



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2024/02/10  
تاريخ القبول: 2024/06/30

Printed ISSN: 2352-989X  
Online ISSN: 2602-6856

فلسفة التحسين المستمر كمدخل مبتكر لتمييز الأداء في المكتبات  
الأكاديمية الجزائرية

*The philosophy of continuous improvement  
as an innovative approach to excellence in  
performance in academic libraries*

محمد شتيوي<sup>1\*</sup> ، بلال بن جامع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 8 ماي 1945 - قلمة - (الجزائر)، مخبر الانتماء: SOPHILAB

chetioui.mohamed@univ-guelma.dz

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - (الجزائر)،

b.benjaama@univ-skikda.dz

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار العام لفلسفة التحسين المستمر، وإبراز مدى مساهمتها في تحقيق التميز بالأداء في المكتبات الجامعية. وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي واستخدمنا المقابلة والملاحظة والبحث الوثائقي. حيث كشفت نتائج الدراسة على ضرورة مساندة المكتبات الجامعية للتطورات الحديثة في مجال إدارة أنظمة المعلومات. بتطبيق عملية التحسين المستمر الذي يساعدها على تحسين جودة خدماتها وزيادة رضا فئات المستفيدين منها. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب أخصائي المكتبات، وتزويدهم بالمهارات والقدرات على استخدام أساليب وأدوات ومناهج التحسين المستمر، توفير جميع المقومات المادية والمالية والبشرية المتعلقة بالمكتبة الجامعية

الكلمات المفتاحية: المكتبات الجامعية، التحسين المستمر، الأداء، التميز، الجودة.

ABSTRACT

This study aims to identify the general framework of the continuous improvement, and to highlight the extent of its contribution to achieving excellence in performance in university libraries. We relied on the descriptive approach and used interviews, observation, and documentary research. The results of the study revealed the need for university libraries to keep pace with modern developments in the field of information systems management. By applying a continuous improvement process. The study recommended paying attention to training librarians, providing them with the skills to use continuous improvement methods, tools, and providing all the material, financial and human components.

**Keywords:** University libraries; continuous improvement; the performance; Excellence; Quality

## مقدمة:

إن المكتبات الأكاديمية (الجامعية) اليوم أصبحت تعيش ضمن بيئة مختلفة ومتغيرة، جالبة معها عديد المستجدات والتحديات بظلمة مع اشتداد المنافسة (الانترنت وخدماتها، الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته) وتنوع وتعدد مصادر المعلومات (دوريات الكترونية، كتب الكترونية، قواعد بيانات) وطرق إتاحتها، وتطور أشكال الخدمات وسبل تقديمها، حيث التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في الأعمال المكتبية (الاقتناء والمعالجة والاسترجاع). وقد فرضت هذه البيئة الديناميكية والتنافسية على المكتبات الجامعية منطقتها، مما جعلها تسعبا استمرار المواكبة التطورات والتغييرات في بيئتها عملها تلك، وتماشيا معها برزت فلسفة التحسين المستمر كاستراتيجية تمكن هذه المكتبات من البقاء والاستمرار، والاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين، وتلبية احتياجات المستفيدين الجدد. وحيث أن المكتبات الجامعية ترغب بصفة مستمرة في تحسين أدائها، ويعكس الأداء بصفة عامة جودة الخدمات المقدمة من المكتبة، ومدى تحقق الهدف الذي من أجله تم إنشاء المكتبة، وتأسيسها سابقا، جاء إشكالية دراستنا المتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن أن تساهم عملية التحسين المستمر في تمييز الأداء بالمكتبات الجامعية الجزائرية؟

### 1. الإطار المنهجي للدراسة:

#### 1.1 تساؤلات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة تتجلى التساؤلات التالية:

- ما المقصود بعملية التحسين المستمر؟
- ما هي فوائد وأهمية عملية التحسين المستمر؟
- ماذا نقصد بالأداء المتميز في المكتبات الجامعية؟
- كيف يمكن إدخال فلسفة التحسين المستمر بالمكتبات الجامعية؟
- كيف تستخدم عملية التحسين المستمر في تحقيق التمييز بالمكتبات الجامعية الجزائرية؟

#### 2.1 فرضية الدراسة:

يسمح تطبيق عملية التحسين المستمر بتحقيق التفوق والتميز في الأداء بالمكتبات الجامعية الجزائرية وذلك من خلال تهيئة البيئة المناسبة وإتباع مراحل محددة باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الخاصة بالعملية.

#### 3.1 أهمية الدراسة:

تبعاً لأهمية الدراسة من أهمية الموضوع ونفسه هو تطوير المكتبات الجامعية وتحقيق التميز في أدائها، من خلال تطبيق عملية التحسين المستمر، هذه الفلسفة التي تتمحور حول نشر ثقافة التحسين والمبادرة والتجديد والإبداع والتطوير لكل النشاطات والمهام التي يؤديها الموظفون داخل المكتبة. وتساعد على زيادة كفاءة العمليات، ما يزيد من جودة الخدمات المقدمة، كل ذلك بتشجيع من الإدارة العليا عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على عملية التحسين المستمر.

- التعرف على فوائد وأهمية عملية التحسين المستمر.
- الكشف عن العلاقة بين عملية التحسين المستمر والتميز في الأداء.
- تقديم تصور مقترح لتحقيق تميز الأداء بالمكتبات الجامعية عن طريق التحسين المستمر.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2 التحسين المستمر الفلسفة والعملية:

يُعد التحسين المستمر أحد الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات التي تسعى لزيادة كفاءة وفاعلية عملياتها، إذ يسمح باختيار الطرق المناسبة لتبسيط العمليات، إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

#### 1.1.2 فلسفة التحسين المستمر:

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالأحسن أو الأحدث دائماً، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة.

##### 1.1.1.2 مفهوم التحسين المستمر:

لقد تعددت مفاهيم التحسين المستمر باختلاف المدارس والمفكرين والبيئة المحيطة، ومن أهمها نذكر التعاريف التالية: "التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والهدف منها هو الوصول إلى إتقان العمل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة، لهذا يجب ألا تتوقف جهود التحسين لأنها دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها". (جودة، 2004، ص181)

وفي تعريف آخر "فلسفة التحسين المستمر هي المعتقدات بأنه يمكن تحسين أي جانب من العملية فعلياً، وأن الأشخاص الأكثر ارتباطاً بالعملية هم في أفضل موقع لتحديد التغيرات التي ينبغي القيام بها، إن الفكرة هي عدم الانتظار إلى أن تظهر مشكلة كبيرة قبل التصرف واتخاذ الإجراء". (السامرائي، 2007، ص222)

كما يمكن القول أن التحسين المستمر "فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للزبون، بشكل مستمر، ولضمان توافرها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وأن تكون هناك دائماً جهود مبدولة لإحداث تغيرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس".

ويتحقق ذلك من خلال:

- تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها

- تحديد المشاكل بدقة، ووضع الأساليب اللازمة لحلها
- تحديد الانحرافات أثناء تقديم الخدمة. (علوان، 2006، ص203)

### 2.1.1.2 أهمية التحسين المستمر:

- تستعين مختلف المنظمات بنهج التحسين المستمر لأنه يحقق العديد من الفوائد التي نوضحها فيما يلي:
- خلق تغيير إيجابي لطريقة أداء عمليات الخدمة وصولاً إلى التميز
  - تحديد انسيابية عمليات إنجاز الخدمة بشكل دقيق وواضح
  - إلغاء الأنشطة أو المهام التي ليست لها قيمة أو تأثير على الأداء.
  - تقليل الانحرافات في أداء العمليات نتيجة تطبيق المعيب الصفري
  - تقليل التكلفة الإجمالية لجودة الخدمة.
  - التحسين المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبون. (المرجع نفسه، ص219)
  - زيادة مشاركة الموظفين، حيث يشعر الموظفون بتقدير رؤيتهم ووجهات نظرهم من خلال عملية التحسين المستمر.
  - خلق ثقافة تعليمية استباقية تشجع الموظفين على إتباع المسار الأفضل في العمليات، مع التفكير خارج الصندوق وتعلم المزيد.
  - زيادة مستوى المعرفة بين الموظفين حول أهداف المنظمة، فتصبح القوى العاملة بالكامل مدركة لمعاني مفاهيم هامة مثل الاستراتيجيات والقيم الأساسية.
  - توفير القدرة على التكيف وخلق ابتكارات جديدة لإحداث التغييرات المطلوبة ومواكبة متطلبات العصر الحالي. (بكه، 2022)

