

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق  
**Total Quality Management and its relationship to competitive advantage in libraries and documentation centers**

صالح دياح<sup>1</sup>، خالدة هناء سيدهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي، salah51dayah@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، Sidhoumkhalida@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/06/28

تاريخ القبول: 2021/09/12

تاريخ الاستلام: 2020/01/19

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في سرد المعلومات والحقائق، حيث تم التطرق إلى: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها في المكتبات ومراكز التوثيق، ثم المقصود بالميزة التنافسية وأهميتها؛ وآليات تحقيقها في المكتبات ومراكز التوثيق، ثم بعد ذلك توضيح أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمكتبات ومراكز التوثيق أصبحت هدفا أساسيا لإدارتها العصرية وعيا منها بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة؛ وتمنحها الاعتراف والسمعة. كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المكتبات، مراكز التوثيق.

**Abstract:**

This study aims to highlight the relationship between total quality management and the competitive advantage of libraries and documentation centers. In order to achieve this objective, we have used the descriptive analytical approach in the enumeration of information and facts, we have indeed addressed: the concept of total quality management, the basic principles on which libraries and documentation centres are relied, and then the significance and importance of competitive advantage; and the mechanisms for applying it

within libraries and documentation centers, This is followed by an explanation of the relationship dimensions between total quality management and competitive advantage. The study produced a series of results, the most important of which is that total quality management for libraries and documentation centers has become a fundamental objective of their modern administrations, aware of their importance in holding the competitive advantage that will ensure their survival, sustainability and competitiveness; and confer recognition and prestige on them.

**Keywords:** competitive advantage- documentation centers- libraries-Total quality management.

### **Résumé :**

Cette étude vise à mettre en évidence la relation entre la gestion totale de la qualité et l'avantage compétitive des bibliothèques et des centres de documentation. Afin de réaliser cet objectif, nous avons eu recours à l'approche analytique descriptive dans l'énumération des informations et des faits, nous avons en effet abordé : le concept de gestion totale de la qualité, les principes de base sur lesquelles reposent les bibliothèques et les centres de documentation, et puis la signification et l'importance de l'avantage compétitive; ainsi que les mécanismes permettant d'appliquer ce dernier au sein des bibliothèques et des centres de documentation. Après quoi vient l'explication des dimensions de la relation entre la gestion totale de la qualité et l'avantage compétitive. L'étude a dégagé une série de résultats, dont le plus important est que la gestion globale de la qualité pour les bibliothèques et les centres de documentation est devenue un objectif fondamental pour leurs administrations modernes, conscients de son importance pour détenir l'avantage compétitive qui assurera leur survie, leur durabilité et leur compétitivité; et leur confère reconnaissance et prestige.

**Mots clés:** avantage concurrentiel- bibliothèques- centres de documentation- Gestion totale de la qualité.

## ● مقدمة:

تشهد المكتبات ومراكز التوثيق في العصر الحالي الكثير من التحديات والتغيرات السريعة والتي زادت من حدتها عوامل عديدة أبرزها ظاهرة العولمة والثورة الرقمية، واتساع استخدام الانترنت؛ إلى جانب دخول مؤسسات أخرى بدأت تنافسها في تقديم خدمات المعلومات وتنتزع منها موقعها الريادي وتستقطب مستفيديها، لذا فقد كان لزاما على هذه الفئة المتميزة من مؤسسات المعلومات ضرورة الاستجابة السريعة لهذه المستجدات الراهنة والتكيف معها ومسيرتها ومن أجل ذلك أصبحت تسعى بشكل حثيث ودائم عن ما يميزها عن هذه المؤسسات المنافسة ويبقى في الريادة، لكن هذا التميز لن يأتي لوحده، حيث أدركت المكتبات ومراكز التوثيق بأن نجاحها في الاستمرار والحفاظ على ديمومتها في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها سوق خدمات المعلومات؛ وأيضا في مواجهة التحديات المتزايدة والقضايا المتنوعة في الوقت الراهن وفي المستقبل يكمن في التغيير وتطوير قدراتها التنافسية وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإدارية العصرية بدلا من الأنظمة والأساليب الإدارية التقليدية التي تتبعها؛ والتي أصبحت عاجزة عن استيعاب الأهداف الإستراتيجية للمكتبات ومراكز التوثيق وقد واكب هذا ظهور إدارة الجودة الشاملة كأحد أكثر المفاهيم التي استحوذت على الفكر الإداري المعاصر؛ إذ لم يعد هذا المفهوم الجديد مقتصرًا على مؤسسات الأعمال الهادفة للربح فقط، بل تعداه إلى كافة مؤسسات الخدمات، ودخل بقوة إلى مجال المكتبات ومراكز التوثيق إذ أخذت ممارساته تزداد بشكل تلقائي ومثير للاهتمام فقد أثبتت العديد من لدراسات والأبحاث أن بلن التطبيق الصحيح والاحترافي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز التوثيق قد أحدث فرقا جوهريا واضحا وتغييرات جذرية ملموسة في تجويد أدائها والارتقاء بمستويات منتجاتها وخدماتها المعلوماتية؛ وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها وكسب ولائهم على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تبوء مراكز متقدمة عن غيرها من المكتبات والمؤسسات المنافسة لها.

## إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

شكلت التحولات المتلاحقة والتغيرات السريعة التي تمر بها المكتبات ومراكز التوثيق خلال الألفية الثالثة ضغوطا غير مسبوقه وتحديات جامحة دفعت بالمكتبات ومراكز التوثيق إلى مراجعة خططها وتحديد أولوياتها وإعادة صياغة أعمالها، من خلا التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كشكل من أشكال التغيير الإيجابي، لمواكبة التطورات المعاصرة والمستجدات الراهنة من جهة؛ وكخطوة في الاتجاه الصحيح نحو امتلاك ميزة تنافسية قوية ودائمة يصعب محاكاتها من المنافسين، وبالتالي وعلى هذا الأساس، فإن إشكالية الدراسة تنحصر في التساؤل الرئيسي الآتي: ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو المقصود بإدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز التوثيق؟ وما هي أهم مبادئها؟
- ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمكتبات ومراكز التوثيق؟
- ما هي آليات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق؟
- فيما تتمثل أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق إلى أحد الموضوعات المهمة والجوهرية وهو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق، حيث لا يمكن إطلاقاً للمكتبات ومراكز التوثيق كمؤسسات معلوماتية إغفاله أو الاستغناء عنه خاصة في ظل الظروف التي تمر بها؛ والتحديات التنافسية التي تشهدها في البيئة المحيطة بها.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك أهم المبادئ التي تركز عليها المكتبات ومراكز التوثيق.
- التعريف بالميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمكتبات ومراكز التوثيق.
- الوقوف على أهم آليات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق.
- إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق.
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد على تبصير ولفت انتباه أمناء ومدراء المكتبات ومراكز التوثيق على توجيه دفة مؤسساتهم المعلوماتية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه من أنسب المناهج وأكثرها ملائمة مع طبيعة الدراسة وأغراضها، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأولية والثانوية كالكتب والمراجع العربية والأجنبية؛ ومقالات الدوريات الرصينة، وتحليلها ومعالجتها بطريقة موضوعية وعلمية قصد استخلاص النتائج.

## 1. الإطار النظري للدراسة:

### 1.1 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز التوثيق:

**1.1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** دخل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى المكتبات حديثا على الإدارة بوصفه مفهوما جديدا يعنى بتطوير أساليب جديدة وحديثة لإدارة المكتبات وتحسين خدماتها وتجويد أداؤها وذلك باعتماد معايير معينة يتم تطبيقها من أجل العمل فيها (جبر، 2015، ص.16).

