال تحليلنا لبيانات المحور الثاني من مقابلي المكتبيين والمحافظ تم الوصول إلى

النتائج الموالية:

- جميع أفراد العينة يتفرون على معلومات نظرية حول مفهوم إدارة التميز، وذلك من خلال عرض كل منهم مفهوم بسيط حول هذا الاتجاه الإداري الحديث.. إضافة إلى أن القائمين على أمر المكتبة محل الدراسة حدث وأن فكروا في تطبيق مدخل إدارة التميز بالمكتبة من أجل تطوير أداؤها والعمل على تحسين خدماتها، وحسب محافظ المكتبة فإنهم يسعون إلى الأفراد بالتميز من خلال تقديم خدمات متميزة عن نظيراتها من المكتبات الأخرى..

• إضافة إلى أن مجموعة الخدمات المتنوعة التي تقدمها المكتبة كفيلة -إلى حد بعيد- لسد وتلبية احتياجات المستفيدين المعلوماتية.. -وزيادة على ذلك- يظهر بأن المكتبة محل الدراسة تهتم وينسبة 100% بدراسة احتياجات المستفيدين وذلك من خلال سجل/ دفتر آراء واقتراحات خاص بالمستفيدين، إضافة إلى اعتماد الإحصائيات الناتجة عن الفهرس الآلي للمكتبة OPAC، ومتابعة العناوين الأكثر طلبا من حيث الإعارات عن طريق برمجية PMB من أجل اعتمادها في سياسة تنمية المجموعات المكتبية الخاصة بالمكتبة.

• ويظهر كذلك أن المكتبة تعمل وتحرص على تحسين خدماتها بشكل مستمر.. وذلك باقتناء مصادر المعلومات وفق الإحتياجات الفعلية للمستفيدين لتحسين الخدمات، ووضع سجل/ دفتر آراء واقتراحات خاص بالمستفيدين لتدوين آرائهم حول الخدمات المقدمة.. لمشاركتهم في تطوير المكتبة من حيث الأداء والخدمات..، إضافة إلى إقامة دراسات استكشافية حول المكتبات الأخرى للإستفادة من تجاربها في تحسين الخدمات (حسب المبحوثين وينسب متفاوتة)، وزاد بعضهم أن المكتبة -إضافة إلى هذه الطرق والأساليب- فإنها تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والإتصال في تفعيل الوظائف والعمليات الإدارية والإجراءات الفنية..

• تتوفر المكتبة على تخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية (بين الموظفين داخل المكتبة) والخارجية (المستفيدين، المكتبات الأخرى، دور النشر، الجمعيات المهنية المتخصصة في إصدار المعايير الموحدة في المؤسسات الوثائقية..) وذلك بتفعيل الإتصال الرسمي وغير الرسمي في التعامل مع هؤلاء الأشخاص الماديين والمعنويين.

• ويتبين كذلك أن المكتبة محل الدراسة تدعم وبشكل كبير إدارة التميز لتبنيه وتطبيقه من أجل تطوير أدائها والتحسين في مستوى خدماتها، وحسب المبحوثين كان ذلك بنسبة 71.43%، وهذا من شأنه تسهيل وتسريع العمليات لدراسة جدوى المشروع واعتماده..

"ومنه نستنتج مما سبق أن الفرضية الأولى قد تحققت"

■ الفرضية الثانية:

➤ عرض نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها:

(تتوافر المكتبة المركزية محل الدراسة على المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة التميز).

إضافة إلى المتطلبات السالفة الذكر -في الجانب النظري للدراسة- الخاصة بتحقيق تجسيد وتطبيق مدخل إدارة التميز على أرض واقع المكتبات الجامعية أمثال: (بناء استراتيجي متكامل، منظومة متكاملة من السياسات، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متكامل للمعلومات الإدارية، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، نظام لإدارة الجودة الشاملة، نظام لإدارة الأداء، قيادة فعالة، نظام متكامل لقياس الإنجازات..)، نجد أن هذا بالنسبة -ربما- للمؤسسات المتطورة التي خاضت أشواطاً كبيرة في سياق اعتماد الاتجاهات الإدارية الحديثة، فقد تم التركيز في دراستنا على أربع جوانب أساسية لمتطلبات وإمكانيات تعبر عن مدى توافرها كبنية تحتية للتفكير في تبني وتطبيق إدارة التميز بالمكتبة محل الدراسة وهي: (الإمكانيات البشرية، الإمكانيات المالية، الإمكانيات المادية والمعلوماتية) لتفصح لنا على مدى جاهزية واستعداد المكتبة محل الدراسة إلى تبني وتطبيق إدارة التميز.

*ومن خلال تحليلنا لبيانات المحور الثالث من مقابلتي المكتبيين والمحافظة تم الوصول إلى*

النتائج الموالية:

الإمكانيات البشرية:

إن العنصر البشري في المكتبات الجامعية هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق ومحور أساسي في إنجاز الأعمال وأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق التميز

والنجاح، ويمكن القول مهما توافرت الموارد المادية والتكنولوجية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد من وجود الإنسان لاستثمارها خدمة لأهداف المكتبة لذلك تفوق أهمية الاستثمار فيه الإستثمار في باقي العناصر الأخرى..

• كما هو معلوم أنه لا تتوفر إدارة للموارد البشرية في واقع مكتباتنا كإدارة قائمة بحد ذاتها -إضافة للإدارة التنفيذية- مستقلة بوظائفها الأساسية المعروفة تمارس نشاطاتها المحددة، في حين نجد أن إجابات المبحوثين وبنسبة %57.14 يؤكدون على وجود إدارة للموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة وذلك -ولا شك- لعدم ضبطهم للمفهوم الصحيح لإدارة الموارد البشرية. والتي تعدالنشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المكتبة من القوى العاملة كما ونوعا، مع التركيز على أعلى الكفاءات.. فهي تسعى إلى توفير المورد البشري اللازم عن طريق التخطيط. كما تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية معتمدة في ذلك على تحقيق آماله ورغباته وطموحاته وذلك بتفعيل جميع وظائفها الأساسية على الوجه الصحيح..

• كذلك جاءت نتائج تحليلنا لهذا المحور عدم كفاية المكتبة من العاملين خاصة ما إذا قارنا بين نوع المكتبة وحجمها والأعمال والوظائف المنوطة بها والخدمات التي تقدمها، ويظهر هذا المؤشر عدم الإهتمام من قبل مسؤولي المكتبة بأهميتها والدور الذي تلعبه داخل المجتمع الأكاديمي، ولا يصح أن مكتبة بحجم المكتبة المركزية تحوي على 10 عاملين فقط 07 منهم متخصصين في علم المكتبات، و02 عون أمن ووقاية، ومتخصص في الإعلام الآلي، لاستفاد جميع الأعمال والقيام بكل الوظائف، هذا -إن دل هذا على شيء فإنما- يدل على عدم الوعي والإدراك الكافي بالنسبة لإدارة المكتبة بضرورة توافر المكتبة على موارد بشرية بالكمية والنوعية المطلوبة والتي من شأنها تغطية جميع وظائف وخدمات المكتبة محل الدراسة.وحسب محافظ المكتبة فإن السبب في ذلك



يرجع لعدم إشراك المكتبة في عملية التوظيف وعدم الاعتبار لأهمية المكتبة واحتياجاتها..  
وضرورة التنوع في مواردها البشرية..