### 3.1.1.2 أهداف التحسين المستمر:

- يمكن تحديد أهم أهداف عملية التحسين المستمر كما يلي:
- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عملية أو عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات الزبون، واحتياجات السوق والمجتمع المحيط بمنظمة الخدمة. (Goetsch, 1997, p26)
  - تحقيق الأداء المتميز للمنظمة من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة، وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للزبون من الجودة أو الوقت والكلفة المطلوبة. (علوان، المرجع السابق، ص206)
  - خلق مناخ عمل ملائم لتقديم الخدمة تسوده العلاقات المستمرة والحرّة بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تواجه عملهم، والعمل على تحسينها بشكل مستمر. (Juran, 1993, p142)
  - يهدف التحسين المستمر للعملية إلى جعل المنظمة قوة دافعة نحو الأمام، ولها القدرة على المنافسة في السوق، ويتحقق هذا الهدف إذا فهم جميع الأفراد العاملين ماذا تعني التحسينات المستمرة في عملهم، وما هو مقدار الجهد المطلوب للوصول إلى ما هو محدد ومخطط لهم، وأن يدركوا أن الفشل في تحقيق يقود إلى وجود زبائن غير راضين، وبالتالي ضعف قوتهم التنافسية في السوق. (علوان، المرجع السابق، ص206)

#### 4.1.1.2 مبادئ التحسين المستمر:

تشير المبادئ أو المرتكزات إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، ويمكن ذكرها فيما يلي:

- التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة من الإدارة العليا إلى العاملين
- ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة مادامت المؤسسة قائمة
- إن التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة
- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع العاملين في المنظمة
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين
- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماما. (سالمي، 2016، ص76)

#### 5.1.1.2 متطلبات التحسين المستمر:

إن تطبيق فلسفة التحسين المستمر نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون باعتباره هدفا أساسيا لها، ويمكن تناول أهم متطلبات نجاح التحسين المستمر كالتالي:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية المتعلقة بالتحسين المستمر الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي لجميع العمليات وأقسام منظمة الخدمة، يساهم في إعدادها جميع العاملين. (عبد الوهاب، 2005، ص20)
- تطوير نمط الإدارة العليا للمنظمة بما يساهم في إحداث تغيير المناخ التنظيمي، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها، ودعم التطوير والتحسين باعتباره حقيقة، والتعامل مع متغيراتها بدلا من تجاهلها. (السلمي، 1995، ص20)
- ثبات الرؤية والهدف المشترك: ويعني ضرورة وجود هدف مشترك للمنظمة يكون كل فرد على علم تام به، وأن توجهه جميع الجهود من أجل تحقيقه. (علوان، المرجع السابق، ص208)
- تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية ومكافأة كل من يبذل في عمله، ويساهم هذا النظام في تشجيع العاملين بالمنظمة على تقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بأداء العمليات إلى الأفضل، وتطبيق ما يمكن تطبيقه من أفكار بعد إخضاعه للنقاش، لمعرفة إمكانية تطبيقه وآليات التطبيق في بيئة عمل المنظمة.
- وضع برامج تحسين مستمر وعدم التوقف عند نقطة معينة، فكلما تحقق إنجاز تسعى الإدارة إلى رفع مستوى الإنجاز من جديد، وأن يكون هدفها هو الكمال.
- الموازنة بين تحقق برامج التحسين للعمليات في الأمد القصير مع برامج التحسين في الأمد الطويل، وأن تكون مكتملة لبعضها البعض. (المرجع نفسه، ص208)
- توفر نظام اتصال حديث، قائم على حداثة المعلومات وفعالية وتنوع أساليب الاتصالات.

#### 2.1.2 عملية التحسين المستمر:

يقدم التطبيق المنظم لإجراءات التحسين المستمر (العملية) عن طريق جهود إعادة بعث المرفق، توجهات صائبة تساهم في تأكيد تميز الأداء المرتبط بأنشطة إنتاج الخدمات والمنتجات التي تراجع باستمرار لتلبية متطلبات العملاء والوصول إلى ميزة العصر (الجودة العالية)

### 1.2.1.2 تعريف عملية التحسين المستمر:

تعكس إدارة عملية التحسين المستمر في دورة (PDCA)، هي أهم الأدوات الإجرائية في التحسين المستمر، وتعني (Plan-Do-Check-Act) وهي عملية تحديد المشكلات وحلها بشكل مستمر في أربع خطوات . وقد وجدت (PDCA) طريقها إلى عالم أنظمة الإدارة، حيث نجحت في جميع أنحاء العالم كنهج مؤسسي شامل . ويمكن تطبيق هذه الدورة على جميع العمليات، وعلى نظام إدارة الجودة كالتالي:

### 2.2.1.2 المراحل الأربع لدورة (PDCA):

تطوي (PDCA) على طريقة علمية منظمة تضفي الطابع المؤسسي على عملية التحسين المستمر، إذ تتم على أربعة مراحل:

#### - خطط Plan:

تمثل الخطوة الأولى في اكتشاف وتحديد المشكلات، وتحديد الأسباب الجوهرية لها، حيث يتم تحديد طبيعة المشكلة، مرات الحدوث، زمن الحدوث، سبب الحدوث. في الخطوة التالية، يتم تضيق المشكلة أولاً، بوصفها بعبارة محددة على أساس الحالة الفعلية المحددة مسبقاً، ثم تحليلها ويسمح التحليل بتحديد الأهداف المناسبة بما في ذلك التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف. ووضع خطة التحسين من خلال الخطوات التالية:

- دراسة العملية الحالية وتمييط أو تقنين العملية

- جمع البيانات لتحديد المشكلة

- تحليل أسباب المشكلة باستخدام أدوات الجودة

- إعداد خطة التحسين ومعايير لتقويم وقياس النجاح.

#### - افعل Do:

يتم تنفيذ الإجراءات المحددة في مرحلة الخطة مبدئياً على أساس اختباري من قبل جميع موظفي الشركة المشاركين في المشكلة الحالية، والعامل الحاسم هو أن التدابير لن يتم تنفيذها بعد في جميع المجالات، أي بشكل نهائي. ويتم ذلك من خلال:

- تنفيذ خطة التحسين في نطاق ضيق

- توثيق التغيرات وجمع البيانات لأجل تقويم النجاح في التنفيذ المحدود للخطة. (درواج، 2022)

#### - افحص Check:

حيث يتم تقييم البيانات التي تم جمعها وإخضاعها للتقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف، ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في التحسين، وإذا كانت لا تزال هناك حاجة إلى التعديل، فيجب اتخاذ إجراء في هذه المرحلة، وإذا لزم الأمر، يجب سحب الإجراء. قبل الانتقال إلى مرحلة الفعل، يجب حل جميع المشكلات. وذلك وفق الخطوات التالية:

- تحليل وتقوم البيانات عن نتائج تنفيذ الخطة
  - تحديد مدى نجاح خطة التحسين في تحقيق أهدافها
  - توضيح الحاجة للتعديل أو التنقيح في خطة التحسين
  - إعادة تجريب الخطة حتى يتم اعتمادها أو إلغائها.
- نفذ Act:**

أي نشر وتعميم الحلول الصحيحة، ويتم التوحيد فيما يتعلق بالاستراتيجيات والمفاهيم والأنشطة. وهذا يخلق حالة فعلية جديدة تمثل مقياس الأشياء للمستقبل القريب، حيث يتم تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في مرحلة الفحص أو التحقق على نطاق واسع من خلال:

- توثيق وتنميط العملية بصيغتها الجديدة بعد التحسين الناجح
  - إبلاغ العملية بنمطها ومعاييرها الجديدة لجميع ذوي العلاقة وتعميمها
  - إجراء التدريب للمعنيين على القيام بالعملية الجديدة.
- إن تطبيق (PDCA) يكون في مختلف مستويات المنظمة، وفي مختلف المواقع، والجانب الجوهري فيها هو تكرار الخطوات والاستمرارية. (الطائي، 2008، ص204)

### 3.1.2 أساليب التحسين المستمر:

هناك العديد من أساليب التحسين المستمر التي تستعين بها المنظمات الراغبة في تحقيق الكفاءة التشغيلية وزيادة أداء وسلامة عملية الإنتاج، وتحسين الجودة، وحل المشكلات المتعلقة بالجودة من خلال انتهاج العمال لجماعياً وفرق العمل، عبر توليد الأفكار وجمع المعلومات والبيانات من خلال تنفيذ التحسين المستمر، وتمثل تلك الأساليب فيما يلي: (بكه، 2022)

#### - كايزن (Kaizen):

تعد من أهم الأساليب المستخدمة خلال تنفيذ عملية التحسين المستمر، إذ يكمن الهدف من وراء استخدامها في القضاء على العيوب والأخطاء، وبالتالي تحسين العمليات والإنتاجية وزيادة الأرباح. ومن خلال كايزن، يكتسب الموظفون ثقافة المشاركة في تحسين المنتجات والعمليات، بهدف تحقيق نتائج أفضل بشكل تدريجي، وبهذه الثقافة يتبنى المصنعون التقنيات الرقمية، حتى يدرك الموظفون التحول الرقمي. وأهم ما يميز أداة كايزن، أنها قابلة للاستخدام في أي عملية أو نشاط، كما يمكن للأفراد الاستعانة بها لتحسين جوانب حياتهم.