وقد تعددت المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة على غرار المفاهيم الإداري الأخرى، حيث تعرف بأنها: "الجهود التي تبذل بهدف تعظيم القوة التنافسية للمنظمات عن طريق تنسيق جهود أفراد المنظمة في العمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات" (Goetsch, 2002, p. 30)

وفي تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة هي: عبارة عن منظومة إدارية وفكرية متكاملة تستخدم فيها الأدوات الإحصائية لتحقيق الأهداف داخل المنظمة وتحقيق رضا العميل عن المنتج والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا الموظف (العميل الداخلي). (السروي، 2018، ص.108)

أما إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات ومراكز التوثيق فهي: "إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية" (عبيد، 2005، ص.49)

فيما اهتم العديد من الباحثين والمختصين بتعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال تعريف العناصر الأساسية المكونة للمفهوم، والتي هي: (محمود، 2019، ص.116)

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

- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد

- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي جانب من جوانب المكتبة، بداية من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات والعاملين بالمكتبة.

## **2.1.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز التوثيق:**

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأفكار، تعرف بأنها: "البناء الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" (سعد، 2009، ص.86). وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:

- التخطيط الاستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لفرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمكتبة. (العزاوي، 2005، ص.376)

- دعم الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دورا هاما ورئيسا في تطبيق الجودة الشاملة وبدون هذا الدعم يصبح التطبيق في المنظمة صعبا إن لم يكن مستحيلا. ويقع على عاتقها ليس فقط في تطبيق الجودة الشاملة بل المتابعة والتحسين والتطوير والالتزام. (الحبيب، 2019، ص.132)
- التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسة، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية هي نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات التحسينية المترابطة (العابد، 2016، ص.184)
- التركيز على المستفيد: تقع خدمة ورضا المستفيد في قلب عملية إدارة الجودة الشاملة. فالجودة تعرف على أنها جودة النتائج، سواء أكانت منتجات أم خدمات، كما يقيّمها المستفيد. يقصد بذلك أن تكون الرغبات والاحتياجات المتجددة والمتغيرة للمستفيد هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المكتبة. (فرحات، 2011، ص.180)
- مشاركة وتفويض العاملين السلطة: تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالقمة غير أنها ينبغي أن تتشعب في مكان وتتخلله بكامله، وستفشل الجودة الشاملة ما لم تقم بمشاركة الموظفين وهم الأدرى بعملهم ووظائفهم أكثر من رؤسائهم، ولذلك فالمدخلات التي يقدمها الموظفون حيوية لتحسين النظام وإحدى مسؤوليات المدير أو الرئيس التدريب المستمر للموظفين على طرق إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم في قرارات الإدارة، والاستماع إلى مقترحاتهم ومرئياتهم الرامية لإحداث تغيير في أساليب العمل والأنظمة التي تحكم، والعمل على تنفيذ هذه المقترحات أو المرئيات (الحداد، 2001، ص.ص. 134-135).
- التعليم والتدريب: فالتدريب سيضمن إكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، وتقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين، وهذا سيؤثر إيجابيا على نوع المنتج والخدمة (عليان، 2018، ص.379).
- الإدارة بناء على الحقائق: أي اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة بعد إجراء تحليل دقيق للبيانات التي جرى تجميعها بالاستعانة ببعض الأدوات مثل: أوراق المراجعة، مخططات باريتو. (الترتوري وآخرون، 2009، ص.243)
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: تتمثل الموارد البشرية الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المكتبة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المكتبات الجامعية في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المكتبة عنصر نجاح أو فشل المكتبة، حيث أن المكتبات الجامعية التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح، إنما هي المكتبات التي تخلق وتبنى كادرا بشريا متميزا وماهرا ومتخصصا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير. (السمير، 2016، ص.145)

### 3.1.1 الممارسات المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات ومراكز التوثيق:

يمكن للمكتبة أو مركز التوثيق أن تحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح من خلال بعض الممارسات والمتمثلة في: (العادلي، 2015، ص. 247)