#### الإمكانات المالية:

يعتبر الجانب المالي بالمكتبة الأداة التي من شأنها تحويل أفكار وأهداف تجريدية إلى واقع حقيقي معاش، فالميزانية تحدد الخدمات التي ستقدمها المكتبة، كما وتحدد الموارد المخصصة لكل البرامج المخططة. ووضع الميزانية بعناية يضمن استخدام الأموال المتاحة على نحو فعال لتحقيق أهداف المكتبة.

• وقد أوضح المحافظ -كونه له صلاحيات خوض الحديث في هذا الصدد- بأنه يتم تخصيص نسبة معينة من الميزانية العامة للجامعة والتي تقدر ب: 9.43% وهي ميزانية مخصصة للتوثيق فقط. ويتم توزيعها على مكتبتي كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية بالقطب الجامعي -شئمة-. وحسب المحافظ فإن هذه الميزانية غير كافية لشراء مصادر معلومات متنوعة ولا تكفي لسد ودعم وكذا تلبية احتياجات المستفيدين، خاصة في ظل التغيرات المستمرة لهذه الاحتياجات.. ولا تسمح بالاشتراك والاستفادة من قواعد البيانات، فهي تغطي احتياجات المكتبة من حيث الكتب فقط.

• وأضاف ذات المصدر أن بالنسبة للنفقات الأخرى الخاصة بالمكتبة محل الدراسة - على غرار أجور ورواتب الموظفين، وتنظيم الدورات التدريبية لهم، ومصاريف استهلاك الطاقة الكهربائية والإنترنت، فضلا عن احتياجات المكتبة من تجهيزات وأثاث.. والمعدات الأخرى.. بما فيها الصيانة والتصليح-، كل هذا تتكفل به الجامعة. لكن ليس بالشكل المطلوب.

### الإمكانات المادية:

لقد وجب على المكتبات الجامعية أن تمتلك الأثاث والتجهيزات الضرورية من أجل موازنة أعمالها ووظائفها، لتسهيل الأمور في تحقيق أهدافها.

- يظهر حسب المبحوثين بأن المكتبة محل الدراسة تتوفر على الأثاث والتجهيزات اللازمة والتي من شأنها تعزيز تسهيل العمل في بيئة المكتبة. وذلك بنظرهم لكمية العتاد والتجهيز (اعتمدوا في إجاباتهم على الكم وأهملوا النوع)، دون تسليط الضوء على ما إذا كان يستجيب للمعايير الموحدة في المكتبات الجامعية أم لا.
- وحسب محافظ المكتبة فإن هذه التجهيزات -نوعا ما- لا تدعم المعايير الموحدة الخاصة بالتجهيزات الفعالة بالمكتبات الجامعية.

### الإمكانات المعلوماتية:

مجموعات المكتبة هي رصيدها من أوعية المعلومات بأشكالها المختلفة من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والمواد السمعية البصرية والأقراص الضوئية، يستخدمها المستفيدون للحصول على المعلومات التي يحتاجونها بأشكال مختلفة وذلك باستعمال الوسائط اليدوية والآلية للوصول إلى هذه المصادر.

- حيث كانت إجابات المبحوثين بنسبة 71.43% تؤكد احتواء المكتبة على مجموعات مكتبية كافية بالنسبة للمستفيدين كقيلة بسد احتياجاتهم المعلوماتية والبحثية -كما سبق وأن وضحنا أن المبحوثين اعتمدوا خاصية الكم وليس النوع-، في حين قدرت إجابة باقي المبحوثين بنسبة 28.57% من بينها إجابة المحافظ بعدم كفاية مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة محل الدراسة ونوعيتها لسد وتلبية احتياجات المستفيدين إذا ما قارناها بحجم ونوع المكتبة محل الدراسة، وكما سبق وأن ذكرنا أن العدد الإجمالي لرصيد المكتبة 4439 عنوان كلها في أشكال تقليدية ورقية، وعلى 88 قرص صلب خاص بالرسائل

والأطروحات الجامعية.. ومنه يظهر أن المجموعات المكتبية التي تتوافر عليها المكتبة غير كافية لتلبية الإحتياجات الفعلية للمستخدمين، كما هو واضح أنه يتم التركيز في الاقتناء على الكتب بالدرجة الأولى، وهذا راجع إما:

- لضعف سياسة تنمية المجموعات المكتبية الخاصة بالمكتبة.
- أو عدم كفاية الميزانية المخصصة للتوثيق لاقتناء أنواع أخرى من مصادر المعلومات والتي من شأنها تلبية الإحتياجات الفعلية والمتغيرة لجمهور المستخدمين..

"ومنه نستنتج مما سبق أن الفرضية الثانية لم تتحقق"

■ الفرضية الثالثة:

➤ عرض نتائج الفرضية الثالثة والتي مفادها:

(تعتمد المكتبة محل الدراسة على سياسات وبرامج وخطط استراتيجية من أجل تطبيق إدارة التميز).

تعتبر السياسات والبرامج والخطط الاستراتيجية جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والتي تصيغ هوية المكتبة وتبرر وجودها، وهي مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد كل من الإدارة العليا والمخططين والمؤسسة الأم المشرفة عليها (الجامعة) على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي، الأمر الذي يساعد المكتبات الجامعية على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء مجتمع المستخدمين في ظل ما يحيط بها من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية.

*ومن خلال تحليلنا لبيانات المحور الرابع من مقابلي المكتبيين والمحافظة تم الوصول إلى*

#### النتائج المولية:

- تتوافر المكتبة محل الدراسة على استراتيجية واضحة ومفصلة يفهما جميع العاملين، وحسب المبحوثين فكانت نسبة توافرها 57.14%، إلا أن النسبة ضعيفة نوعا ما خاصة

وأن العمل على اعتماد استراتيجية كهذه يستوجب اتفاق جميع العاملين بالمكتبة والذين يمثلون نسبة 100% ليتحقق ذلك..

• يظهر كذلك بأن المكتبة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المكتبيين بنسبة 100%، وبنفس النسبة يتضح بأن المكتبة تتحلى بالمرونة في قبول آراء واقتراحات المكتبيين حول تحسين الخدمات والعمليات وكل ما من شأنه العمل على تطوير أداء المكتبة والرفع والتحسين من مستوى خدماتها بما يتواءم واحتياجات مستفيضيها..

• زيادة على ذلك -رحسب محافظ المكتبة- تبين أن المكتبة تولي اهتماما كبيرا وعناية شديدة بالاتجاهات الإدارية الحديثة وتسعى لتطبيقها، من أجل تطوير خدماتها وتحسن أدائها..

• إضافة إلى أن المكتبة تتوفر على بعدي إدارة التميز المتمثلين في:

1. أن غاية إدارة المكتبة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطلق التعلم.
2. أن كل ما يصدر عن إدارة المكتبة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

حيث نجد أن المكتبة تتوفر على هاذين البعدين بحسب إجابات المبحوثين المتقاربة بنسبة 57.14%، و42.86%.



• زيادة على ذلك توافر معلومات حول نماذج إدارة التميز العالمية لدى المبحوثين، حيث كانت إجاباتهم بالترتيب في حالة ما إذا تبنت المكتبة أحد هذه النماذج وتطبيقه كالتالي:

- النموذج الأوروبي بنسبة 57.14%،
- ويليه النموذج الياباني بنسبة 28.57%،
- والنموذج الأمريكي 14.29%.