#### - جيمبا (Gemba):

كلمة يابانية تعني المكان الحقيقي، والمقصود بها كأداة للتحسين المستمر أنها أرضية المصنع التي يُصنع فيها المنتج. وعندما يتم جمع البيانات من خلال مكان العمل؛ تكون أداة جيمبا هي الأداة الأنسب للإدارة وحل المشكلات، إذ تراقب الإدارة مكان العمل وتتفاعل مع العاملين. ولضمان فاعلية هذه الأداة في حل المشكلات في الوقت المناسب؛ يتم إتباع بروتوكولاً واضحاً من قبل الإدارة.

#### - س5 (S5):

أو ما يسمى إعادة ترتيب البيت، من الأدوات الهامة لتحقيق الكفاءة الإدارية والتنظيمية، وهي عبارة عن طريقة منظمة في مكان العمل تركز على تحقيق الجودة، تفرض على العاملين مبادئ المسؤولية والانضباط والنظام والنظافة. وهذه الأداة S5 دوراً فعالاً في زيادة الكفاءة إلى أقصى درجة، إضافة إلى خلق بيئة عمل آمنة، وهو ما يؤثر بالإيجاب على المحصلة النهائية للمنظمة. وتتكون هذه الأداة من خمسة مفاهيم يابانية وهي خمسة خطوات أساسية تتمثل في: الفحص والفرز، الترتيب والتنظيم، النظافة والنقاء، التألق والاستمرارية، الرقابة الذاتية.

#### **- DMAIC :**

(DMAIC) هي عملية منتظمة، تستعين بها المنظمات لتحسين عملياتها الحالية عند تعقد المشكلة، وتتكون أداة

DMAIC من خمسة مراحل وهي:

- تحديد بيانات العملاء المستهدفين وأهداف المشروع.

- قياس حالة أداء العملية التجارية حالياً.

- تحليل الأداء الحالي للعملية من خلال توضيح الفرق بينه وبين الأداء المرغوب

- الاستعانة بخطة التحسين المطروحة لتحسين العملية.

- التحكم في جهود التحسين لضمان استمرارها.

#### **- المقارنة المرجعية:**

هي منهجية تمكن من البحث باستمرار عن أحسن الطرق الممارسة أو الممارسات حتى يمكن تبنيها، أو تكييف أبعادها الإيجابية ووضعها موضع التنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن. فالهدف منها هو التعرف بصورة

أفضل على ممارسات وتجاربا للمنظمات المتميزة.

وقد عرفها (Spensley) أنها "عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبة للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين". أما (Wild) فيرى أنها "الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد ضمان التحسين المستمر"

والمقارنة المرجعية لا تعني أن تكون المنظمة صورة طبق الأصل للأخرى، أو النقل عنهم دون تعديل، بل تعني الاقتباس من تجاربهم والتعلم من ممارساتهم، ومحاولة الأخذ بالحسن لما هو موجود في الوقت الحالي مع محاولة تطويره مستقبلاً، إذ أننا نستفاد من التجارب الناجحة للأخرى لنشيء إيجابياً مطلوب، لكن شريطة تكييفها لتجارب الناجحة وجعلها متوائمة مع ظروف المنظمة الحالية والمستقبلية. (علوان، المرجع نفسه، ص 242)

#### **- مخطط السبب والأثر:**

يطلق البعض على هذا المخطط تسمية مخطط عظمة السمكة. ويهدف إلى توضيح الأسباب المحتملة للمشكلة واستنباط تفاصيلها ويعتمد على فكرة بسيطة تشبه في مراحلها طريقة تناسق عظام السمكة وإن كل سهم من الأسهم يُعبّر عن أحد مصادر العيوب أو الانحراف عن المواصفات في عمليات الإنتاج سواء كان مسبباً رئيسياً أو ثانوياً أي إن الفكرة وراء إعدادها هو تحديد المسببات ومسببات المسببات وهكذا دواليك. يعد مخطط السبب والأثر وثيقة أو

خريطة للمشكلة المطلوب دراستها في المنظمة الصناعية أو الخدمية وينشأ من أفكار العمال والمهندسين والمدبرين لتحديد أسباب المشكلات. (الطائي، المرجع نفسه، ص288)

#### - العصف الذهني:

يستخدم العصف الذهني لتشخيص الحلول الممكنة للمشاكل وتحديد الفرص الكامنة لتحسين الجودة، وهو طريقة تهدف إلى البحث عن أفكار جديدة وتصفيتهما لحل مشكلة ما، حيث يتم تشجيع الفكر الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الرأي دون رفض، ولنجح العملية ينبغي التقييد بمجموعة الإجراءات التالية:

- عدم انتقاد الأفكار وإصدار الأحكام
- الترحيب بكل الأفكار حتى الغامضة منها
- لا يقدم الفرد إلا فكرة واحدة في كل مرة
- على المستقضي ألا يقوم بأي تعليق
- عندما لا تكون للفرد فكرة يقول أمر. (كادي، 2015، ص119)

#### 4.1.2 مناهج عملية التحسين المستمر:

ونعرض فيما يلي أبرز أربعة مناهج يمكن الأخذ بها عند تطبيق عملية التحسين المستمر، مع ملاحظة أن هذا لا يعني وجوب الأخذ بها جميعا:

#### - منهج المشاريع المتتالية: (الطائي، المرجع السابق، ص205)

وهو منهج جوران في تحسين الجودة وذلك انطلاقا من ثلاثية الجودة كالتالي:

- 1- تخطيط الجودة
- 2- ضمان الجودة
- 3- تحسين الجودة

من أهم الأفكار في منهجية جوران لتحسين الجودة ما يعرف بالمشاريع المتتالية، والمقصود بالمشروع أي نشاط لا يكون ضمن العمليات الروتينية للمنظمة، والمشاريع تأخذ أشكال عدة وأحجام شتى، ولديها أهداف مختلفة في مجالات التحسين مثل تحسين عملية ما، تقديم منتج، خدمة جديدة، أو حل مشكلة. ويمكن أن يتولى المشروع بضعة أفراد أو فريق عمل، وحسب مقولة جوران "كل التحسينات تتم مشروعا ومشروع وليس بأي طريقة". وقد تطورت منهجية المشاريع المتتالية وأخذت الشكل الإجرائي التالي:

1. تحديد راعي المشروع
2. تحديد قائد المشروع
3. تحديد أعضاء الفريق
4. تحديد مستشار الجودة
5. القيام بالتدريب حسب الحاجة لكل من قائد المشروع، أعضاء الفريق، مستشار الجودة