- تطوير الخدمات وأساليب تقييم الأعمال بما ينسجم مع حاجة المستفيدين.
- رفع مستوى المهارات المهنية للعاملين، عن طريق التطوير المستمر، فالتدريب يعد عنصرا مهما من العناصر التي تسهل للعاملين إمكانية التكيف مع المتغيرات الجديدة، بما في ذلك التحسينات التكنولوجية.
- التحسين المستمر في الأداء العام لنشاطات المكتبة من خلال الاستفادة المثلى من وظيفة الرقابة الإدارية، بالاعتماد على مراقبة مدى مطابقة المتطلبات والاحتياجات، والمعايير المطلوبة للجودة مع المؤشرات الفعلية لخدمات المكتبة، وتسهم هذه العملية في الوصول إلى إمكانية التعرف إلى أي مدى تم الوصول في تحقيق أهداف التحسين في العمل.
- إسناد مهام القيادة الإدارية العليا (الأمانة العامة) للمكتبة إلى الأشخاص الذين يكونوا لديهم إمكانية واستعداد عال لخلق ثقافة تنظيمية جديدة داخل المكتبة، تعتمد معايير الجودة الشاملة التي تتمكن بها من تحديد أدوار الأفراد ضمن خدمات المعلومات المقدمة من مختلف أقسام المكتبة، والحد من الأخطاء والإخفاقات بالعمل من خلال مراقبة تنفيذ وتقديم تلك الخدمات إحصائيا، مع العمل على اختيار كفاءات مساندة لإدارة المكتبية، تعمل على الخطط، والمتابعة، لعمليات التحسين المستمر والتي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة.

## 2.1 الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق

### 1.2.1 مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها في المكتبات ومراكز التوثيق:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية سواء على الصعيد الأكاديمي أو العلمي وذلك لمختلف مؤسسات المعلومات والمعرفة: من بينها المكتبات ومراكز التوثيق التي صار السعي نحو التميز واعتلاء مراكز ريادية على قمة أولوياتها، حيث تسعى بشكل استباقي وحثيث نحو امتلاك ميزة تنافسية قوية خاصة بها، تعبرها ومن خلالها عن تفوقها على المكتبات والمؤسسات المنافسة لها، بغية تحقيق البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة في سوق خدمات المعلومات التي تتسم بالتغير الدائم والتطور المتسارع. وللتعرف على الميزة التنافسية سنعرض بعض التعاريف، وفي هذا السياق يعرف (Michael Porter) الميزة التنافسية بأنها: تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تقدمها لعملائها بحيث يمكن أن تكون بأسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متميزة في المنتج تعوض الزيادة المفروضة في السعر مقارنة بما يقدمه المنافسين (Porter, 1999, p.08).

أما (Lynch) فأشار إلى أن الميزة التنافسية هي: البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين (HEIZER, 2008, p.36)

بينما ترى (رحاب فايز) أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "تلك السمات والصفات التي تمتلكها المنظمة بناء على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات، وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات و المعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين" (سيد، 2016، ص.32)

وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة (المكتبة أو مركز التوثيق) والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (ادم، 2018، ص.175)

أما بالنسبة للأهمية التي تشكلها الميزة التنافسية، فتعتبر القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المكتبات ومراكز التوثيق، فالميزة التنافسية هي خيار إستراتيجي تلجأ إليه المكتبات ومراكز التوثيق بهدف التكيف والتوافق مع التغيرات السريعة والمتشابهة؛ وأيضا لمواجهة التحديات التنافسية الجامعة التي تشهدها سوق خدمات المعلومات، وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للمكتبات ومراكز التوثيق فيما يلي: (خليل، 2017، ص.135)

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المكتبات ومراكز التوثيق لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.

- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المؤسسات والمكتبات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.

- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات المكتبات المنافسة.

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المكتبات الناجحة عن غيرها.