'ومنه نستنتج مما سبق أن الفرضية الثالثة لم تتحقق إلى حد ما'

### 2.2.3.3. النتائج العامة للدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اتضح بأن نسبة 42.86% من أفراد العينة متحصلون على شهادة الماستر في علم المكتبات، تقابلها نفس النسبة للمتصلين على شهادة تقني سامي، في حين أن المتحصلون على شهادة الماستر نسبهم 14.29.
- اتضح بأن نسبة أفراد العينة الذين يزاولون مهامهم برتبة ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول قدرت بـ: 57%، أما فيما يخص رتبة رتبة مساعد بالمكتبات الجامعية نسبة 29%، في حين رتبة محافظ بالمكتبات الجامعية فيشغرها محافظ المكتبة.
- اتضح بأن المكتبيين الذين أمضوا من 05 إلى 10 سنوات خدمة قدرت نسبهم بـ: 42.86%، ثم يليها من كانت خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 28.57%، في حين أن من انحصرت خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة كانت نسبهم 14.29%، وهي نفس نسبة من كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة، في حين غياب من كانت خبرتهم من 15 إلى 20 سنة في مجمل أفراد العينة.

- تبين بأنه يشترك المبحوثين في امتلاك معلومات نظرية حول إدارة التميز، وذلك من خلال إجاباتهم محاولين وضع تعريفات لهذا الاتجاه الإداري الحديث.
- تسعى المكتبة محل الدراسة بالانفراد بالتميز من خلال محاولة تقديم خدمات متميزة وفريدة من نوعها لجمهور مستفيديها مقارنة بنظيراتها من المكتبات الأخرى.
- تتوفر المكتبة محل الدراسة على مجموعة متنوعة من الخدمات، والتي تعنى أساسا بتوفير مصادر المعلومات لجمهور المستفيدين لتلبية احتياجاتهم.
- يظهر بأن المكتبة تولي أهمية بالغة في دراسة احتياجات مستفيديها وذلك من خلال مجموعة من الطرق والأساليب نذكرها في الآتي:
  - ✓ وضع سجل/ دفتر لآراء ومقترحات المستفيدين، واعتماد أيضا آرائهم ومقترحاتهم الشفهية.
  - ✓ اعتماد الإحصائيات الناتجة عن الفهرس الآلي OPAC الخاص بالمكتبة.
  - ✓ اقتراحات المستفيدين عبر حساباتهم الشخصية في الفهرس الآلي OPAC.
  - ✓ متابعة العناوين الأكثر طلبا من حيث الإعارات، وذلك باعتماد البرمجية الوثائقية PMB.
- عدم توافر المكتبة على موظفين يتسمون بمهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع من الإبداع والابتكار من أجل تحقيق متغير القيادة بالإبداع في المكتبة.
- اتضح بأن المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة تعمل على أن تلبي احتياجات مستفيديها.
- اتضح بأن المكتبة محل الدراسة تحرص على تحسين خدماتها بشكل مستمر، وذلك من خلال -أحيانا وينسب متفاوتة-:
  - ✓ إقامة دراسات استكشافية حول المكتبات الأخرى للاستفادة من تجاربها في تحسين خدماتها.

✓ اقتناء مصادر المعلومات وفق احتياجات المستخدمين لتحسين الخدمات المقدمة لهم.

✓ اعتماد سجل/ دفتر اقتراحات يبحث في تفعيل خدمات أخرى للمستخدمين.

✓ إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوظائف الإدارية (العمليات الإدارية) وكذا الإجراءات الفنية.

▪ اتضح بأن المكتبة محل الدراسة تهتم وإلى حد كبير بتخطيط وإدارة توطيد العلاقات الداخلية والخارجية للمكتبة.

▪ تدعم إدارة المكتبة محل الدراسة مدخل إدارة التميز وتطبيقها من أجل تحسين خدماتها والتطوير في مستوى أدائها.

▪ يظهر بأن هنالك صعوبات وعراقيل في المكتبة محل الدراسة تحول دون تبني وتطبيق إدارة التميز فيها تمثلت في:

○ التبعية الكاملة لإدارة الجامعة، ومركزية اتخاذ القرارات..

○ غياب التحفيز خاصة المادي منه.

○ عدم قابلية إدارة الجامعة للتغيير، ورفض كل ما من شأنه تطوير المكتبة.

○ عدم توفر المكتبة على موارد بشرية كافية (كما ونوعاً) من شأنها أن تسهم في

تفعيل تبني وتطبيق إدارة التميز.

○ النظرة الدونية للمكتبة من قبل المسؤولين، وجهلهم الكبير بأهميتها البالغة..

▪ لا تتوافر المكتبة محل الدراسة على إدارة للموارد البشرية.

▪ عدم كفاية المكتبة من العاملين (كما ونوعاً).

▪ اتضح بأن هنالك وعي وبنسبة 85.71% لدى المكتبيين بضرورة تحقيق أهداف المكتبة.

- اتضح بأن المكتبة تهتم وبشكل كبير بالتدريب باعتباره عملية دورية جد مهمة خاصة في ظل التغيرات المختلفة الحاصلة في قطاع المكتبات والمعلومات..
- يظهر بأن المكتبة تهتم بتقديم الحوافز للعاملين خاصة المعنوية منها.
- عدم كفاية ميزانية المكتبة لاقتناء مصادر معلومات متنوعة وبأشكال متعددة حيث أنها تغطي احتياجات المكتبة من الكتب فقط!
- تتوافر المكتبة محل الدراسة على الأثاث والتجهيزات اللازمة والتي من شأنها تعزيز تسهيل العمل في بيئة المكتبة، لكنها لا تستجيب للمعايير الموحدة في المؤسسات الوثائقية والمكتبات.
- يظهر أن المجموعات المكتبية التي تتوافر عليها المكتبة محل الدراسة غير كافية لتلبية الاحتياجات الفعلية للمستخدمين، حيث يتم التركيز فقط على الكتب في عملية الاقتناء، وهذا ربما- راجع إلى:
  - ضعف سياسة تنمية المجموعات المكتبية الخاصة بالمكتبة.
  - عدم كفاية الميزانية المخصصة للتوثيق للتنوع في مصادر المعلومات.
  - تعامل القائمين على عملية الاقتناء في المكتبة مع موردين (دور نشر) دون أخرى.
- تمتلك المكتبة -نوعا ما- استراتيجية واضحة يفهمها جميع العاملين في المكتبة بجميع مستوياتهم الإدارية.
- تهتم المكتبة محل الدراسة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وترى بضرورة التنسيق ومشاركة العاملين في تحقيق أهداف المكتبة.
- تتوافر المكتبة محل الدراسة على مرونة -إن صح التعبير- في قبول كل ما يعرضه المكتبيون من أفكار وآراء حول الخدمات أو العمليات الإدارية وكذا الإجراءات الفنية، من أجل المساهمة في تطوير أداء المكتبة.



- تولى إدارة المكتبة اهتماما كبيرا وعناية شديدة بالاتجاهات الإدارية الحديثة بالمسعى لتطبيقها.
- تتوافر المكتبة محل الدراسة على كلى بعدي إدارة التميز، إضافة إلى توافر المكتبيين فيها على معلومات نظرية حول نماذج إدارة التميز العالمية (النموذج الأوروبي EFQM، النموذج الياباني Deming والنموذج الأمريكي MBNQ).

### 3.3.3. مقترحات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات في هذه الدراسة، يقدم الباحث مجموعة التوصيات التالية، ويلتمس من القائمين على أمر المكتبة محل الدراسة أن تؤخذ بعين الاعتبار بالعمل على تحقيقها:

🚩 في ظل الصراعات التي تواجه المكتبة والمشاكل التي تعاني منها يظهر أنه لا مناص من السعي نحو البحث على أنجع الطرق والأساليب من أجل تفعيل المتغيرات الأساسية لإدارة التميز التالية، وذلك من أجل التسريع في تبني واعتماد تطبيق إدارة التميز بالمكتبة:

- تفعيل تحقيق القيادة بالإبداع والسعي للتميز من خلال الإستثمار في المورد البشري بالمكتبة بالعمل على تنمية المهارات والقدرات للقادة بمستوى مرتفع من الإبداع والابتكار.
- العمل على تحقيق التميز في السياسات والاستراتيجيات والسعي إلى أن تكون واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع مستوياتهم.
- السعي إلى تحقيق التميز في إدارة للموارد البشرية داخل المكتبة بجميع وظائفها ومهامها من التخطيط لاحتياجات المكتبة من موارد بشرية كما ونوعا.. إلى غاية الإختيار والتعيين من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الأهداف في آجالها المحددة.

- العمل على تحقيق التميز في إدارة للعمليات فالأساس للإدارة المتميزة هو النظرة للمكتبة على أنها مجموعة عمليات مترابطة متداخلة فيما بينها.
- يجب أن تركز العلاقات والموارد على خاصية التميز والثقة المتبادلة بين المكتبة وبينتها الداخلية من أجل العمل الجماعي والاتصال والتشابك.. والتخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات، وحشد الموارد التي تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية للمكتبة والمستفيدين وحتى الجامعة. فضلا عن الاستفادة من الموارد المادية وتحسين تقنيات نظم المعلومات الإدارية..
- الاهتمام بالمستفيدين التركيز على احتياجاتهم الفعلية خاصة وأنه لا بد للمكتبة محل الدراسة العمل بالدرجة الأولى على توقعات مستفيديها من خلال مخرجاتها المتميزة ودراسة احتياجاتهم المختلفة..
- ✚ العمل على الزيادة في عدد العاملين في المكتبة، والتركيز في ذلك على الخصائص النوعية والكمية.
- ✚ إعادة النظر في حجم ميزانية التوثيق، والعمل على زيادتها بما يخدم المكتبة من أجل توفير مجموعات مكتبية تلبي احتياجات المستفيدين الفعلية كما ونوعا وشكلا..
- ✚ وجوب زرع ثقافة التميز لدى عمال المكتبة، وتوجيه كل اهتماماتهم صوب خدمة المستفيدين.
- ✚ تثمين الموارد البشرية من خلال تفعيل نظام للحوافز كفيل بتحقيق الثقة بين الرؤساء/ القادة والمرووسين، وكذا التخطيط لاحتياجاتهم من نوعية التدريب الذي من شأنه المساهمة في تطوير المكتبة من حيث الخدمات ومن ثم الأداء..
- ✚ محاولة تفعيل معايير النموذج الجزائري لإدارة التميز، ومراسلة الوزارة الوصية بالنموذج للمشاركة في الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية

قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، كون  
الجائزة تعنى بها جل المؤسسات التي تتشط على مستوى التراب الوطني بما فيها  
المؤسسات غير الربحية كالمكتبات ومختلف مراكز المعلومات.

---

خاتمة :

---



خاتمة:

وجدت المكتبات الجامعية نفسها أمام العديد من الصراعات المختلفة من الزيادة في الحجم الهائل لمصادر المعلومات بأشكال وأنواع عدة نتيجة للثورة المعلوماتية التي يشهدها قطاع المكتبات والمعلومات، إضافة إلى التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال التقنية.. وكذا صعوبات التنظيم الإداري خاصة في بيئة الأعمال الحديثة..

تواجهها مع هذه المعوقات التي تصعب من مهمة تحقيق إنجازات وفق احتياجات مستفيديها، كان لزامنا على المكتبات الجامعية مواكبة هذه التطورات الحاصلة الإدارية منها والتكنولوجية، مستثمرة في ذلك الجانب التسريعي.

وحسب رؤى لباحثين ومتخصصين في المجال، ومن خلال دراسات حديثة تبحث في مواضيع الاتجاهات الإدارية الحديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، إدارة التغيير.. والوقت، أنه يجب العمل على تبني هذه المداخل الإدارية لتسهيل العمل داخل المكتبات الجامعية. وجاءت هذه الدراسة حول أحد هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة، والمتمثلة في إدارة التميز الذي يعتبر فلسفة شاملة من شأنها مساعدة المكتبات الجامعية من الصراعات التي تواجهها، وتحول دون تحقيق أهدافها باعتبارها هي قدرة المكتبة على التوفيق في التنسيق بين جميع عناصرها وأجزائها لتشكيل ترابط وتكامل، واستثمار ما هو موجود من (يد عاملة، تكنولوجيا المعلومات..) لتحقيق نتائج متفوقة بأعلى معدلات الفاعلية، من خلال تجسيد أجود معدلات المدخلات والعمليات/الإجراءات ومنه المخرجات.. تلبية لاحتياجات المستفيدين الفعلية من المكتبة..

---

قائمة  
المراجع:

---

## قائمة المصادر والمراجع (ببليوغرافية):

### ❖ القرآن الكريم:

- سورة الكهف/ الآية 109.

### ❖ المعاجم والقواميس:

1. قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: إنجليزي-عربي. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد، 2000.

2. Joan M.Beitz, AU Rights Reserved. Online Dictionary of Library and InformatioScience. About the Dictionary copyright 2002.

### ❖ الكتب:

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

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

5. إبراهيم، مروان عبد الحميد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.

6. إسماعيل، حسن صالح عبد الله، إبراهيم أمين الورغي. الإجراءات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان-الأردن: مؤسسة الوراق، 1999.

7. إسماعيل، وائل مختار. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة، 2009.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

8. أنجرس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-. ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، مصطفى ماضي. الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.
9. باشيوة، لحسن عبد الله، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد العيشوني. التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق، 2013.
10. بدر، أحمد. أصول البحث العلمي ومناهجه. ط9. القاهرة -مصر-: المكتبة الأكاديمية، 1996.
11. البنهاوي، محمد أمين. إدارة العاملين بالمكتبات. القاهرة: دار العربي، 1986.
12. بوعافية، السعيد. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق. الجزائر: دار بهاء الدين، 2015.
13. الترتوي، محمد عوض. وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2009.
14. خطاب، السعيد مبروك. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: مؤسسة الوراق، 2014.
15. خطاب، السعيد مبروك. لوائح المكتبات الجامعية في العصر الرقمي. عمان: مؤسسة الوراق، 2014.
16. خطاب، السعيد. الدور الثقافي للمكتبات الجامعية بين تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات. عمان: دار الوراق، 2014.
17. خطاب، عابدة سيد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل. إعادة الهيكلة. الإدماج. مشاركة المخاطر. ط2. دار كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، 1999.
18. الدباس، ريا أحمد. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار دجلة، 2008.



## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

19. دويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية. سوريا - دمشق-: دار الفكر، 2000.
20. دياب، سهيل رزق. مناهج البحث العلمي. "مجموعة محاضرات في إطار مقياس منهجية وتقنيات البحث العلمي". فلسطين - غزة- 2003.
21. الزاحي، سميرة. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر. مصر -القاهرة-: المنظمة العربية للتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية-، 2016.
22. الزاحي، سميرة. مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.
23. زايد، يسرية محمد عبد الحليم. المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات. القاهرة - مصر-: الدار المصرية اللبنانية، 1998.
24. ستيوارت، روبيرت، مورين سوليفان. تنمية قادة المكتبات: دليل كيفية الأداء للترتيب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات. ترجمة: محمد بن عبد العزيز الراشد. الرياض -السعودية-: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011.
25. السكارنه، بلال خلف. القيادة الإدارية الفعالة. ط3، عمان: دار المسيرة، 2019.
26. السلمي، علي. خواطر في الإدارة المعاصرة. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.
27. شايلا، كورول. التخطيط الإستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات. ترجمة: حشمت قاسم. مصر: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات، 1998.
28. صوفي، عبد اللطيف. المكتبات الحديثة مبانيها وتجهيزاتها. الرياض: دار المريخ، 1992.
29. عاشور، محمد صالح بن جميل. المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية: حاضرها ومستقبلها. الرياض: دار المريخ. 1992.
30. عبد الحميد، فادي. المرجع في علم المكتبات. عمان: دار أسامة، 2006.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

31. عبد الهادي، محمد فتحي. أحمد بدر. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب، 2001.
32. عبيدات، محمد، محمد أبو نهار، عقلة مبيضين. منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
33. العتيبي، محمد زويد. الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. دار الفجر، 2007.
34. العسكري، عبود عبد الله. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ط3. سورية: دار النمير، 2004.
35. عسرى، نجلاء عبد الفتاح طه. التقنيات الحديثة وأثرها في المكتبات. مصر: دار الوفاء، 2014.
36. عليان، ربحي مصطفى. "إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية". مجلة جامعة دمشق. مج30. ع3 و4، (2004).
37. عليان، ربحي مصطفى. أمين النجداوي. مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2009.
38. عليان، ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء، 2000.
39. عمر، أحمد أنور. الإجراءات الفنية مكتبات -عمليات التزويد والإعداد والصيانة-. ط6. مصر: دار النهضة العربية، 2001.
40. القبلان، نجاح قبلان. التجهيزات الآلية لمكتبات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة لواقع التطبيقات الحاسوبية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001.
41. القوقا، أديب إبراهيم. التجربة المكتبية الأكاديمية في جامعة الأقصى بغزة: الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: النظم الآلية- تجارب عربية. ج2. الإسكندرية: الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، 2008.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

42. اللحام، مصطفى علي. المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: دار الأكاديميون، 2016.
43. محمد جابر موسى، نجلاء. تطور علم المكتبات من القديم إلى الحديث. الإسكندرية: دار الوفاء، 2015.
44. المدادحة، أحمد نافع. أنواع المكتبات. عمان: دار المسيرة، 2011.
45. المدادحة، أحمد نافع. حسن محمود مطلق. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2012.
46. المدادحة، أحمد نافع، وليد ناصر شناق. المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية. عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2015.
47. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. أصول الإدارة والتنظيم. المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
48. ملحم، عصام توفيق. مصادر المعلومات الالكترونية في المكتبات الجامعية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
49. المليجي، رضا إبراهيم. إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار عالم الكتب، 2012.
50. موسى، غادة عبد المنعم. مكتبات المؤسسات التعليمية: ماهيتها، إدارتها، خدماتها، تسويقها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2012.
51. همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
52. همشري، أحمد عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2011.
53. همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار صفاء، 2008.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

54. هند بنت عبد الرحمن آل عروان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض -السعودية-: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية/ السلسلة الأولى، 2003.

### ❖ الرسائل والأطروحات العلمية:

55. الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان. سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية. مذكرة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

56. آيت إبراهيم، خولة. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز: دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها. مذكرة ماستر. جامعة أم البواقي، 2015.

57. بلحبيب، سيد أحمد، شرقي بن عودة. دور برمجية PMB في تفعيل الخدمات في المكتبة الجامعية: المكتبة المركزية حسيبة بن بوعلی الشلف -نموذجاً-. مذكرة ماستر. قسم العلوم الإنسانية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مستغانم. 2018.

58. بلحنتات، فاطمة الزهراء. مدى تلبية المكتبات الجامعية لحاجيات المستفيدين: دراسة ميدانية لدى مكتبة جامعة الجبالي. مذكرة ماستر. جامعة الجبالي بونعامة -خميس مليانة-، 2018.

59. بن طيب، هديات. دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة "الجزائرية للتأمينات". أطروحة دكتوراه. جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-، 2016.

60. بوشارب بولوداني، لزهرة. المكتبات الجامعية داخل البيئة الإلكترونية افتراضية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة فرحات عباس سطيف. مذكرة ماجستير. جامعة منتوري- قسنطينة. 2006.

61. الجعبري، تغريد عيد. دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. مذكرة ماجستير. جامعة الخليل. 2009.



## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

62. حربوش، حسين، عجيسي موسى. تكوين المستفيدين بالمكتبات الجامعية من خلال آراء المكتبيين: دراسة ميدانية بمكتبة د. أحمد عروة للعلوم الإسلامية -قسنطينة-. مذكرة ماستر. جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
63. حسن، لارا. التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج EFQM للتميز، ودوره في تحسين الأداء، دراسة حالة: مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية. مذكرة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية. 2014.
64. حلامي، أمال. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة-. رسالة ماستر. جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة-، 2015.
65. رزيق، حنان. القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور -ولاية برج بوعرييج-. مذكرة ماستر. جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة-. 2015.
66. سهمود، إيهاب عبد ربه. واقعة إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى -غزة-، 2013.
67. الشوا، عفت ياسر عبد المجيد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM وسبل تطويرها. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية -غزة-، 2016.
68. شوباصي، حنان فخري حسين. درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية -غزة-، 2018.
69. صريدي، عبد الحميد. إدارة الوقت لدى عمال المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية -قسنطينة-. مذكرة ماستر. جامعة قسنطينة2، 2013.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

70. الضمور، معتصم محمد مبارك. الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان/الأردن، 2017.
71. عميمور، سهام. المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الإلكترونية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل. مذكرة ماجستير. جامعة منتوري - قسنطينة-، 2012.
72. غوار، عفيف. أنظمة المعلومات والمكتبات في الجزائر معايير التنظيم والتمسير: دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية. أطروحة دكتوراه. جامعة أحمد بن بلة - وهران-، 2016.
73. قشيدون، حليلة. الإدارة العلمية (المناجمنت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعية -جامعة وهران ألسانيا نموذجا-. مذكرة ماجستير. جامعة السانيا. وهران، 2009.
74. قصابي، ريمة. تقييم رضى المستفيدين من خدمات المعلومات في المكتبة المركزية لجامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-. مذكرة ماستر. جامعة قسنطينة2، 2013.
75. كريبش، أمينة. تقييم العمليات الفنية في المكتبات الجامعية. رسالة ماستر. جامعة قسنطينة2، 2018.
76. المدهون، محمود عطا عمر. عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى، 2014.
77. النسور، أسماء سالم. أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن 2010.
78. ولد سعيد، محمد. إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في المؤسسة: دراسة حالة الموريتانية للنقل البحري MTM. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر، 2009.

79. يونس، نفين عبد الصمد محمود يونس. درجة فعالية إدارة التميز في مدارس زكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهما. مذكرة ماجستير. جامعة الأزهر - غزة، 2016.

❖ مقالات الدوريات العلمية:

80. بن صويلح، ليليا. "التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة الأعمال". مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. جامعة 08 ماي 1945، (2017).

81. خماس، تهاني فلاح. "تقييم أداء المكتبات الجامعية وفق نموذج التميز الأوروبي". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم الإنسانية/ جامعة بابل. ع37. 2018.

82. بوخاري، أم هاني. "أهمية اعتماد المعايير في مجال المكتبات والمعلومات المكتبة الرقمية - نموذجاً". مجلة RIST. ع1، (2010).

83. الدسوقي، أيمن. "إدارة الأداء الإستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى - نموذجاً". - Cybrarians Journal - ع47 (2017). 2019/03/17. الثامنة مساء.

84. الضلاعين، علي فلاح. "معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز". مجلة العلوم التربوية ع1 (2017).

85. عبد الوهاب، نادية لطفي، سناء محمود سليمان. "استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام". مجلة دنانير ع8.

86. عبيد، عصام محمد. "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة". مجلة دراسات المعلومات. ع4، (2009).

87. المخلافي، سلطان سعيد عبده. "درجة تطبيق جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". المجلة الدولية للبحوث التربوية/ جامعة الإمارات ع3 (2018).

88. المخلافي، سلطان سعيد عبده. "درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة". المجلة الدولية للبحوث التربوية/ جامعة الإمارات، مج42، ع3 (2018).

89. المدو، آلاء عبد الكريم غالب. "أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي: دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية". مجلة الدنانير، ع9، (2016).

90. مكي، عادل محمد عبد المنعم، وآخرون. "دور إدارة التميز في تطوير العمل الإداري داخل الإتحاد المصري للمصارعة". مجلة كلية التربية الرياضية ع4 (2017).

91. Qawasmeh. Farid Mohammed, Faysal A. AL-bourini. "تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا". ARABECONOMIC AND BUSTINESS JOURNAL 11 (2016).

#### ❖ أعمال الملتقيات والمؤتمرات:

92. جميل، أحمد، محمد سفير. "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات". الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي. جامعة ورقلة، (2011).

93. الحسناوي، علي محمد الدوكالي، محمد الفيتوري عبد الجليل. "تأهيل أخصائي المعلومات في المكتبات الجامعية اللببية للتفاعل مع الجيل الجديد من نظم المعلومات: جامعة الفاتح -كمثال-". المؤتمر العشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم)، نحو جيل جديد من نظم المعلومات والمتخصصين: رؤية مستقبلية.



## قائمة المراجع (بببليوغرافية):

94. الرشيد، صالح بن سليمان. "تحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية". المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز. شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية-. (2004).
95. العابدي، حاتم علي. مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات الإسلامية (ترجمة وإعداد وتقديم): دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في التعليم العالي. الجامعة الإسلامية - غزة-، 2009.
96. قبطان، شوقي. "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة". الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: من أجل صناعة عربية تنافسية.
97. محمد، هاني. المكتبة والمجتمع (أنواع المكتبات وأثرها على قيام الحضارات). كفر الشيخ: دار العلم والإيمان، 2014.
- ❖ منشورات أصدرتها مؤسسات حكومية:
98. الإمارات العربية المتحدة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. صناعة القرار والتميز المؤسسي. الشارقة، 2013.
99. الإمارات. حكومة دبي -المجلس التنفيذي-. دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. دبي، 2014.
100. فلسطين. مؤسسة مجموعة الإتصالات للتنمية. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع -مبادرة رجل الأعمال الفلسطيني السيد صبيح المصري-. فلسطين. إحدى برامج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع ، 2011.
101. فلسطين. مؤسسة مجموعة الإتصالات للتنمية. جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع. فلسطين، 2012.

## قائمة المراجع (ببليوغرافية):

102. المملكة العربية السعودية. رسالة الملك عبد الله الثاني إلى دولة الدكتور عبد الله النصور. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. المملكة العربية السعودية- نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013.
103. المملكة العربية السعودية. رسالة الملك عبد الله الثاني إلى دولة الدكتور عبد الله النصور. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. المملكة العربية السعودية- نموذج جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013. ص.18،19.

## ❖ قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

104. Berry, Barbara. There is a Relationship Between Systems Thinking and W. Edwards Deming's. Organization: The BerrywoodGroup.
105. Lazaros, Anastasiadis, Anastasiadou Sofia, Lakovidis George. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions in Greek Tertiary Education System. Greek:KnE Social Sciences. 2017.
106. Oestreich, Thomas, Frank Buytendijk. Management Excellence. U.S.A: Oracle Corporation. 2008.
107. Tossaint, Léon, The EFQM Model after 25 years, A Global Icon for Excellence.Brussels–Belgium:Published by EFQMOrganisational. 2016.

---

الملاحق :

---

ملحق رقم (01):

دليل المقابلة الموجه لمحافظة المكتبة:



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات والمعلومات  
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



الأخ الكريم/ السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### دليل المقابلة:

" هذا الدليل موجه إلى محافظ المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، لجمع مجموعة بيانات أساسية لبحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات ."

والموسوم بـ:

## واقع تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

مع ضمان الآتي:

1. سرية المعلومات والبيانات من مسؤوليات الباحث.
2. استخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذ:

د. السعيد بوعافية

إعداد الطالب:

عبد المجيد براهيم

2019/2018

✚ المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

- ذكر  - أنثى

2. الشهادة العلمية:

- تقني سامي   
- ليسانس   
- ماجستير   
- ماجستير   
- دكتوراه

3. الرتبة المهنية:

- محافظ بالمكتبات الجامعية   
- محافظ رئيسي بالمكتبات الجامعية   
- أخرى أذكرها.....

4. سنوات الخبرة:

- أقل من 05 سنوات   
- من 05 إلى 10 سنوات   
- من 10 إلى 15 سنة   
- من 15 إلى 20 سنة   
- أكثر من 20 سنة

✚ المحور الثاني: تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة

للتطوير والرفع من مستوى خدماتها.

5. حسب رأيك. ماذا يقصد بإدارة التميز بالمكتبات الجامعية؟

.....  
.....

6. هلحدث وأن فكرتم في تطبيق إدارة التميز في مكتبتكم من أجل تطوير خدماتها؟

.....  
.....  
.....  
7. ما هي الخدمات التي تقدمها مكتبكم؟

8. هل يتم في مكتبكم دراسة احتياجات المستفيدين؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم، كيف يتم دراسة هذه الاحتياجات؟

.....  
.....

9. هل تتوفر مكتبكم على موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع من

الإبداع والابتكار كفيلة بتحقيق - ما يسمى - القيادة بالإبداع؟

- نعم  - لا

10. هل الخدمات التي تقدمها مكتبكم كافية لتلبية الاحتياجات الفعلية من

المعلومات للمستفيدين خاصة في ظل التطورات الحاصلة لاسيما التكنولوجية منها؟

- بدرجة كبيرة  - بدرجة متوسطة  - بدرجة ضعيفة

11. هل تحرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك.. أ من خلال:

• إقامة دراسات استكشافية حول أحوال المكتبات الجامعية الأخرى للإستفادة منها في

تحسين الخدمات

• إقتناء مصادر المعلومات وفق احتياجات المستفيدين لتحسين الخدمات

• وضع سجل آراء واقتراحات عن خدمات أخرى للمستفيدين

• أخرى أنكرها

.....  
.....  
12. هل هناك تخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية (بين الموظفين داخل

المكتبة) والخارجية (المستفيدين، المكتبات، دور النشر..)؟

- نعم  - لا

13. هل إدارة المكتبة تدعم مدخل إدارة التميز وتطبيقه داخل المكتبة؟

- نعم  - لا

14. في رأيك ما هي الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة التميز في

مكتبكم؟

.....  
.....  
✚ المحور الثالث: المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة التميز في

المكتبة المركزية محل الدراسة.

15. هل تتوفر المكتبة على إدارة للموارد البشرية؟

- نعم  - لا

16. هل العدد الإجمالي للعاملين في المكتبة كافي لتغطية جميع الوظائف

والخدمات المكتبية؟

.....  
.....  
17. هل هناك وعي لدى المكتبيين بضرورة تحقيق أهداف المكتبة؟

- نعم  - لا

18. هل المكتبيون يخضعون لدورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائهم؟

- نعم  - أحي



19. هل إدارة المكتبة تحرص على تقديم الحوافز وتقدير جهود المكتبيين؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم، فهل نظام الحوافز المطبق في المكتبة يشجع على المبادرة والابتكار وتحسين الخدمة؟

- نعم  - لا

20. هل ميزانية المكتبة كافية لتغطية جميع نفقات المكتبة؟

.....  
.....

21. هل تتوفر المكتبة على الأثاث والتجهيزات اللازمة لتسهيل العمل

في بيئتها؟

- نعم  - لا

22. هل المجموعات المكتبية التي تحويها المكتبة كافية لتلبية

الإحتياجات المعلوماتية الفعلية لمستفيديها؟

- نعم  - لا

✚ **المحور الرابع: السياسات والبرامج والخطط الإستراتيجية من أجل تطبيق إدارة**

**التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.**

23. هلتمتلك المكتبة إستراتيجية واضحة ومفصلة يفهمها جميع العاملين في جميع

المستويات الإدارية؟

- نعم  - لا

24. باعتبارك مهني متخصص في علم المكتبات. ما هي فترة التخطيط المناسبة

لتطبيق إدارة التميز في المكتبة؟

• طويل المدى

• متوسط المدى

• قصير المدى

25. هل تهتم إدارة المكتبة بتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين المكتبيين؟

- نعم  - لا

26. هل هناك مرونة بالنسبة للإدارة في قبول كل جديد من طرف يساهم في

تطوير وتحسين خدمات المكتبة؟

- نعم  - لا

27. هل تستعين الإدارة بالإتجاهات الحديثة في تسيير العمليات

الإدارية؟

- نعم  - لا

28. حسب رأيك. ما هي أبعاد إدارة التميز المطبقة في مكتبتكم؟

- السعي إلى تحقيق التميز

- كل ما يصدر عن المكتبة من خدمات يجب أن يتسم بالتميز

أخرى أذكرها.....

29. إذا قررت الإدارة تبني إدارة التميز وفق أحد النماذج العالمية. فأيهما

ترى أنه المناسب والكفيل بتحقيق التطوير في أداء المكتبة؟

• النموذج الأوروبي

• النموذج الأمريكي

• النموذج الياباني

وعلى أي أساس اخترته؟

.....

.....

.....

ملحق رقم (02):

**دليل المقابلة الموجه للمكتبيين:**

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علم المكتبات والمعلومات  
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات



الأخ(ت) الكريم(ة) // السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### دليل المقابلة:

" هذا الدليل موجه إلى المكتبيين المتوافرين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، لجمع مجموعة بيانات أساسية لبحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات والمعلومات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات "

والموسوم بـ:

## واقع تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

مع ضمان الآتي:

1. سرية المعلومات والبيانات من مسؤوليات الباحث.
2. إستخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذ:

د. السعيد بوعافية

إعداد الطالب:

عبد المجيد براهيم

2019/2018

✚ **المحور الأول: البيانات الشخصية.**

1. **الجنس:**

- ذكر -  أنثى

2. **الشهادة العلمية:**

- تقني سامي  
 ليسانس  
 ماستر  
 ماجستير  
 دكتوراه

3. **الرتبة المهنية:**

- ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 1  
 ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 2  
 مساعد بالمكتبات  
 عون تقني بالمكتبات

4. **سنوات الخبرة:**

- أقل من 05 سنوات  
 من 05 إلى 10 سنوات  
 من 10 إلى 15 سنة  
 من 15 إلى 20 سنة  
 أكثر من 20 سنة

✚ **المحور الثاني: تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة**

**للتطوير والرفع من مستوى خدماتها.**

5. **حسب رأيك. ماذا يقصد بإدارة التميز بالمكتبات الجامعية؟**

.....  
.....



6. ما هي الخدمات التي تقدمها مكتبكم؟

7. هل يتم في مكتبكم دراسة احتياجات المستخدمين؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم، كيف يتم دراسة هذه الاحتياجات؟

8. هل تتوفر مكتبكم على موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع من

الإبداع والابتكار كفيلة بتحقيق - ما يسمى - القيادة بالإبداع؟

- نعم  - لا

9. هل الخدمات التي تقدمها مكتبكم كافية لتلبية الاحتياجات الفعلية من المعلومات

للمستخدمين خاصة في ظل التطورات الحاصلة لاسيما التكنولوجية منها؟

- درجة كبيرة  - درجة متوسطة  - درجة ضعيفة

10. هل تحرص المكتبة على تحسين خدماتها بشكل مستمر؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك.. أ من خلال:

• إقامة دراسات استكشافية حول أحوال المكتبات الجامعية الأخرى للاستفادة منها في

تحسين الخدمات

• اقتناء مصادر المعلومات وفق احتياجات المستخدمين لتحسين الخدمات

• وضع سجل آراء واقتراحات عن خدمات أخرى للمستخدمين

• أخرى أذكرها

11. هل هناك تخطيط وإدارة لتوطيد العلاقات الداخلية (بين الموظفين داخل

المكتبة) والخارجية (المستفيدين، المكتبات، دور النشر..)؟

- نعم  - لا

12. هل إدارة المكتبة تدعم مدخل إدارة التميز وتطبيقه داخل المكتبة؟

- نعم  - لا

✚ المحور الثالث: المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة التميز في المكتبة

المركزية محل الدراسة.

13. هل تتوفر المكتبة على إدارة للموارد البشرية؟

- نعم  - لا

14. هل لديكم وعي بضرورة تحقيق أهداف المكتبة؟

- نعم  - لا

15. هل تخضعون لدورات تدريبية مستمرة لتحسين أدائكم؟

- نعم  - أحياناً  - لا

16. هل إدارة المكتبة تحرص على تقديم الحوافز لكم؟

- نعم  - لا

إذا كانت الإجابة نعم، فهل نظام الحوافز المطبق في المكتبة يشجعكم على المبادرة والابتكار

وتحسين الخدمة؟

- نعم  - لا

17. هل تتوفر المكتبة على الأثاث والتجهيزات اللازمة لتسهيل العمل

في بيئتها؟

- نعم  - لا

18. هل المجموعات المكتبية التي تحويها المكتبة كافية لتلبية

الاحتياجات المعلوماتية الفعلية لمستفيديها؟

- نعم  - لا

✚ المحور الرابع: السياسات والبرامج والخطط الاستراتيجية من أجل تطبيق إدارة

التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

19. هل تمتلك المكتبة استراتيجية واضحة ومفصلة ويفهمها جميع العاملين في جميع

المستويات الإدارية؟

- نعم  - لا

20. باعتبارك مهني متخصص في علم المكتبات. ما هي فترة التخطيط المناسبة

لتطبيق إدارة التميز في المكتبة؟

• طويل المدى

• متوسط المدى

• قصير المدى

21. هل تهتم إدارة المكتبة بتنمية روح التعاون والتشارك والعمل الجماعي بينكم؟

- نعم  - لا

22. هل هناك مرونة بالنسبة لإدارة المكتبة في قبول كل ما تودون تقديمه من

أفكار من شأنها أن تسهم في تطوير وتحسين خدمات المكتبة؟

- نعم  - لا

23. حسب رأيك. ما هي أبعاد إدارة التميز المطبقة في مكتبتكم؟

- السعي إلى تحقيق التميز

- كل ما يصدر عن المكتبة من خدمات يجب أن يتسم بالتميز

أخرى أذكرها.....

24. إذا قررت الإدارة تبني إدارة التميز وفق أحد النماذج العالمية. وتم

استشارتك في القرار. فأياها ترى أنها الأنسب والكفيل بتحقيق التطوير في أداء مكتبتكم

والرفع من مستوى خدماتها؟

• النموذج الأوروبي

• النموذج الأمريكي

• النموذج الياباني

وعلى أي أساس اخترته؟

.....

.....

.....

الملخصات:

---

---

الملخصات:

---



الملخص باللغة العربية:

جاء عنوان هذه الدراسة بواقع تطبيق إدارة التميز بالمكتبة المركزية لجامعة محمد فيضرسكرة، حيث هدفت إلى محاولة معرفة استعداد وجاهزية المكتبة محل الدراسة لتبني وتطبيق هذا الاتجاه الإداري الحديث المتمثل في إدارة التميز، والبحث في المعوقات التي تحول دون تطبيقه، حيث كان ذلك من وجهات نظر العاملين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات المتوافرين بالمكتبة بما فيهم المحافظ كعينة قصدية رأينا بأنها كفيلة بتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم إجراء هذه الدراسة بحر السنة الجامعية 2018/2019م، واعتمدنا فيها على المنهج الوصفي القائم على التحليل.. والمقابلة المقننة، حيث قمنا بإعداد دليلين للمقابلة أحدهما موجه لمحافظ المكتبة والآخر لمجموعة المكتبيين، والملاحظة بالمشاركة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وبعد تفحص وتحليل البيانات وتفسيرها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- ✓ تسعى المكتبة محل الدراسة للإنفراد بالتميز من خلال محاولة تقديم خدمات متميزة وفريدة من نوعها لجمهور مستفيديها مقارنة بنظيراتها من المكتبات الأخرى.
  - ✓ يظهر بأن المكتبة تولي أهمية بالغة لدراسة احتياجات مستفيديها وذلك من خلال مجموعة طرق وأساليب مختلفة..
  - ✓ تحرص المكتبة محل الدراسة على تحسين خدماتها بشكل مستمر.
- وكانت أهم توصيات الدراسة كالتالي:

- ✓ إعانة النظر في حجم ميزانية التوثيق، والعمل على زيادتها بما يخدم المكتبة من أجل توفير مجموعات مكتبية تلبي احتياجات المستفيدين الفعلية كما ونوعا وأشكالا..
- ✓ وجوب زرع ثقافة التميز لدى عمال المكتبة، وتوجيه كل اهتمامهم صوب المستفيدين.
- ✓ تثمين الموارد البشرية من خلال تفعيل نظام الحوافز كفيل بتحقيق الثقة بين القادة/ الرؤساء والمؤوسين، وكذا التخطيط لاحتياجاتهم من نوعية التدريب الذي من شأنه المساهمة في تطوير المكتبة من حيث الخدمات ومن ثم الأداء..

## الملخصات:

---

الكلمات المفتاحية: الإدارة، التميز، إدارة التميز، المكتبات الجامعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

### الملخص باللغة الفرنسية:

#### **Abstract:**

Le titre de cette étude était: *l'application d'excellence dans les bibliothèques universitaires une étude sur le terrain réalisée à la bibliothèque centrale de l'Université Mohammad khaiderbiskra*. dans le but l'essaye de connaître le degré de préparation de la bibliothèque afin d'adopter et d'appliquer cette direction administrative moderne qu'est l'administration de l'excellence, aussi bien la recherche de ce qui a empêché la facilitation du processus de l'application, selon les spécialistes de la science des bibliothèques et les informations disponibles dans la bibliothèque, y compris le conservateur comme échantillon destiné à garantir que nous puissions atteindre les objectifs de cette étude, a été mené cette étude dans l'Année universitaire 2018/2019, nous avons basé sur l'étude descriptif analytique et l'étude via les lois... Nous avons préparé deux manuels pour l'entretien, l'un destiné au gouverneur de la bibliothèque et l'autre au groupe d'employés, ainsi que l'observation et la participation pour collecter les données de base de l'étude. Après avoir examiné et analysé les données et les avoir interprétées, celles-ci ont abouti à de nombreux résultats, dont les plus importants sont:

– La bibliothèque de l'étude cherche à distinguer l'excellence en essayant de fournir des services uniques et merveilleux au public de

ses bénéficiaires par rapport à leurs homologues d'autres bibliothèques.

– Il semble que la bibliothèque donne une grande importance à l'étude des besoins de ses bénéficiaires à travers diverses manières et méthodes.

– La bibliothèque de l'étude améliore constamment ses services.

\* Les recommandations les plus importantes de l'étude:

– Examiner la taille du budget de la documentation et chercher à l'augmenter pour servir la bibliothèque afin de fournir des collections de documents répondant aux besoins réels des bénéficiaires en termes de quantité et de qualité et de formulaires.

– La culture de l'excellence parmi les employés de bibliothèque devrait être cultivée et toutes leurs préoccupations adressées aux bénéficiaires.

– Valoriser les ressources humaines par la mise en place d'un système d'incitations pouvant apporter la confiance entre les dirigeants / supérieurs et les subordonnés, ainsi que planifier leurs besoins en matière de qualité de la formation qui contribuera au développement de la bibliothèque en termes de services, puis de performances..

**Mots-clés:** Administration, L'excellence, Administration de l'excellence, Bibliothèques Universitaires, Université de Mohammed khaider Biskra.



الملخص باللغة الإنجليزية:

Summary:

The title of this study was set after: *the application of excellence departement in the university libraries a field study at the Central Library of the University of Mohammed Khiedr Biskra.*

where it aimed to try to know the readiness of the library in order to adopt and apply this modern administrative trend, and to search for the difficulties which prevented the facilitation of the process of application, where it was from the views of specialists in the science of libraries and the informations available, including the governor as a sample we saw it is able to achieve the objectives of this study. During the university year 2018/2019 the study has been done ,we have adopted a descriptive approach based on analysis and we have prepared two manuals for the interview , one directed to the library's governor and the other to the group of clerks, and the observation by the participation to collect the basic data for the study. After examining and analyzing the data and interpreting it, the study reached many results, the most important of which are:

- The library of the study seeks to distinguish excellence by trying to provide unique services to the audience of its beneficiaries compared to its counterparts from other libraries.
- It appears that the Library attaches great importance to the study of the needs of its beneficiaries through a variety of methods.
- The Library of the study is constantly improving its services.

- \* The most important recommendations of the study:
  - Review the size of the documentation budget, and work to increase it to serve the library in order to provide collections of desk to meet the actual needs of beneficiaries in terms of quality and quantity and forms.
  - The culture of excellence among the library workers should be cultivated and all their concerns directed towards the beneficiaries.
  - Valuing human resources through the activation of a system of incentives that can bring confidence between leaders / superiors and subordinates, as well as planning their needs of the quality of training that will contribute to the development of the library in terms of services and then performance..

**Keys-words:**Administration , Excellence, Excellence Management, University Libraries, University of Mohammed KhaiderBiskra.