6. مباشرة فريق المشروع العمل باعتماد واحدة من المنهجيات الخمسة التالية:
- منهجية مجموعة القيادة: تستخدم في المشاريع الواسعة أو المعقدة، والتي تضم في فريقها كبار المديرين في المنظمة لكشف وتشخيص مشاريع تعالج مسائل محددة.
  - منهجية التخطيط تستخدم عادة في مشاريع تخطيط الخدمات والمنتجات والعمليات الجديدة وتنفيذها.
  - منهجية فريق تحسين الجودة تستخدم في تحسين العمليات، ومجالات العمل القائمة بالفعل، وعندما تنجز العملية المراد تحسينها من قبل عدد من الإدارات والأقسام بصورة مشتركة.
  - منهجية حل المشاكل: تستخدم عندما تكون هناك حاجة للبحث عن أسباب مشكلة معينة ثم العمل على إزالتها.
  - منهجية الشبكة: تستخدم عندما تكون هناك أنشطة متشابهة أو متطابقة في مواقع أو أجزاء مختلفة من المنظمة. وهي تجمع الأشخاص المعنيين لمعالجة مسائل مشتركة وتبني أفضل الممارسات.
- منهج إرساء نظام الجودة وتحسين الأداء:** (حرز الله، 2023، ص42)
- قدمه الخبير في نظام إدارة الجودة الشاملة إدوارد ديمغ، تمثل في أربعة عشر نقطة. قد تساعد هذه المبادئ المديرين وصناع القرار على رسم استراتيجيات فعالة يسترشد بها، كمؤشرات ضابطة للفكر والعمل، ويمكن ذكرها كالتالي:
- ضرورة تحسين أنظمة العمل (التخطيط والإنتاج والخدمة) والخدمات تحسناً مستمراً.
  - التركيز على أهمية القيادة الهادفة.
  - تقليل الحواجز بين الأقسام والإدارات وبين القيادة والموظفين .
  - استخدام التدريب لتنمية المهارات، وإتباع الأساليب الحديثة للتدريب على الوظيفة.
  - استخدام المنهجية العلمية.
  - إشراك كل فرد في تنظيم عملية التحويل والتطبيق لمفهوم الجودة الشاملة
  - ضرورة إدخال التغيير وتبني الفلسفة الجديدة، إذ نحن في عصر اقتصادي جديد.
  - إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الموظفين.
  - تشجيع الاتصال الفعال ثنائي الاتجاه، بين القائد والموظفين، لإزالة الخوف لدى فريق العمل وجميع العاملين في المنظمة .
  - التخلص عن التفتيش الشامل لتحقيق الجودة، والتوقف عن تهديد العاملين.
  - التزام الإدارة العليا الدائم بتحسين الجودة والإنتاجية باستمرار .
  - وضع برنامج تعليمي قوي وتشجيع الجميع على تطوير الذات.
  - إعطاء الفرص لرفع روح فريق العمل المعنوية.
  - تجنب التعارض بين الأهداف ووضع أهداف واضحة وثابتة.
- لقد ركزت هذه المبادئ في مجملها على مجموعة من المؤشرات المهمة في بناء المنظمات الحديثة وتحقيق فعاليتها، وهي ذات علاقة مباشرة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم.
- منهج حل المشاكل:**

- إن منهج حل المشاكل في مجال الجودة ليس إلا انعكاسا لما يعرف بالطريقة العلمية في حل المشكلات الشائعة في الأدب الإداري في مجال التخطيط واتخاذ القرار. وتستند إلى الأركان الأساسية التالية:
1. تحديد أو تشخيص المشكلة من قبل الفريق المكلف بمعالجة المشكلة. ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال القيام بالإجابة على أسئلة متنوعة تتعلق بمن، ماذا، متى، أين، كيف، لماذا، والتي تساعد في وصف المشكلة.
  2. تحديد الأهداف المتوخاة من حل المشكلة
  3. التحليل والبحث عن البدائل التي تمثل حلولا للمشكلة
  4. تقويم البدائل من الحلول
  5. اختيار الحل الأفضل (اتخاذ القرار)
  6. تنفيذ الحل الجاري اختياره
  7. المتابعة والرقابة على التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- إن هذه المنهجية يمكن اعتمادها في عمليات التحسين في المنظمة. وقد تأخذ صور شتى منها ما يتعلق بالجهة التي تطبق هذه المنهجية في عمليات التحسين مثل فريق المشروع، أو فريق تحسين الجودة، أو غيرها من فرق العمل. ومنها ما يتعلق بتصنيف المراحل في هذه المنهجية، فقد يتعلق التصنيف بعدد المراحل أو بتسمياتها، أو بمضمون كل مرحلة منها. (الطائي، المرجع السابق، ص 207)
- منهج المعيب الصفري:**
- وضعه فيليب كروسبي أحد رواد الجودة، ويتمثل مضمونه في الأربعة عشرة نقطة التالية:
1. التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة: فالالتزام بتحسين الجودة لا بد أن يكون من الأعلى. ويجري التأكيد على منع المعيب (عدم المطابقة) لجعله في أدنى مستوى. وعلى الإدارة العليا إعداد وإعلان، وتوضيح استراتيجية الجودة التي تحدد متطلبات الأداء التي تلي احتياجات العملاء.
  2. فريق العمل لتحسين الجودة: يشكل فريق عمل لتحسين الجودة تمثل فيه كافة الأقسام، حيث يعكس كل فرد مسؤولية القسم الذي يمثل في عملية التحسين.
  3. قياس الجودة: لأجل تحديد حالة الجودة لكل نشاط، وتحديد المشاكل ومجالات التحسين المطلوبة، وأين توجه جهود التحسين، كما أن نتائج قياس الجودة لا بد أن تعرض في مخططات مرئية لخلق قاعدة لبرامج تحسين الجودة.
  4. تقويم كلف الجودة: لتوفير مؤشر للموقع الذي يجري فيه العمل التصحيحي، وتحسين الجودة الذي يتوقع أن يحقق فوائد للشركة، وتقويم كلف الجودة يوفر مقياس لأداء الإدارة.
  5. رفع مستوى الوعي والإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين. إن الكلف الناجمة عن عدم الجودة لا بد أن تدرك من كافة العاملين والإدارة. ويسهل ذلك مواقف الأفراد في المنظمة تجاه الجودة.
  6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشاكل الجارية تحديدها من خلال الخطوات السابقة.
  7. الالتزام ببرنامج المعيب الصفري: حيث لا بد من إعلان البرنامج بوضوح لكل العاملين. وعلى كل فرد أن يدرك أن إنجاز ذلك البرنامج هو هدف المنظمة، وأن الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق ذلك الهدف.
  8. تدريب المشرفين: لأجل تنفيذ الأدوار بفاعلية في برنامج تحسين الجودة.

9. يوم المعيب الصفرى: يخصص يوم للمعيب الصفرى، لإبلاغ كل العاملين بالإنجازات التي تحققت، وإشعارهم بالتغيير. وعلى الإدارة العليا إعطاء أهمية خاصة لذلك اليوم.
10. وضع الأهداف: تشجيع الأفراد لتحديد أهداف التحسين الخاصة بهم، وأيضاً لأقسامهم وهذه قد تمتد من شهر إلى ثلاثة أشهر.
11. إزالة العوائق: تشجيع الأفراد على إبلاغ الإدارة عن المشاكل التي تمنع أو تعيق تحقيق أهدافهم حول المعيب الصفرى. وهنا لا من التأكيد على تشخيص المشاكل، والإبلاغ عنها بسرعة والعمل على إزالتها.
12. التمييز: لا بد من وجود برنامج للمكافآت وتشخيص للعاملين المتميزين، حيث يجري مكافئتهم وتقديرهم لتشجيع الآخرين.
13. مجلس الجودة: لا بد من تشكيل مجلس من الإدارة العليا والمتخصص مهنيًا بالجودة لأجل تحقيق اجتماعات منتظمة للاطلاع على التقدم في مجال الجودة وخلق أفكار جديدة للتحسين.
14. إعادة القيام بذلك مرة ثانية: للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة عملية مستمرة لا نهاية لها. (الطائي، المرجع السابق، ص63)

#### 5.1.2. مراحل تطبيق عملية التحسين المستمر:

إن اختيار أحد النماذج السابقة للتحسين المستمر من قبل المنظمة لتطبيقها في واقع المنظمة، وذلك سهل، ولكن قد لا يكون التطبيق ناجحاً ليحقق الأهداف المرجوة من عملية التحسين، ما لم يكن على مراحل، ويتم تهيئتها بالشكل المطلوب لضمان دقة النتائج، وهي:

1. تحديد المشاكل التي تعيق الأداء الجيد للعمليات والتي تزيد من نسبة الأخطاء
2. تحويل هذه المشاكل إلى فرص للتحسين، ووضع أولويات التحسين
3. توثيق النظام الحالي للعمليات المطلوب تحسينها
4. تكوين فريق عمل التحسين
5. اختيار عملة لتحسينها وتعريفها بشكل واضح وتام
6. قيام فريق التحسين بتحليل هذه العملية، ومعرفة المشاكل التي تواجهها ومحاولة تحديد أسبابها، وجمع ودراسة البيانات المتعلقة بهذه الأسباب
7. اقتراح بدائل التحسين ودراسة تكلفة كل بديل ثم اختيار الأفضل
8. اختيار الأسلوب المقترح لحل المشاكل ووضع برنامج التنفيذ
9. بعدها يتم متابعة وتقييم الأداء بعد عملية التحسين، وتكرار عملية التحسين الناجحة مع عمليات أخرى في المنظمة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز. (علوان، المرجع السابق، ص219)

#### 6.1.2. مبررات تطبيق عملية التحسين المستمر في المكتبات الجامعية:

في ظل التطورات الحاصلة والمنافسة الشديدة في مجال خدمات المعلومات، ظهرت العديد من المبررات الوجيهة لتطبيق عملية التحسين المستمر، ومن أهمها نجد المبررات الآتية:

- زيادة رضا المستفيد من الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية.