## 2.2.1 ممارسات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق:

هناك بعض الممارسات التي يمكن للمكتبات ومراكز التوثيق إتباعها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية بها، ومن هذه الممارسات ما يلي: (حميدات، 2014، ص. 265-266)

-الاهتمام بالعميل واحتياجاته (المستفيد من المكتبات ومراكز التوثيق)

-الاهتمام بالجودة كما يدرکہا العميل نفسه(جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز التوثيق)

-الاهتمام بالإنتاج المرن والمتطور (تطوير البرامج والخدمات في المكتبات ومراكز التوثيق)

-الإنتاج في أقل وقت (سرعة انجاز الخدمات وتسييرها)

-تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء (بناء التحالفات المكتبية)

-ترشيد التكاليف (الاستخدام الأمثل للأصول المعرفية المختلفة فيها) البحث والتطوير (توفير مصادر المعلومات في الوقت والمكان المناسبين)



-استيعاب وتقبل التطور والتكنولوجيا المناسبة(متابعة التطورات التكنولوجية والمعرفية في علم المكتبات والمعلومات ومحاولة توظيفها)

-استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات المناسبة والمتطورة (استخدام نظم مكتبية متطورة تشمل جميع الخدمات التي توفرها أدوات ووسائل الاتصال المختلفة)

-هياكل وأنشطة تنظيم بسيطة ومرنة (أن تبني المكتبات ومراكز المعلومات ثقافتها بما يدعم ويساند الاستثمار الأمثل لأصولها المعرفية المختلفة)

-تشجيع الابتكار من خلال تشجيع التفكير الإبتكاري المنظم، والتفكير المستقبلي لاكتشاف الأفاق المعرفية المطلوبة في المستقبل، تطوير ممارسات وآليات جديدة في العمل إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل المعرفي.

-قيادة ملتزمة (بأن يكون القائمون على إدارة المكتبات ومراكز التوثيق على علم كبير بأصول الإدارة الصحيحة وفنونها)

### 3.2.1 آليات تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق:

حصر العديد من الباحثين والكتاب أربعة أبعاد أو أسس يمكن من خلالها للمكتبات ومراكز التوثيق تحقيق الميزة التنافسية، وهي كالآتي: (سيد،2016، ص.ص.111-113)

أ- الكفاءة المتميزة: تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الكفاءة المتميزة من خلال مصدرين: المصدر الأول: الموارد: ويمكن تقسيمها إلى موارد بشرية ومالية وطبيعية وتقنية وتنظيمية، وحتى تتمكن المكتبات ومراكز التوثيق من تحقيق الكفاءة المتميزة فيجب أن تكون مواردها فريدة ومتميزة، والمصدر الثاني: المتمثل في القدرات والتي يمكن ربطها بمهارة المكتبات ومراكز التوثيق في تنظيم مواردها.

ب- الجودة المتميزة: نتيجة للتغيرات السريعة زاد اهتمام المكتبات ومراكز التوثيق بتلبية احتياجات المستفيدين والحرص على رضاهم مما أوجب على المكتبات ومراكز التوثيق التي ترغب في البقاء المنافسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهذا يؤدي إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ حتى تضمن النجاح والتطوير المستمر لمختلف العمليات داخل المكتبات ومراكز التوثيق.

ج- الإبداع و الابتكار: الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة؛ لغرض تطوير خدمة، أو طريقة عمل معينة، بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم بها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي؛ أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار. ويعد الإبداع والابتكار عاملين رئيسيين في قدرة المكتبات ومراكز التوثيق على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة؛ احتفظت المؤسسة بتفوقها على المنافسين.

د- الاستجابة للاحتياجات المستفيد: تتحقق الاستجابة للاحتياجات المستفيد متى كانت المكتبات ومراكز التوثيق قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها، وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات مستفيديها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر للخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز التوثيق. ولكي تتحقق الاستجابة المتفوقة للاحتياجات المستفيد لا بد أن تتوفر ثلاثة شروط هي:

- التركيز على المستفيد من خلال معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع احتياجات المستفيدين .
- التركيز على وقت الاستجابة لهذه الاحتياجات.