- التأكد من أن المكتبة تحقق أهدافها عبر استمرار عملية التحسين المستمر.
- إعادة الثقة بدور المكتبة التعليمية والبحثية والخدمات التي تقدمها للمجتمع.
- كشف المشاكل والأخطاء والانحرافات في العمليات والعمل معالجتها
- إظهار التميز والتفوق في أداء الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية.
- ارتباط التحسين المستمر بالإنتاجية المتمثلة في خدمات المعلومات في المكتبات.
- اتصاف عملية التحسين المستمر بالشمولية لكافة العمليات التي تقدمها المكتبات.
- نجاح تطبيق عملية التحسين المستمر في العديد من المكتبات ومراكز المعلومات
- الحصول على دعم مساندة الإدارة العليا في تحسين مخرجات المكتبة الجامعية.
- تطوير مهارات وأداء الموظفين في المكتبة الجامعية لتفادياً يعقبها مستقبلية. (القبلان، 2010)

## 2.2 مقارنة الأداء والتميز في المكتبات الجامعية:

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليها أهمية كبيرة في إدارة المعاصرة للمكتبات الجامعية، فالأداء هو السبيل للتحديد مستوياً بالجوودة والتميز. وفي عالم سريع التغير يحفل بتحديات عديدة ومتنوعة، يصعب خلالها مبداء دراسة الأداء وكيفية إدارته، وسيلة لبلوغ التميز وتعزيز مكانتها؛ ناهيك عن معجزة ما يمكن أن يكون تحدياً تنافسية أصبحت تواجهها بشكلى متزايدة. ومن أجل ذلك كتبنا المكتبات الجامعية عن أساليب المدخل الحديثة التي يمكن استخدامها في تطوير وتحسينها دائماً.

### 1.2.2 مفهوم الأداء

يعرف الأداء علمياً أنه "إنجاز هدفاً وأهدافاً للمؤسسة؛ فهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعكس الكيفية التي حققها ويشبع الفرد من خلالها متطلباتها الوظيفية". فالأداء هو الفعالي الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، حيث يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، وبالتالي أداء المؤسسة مرتبط بشكلى كبير بأداء المورد البشري. (حسن، 2001، ص 209)

### 2.2.2 أنواع الأداء

يمكن تقسيم أنواع الأداء إلى ما يلي: (بلحسين، 2020، ص 102)

#### - الأداء الاقتصادي:

يعتبر عن المهمة الأساسية التي تتسبب المؤسسة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نتائجها.

#### - الأداء التنظيمي:

يقصد بالطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في التنظيمية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لها معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

#### - الأداء الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد العاملين بالمؤسسة علمياً واختلاف مستوياتهم، أي كلما حصلت بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

### - الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عند ما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال التكنولوجيا، وفيما غالبا لأحيانا تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

### - الأداء المؤسسي:

الذي يشكل المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل 1: - أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (الشيلي، 1988، ص 58)

### 3.2.2 إدارة الأداء

إدارة الأداء هي "عملية مستمرة لتحديد، وقياس، وتطوير أداء الفرق والأفراد، وتقويم الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة". وتتضمن العملية مكونين أساسيين: الاستمرارية. حيث أنها عملية غير منتهية من تحديد الأهداف وملاحظة الأداء، وتفاعلو تدريبيو تغذية راجعة مستمرة. أما المكون الثاني فيتمثل في الأهداف الاستراتيجية، حيث تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدراء أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم

تتفق مع أهداف المنظمة، وبالتالي تستطيع اكتساب فرص تنافسية، لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل مساهمة الموظف في شركته ثابتة. (أوغينيس، 2018، ص 22)

كما يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكلا لنظاما مفتوحا الذي يتكون من مدخلات بشرية، وتقنية ومادية، تمثل الموارد التي تستخدم مفيتحقيق الأداء ومجموعة من العمليات المترابطة، تؤثر كل منها في العملية الأخرى، وأهداف محددة يعبر عنها بالمخرجات، وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعا فيما بينها وتفاعلا كل نظام متكامل مع البيئة المحيطة، ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء من العناصر الرئيسية الثلاثة؛ المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحققها النظام، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي يتبذل باستخدام الموارد، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام منتشغلا لعملياتها واستهلاك الموارد. (أبو حجازي، 2018، ص 56)

ويمكن القول أن عملية إدارة الأداء تنطوي على تحسين وتطوير الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، من خلال التحسين أفضل للمتابعة، والتعرف على الفرص والمخاطر المحيطة، واتخاذ القرارات الصحيحة بشأن كيفية تحسين جودة الأداء وتطوير المؤسسة ككل

### 4.2.2 تعريف التميز:

لقد ظهر مفهوم التميز والتفوق للتعبير عن الحاجة إلى البقاء والاستمرار والمنافسة، في ظل متطلبات العصر وتغير بيئة العمل، وذلك بالتركيز على المستفيدين والتفاعل مع متطلباتهم، للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة أو المعيب الصفر في العمل، وبالتالي زيادة رضا المستفيدين باستمرار.

ونستطيع القول إن التميز هو فعل ونشاط شخصي يعزز ويقوي ويساهم في الوصول إلى التفوق من خلال الممارسات المتنوعة في جميع مستويات الإدارة، حيث أصبح التميز ضرورة حتمية للتطوير الإداري وتحسين الأداء، وزيادة الكفاءة والفعالية

عبر تطوير قدرات ومهارات الأفراد. حيث يُنظر إلى التميز المؤسسي كأهم قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بما يتفوق، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (أبو سعده، 2021) ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محوريين في الإدارة الحديثة: البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل وتتفوق على نفسها بمنطق التعلم. 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 مجال للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص لتنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة. (السلمي، 2002، ص7)

### 5.2.2 مفهوم إدارة التميز:

إدارة التميز هي: " القدرة على تنسيق عناصر المنظمة، وتشغيلها فاعلياً كما ملو ترا بطلت تحقيقاً علم معدلات التفاعلية والوصول للمستوى بالمرجات، الذي يحقق رغبات وتوقعات منافع أصحاب المصلحة، المرتبطة بالمنظمة" (المرجع نفسه، ص21)

### 6.2.2 أسس إدارة التميز:

- تتضمن فلسفة إدارة التميز المتطلبات الآتية:
- تعمل المنظمة في ظروف متقلبة تتطلب منها التكيف مع البيئة المحيطة للعمل، عن طريق التعايش مع التغيرات الطارئة والتأقلم مع التطورات الحاصلة.
  - التزام الإدارة العليا بعملية اتخاذ القرارات على ضوء الموارد المتاحة والظروف المحيطة. فالإدارة ذات القدرات المعرفية تضمن أرضية صلبة للتميز.
  - نظام اتصال شامل وفعال، قائم على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة، والحقائق المؤكدة. يتصف باليقظة ورصد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - التركيز على العميل (الداخلي والخارجي) والانطلاق منه، للوصول إلى تحقيق متطلباته، بالمستوى الذي يضمن رضاه. كما يضمن تدفق وسلاسة العمليات. (حبشي، 2007، ص167)
  - الالتزام بالعمل وفق المعايير الموحدة المعروفة والمواصفات القياسية المقبولة، للوصول للممارسات الأفضل والتوافق مع متطلبات المستفيدين.

### 7.2.2 المقومات الأساسية لإدارة التميز:

- إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توفر المقومات الآتية:
- بناء استراتيجية متكاملة يوضحها التوجهات الرئيسية للمنظمة، ويشمل رسالة المنظمة، والرؤية المستقبلية للمنظمة، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية، ومتابعتها وقياس إنجازها.

- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمال المنظمة، وهيكل تنظيمية مرنة متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- قيادة فاعلة تكون قادرة على وضع الخطط والأسس، والالتزام بالمعايير والمؤشرات وتوفير مقومات النجاح والتنفيذ السليم للعمليات للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- نظام ضمان الجودة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفاتها وشروط الجودة، ومعدلات التسامح فيها، وآليات رقابة وتصحيح الانحرافات في الجودة.
- نظام إدارة الأداء، يتضمن آليات تحديد الأعمال المطلوبة لتنفيذ العمليات، وقواعد الأداء والتقييم والتوجيه. (السلمي، المرجع السابق، ص 26)

### 3.2 التمييز في الأداء بالمكتبات الجامعية:

تقوم المكتبات بتقييم أداءها بصورة باستمرار من أجل أن تكون بمستوى المطلوب لمواكبة التغير المستمر، وكذلك كفيظا للمنافسة سواء من المكتبات أو مرافق المعلومات، ومنشبكة الانترنت عليه يتوجب على المكتبة أن تميز بأدائها وخدماتها.

#### 1.3.2 مبررات التمييز في الأداء بالمكتبات الجامعية:

لقد ظهر هنا كالعديد من الأسباب التي تدفع المكتبات إلى التمييز، ومن أهمها: (زايد، 2003، ص 24)

- **التغير الثابت والسريع في بيئة الأعمال** : الثابت الوحيد في عمل المكتبات هو التغيير من كونها ثابتة وأدائها والحاجة إلى التغيير، إذ نجد أن الشغل للمكتبات بصورة خاصة هو التغيير الذي يطرحه المصداق للمعلومات وطريقة إيصالها للمستفيد وتعدد احتياجات المستفيدين وضيق وقت الباحثين وسرعة الوصول للمعلومة المطلوبة.
- **المنافسة غير المحدودة** : إذ يتجلى ذلك كواضحاً من خلال المنافسة القوية التي اضطلعت بها المكتبات، حيث أن كل مكتبة تحاول إبراز عملها من أجل كسب المستفيدين، وكذلك المنافسة الشديدة التي تشهد بها المكتبات في منافسة بيئة الانترنت.
- **الحفاظ على المكانة والديمومة** : إننا نلاحظ أن أساس ديمومة عمل المكتبات والحفاظ على مكانتها السابقة أو الحالية يتجلى من خلال التمييز في الأداء، فلأن المكتبة بقيت على أداء في فترة معينة دون تحسين ذلك الأداء وإتاحة خدمات جديدة للمستفيد ينفذها بعد فترة من الزمن سوف تصبح بالمراتب لاحقاً لمرتبها الحالية أو السابقة.
- **حتمية تبنى الجودة** : في ظل السعي نحو تحقيق التميز، تحولت المكتبات نحو تبني نظام جودة لذلك نرى المكتبات تحاول لتحقيق الجودة الشاملة من خلال تقديم خدماتها.

- **تكنولوجيا المعلومات** : إن التطورات السريعة في وسائل تكنولوجيا المعلومات أتت بشكائهم المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات بين المكتبات عملية سهلة وتمتد بسرعة والفاعلية، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات تتضمن أيضاً المعلومات بطرقاً سهلة ووقت أقصر وبوفرة وبمختلف اللغات ناهيك عن إمكانية ترجمة النتاج الفكري بلغات مختلفة. كل هذا وأسباباً سابقة جعلت المكتبات تتبني التمييز في عملها

### 2.3.2 المتطلبات الأساسية للتمييز بالمكتبات الجامعية:

ومناجاة لرساء التمييز في أداء عملاً بمؤسسة عموماً والمكتبات تخصصاً يتطلب توفير بنية أساسية من المتطلبات تتكامل مع متطلباتها في ما بينها سواء كان نموها رد بشرية ومادية ومعنوية، ومن هذا المنطلق يمكن حصر المتطلبات الأساسية للتمييز بالنقاط الآتية: (الرشيد، 2009)

**القيادة وثبات الغاية:** وتتجسد هذه النقطة من منطلق كون مدير المكتبة الأعلى هو القائد للمكتبة، وهو الساعياً أولاً ولنحو تحقيق النجاح حول التمييز في الأداء من خلال إلتباعاً ساليماً منشأها تدفع بالأداء نحو التحسين المستمر والتميز مثلًا لتشجيع الحثا المستمر للجمهور الدخلي وكذلك توفير متطلبات الأنا للجمهور الخارج للمكتبة.

**التمييز المستمد من الاستفادة:** لوعداً لنا بالتمييز في الأداء فإننا نجد أن الاستفادة هو مصدر الحكم الأخير على كون المكتبة متميزة بالأداء أو لا. ف صوت الاستفادة هو الحاسم في تصميم العملية وأ طريقة عرض الخدمات وتوفرها بصورة عامة.

**- التوجه الاستراتيجي:** تؤكد منهجيات التمييز على التوجه الاستراتيجي للمكتبة وتنبئ خطط استراتيجية منشأها المحافظة على استمرار عملها وأداء متميز للمكتبة.

**- التركيز على العاملين:**

ويعد من العناصر الرئيسية في تمييز أداء المكتبات لما للجمهور الدخلي منشأ كبير في تمييز عمال المكتبة كونها محرك الرئيس لجميع الفعاليات المكتبية، وتقديم الخدمات التقليدية والرقمية للمستفيدين.

**- تطوير**

**الشراكات:** تؤكد منهجيات التمييز على حاجة المكتبة إلى وضع استراتيجية تبادلية بالمنفعة مع المكتبات الأخرى ومؤسسات تعليمية ومهنية أخرى ذات توجه اجتماعي وخدمي.

**الإدارة بالحقائق:** تعد التغذية الراجعة من أهم المتطلبات التي يتوجب العمل عليها كونها نابعة من نتائج العمال السابق، لذلك يتوجب العمل بهذا المؤ شرا تمانا لجال التمييز بالعمال المكتبي.

**- توجيه النتائج:**

بتحقيق التوازن بين احتياجات الاستفادة من المتوفر الحقيقية من الخدمات التي تستطيع المكتبة توفيرها، وذلك لغرض تصميم العملية وتقسيمها

**المسؤولية الاجتماعية:** نحرص منها على التمييز على المسؤولية تجاه المجتمع بصورة عامة وجمهور الاستفادة بصورة خاصة إذ يبرز السلوك الأخلاقي للعمال لينفيا للتعامل مع الاستفادة في ظل البيئة المحيطة ومد ثقافتهم وتوجههم الدنيوي العرقي، لذلك يتوجب على العاملين التعامل مع الاستفادة وفقاً لبيئة الناشئة منها.

**- التعل** **ي هو التدريب للمستمتر:** وهما عنصران أساسيان في التمييز وتحفيز التعلم والتحسين من حيث توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار عبر تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة. (المزين، 2010، ص 762)

**3.3.2 معوقات تحقيق التمييز في الأداء بالمكتبات الجامعية:**

علما لرغم من كون المكتبات الجامعية تحاول لتوفير متطلبات إرساء التميز في أداء عملها؛ إلا أنها في واقع الأمر قد تصطدم بالعديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، ومن هذه المعوقات:

- ندرة الوعي الكافي لدى العاملين في المكتبات بالجوهرية وأهميتها.

- ضعف الدور القيادي لأمناء المكتبات، ولعدة أسباب إما أن يكون ضعف في الشخصية القيادية للمكتبيين أو لكون أمين المكتبة من غير ذوي الاختصاصات جعله هذا النقطة غير مؤمنا بأهمية الأداء المكتبي لأمر.

- نقص الدور التشجيعي من قبل القيادة للعاملين في المكتبة من خلال لضعف أنظمة الحوافز والتشجيع المعنوي من قبل الإدارة - عدم إشراك العاملين في المكتبات في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمال المكتبيين والسماع لآرائهم ومقترحاتهم - ضعف التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة المكتبة أو عدم وجود خطة استراتيجية مطلقا.

- ضعف الاتصال بالمكتبات الأخرى من أجل القيام بعملية المقارنة أو بالمؤسسات ذات العلاقة

- مقاومة التغيير، وهيمنة المشاكال الكبيرة التي تواجهها العمال المكتبيين بصورة عامة، إذ إننا نجد في كل وقت ومكاننا كمعارضين للعديد من خطوات التغيير الروتيني لأداء المكتبي.

- الاعتقاد من القيادة أن استخدام النموذج الخاص بالتميز ومن المرحلة الأولى هو الحل السحري للنهوض بالعمال المكتبي (خماس، 2018)

#### 4.2. الآليات المقترحة لتطبيق التحسين المستمر وتحقيق تميز الأداء بالمكتبات الأكاديمية الجزائرية

من خلال العرض السابق لإطار النظرية ببناء الآليات المقترحة التالية لتطبيق التحسين المستمر وتحقيق التميز بالمكتبات الجامعية الجزائرية علما لنحو التالي:

#### 1.4.2 الإجراءات المتخذة للتحسين المستمر في المكتبات الجامعية:

- إن نجاح المكتبة وتميزها يرتكز أساسا على إرادة ثابتة للتحسين، وذلك من أجل الحفاظ على مستوى الأداء ومؤشرات الأساسية القائمة (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الجودة، رضا المستفيدين)، والتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية لإيجاد فرص جديدة للتطور. ويمكن اتخاذ الإجراءات التالية لضمان نجاح عملية التحسين المستمر:

- تشجيع التعريف بأهداف التحسين في جميع مستويات الإدارة
- تحديد وتعريف عملية التحسين المستمر
- تنمية روح الابتكار والإبداع لدى الفرد
- تكوين وتدريب الموظفين على طرق تطبيق واستعمال أدوات ومناهج التحسين
- التأكد من أن الموظفين لديهم القدرة والمهارة اللازمة لتجسيد مشروع التحسين
- الأخذ في الحسبان التحسين في المدخلات والعمليات والمخرجات أو الخدمات.
- ضرورة القيام بالتحسين على مراحل بدل من القطيعة والتغييرات الجذرية
- متابعة ومراجعة وضع حيز التنفيذ، تجسيد ونتائج مشاريع عملية التحسين.
- تصحيح الإجراءات بناء على توقع حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين.

#### 2.4.2 مجال تطبيق التحسين المستمر في المكتبات الجامعية:

ترغب المكتبات الجامعية بصفة مستمرة لتحسين أدائها، ويعكس الأداء بصفة عامة مستوى جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها ومدى تحقق الأهداف التي من أجلها تم إنشاء المكتبة، واليوم تعد عملية التحسين المستمر أحد مكونات جميع معايير نظم الإدارة الحديثة، على سبيل المثال في إدارة الجودة وإدارة أمن المعلومات. ويتم استخدام دورة ( PDCA ) في مجال الخدمات وكذلك في الهياكل الإدارية باستخدام عملية التحسين المستمر. وفي الحديث عن المكتبات، يجب أن تشمل سياسة التحسين المستمر المقومات التالية:

#### - الموارد البشرية:

إن العنصر البشري في المكتبات من أهم عناصر الأداء، خاصة في مجالات المعالجة الفنية والخدمات المكتبية، وعندما يضعف هذا العنصر لا يمكن تعويضه مهما زادت الميزانيات، أو تعددت وتنوعت المجموعات، وموظفو المكتبة هم الذين يوجهون الأنشطة في المكتبة، وهم الفئة المؤثرة عليها لأنهم المسؤولين عن القيام بالعمليات الفنية وغيرها، وتقدم الخدمات غير المباشرة (الاقتناء، التزويد، التصنيف، الفهرسة) والخدمات المباشرة (الإعارة، خدمة المراجع، البث الانتقائي، الإحاطة الجارية، الملخص الوافي)، وعليه يجب أن يتناسب المستوى المهني والفني للعاملين في المكتبة مع أهداف الجامعة. ويجب أن يكون 50% من موظفي المكتبة الجامعية من حملة الشهادات في علم المكتبات أو تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تخصصات اللغة العربية، اللغات الأجنبية، الإعلام الآلي، العلوم القانونية والإدارية. وتوفير موظف واحد لكل 300 طالب مسجل في الجامعة. (الترتوري، 2008، ص 441) كما يجب الحرص على ما يلي:

- وجود عدد كافي من الموظفين لمقابلة متطلبات العمل
- وجود دعم مالي لضمان استمرار تدريب الموظفين
- التأكد من أن العاملين لديهم القدرة والمهارة للتعامل مع المعلومات بكل أشكالها
- التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع فئات المستفيدين.

#### - المقتنيات وأوعية المعلومات:

تعد المقتنيات أحد عناصر الحكم على كفاءة المكتبة، فالهدف الرئيسي للمكتبة هو اختيار وجمع وتنظيم وتسهيل إتاحة المعلومات للمستفيدين، ويجب أن تكون المقتنيات كافية وشاملة لدعم مناهج التدريس في الجامعة وبالتالي يجب توفر تمويل كاف لتلبية المتطلبات.

وذكرت جمعية مكتبات الكليات والبحوث عن المقتنيات "يجب أن توفر المكتبة مجموعة متنوعة وحديثة من مصادر المعلومات التي من شأنها دعم رسالة المكتبة وتحقيق احتياجات المستفيدين، وقد تكون هذه المصادر متاحة على موقع المكتبة أو في مخازن بعيدة. وأيضاً يجب تحقيق الاستفادة القصوى من المصادر بتأمين وضمان طباعة النصوص أو الصور على الانترنت.

ولقد تطورت أوعية المعلومات التي تقتنيها المكتبات (الكتاب الإلكتروني، المجالات الإلكترونية، قواعد البيانات، المكتبة الافتراضية) وأصبحت شديدة التنوع، كل منها يحقق أغراضاً ويوفر إمكانيات متعددة ومتكاملة.

وتعتمد المقتنيات وأوعية المعلومات واختيارها على: الميزانية المقررة، المناهج الدراسية، مدى الاعتماد على المصادر الإلكترونية، الشركاء. (حجازي، 2020، ص 25)، بالإضافة الى توفر البنية التحتية التكنولوجية القادرة على دعم متطلبات المستخدمين من حيث الاتصالات والمعلومات العلمية والتقنية.

#### - السياسات:

توضع مجموعة المبادئ والقيم والقواعد العامة التي ترسم الملامح الأساسية لنظام العمل بالمكتبة (السياسة) حتى تحافظ المكتبة الجامعية على مواردها بكافة أنواعها، ولكي تؤدي المكتبة رسالتها وتحقق أهدافها، وتشمل هذه السياسات في:

- سياسة خاصة بالعاملين: ويجب أن يعمل موظفو المكتبة الجامعية وفق سياسة مكتوبة أو دليل عمل أو كتيب لوائح تحدد المسؤوليات والحقوق بدقة ووضوح، على أن تتسق هذه السياسة مع المعايير المتعارف عليها.

- سياسة إدارة المقتنيات: يجب أن يكون للمكتبة الجامعية سياسة مكتوبة لتنمية المقتنيات. وذلك لتحديد ما يمكن اقتناؤه وما لا يمكن اقتناؤه، وأيضاً لإدراج ذلك ضمن ميزانية المكتبة. ويجب أن تعكس هذه السياسة الاحتياجات الفعلية للمناهج الدراسية، وبرامج الدراسات العليا. وأن تحدد هذه السياسة شكل أوعية المعلومات (ورقي، إلكتروني)، ويجب أن تتضمن السياسة:

- وضع سياسة تشمل الشراء، الإعارة، الإتاحة، متابعة الأطراف المعنية، الحفاظ على المقتنيات.
- تحديد كيفية إشراك المستخدمين (هيئة التدريس، الطلاب) وشكل مشاركتهم في عملية الاختيار.
- وضع سياسة تضمن تنوع مصادر المقتنيات مثل: الرسائل الجامعية، الأعمال الأكاديمية، الوصول الحر والمصادر المفتوحة، الإعارة بين المكتبات، والاشتراكات عبر الانترنت. ويبقى الهدف الأساسي لسياسة إدارة المقتنيات في المكتبات الجامعية هو إدارة حقيقية، وفعالية للرصيد الوثائقي، وأيضاً التنشيط الدائم للمؤسسات الوثائقية بالجامعة.

#### - الخدمات:

ينبع مفهوم خدمات المكتبات والمعلومات من تسهيل أو تيسير وصول الباحثين والمستخدمين إلى مصادر المعلومات بأسرع وقت وأقل جهد ممكنين. ويشكل عام فإن خدمات المكتبات والمعلومات تعنى بالأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبات ومراكز المعلومات، ممثلة في العاملين لديها، من أجل خلق الظروف المناسبة لوصول الباحث أو المستخدم إلى مصادر المعلومات التي يحتاجها بأسرع الطرق وأيسرها؛ وذلك لإشباع ما لديه من حاجات للمعلومات. ويرى معظم المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات بأن خدمات المكتبات والمعلومات تنقسم بشكل عام إلى قسمين: الخدمات الفنية أو الخدمات غير المباشرة، والخدمات العامة أو الخدمات المباشرة.

ويقصد بالخدمات الفنية كل ما يتعلق بالإجراءات والعمليات الفنية التي يقوم بها العاملون دون أن يراهم المستخدم مباشرة، ولكنه يستفيد من النتائج النهائية لهذه الخدمات، وتشمل الخدمات الفنية الاختيار والطلب والتسجيل والصيانة لمصادر المعلومات بالإضافة إلى عمليات والتصنيف والفهرسة. أما الخدمات العامة أو المباشرة أو خدمات المستخدمين أو الخدمات المكتبية، فتشمل كافة الأعمال والأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبات للمستخدمين مباشرة، والتي

تتعامل فيها مع المستفيد بشكل مباشر. وتشمل هذه الخدمات الإعارة، الخدمة المرجعية والإرشادية، الخدمات الإعلامية خدمات الدوريات، تدريب المستفيدين، النسخ والطباعة والتصوير، خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، وغيرها

#### – الأجهزة ووسائط تخزين المعلومات:

**أجهزة التصوير الضوئي:** حيث تعتبر خدمة التصوير الضوئي من أهم الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية، وعدد الصفحات التي يتم تصويرها تعطي مؤشرا لاستخدام المكتبة والاعتماد على مصادرها المختلفة.

**أجهزة المكتبة الرقمية:** وتشمل المساحات الضوئية، والحواد، المودم، الخط الرقمي غير المتماثل، وأجهزة الاتصالات والكابلات والتوصيلات التي تحدد وفقا لحاجات المكتبة الجامعية الحالية والخطط المستقبلية.

**أجهزة الحاسوب:** يجب أن تتوفر المكتبات على مجموعة من الحواسيب يعتمد عددها على عدد المستفيدين والموظفين حسب متطلبات العمل، ويجب اقتناء أحدث الإصدارات منها، ويفضل المحافظة على نسبة جهاز حاسوب لكل 200 طالب

**قارئات البطاقات المشفرة والتميز:** حيث تستخدم خاصة في عمليات تسجيل المستفيدين، وعمليات الإعارة والإرجاع وغيرها.

**قواعد البيانات ولواحقها:** ويجب على المكتبة أن تقتني قواعد البيانات العالمية لمساندة البحث العلمي، وتعتمد قواعد البيانات على الموجودة بالجامعة، والميزانية، ومتطلبات وفئات المستفيدين، ويجب أن يتم تحديث قواعد البيانات بصفة دورية. (حجازي، المرجع السابق، ص28)

#### – النظام الآلي المتكامل للمكتبة:

لقد أصبح استخدام الأنظمة الآلية في المكتبات الجامعية من الضروريات التي لا غنى عنها، ومن أهم مقومات المكتبات الحديثة. واهتم منتجو النظم الآلية للمكتبات بإصدار أكثر من إصدارا بأكثر من سعر لتلائم متطلبات وإمكانيات المكتبة.

وبصفة عامة يجب على المكتبة توفير نظام آلي متكامل مبني على الحاسوب، يضم كل البرمجيات، والأجهزة لإدارة أنظمة المكتبة وقواعد المتكاملة ثنائي اللغة (عربية ولغة أخرى) أو متعدد اللغات بأحدث التقنيات الحديثة والمستجدة في تكنولوجيا المعلومات، لمواكبة التطورات الحديثة والمستمرة في أتمتة المكتبات، بمعنى أن المكتبة بحاجة إلى نظام إدارة مكتبات متكامل يحتوي على جميع العمليات الفنية والإدارية الداخلة في إدارة المكتبات المحترفة، وكل أجزاء النظام الفهرسة الإعارة، التزويد، ضبط الدوريات وفهرس الجمهور مرتبطة بشكل وثيق تنتقل خلالها المعلومات بشكل سلس يؤدي إلى توفير جهد العاملين في المكتبة، وضمان دقة المعلومات والإجراءات. (الترتوري، المرجع السابق، ص465)

#### اختبار الفرضية:

من خلال الدراسة تعتبر الفرضية: "يسمح تطبيق عملية التحسين المستمر بتحقيق التفوق والتميز في الأداء بالمكتبات الجامعية. وذلك عن طريق استخدام مجموعة أساليب وأدوات خاصة بالعملية". محققة

إن تطبيق التحسين المستمر، هذه الفلسفة التي تتمحور حول نشر ثقافة الابتكار والإبداع والتطوير لكل النشاطات والمهام التي يؤديها الموظفون داخل المكتبة. وتساعد على زيادة كفاءة العمليات، وتحسين مستوى الأداء، بما يزيد من جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي زيادة رضا المستفيدين.

#### خاتمة:

التحسين المستمر طريقة فعالة، تضمن للمكتبات الجامعية تحقيق التميز في الأداء وتحسين الجودة في المخرجات، من خلال تنفيذ تغييرات هادفة لتحقيق التأثيرات المرغوبة. فهي تشجع على الإبداع وتقلل من الأخطاء وتزيد من فرص التطور، وتساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بسرعة، وبالتالي تعد وسيلة فعالة لضمان النجاح والتفوق. كما توفر للمكتبة فوائد طويلة الأجل تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية بمرور الوقت من خلال إرساء ثقافة التحسين المستمر، التي تمكن المكتبة من تأمين نجاحها على المدى الطويل.

#### ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- التكامل بين التحسين المستمر وإدارة الجودة لتعزيز الأداء المتميز بالمكتبات الجامعية
- التجديد والإبداع والابتكار كلها أسس نجاح في تحقيق تميز الأداء بالمكتبات الجامعية.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت يدعم التحسين المستمر ويشجع على الأداء المتميز.
- عملية التحسين المستمر للأداء وتطبيق أفضل الممارسات تتطلب العمل المعياري.
- أسلوب التحسين المستمر مبدأ أساسي وأصيل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ميثاق أخلاقيات المهنة المكتبية يدعم التحسين المستمر ويساهم في تطوير الأداء بالمكتبة.

#### وبناء على النتائج السابقة نقدم المقترحات التالية:

- التعليم والتدريب المستمر للعاملين في المكتبات بالجامعة لمواكبة التطورات
- ضرورة وضع نظام فعال للمتابعة وتقييم الأداء بالمكتبات الجامعية الجزائرية.
- توفير جميع المقومات المادية والمالية والبشرية المتعلقة بالمكتبات الجامعية.
- استخدام أساليب وأدوات ومناهج التحسين المستمر في المكتبات الجامعية.
- الاستفادة من التجارب الأجنبية في طريقة تطبيق عملية التحسين المستمر.
- تشجيع المكتبات الجامعية على التنافس الفعال بابتكار نموذج جزائري للتميز.
- ضرورة إشراك المستفيدين للمساهمة في تطبيق عملية التحسين المستمر

## قائمة المراجع

- أبو حجازي، سمير ربيع، وآخرون ، (2018)، تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء. مجلة جامعة حائل للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 2، عدد 5، 56-77.
- أبو سعده، أحمد ، (2021)، إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 15، عدد 15، 35-91.
- أوغينيس، هرمان، ترجمة عبد المطلب سامح، (2018). إدارة الأداء، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، القاهرة.
- بكه، (2022)، ما هي الأدوات الأساسية السبعة للجودة. معاينة في 2023/12/15 على <https://bakkah.com/ar/knowledge-centre/what-are-the-7-basic-quality-tools>
- بلحسين، ليندة ، (2020) ، دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الترتوري، محمد عوض ، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: ومراكز المعلومات الجامعية ، دار الحامد ، عمان.
- جودة، محفوظ أحمد، (2004)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حبشي، فتيحة، (2007)، إدارة الجودة الشاملة: مع دراسة تطبيقية وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- حرز الله، محمد لخضر ، (2023)، مبدأ التحسين المستمر (Kaizen) وأهميته في بناء نظام الجودة في المؤسسات التعليمية. منهجيات، عدد 11، 40-43، متاح على <https://www.manhajiyat.com/ar/>
- حسن، راوية، (2004)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- خماس، تحاني ، (2018). تقييم أداء المكتبات الجامعية وفقاً لنموذج التميز الأوروبي. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، عدد 37، 542-544.
- درواج، يوت، (2022). عملية التحسين المستمر CIP، معاينة في 2024/01/05 على
- الرشيد، صالح، (2009)، التميز في الأداء ما هيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 29، عدد 116، 103-134.
- زايد، عاد محمد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق للمنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ساملي، رشيد، (2016)، الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب (الكايزن). مجلة معارف، مجلد 11، عدد 20، 68-82.

- السامرائي، مهدي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، بغداد.
- السلمى، علي، (2002)، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- السلمى، علي، (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو. القاهرة. دار غريب، القاهرة.
- الشبيلي، عمر محمد، (1988)، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس.
- الطائي، رعد، قداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي، عمان.
- عبد الوهاب، محمد، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوي، عمان.
- علوان، قاسم، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان.
- فهمي حجازي، صلاح، (2020). المكتبات الجامعية دراسة في مقومات الإنشاء والخدمات وتقييم الأداء مع تطبيق لنموذج نوعية الخدمة، مكتبة نور، متاح على <https://www.noor-book.com/>
- القبلان، نجاح قبلان، (2010)، الجودة في المكتبات الجامعية: دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، مجلد 16، عدد 2، 89-127، معاينة في 2023/10/05 على <http://goo.gl/R8muvy>
- كادي، زين الدين، (2015)، التكوين في علم المكتبات وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر.
- المزين، إحسان، الغامدي، رافع، (2010)، النموذج الأوربي للتمييز فوائده ومعايير، الملتقى السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، تطوير التعليم: رؤى، ومتطلبات، ونماذج، السعودية، 755-766.
- Goetsch, D. and Davis, S. (1997), Total Quality, McGraw-Hill, Inc. singapore..
- Juran, J, (1993), Quality Control, Hand Book, McGraw-Hill, Inc. New York..