### 3.1 علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق:

- أدى الوعي بأهمية إدارة الجودة بوصفها سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، بوصفها فلسفة قائمة على أساس حزمة من الأفكار؛ تهتم بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عمليات دمج عمليات المنظمة ووظائفها للوصول إلى تحقيق مستوى نوعي من الجودة. وتعد إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء الذي تسعى المنظمة (المكتبة أو مركز التوثيق) إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على المعلومات والحقائق وتوفير بيئة محفزة للأفراد نحو العمل بحماس، وزيادة مستويات الولاء والانتماء والالتزام في جميع مجالات ومراحل العمل والإنتاج. كما أصبحت الجودة الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لأية منظمة ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، تمكنها من البقاء والاستمرارية في السوق في ظل ما يشهده العالم من تغيرات. (راضي، 2016، ص.176)

- ويمكن توضيح أبعاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق في الآتي: (كحيل، 2016، ص.40)

- أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثره على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم. - تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورة المنظمة مما سيحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما ينعكس أثره في تحقيق الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.

- أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن، ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة كتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.

- أن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة، وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز من قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).  
- يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل و كلف الاستبدال والتصليح مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية الكلفة.  
خاتمة:

تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق، حيث تبين بأن إدارة الجودة الشاملة هو أبرز مفاهيم ومدخل الفكر الإداري المعاصر والتي لاقت رواجاً بين مختلف مؤسسات الأعمال الربحية والخدمية؛ بغية إحداث تغييرات جذرية عميقة وإيجابية في الارتقاء بالأداء وتحسين الخدمات المعلوماتية، وكسب ولاء المستفيدين والوصول إلى امتلاك ميزة تنافسية تسمح لها بالنفوذ إلى سوق خدمات المعلومات، وفي خضم ذلك توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، والمتمثلة في:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من بين أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام مؤسسات المعلومات والمعرفة من بينها المكتبات ومراكز التوثيق التي اتجهت نحو تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد كنموذج لإدارتها المعاصرة في مدخلاتها وعملياتها وخدماتها، بغية تخطي الصعوبات والمشكلات الناجمة عن استخدام الأساليب والأنظمة الإدارية التقليدية الجامدة التي توارثتها لعقود مضت.

- إن الممارسات الصحيحة في تطبيق مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة تمكن المكتبات ومراكز التوثيق من تحسين خدماتها وتجويد العمل بها؛ وتقليص الفجوة مع المكتبات والمؤسسات المتميزة المنافسة لها في سوق خدمات المعلومات.

- تعد الميزة التنافسية سلاحاً إستراتيجياً تواجه به المكتبات ومراكز التوثيق التحديات التنافسية التي فرضتها المؤسسات المنافسة لها كمؤسسات النشر الإلكتروني والتقليدي؛ وسامسة المعلومات والمكتبات المشابهة.

- تعكس الميزة التنافسية قدرة المكتبات ومراكز التوثيق على تقديم خدمات متفردة ومبتكرة والتي تهدف أساساً إلى مقابلة احتياجات وتوقعات المستفيدين؛ ولما لا محاولة تجاوزها.

- نظرياً هناك علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية؛ فتحقق أبعاد وأسس الميزة التنافسية المتمثلة في (الكفاءة، الجودة، الإبداع والإبكار، الاستجابة المتفوقة للمستفيد) هو نتيجة طبيعية للتطبيق الصحيح والمنهجي لكافة مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة داخل المكتبات ومراكز التوثيق.

- يعتبر مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا هو من الأقوى تأثيراً على إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية من المبادئ الأخرى.

- وفي ضوء هذه النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة أيضا بعض التوصيات والمقترحات، وهي كالآتي:
- ضرورة زيادة وعي أمناء وقادة المكتبات ومراكز التوثيق بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
  - اختيار قيادات مكتبية بناء على المعايير العلمية والمهنية؛ والموضوعية التخصصية كونها تعد من العوامل المساعدة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ملائمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، خاصة إذا تعلق الأمر بالمكتبات ومراكز التوثيق الجامعية.
  - يجب على إدارات المكتبات ومراكز التوثيق العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية والعلمية، وفي كافة المستويات الإدارية والتنظيمية بها؛ وذلك من خلال عقد ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة والمحاضرات التعريفية المتضمنة للمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وحثهم على تطبيقها.
  - العمل على تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في المكتبات ومراكز التوثيق باعتبارها إحدى العناصر الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة؛ وتحسين ميزتها التنافسية مثل: حوسبة إجراءات وعمليات السلسلة التوثيقية، البدء برقمنة مجموعاتها المكتبية، توفير خدمات الـ WI- FI، إنشاء صفحات عمل متخصصة على مواقع التواصل الاجتماعي تسهل عملية التواصل بين العاملين والمستفيدين، تقديم بعض الخدمات المعلوماتية بالاعتماد على تكنولوجيا الهواتف الذكية...
  - يجب على المكتبات ومراكز التوثيق التحول نحو بناء وتطوير راس المال البشري خاصتها والإستثمار في معارفه وخبراته ومهارته المتميزة؛ والتي تعد عاملا حاسما ومصدرا إستراتيجيا لا ينضب لميزتها التنافسية، خاصة في ظل التوجه نحو مجتمعات المعرفة.

#### قائمة المراجع:

- 1) هاني، وجيه جبر.(2015). الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: جامعة النجاح الوطنية أنموذجا. نابلس. جامعة النجاح الوطنية.
- 2) David, goetsch.(2002).Introduction to total quality: Quality, Productivity, Competitiveness. New Jersey .prentice hall.
- 3) السروي، احمد.(2019).إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما. القاهرة.الدولية للكتب العلمية.
- 4) عبيد، عصام.(2005، ديسمبر). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية. ورقة مقدمة إلى ملتقى الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومركز المعلومات للجودة الشاملة، الإسكندرية، مصر
- 5) محمود، ياسر نبوي.(2019). التميز في المكتبات الأكاديمية: أسس نظرية ونموذج مقترح. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.
- 6) سعد، وحيد موسى.(2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.

- (7) العزاوي، محمد عبد الوهاب.(2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان. دار اليازوري.
- (8) الحبيب، بلية.(2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق. القاهرة. الأكاديمية الحديثة للكتاب الحديثة.
- (9) العابد، محمد.(2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية.. (7). 182- 194.
- (10) فرحات، ثناء إبراهيم موسى.(2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.
- (11) الحداد، فيصل عبدالله حسن.(2003). خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- (12) بجي مصطفى عليان.(2018). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها- متطلباتها- خطواتها ومشكلاتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.(24). 374- 407 .
- (13) الترتوري، محمد عوض والرقب، محمد زايد والناصر ، بشير مصطفى.(2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان. دار الحامد.
- (14) السمير، على حسين.(2016). دراسات وبحوث في علوم المكتبات ومرافق المعلومات السورية. طرابلس. دار النخلة للنشر.
- (15) العادلي، أميمة حميد. تطبيق معايير الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية العراقية: مكتبة الدراسات العليا بكلية الإدارة والاقتصاد.(2015). مجلة جامعة كربلاء العلمية.(13). 257-239. تم الاسترجاع من: <https://www.iasj.net/iasj%3Ffunc%3Darticle%26ald%3D103814&ved>
- 16) Michael Porter.(1999). L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris. dunod.
- 17) Heizer Jay& render Barry. (2008). Operations management (10<sup>ed</sup>). new jersey. pearson hall.
- (18) سيد، رحاب فايز أحمد.(2016). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. مجلة علم، (16). 54-15.
- (19) آدم، أحمد محمد عثمان.(2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (20) خليل، ياسر محمد.(2017). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية. (8). 123-144. تم الاسترجاع من: [http://jsre.journals.ekb.eg/articli\\_8125.pdf](http://jsre.journals.ekb.eg/articli_8125.pdf)
- (21) حميدات، شادي رسلان.(2014). رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات. (4). 286-239.
- (22) سيد، أميرة محمود.(2016). رأس المال المعرفي في مكتبات جامعة القاهرة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية(رسالة ماجستير). جامعة بني سويف. القاهرة.
- (23) راضي، بهجت.(2016). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- (24) كحيل، إسماعيل صبحي.(2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين(رسالة ماجستير). جامعة الأقصى. فلسطين. تم الاسترجاع من: [www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp)