

قسم المكتبات وتكنولوجيا  
المعلومات

إدارة الجودة  
الشاملة  
في المكتبات  
Total Quality  
Management  
(TQM)

الفرقة الرابعة

إعداد

د. ياسمين سعد محمد

مدرس علم المكتبات وتكنولوجيا  
المعلومات

العام الجامعي 2022-2023م

# الفصل الأول

نشأة وتطور مفهوم الجودة الشاملة

# محتويات الفصل الأول

أولاً: مفاهيم الجودة الشاملة

ثانياً: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم

ثالثاً: أسس نظام الجودة الشاملة

رابعاً: ركائز الجودة الشاملة

خامساً: معايير الجودة في المؤسسات التعليمية

سادساً: أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

## أولاً: مفاهيم للجودة الشاملة منها:

**الجودة الشاملة هي:** مفهوم إداري يقصد به عملية تركز على منظومة قيمية تستمد قدرتها على الحركة وديناميكيته من البيانات والمعلومات المستمدة من نشاط العاملين وتوظيفها بشكل إبداعي في مختلف مستويات المنظمة التعليمية لصالح أفضل إنتاج إبداعي ممكن الوصول إليه.

**كما تعني الجودة الشاملة:** ايجابية النظام التعليمي إذا نظرنا إلى التعليم على إنه استثمار له مدخلاته ومخرجاته فإن جودته تعني ان تكون مخرجاته متفقة. مع أهداف النظام بشكل جيد من حيث احتياجات المجتمع بشكل عام واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع.

**الجودة الشاملة لمؤسسة تعليمية أو تجارية هي:** اتحاد الجمهور واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين جودة المنتج ومواصفاته وتلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاه وهناك من ميز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة وهي:  
**جودة التصميم:** تحديات المواصفات والخصائص التي تراعى في التخطيط للعمل.

**جودة الأداء:** القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة.

**جودة المخرج:** الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية الخصائص والمواصفات المتوقعة.

**كما تعرف الجودة الشاملة:** أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد ويشمل نظامها كافة مراحل التشغيل أو الأداء منذ التعامل مع المخرجات ومروراً بعمليات تشغيلها وأعمالها وتمثيلها خديماً وسلعياً بما في ذلك التعامل مع الأفراد وصولاً إلى مخرجات عالية الجودة.

## ثانياً: مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

يمكن تعريفها بأنها «إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقاً لها المؤسسة التعليمية مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل خريج مدخلها الرئيسي هو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المتخرج».

**الجودة الشاملة:** هي طريقة حياة داخل الجامعة أو الكلية والفكرة الأساسية فيها هي إدماج عمليات الجودة في ثانيا عمليات التعليم والتعلم حتى تستطيع الجامعة ان تنظم الجودة في العملية التعليمية ونواتجها بدلاً من مجرد البحث عن الجودة في المخرجات بعد انتهائها.

**الجودة الشاملة:** كافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية.

**الجودة الشاملة:** في مجال التعليم بأنها الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم «هيئة التدريس، الإدارة، العاملين . . .» لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستهلك ومن جهة أخرى رفع قدرات وسمات وخصائص هذه الوحدة للمنتج التعليمي وبعبارة أخرى: عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة.

**ويعد مبدأ الجودة الشاملة في التعليم من أهم متطلبات الاتفاقيات الدولية حيث أن تمتع أي سلعة صناعية بمعايير الجودة الشاملة وكذلك أي منشأة صناعية هو السبيل الوحيد لنفاذها للأسواق العالمية ومنافستها مع السلع الصناعية من مختلف الدول ويتطلب تحقيق مبدأ الجودة الشاملة في التعليم: أن ينجح النظام التعليمي في تعظيم قدرة الانسان على المشاركة في عملية التنمية ففي ظل النظام العالمي المبني على اتفاقيات منظمة التجارة الحرة (اتفاقيات الجاتس عام ٢٠٠٥، وتحرير الخدمات عام ٢٠١٠) أصبحت فرص العمل المتاحة ليست على نطاق محلي بل وعالمي في ظل هذا النظام إذا لم تكن القوى العالمية على المستوى المطلوب من الخبرة والقدرة ولديها علم بالمفاهيم الخاصة بالجودة الشاملة فإنها لن تستطيع الحصول على فرص عمل مناسبة في ظل المنافسة العالمية.**

كما أن لعبت العديد من العوامل والدور الفاعل في تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لعل أبرز هذه العوامل التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجيا نتيجة للتوسع في التعليم وزيادة الاقبال عليه في جميع مراحل مما نتج عنه زيادة الكثافة الطلابية صاحبة أوجه قصور تمثلت في عدم التناسب بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من أجل هذا عقدت العديد من المؤتمرات والندوات وتكوين اللجان وتحديد مؤشرات ومعايير بهدف العمل على تحسين الجودة في هذه المؤسسات التعليمية.

**ويتضح مما سبق تعريفاً للجودة الشاملة في التعليم، بأنها أسلوب إستراتيجي يقوم على التعاون المشترك والإحساس بالمسئولية بين العاملين أداء الأعمال وفق معايير ومبادئ تؤدي إلى تحقيق تميز وتفوق مال في عناصر النظام التعليمي (المدخلات - العمليات - المخرجات) مع الاستمرارية في التطوير والتحسين بمرونة وفعالية تحقيقاً لحاجات ورغبات المستفيدين واعتماداً على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء. وتستند الجودة الشاملة على بعض القيم والأفكار**

والأسس والمبادئ التي تركز بشكل أساسي على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية للمؤسسة في إشباع حاجات العملاء، وتحقيق أهداف المؤسسة مستخدمة في ذلك مجموعة من المواصفات والمعايير التي تحدد نوعية الخريج المرغوب فيه، بما يلزمها من عمليات تحسين مستمرة للمدخلات والعمليات لتحقيق الأهداف

**مفهوم الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض روادها:** على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي حظيت به الجودة الشاملة في التسعينات، إلا أن الأصول التاريخية لهذا المفهوم ترجع إلى العديد من الرواد الأوائل من الأمريكيين، وهم «شيورات» و«إدوارد ديمينج»، و«فيليب كروسبي» و«جوران» وغيرهم ممن أسهموا في وضع الركائز الرئيسية للجودة التي تقوم على فلسفة رضا العميل، كهدف أولى للمؤسسات. وفيما يلي عرض لأهم الأفكار لهؤلاء الرواد وأوجه الاستفادة منها:

**1- والتر شيوارت Walter Shewhart:** وضع شيورات عام ١٩٢٥ عدة أسس للجودة الشاملة، وبين أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام كل من المنهج الاستقرائي والاستدلالي في عملية التحليل والضبط. وقدم الأسس العلمية والمنطقية للرقابة على جودة الإعداد ومن ثم يمكن التنبؤ بالمستقبل والتفاعل معه. ويعتمد التنبؤ على المعلومات المتوفرة عن عملية إعداد الطالب الجامعي والتحول من التفكير الاستدلالي إلى التفكير الاستقرائي ولعل أبرز إسهاماته تتمثل في إدخال الرقابة الإحصائية في الأنظمة والعمليات الإنتاجية. وقد وضع شيوارت مدخلا يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر، أطلق عليه الدائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ).

**٢- «إدوارد ديمينج Edward Deming»:** أطلق عليه أبو الجودة، ويعود له الفضل في التقدم الذي تحقق في إدارة الجودة الشاملة، وأكد ديمينج على ضرورة إرضاء العميل أو المستفيد حيث

يساعد ذلك على تحديد الأهداف التي تمكننا من قياس الجودة المتمركزة حول تحسين العملية في النظام، والعاملين هم الأساس في تنوع هذه العملية. ولكي تصل العملية إلى الجودة المطلوبة داخل أي مؤسسة، تعتمد في ذلك على 10 عوامل أوردها ديمينج وطبقت في اليابان عام 1951، وبحلول عام 1989، طبقت هذه العوامل في معظم مؤسسات دول العالم المتقدم، وسميت باسم جائزة ديمينج Prize Deming. وتتمثل في ضرورة توفر العوامل التالية:

- **السياسة:** سياسة تحدد الأهداف، والإجراءات للمؤسسة.
- **التنظيم:** نظم تحدد المسؤوليات، وتستخدم المدربين الجيدين.
- **التدريب:** برامج التدريب ووضع خطط يستجيب لها الأفراد.
- **المعلومات:** وجود قاعدة للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة.
- **التحليل:** التحليل الجيد لمشاكل المؤسسة وسبل تطويرها.
- **المعايير:** وضوح معايير للعمل تعمل في ضوءها المؤسسة. الضبط: نظام للضبط يعتمد على التغذية الراجعة ودوائر الجودة.
- **توكيد الجودة:** نظام يعتمد على المراجعة الداخلية وتقويم المنتج.
- **الفعالية:** التأثير والفعالية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- **التخطيط المستقبلي:** الربط بين متطلبات الجودة وخطط المستقبل.

ويتضح من أفكار ديمينج أنها ارتكزت على تحسين جودة التعليم عن طريق الاهتمام بالتدريب المستمر، وتوافر قيادات إدارية واعية، والقضاء على الخوف عند اتخاذ القرارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.

٣- كارو إيشيكوا **Kaoru Ishikawa**: هو أول من أدخل مفهوم كايزن **Kaizen** الذي يعنى التحسن المستمر في جميع المجالات داخل المؤسسة، وكانت فلسفته في تطبيق الجودة

الشاملة من منظور شمولي للمؤسسة ككل بالإضافة إلى أنه أهتم بقنوات الاتصال والمشاركة بين المستويات الإدارية، وأن هذه المشاركة يجب أن تكون فعالة ولذا يلزم زيادة الدافعية نحو المشاركة لجميع العاملين لتحقيق الجودة الشاملة. ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال زيادة الوعي، وتغيير مواقف واتجاهات فرق العمل، ويتضح أن هذه النقاط تركز على ثلاث ركائز كيفية وليست كمية وهي: المناخ العام للمؤسسة، والوعي بالموقف أو الاتجاه، بالإضافة إلى الركائز الثقافية التي تؤثر بشكل مباشر في الإدارة.

**4- أرماند فاينبوم Armand Feigenbaum:** أول من قدم فكرة الرقابة الشاملة كنوع من أنواع الرقابة على الجودة، وترتكز فلسفة فاينبوم على عدة نقاط يجب الأخذ بها لرفع مستوى جودة الخريج، تشمل هذه النقاط ما يلي:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسات التعليمية.
- تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة استخداماً أمثلاً لتحقيق جودة الخريجين.
- تشمل الجودة كل ما يتلقاه الطالب والمعلم والمستفيد من الخدمة التعليمية المقدمة.
- توافر الحماس لدى كل العاملين داخل المؤسسات التعليمية تجاه جودة الخريج.
- تصبح الجودة أسلوباً للإدارة داخل مؤسسات التعليم.
- تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- يكون هناك تطور متواصل لجودة الطلاب.
- تعنى الجودة رأسمال أقل وفعالية أكبر للتكلفة في العمليات داخل مؤسسات التعليم.
- تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين من | التعليمية (الطالب / المعلم / المؤسسات).

كما أشار فاينبوم على عنصر القياس أو ما يعرف بتكلفة تشغيل الجودة، وأقسامها الأربعة التي تتسم بالوصف الذاتي وهي تكلفة الرقابة بما في ذلك التخطيط للجودة الشاملة، وتكلفة التقييم، والتكلفة الداخلية ويتضح من فلسفة فاينبوم أنها ارتكزت على ثلاث ركائز، هي بناء نموذج النظام، والاهتمام بوضع القياسات المناسبة، واعتبار المشاركة أداة للتطوير والتغيير.

**5 - جوزيف جوران Joseph Guran**: أكد أن رسالة الجودة للمؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب - المجتمع). وتعد النقطة المحورية للجودة عنده هي اعتماد المؤسسة على إنتاجية الفرد، ويشتمل مفهوم، جوران» على الأبعاد (التخطيط - التنظيم - الرقابة) والتي يطلق عليها ثلاثية «جوران» «ويري جوران»: أن تحقيق طفرة في الجودة وحل المشاكل يتطلب إتباع ثلاث خطوات أساسية هي: الأهداف، تشخيص الأسباب، وضع العلاج الملائم ويتضح من فلسفة جوران أنها ارتكزت على أن تطوير التعليم يؤدي إلى التخطيط الواعي للجودة داخل المؤسسات ومراقبة جودة العمليات التعليمية داخل المؤسسات، والتحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.

**6- فيليب كروسبي Philip Crosby**: وفقاً لأرائه فإن الجودة تعنى المطابقة للمتطلبات، ركز فيليب في مدخله على مفهومين أساسيين هما مسلمات الجودة، والعناصر الأساسية للتحسين، وتتلخص هذه المسلمات فيما يلي:

- ضرورة تعريف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات وتعتبر تلك المواصفات وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي كما يجب أن يتم احترامها بشكل صارم.
- منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة، وتكون الخطوة الأولى هي تفهم مراحل العملية التعليمية، ثم دراسة واكتشاف احتمالات الخطأ في النظام ومنع حدوثه.
- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتجاً (طالب/ معلم).

■ أن مقياس الجودة هو مقدار التكاليف التي تدفعها المؤسسة بسبب عدم المطابقة، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة تساعد في إبراز تكلفة المشاكل.

ويتضح ان كروسبي يؤكد على أهمية اهتمام الإدارة بالالتزام وقياس الجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة، والاستثمار في الموارد البشرية، والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات، واعتبار الجودة عملية مستمرة في التعليم.

**7- جينشي تاجوتشي Genichi Taguchi:** تعد الفكرتان الأساسيتان في فلسفته عن الجودة من الأفكار الكمية، وتتمثل الفكرة الأولى في إيمانه بالوسائل الإحصائية كوسيلة لتحديد مشكلات الجودة والقضاء عليها، بينما الفكرة الثانية تعتمد على تصميم المنتجات والعمليات لبناء الجودة داخلها منذ البداية ومن ثم يمكن القول أن إسهام «تاجوتشي» يعد محدوداً للغاية في المجالات الخدمية وخاصة في مجال التعليم، فهو يعتمد على المقاييس الكمية للجودة، وهذا ما يجعل اتجاهه غير ملائم للتطبيق على قطاع التعليم حيث تلعب الجوانب الإنسانية والعوامل البشرية دورا كبيرا فيه.

**8- مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige:** انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مالكولم في 1987. وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة، حينما أعلن «رونالد براون» عام 1993 أن جائزة «مالكولم بالدريج» قد أمتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب المؤسسات الأمريكية. وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم، تطوير القيادات التعليمية وبناء شبكة معلومات متطورة.

**9 - جون أوكلاند John Oakland:** لخص أوكلاند تطبيق فلسفته في أن الجودة الشاملة تبدأ عند مستوى القمة، والفكرة الأساسية لديه هي أن مفاهيم الجودة متأصلة في كل القرارات، وأعتبر أن نقطة الإدارة هي نقطة رئيسية لنجاح الجودة، فضلا عن التمسك بدور العمل الجماعي

المثمر. ومن ثم يمكن القول إن فلسفة أوكلاندر تعكس رؤية نظامية وشاملة، إلا أن أوكلاندر لم يقدم في منهجه الأدوات والآليات المناسبة لتحقيق ذلك ويتضح مما سبق عرضه لأفكار رواد الجودة الشاملة، أن للجودة الشاملة مجموعة من الأسس والركائز والقيم التي يقوم عليها نظامها، ولقد حدد المهتمون بالجودة الشاملة مجموعة من هذه الأسس والركائز للجودة الشاملة في النظام التعليمي يمكن إيجازها فيما يلي:

### ثالثاً: أسس نظام الجودة الشاملة:

تعتبر الأسس هي الدعامات الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة التي تتمثل فيما يلي:

1. التركيز على العميل: أن تهتم الجودة بالعمل باعتباره الأساس في تصميم أداء الخدمة ويتمثل في المدارس الواقعة في نطاق الإدارة وكذلك الطلاب وأولياء الأمور.
2. الملائمة: يجب أن يكون الهدف من الخدمة يلبي رغبة واحتياجات المستفيدين منها.
3. المرونة: مرونة النظام حيث يقدم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر.
4. الشمولية: هي أن الجودة تشمل جميع العمليات الإدارية التي تتم داخل الإدارة لتحقيق الأهداف المتوقعة.
5. المشاركة: تعني أن الجودة تتحقق بمشاركة جميع العاملين وجميع الإدارات والأقسام.
6. منع المشكلات: هي تسيير قيمة الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع حدوث المشكلات والفاقد ويقلل التكلفة.
7. توافر قاعدة من البيانات: يعتمد نظام الجودة على البيانات والمعلومات المختلفة.

8. **وضع المعايير:** يجب أن تقوم جودة الخدمة على مجموعة من المعايير يمكن من خلال قياس جودة الخدمة وجودة الأداء **ومن أهم المبادئ التي تستند عليها الجودة الشاملة في التعليم ما يلي:**

1- **إيجاد التناسق بين الأهداف:** فلا بد من وجود تناسق بين الأهداف لتحسين جودة الطلاب والخدمة التعليمية بهدف دخول التنافس مع مؤسسات المجتمع العالمي.

2- **تبنى فلسفة الجودة:** يعتبر التعليم بيئة تنافسية حيث تسعى النظم التعليمية إلى منافسة التحديات الاقتصادية العالمية وإدخالها في المنظومة التعليمية فكل عضو في منظومة التعليم يجب أن يتعلم المهارات الجديدة التي تدعم ثورة الجودة ويكون لدى الأفراد الاستعداد لقبول تحديات الجودة ويسعوا نحو تحمل المسؤولية لتحسين التعليم والخدمات المقدمة للطلاب ويجب أن يتعلم كل فرد كيف يؤدي عمله بكفاءة.

3. **إنجاز الأعمال التعليمية بطرق جديدة:** يؤدي انجاز الأعمال التعليمية بطرق عديدة إلى تقليل التكاليف الكلية للعملية التعليمية بحيث تسعى المؤسسات إلى إشباع حاجات طلابها ليدرك أولياء الامور تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

4. **التعلم مدى الحياة:** تبدأ الجودة وتنتهي بالتدريب فعندما تدرك ان الأفراد يغيرون ما يفعلونه من اشياء فيجب مدهم بالوسائل الضرورية لتغيير ما يسعون إليه من عمليات حيث يدعم التدريب الأفراد بالوسائل والأدوات الضرورية.

5. **مسئولية القيادة التعليمية في توجيه العمل:** تعتبر القيادة في التعليم مسئولية الإدارات لتوجيه العمل لذا ينبغي على المديرين أن يطوروا رؤي ومهام المدرسة والمنطقة الواقعة فيها ويجب تدعيم ذلك من قبل المعلمين والطلاب وأولياء الامور والإداريين.

**6. التخلص من الخوف:** يؤدي إزالة الخوف داخل المؤسسة التعليمية على حث الأفراد على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية لتحسين المدرسة وهذا يخلق بيئة تشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم بحرية مما يؤدي إلى القضاء على الخلافات والصراعات.

**7. إزالة معوقات النجاح:** تعتبر الإدارة مسئولية عن كسر الحواجز التي تحول دون تحقيق النجاح في العمل ووضع إستراتيجية ديناميكية هي الانتقال من المنافسة مع الجماعات الأخرى إلى التعاون والمشاركة في حل المشكلات والانتقال من مقاومة التغيير إلى الترحيب به.

**8. خلق ثقافة الجودة:** يجب ألا يعتمد تطبيق الجودة على فرد واحد أو مجموعة بل لابد من خلق ثقافة الجودة التي تعتبر مسئولية كل فرد داخل المنظمة.

**9. تحسين العمليات:** هذا المبدأ مأخوذ من الصناعة كما هو بدون تعديل وهذا المبدأ يتطلب منا التوقف عن فحص كميات كبيرة من المنتج للتحقق من جودة المنتجات فنقوم بفحص السلعة بعد إنتاجها يكون الوقت قد فات إن دراسة وتحسين العملية الانتاجية يتطابق مع العمل على مؤشرات قائمة وإن تحسين العمليات وإخضاعها للحكم يعنى منع الأخطاء واستيعاد الضياع وتحسين المنتج.

**10. مساعدة الطلاب على النجاح:** لابد من إزالة المعوقات التي تحول بين الطلاب وحققهم في النجاح والافتخار بعملهم ومسئولية الإدارات عن ذلك.

**11. الالتزام:** يجب أن تسعى الإدارة إلى تأجيل ثقافة الجودة كما يجب أن تدعم السبل الجديدة لإنجاز المهام وتوفير الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف.

**12. المسؤولية:** حيث أن تشجيع المعلمين في المؤسسات التعليمية على العمل من أجل تحقيق الجودة على أن يضعوا في اعتبارهم ان التغيير هو مسؤولية كل فرد كما أن هناك العديد من نظام الجودة الشاملة منها:

- ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة الوحدات التنظيمية ومستوياتها وقبول العاملين جميعاً مسؤولية المشاركة في تحقيقها.
- العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمؤسسة وصياغتها في سياسات واضحة، تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في المؤسسة.
- التأكيد على التخطيط للجودة وتحديد معايير ومتابعة تنفيذ برامجها والالتزام بها.
- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات على آليات ومتطلبات الجودة الشاملة، والتدريب المستمر لتجديد وتحديث المفاهيم، وعلاج مشكلات التطبيق العملي لها.
- مواكبة عملية التحسين والتطوير في أساليب تقديم الخدمات التعليمية.
- تطوير كافة عناصر المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكر التطوير في فلسفتها.

#### رابعاً: ركائز الجودة الشاملة:

تشير الأدبيات التي تناولت الجودة الشاملة إلى أن هناك مجموعة من الركائز الأساسية للجودة الشاملة بالمؤسسة التعليمية يمكن إيجازها فيما يلي: -

- **الهيكل التنظيمي:** تتطلب الجودة الشاملة وجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- **التميز:** تحقق المؤسسة التعليمية مركزاً متميزاً من خلال تقديم برامج تعليمية جيدة وتحديثها وتطويرها باستمرار لمواكبة التطور وتحقيق التميز من خلال:

1. الدقة في تحديد رغبات المستفيدين من الطلبة والمجتمع ومؤسساته.

2. ضمان جودة البرامج التعليمية التي تقدمها.
3. تحسين البرامج التي تقدمها وتطويرها باستمرار.
4. حسن اختيار القائمين على العملية التعليمية.
5. تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الطلبة داخل المؤسسات التعليمية.
6. تحسين أداء الطلبة وتطويره بشكل مستمر.
7. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق الجودة.
8. تأهيل العاملين في المؤسسة لمتطلبات عمليات الجودة

- **التركيز على الجودة:** من خلال تحقيق التطابق بين مواصفات الخريجين ومتطلبات المجتمع واستثمار خبرات الأفراد من أجل التحفيز والابتكار.
- **التحسين والتطوير المستمر:** بمعنى أن يكون للمؤسسة التعليمية طرقها الفعالة في أداء العمل، من خلال توفير تقنيات ملائمة وطرق تدريس وأسس للإدارة، كما تتضمن وسائل ملائمة لتقييم نوعية المخرجات.
- **جودة القيادة:** هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة، وإمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية، وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع.
- **الرؤية المشتركة:** وتعنى ضرورة الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم من جميع الأطراف ذات الصلة به حتى يعطى الجميع الجهود الزائدة المرجوة لخدمة الأهداف التعليمية.
- **العمل الجماعي:** من خلال الاستفادة من جماعات العمل الفعالة وتدريبها وترسيخ مبدأ التعاون بين فرق العمل الجماعي داخل المؤسسة.

▪ **ضرورة وجود قاعدة بيانات:** تشمل كافة البيانات المتعلقة بالمؤسسة وتحليل تلك البيانات والإحصاءات حتى يكن اتخاذ القرار المناسب بناء على معرفة حقيقية ويتطلب تحقيق الجودة الشاملة إيجاد آليات تقييم الأداء وضمان الجودة، وتشمل على: -

- تقييم الأداء وضمان الجودة للبرنامج الأكاديمي Academic Subject Review

- تقييم الأداء وضمان الجودة للمؤسسة التعليمية Institutional Review وتعتمد آلياتها على:

- النظام الداخلي لتقييم الأداء وضمان الجودة - Internal Quality Assurance

- النظام الخارجي لضمان الجودة External Quality Assurance

ويتضح لنا مما سبق أن النظم الفعالة لتقييم الأداء التعليمي تعتمد على استخدام نظم المؤشرات التعليمية، حتى يتم تقييم الأداء بها باستمرار على مستوى الجامعة والأقسام والأستاذ والمقرر الدراسي والامتحانات، ووضع معايير ومؤشرات أساسية يرجع إليها عند تقييم هذا الأداء.

وهذا يتماشى مع الاتجاه العالمي حيث تستخدم منهجية مؤشرات التعليم الآن على نطاق واسع لتقييم أنظمة التعليم وخاصة الجامعي منها، كما نجد اهتماماً رسمياً عالمياً بمؤشرات جودة النظم التعليمية، لتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وأيضاً نجد اهتماماً على مستوى المنظمات والهيئات الدولية بمؤشرات جودة النظم التعليمية مثل منظمة اليونسكو، معهد التخطيط الدولي، البنك الدولي، ومنظمة OECD، حيث تصدر هذه المنظمات منفردة أو بالتعاون فيما بينها تقارير شبه سنوية عن مؤشرات النظم التعليمية وتهدف هذه التقارير إلى توفير معلومات سليمة عن واقع النظم التعليمية. يمكن استخدامها لتطوير السياسات

والإجراءات ومن ثم تطوير وتحسين جودة أداء هذه النظم. من ذلك تتضح الأهمية التي أعطتها الجهات الرسمية والهيئات الدولية لأنظمة مؤشرات الجودة في النظم التعليمية، وذلك لدورها في تقييم مدى التطور أو التقدم في النظم التعليمية. ومن هذه المؤشرات التي تستخدم في معظم آليات ضمان الجودة Quality Assurance مثل معايير رواد الجودة، جوائز الجودة لـ (Deming , Baldrige Malcolm ) ، معايير ISO ، أنظمة الاعتماد، بالإضافة إلى أنظمة التقييم وآلياته الداخلية والخارجية تلك الآليات التي تستخدم الآن وبقوة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وكمقدمة مبدئية لمناخ إداري يقوم على إدارة الجودة الشاملة ومن ثم سوف نتناول هذه الآليات ونبدأها بمعايير للجودة الشاملة في التعليم.

#### خامسا: معايير الجودة في المؤسسات التعليمية:

تتكون مواصفات جودة التعليم من المشاركة الإيجابية لكافة أعضاء العملية التعليمية كشرط مسبق، والفعالية في الإدارة والإشراف والتوجيه والإرشاد ووجود نظام داخلي للمراقبة والتقييم، لذلك من الضروري وضع معايير للجودة تعكس هذه المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في جودة الإدارة - سياسة القبول - البرامج التعليمية من حيث ( أهدافها - طرق التدريس المتبعة - نظام التقييم والامتحانات) - جودة المعلمين - الأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين. لذلك من الضروري وضع معايير للجودة تعكس هذه المواصفات، على ألا تكون كلها تنطبق على الجميع لأن هناك معايير أساسية تنطبق على الجميع وأخرى خاصة بكل مجتمع.

ويمكن تعريف معايير الجودة الشاملة في التعليم: بأنها مجموعة من المواصفات والخصائص المطلوبة والتي ينبغي توافرها لتحقيق الجودة الشاملة وتتضمن: تهيئة المناخ والبيئة المناسبة،

تحديد الخصائص المثالية التعليمية، تحديد احتياجات ومتطلبات المستخدمين، التخطيط الإستراتيجي ( التخطيط لجودة الإدارة ، التخطيط لجودة الأهداف ، التخطيط لجودة سياسة القبول والتسجيل، التخطيط لجودة الخطط ومحتوى البرامج والمقررات الدراسية، التخطيط لجودة طرق التدريس والتقنيات التعليمية، التخطيط لجودة المعلمين، التخطيط لجودة المباني المدرسية والتجهيزات المادية ).

ومن المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها وبصفة خاصة في التعليم هي معايير ديمينج Deming " ومعايير " بلدرج Baldrige " ، ومعايير كروسبي Crosby ، ومعايير سلسلة الايزو ISO ، ومعايير الاعتماد -Accreditation « ، وفيما يلي عرض موجز لبعض المعايير .

### 1- نماذج معايير الجودة الشاملة لرواد الجودة

أ. معايير الجودة الشاملة عند ديمينج Deming " " يعد نموذج ديمينج للجودة الأنسب في هذا المجال، ويرتكز هذا النموذج على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة من خلال مبادئه الأربعة عشر التي أصبحت أساساً لمفهوم الجودة الشاملة، وهي على النحو التالي:

1. وضع أهداف ثابتة من أجل تحسين إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية.
2. تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تثير التحدي لدى الطلاب.
3. عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأساس لتحديد مستوى أداء الطالب.
4. توثيق الارتباط بين المراحل التعليمية المختلفة وتوفير سجل شامل لهذه الانتقالات.
5. التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد.

6. الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين جودة الأداء لكل من الإدارة والمعلمين والطلاب وبعض فئات المجتمع المهتمين بالعملية التعليمية.
7. الاهتمام بإيجاد القيادة الفعالة ومساعدة العاملين على استخدام التقنيات والإمكانيات. 8.
- تجنب الشعور بالخوف يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة.
9. كسر الحواجز بين الأقسام العلمية وتشكيل فرق العمل من الإدارات.
10. التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالتحضير والحث بمختلف أساليبه.
11. تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
12. تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة والمعلمين والطلاب.
13. إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
14. تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة باعتبار التغيير نحو الجودة مسئولية كل فرد في المجتمع.

ب\_ معايير الجودة الشاملة عند بلديج **Malcolm Baldrige** لقد طور بلديج نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره ضمن المعايير القومية المعترف بها لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية، وذلك حتى تتمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة في ضوء الموارد المحدودة ومطالب المستفيدين من النظام التعليمي. ويعتمد نظام بلديج على مجموعة من القيم الأساسية التي توفر إطاراً للتطوير المتكامل، وتتضمن (٢٨) معياراً ثانوياً وتتكون القيم الأساسية من (١١) قيمة هي:

1. التعليم محور التربية.
2. التطوير المستمر والتعليم المؤسسي.
3. النظرة المستقبلية.
4. مساهمة هيئة التدريس.

5. المساهمة الجماعية في التطوير .

6. الإدارة بالحقائق .

7. الاستجابة السريعة للمتغيرات .

8. مسؤولية المجتمع .

9. الاهتمام بالنتائج .

10. أهمية القيادة في تطوير التعليم .

11. تصميم الجودة ومنع الأخطاء .

### ج. معايير الجودة الشاملة - عند كروسبي:

لقد حدد فليب كروسبي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم وهي:

1. التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.

2. وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء لوجود معايير للأداء الجيد.

3. تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء في الأداء من المرة الأولى.

4. تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية يؤخذ بالحسبان

حساب تكلفة كل شئ لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى.

د. معايير الجودة الشاملة - الأيزو ISO 9000 : في ظل الاهتمام العالمي المتزايد

بالجودة ليس فقط جودة السلع والمنتجات وإنما أيضاً جودة الخدمات ، وبعد أن تأكد

للجميع أن الجودة ليست خياراً بل ضرورة لنجاح أي نظام ، أهتمت المنظمة العالمية

للتوحيد القياسي ( ISO كهيئة دولية معنية بقضية الجودة ، وأصدرت سلسلة المواصفات

العالمية المعروفة بـ ( أيزو 9000 )، وهذه المواصفات وغيرها مثل BS، EN 29000،

5750 ، هي مسميات مختلفة تعبر عن مضمون واحد هو معايير نمطية لنظام الجودة

في المؤسسة ، وقد تم سنة 1987 م التوفيق بين هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها ، وعليه

فإن مواصفات الأيزو هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ، إن معايير الأيزو هو اسم مختصر للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي ( ISO ) In - ternational standard organization ويضم هذا الاتحاد ( ٩٠ ) دولة ويهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات : المعلومات والعلوم والتقنية والنواحي الاقتصادية.

### سادساً: أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

أن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير جودة المخرجات والخدمات التعليمية مع الوضع في الاعتبار خفض التكاليف والتقليل من الوقت والجهد المفقودين لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وإشباع احتياجاتهم، قد تم تحديد مجموعة من الأهداف اللازمة لإدارة المؤسسات وتتضمن:

1- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في وجود المخرجات أو الخدمة التعليمية.

2- أن تكون المؤسسة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات التعليمية.

3- التحسين المستمر في المؤسسة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات

4- أن نظام إدارة الجودة في التعليم يخدم هدفين أساسيين.

أ. تحسين جودة التدريس والتعليم.

ب. حساب التكلفة بالنسبة لجودة أنشطة التدريس.

5- تحسين رضا الطلاب والمعلمين ذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعارف والافكار التي تشبع احتياجاتهم لمواجهة سوق العمل.

- 6 - زيادة ثقة الطلاب والمعلمين من خلال شعورهم بأهمية الدور الوظيفي الذي سيقومون به كمربين لجيل المستقبل.
- 7- تحسين مركز المؤسسة التعليمية في الاسواق محلياً وعالمياً من خلال جودة المنتج التعليمي ( الطالب - المعلم ).
- 8- تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل عن طريق استخدام أحدث الاساليب والأدوات لتطوير فاعليتها في المجتمع.
- 9- تكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة المفردات التعليمية وكذلك تحديد المسؤوليات بين الإداريين والأفراد.
- 10- وضوح أهداف جودة النظام لكافة الافراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم.
- 11- عمل تحديد لاحتياجات الطلاب من الجودة مع تصميم معايير خاصة لقياس الأداء والنتائج.
- 12- التخطيط لعمليات مراقبة الجودة من خلال تواجد فرق للتفتيش والمتابعة.
- 13- تحليل تكلفة الجودة ومطابقة النتائج بالاهداف الموضوعية .
- 14- تنظيم برامج للتدريب المستمر لتحسين الجودة.
- 15- تنمية المعرفة والمهارات لجميع مستويات الإدارة.
- 16- تحسين المخرجات التعليمية والقدرة على التنافس في المستويات الدولية.
- 17- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي وتحقيق فعالية الاتصالات.
- 18- الأداء الصحيح للعملية في المرة الأولى مع العمل على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق رغبات الطلاب. ويمكن إجمالها فيما يلي:
- حدوث تغير في جودة الأداء.

- التحفيز على التميز والابداع.
- تطوير أساليب العمل.
- الارتقاء بمهارات العاملين
- تحسين بيئة العمل.
- الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الانسانية
- تقوية الولاء للعمل في المؤسسات التربوية والتعليمية 8
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والجهد والتكلفة.

**سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهي:**

**1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة** تعتبر من أهم العوامل التي تنبغ من اقتناعها وإيمانها بضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر فهي تملك القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها.

**2- وضوح الاهداف وتوجهها:** هناك ضرورة لتحديد الاهداف المراد تحقيقها على مستوى المنظمة على أن تكون واضحة وموجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الاجل القصير.

**3- التبنى المشترك لكافة الاقسام بالمنشأة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** لابد من التأكد على تعاون كافة الاقسام بالمنشأة في تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإيجاد نوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الاستثمارية المتخصصة في تطبيق الجودة الشاملة.

**4- التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل** يدير المنطقة في سياسة التركيز على العميل: المتعلم هو العميل الخارجي الأساسي في التعليم ويعتبر الراعون مثل أصحاب العمل والأباء وعملاء ثانويين وبالإضافة إلى العملاء الخارجيين هناك ايضا مع ذلك

عملاء داخليون داخل أي كلية ومن ثم نجد أن أعضاء هيئة التدريس على سبيل المثال الذين يقدمون البرامج يعتبرون عملاء داخليين في عملية الالتحاق المركزية.

حيث لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء على تلك الخدمة أو المنتجات لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي في إدارة الجودة الشاملة فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا (موظفين - إدارات - عملاء) وعملاء الخارج وهم المستفيدين من الخدمات أو المنتجات ذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة

**5- تهيئة مناخ وثقافة المنظمة:** بتهيئة واعداد العاملين على مختلف مستوياتهم نفسيا للقبول والاقتران بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

**6- تحسين وتطوير نماذج حل المشكلات المتعلقة بالجودة** ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.

**7- الابتعاد عن سياسة التخويف قدر المستطاع:** كالخوف من التقدم بأفكار جديدة وإمكانية أداء العامل للمهمة، الخوف من انخفاض معدل الأداء والخوف من عقوبات الإدارة.

**8- قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات.

**9- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة:** وجود خبير صفات لاستمرار نجاح المنظمة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

**10- التعليم والتدريب المستمر:** لابد من وضع خطة للتدريب والتعليم على كافة المستويات وتختلف من مستوى إداري إلى آخر وفقا لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات.

**11- تبني الانماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة:** هناك ضرورة لتبني اختيار أفضل الاساليب والانماط الإدارية التي تتناسب مع متطلبات الجودة وهو النمط الذي يعمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب ورؤى مشتركة.

**12- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الانتاجية والجودة:** إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة والانتاجية والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد أن يعمل من أجل المنظمة وهذا لن يتحقق إلا من خلال التعامل كفريق واحد.

**13- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة** يتطلب النجاح في إدارة الجودة الشاملة نشر المعرفة بين جميع العاملين - بالمنظمة عن طريق تأسيس نظام معلومات يسمح بالاتصال الفعال بين العاملين | من خلال سهولة تحليل وتبادل المعلومات داخل المنظمة هو ما يؤدي إلى التمكن من مراقبة العمليات.

## الفصل الثاني

أهمية ودور الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم الجامعي

(الجامعات)

## الفصل الثاني

- تعريف الجودة الشاملة في منظمات ومؤسسات التعليم الجامعي (الجامعات)
- أبعاد الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- مجالات تطبيق الجودة بالجامعات
- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
- أسباب تزايد الاهتمام بالجودة في التعليم الجامعي
- مزايا تطبيق الجودة الشاملة ومردوديتها في التعليم الجامعي
- تصور مقترح لتطوير وتحسين النظام التعليمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة وثورة المعلومات والتكنولوجيا
- ✓ أولاً: تطبيق أهداف الجودة الشاملة في المجال التعليمي
- ✓ ثانياً: تطوير دور الطلبة في عمليات التعليم والتعلم وتحسين مشاركته في الحياة الجامعية
- ✓ ثالثاً: بناء مناهج جديدة متطورة في جوانبها المعرفية والتقنية
- دواعي تطبيق معايير الجودة في المناهج الجامعية
- خصائص جودة المنهج الجامعي
- ✓ رابعاً: تحديث مهام وأدوار الأساتذة
- ✓ خامساً: إدخال وتوظيف تقنية المعلومات في الجامعة
- ✓ سادساً: استعمال الطرق الحديثة في التدريس
- الفوائد المرجوة من تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

## تمهيد

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وتحقيق رغبات العملاء وفقا للمواصفات المطلوبة وبأقل ما يمكن من جهد وتكلفة.

قد يحظى التعليم الجامعي باهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظرا لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للمجتمعات المعاصرة، حيث أسهمت التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية، وما نجم عنها من تحولات محورية باتجاه الملائمة مع مجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، وانتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطور كوسيلة للحصول على أفضل المخرجات، وإن مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي يحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالميا إعادة التفكير في إستراتيجيتها وفلسفتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها، لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية، وهي بذلك أمام مهام جديدة تركز على تقييم الذات لتحديد قدراتها التنافسية، وتقويم المنافسين لتحديد إمكاناتهم وقدراتهم وبموجب ما تقدم فهي تعمل على تحديد سلسلة من الأنشطة والممارسات لكي تدخل المنافسة وتتمكن من البقاء والنمو، وإن نجاح الجامعات في عملية التنافس مقترنة بالجودة النوعية في التعليم، والقدرة على تحويل ما تعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة من خلال استجابة الجامعات لاحتياجات مجتمعاتها، بما يجعل مواقع العمل ميدانا لاستخدام التعليم، وتطبيق المعرفة فينعكس ذلك على قدراتها الإبداعية ونموها وتطويرها والمساهمة في التنمية الاقتصادية.

إن تطوير التعليم الجامعي يعد ضرورة حتمية في ظل العصر الرقمي والعولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة لا مكان فيها لمن لا يتجاوب مع متغيرات العصر السريعة، التي ألزمت مؤسسات التعليم الجامعي على ضرورة مواجهة التحديات التي يطرحها العصر الرقمي، لذا كان

لابد من التوجه نحو تحقيق جودة التعليم الجامعي، ومؤسساته وبرامجه كونه متطلبا ضروريا لتطويره، وما يؤكد ذلك كثرة المؤتمرات والندوات والدراسات التي تناولت جودة التعليم الجامعي وكيفية تحسينه، فضلا عن حرص اغلب مؤسسات التعليم الجامعي على ترخيص برامجها للحصول على شهادات الاعتماد التي تؤكد تميزها، وتعزز ثقة المجتمع بها أفرادا ومؤسسات. ولذلك فإن الأداء الاقتصادي والاجتماعي اليوم أصبح مرهون بجودة النظام التعليمي ومخرجاته، وهذا ما دفع معظم الدول إلى العمل على تحسين وتطوير خدماتها التعليمية من خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

### **تعريف الجودة الشاملة في منظمات ومؤسسات التعليم الجامعي (الجامعات):**

**من منظور العملية التعليمية فالجودة تعني الوصول إلى مستوى الأداء الجيد، وهي تمثل عبارات سلوكية تصف أداء المتعلم عقب مروره بخبرات منهج معين، ويتوقع أن يستوف مستوى تمكُن محدد مسبقا، ويعرف مفهوم الجودة الشاملة بأنه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفا أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة.**

كما يمكن تعريف مفهوم الجودة في التعليم على أنه مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوافر في العملية التعليمية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع، وانطلاقا من هذه التعريفات فإن الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها:

- ان التركيز على تحسين المنتج هو المخرج النهائي لأي نظام.
- إن الجودة الشاملة تعد فلسفة وإستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة للحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

- تحتاج الجودة الشاملة إلى توفر قيادات فعالية قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد.
- تحتاج إلى استعمال أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار والتخطيط المثل للوصول للحل الأمثل.
- تحتاج إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي.
- تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضا المستهلك.
- تحتاج إلى توفر هيكله ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.

### أبعاد الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

وقد أكد بيرنبوم (1989) على وجود ثلاثة أبعاد للجودة في التعليم الجامعي يجب عدم التفريط بأي منها:

أ- البعد الأكاديمي: وهو تمسك المؤسسة بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية والأكاديمية.

ب- البعد الاجتماعي: وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجات القطاعات الهامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه.

ج- البعد الفردي: وهو تمسك مؤسسة التعليم الجامعي بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة.

### مجالات تطبيق الجودة بالجامعات

أصبح تقييم التعليم الجامعي (Evaluation of University Education) على المستوى العالمي جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية، كما أصبح شرطا أساسيا تشترطه جميع هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية، وقد تتعدد مجالات الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية لتشمل

جميع مدخلات النظام التعليمي وعملياته ومخرجاته، إن المحاور الرئيسية التي يتطرق إليها ضبط الجودة الشاملة في التعليم تتضمن جودة الإدارة الجامعية، والبرامج التعليمية، واللوائح والتشريعات، والمباني الجامعية وتجهيزاتها، والمستوى التحصيلي للطلاب، وجودة طرق التدريس، والكتب والمراجع المختلفة، وكفاية الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية، وجودة تقييم الأداء، وإحداث نقلة نوعية في الجامعات الجزائرية يجب أن نحدد مجالات الأداء التي تقوم بها الجامعات في المجتمعات المتقدمة كنقطة بداية على الطريق الصحيح.

يجب أن يكون لجامعة الحاضر والمستقبل مجالات محددة ومعلنة تحقق تطلعات وطموحات خريجها والمجتمع والهيئات والمؤسسات التي تستقبل هؤلاء الخريجين بنظرة فاحصة لمجالات الأداء الجامعي نجد أن الجامعات تعمل كمؤسسات ( تربوية- تعليمية - بحثية- مجتمعية- بيئية- ثقافية)، ولا يمكن تناول أي جانب من جوانب الأداء السابقة مستقلا عن الجوانب الأخرى، فلا يمكن أن ننظر للجامعات على أنها مؤسسات تعليمية فقط لأن دورها يختلف تماما عن دور المدارس فالتركيز على الجامعات كمؤسسات تعليمية أكثر من الأدوار الأخرى أدى إلى تدنى مستوى الأداء في كافة الجوانب وغياب دور الجامعة الحقيقي أمام المجتمع، فهي منظومة تهتم بالرقى بالمتعلم وعضو هيئة التدريس والإدارة الناجحة، مع تطوير أساليب ووسائل التعليم الجامعي ومحاولة للتغلب على بعض معوقات الأداء المرتبطة بانتقال وسفر المتعلمين.

وتمر عملية تطبيق الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية نوردتها كما يلي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: في هذه المرحلة تقرر إدارة الجامعة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ الرؤساء بالمؤسسة الجامعية بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

**المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

**المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم:** وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

**المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

**متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:**

إن تطبيق الجودة الشاملة بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التعليمية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية، ومن هذه المتطلبات:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تنمية الموارد البشرية كالتدريسي وتطوير وتحديث المناهج واستعمال طرائق تدريس حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر الحديث وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة كل حسب موقعه وبنفس الأهمية لتحسين مستوى الأداء.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- استعمال أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيداً عن الذاتية.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات الجامعية.

أما أهم أسباب تزايد الاهتمام بالجودة في التعليم الجامعي منذ أوائل التسعينات من القرن

الماضي هي:

- حدوث زيادة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي في مختلف أنحاء العالم وخاصة بالدول النامية ومن بينها الجزائر وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم الجامعي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت شحت فيه الموارد المالية لمؤسسات المجتمعية والاقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المؤسسات التعليمية إذا لم يحصل تركيز شديد على كفاءة النوعية الجيدة وضبطها.

- تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم الجامعي.

- ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين عامة وللمتعلمين في مختلف المستويات خاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات الجامعية مع هذه المطالب.
- الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية.
- امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية مع ضرورة ترشيد الإنفاق، ووضع أولويات له.
- ويتطلب مفهوم جودة التعليم الجامعي وجود معايير ترتبط بعناصر العملية التعليمية نذكر منها:<sup>7</sup>
  - معايير الجودة المرتبطة بالأهداف.
  - معايير الجودة الخاصة بالمناهج.
  - معايير الجودة الخاصة بالمدرسين.
  - معايير الجودة الخاصة بالطلبة.
  - معايير الجودة الخاصة بالوسائل التعليمية.
  - معايير الجودة الخاصة بالتمارين والتدريبات.
  - معايير الجودة الخاصة بالاختبارات والامتحانات.
- ولما كان الهدف النهائي من العملية التعليمية إعداد متعلم يستطيع أن يتعلم في المستقبل، سنعرض فيما يلي بعض معايير جودة التعليم الخاصة بالطلبة:
- هل يجد الطلبة دعم فردي أثناء التعلم؟ هل يتم تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي؟ هل الحوارات تتفق ومراحل نمو الطلبة؟ هل يتم متابعة الطلبة من خلال المدرسين وتقديم النصيحة والإرشاد لحل مشاكلهم الشخصية والعلمية؟

- هل يتم توفير تغذية مرتدة للطلبة عند تقدمهم الدراسي؟ هل يتم تزويد الطلبة بالثقافات الحديثة للتعلم لمتابعة تحصيلهم الدراسي؟ هل يتم تشجيع العمل الجماعي، وروح الفريق بين الطلبة داخل الكلية؟ هل تهتم الاختبارات بالمستويات المتباينة للطلبة؟
- هل تطبيق معايير الجودة في التعلم وتأهيل وتدريب المدرسين على تطبيقها أثناء العملية التعليمية يمكن أن يساهم في مواجهة المشكلات السابق عرضها.

### مزايا تطبيق الجودة الشاملة ومردوديتها في التعليم الجامعي

نظرا لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة بحيث تعد أساسا لأي عمل متقن وخاصة في مجال التعليم، رأى كثير من الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة ونظمها لتضمن خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطا إداريا داخليا يوفر مناخا للتوسع والتميز في الوقت نفسه ويمكننا تلخيص تطبيق الجودة الشاملة ونظمها على النحو الآتي:<sup>8</sup>

- الوفاء لمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور وإرضائهم.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك تلك الخدمة.
- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها.
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة التعليمية.
- المساعدة على تخفيض الإهدار التربوي.

تصور مقترح لتطوير وتحسين النظام التعليمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة وثورة المعلومات والتكنولوجيا:

من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته التعليمية وتخرج طلبة متعلمين يتمتعون بمواصفات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وفي ضوء التحليل النظري، فإن الباحثان حاولا وضع تصور مقترح لتطوير وتحسين النظام التعليمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وللنهوض بالمستوى التعليمي في كافة مكوناته ولمواكبة التطور العلمي الحديث وذلك من خلال الأخذ بحزمة من الإستراتيجيات، وتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

**أولاً: تطبيق أهداف الجودة الشاملة في المجال التعليمي ومنها:**

- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام التعليمي وحسب قدراته ومستواه.
- الارتقاء بمستوي الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أهم مخرجات النظام التعليمي.
- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للنظام بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات الجامعية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

### ثانياً: تطوير دور الطلبة في عمليات التعليم والتعلم وتحسين مشاركته في الحياة الجامعية:

فالطالب هو المستفيد الأول والفاعل الرئيس من كل أنشطة التعليم، وإكسابه مهارات التعلم الذاتي والبحث والحصول على المعرفة من منابعها المتعددة والتعامل معها واستخدامها، بما يوفر له القدرة على التعامل والتكيف الايجابي والفعال مع بيئته ومجتمعه، وتمكينه من فهم الحضارات والحوار الهادف البناء مع الآخر أفراداً وجماعات.

وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والإفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب إنساناً بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معها بفعالية.

### ثالثاً: بناء مناهج جديدة متطورة في جوانبها المعرفية والتقنية:

بحيث تكون المناهج متكاملة مع الوسائط الفعالة متعددة الفاعلية، ويتم استبدال نظام الكتاب المنهجي القائم إلى مزيج من الأساليب التي تجمع بين الكتاب والبرمجيات الدراسية والتلفاز التربوي واستعمال الشبكة العنكبوتية بما يحقق ويدعم الإحساس بأهمية العلم والتكنولوجيا وضرورة امتلاك مقومات ومهارات التعامل معهما، واستعمال المبتكرات والأجهزة العلمية والتكنولوجية مثل أجهزة الحاسوب وأدوات التحليل الرمزية، وتتمثل جودة المناهج الجامعية في الاهتمام بمحتوياتها

ووضوح غايتها وإمكانية تحقيقها وواقعيتها في تلبية رغبات المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع)، وهو ما يشير إلى أهمية وجود تخطيط متقن يستند لمعايير الجودة ويستتبع ذلك تنفيذ التخطيط بشكل دقيق في ظل متابعة دائمة ومستمرة ونؤكد في هذا السياق ضرورة تجنب العشوائية والبعد عن القرارات الفردية، فجودة المنهج في هذا الإطار تعنى تعلمنا من اجل التمكن، ولتحقيق ذلك التمكن ينبغي مراعاة:

- انطلاق المنهج من فلسفة المجتمع ومحقق لأهدافه.
  - ضمان التجريب الميداني للمنهج قبل الشروع في تعميمه.
  - تمكين الأساتذة من خلال تدريب للأساتذة على المناهج المطورة.
  - وجوب الاعتماد على أدوات تقويم موضوعية لقياس مستوى التمكن.
- ومعنى ذلك أن الجودة في المناهج تعنى التعلم للتميز، وذلك لان مفتاح الإبداع هو التميز وهذا ما نريد تحقيقه في عصر العولمة والتكنولوجيا.

### **دواعي تطبيق معايير الجودة في المناهج الجامعية:**

- التطور التكنولوجي وظهور مجتمع المعرفة وإنتاج وصناعة المعرفة.
- مراعاة احتياجات سوق العمل التي تتطور فيها المهارة بسرعة كبيرة والتي تحتاج لمهارات معينة تتحقق
- بتطوير المناهج الدراسية من خلال تبنيها لمعايير الجودة.
- العولمة وظهور مواصفات الاعتماد الأكاديمي التي يجب أن يصل إليها الطالب وذلك لمواصلة الدراسة في أي مكان في العالم.
- الاحتكاك الثقافي بين مختلف الدول الذي نتج عن العولمة.

- التطور المستمر في علم النفس والصحة النفسية الذي يدفع إلى التغيير الدائم المستمر في مناهج التعليم.

- التطور في استعمال كافة أساليب تكنولوجيا التعليم.

### خصائص جودة المنهج الجامعي:

1- الشمولية: أي أنها تتناول جميع الجوانب المختلفة في بناء المنهج وتصميمه وتطويره وتنفيذه وتقويمه.

2- الموضوعية: وهي لا بد أن تتوافر عند الحكم علي مدى ما توفر من أهداف.

3- المرونة: مراعاة كافة المستويات وكافة البيئات.

4- المجتمعية: أي أنها ترتقي مع احتياجات المجتمع وظروفه وقضاياها.

5- الاستمرارية والتطوير: أي إمكانية تطبيقها وتعديلها.

6- تحقيق مبدأ المشاركة في التصميم واتخاذ القرارات.

وتجدر الإشارة إلى وثيقتين لمعايير مناهج تحقق الجودة لمخرجات المنهج والمدرسة وهما:

1- وثيقة خاصة بالمنهج: وهي تتضمن مستويات معيارية لكل عنصر من عناصر المنهج.

2- وثيقة خاصة بالطالب ونواتج الدراسة: وهي تضم المستويات المعيارية التي تحدد ما يجب

أن يتصف به الطالب والمهارات التي يجب أن تتمى لديه، ويمكن تطبيق الوثيقتين على مناهجنا

في كافة مراحل المعرفة ومدى مراعاتها لمعايير الجودة.

وبناء على ما سبق يجب إعادة النظر في المناهج التعليمية الحالية وفلسفتها وكميتها ونوعياتها

وأساليب تخطيطها وتنفيذها وتقويمها لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بحيث

تتحول من التركيز على الإجابة عن سؤال ماذا تعلم طالب اليوم إلى الاهتمام بكيفية تعلمه

وإكسابه اتجاهات التفكير العلمي والإبتكاري لمسايرة تطور الألفية الثالثة ولتحقيق التنمية في

القوى البشرية.

## رابعاً: تحديث مهام وأدوار الأساتذة:

بما يمكنهم من استعمال التقنية بشكل متميز وان يكونوا قادرين على القيام بدور المشرفين والموجهين للطالب، ومنتجين للمعرفة ومتعلمين مدى الحياة، وذلك باعتبار أن الأستاذ هو المرتكز الجوهري في العملية التعليمية، وعليه فإن عمليات تطويره تمثل المدخل الحقيقي لتطوير التدريس وتحديثه بحيث يتغير دوره تغيراً جذرياً ليقوم بدور الوسيط النشط في العملية التعليمية لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة، فنحن نريد أستاذاً له خبرات تربوية ثقافية متنوعة، قادر على مشاركة طلابه في استكمال استعدادهم للتعامل مع مستقبل مختلف كلياً عن حاضر أو ماضٍ عايشناه، كل ذلك يقتضي إعداد مدرسا مختلفا وغير مسبوق.

## خامساً: إدخال وتوظيف تقنية المعلومات في الجامعة:

إدخال تقنية المعلومات في التدريس أصبح أمراً لا بد منه في هذا العصر الذي يشهد ثورة تقنية هائلة، وان أول خطوة في هذا الاتجاه هي تصميم نموذج يحتذى لجامعة تستعمل تقنية المعلومات بفاعلية في جميع أوجه نشاطاتها، لأن التقنية ليست مجرد توفير وتشغيل الأجهزة إنما هي تعني التدريب على استعمال هذه التقنية وتوظيفها في العملية التعليمية.

## سادساً: استعمال الطرق الحديثة في التدريس:

إن استعمال الطرق الحديثة في التدريس بناء على أسس مدروسة وأبحاث ثبتت صحتها بالتجارب هي تكنولوجيا تعليم وهي بمعناها الشامل تضم الطرق والأدوات والموارد والأجهزة والتنظيمات المستخدمة في نظام تعليمي معين بغرض تحقيق أهداف تعليمية محددة تتوافق مع مبدأ الجودة الشاملة، وهي تعني الأخذ بأسلوب الأنظمة، بمعنى إتباع منهج وأسلوب وطريقة في العمل تسير في خطوات منظمة، وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعليم والتعلم.

هناك ستة أنماط تعليمية أساسية لاستعمال الحاسب في التعليم وهي:

أولاً: طريقة التعلم الخصوصي الفردي.

ثانياً: طريقة التدريب والممارسة.

ثالثاً: طريقة المحاكاة.

رابعاً: طريقة الألعاب التعليمية.

خامساً: طريقة حل المشكلات.

سادساً: الطريقة الاستقصائية.

### 1- طريقة التعلم الخصوصي الفردي

تهدف إلى التعلم من خلال برنامج يتم تصميمه مسبقاً على غرار التعليم المبرمج، وفي هذا النوع من الاستخدام يقوم البرنامج بعملية التدريس أي أن البرنامج يدرس فعلاً فكرة أو موضوعاً ما، والطريقة السائدة في هذا النوع من الاستخدام هي عرض الفكرة وشرحها، ثم إيراد بعض الأمثلة عليها وفي بعض الأحيان إيراد أمثلة معاكسة، وكذلك بعض الأسئلة والأجوبة.

### 2- طريقة التدريب والممارسة

يهدف هذا النوع من التعليم بمساعدة الحاسب إلى إعطاء فرصة للمتعلمين للتدريب على إتقان مهارات سبق تدريسه، وفي هذا النوع من الاستخدام يقدم الحاسب عدداً من التدريبات أو التمرينات أو المسائل على موضوع معين سبقت دراسته من قبل بطريقة ما.

### 3- طريقة المحاكاة

تهدف هذه الطريقة إلى تقديم نماذج تفيد بناء عملية واقعية من خلال محاكاة ذلك النموذج والتدريب على عمليات يصعب القيام بها في مواقف فعلية، فالمحاكاة عملية تمثيل أو إنشاء مجموعة من المواقف تمثيلاً أو تقليداً لأحداث من واقع الحياة حتى يتيسر عرضها والتعمق فيها لاستكشاف أسرارها والتعرف على نتائجها المحتملة عن قرب. وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من

البرامج عندما يصعب تجسيد حدث معين في الحقيقة نظرا لتكلفته أو حاجته إلى إجراء العديد من العمليات المعقدة.

#### 4- الألعاب التعليمية

تعالج هذه البرامج الكثير من المواضيع ولكنها تعتمد في تعليمها على المباريات التخيلية التي تحمل التلاميذ على التنافس لكسب العلامات، وعلى التلاميذ لكي يفوزوا أن يحلوا مسائل رياضية ويحددوا نقاطا على شبكة إحدائيات وقراءة التعليمات وتفسيرها وتحليل المسائل المنطقية.

#### 5- طريقة حل المشاكل

هي الحالة أو السؤال الذي يحتاج إلى إجابة ليست معروفة وليست جاهزة بل لابد من المرور بعمليات وخطوات تبدأ بتحديد المشكلة وفحصها وتحليلها ومن ثم الوصول إلى نتائج معينة بناء على تلك الخطوات.

#### 6- الطريقة الاستقصائية

تهدف الطريقة الاستقصائية إلى تشجيع المتعلمين في مجال النشاطات البحثية التي تستخدم في جمع المعلومات وتطوير القدرات العقلية.

7- تطوير نظم القبول والتقويم والالتحاق بالمرحلة التعليمية، وارتكاز التطوير على قدرات الطالب في التعلم وتحقيق المستويات المعيارية للمراحل والصفوف في مجالات التعليم المحددة.

8- تفعيل المشاركة بين البيت (المنزل) والجامعة في عمليات تعليم وتعلم الطلاب.

9- تحقيق وتدعيم المشاركة والمسؤولية المجتمعية في تخطيط التعليم وتمويله وإدارته، ومشاركة فئات المجتمع المؤهلة في وضع السياسات ومتابعة وتقييم مدى تحقق الأهداف.

10- إقامة الجسور بين مراحل وحلقات التعليم المختلفة من جانب وبينهما وبين برامج التعليم غير النظامي.

11- إسهام التعليم بشكل فاعل في عمليات التنمية البشرية وتعميق تفاعله مع متطلبات التنمية البشرية المستدامة.

12- تحديث وظيفة الجامعة وعملياتها بما يزيد من قدرتها على التفاعل الواعي والنشط مع متغيرات البيئة القريبة والبعيدة، وبما يوفر للطالب بيئة مدرسية صحية جاذبة وحافزة على التعلم. من كل مما سبق نستطيع أن نعتبر أساليب التدريس من مكونات المنهج الأساسية، ذلك أن الأهداف التعليمية، والمحتوى الذي يختاره المختصون في المناهج، لا يمكن تقويمها إلا بواسطة الأستاذ والأساليب التي يتبعها في تدريسه، لذلك يمكن اعتبار التدريس بمثابة همزة الوصل بين التلميذ ومكونات المنهج، والأسلوب بهذا الشكل يتضمن المواقف التعليمية التي تتم داخل الفصل والتي ينظمها الأستاذ، والطريقة التي يتبعها، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة ومثمرة في الوقت نفسه للوصول إلى أقصى جودة للعملية التعليمية، ومن الأهمية أن نؤكد على أن الأستاذ هو الأساس فليست الطريقة هي الأساس، وإنما هو أسلوب يتبعه الأستاذ لتوصيل معلوماته وما يصاحبها إلى الطلبة وبحيث يجعل بيئة التعلم تمتاز بالديناميكية وتتمحور حول الطالب.

### الفوائد المرجوة من تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسيير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من حياة الطالب في المؤسسة التعليمية متعة، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا بد من تحقيق النقاط التالية:

- تقديم رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة الجامعية واضحة ومحددة.

- تقديم خطة إستراتيجية للمؤسسات الجامعية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية.
- تنفيذ هيكل واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة الجامعية.
- توفر إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية.
- تحديد أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات الجامعية.
- تحقق مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والعاملين في المؤسسات الجامعية.
- توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات الجامعية.
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة الجامعية.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين والموظفين.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن ترك الجامعة أو الرسوب.
- تحقيق رضا المستفيدين الطلبة، أولياء الأمور، الأساتذة، المجتمع.
- الاستعمال الأمثل للاتصال والتواصل.
- نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل.
- حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة.
- ترابط وتكامل عالي بين الإداريين والمشرفين والعاملين والموظفين في الجامعات والعمل بروح الفريق.

# الفصل الثالث

## إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات

## محتويات الفصل

التمهيد.

- 3/1 ماهية إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- 3/2 تطور إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- 3/3 أدوات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- 3/4 تقنيات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- 3/5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- 3/6 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.

الخلاصة.

## إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات: المفاهيم والنظريات والمبادئ

### التمهيد:

يعد نظام إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز نتائج عصر العولمة، فهو العصر الذي صحبه تغيرات هائلة في كافة مناحي الحياة، لعل أبرزها ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والمنظمات ذات العلاقة، واتفاقية تحرير التجارة العالمية والإسراع نحو التخصص، إضافة إلى التطور التقني الهائل، سواء في مجال الإنتاج أو المعلومات أو الاتصال.

ولا شك أن تلك التغيرات تعكس في أبرز مضامينها زيادة حدة المنافسة وتطورها، وهو ما يعني أن البقاء سيكون للأجود. وبالتالي لم يكن مستغرباً أن يتجه العالم نحو الجودة باعتبارها " جواز المرور " أو " وثيقة الانطلاق في عالم اليوم. وكذا المتطلب الرئيس للبقاء والمنافسة.

ومن هنا كانت الحاجة ماسة إلى فكر جديد، يتفق وطبيعة هذه المرحلة، فكر يجعل الجودة نصب عينيه، والتحسين المستمر هدفاً إستراتيجياً له. وإذا كنا نحيا عالماً من التأثير والتأثر بين مختلف المعارف والعلوم، فقد انتقل تأثير إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management (T.Q.M) ليدخل بقوة إلى القطاع الخدمي، ولتكون إدارة الجودة الشاملة هدفاً مستمراً لمنشآت الخدمات، بهدف التطوير الدائم، وتحقيق رضا العملاء.

وبهذا فقد دخلت إدارة الجودة الشاملة إلى قطاع المكتبات والمعلومات كما دخلت إلى غيره من القطاعات التي أثبتت نجاحاً كبيراً في توحيد وتقنين جوانبها. وسيتناول الباحث في الفصل الحالي - بمشيئة الله تعالى - طرْحاً لخلفية عامة للعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها على مجال المكتبات والمعلومات المتمثلة في:

**1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** سيتم في هذا العنصر استعراض مفهوم الجودة لغة واصطلاحاً، ثم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، في مجال منظمات الأعمال والمكتبات والمعلومات بهدف إبراز

التكامل في التوجهات العامة لكلا المجالين، وصلاحيّة إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مجال المكتبات والمعلومات.

**2- تطور إدارة الجودة الشاملة:** سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تطوير إدارة الجودة الشاملة في مجالي منظمات الأعمال والمكتبات والمعلومات. وذلك بداية بإرهاصاتها المبكرة، التي بدأت بنظم الضبط الإحصائي ثم ضبط الجودة، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، المعتمد على نموذج العملية والمدخل المتكامل للنظم.

**3- أدوات إدارة الجودة الشاملة:** هي طرق لجمع البيانات وعرضها، تهدف رقابة التغير، الذي يعبر عن مدى الاختلاف عن هدف تم تحديده من قبل. وسيحاول الباحث التعرض لأهم هذه الأدوات بالنسبة لمجال المكتبات والمعلومات مثل: - خرائط التدفق - تخطيط باريتو - التخطيط البياني لرقابة الجودة ... إلخ.

**4- تقنيات إدارة الجودة الشاملة:** التقنيات هنا هي سبل استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في التطبيق الفعلي. ومن بين التقنيات التي سيتم التطرق إليها: تفويض السلطة والابتكار. - الإبداع - بناء الفريق. إلخ.

**5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** وتعرف هذه المبادئ بأنها: " البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ". وتتمثل في: - التركيز على العميل - دعم الإدارة. - المشاركة الكاملة ... إلخ.

**6- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:** وسيتم في هذا الإطار طرح مجموعة من الفوائد التي تعود على المكتبة - بوصفها مؤسسة ثقافية - يعود تأثيرها على المجتمع، وكذا تعود على العاملين والعملاء، ويمكن تناول هذا بالتفصيل فيما يلي:

**1/3 ماهية إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً ، يسعى كثير من المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة وكذا الخدمية إلى تحقيقه،

وإن كنا نجد البعض يعتبر مصطلح " الجودة عموماً " وجودة الخدمة على وجه الخصوص مصطلحا مبهما التعريف ، كما أن قياسه أكثر صعوبة. وبالرغم من ذلك نجد لها بعض التعريفات اللغوية والاصطلاحية أيضاً.

ومن بين التعريفات اللغوية للجودة تعريف ابن منظور الذي يعرفها بأنها: " جود، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده صيره جيداً، وأحدث الشيء فجاداً، والتجويد فعلة، وقد جاد جودة، أي أتى بالجيد من القول أو الفعل.

أما من وجهة نظر الاصطلاح، فقد وضعت المنظمة الدولية للتوحيد والقياس (ISO) International Organization for Standardization تعريفاً للجودة (سواء جودة الخدمات أو جودة السلع والمنتجات) في معيارها رقم ٨٤٠٢ كما يلي: " تكامل الخصائص والمعالم المرتبطة بمنتج أو خدمة ما، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات ومتطلبات محددة من قبل بدقة " .

كما عرف عالم إدارة الجودة الشاملة أ. برشرمان جودة الخدمة بأنها: " درجة واتجاهات التباين بين توقعات العميل وإدراكاته للخدمة " .

وتؤكد. ف. أ. زيثامل أن جودة الخدمة هي: " عملية المقارنة بين ما يتوقعه العميل ومستوى أداء الخدمة الفعلي " . أما ر، لويس و ب. بومز فيريان أن جودة الخدمة هي: " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء .

ويؤيد الباحث المفهوم الداعي للنظر إلى جودة الخدمة كشكل من أشكال الاتجاه، وهو التوجه الذي أيده أ. برشرمان وآخرون حينما عرف جودة الخدمة بأنها: التقييم العام للعميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة. ويعد هذا التعريف تغيراً واضحاً في وجهة نظر صاحبه؛ فقد تبني هذا التوجه بعد طرح تعريفه السابق للجودة المدركة للخدمة باعتبارها " معياراً لدرجة تطابق التوقعات مع مستوى الأداء الفعلي للخدمة " .

أما إدارة الجودة الشاملة - كمدخل حديث - فيمكن أن ينظر إليها في مجال منظمات الأعمال على أنها: " تحقيق الرضا الدائم للعملاء، بالتوافق التام مع متطلباتهم. وذلك من خلال إيمان جميع العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتفعيل عناصرها (الأدوات والتقنيات والتدريب) بما يكفل تحسناً مستمراً في العمليات داخل المنظمة، وجودة عالية في الخدمات والمنتجات المقدمة.

والحقيقة أن إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات، لا تختلف في مفهومها عن ذلك؛ فيري هشام بن عبد الله العباس أن هذا المدخل حديث نسبياً، دخل إلى المجال خلال العقد التاسع من القرن العشرين، وهو مفهوم يركز على رضا العملاء، وجودة الخدمة المقدمة، كما يعتبر اتجاهاً حديثاً نسبياً لتحسين فعالية مؤسسات المعلومات وتحقيق المرونة بها، وذلك من خلال مشاركة كل الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بهدف إزالة الإهمال والوصول إلى الأداء الصحيح من المرة الأولى.

ل. كندراي أن إدارة الجودة الشاملة في المجال هي: " عملية تركز على فهم احتياجات العملاء، ثم العمل على تحسين الخدمات المقدمة لهم، ورفع مستوى رضاهم عنها ".  
أما دافيد كال فيري أن هذه العملية عبارة عن: " إعلام وإدراك كل العاملين بمرفق المعلومات بتوقعات العملاء، ومقابلة هذه التوقعات باستمرار، من خلال مجموعة من العمليات المتكاملة والقائمة على فرق العمل "، أما ج. ر. بركمان فيري أنها: " فلسفة التركيز على احتياجات العملاء، ومقابلة هذه الاحتياجات باستمرار، وتقييم ذلك من خلال القياس الدائم لمرافق المعلومات.

ويرى البعض أن وضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة من حق العملاء، وليس من حق المؤسسات، على اعتبار أن العملاء هم الذين سيستشعرون الجودة والتحسين وتحتوي المفاهيم السابقة على أربعة عناصر تعد أسساً للجودة الشاملة. وهي:

أ- التوافق الكامل مع متطلبات العملاء.

ب - التحسين المستمر للعمليات التي تحدث داخل المؤسسات، ومن بينها المكتبات ومراكز المعلومات.

ج - أسلوب إدارة النظم System Approach . وتعني التكامل في الخدمات المقدمة، بدءاً من التفكير في أدائها، مروراً بالمراحل والأنشطة المختلفة، وصولاً للمخرج النهائي المستهدف، بما يسمى نموذج العملية Process Model .

ويرى محمد الهادي أن: " التكامل يرتبط بالتخطيط للخدمة وتصميمها وإنتاجها وبثها ونقلها للعميل بفاعلية وكفاءة " .

د - علاقة السبب بالنتيجة. ويقصد بها العلاقة السببية بين جودة الخدمة ورضا العميل. ويرى الباحث أن هذه العلاقة تتجه من الجودة إلى الرضا، وهذا يعني أن جودة الخدمة تمثل مدخلاً أساسياً في تكوين حالة الشعور بالرضا، وأن كليهما يؤثر على نوايا التواصل بين العميل وخدمات المكتبة، أو نوايا تردد العميل ومتابعته لخدمات المكتبة مستقبلياً؛ حيث إن الرضا يعد عاملاً وسيطاً بين الجودة ونوايا التواصل. وعلي إدارة المكتبة والعاملين تحقيق مستوى مرتفع من الجودة إذ أن هذا سيؤثر إيجاباً على تحقيق رضا العميل، ومن ثم ميله للتواصل.

وإجمالاً فهناك ضرورة للنظر إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات كمنهج متكامل، لا يعتمد فقط على تحقيق الرضا الدائم والتام للعميل والتوافق مع متطلباته، وإنما ينبغي أيضاً مقارنة المركز التنافسي للمكتبة بمنافسيها، أو بالنموذج الأفضل، أو كما يسميه البعض المرجع المعياري. Benchmarking

ومن هنا فلا ينبغي النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات باعتبارها معتمدة على دمج الميزانيات والمنح، أو أعداد اختصاصي المعلومات مقارنة بالعملاء، أو أعداد العناوين وتنظيمها، أو روعة الأبنية وتنظيم الأثاث. إنما تكمن في إدارة جيدة واعية

بحتمية التطبيق، تعمل على تحقيق رضا العملاء، تمهيداً لاكتساب ولائهم، ومراقبة مركزها التنافسي باستمرار، وبصورة متكاملة تشمل كافة أنشطتها.

### 2/3 تطور إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:

تطورت نظريات إدارة الجودة الشاملة ومدارسها بدءاً من عشرينيات القرن الماضي، حينما بدأ أ. ستيوارت التحدث حول التقنيات الإحصائية واستخدامها في مجال الصناعة بشكل متكامل، وفي الأربعينيات بدأ ج. جرّان و إدوارد ديمينج في طرح ما يطلق عليه تطوير العمليات Processes Improvement الذي انطلق من اعتبار الأعمال منظومة متكاملة وشاملة . وبدأ ديمينج في تطبيق نظرياته عملياً في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، وكان يعمل مهندساً للتصنيع، ويعتبره الكثيرون الأب الروحي لجودة الإنتاج Production Quality ورقابة الجودة Quality Control وهو صاحب دائرة ديمينج الشهيرة " خطط، نفذ، افحص، تصرف" (P.D.C.A.) وتُعني "Plan, Do, Check, Act" ليصبح ديمينج رائداً لمدرسة الجودة، ليس في اليابان وحدها، ولكن على مستوى العالم كله.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن ديمينج مهندس أمريكي الجنسية أساساً، لم يسمع الأمريكيون نصائحها المتعلقة بضبط الجودة في البداية، في الوقت الذي فتحت له اليابان كافة أبوابها، لينتقل باقتصادها من مرحلة العدم إلى مرحلة الصدارة، ولتعود الحكومة الأمريكية للاستماع لنصائحه من جديد، بعد أن باتت نظرياته إنجازاً فعلياً، ولكن على أرض اليابان!! وفي الستينيات والسبعينيات بدأ ف. جرّسي في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأطلق عليها حركة الخطأ الصفرى Defect Movement Zero أو نظرية الزد "Z" ويُقصد بهذه النظرية الوصول إلى معدل صفر من التالف أو الخطأ في الخدمة أو المنتج المقدم، وقد بات هذا الأمر عادياً في دولة متقدمة كاليابان - على سبيل المثال - التي يحسب التالف في إنتاجها كإجزاء في المليون وليس في الألوف.

وبحلول الثمانينيات كانت مدرسة إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت اتجاهاتها ومدارسها بقيادة ثلاثة .هم" ديمنج وجرُسي وجُرران " وبدأت تطبيقاتها تنتشر بشكل متسارع في مختلف أنحاء العالم، خاصة بعد شواهد نجاحها غير المسبوقة في الإدارة اليابانية.

هذا على جانب تطور حركة الجودة في مجال منظمات الأعمال عموماً، أما في مجال المكتبات والمعلومات، فتعود البدايات الأولى لظهور مصطلح الجودة في كتابات المتخصصين لعام ١٩٧٣ م، حينما نادى ر . ه .أر بضرورة إبراز الفرق بين مفهومي جودة الخدمة " كم هو جميل وجود خدمات جيدة" ! والقيمة " كم يكلف وجود خدمات جيدة ؟.

أما الجودة بمفهومها الحديث. فهي امتداد لقياس الأداء Performance measurement والتقييم Evaluation والفاعلية Effectiveness.

وقد باتت العلاقة أكثر وضوحاً مع بداية السبعينات من القرن نفسه، حينما أكد ر . س . تايور على ضرورة انتقال قياسات المكتبات من التركيز على الكم إلى التركيز على العمليات، ورضا العملاء، بل وتوقع ظهور إدارة الجودة الشاملة قبل دخولها لقطاع منظمات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية.

أما ر . م .دُرتي فقد أبرز أهمية القياس الكمي للنتائج، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار. وقد طور كل من ج . ألرد في عام ١٩٧٩ م و ج . بلادن في عام ١٩٨٠ م منهجاً متكاملًا لحل المشكلات، مع تأكدهما على الحاجة لقياس فاعلية المكتبات، اعتماداً على الأداء والمخرجات ورضا العميل.

وإن كان قياس الأداء والنتائج بمفهومه الحالي قد بدأ يبرز على يد د . جُدال و ب . ج . شابيرو وفان هوس فيما بعد، حينما تم استخدام مصطلح قياس الأداء على أنه ليس فقط قياس الخدمات Services Measurement أو المخرجات Outputs ولكن قياس المدخلات inputs والعمليات Processes والمخرجات Outputs كمدخل متكامل.

وقد أدت التطورات السابقة إلى ظهور حركة الجودة، لتظهر مداخل ومفاهيم جديدة مثل رقابة الجودة Quality Control وتوكيد الجودة Quality Assurance ثم إدارة الجودة الشاملة، التي أدى ظهورها في المجال إلى بروز فيض من الدراسات النظرية والتطبيقية. وقد بدأت هذه الدراسات بتناول الموضوع من حيث الأسس النظرية والمفاهيم والمبادئ، وفلسفته من حيث الدوافع والأهداف ثم الأهمية، فيما يمكن أن نطلق عليه المرحلة الإعلامية لتنتقل إلى مرحلة الحث والتوجيه التي هدفت لتطبيق هذا المدخل الحديث وجني ثماره في أنشطة المكتبات ومرافق المعلومات، من خلال الاهتمام بالنماذج الإرشادية لإدارة الجودة الشاملة للمكتبات الجامعية والعامية.

كما نلمس في تلك المدة (منتصف التسعينيات) حصول كثير من المكتبات الغربية على أيزو 9000، وكان من بينها مكتبات جامعات أكسفورد وكامبردج، ولندن وويلز، وانتشار الدراسات حولهما.

ونلمس في هذه الفترة ظهور بعض مقاييس إدارة الجودة الشاملة مثل المرجع المعياري (النموذج الأفضل لإدارة الجودة الشاملة) Benchmarking، وضبط العملية Process Control. وكان من أهم النتائج التي برزت في هذه الفترة، ظهور المكتبة الموجهة بالعميل Customer Oriented Library، أي المكتبة التي تضع متطلبات العميل نصب عينيه. كما ظهر في هذه الفترة أيضاً مقياس جودة الخدمة SERVQUAL، الذي أمكن تطويره ليتمشى مع مجال المكتبات والمعلومات علي يد فرانسوا هبرت.

ثم د . إ . نتكاي فيما بعد، وليكون أساساً لمقياس جديد ظهر فيما بعد، مع بداية الألفية الثالثة هو مقياس جودة المكتبة LibQUAL، ليكون أحدث إنجازات إدارة الجودة الشاملة في المجال حتى الآن.

وينبغي التأكيد في هذا الإطار على أنه لا توجد حدود زمنية تعزل الدراسات السابقة عن بعضها عزلاً تاماً، وإنما وضعت هذه المراحل طبقاً لأكثر الدراسات تواجداً في مدة معينة.

### 3/3 أدوات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:

#### Total Quality Management Tools :

تعرف أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنها طرق لجمع البيانات وعرضها، (في صورة أشكال بيانية في كثير من الأحيان)، تهدف لرقابة التغيير، الذي يعبر عن مدى الاختلاف عن هدف أو معيار (مدى الانحراف هبوطاً وصعوداً، أو قريباً وبعداً) تم تحديده من قبل. وتتبع أهمية أدوات إدارة الجودة الشاملة من تبسيطها للبيانات والمعلومات؛ فكثير من تقارير المؤسسات المكتوبة - في كثير من الأحوال - لا يمكن فهمها بسهولة للشخص العادي، أما إذا وضعت في شكل بياني - أي في صورة إحدى الأدوات - فيمكن للشخص العادي مع شيء من الخبرة فهمها ببساطة، وهذا يفسر لماذا يمكن أن تفهم أدوات إدارة الجودة الشاملة بقليل من التدريب.

ولهذا فإن الأدوات أقرب ما تكون لعرض مرئي للأداء المقبول وغير المقبول؛ فهي تصف ما يحدث، ولكنها لا تصف لماذا يحدث؟ أو ما ينبغي أن يتم للتحسين، فهذه مهمة العقل البشري المتمثلة في الإدارة الواعية التي تحلل وتراقب التغيير الحادث، باستخدام بقية عناصر إدارة الجودة الشاملة.

ويتواجد في عالم اليوم أكثر من مئتي أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك

٢٨ أداة أثبتت كفاءة عالية في الاستخدام. يمكن أن نعرض لنماذج منها فيما يلي:

### 1/3/3 تخطيط باريتو البياني (المجالات القليلة الحاكمة):

#### Pareto Diagram (Critical Few) :

تعد هذه الأداة إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة، التي تستخدم البيانات لمساعدة أعضاء فرق العمل على تحديد أنسب الاستخدامات للموارد النادرة.

كان ف . باريتو صاحب هذه الأداة اقتصادياً إيطالياً رائداً في القرن التاسع عشر، كما كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع. وقد لاحظ أن نسبة قليلة من عدد السكان تستأثر بنسبة كبيرة من الثروة، وقد قادته هذه الملاحظة إلى نتيجة مفادها أن 80 % من النتائج تسببها 20% من المسببات في كثير من المواقف. مع الأخذ في الاعتبار إمكانية زيادة النسبة أو انخفاضها - قليلاً - عن النسبة السابقة. وعند تطبيق هذه النظرية في مجال المكتبات والمعلومات، نجد على سبيل المثال أن 80 % من الخدمات الجيدة يخرجها فقط 20 % من العاملين، وأن 80 % من أوقات المديرين يقضونها مع 20 % من العاملين.

وأن 82 % من لغات المصادر الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت باللغة الإنجليزية و18 % لبقية اللغات.

وتهدف هذه الأداة إلى تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة، أو العوامل القليلة الحاكمة، وهي التي تمثل 20 % من إجمالي العوامل، مما يؤدي إلى توفير كبيرة الوقت والجهد المبذول. ويتضح أن الأسباب المؤدية لضعف أداء العاملين في إحدى الدورات التدريبية، بتمثيلها على أداة باريتو؛ حيث يتضح من خلالها أن 80 % من هذه الأسباب تعود إلى مشكلات متعلقة بالمتدرب ذاته، في الوقت الذي تتقاسم فيه بقية المشكلات مجتمعة الأسباب الأخرى المؤدية لضعف الأداء.

### **Benchmarking : المرجع المعياري 2/3/3**

المرجع المعياري هو أسلوب يستخدم لتقييم المكتبة في نواح مع مكتبات أخرى متفوقة في النواحي ذاتها.

تهدف هذه الأداة إلى تمكين المكتبة من مقارنة أدائها مع أداء مكتبة أخرى تمثل معياراً نموذجياً، أو النموذج الأفضل، بما يساعدها في حل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها. وتتلخص خطوات تطبيق هذه الأداة فيما يلي:

1- تحديد عوامل النجاح الحاكمة ( مثل رضا العملاء - الإدارة الفعالة - جودة البيئة ... إلخ). وكذلك أهداف الجودة (مثل تخفيض الوقت المستغرق في عملية التخطيط - تحقيق الرضا الدائم للعملاء ... إلخ).

2 - بعد تحليل عوامل النجاح وأهداف الجودة بالنسبة للمكتبة، ينبغي تعرف واقع هذه العوامل والأهداف عند كل من:

- المكتبات المنافسة.

- المكتبات غير المنافسة، التي لديها المشكلات نفسها.

- الوضع على المستوى الدولي والإقليمي والوطني.

3 - القيام بعملية إثارة للأفكار، وذلك لكل عامل أو هدف مما سبق (أي عملية تحديد دقيق لنقطة أو نقاط معينة ثم مناقشتها بصورة جماعية، تشمل فريق عمل كاملاً، محاولة للحصول على عدد من الأفكار الإبداعية) وبمساعدة مصادر المعلومات التي يمكن الاستفادة منها.

4 - تجميع المعلومات ذات العلاقة.

5- إعداد تقارير منتظمة تعبر عن نتائج الخطوات السابقة، وتطوير العمل.

6- المراجعة المنتظمة لتحديث مصادر المعلومات، ومراجعة دقة المعلومات.

وتكمن عيوب هذه الأداة فيما يلي:

1- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمكتبات المنافسة.

2- صعوبة تحديد النموذج الأفضل أو المؤسسة التي يمكن اتخاذها أساساً مرجعياً تنافسياً ، خاصة في ظل التقدم السريع والتغيير الاجتماعي والاقتصادي .  
وإن كان الشكل الحديث لهذه الأداة، الذي حصل على تأييد الأغلبية، وطرح الحلول لكثير من المشكلات التقليدية هو المرجع المعياري التعاوني Collaborative Benchmarking؛ وهو شكل تنفذه المؤسسات غير المتنافسة - بشكل مباشر والمشاركة في الأهداف العامة، من خلال إنشائها شبكات للمشاركة بالأفكار على أساس منتظم، ويحدث هذا أيضاً من خلال ظهور أندية الجودة.

### Flowchart: خريطة التدفق: 3/3/3

تهدف خريطة التدفق إلى المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية. ومن هنا تستخدم خرائط التدفق في تحسين الجودة؛ من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ، ومن ثم متابعة الخطوات، أو عدم دقتها وبالتالي اتخاذ الخطوات التصحيحية. ويمكن تطبيق خريطة التدفق على النحو التالي:

- 1- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية بالمكتبة، وكتابتها على بطاقات.
- 2 - وضع هذه الأنشطة أو العمليات في شكل متتابع وكتابتها على لوحة أوراق كبيرة.
- 3- بدء العمل من خلال التتابع الذي سبق تحديده من البداية إلى النهاية، مع تحديد القرارات الرئيسية أو المخرجات لقاعدة البيانات.
- 4- الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة، وهذا بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات.
- 5 - وضع النتائج (من الخطوات السابقة) في شكل خريطة التدفق وتعتبر خرائط التدفق مفيدة، عندما يتطلب الأمر مزيداً من المعلومات عن عمليات معقدة.

### 4/3/3 نموذج حل المشكلات:

#### Type of Solving Problems:

يتمثل هذا النموذج في عملية تتطوي على خطوات متتابعة للانتقال من توصيف المشكلة إلى حلها، وبصرف النظر عن الخلفيات الوظيفية لأعضاء فريق العمل القائم على حل إحدى المشكلات في المكتبة؛ فيتم استخدام أسلوب ولغة موحدة لتحليل الانحرافات، وتحديد أسبابها الجذرية والتخطيط لأفضل الحلول، كما يؤدي استخدام طريقة موحدة إلى تسهيل حل المشكلات بشكل عام، وهناك كثير من نماذج حل المشكلات المستخدمة حالياً، وجميعها منظم ومصمم لتوفير أسلوب محدد لحل المشكلات من خلال دعوة العاملين إلى التركيز على ثلاثة أنشطة، هي:

- إجراء تحليل دقيق مبني على معلومات كمية وغير كمية بهدف اكتشاف حلول بديلة.
- التخطيط لتنفيذ الحلول المختارة .
- متابعة نتائج الإجراءات العلاجية.

وعادة ما يشتمل نموذج حل المشكلات على ست خطوات هي:

- 1- تعريف المشكلة واختيارها.
- 2- تحليل المشكلة.
- 3- طرح الحلول البديلة.
- 4- اختيار الحل وتخطيطه.
- 5 - تنفيذ الحل المختار.
- 6 - قياس نتائج الحل.

### 5/3/3 التخطيط البياني لرقابة الجودة Quality Control Diagram :

يعد التخطيط البياني لرقابة الجودة أحد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة. ويعبر عن عرض مرئي للمقاييس المأخوذة في أثناء إحدى العمليات، بهدف التحقق من مدى مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المعيارية.

ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاثة خطوط أفقية؛ يمثل الخط الأوسط الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، ويمثل الخط الأعلى الحد الأعلى لرقابة الجودة، أما الخط الأسفل، فيمثل الحد الأدنى لرقابة الجودة. ومعظم نقاط البيانات إما أعلى وإما أسفل خط الوسط. ويسمى الاختلاف عن خط الوسط عموماً بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف مدى التغير في العملية.

### 3 / 4 تقنيات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:

#### Total Quality Management Techniques :

يمكن أن يخلط البعض بين أدوات إدارة الجودة الشاملة، والتقنيات اللازمة للتطبيق؛ فإذا كانت الأدوات هي الوسائل التي تحدد الجودة وتحسنها، ويمكن تعرف اتجاهات التطور من خلال عروضها المرئية، فإن التقنيات هي سبل استخدام الأدوات في التطبيق؛ فإذا كان تسجيل أسباب ضعف العاملين في دورة تدريبية يعد أداة، فإن تفويض المدير سلطته لأحد فرق العمل ذي الكفاءة؛ لاستخدام التخطيط البياني أو أداة باريتو والاستفادة منه يعد تقنية.

ويعرض فيما يلي خمس تقنيات، يمكن الأخذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمجال هي: تفويض السلطة والإبداع والابتكار والإدارة من خلال تسجيل النتائج وبناء الفريق وتطوير المديرين (مع ملاحظة أن هذا لا يعني وجوب الأخذ بها جميعاً في كل مكتبة).

### **Empowerment 1/4/3: تفويض السلطة:**

يقصد بتفويض السلطة، نقل كل من السلطة والمسؤولية إلى العاملين؛ فبدون تفويض السلطة والمسؤولية بنسب متساوية تفشل عملية تفويض السلطة؛ إذ يتعثر العاملون الذين يملكون مسؤولية إحدى المهام دون سلطة للتنفيذ، وكذا فإن العاملين الذين لديهم سلطة دون مسؤولية، يمكن أن يتسببوا في مشكلات كثيرة.

وللمرء أن يتخيل المدير الذي يعطي مسؤولية متابعة المواد المتأخرة - في مكتبة تقليدية - إلى أحد العاملين، دون أن يحدد له السلطة، فهذا العامل إما أنه سيرجع إلى المدير ي كل قرار قبل اتخاذه، أو يتخذ قراراً طبقاً لما يتخيله من رؤية المدير، وفي كلا الأمرين سيكون العامل محبطاً، ولا ينجز المهمة كما توقع المدير.

هذا خلاف العامل الذي يعلم جيداً حجم المسؤولية والسلطة اللتين خولتا له، فسينجز المهمة بأقل درجة من الإحباط، وكما توقع المدير.

### **Creation 2/4/3 الابتكار**

يرتبط الابتكار بالإبداع والتفرد Uniqueness، والأسبقية Priority في طرح فكرة متميزة، يتطلبها الواقع، وتسهم في حل مشكلة فعلية، أو تيسر بلوغ هدف محدد.

وبالرغم من هذا يتخوف كثير من مديري المكتبات من آثار الإبداع والابتكار لأن الإبداع يعني طرح طرق ومناهج جديدة، وتنحية المناهج والطرق القائمة وقد تعود بعض مديري المكتبات

على الالتزام بالطرق المعمول بها لإنجاز المهام، ومن ثم فإن فكرة تغيير هذه الطرق تبدو غريبة في تصورهم. فالإنسان عدو ما يجهل.

ولمواجهة هذا، ينبغي على إدارة المكتبة تعميق مبدأ احترام أفكار الآخرين، حتى ولو كانت مخالفة، وعليها نشر هذا المبدأ من خلال أفعالها وأفكارها نفسها، بحيث لا يقف الأمر عند تشجيع الأفكار المخالفة، بل مدح الصالح منها، ومحاولة تطبيقه.

### **3/4/3 الإدارة بالنتائج Management Through Results:**

تتضاءل مرات التقييم المستمر للعاملين في كثير من المكتبات، ويعد هذا أمراً مؤسفاً، ويعتقد البعض أن عدم عمل تقييم يعد إشارة إلى الأداء المقبول (طالما لا يوجد عقاب!) وهذا مخالف للصواب تماماً!!

ومن الملاحظ في هذا الإطار وجود بعض المكتبات التي تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنوياً! وهذا مخالف لإدارة الجودة الشاملة، التي تؤكد على حتمية التقييم الدوري والمستمر. وفي هذا الإطار لابد من تحديد عدة بطاقات لكل عامل لتسجيل نتائج تقييمه بصورة مستمرة، حتى إذا جاءت نهاية العام، ظهر له التقييم الشامل.

ينبع هذا من أنه عندما يقاس الأداء يتحسن العمل، وعندما يعلن الأداء رسمياً، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة. وهذه القاعدة مهمة جداً لفهم قوة التقييم؛ فعندما يعلم الأفراد أن أداءهم يتم قياسه وتقييمه، فإنهم يعملون على تحسينه.

### **4/4/3 بناء فرق العمل Teams Work Building:**

يحتاج بناء الفريق داخل المكتبة إلى مهارة خاصة، فالأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين معاً، ثم يطلق عليهم فريق، كما أنه لا يعني السماح للعاملين بالعمل سوية معتقدين أنهم يمثلون

فريقاً؛ فبناء الفريق وإدارته يعد من المهمات التي تتحدى المدير، وتحتاج إلى الممارسة للتغلب عليها).

وهناك مجموعة من الأهداف والمهام لفرق العمل. وهي:

1- عندما تكون هناك مشكلة معقدة، ولا يمكن فهمها بسهولة، ويلزم تبادل الرأي حولها.

2 - عندما يكون الانتماء النفسي، واستشعار الروح الجماعية مرغوباً فيه.

3- عند الرغبة في تحسين جودة القرار.

4 - عند الرغبة في تحسين جودة الاتصالات.

5 - عندما يلزم وجود التماسك بين الأعضاء.

ولا يلزم استخدام فرق العمل في حل كل المشكلات؛ فمشكلات مثل القضايا التأديبية، أو حينما يكون الأمر متعلقاً بشخص واحد، وكذا حينما لا يكون الوقت في الصالح، أو عندما يكون الحل بسيطاً. كل هذه المشكلات ونحوها، لا يلزم استخدام الفريق في حلها.

وتجدر الإشارة إلى وجود بعض المسؤوليات الواقعة على عاتق قائد الفريق، بوصفه عنصراً

مهماً في فريقه، منها ما يلي:

1- إنشاء بيئة للاتصالات الصادقة والصريحة.

2- مساعدة أعضاء الفريق في فهم أهمية تعاونهم.

3- الحصول على التزام من كل عضو في الفريق بالعمل كفريق.

4 - البراعة في وضع الحلول الوسط، حينما تظهر اختلافات.

5 - اليقظة للتعلم والإرشاد.

6- البعد عن تركيز السلطة.

7- عدم تأنيب الآخر على كل خطأ، ولكن فقط على ما يستحق.

8- الاهتمام بالرأي المعارض، بنفس درجة الاهتمام بالرأي الشخصي.

9- البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات.

ونتيجة لما سبق يستشعر أعضاء الفريق التقارب النفسي، وروح الانتماء، كما لو كانوا شركاء في المكتبة، وقيسون سلوكهم كما لو كانوا أصحابها، فهم يتكلمون عن المكتبة قائلين: " مكتبتنا أو مكتبتني " ويرددون " نحن " أكثر من " أنا "، و " لنا " أكثر من " لي " أو " لك " أو " لهم ". وهم يميلون للعمل كما هو مطلوب لتحقيق النجاح لهم وللمكتبة.

### 5/4/3 تطوير المديرين Managers Development:

كلما كانت إدارة الأفراد مبنية على أسس علمية، كان تحقيق الجودة أفضل للمكتبة. لذا فعلى المكتبات - بغض النظر عن حجمها أو نوعها أو درجتها - أن تمتلك برنامجاً شاملاً لتطوير مديريها وتحسينهم، فإذا لم تساعد على تنمية مهاراتهم الإدارية، فسوف يطورون هم عادات غير فعالة أو مثمرة، يمكنها أن تمثل تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة. فهناك كثير من العادات والعوامل الاجتماعية والثقافية السلبية المؤثرة على الإدارة؛ فالأسلوب المستبد مثلاً يرهب العاملين، كما يبني علاقات عدائية بين الإدارة والعاملين، وكذا ينشر جواً من الخوف عن التغيير والتجريب والتعبير عن الرأي ومن ارتكاب الأخطاء.

وقد اعتادت المكتبات في الغرب إعداد خطة تدريبية للإدارة العليا، تشمل فصولاً دراسية وندوات وقوائم كتب دراسية. فقد تعلمت المكتبات الموجهة بالعميل أن كل المديرين يحتاجون إلى تدريب دوري بهدف تطوير مهاراتهم.

### 5/3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:

#### Management Principles of Total Quality :

حظيت مبادئ إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبيرة معظم دول العالم - منذ مدة ليست بالقصيرة - باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة، التي تولدت لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية. كما تعد ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات أياً كانت أهدافها أو توجهاتها؛ إذ أن هذه المبادئ تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يستند إليها عند الشروع باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تطبيقياً.

وتعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها: " البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

### 1/5/3 التركيز علي العميل A customer Focus:

أصبح التوجه بالعميل Oriented Customer " بوصفه منهجاً حديثاً حديث من مناهج إدارة الجودة الشاملة " المبدأ الأساس الذي يحكم توجه المكتبات ومراكز المعلومات (خاصة في العالم الغربي). وهذا يعني أن رضا العميل هو المرشد لكل ما نفعله، ومن ثم فقد باتت ضرورياً فهم احتياجات العملاء Requirements الحالية والمستقبلية، بهدف تحقيقها وتجاوزها. وعلى المكتبة لتحقيق هذا المبدأ اتخاذ عدد من الإجراءات من بينها ما يلي:

- فهم وتحديد متطلبات العملاء واحتياجاتهم.
- انتهاج أسلوب يحفظ التوازن بين متطلبات العملاء وأهداف المجتمع.
- إعلام جميع العاملين بالمكتبة بكافة هذه المتطلبات والاحتياجات.
- قياس مدى رضا العملاء عن تطبيق هذه السياسة.
- إدارة الاتصالات مع العملاء، بما يضمن استمرارية العلاقة مع المكتبة.

**وإذا تم الأخذ بهذه الإجراءات، فسيتحقق للمكتبة ما يلي:**

- 1- إفادة العاملين في التعرف إلى إرجاع الأثر " التلقيح المرشد " الخاص بالعملاء ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة. وهذا يعطي للعاملين فرصة للتحسن المستمر.
- 2 - تحقيق الميزة التنافسية ؛ فاعتقاد العملاء أن المكتبات تحقق رغباتهم دائماً ، وتهتم بتطبيق آرائهم سيجعلهم عملاء دائمين للمكتبة.

ويرى الباحث أنه انطلاقاً من أن تحقيق الرضا الدائم للعملاء يعد أهم أهداف المكتبة، فإن عليها أن تعرف من هم عملاؤها، وما احتياجاتهم، حتى يمكن تحقيق هذا الهدف، والملاحظ أن كثيرا من المكتبات تعتقد أنها تعرف عملاءها - وفي هذا كثير من الصواب- ولكن أي درجة من المعرفة تلك؟! فتوافر معلومات كافية عن العملاء، سيجعل المكتبة على علم دائم باحتياجاتهم، وبالتالي تحقيق رضاهم. ولن تتم المعرفة إلا من خلال الجمع الدقيق للمعلومات عن هؤلاء العملاء، سواء من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر، الذي تؤدي فيه المسوح الشاملة دوراً مهماً بهذا الخصوص، فالعمل في إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات يبدأ بالتركيز على العملاء، وينتهي بإشباع حاجاتهم وتحقيق متطلباتهم، وتلك المتطلبات التي تحقق الخدمات هي المتطلبات ذاتها التي يتم قياسها للتحقق من الجودة.

## Management Support : دعم الإدارة: 2/5/3

يعد إيمان الإدارة بأن النجاح يتصل اتصالاً مباشراً بالتحسين الدائم للجودة، أهم عنصري عملية التحسين عموماً، وبدون هذا الاعتقاد لن تحقق جهود إدارة الجودة الشاملة سوى نجاح هامشي. ويعد هذا التأييد أول الخطوات الموجهة نحو التطبيق، التي يتبعها تحديد الخطط والاتفاق على البرامج التنفيذية اللازمة. ولن يتحقق هذا إلا من خلال تهيئة المناخ الملائم للعاملين للمشاركة الفعالة للوصول إلى هذه الأهداف. ولتحقيق هذا على إدارة المكتبة اتباع ما يلي:

1- ألا تكون تصرفات المديرين والقيادات مجرد ردود أفعال لمواقف، ولكن ينبغي أن تكون تصرفات في إطار من القواعد المسبقة الحاكمة، ذات رؤية مستقبلية Proactive مبنية على الحقائق، فتنتم القرارات بهذه الرؤية.. مع إعطاء المثل والقدوة لجميع العاملين والمتصلين بهم.

2 - فهم المناخ الخارجي والمتغيرات التي تحدث فيه والتفاعل معها والاستجابة لها.

3- فهم واستيعاب حاجات المجتمع والعلماء، ووضعها في الاعتبار.

4- وضع رؤية مستقبلية واضحة للمكتبة.

5 - طرح القيم والمبادئ والمثل ونشرها في جميع المستويات التنظيمية.

6 - دعم الثقة بين جميع المستويات والتغلب على شعور الخوف.

7- دعم العاملين بجميع الموارد اللازمة لأداء أعمالهم، لاتخاذ القرارات المناسبة في

إطار واضح من السلطات والمسؤوليات.

8- تشجيع وتحفيز المشاركة الإيجابية.

9 - تطوير قنوات الاتصال وتدعيمها .

10- تطوير أساليب التدريب والتعليم واكتساب المهارات.

11- العمل على الإفادة الكاملة من إمكانات العاملين.

12- طرح الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الهدف السابق.

وتعد الثقة أهم الأدوات الإدارية قوة، فعندما يكون المدير محلاً للثقة من العاملين تسيير الأمور بسهولة أكثر تمكنهم من المصارحة بأفكارهم والاعتراف بأخطائهم، وتحمل المخاطر وعلى النقيض فتتعدد الأمور عندما تنقلص الثقة أو تنعدم، فتصبح الاتصالات أقل انفتاحاً، وتقل الرغبة في المخاطرة والاعتراف بالأخطاء، ويضيع الأفراد أوقاتهم في حماية أنفسهم من اللوم.

### **3/5/3 مشاركة العاملين: Involvement of People**

تعد نظرية المشاركة الكاملة المبدأ الثالث من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي التزام بعيد المدى من قبل الإدارة تجاه العاملين، وتغيير جذري في إدراكاتهم وثقافتهم، مع وضع برامج تدريبية جيدة ومقننة للعاملين، بصورة ترقى بالعامل في النهاية إلى مرحلة الولاء Loyalty الكامل للمكتبة، فيتحول حديثه عن المكتبة للقول: " مكتبتي " و " مكتباتنا "، بدلاً من " المكتبة فقط.

ولن نصل إلى هذه النتيجة إلا من خلال إدارة واعية بمهمتها ومسئولياتها تجاه العاملين، فلا يمكن انتزاع تلك المشاعر انتزاعاً وإلا سنفاجأ بعاملين محبطين وعمل مخيب للآمال.

**ولتطبيق هذا المبدأ، على المكتبة الأخذ بما يلي:**

1- يجب قبول مبدأ السلطة والمسؤولية لكل المشكلات. فهناك سلطة لكل عمل يتم من خلاله اتخاذ القرارات، وكذا مسؤولية كاملة عن القرار المتخذ، بشأن المشكلات المختلفة التي

تنشأ في مجال هذا العمل؛ ليصبح ي النهاية مسؤولاً عن تحقيق النتائج واتخاذ الأهداف المكلف بها.

2- دعم الفكرة القائلة بأن التطوير يأتي من اكتشاف الفرص بواسطة الجميع ، وهو ما يؤدي بالتالي إلى تطوير مهارات العاملين وإمكاناتهم .

3- التركيز على الابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى قيمة مضافة Added value في مصلحة العملاء والمكتبة.

4 - رضا العاملين: ينبغي أن يكون نابغاً من رضاهم عن عملهم وطموحهم وفخرهم في كونهم جزءاً من المكتبة.

### **4/5/3 نموذج العملية أساس الأعمال Process Approach:**

يعتمد تحقيق النتائج بكفاءة في داخل المكتبات ومرافق المعلومات على إدارة جميع أنشطة المكتبة من خلال نموذج العملية Process Model. وتنطلق فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل يحدث داخل المكتبة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، كل واحدة منها لها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، وكل عملية لها عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد أو أكثر يقدم مدخلاتها. ويحكم العملية محوران أساسيان هما:

**المحور الأول:** يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية. ويشمل:

أ - الأدوات والمهمات والآلات والوسائل المستخدمة في الأداء.

ب- الخبرات والمعلومات والمعرفة والمؤهلات اللازمة للأداء السليم.

**المحور الثاني:** يتضمن مقاييس ومعايير التحكم في ناتج العملية ويشمل:

أ - تعليمات العمل وخطواته اللازمة للأداء.

ب - مقاييس الأداء والتحقق من كفاءة العملية.

وهكذا فإن كل عمل داخل المكتبة يمكن تقسيمه إلى عمليات لها مورد (يقدم مدخلاتها) و عميل (يستفيد من نتائجها) وكل عميل يصبح مورداً لعمل آخر وهكذا في سلسلة متفاعلة، متعددة الحلقات، كل واحدة تسلم للأخرى اللاحقة لها، وتتأثر بالسابقة عليها، حتى يتم الوصول للعميل النهائي في شكل منظومة متكاملة. وهذا يعني أن فساد الخدمة النهائية (كلياً أو جزئياً) أو نجاحها، يعتمد إلى حد كبير - على فساد أو نجاح العمليات السابقة عليها. وهذا هو الشكل الحديث لإدارة الجودة الشاملة، الذي حل محل التركيز على الخدمة أو الناتج النهائي في إطار مدخل " ضبط الجودة ". وأمكن من خلال هذا الأسلوب التوصل إلى التطور والتحسين المطلوب والدائم من خلال استيعاب العمليات، وتحديد علاقاتها معاً، بهدف الوصول إلى الخدمة النهائية بدون أخطاء أو قصور، ومن المرة الأولى قدر المستطاع.

**ولتحقيق هذا النموذج ينبغي اتباع ما يلي:**

1- لابد من تحديد العمليات، لتحقيق الأهداف والوصول للنتائج المرجوة.

2- تحديد المدخلات والمخرجات وقياسها.

3- تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة بالمكتبة.

4- قياس تأثير العمليات ونتائجها على العملاء والموردين.

5- تحديد سلطة ومسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها.

6- تحديد العملاء الداخليين والخارجيين للعمليات.

وينبغي عند تصميم العملية وإدارتها أن تعدد بعوامل الرقابة على العملية وعوامل الأداء والموارد اللازمة لهذا الأداء وأسلوب قياسه.

### **:Management By Facts الإدارة بالحقائق 5/5/3**

تعتمد القرارات الناجحة على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية وتستوجب بعض هذه القرارات التخطيط السليم، من خلال تحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها. وقد يتطلب البعض الآخر حلاً لمشكلة أو مشكلات ما، من خلال تحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتقادي الأخطاء نفسها في المستقبل.

ففي الماضي كان يمكن أن تواجه إدارة المكتبة مشكلات تقليدية يمكنها التغلب عليها من خلال التجارب الشخصية. أما في العصر الحالي، وفي ظل الظروف المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع، غالباً ما يواجه المدير مشكلات ليس لها حلول معروفة سلفاً، فيكون الحل هنا هو جمع المعلومات الصحيحة لوصف وتحليل الموقف ووضع الأهداف والعمليات القابلة للقياس.

**وحتى يكتب للإدارة النجاح ولقراراتها التوفيق، ينبغي اتباع ما يلي:**

١- وضع المقاييس والأساليب الخاصة بجمع معلومات عن نشاط المكتبة وخدماتها وأهدافها.

٢ - التأكد من دقة المعلومات ودقة مصادرها.

3- تحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والتقنيات العلمية.

4 - إدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المتقدمة ووسائلها.

5 - مراعاة التوازن بين نتائج التحليل المنطقي للنتائج والبيانات مع الخبرات المتوافرة.

ويرى الباحث أن ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة هو قياس المشكلات على أساس الحقائق، وذلك لكشف الأسباب الجذرية للمشكلات، ثم البحث عن حلول مثمرة في الأجل الطويل. وتتطلب أيضاً خطأً تنفيذية وقياسها ثم تجربتها للتأكد من فعاليتها، خاصة وأن الحدس والخبرة السابقة غير موفقين - وحدهما - في عالم اليوم.

### 6/5/3 التحسين المستمر : Improvement Continuous

يرى خبراء الجودة أن سر نجاح اليابان في المنافسة هو السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر من خلال أداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء، ويعتمد هذا على مشاركة جميع الأفراد من خلال تعرف فرص التحسين، واختيار طرق جديدة، وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات.

وإذا كنا نحيا عصر التغيير، فإن الشيء الوحيد المؤكد في مستقبل المكتبة هو أنها ستختلف عما هي عليه الآن، وستكون عرضة للمنافسة مع غيرها من المكتبات ومرافق المعلومات التي لديها القدرة على الإبداع وإمكانية التطوير.

وإذا لم يكن هناك بديل عن التطوير المستمر كهدف ثابت ودائم للمكتبة، فمن الأهمية اتباع ما يلي:

1- اشتمال أهداف المكتبة على تطوير خدماتها ومنتجاتها، إضافة للعمليات ونظم العمل.

2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اعتماداً على مدخل التطوير التدريجي

Improvement Intermental " خطوة / خطوة ".

3- استخدام القياس الدوري لتقييم الأداء، مقارنةً بمعيار ثبتت صلاحيته من قبل، للتعرف

إلى نطاق التطوير المطلوب.

4- استمرارية تطوير أداء العمليات ورفع كفاءتها.

5- الاهتمام بالمنع الوقائي، أكثر من مجرد علاج الأخطاء بعد وقوعها، مع الاهتمام بالأنشطة المؤدية لهذا، مثل توافر المعلومات الحديثة، ونظم المعلومات المتكاملة ... إلخ.

6 - تدريب العاملين في مختلف الأنشطة على أساليب التطوير المستمر وتقنيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب العالمية لحل المشكلات، وإعادة هندسة العمليات، وأساليب الإبداع والابتكار المختلفة.

7- الإعلان المستمر عن أي تطوير يحدث، ومكافأة المشاركين فيه.

### **7/5/3 استخدام إدارة النظم: System Approach**

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

1- تحديد المنظومة المتكاملة من خلال تحديد العمليات المؤدية إلى تحقيق أهداف المكتبة وتطويرها .

2 - ضرورة بناء المنظومة هيكلية وتطويرها بأفضل الطرق من حيث الكفاءة والأداء الأمثل.

3- تحديد مجالات الاعتماد المتبادل بين العمليات Interdependencies في المنظومة.

4- ضرورة استمرار تطوير المنظومة من خلال القياس المستمر.

5 - تحديد المواد المطلوبة ومعوقات استخدامها قبل بدء التشغيل.

### 8/5/3 التعاون وفرق العمل: Co - Operation, Teams work

يعد اعتقاد الفرد بأن له قرناء يعملون على تحقيق الهدف نفسه، الذي يسعى إليه، من بواعث السرور والإقدام على تحقيقه، ومن القضايا المسلم بها أنه: " لا يملك أي فرد منا ما تملكه الجماعة ككل من الذكاء أو الخبرة ".

فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المكتبة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، وهذا يعني وضع المديرين والعاملين في فرق منتظمة، ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل، بل بمفهوم الفرق التي تعني وتقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق.

وبالرغم من أن الوصول إلى فريق العمل بالمعنى السابق - له كثير من المنافع، إلا أن الوصول إليه يحتاج لعمل شاق. ويقع هذا العمل - في نطاق عريض منه - على عاتق إدارة المكتبة، التي لا بد وأن تكون قدوة في الأخذ بمبدأ التعاون وفرق العمل ثم تعمل على تعليم المنتمين للفرق بمهارات العمل الجماعي من خلال معاونتهم في تعرف أهدافهم ورسالة الفرق، بما يعني ضرورة تفهم فرق العمل لأربعة عناصر هي:

1- رسالة الفريق وخطواته التنفيذية لمساندة هذه الرسالة.

2- العميل الذي سيستفيد من ناتج العمل.

3- متطلبات هذا العميل.

4- الاستفادة من التعاون المتبادل.

إلا أن الأمر لا ينبغي أن يقف عند هذا الحد، فينبغي على المديرين توفير الأدوات والموارد التي تحتاجها هذه الفرق، مع ضرورة التأكد من وجود الدافع لدى هذه الفرق لإتمام العمل بهدف الوصول إلى هذه الأهداف. ويقوم المديرون كذلك بالمشاركة في أنشطة فرقهم وفي تحمل المسؤولية كأى عضو آخري الفريق؛ فهم يشاركون في اجتماعات الفريق، ويقدمون من وقتهم لمساعدته كلما لزم الأمر.

وينبغي على الإدارة أن تعي جيداً في هذا الإطار أن لدى العاملين القدرة على تحمل المزيد من المسؤولية؛ لأنهم أذكى وأعلم وأقدر مما قد يظن البعض، وتؤدي الاتصالات دوراً حيوياً في هذا الإطار، سواء بينهم وبين بعضهم البعض، أو بينهم - والآخرين، بهدف الحصول على المعلومات المتشابهة وعلى التعزيز. ويقع على المديرين دور أساس في بث روح الفريق، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية بينهم والعاملين، آخذين في الاعتبار أن إدارة الجودة الشاملة لا تهدف لإيجار المنافسة بين فرق العمل، ولكن العمل سوياً بهدف التعاون بين الأقسام المختلفة في المكتبة، والتعاون الكامل مع العملاء وموردي الخدمات والمشاركة بين الإدارة والعاملين خاصة وأن المنافسة غالباً ما تبدد الطاقات.

### 6/3 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:

#### **Benefits of Total Quality Management:**

هناك كثير من الفوائد التي توفرها إدارة الجودة الشاملة لمجال المكتبات والمعلومات. ولا يقف أثر هذه الفوائد عند المكتبة، بل يصل تأثيرها إلى المجتمع ككل بمشاركة المكتبة - كعنصر فاعل - في تحسين مبادرات الجودة الشاملة وتعزيزها في منظمات وقطاعات الدولة؛ بهدف التنمية الشاملة والتعزيز المستمر ويمكن إبراز أهم هذه الفوائد فيما يلي:

أ - بالنسبة لإدارة المكتبة:

يمكن طرح أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات بالنسبة لإدارة المكتبة فيما يلي:

- ١- ضبط وتطوير النظام الإداري ، نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات .
- ٢- تمكين الإدارة من تحديد المشكلات بالطرق العلمية السليمة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
- 3- التحديد العلمي لأهداف المكتبة والتحكم في العمليات وتفويض أكبر للسلطات وتحديد للمسؤوليات.
- ٤- جمع وتحليل البيانات للاستفادة منها في التحسين المستمر لنظم العمل، ووجود نظام يحدد التوصيف الوظيفي.
- 5 - تقليل الفاقد في الوقت والموارد وزيادة كفاءة الخدمات.
- 6- الاستفادة من الحصول على بعض أنظمة الجودة " كأيزو 9001، وأيزو 14001 " في الحملات التسويقية، لزيادة الحصة السوقية.

#### ب - بالنسبة للعاملين في المكتبة:

تتمثل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات بالنسبة للعاملين فيما يلي:

- ١- توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، والعمل بروح الفريق.
- ٢ - زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء.

٣- انعكاس التدريب على كفاءة العاملين وسرعة أداء العمل ، مع خلوه من الأخطاء، واكتساب التميز والتطور الوظيفي، بما ينعكس على زيادة دخولهم .

### ج - بالنسبة لعملاء المكتبة:

تتمثل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات لعملاء المكتبة

فيما يلي:

- ١- ضبط الشكاوى، والإقلال منها ، مع طرح الحلول المناسبة لها.
- ٢ - التوافق الدائم مع متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، تمهيداً لاكتساب ولائهم للمكتبة.
- ٣- ثبات مستوى جودة الخدمة وعدم تذبذبها " هبوطاً " .

### الخلاصة:

تم في الفصل الحالي: " إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات: المفاهيم والنظريات والمبادئ " طرح خلفية عامة للعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وتم التوصل في هذا الإطار لعدد من النتائج، يمكن استعراضها فيما يلي:

### 1 - ماهية إدارة الجودة الشاملة:

اعتمد عدد كبير من الباحثين في هذا الإطار على مقارنة توقعات العملاء مع مستوى الأداء الفعلي مثل تعريف أ . برشرمان جودة الخدمة بأنها: " درجة واتجاهات التباين بين توقعات العميل وإدراكاته للخدمة " .

ويتحفظ الباحث على الاتجاه السابق ؛ فتوقع العميل لما سيقدم من خدمة ، يعتمد على خبرته السابقة ؛ فقد ينخفض مستوى توقع العميل لمستوى الخدمة ، وبالتالي يسهل التوافق مع

توقعاته ، ويدرك جودة الخدمة ، بالرغم من انخفاض مستوياتها الفعلي ( كعميل اعتاد ارتياد مكاتب ذات مستوى متدن من أداء الخدمات، فلن يتوقع مستوى أرقى بكثير من الخدمات في حال زيارته لمكتبة جديدة ) ونقيض ذلك ؛ فقد يتكون لدى عميل آخر مستوى عال من المتوقع لما ينبغي أن تكون عليه الخدمة المقدمة ( بناء على خبرته السابقة ) وبالتالي يصعب التوافق مع متطلباته ، بالرغم من ارتفاع مستوى الأداء الفعلي للخدمة ( كعميل اعتاد ارتياد مكاتب ذات مستوى عال من أداء الخدمات ، فسيتوقع دائماً مستوى راقيا من الخدمات المقدمة ).

ومن هنا فينبغي قياس الخدمة المقدمة من خلال مستوى الأداء الفعلي - فقط - وليس مقارنة الفعلي بالمتوقع، مع عدم ضرورة الاكتفاء بتحقيق الرضا الدائم والتام للعميل والتوافق مع متطلباته، وإنما ينبغي مقارنة المركز التنافسي للمكتبة بمنافسيها، أو بالنموذج الأفضل، أو كما يسميه البعض المرجع المعياري Benchmarking.

## 2 - تطور إدارة الجودة الشاملة :

بالرغم من دخول إدارة الجودة الشاملة إلى مجال المكتبات والمعلومات منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين، إلا أن مصطلح جودة الخدمة ظهر منذ بداية السبعينيات من القرن نفسه، كما أنه امتداد لمصطلحات استخدمت منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي، مثل مصطلحات: " قياس الأداء والتقييم والفاعلية ".

## 3 - تم استعراض عنصرين من عناصر إدارة الجودة الشاملة، لا يمكن أن ينفصل

أحدهما عن الآخر وهما:

أ - أدوات إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الأدوات التي يمكن استخدامها في مجال

خدمات المعلومات الإلكترونية ما يلي:

- خريطة التدفق.

- نموذج حل المشكلات.

- التخطيط البياني لرقابة الجودة ... إلخ.

ب - تقنيات إدارة الجودة الشاملة. وهي سبل استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في التطبيق. وأشهر تقنيات إدارة الجودة الشاملة، التي يمكن استخدامها في مجال خدمات المعلومات الإلكترونية ما يلي:

- تفويض السلطة.

- الإبداع والابتكار.

- الإدارة من خلال تسجيل النتائج.

- بناء الفريق.

- تطوير المديرين.

4 - يتوافر إلى عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن الأخذ بها وتطبيقها في

مجال المكتبات والمعلومات، وهذه المبادئ هي:

1- التركيز على العميل.

2- دعم الإدارة.

3- نموذج العملية أساس الأعمال.

4 - المشاركة الكاملة.

5 - الإدارة بالحقائق.

6- التحسين المستمر.

7- استخدام المنظومة المتكاملة.

8- التعاون وفرق العمل.

5- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمات المعلومات الإلكترونية.

طرحت بهذا الإطار مجموعة من الفوائد التي تعود على المكتبة - كمؤسسة ثقافية -  
يعود تأثيرها على المجتمع ككل وكذا تعود على العاملين والعملاء.

## الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات

المدرسية

# محتويات الفصل

أولاً: تعريفات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

- أهداف الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية الثانوية:

ثانياً: أمثلة من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

1- نموذج إنجلترا

2- نموذج تايلاند

3- نموذج الفلبين

4- نموذج الصين

5 - نموذج هونج كونج

▪ أهمية عرض هذه النماذج الاسترشادية العالمية

## أولاً: تعريفات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

إدارة الجودة الشاملة إحدى الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم أداء المكتبات ووضع رؤية جديدة لأهداف وعرض المكتبات، وقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة لأن المفهوم نفسه يحمل معاني كثيرة حيث إن لكل باحث من الباحثين في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

- ذكر هشام بن عبد الله العباسي (٢٠٠٢) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد وهو بذلك يتضمن التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات المقدمة والتأكد من أن المنظمات التي تقدم هذه الخدمات أو المنتجات تستطيع أن تقدمها بشكل دائم ومتقن.

- ذكر محمد محمد الهادي (٢٠٠٨) أن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للجودة في معيارها رقم ٤٨٠٢ عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها تمثل تكامل الملامح أو الخصائص المرتبطة بمنتج أو خدمة ما بصورة تؤدي إلى تلبية احتياجات ومتطلبات محددة ومعرفة بدقة.

- يشير كونداري (Cundari, 1995) إلى أن إدارة الجودة الشاملة. هي عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهؤلاء المستفيدين ورفع مستوى رضائهم عن تلك الخدمات.

- وفي مجال الخدمة المكتبية قام بول موشر (Mosher, Paul, 1979) بتعريف الجودة بأنها الفائدة أو العائد الذي يتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم.

- ذكر برنار ( jurow barnari 1993 ) أن إدارة الجودة الشاملة. هي الحسين المستمر لنظام تشغيل وإدارة والمشاركة وتركز على احتياجات العملاء.

- عرف أور Orr,R.H. الجودة بأنها مدى جودة الخدمة أما روز Rouse.W.B فقد ربطت بين نوعية الخدمة وكفايتها واقتربت أقل المعايير اللازمة.

- يرصد الباحث بيتر بروفي (Brophy,P, 1997) تعريفات موسعة للجودة ومرادفاتها وعلاقتها بالمكتبات والمعلومات في النظرية والتطبيق ورأى أن التعريفات التقليدية تركز على أن الجودة تعكس متطلبات المستفيد والتوافق مع أهدافه وأن إدارة الجودة مستخدمة على نطاق واسع في خدمات المكتبات والمعلومات.

ومما سبق يتضح أن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يطبق على المكتبات يتضمن الهيكل التنظيمي، المسئوليات، العمليات، الإجراءات والموارد المتطلبة لإدارة الجودة ذاتها. وتمثل إدارة الجودة الشاملة مدخلا لإدارة المكتبات الذي يهدف التركيز على الجودة، ويبني على مشاركة جميع العاملين ويستهدف النجاح في المدى القصير والبعيد من خلال رضا المستخدمين الحاليين والمتوقعين، وبذلك يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمكتبات على فلسفة الاستغلال الأمثل والتحكم الكامل في الموارد المادية والبشرية بأقصى كفاءة وفعالية، حتى يمكن للمكتبات تحقيق أهدافها وسياستها.

## - أهداف الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

استثمار إمكانات جميع الأفراد والعاملين في العملية التعليمية وطاقاتهم.

1. طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.

2. خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.

3. تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

4. تساعد في تحقيق أداء عالمي الجودة في جميع مناحي المكتبة.

5. تؤدي إلى تطور أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل.

6. تؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة ارتباطهم بالمكتبة وأهدافها.

7. تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم مستمر للأداء.

8. تؤدي إلى تحسين صورة المكتبة وتحقيق سمعة طيبة.

9. تحويل مكتباتنا التقليدية إلى مكتبات حديثة.

10. توحيد جهة التخطيط والمتابعة والإشراف والتوجيه.

11. تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة- المعلمون- أولياء الأمور - المجتمع).

## - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:

أ- هناك بعض الأمناء يرون أن هذا الأسلوب متعارض مع مفهوم المهنة والدور الصحيح

لأمناء المكتبات المدرسية.

ب - إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب استثماراً على المدى الطويل خلال سنوات عديدة لتحليل العمليات والتعرف على مدى تغير ثقافة المؤسسة وقد يؤدي ذلك إلى مقاومة العاملين بالمؤسسة.

ج - قد تتزايد الضغوط المالية.

د - يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة تهدد الإدارة بفقد التحكم.

### **مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:**

يقصد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات والمنظمات بنجاح وفعالية. ويمكن تلخيص تلك المبادئ في النقاط التالية:

#### **1- الاعتراف بالحاجة للتحسين المستمر للخدمات:**

تؤكد إدارة الجودة الشاملة أهمية التحسين المستمر وذلك انطلاقاً من مبدأ فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتيه ومن مبدأ أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة، ولذا يجب تقويم عناصر المكتبة بشكل مستمر، وتوعية القوى العاملة بأهمية تحسين جودة أدائهم إلا أنها قد تواجه بمقاومة وعدم قبول من العاملين أنفسهم بالإضافة إلى المستفيدين بسبب عدم إشراكهم في هذه الجهود.

#### **2- تلبية المتطلبات بالتركيز على المستفيدين:**

بعد رضا المستفيد المحور الأساس للجودة لذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا المستفيد ومحاولة معرفة متطلباته وتوقعاته المستقبلية والعمل على تلبيتها.

### 3- تحرير العمل من الأخطاء:

ويمثل هذا المبدأ تصحيح الأوضاع غير السليمة وتحديد المعالم الصحيحة المرتبطة بعمليات الأداء المستخدمة لتلبية المتطلبات بطريقة صحيحة وذات فعالية لتقليل الفاقد والمهدر من الجهد والتكلفة.

### 4- الإدارة عن طريق الوقاية:

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وإلى أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج. ومن خلال القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات في أثناء تقديم الخدمة وذلك لتجنب الأخطاء قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات في أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

### 5- تحديد وقياس تكلفة الجودة:

هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة الخدمة المقدمة وهذه المعايير هي من أسس ومتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة وتتضمن هذه المعايير تحقيق مستويات أفضل في أداء العاملين ومراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم خدمات ذات جودة عالية. والجودة تتطلب بعض النفقات في الموارد التي تنفق على أغراض منع الأخطاء والحد من الفاقد وتمثل هذه النفقات التكلفة الإيجابية للجودة والزيادة في هذه النفقات ترجع إلى عدم تلبية أنشطة الجودة بالتخطيط السليم.

### 6- قياس مدى أداء العمليات والوظائف:

إن الهدف من هذا المبدأ يتصل بجمع البيانات وتحليلها كأساس مساند لأفعال العاملين في المكتبات وبذلك تعد الصراحة في القياس الأساس الذي يبني عليه تقرير الأخطاء وتحديد المشكلات. كما تستخدم كأساس لحل المشكلات والقيام بقرارات الأفعال التصحيحية. وتقرر الأشياء الواجب قياسها وكيفية أداء القياس نفسه بواسطة فريق العمل المختص ويجب استخدام القياسات في تحسين الأداء لا لمعاقبة العاملين.

### 7- تبني وتطبيق أسلوب حل المشكلات والأفعال التصحيحية:

يتحقق هذا الغرض من خلال التحليل للتوصل لجذور المشكلة وتحديد أسبابها وتنفيذ الأفعال التصحيحية المرتبطة بأسباب المشكلة لا أعراضها فقط. لذلك أن يكتسب كل فرد من العاملين بالمكتبة مهاماً فنية وإدارية وأن يكتسب المباراة الضرورية في حل المشكلات والتخلص من الأخطاء وعوامل القصور التي قد يواجهها الفرد في أداء الوظيفة.

### 8 - الحصول على مساندة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ويعد هذا حجر الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة لأن اقتناع الإدارة العليا والعاملين بما سوف تقدمه عملية إدارة الجودة الشاملة يعظم فرص نجاحها، ويجب أن تلتزم الإدارة العليا عن طريق ما تتخذه من أفعال وقرارات إدارة التغيير المرتبطة بالثقافة التنظيمية حتى يمكن خلق بيئة إيجابية ذات طبيعة نشطة يزدهر فيها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ويمثل ذلك مدخلاً سلوكياً بدونه لا يمكن أن تنجح المكتبة في أداء الوظائف والأنشطة المختلفة بكفاءة وفعالية.

## 9- تبني وتطبيق إدارة التغيير:

يمثل الهدف الرئيس من عملية التغيير الثقافي للمكتبة خلق بيئة تهيئ لنجاح المكتبة في أداء وظائفها وعملياتها بنجاح من خلال التزام الإدارة العليا بالتغيير المستمر لمساندة الجودة الشاملة لكل ما ينتج من خدمات.

### مما سبق يتضح أنه:

يجب التأكد من أن المبادئ التسعة السابقة التي يبني عليها إدارة الجودة الشاملة TQM تطبق بفعالية وكفاءة على المكتبات حتى يمكن الوصول إلى الجودة المنشودة من الخدمات لتلبية متطلبات المستفيدين لتحوز على رضاهم، وحتى يمكن تحقيق هذا الهدف فإن مسؤوليات المكتبات المدرسية ينظر إليها من ثلاثة أبعاد تتمثل في:

أ- يجب أن تضع المكتبة معايير داخلية لتحسين جودة الخدمات ويعمل على تحقيقها باستمرار.  
ب - يجب أن تساند المكتبة أغراض المستفيدين وأهدافهم وإمدادهم بالخدمات التي يحتاجون إليها بجودة عالية.

ج - حيث إن كل أطراف المدرسة المتعاملة مع المكتبة تتصل بإدارة الجودة الشاملة فإنه يحتمل أن تواجه أنشطة عملية تحسين خدمات المكتبة صعوبات جمة ان لم يكونوا أطرافاً نشيطة ومساندة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية الثانوية:

هناك عدة عناصر أساسية تمثل مجموعها البيئة الأساسية لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي:

1- تحديد الأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بوضوح ودقة: لا بد من إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر نتائجها المرغوبة لذلك يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

2- اختيار المدخل الملائم لإدارة الجودة الشاملة: من خلال نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة قبل اتخاذ قرار التطبيق لأنه يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ويتم النشر عن طريق تنظيم المحاضرات والمؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

3- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة: وذلك بتوفير الموارد المادية والفنية والتسهيلات الضرورية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة وتهيئة جميع أفراد المؤسسة العاملين فيها نفسياً وذلك لفهم وتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

4- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: يتم تأليف فرق العمل بهدف العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والانتاج.

5- التدريب والتعليم المستمر: من الضروري التركيز على التدريب المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة لتنمية السلوكيات والمهارات التي تؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

6- **تحديد حاجات ورغبات المستفيدين:** وذلك من خلال التعرف على احتياجات المستفيدين والتعرف على احتياجات المؤسسة أيضا بحيث يحدث دمج بين احتياجات المستفيدين واحتياجات المؤسسة دون تعارض.

7- **التشجيع والتحفيز:** إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب.

8- **الإشراف والمتابعة:** من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر.

### **ثانياً: أمثلة من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية:**

لقد قامت بعض الدول الأجنبية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية. وفيما يلي عرض لعدد من الدول التي قامت بالتطبيق:

#### **1- نموذج إنجلترا**

أكدت جميع الدراسات التي أجريت على المدارس الثانوية لاستكشاف المبادئ التي أسهمت في نجاح المكتبات في إنجلترا، أن الأسباب التي دعت إلى ذلك إن المكتبات المدرسية المعنية بالدراسة تواجه تحديات صعبة مثل التمويل المحدود، وعدم وجود إحصائي متخصص لإدارة المكتبة، وعدم وجود المكان المناسب للمكتبة.

وفي بدء مرحلة التحسين قررت هذه المكتبات استخدام مجموعة من المبادئ التي رأت أنها تسهم في نجاحها مثل:

(1) الدور القيادي لمدير المدرسة والتزام موظفي المكتبة.

- ٢) إشراك الأطفال في العمل اليومي بالمكتبة.
- ٣) تشجيع التعاون بين موظفي المكتبة والمدرسين.
- ٤) تحقيق الحد الأقصى من ساعات العمل للمكتبة.
- ٥) توافر المجموعات.
- ٦) تقييم فعالية المكتبة.

### ومن النتائج المترتبة على التحسين:

- يكون كل من الخطة والهدف محدداً وفقاً لأولويات.
- التعرف على المناهج الدراسية.
- الإلمام بمقتنيات المكتبة.
- أهمية توفير البيئة المناسبة للترحيب بالطلاب.
- تمكين المدرسين والطلبة للاستفادة بالوقت في المكتبة.
- إشراك الآباء والأمهات في استخدام المكتبة.

## 2- نموذج تايلاند

في عام ١٩٦٢ أسهمت مكتبة الرابطة التايلاندية مع وزارة التربية والتعليم في وضع معايير لمكتبات المدارس الثانوية واستخدام المبادئ التوجيهية لتحسين وضع المكتبات المدرسية، ومن الأسباب التي دعت إلى ذلك المجموعات لم تكن كافية وغير متوازنة وغالبية الإخصائيين في المكتبات المدرسية غير متخصصين، وكانوا يقومون بوظائف أخرى مثل التدريس بجانب توفير

خدمات المكتبة، وكانت الكتب مصنفة ببساطة ولا يوجد بها أي تفرعات من نظام ديوي للتصنيف، وكانت توضع الكتب في رفوف مغلقة، وبالنسبة للدوريات كان عددها قليلاً جداً وكانت الخدمات تشمل التداول ومعرضاً للأنشطة ومسابقات الألعاب.

وبدأت مرحلة التحسين والتي كانت في عام 1979 واستخدمت مجموعة من المبادئ التي رأت أنها تسهم في نجاحها مثل:

- (١) تدريب الإخصائيين على العمل.
- (٢) توفير الميزانية اللازمة لشراء الكتب والأثاث والمعدات.
- (٣) تنظيم المكتبة بشكل جذاب يشبه المكتبات الأكاديمية.
- (4) تنظيم مكتبة لدعم التعليم والتعلم مع التركيز على الطلاب.
- (5) تقديم خدمات المكتبة وأنشطتها من خلال استخدام التكنولوجيا ومختلف أشكال الأنشطة التي تعتمد على المشاركة.

**ومن النتائج المترتبة على التحسين:**

- المكتبة مجهزة بشكل كامل للمواد والمرافق.
- استخدام التكنولوجيا.
- تقديم الخدمات لدعم التعلم.

واليوم تعد المكتبات المدرسية عاملاً أساسياً لضمان جودة التعليم.

### **3- نموذج الفلبين**

جميع الدراسات التي أجريت على المدارس والمكتبات في الفلبين في الفترة من 1935 - 1979 أكدت أن الأسباب التي دعت إلى التحسين هي الموارد لم تكن كافية والخدمات التي تقدم ليست فعالة على النحو المطلوب للتعليم الحديث.

والكتب لا تصنف ضمن قوائم التصنيف وغير متوازنة والأثاث والمعدات غير كافية ومواعيد فتح المكتبة ليست طويلة بما يكفي للطلاب.

والمكتبة لا تخدم المناهج الدراسية وإحصائي المكتبة لم يكن له أي تدريب في مجال المكتبات.

في عام ١٩٩٨ بدأت في مرحلة التحسين وتم تطوير سبع مكتبات للمدراس الثانوية في مقاطعة كويزان سيتي ومن المبادئ التوجيهية التي صدرت من قبل وزارة التعليم والثقافة والرياضة الأتي:

- 1) التسهيلات المادية.
- ٢) ينبغي أن تكون المساحات متسعة لا تقل عن ٧٢ مترا مربعا.
- 3) ينبغي أن يكون المسئول عن المكتبة موظف متفرغ.
- 4) استخدام المكتبة في خدمة المناهج الدراسية.
- 5) تقديم الخدمات.
- 6) تزويد المكتبة بالموسوعات والقواميس والدوريات والكتب المهنية للمدرسين وأمناء المكتبات.

ومن النتائج المترتبة على التحسين:

وجود قيادة توفر الأموال اللازمة وتساعد على تحقيق الرؤية وقادرة على تنفيذ الخطط.

#### **4- نموذج الصين**

تطوير المكتبات المدرسية الثانوية مر تقريبا بست فترات ومن الأسباب التي أدت إلى التحسين ضيق المكتبات وضعف الأثاث سوء الخدمات فهي بعيدة عن تلبية الحاجة إلى التنمية الاجتماعية وإصلاح التعليم من أجل مواجهة تحديات القرن الجديد.

#### **- المرحلة الأولى في التحسين من عام 1949 حتى 1953 وتم فيها:**

تعديل نسبة الكتب والتخلص من الكتب المرجعية وتغيير بعض القواعد وإعادة التنظيم الفني وإضافة عدد من الموظفين الجدد ولا يشترط التفرغ.

وإنشاء عدد من المكتبات في جميع أنحاء البلاد وكانت المكتبات في ذلك الوقت صغيرة الحجم محدودة الكتب سيئة المرافق.

وفي خلال سنوات من الجهود قدمت الحكومة القروض لتوفير الخدمات المكانية حتى تصل إلى شكل أولي للمكتبات المدرسية في الصين الجديدة.

#### **- المرحلة الثانية منذ عام 1954 وحتى 1965:**

منذ عام 1954 والمكتبات المدرسية دخلت في مرحلة جديدة من البناء من جميع النواحي، وزاد عدد الكتب في المكتبات واهتمت المكتبات بالعمل المهني الأساس للكتاب الفهرسة والتصنيف، واستمرت المكتبات في تقديم الخدمات وتوفير الكتب والسلطات المسؤولة في جميع أنحاء البلاد اهتمت بتدريب موظفي المكتبة وعلاوة على ذلك في بعض الدول الكبيرة والدول متوسطة الحجم وبعض المكتبات العامة تم إنشاء شبكات تعاونية للمكتبات بما في ذلك المكتبات

المدرسية من خلال أكثر من عشر سنوات من الجهود زاد عدد المكتبات والمجموعات بدرجة كبيرة.

### - المرحلة الثالثة: سنة 1966 وحتى 1976:

خلال 1966 - 1976 هوما يسمي " الثورة الثقافية الكبرى " قد تضررت المدارس والمكتبات بدرجة كبيرة وأغلقت أبوابها، وبعضها تعرض لأضرار جسيمة مثل السرقة والحرق، وكانت الخسائر كبيرة حيث توقف شراء الكتب الجديدة والتصنيف والفهرسة كما أخضع العديد من الموظفين الفنيين للعقوبة البدنية وأجبروا على ترك وظائفهم وكانت هناك فوضى إدارية ومن ثم تراجعت المكتبات المدرسية في هذه الفترة.

### - المرحلة الرابعة: منذ عام 1977 وحتى 1979:

عند نهاية الثورة الثقافية الكبرى في أكتوبر 1976 في الصين بدأت المكتبات المدرسية تصحيح سوء التصرف وبدأت في تعديل وتعزيز الموظفين الفنيين وإعادة صياغة القواعد والأنظمة والمكتبات المدرسية عادت تدريجياً إلى وضعها الطبيعي.

### - المرحلة الخامسة: منذ عام 1980 وحتى 1992 :

يشهد عام 1980 خلال الفترة من عام 1992 تطوراً كبيراً في المكتبات المدرسية في الصين والعوامل أو المبادئ التي أدت إلى ذلك هي:

(أ) السلطات المسؤولة على جميع المستويات تضع سلسلة من الخطط الجديدة وتنفذها لتعزيز تطوير المكتبات.

(ب) حجم المكتبة زاد.

ج) العمل المهني للمكتبات كانت فعالة للغاية مثل جودة الخدمات، تحويل الرفوف المغلقة إلى الرفوف المفتوحة، وقت الخدمة زاد. ساعدت المدرسة في التعليم والتعلم وتوفير المواد المرجعية للمعلمين والطلاب، مشاركة الطلاب في الأنشطة خارج الصف، تدريب الطلاب على استخدام المكتبة.

### - المرحلة السادسة: منذ عام 1993:

منذ عام 1993 والمكتبات المدرسية في الصين قد دخلت فترة جديدة من التنمية المستقرة، في كل مكتبة مرافق متجددة وزيادة في عدد الكتب وتحسين قواعدها وأنظمتها وتدريب موظفيها وتحسين نوعية الخدمات والعمل الموحد والتعاون وتقاسم الموارد.

### ومن النتائج المترتبة على التحسين:

وضعت مجموعة كاملة من القواعد والأنظمة التي لعبت دوراً إيجابياً في مساعدة المدارس على التعليم والتدريس والبحث والتعلم والعمل والإقراض بين المكتبات والمشاركة في عمليات الشراء.

### 5 - نموذج هونج كونج

منذ بداية إنشاء المكتبات المدرسية في هونج كونج في عام 1979م وهي في تطوير مستمر وكانت المكتبات المدرسية في المدارس الثانوية تضع الكتب في خزائن، والطلاب والمعلمين حريصين على استخدام المكتبة رغم ضيق المكان.

وفي أكتوبر 1997م أعلنت حكومة منطقة مكاو الإدارية على وضع خطة لتحسين التعليم المدرسي والمكتبات المدرسية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والتعليم.

### ومن الأسباب التي أدت إلى التحسين:

- يوجد شخص واحد لإدارة وتنظيم المكتبات المدرسية.
- تقديم الدعم المناسب لأمناء المكتبات.
- التخطيط للأنشطة.
- تعليم الطلاب المهارات البحثية لإنجاز المهام.
- إشراك الآباء في استخدام المكتبة.
- برامج لتعليم الطلاب على استخدام المكتبة على نحو فعال في خدمة المناهج الدراسية.
- مشاركة الطلاب في المكتبة ومكافأتهم من خلال السابقات.
- شراء مجموعات الكتب وأشرطة الفيديو والأقراص المدمجة.
- شراء أجهزة لتشغيل شرائط الكاسيت والفيديو والتلفزيون.
- تنظيم حلقات دراسية وتدريبية للمعلمين وأمناء المكتبات لتعزيز الممارسة المهنية ودورات لتجديد المعلومات والحصول على مزيد من المهارات التقنية وتحديثها.
- وضعت وزارة التعليم جميع المعايير لضمان توحيد الأثاث والمعدات وفي معيار التصنيف تستخدم اثنين من خطط التصنيف للمجموعات الإنجليزية والصينية وتستخدم خطة لتصنيف ديوي العشري للمجموعات الصينية في هونج كونج يوجد أربع وحدات تساعد على التطوير المهني في المدارس والمكتبات.
- الوحدة الأولى: مكتبة وزارة التربية والتعليم وهي مفيدة للغاية في القرارات والمعايير على الجانب الإداري وتنشر رسالة إخبارية مرتين في السنة لتبادل الخبرة داخل المكتبات.

- **الوحدة الثانية:** هونج كونج المهنية للمدرسين ( Hkptu ) للحفاظ على أمناء المكتبات المدرسية مجموعة وتهدف إلى تنظيم المكتبات والزيارات والحلقات الدراسية لأمناء المكتبات لتعزيز المعرفة المهنية وهذه المجموعة لا تملك عضوية بل تخدم جميع المدارس والمكتبات في هونج كونج.

- **الوحدة الثالثة:** هونج كونج مكتبة الرابطة ( HKLA ) هي هيئة مهنية لمجتمع المكتبة في هونج كونج وأمناء المكتبات المدرسية HKLA تقبل أن تكون عضوا كامل العضوية.

- **الوحدة الرابعة:** هونج كونج المعلمين المكتبات رابطة ( HKTLA ) تهدف إلى تنظيم الأفراد من نفس المهنة ومعرفة بعضهم البعض وتبادل الخبرات، كما تنظم أنشطة وحلقات دراسية لمناقشة المشاكل المشتركة وتنتشر رسالة إخبارية نصف سنوية وتعطي فرصة للتعبير عن أفكار أمناء المكتبات.

### **ومن النتائج المترتبة على التحسين الآتي:**

بدأت التغيرات في التطوير المهني والخدمات والمكتبات المدرسية مستعدة للدور الريادي على طريق المعلومات السريع، وأمناء المكتبات المدرسية في المدارس الثانوية في هونج كونج تواجه تغيرات وتحديات كبيرة، والأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات وتكثيف استخدام الكمبيوتر في المكتبات والبيئة واتساع الوعي والمعرفة المهنية، وهذه كلها تسهم في السعي إلى الكفاءة المهنية للمدرسة وأمناء المكتبات.

### **وفي الختام تبين مدى أهمية عرض هذه النماذج الاسترشادية العالمية حيث:**

إنه بعرض هذه النماذج يتضح أنه توجد مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج على العناصر التي تمثل المتطلبات الرئيسة واللازمة للتحسين التي يمكن الاستفادة منها ووضع

البداية التمهيديّة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات المدرسية لتطوير خدماتها في المدارس الثانوية موضوع الدراسة.

ومن هذه المبادئ:

- 1- التركيز على الطالب والاهتمام بمشاركته للإدارة.
- 2- تكون الخطة محددة وكذلك الهدف.
- 3- لابد من وجود قيادة تساعد على تحقيق الرؤية وتكون قادرة على تنفيذ الخطط وتوفير التسهيلات المادية.
- 4- استمرارية التطوير والتحسين.
- 5- اعتبار كل فرد في المؤسسة مسئولاً عن الجودة.
- 6- أن تكون جميع العمليات المنفذة متضمنة للجودة الشاملة وتراعي متطلبات التغيير الثقافي.
- 7- تقديم الدعم المناسب لأمناء المكتبات.
- 8- استخدام التكنولوجيا.
- 9- التدريب والتعليم والتعلم المستمر.
- 10- المدرس المكتبي وذلك بإعطاء فرص للتعليم مختلفة تؤهله لهذا اللقب.

# الفصل الخامس

## معايير تقييم الجودة في المكتبات الجامعية

## تمهيد

جاء المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية الصادر عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) لیسد حاجة المكتبات الجامعية العربية الشديدة لمعيار موحد يضبط إيقاع الممارسات العملية، ويرتقي بأدائها ويعمل على التحسين والتطوير المستمر، وقد سعى هذا الفصل إلى التعرف على هذا المعيار من حيث البنية والمؤشرات الأساسية، ثم مقارنته بمعيار مجلس ضمان الجودة للجامعات العربية ومعيار جمعية مكتبات الكليات ومكتبات البحوث.

تعتبر المكتبات الجامعية أحد أهم الكيانات الأساسية في أي جامعة في العالم، حيث تشارك المكتبات الجامعية الجامعة (وهي المؤسسة الأم) الرؤية والرسالة وتعمل على تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، أي أن المكتبة الجامعية يمكن أن تشكل أحد عناصر القوة في أي جامعة، كما يمكن أن تشكل أحد أوجه القصور، وعلى أية حال فالعلاقة بين الجامعات ومكتباتها علاقة طردية في القوة والضعف، وأيضاً في الإيجاب والسلب، ومن هنا سعت الهيئات والجمعيات الدولية والإقليمية والعربية إلى وضع معايير للمكتبات الجامعية تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر.

ولقد كانت حاجة العالم العربي متزايدة لسنوات عديدة إلى معايير تتلاءم مع البيئة العربية ومكتبات جامعاتها، ومن ثم فقد سعى الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) إلى سد هذه الفجوة فأصدر المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية العربية والذي يشكل لبنة أساسية مهمة في تحسين وتطوير المكتبات الجامعية في العالم العربي، وفي هذا الفصل تم بيان هذا المعيار من حيث بنيته و أبعاده ومدى تكامله و اتساقه وقابليته للتطبيق والمشكلات التي يمكن أن تشوبه عند التطبيق ويتم ذلك من خلال تطبيقه على إحدى المكتبات الجامعية.

الإطار النظري يتكون الإطار النظري في هذا الفصل من عنصر أساسي ألا وهو:

عرض لـ "المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية الصادر عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)".

### - المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية

صدر "المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية" في نوفمبر 2013 عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)، وهو يقع في أربعة أقسام أساسية وهي:

**القسم الأول: المقدمة المنهجية:** وعُرض فيه للقائمين على إعداد المعيار، ثم المعيار في الاصطلاح والمفهوم ثم مجال التغطية.

**القسم الثاني: أفضل الممارسات:** وفيه تم عرض الإسهامات الأجنبية والعربية، وقد قسمت هذه الإسهامات إلى فئتين اثنتين:

أ- المعايير الموحدة الشاملة: وهي تلك التي تغطي معظم أنشطة المكتبات وتم في هذه الجزئية تناول المعايير الأجنبية والعربية كما يلي:

"فيما يتعلق بالإسهامات الأجنبية تم تناول المعايير الآتية:

- Standards for Libraries in Higher Education.
- Philippine Association of Academic and Research Libraries.
- Standards for Academic Libraries.

- Canadian Association Standard of College and University Libraries.

فيما يتعلق بالإسهامات العربية تم تناول المعايير الآتية:

- دليل ضمان الجودة للجامعات العربية أعضاء الاتحاد.
  - معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومؤشراتها.
  - معايير لجنة الاعتماد الأكاديمي للترخيص والاعتماد (الإمارات).
  - متطلبات النظام العماني لضمان الجودة في التعليم العالي (سلطنة عمان).
  - دليل اعتماد مؤسسات التعليم العالي (مصر).
  - معايير التقويم والاعتماد للبرنامج التعليمي (السعودية).
  - الخطة الوطنية لتطوير برامج التعليم ومناهجه (سوريا).
  - دليل ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (ليبيا).
  - معايير الترخيص والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي (قطر).
- ب - المعايير الموحدة الجزئية:** ومعظمها من الموجزات الإرشادية وأفضل الممارسات التي تركز على برنامج معين أو خدمة معينة وفي هذه الجزئية تم تناول المعايير الآتية:

- ACRL Guidelines for University Library Services to Undergraduate Students.
- Association of College and Research Libraries Standards for Faculty Status for Academic Libraries.
- Guidelines for Instruction Programs In Academic Libraries.

- ACRL's Institute for Information Literacy. Characteristics of Programs of Information Literacy that illustrate Best Practices: A Guideline.
- Guidelines for Best Practice in Interlibrary Loan and Document Delivery.
- International Resources Sharing and Document Delivery: Principles and Guidelines for Procedure.
- Whole building design guide academic library.

**القسم الثالث: المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية:** يتكون القسم الثالث من المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية من أحد عشر معياراً أساسياً ينبثق من كل معيار منها عدداً من المؤشرات بإجمالي (٣٣٨) مؤشراً، ويتفاوت عدد المؤشرات التابعة لكل معيار من معيار الآخر، أما المعايير الأساسية فهي:

- التنظيم الإداري والمالي.
- العضوية في الاتحادات والجمعيات المهنية.
- تصميم المباني وتوزيع المساحات.
- أنظمة وسياسات الوقاية والأمن والسلامة.
- بناء المجموعات وتنميتها. أنظمة الإجراءات الفنية.
- النظم الآلية.
- خدمات المكتبات التقليدية.
- خدمات المكتبات الرقمية.

• سياسات تسويق الخدمات والياتة.

• الحضور الإلكتروني والياتة.

سوف يتم تطبيق هذه المعايير الأساسية على المكتبات وتقييم الجودة في المكتبات الجامعية بمكتبات جامعة جنوب الوادي.

- طلابنا الأعزاء مرفق لكم المعيار العربي الموحد الصادر عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) لتقييم المكتبات الجامعية.

## المصادر والمراجع:

- بدران، شبل و البيلاوي، حسن حسين و محفوظ، أحمد فاروق. (2015). إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- بركات، أحمد. أهمية ودور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- سعد، وحيد موسى. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- محمد، سمية سيد صديق و خليفه، شعبان عبد العزيز. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المدرسية. القاهرة: مطبعة الغد للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، خالد حسين. (2017). المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية الصادر عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، دراسة تجريبية عن المكتبة المركزية بجامعة حلوان. كلية الآداب.
- الهواشي السيد عبد العزيز - معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي - القاهرة عالم الكتب 2007 ص 20 .
- الخزاوي محمد - إدارة الجودة الشاملة - دار البازوي، عمان 2012 ص 25.
- محمود خفير - إدارة الجودة الشاملة - دار المسيرة، عمان 2010.
- نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت - دار صفاء عمان 2010 ص 32
- زاهر ضياء الدين - إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة - دار السحاب، القاهرة 2008
- الترتوري محمد عوض، جويحان اغادير - إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات - دار السيرة، عمان 2009

- العضااضي سعيد بن علي - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم  
العالي - دار المرتضي، بغداد العراق.

الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات  
(اعلم)



# المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية

إعداد:

أ.د. شريف كامل شاهين أ.د. أسامة السيد محمود  
أ.د. يسريّة عبد الحليم زايد  
قسم المكتبات والوثائق والمعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة.

مراجعة:

أ.د. حسن عواد السريحي



إشراف: أ.د. حسن عواد السريحي  
نوفمبر 2013

# الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات اعلم



## المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية

إعداد:

أ.د. شريف كامل شاهين

أستاذ ورئيس قسم المكتبات والوثائق والمعلومات

كلية الآداب - جامعة القاهرة.

أ.د. أسامة السيد محمود

أستاذ المكتبات والمعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة.

أ.د. يسرية عبد الحلیم زايد

أستاذ المكتبات والمعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة.

مراجعة وإشراف: أ.د. حسن عواد السريحي

نوفمبر ٢٠١٣

ح الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) ١٤٣٤ هـ

فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة من المؤلفين

المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية / مجموعة من المؤلفين -

جدة ، ١٤٣٤ هـ

١٣٢ ص ، ٢٤×١٧

ردمك: ٩-٢-٩٠٥٠٦-٦٠٣-٩٧٨

١- المكتبات الجامعية أ. العنوان

ديوي: ٧ ، ٠٢٧ ١٠٧٨٢ / ١٤٣٤

رقم الإيداع : ١٠٧٨٢ / ١٤٣٤

ردمك: ٩-٢-٩٠٥٠٦-٦٠٣-٩٧٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## قائمة المحتويات

٧	كلمة رئيس الإتحاد.....
٩	أولاً - المقدمة المنهجية.....
٩	١-١ القائمون بوضع المعيار.....
١٠	٢-١ الحاجة للمعيار والهدف منه.....
١١	٣-١ المصطلح: المعنى والمفهوم.....
١٣	٤-١ مجال التغطية والتطبيق العملي للمعيار.....
١٤	٥-١ آلية التنفيذ.....
١٥	ثانياً - أفضل الممارسات (التجارب الأجنبية والعربية).....
١٥	١-٢ الإسهامات الأجنبية.....
٣٩	٢-٢ الإسهامات العربية.....
٥٧	ثالثاً - متن المعيار وبنيته (مؤشرات المحتوى).....
٥٧	١-٢ التنظيم الإداري والمالي.....
٦٤	٢-٢ العضوية في الإتحادات والجمعيات المهنية.....
٦٧	٣-٢ تصميم المباني وتوزيع المساحات.....
٩٤	٤-٢ أنظمة وسياسات الوقاية والأمن والسلامة ومكافحة الأزمات.....
١٠٠	٥-٢ بناء المجموعات وتمييزها.....
١٠٥	٦-٢ أنظمة الإجراءات الفنية.....



- ١٠٧ ..... ٧-٣ النظم الآلية
- ١٠٩ ..... ٨-٣ خدمات المكتبات التقليدية
- ١١٥ ..... ٩-٣ خدمات المعلومات الرقمية
- ١١٧ ..... ١٠-٣ سياسات تسويق الخدمات وآلياته
- ١١٨ ..... ١١-٣ الحضور الإلكتروني للمكتبة الجامعية
- ١٢٧ ..... رابعاً - المصادر العربية والعالمية
- ١٢٧ ..... ١-٤ المصادر العربية
- ١٢٩ ..... ٢-٤ المصادر الأجنبية



## كلمة رئيس الاتحاد

أ.د. حسن عواد السريحي

بسم الله الرحمن الرحيم وصلاة وسلام على اشرف خلق الله خاتم الأنبياء والمرسلين والصلاة والسلام على أنبياء الله ورسله أجمعين ..

في التسعينات الميلادية كنت وأخي الحبيب الأستاذ الدكتور شريف شاهين ، عندما كان يعمل بجامعة الملك عبدالعزيز ، نتحدث دائما عن أحلامنا تجاه هذا التخصص وهذه المهنة وكنا نتحمس للعطاء من أجل نهضة هذا التخصص والممارسات المهنية ومن ضمن ما كنا نحلم به هو اتجاه الجمعيات الوطنية والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات للقيام بأدوارها الحقيقية في تطوير العمل المعياري المهني وخدمة التخصص والمهنة عبر مبادرات وأعمال تؤصل فكر المؤسسة والممارسات المعيارية وكان الحديث عاما. وبعد تسنم المكتب الحالي وتشريفي برئاستي له كان احد أهدافنا تطوير معايير اعلم للمكتبات بأنواعها ومساعدة المكتبات والمهنيين في تطبيق ممارسات مهنية عربية تستفيد من الممارسات العالمية وهذا ما دفعنا للاستفادة من الخبرات العربية المتميزة في كل معيار وهو ما اجتمع في هذا العمل الذي يتناول المكتبات الجامعية بانضمام ثلاثة من الأساتذة الكبار ومن ضمنهم أ.د. شريف لنحقق سويا ما كنا نتحدث عنه حلما في سنوات مضت ونكون جزء من هذا الانجاز.

ان الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات برؤيته الحالية يصنع تاريخا ويؤصل لفكر معياري في الممارسات المهنية ونأمل ان نكون بهذا العمل والأعمال الأخرى قد



بدأنا في مسيرة جديدة تهتم بنهضة المهنة ونهضة التخصص . ونحن في الاتحاد نعمل في اتجاهات متنوعة منها ترجمة معايير الافلا وإتاحتها باللغة العربية وتطوير معايير اعلم للمكتبات وتطوير مؤشرات الأداء وغيرها

والمكتبات الجامعية في أي بلد في العالم هي مرافق معلومات أساسية قد تكون الأقوى والأبرز والأكثر نشاطا وتفاعلا ولها ادوار متعددة ويجب ان لا نرضى في عالمنا العربي بغير تميز المكتبات الجامعية أو الأكاديمية على وجه العموم. ونحن نضع بين أيديكم هذا العمل ليكون أداة للتميز والعمل المعياري المهني خاصة وأن المكتبات الجامعية ومع اتجاه الجامعات نحو الاعتماد الأكاديمي مطالبة بالعمل المعياري الذي يتوافق واحتياجات مجتمع الطلاب والأساتذة والبرامج الأكاديمية والمجتمع المحيط.

كل الشكر للأساتذة أعضاء فريق العمل والمراجعة والأمل معقود على استمرار الفكر ومراجعة المعايير بصفة دورية وتطويرها خاصة وان عالم المعلومات هو عالم سريع التطوير وفكر خدمات المكتبات هو فكر ابداعي لا حدود له.



## معيار الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)

### المكتبات الجامعية

#### أولاً - المقدمة المنهجية

#### ١-١ القائمون بوضع المعيار:

فريق من الخبراء العرب من أصحاب المؤهلات العلمية الرفيعة والخبرات المهنية الطويلة في العمل المهني في المكتبات الجامعية، هذا فضلاً عن إشرافهم على العديد من الرسائل الجامعية في المجال نفسه، وإعدادهم لأبحاث ودراسات ومقالات منشورة في المؤتمرات والدوريات العلمية المحكمة. ويتألف فريق العمل من الآتي:

**أ.د. شريف كامل شاهين** - أستاذ ورئيس قسم المكتبات والوثائق والمعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة. رئيساً

وقد تولّى إعداد مؤشرات قطاعات: التنظيم الإداري والمالي، والنظم الآلية، وخدمات المعلومات الرقمية، وسياسة تسويق الخدمات والبرامج والحملات الدعائية. هذا فضلاً عن كتابة المقدمة المنهجية والتحرير والإخراج لكافة عناصر المعيار وأقسامه لضمان التوحيد في طريقة الصياغة والعرض كوحدة متكاملة.

**أ.د. أسامة السيد محمود** - أستاذ المكتبات والمعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة. عضواً



وقد تولى إعداد مؤشرات قطاعات: سياسات بناء المجموعات، وأنظمة الإجراءات الفنية، وخدمات المعلومات التقليدية. بالإضافة إلى إستعراض التجارب العربية في مجال معايير المكتبات الجامعية.

**أ.د. يسرية عبد الحليم زايد** - أستاذ المكتبات والمعلومات - كلية الآداب - جامعة القاهرة. عضواً

وقد تولت إعداد مؤشرات قطاعات: عضوية الإتحادات والجمعيات المهنية، وتصميم المبنى وتوزيع المساحات، وأنظمة الوقاية وسياساتها، والحضور الإلكتروني عبر المواقع على الإنترنت. بالإضافة إلى إستعراض التجارب العالمية في مجال المعايير الدولية.

## ٢-١ الحاجة للمعيار والهدف منه :

مساعدة المكتبات الجامعية وغيرها من المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي من كليات أو أكاديميات أو غيرها على تطوير نفسها ومواكبة التطورات في مجالها والإرتقاء بمقومات عملها من عمليات وأنظمة وأدوات وأفراد وخدمات ووظائف وغيرها لتحقيق أهدافها وأغراض العمل. وقد استنبطت هذه المعايير من الدروس المستفادة من أحسن ممارسات مرافق المعلومات في العالم. ومن المعروف أن عملية التقييم وفق المعايير تستلزم مجموعة من المؤشرات التي تجعل هذه المعايير إجرائية يمكن تطبيقها على الواقع. فالمعيار خاصية يجب احترامها له خصائص عامة ومجردة تطبق على محتويات مختلفة. أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعيار سواء كمية أو نوعية.



## ٣-١ المصطلح: المعنى والمفهوم

### المعايير Standards

مواصفة مقبولة على نطاق واسع ومتفق عليها عالمياً لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه الشيء<sup>(١)</sup> كما يعرف المعيار بأنه مجموعة محددة مسبقاً من القواعد، الشروط أو المتطلبات المتعلقة بتعريف المصطلحات، تصنيف المكونات، تحديد المواد، الأداء أو الإجراءات، تخطيط العمليات، القياسات الكمية أو الجودة لتوصيف المواد، المنتجات، الأنظمة، الخدمات أو الممارسة<sup>(٢)</sup>. والمعيارُ (في الفلسفة): نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء. وهو مقياس يُقاسُ به غيرُه للحكم والتقييم<sup>(٣)</sup>.

### المواصفات Specifications

بيان دقيق بالإحتياجات الخاصة الواجب الوفاء بها، أو الخصائص الأساسية التي يسأل عنها العميل سواء في خدمة ما أو سلعة ما أو نظام ما أو عمل ما) والواجب على البائع الوفاء بها. تنقسم المواصفات إلى فئتين هما: (١) مواصفات الأداء، و(٢) مواصفات فنية<sup>٤</sup>.

1-Standard – Business Dictionary.com – Accessed 13th December 2012.  
Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/standard.html>

٢- ما هو المعيار ومن هو IEEE – منتديات الهندسة نت. متاح على العنوان الآتي:  
<http://www.alhandasa.net/forum/showthread.php?t=161553#ixzz2FQh47nkg>

٣- معنى كلمة معيار – قاموس المعاني: لكل رسم معنى. متاح على العنوان الآتي:  
[http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang\\_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A&word=%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%B1](http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A&word=%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%B1)

4-Specification – Business Dictionary.com – Accessed 13th December 2012.  
Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/specification-spec.html>

مصطلح المعيار – منتديات فراشة حواء – متاح على العنوان الآتي:



## المؤشرات Indicators

يتطلب التقييم وفق المعايير مجموعة من المؤشرات التي تجعل هذه المعايير إجرائية، ونميز هنا بين المعيار والمؤشر. فالمعيار هو خاصية يجب احترامها له خصائص عامة ومجردة تطبق على محتويات مختلفة. أما المؤشر فهو علامة يمكن ملاحظتها داخل المعايير (إما كمية أو نوعية) ونلجأ في الغالب إلى تحديد مؤشرات متعددة كي نتبين مدى احترام المعايير خاصة في الحالات التي يصعب فيها ملاحظة المعيار. مثال: معيار الوصف المتكامل لمصادر المعلومات وفق القواعد العالمية. تكون مؤشرات كالاتي: الإلتزام بقواعد RDA - التصنيف وفق خطة تصنيف عالمية - الفهرسة الموضوعية وفق قائمة معيارية للمواد العربية وأخرى للمواد الأجنبية - إكمال MARC... الخ

## أحسن الممارسات Best Practices

طريقة أو آلية لإظهار أفضل النتائج والإنجازات التي تم تحقيقها بشتى السبل، ويمكن استخدامها كمقياس<sup>١</sup>. وهي منهجية تثبت من خلال التجربة والبحث كيفية الوصول للنتائج المرجوة<sup>٢</sup>.

<http://women.bo7.net/girls76498>

1- Best Practice – Business Dictionary.com – Accessed 16th December 2012. Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>

2- Best Practice – Search Software Quality – Accessed 16th December 2012. Available at: <http://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/best-practice>



## المقاييس Benchmarks or Measures

مقارنة ممارسات منظمة ما وأداؤها مع ممارسات منظمة أخرى وأداؤها. وهي تهدف إلى تحديد المعايير، أو أفضل الممارسات من أجل تطبيقها عند قياس الأداء وتحسينه. تستهدف عملية القياس تحقيق الجودة من خلال تحديد الآتي:

- ماذا تفعل الآن؟
- كيف تؤدي هذا العمل؟
- كيف يؤديه الآخرون؟
- كيف تؤدي هذا العمل وفق المقاييس؟
- ما الذي يمكن تحسينه؟ وكيف؟

يعرف Benchmark بأنه المعيار Standard أو مجموعة من المعايير تستخدم كنقطة مرجعية لتقييم الأداء أو مستوى الجودة. ويمكن استخلاصها من التجربة الخاصة بالمؤسسة ومن الخبرات الأخرى للشركات في مجال الصناعة، أو من المتطلبات القانونية مثل التنظيمات البيئية<sup>1</sup>.

## ١-٤ مجال التغطية والتطبيق العملي للمعيار:

المكتبات الجامعية/ الأكاديمية، مكتبات الكليات أو الأكاديميات أو غيرها. المكتبة الجامعية هي مكتبة جامعة أو نظام مكتبة تم إنشاؤها وإدارتها وتمويلها من جانب جامعة من الجامعات من أجل الوفاء بالإحتياجات المعلوماتية، والبحثية والتعليمية

1- Benchmark – Business Dictionary.com – Accessed 13th December 2012. Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmark.html>



للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها. تحرص بعض الجامعات الكبيرة على تخصيص مكتبة للطلاب ومكتبة أخرى منفصلة للدراسات العليا. ويمكن إعتبار مكتبات الجامعات الكبيرة ذات المجموعات الضخمة من مصادر المعلومات مكتبات بحثية Research libraries<sup>1</sup>

### ١-٥ آلية التنفيذ

- (١) الالتزام العام من الإدارة العليا لمرفق المعلومات بالتطوير والعمل وفق المعايير العربية من أجل تحقيق أهداف مرفق المعلومات.
- (٢) المراجعات المنتظمة لكافة جوانب ومحاور ومؤشرات كل معيار.
- (٣) مواصلة عمل القائمين على مرفق المعلومات على التطوير طوال فترة عملها.
- (٤) الإلتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل التي ينظمها الاتحاد العربي من أجل شرح وتفسير المعايير العربية.
- (٥) الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات هو المؤسسة المهنية العربية الوحيدة صاحبة الحق في الحصول على نتائج تطبيق مؤشرات تلك المعايير على الأداء الحقيقي والفعلي لمرفق المعلومات العربية من أجل نشر جداول الترتيب الطبقي لتلك المرافق ومنح الجوائز وشهادات التقدير.

---

1- Reitz, Joan M. (2013) ODLIS: Online Dictionary for Library and Information Science – Accessed 2nd October 2013 – Available at: [http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis\\_u.aspx](http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_u.aspx)



## ثانياً – أفضل الممارسات (التجارب الأجنبية والعربية)

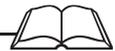
يمكن تصنيف المعايير الموحدة والخطوط الإرشادية، وأفضل الممارسات الصادرة للمكتبات الجامعية تحت فئتين رئيسيين:

**الفئة الأولى:** المعايير الموحدة الشاملة: أى التى تغطى أغلب أو معظم جوانب العمل فى المكتبات الجامعية مثل الإدارة، وتنمية المكتبات، والمباني، والخدمات، والتسهيلات، والعمليات الفنية، والعاملون ... الخ، والحقيقة أن ما صدر من معايير فى هذه الفئة قليل نسبياً.

**الفئة الثانية:** المعايير الموحدة الجزئية وأغلبها من نوعية الخطوط الإرشادية وأفضل الممارسات التى تركز إما على برنامج معين، أو خدمة محددة.

### ٢-١ الإسهامات الأجنبية:

نستعرض فى الصفحات التالية التجارب الأجنبية لما صدر من معايير موحدة وخطوط إرشادية وأفضل الممارسات الموجهة فقط للمكتبات الأكاديمية بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة خاصة، ويقتصر هذا العرض على التجارب الأجنبية الصادرة عن الجمعيات أو الاتحادات المهنية الوطنية أو الدولية مع استبعاد ما صدر عن أفراد، كذلك يقتصر العرض على ما هو متاح فقط من هذه المعايير، أو الخطوط الإرشادية، أو أفضل الممارسات سواء فى شكل مطبوع، أو عبر الويب، وأمكن الوصول إليه، إلى جانب عرض ما هو متاح باللغة الإنجليزية فقط، حيث أن هناك بعض المعايير، أو الخطوط



الإرشادية ، أو أفضل الممارسات متاحة بلغات أخرى مثل معايير المجلس الاسترالي  
لأمناء المكتبات الجامعية: Council of Australian University Librarians الذى  
يتيح بعض مطبوعاته باللغة الأسبانية فقط.

## ٢-١-١ المعايير الموحدة الشاملة

### ٢-١-١-١ معايير جمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية (أمريكا)

على الرغم من الحاجة الملحة لوجود معايير موحدة للمكتبات الجامعية منذ  
وجود تلك النوعية من المكتبات إلا أن الجهود الفعلية لإعداد وإصدار مثل هذه المعايير  
قد بدء متأخرًا بعض الشيء، فقد بدأت هذه الجهود عام ١٩٦٧ فقط نتيجة للانطباع  
الجيد من جانب أمناء المكتبات الجامعية بأمريكا عن المعايير الموحدة لمكتبات الكليات  
Standards for college Libraries التى صدرت عام ١٩٥٩ من جانب جمعية مكتبات  
الكليات والمكتبات البحثية (Association of college and Research Libraries  
ACRL).

وبالفعل تم تشكيل لجنة مشتركة من جمعية مكتبات الكليات والبحوث، وجمعية  
مكتبات البحوث (Association of Research Libraries (ARL) ، استمرت هذه  
اللجنة المشتركة بين الجمعيتين في العمل منذ عام ١٩٦٧ - ١٩٧٨ حيث صدرت أول  
معايير وحدة للمكتبات الجامعية في أمريكا عام ١٩٧٩ بعنوان : Standards for  
(University Libraries . (Lynch, 1982, p. 33

وقد قدمت هذه المعايير إطارا عاما يمكن من خلاله الحكم على جودة المكتبة  
الجامعية، على أن يؤخذ في الاعتبار الظروف الفردية الخاصة بكل مكتبة ، إذ أنه لم



يكن من بين أهداف هذه المعايير إعطاء مواصفات معيارية تصلح للتطبيق على جميع المكتبات الجامعية ، وقد ركزت هذه المعايير على الخدمات إلى جانب المكتبات ، التي كانت المعايير تركز عليها في المقام الأول، كما حددت هذه المعايير بعض المعايير الكمية إلى جانب المعايير النوعية (Lynch, 1982, p. 39).

كإجراء طبيعي وبمرور الوقت، قامت "لجنة مراجعة معايير المكتبات الجامعية داخل جمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية University Library standards Review. ACRL ، بمراجعة المعايير الموحدة الصادرة عام ١٩٧٩ في ضوء ما تلقته من آراء وتعليقات ومقترحات من جانب المهتمين بالمعايير الموحدة، ومدراء المكتبات الجامعية وذلك خلال الاجتماعات السنوية للجمعية الأمريكية للمكتبات ومن خلال استبيان وجه إلى مدراء المكتبات الجامعية الذين تم تقسيمهم إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى: تعلم بوجود المعايير وتستخدمها (٤٧٪) ، والفئة الثانية : تعلم بوجود المعايير ولا تستخدمها (٣٨٪) ، والفئة الثالثة: لا تعلم بوجود المعايير الموحدة (١٦٪). وقد تم التعرف على أسباب عدم استخدام المعايير الذي دار حول سببين رئيسيين هما : عدم مساندة الإدارة (الحرم الجامعي) لاستخدام معايير المكتبات، واستخدام معايير الاعتماد بدلا منها (Iannuzzi & Brown, 2010, p. 486) . كما حدد المدراء أيضا المعلومات التي يريدون أن تتضمنها المعايير الجديدة وتلخصت في الحاجة إلى معلومات أكثر من تطبيق القياس المقارن، وربط المعايير بمعايير الاعتماد - وهو الاتجاه السائد الآن - أو كيفية القيام بالدراسة الذاتية ، والتركز على تقييم المحصلات (التأثيرات) وكيفية القيام بذلك (Iannuzzi & Brown, 2010 p. 487) .



وقد راعت جمعية مكتبات الكليات والبحوث (ACRC) هذه المتطلبات عند إصدارها المعايير الجديدة عام ١٩٨٩، أى بعد مرور عشر سنوات على المعايير السابقة، وقد صدرت هذه المعايير بعنوان:

"Standards for University Libraries: Evaluation of Performance"

وقد وجهت هذه المجموعة من المعايير فى المقام الأول لمدراء المكتبات الجامعية، وهيئات التقييم مثل فرق الاعتماد والجودة، على الرغم من أن كل منهما قد يستخدم هذه المعايير لتقييم المكتبة، إلا أن ذلك قد يتم لأسباب مختلفة تماما (ACRL, 1989).

كما أكدت هذه المعايير أخرى على أن كل تشكيل مكتبي جامعي متفرد فى حد ذاته، ومن ثم فعلى كل تشكيل أن يضع معايير الأداء والتقييم الخاصة به، على أن يتم ذلك فى ضوء رسالة المكتبة الجامعية وأهدافها.

### وتشتمل المعايير الصادرة عام ١٩٨٩ على النقاط الآتية :

دور المكتبة الجامعية فى إطار سياسات المعلومات والأهداف الأكاديمية.

القسم أ : تحديد الأهداف والأغراض ويشمل ذلك :

- المشاركون أو أصحاب المصلحة.

- العمليات.

- الناتج

القسم ب : العوامل التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الأهداف وتشمل :

- الميزانية ومصادر التمويل ( المصروفات الرأسمالية/ ميزانية التشغيل/ ضبط

الميزانية/ الصيانة).



- الموارد البشرية (مستوى التوظيف ، فئات العاملين / العلاقة مع العاملين الآخرين / الإدارة (تنمية العاملين وتطويرهم).
- المجموعات (إدارة المجموعات/ حفظ المجموعات).
- المبنى ( حجم المساحة/ توزيع المساحة/ موقع المساحة/ تخطيط الاحتياجات).
- الخدمات (الإتاحة).
- التعاون .

**القسم ج :** قياس الإنجاز وصياغة بيان التوقعات (الأطراف/ العمليات / الناتج).

**القسم د :** معايير التقييم ( التخطيط/ كفاية الميزانية/ كفاية الموارد البشرية/ كفاية المجموعات ، كفاية المبنى والتجهيزات/ إتاحة المجموعات/ الحفظ والصيانة/ الإفادة من المصادر/ كفاية الخدمات).

وتحت كل نقطة من نقاط الأقسام الأربع السابقة، وضعت المعايير الموحدة التي ينبغي العمل بها (ACRL, 1989) .

وبعد مرور خمس سنوات على المعايير السابقة، أصدرت " جميع مكتبات الكليات والمكتبات البحثية) عام ٢٠٠٤، مجموعة أخرى من المعايير الموحدة تحت عنوان:

"Standards for Libraries in Higher Education"

حيث تخلت عن مصطلح "المكتبات الجامعية" واستبدلته بمصطلح " مكتبات التعليم العالى" ليعطى نطاقا أوسع حيث يدخل فيه جميع أنواع مكتبات التعليم العالى. وتختلف هذه المعايير عن سابقتها في أربع نقاط أساسية هي:

١ - تصلح للتطبيق على جميع أنواع المكتبات في التعليم العالى بدء من المعاهد الفنية إلى الجامعات البحثية.



٢ - تعد مبادئ مفتاحية تستخدم كأداة لمساعدة المكتبات في إرساء تحديد أهدافها الفردية في إطار أهداف المؤسسة الأم.

٣ - تركز على إسهام المكتبة في الفاعلية المؤسسية ، وفي محصلات الطلاب.

٤ - تحدد نقاط مقترحة يمكن من خلالها المقارنة مع المكتبات الأخرى (ACRL, 2004)

وهذه المجموعة من المعايير وجهت أساساً إلى جميع المكتبات التي تساند البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ، وقد ركزت على (المدخلات: Inputs) ، و(المخرجات: outputs) ، و(المحصلات: outcomes) ، وليس على المدخلات فقط ، كما اعتمدت هذه المعايير على مقاييس كمية ونوعية ، بالإضافة إلى وضع مجموعة من الأسئلة تحت كل محور من المحاور التي تناولتها تساعد في تقييم كفاءة المكتبة وفعاليتها.

### والمحاور التي تضمنتها هذه المعايير هي:

- نقاط المقارنة المقترحة:
- نقاط المقارنة : قياسات المدخلات .
- نقاط المقارنة : قياسات المخرجات .
- نقاط المقارنة : قياسات المحصلات (التأثيرات).
- التخطيط ، التقييم ، وتقييم المحصلات (التأثيرات).
- الخدمات .
- التعلم .
- الموارد .



- الإتاحة .
- العاملون.
- التسهيلات .
- الاتصال والتعاون.
- الميزانية .

وتحت كل محور من المحاور السابقة وضعت المعايير المرتبطة به، ثم مجموعة الأسئلة التي تساعد عند الإجابة عنها فى تقييم جودة المكتبة .

بعد مرور سبع سنوات على المعايير السابقة، وتحديد فى أكتوبر عام ٢٠١١، قامت جمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية (ACRL) من خلال لجنة المعايير والاعتماد التابعة لها ، بإصدار مجموعة أخرى من المعايير تحمل نفس العنوان السابق:

"Standards for Libraries in Higher Education"

وقد ذكرت فى مقدمة هذه المعايير (ACRL, 2011c) أنها تحل محل جميع المعايير السابقة الصادرة عن الأقسام التابعة لها وهى : قسم مكتبات الكليات College Libraries (CLS) وقسم المكتبات الجامعية (Libraries Section CLS)، وقسم مكتبات الكليات المتوسطة وكليات المجتمع : Community Section CLS (and Junior College Libraries (CJCLS) (ACRL, 2011c. p. 28

وتصلح هذه المعايير الموحدة للتطبيق فى كل أنواع المكتبات الأكاديمية ، على أن تراعى كل مكتبة البنية المتفردة لمستفيديها ، والمؤسسة التابعة لها، وتقدم هذه المعايير إرشادا للمكتبات الأكاديمية لتحمل مسئوليتها كشريك فى تعليم الطلاب، وتحقيق رسالة المؤسسة الأم التابعة لها (ACRL, 2011c, p. 28).



راعت هذه المعايير القضايا والاتجاهات الجديدة في مجال المكتبات والتعليم العالى، وممارسات الاعتماد مع تركيزها على أسلوب التقييم المعتمد على المحصلات (التأثيرات). Outcomes – based assessment.

حيث عرفت (المحصلات: Outcomes) بأنها "الطرق التي تغير من خلالها المستفيدون من المكتبة نتيجة اتصالهم بمصادر المكتبة وبرامجها، ويعنى ذلك التأثيرات التي يمكن أن تحدثها المكتبة على المستفيدين منها، كما أن هذه المعايير ربطت بين معايير المكتبات، ومعايير الاعتماد (ACRL, 2011c, p.7).

وتفترض هذه المعايير أن المكتبات سوف :

١. تلتزم بهذه المعايير .
٢. تحدد وتختار مؤشرات الأداء التي تتوافق مع رسالة المؤسسة الأم التابعة لها.
٣. تصنف مؤشرات الأداء التي تطبق على نوع معين من أنواع المكتبات.
٤. تنشئ محصلات قابلة للقياس تركز على المستفيدين أساساً.
٥. تعد تقييمات كمية و/أو نوعية.
٦. تجمع البراهين والأدلة، من خلال التقييمات، التي توضح درجة النجاح .
٧. تستخدم بيانات التقييم في التحسين المستمر للعمليات المكتبية .

(ACRL, 2011c, p.6)

وتتكون معايير جمعية مكتبات والمكتبات البحثية (ACRL) من تسعة مبادئ أساسية ويندرج تحت كل مبدأ مجموعة من مؤشرات الأداء ، بلغ عددها ٥٧ مؤشراً، والمبادئ التسع الأساسية هي :



١. الكفاءة المؤسسية : ويندرج تحت هذا المبدأ سبعة مؤشرات متعلقة بإنشاء وتطوير، وقياس المحصلات (التأثيرات) على المستفيدين، التي من شأنها الإسهام رفع الكفاءة المؤسسية مع الاستفادة من النتائج فى عملية التحسين المستمر.
٢. القيم المهنية : ويندرج تحت هذا المبدأ سبعة مؤشرات أداء تتعلق بالقيم المهنية التى تتمثل فى الحرية الفكرية، وحقوق وقيم الملكية الفكرية، وخصوصية المستفيدين، وسرية المعلومات، والانخراط فى عمليات تعاونية داخل الحرم الجامعى وخارجه.
٣. الدور التعليمى : ويندرج تحت هذا المبدأ ستة مؤشرات لقياس دور المكتبة كشريك فى المهمة التعليمية، وذلك بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس من خلال ما تقدمه المكتبة لهم فى العملية التعليمية، ومعينات التدريس من أفضل الممارسات التربوية ، وكذلك إتاحة فرص التطوير المهنى.
٤. الاكتشاف : ويوجد تحت هذا المبدأ أيضا ستة مؤشرات لقياس دور المكتبة فى تمكين المستفيدين من اكتشاف المعلومات فى جميع أشكالها من خلال الاستخدام الفعال لوسائل التكنولوجيا الحديثة، وكذلك تنظيم المعرفة.
٥. المجموعات : ورد تحت هذا المبدأ ستة مؤشرات أيضا لقياس قدرة المكتبية على بناء وإتاحة مجموعات قوية وحديثة تدعم مهمة البحث والتدريس .
٦. المساحة : ورد تحت هذا المبدأ سبعة مؤشرات لقياس دور المكتبة كمؤسسة فكرية، حيث يتفاعل المستفيدون مع الأفكار سواء فى البيئة المادية أو الافتراضية لتوسيع مجال التعليم، وتسهيل إبداع معرفة جديدة.
٧. الإدارة: ويوجد تحت هذا المبدأ تسعة مؤشرات لقياس مدى توافق رسالة المكتبة



- وأهدافها مع المؤسسة الأم، ومدى مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد البشرية والمالية بكفاءة ، وتشارك المكتبة مع المكتبات الأخرى... الخ.
٨. العاملون: ويندرج تحت هذا المبدأ ستة مؤشرات لقياس العاملين من حيث مدى كفاية العددية ومدى كفاءتهم النوعية ، ومدى التزامهم بالتطوير المهني لملاحظة التطورات التكنولوجية الحديثة فى المجال.
٩. العلاقات الخارجية: ويندرج تحت هذا المبدأ ثلاثة مؤشرات فقط لقياس مدى انخراط المكتبة مع المجتمع الداخلى والخارجى من خلال الاتصالات، والأنشطة، والمطبوعات.

والحقيقة أنه بعد استعراض المعايير الموحدة الصادرة عن "جمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية ، يمكن القول بأن معايير المكتبات الأكاديمية بصفة عامة، والمكتبات الجامعية بصفة خاصة فى أمريكا أصبحت تعتمد الآن على مبادئ أساسية يندرج تحتها مؤشرات أداء لقياس مدى تحقيقها ، وقد تركت معايير لكل مكتبة أن تضع المحصلات (التأثيرات) الخاصة بكل مؤشر من مؤشرات الأداء لأن ذلك الأمر يختلف من مكتبة لأخرى، وقد أدرجت الجمعية فى الملحق رقم (١) بالمعايير بعض الأمثلة التوضيحية للمحصلات التي يمكن أن تنشئها المكتبة لمؤشرات الأداء ، ويأتي هذا التطور فى بنية وتكوين المعايير الموحدة للربط بين المعايير الموحدة ومعايير الاعتماد والجودة.

#### ٢-١-١-٢ معايير الجمعية الفلبينية للمكتبات الأكاديمية والبحثية (الفلبين)

أصدرت "الجمعية الفلبينية للمكتبات الأكاديمية والبحثية" عام ٢٠٠٠، مجموعة من المعايير الموحدة التي تخدم كخطوط إرشادية لتقييم جودة المكتبة الجامعية، أو مكتبة الكلية بهدف التحسين المستمر .



(Philippine Association of Academic and Research Libraries (PAARL),  
2010)

وزعت المعايير على ستة محاور رئيسية، وبلغ عددها سبعين معياراً، تناولت:

١. الإدارة .
٢. الدعم المادي.
٣. المجموعات .
٤. العاملون.
٥. الخدمات .
٦. التسهيلات المادية ( بما فى ذلك الموقع والمساحة ، والأثاث والأجهزة، والأمن والسلامة).

ثم رأت الجمعية بعد مرور عشر سنوات على إصدار المعايير السابقة (٢٠٠٠) أن هذه المعايير فى حاجة إلى التطوير كى تتناسب مع التغييرات السريعة فى تكنولوجيا المعلومات، وما نتج عنها من تغييرات جذرية فى العمليات والخدمات ، وأشكال مصادر المعلومات ، وكان أن قامت الجمعية بمراجعة معايير ٢٠٠٠ ، وأصدرت مسودة نهائية مقترحة عام (٢٠١٠) . (PAARL, 2011).

وتوجه هذه المعايير فى المقام الأول إلى المكتبات التى تدعم وتساند برامج أكاديمية سواء فى مرحلة ما قبل التخرج ، او مرحلة ما بعد التخرج ، وقد وزعت المعايير على ثمانية محاور رئيسية وبلغ عدد ١٠٩ معياراً (بزيادة ٣٩ معياراً عن معايير عام ٢٠٠٠) ، والمحاور الثمانية هى:

١. الرؤية والرسالة والأهداف.



٢. الإدارة.
٣. الموارد البشرية.
٤. الموارد المالية.
٥. المجموعات.
٦. الخدمات.
٧. التسهيلات.
٨. الروابط والمشاركة.

ويلاحظ بصفة عامة، أن هناك تشابها كبيرا مع المحاور الرئيسية فى معايير ٢٠٠٠، حيث ظلت المحاور الأساسية كما هى (الإدارة، المجموعات، والخدمات، والتسهيلات)، كذلك العاملين، إلا أنها غيرت التسمية من العاملين إلى الموارد البشرية كذلك غيرت من الدعم المادى إلى الموارد المالية، وأضيف فى مسودة ٢٠١٠ محوران جديان هما الرؤية والرسالة والأهداف، ومحور الروابط والمشاركة.

#### ٢-١-١-٣ معايير الجمعية الكندية لمكتبات الكليات والمكتبات الجامعية (كندا)

لم تضع "الجمعية الكندية لمكتبات الكليات والمكتبات الجامعية:

Canadian Association of College and University Libraries  
(CAUL)

معايير موحدة المكتبات الجامعية ومكتبات الكليات بالمعنى المتعارف عليه للمعايير، ولكنها أدرجت القضايا/ الموضوعات التى يمكن أن تكون محوراً للمعايير، واكتفت بسرد إشارات مرجعية بما صدر من معايير موحده و/ أو خطوط إرشادية و/ أو أفضل الممارسات تحت كل محور من هذه المحاور التى تتمثل فى:



- ١ . الإتاحة .
- ٢ . الإدارة .
- ٣ . الميزانية والتمويل .
- ٤ . الاتصال والتكامل .
- ٥ . التعاون .
- ٦ . تنمية المجموعات .
- ٧ . التسهيلات .
- ٨ . التعليم .
- ٩ . التخطيط .
- ١٠ . الموارد .
- ١١ . الخدمات .
- ١٢ . العاملون .
- ١٣ . الإحصاءات (Canadian Association of college and University Libraries. n.d).

## ٢-٢-١ المعايير الموحدة الجزئية :

### ٢-٢-١-١ جمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية (ACRL) بأمريكا :

أهتمت جمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية " بإصدار الموجزات الارشادية وأفضل الممارسات التى تتناول خدمة معينة، أو برنامج محدد... الخ ولعل أهم ما صدر عنها ما يأتى:



ACRL guidelines for university library to undergraduate students

((October 2012a

وقد صدرت هذه المجموعة من الخطوط الإرشادية للمرة الأولى فى يونيو ٢٠٠٥، لكى تستخدم بالربط مع ما أصدرته الجمعية من معايير لمكتبات التعليم العالى التى سبق الإشارة إليها ، وفى عام ٢٠١٢ قامت الجمعية بإعداد مسودة بهذه الخطوط الإرشادية بعد مراجعتها وتعديلها وذلك لمناقشتها خلال اجتماع الجمعية الأمريكية للمكتبات فى يناير ٢٠١٣.

تخدم هذه الخطوط الإرشادية مكتبات الطلاب فى مرحلة ما قبل التخرج، حيث تقوم بعض الجامعات بالخارج إما بتخصيص مكتبة مستقلة لهؤلاء الطلاب، أو يتم تخصيص برامج وموظفين لهؤلاء الطلاب ، وتصلح هذه الخطوط الإرشادية للنوعين معاً.

وتعمل هذه المجموعة من الخطوط الإرشادية كأداة لمساعدة الذين يتولون تقديم الخدمات لطلاب مرحلة ما قبل التخرج ، وتعطى هذه الخطوط الإرشادية أساليب كمية ونوعية لتقييم فاعلية برامج وخدمات ما قبل التخرج فى ضوء المقاييس المتعلقة بالمدخلات والمخرجات ، والمحصلات ، كما تشجع على إجراء المقارنات بين المكتبات المناظرة (ACRL, 2012).

ويمكن استخدام النتائج الخاصة بالتقييم وفقاً لهذه الخطوط الإرشادية فى الاهتمام بنواحى الضعف فى الخدمات الحالية المقدمة لطلاب ما قبل التخرج ، كما يمكن استخدامها أيضاً أثناء التخطيط الاستراتيجي.



## والنقاط التي تتناولها هذه الخطوط الإرشادية هي:

١. المستفيدون.

٢. الخدمات.

٣. الموارد والمجموعات.

٤. الإتاحة.

٥. العاملون.

٦. التسهيلات.

٧. الإدارة.

٨. الميزانية.

وعلى غرار المعايير التي أصدرتها الجمعية عام ٢٠٠٤، فقد حددت في هذه الخطوط الإرشادية نقاط مقترحة للمقارنة فيما يتعلق بالمدخلات والمخرجات والمحصلات، كما وضعت مجموعة من الأسئلة تحت كل محور من المحاور الثمانية السابقة يمكن من خلال الإجابة عنها الحكم عن مدى جودة المكتبة في هذا المحور.

\* \* \*

ACRL Standards for faculty status for academic librarians  
(2011)

قامت لجنة الوضع الوظيفي لأمناء المكتبات الأكاديمية التابعة لجمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية بإصدار هذه المعايير للمرة الأولى في يونيو عام ٢٠٠٧، ثم قامت بمراجعتها وإصدارها في أكتوبر (٢٠١١) (ACRL, 2011a).



وتتناول هذه المعايير الوضع الوظيفى لأمناء المكتبات الأكاديمية ، من حيث وجوب معاملتهم كأعضاء هيئة التدريس ، لما لهم من إسهامات متميزة في المجتمع الأكاديمى والتعليم العالى بما يؤدونه من تنمية المجموعات ، والإتاحة الببليوجرافية لمواد ومقتنيات المكتبة ، وتوصيل هذه المواد إلى أعضاء هيئة التدريس بالكليات والجامعة، بالإضافة إلى تقديم خدمات متخصصة.

وتشمل هذه المعايير النقاط الآتية:

١ . المسئوليات المهنية.

٢ . الإدارة المكتبية.

٣ . التمثيل فى إدارة الكلية أو الجامعة .

٤ . الأجور والمكافآت .

٥ . التثبيت بالعمل .

٦ . الترقيات .

٧ . تمويل المشروعات البحثية.

٨ . الحرية الأكاديمية .

٩ . الشكاوى أو التظلمات .

١٠ . الإقالة (ACRL, 2011b).

\* \* \*

## Guidelines for instruction programs in academic libraries

صدرت هذه المجموعة من الخطوط الإرشادية للمرة الأولى عام ٢٠٠٣، وروجعت

فى أكتوبر ٢٠١١ (ACRL, 2011b).



تشارك المكتبات الأكاديمية مع المؤسسات التابعة في مساندة وتحقيق الرسالة التعليمية لتلك المؤسسات وذلك من خلال إضطلاعها بدورها في نشر الوعي المعلومات من خلال تعليم القدرات التي تنطوى على تحديد الاحتياجات المعلوماتية ، والوصول إلى المعلومات، وإدارة المعلومات وتطبيقها ، وفهم الجوانب القانونية والاجتماعية والأخلاقية للإفادة من المعلومات (ACRL, 2011c) وذلك من خلال برامج التعليم المكتبي .  
وتتضمن هذه الخطوط الإرشادية النقاط الآتية:

#### ١ . تصميم البرنامج :

أ . الغرض أو الهدف .

ب . تحديد المحتوى .

ج . تحديد أساليب التعلم .

د . بنية البرنامج .

هـ . التقييم والتقديرات .

#### ٢ . الدعم :

أ . التسهيلات التعليمية .

ب . التسهيلات التعليمية المساندة .

ج . الدعم المادى .

د . الدعم التعليمى والتنمية المستمرة .

هـ . الموارد البشرية .

وقد اختتمت الخطوط الإرشادية بتقديم العناصر المفتاحية فى القياسات المقارنة لبرامج التعليم المتقدمة .



Characteristics of programs of information literacy that illustrate best practices (2012)

صدرت للمرة الاولى فى يونيه ٢٠٠٢، روجعت ٢٠١٢.

قامت "لجنة الوعى المعلوماتى" التابعة لجمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية (ACRL) بإصدار أفضل الممارسات فيما يتعلق بتحديد خصائص برامج الوعى المعلوماتى لأغراض التميز، وتأتى هذه الخصائص بعد فحص العديد من البرامج والفلسفيات المتعلقة بالوعى المعلوماتى فى مرحلة ما قبل التخرج، وهى موجهة فى المقام الأول للمعنيين بإعداد وتقييم وتحسين برامج الوعى المعلوماتى مثل: أمناء المكتبات، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريون (ACRL, 2012a).

**وتشتمل خصائص هذه البرامج على العناصر الآتية:**

الفئة ١: الرسالة .

الفئة ٢: الاهداف والغايات.

الفئة ٣: التخطيط.

الفئة ٤: الدعم الإدارى والمؤسسى.

الفئة ٥: التوافق مع المناهج.

الفئة ٦: التعاون.

الفئة ٧: التدريبات التحضيرية.

الفئة ٨: العاملون.

الفئة ٩: النتائج / التأثيرات.

الفئة ١٠: التقييم.



كان "مجلس أمناء المكتبات الاسترالية" Council of Australian University Librarians قد قدم مجموعة من المعايير المتعلقة بالوعي المعلوماتي عام ( ٢٠٠١ ). مأخوذة أساسا مما أصدرته الجمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية عام ٢٠٠٣ .

\* \* \*

## Guidelines for media resources in academic libraries

قام فريق العمل لمصادر الأوعية في المكتبات الأكاديمية التابع للجمعية مكتبات الكليات والمكتبات البحثية (ACRL) بإصدار هذه المجموعة من المعايير للمرة الأولى عام ١٩٦٨ ، ثم روجعت في الأعوام ١٩٨٧ ، ١٩٩٩ ، ٢٠٠٦ ، وأخيرا عام ٢٠١٢ . وهذه المجموعة من الخطوط الإرشادية موجهة أساسا لمساعدة أخصائي المكتبات ومدراءها المعنيون بإنشاء ، وتجميع مصادر الأوعية على اختلاف أنواعها وأشكالها وبصفة خاصة تلك المصادر المستخدمة في التعليم والتدريس والبحث التي أفرزتها التكنولوجيا الحديثة مثل الأوعية الرقمية التي تزايدت أعدادها بشكل كبير خاصة أو المصادر المتاحة غير الويب .

### وتتناول هذه الخطوط الإرشادية النقاط الآتية :

- الأهداف .
- الإدارة /التنظيم .
- العاملون .
- الميزانية .
- خدمات المستفيدين .
- المجموعات .



- التسهيلات.

- الإتاحة الببليوجرافية والفهرسة.

- الحفظ.

٢-٢-١-٢ الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ومؤسساتها (الإفلا : IFLA)

Guidelines for a collection development policy using the conspectus model (2001)

قام قسم التزويد وتنمية المجموعات التابع للاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ومؤسساتها International Federation of Library Associations and Institutions .

(إفلا : IFLA) بإصدار هذه المجموعة من الخطوط الإرشادية التي تلقى نظرة شاملة على سياسة تنمية المقتنيات وتتضمن العناصر الآتية:

- دواعى وجود سياسة مكتوبة لتنمية المقتنيات :

- الاختيار

- التخطيط.

- العلاقات العامة.

- التعاون وتشاطر المصادر.

- عناصر سياسة تنمية المقتنيات :

- تمهيد .

- عناصر عامة ( أنواع المصادر، واللغات، والأشكال، ومصادر التمويل، والسياسة تجاه الهدايا، وسياسات الاستبعاد والتنقية والحفظ).



- عناصر خاصة ( العناصر المتفردة فى كل مكتبة . تعكس خصائص مستفيديها وخدماتها).
- طرق تقييم المجموعات ( المقاييس الكمية، والمقاييس النوعية).
- مؤشرات عمق المجموعات (القيم الرقمية المستخدمة للحكم على أو لتصنيف المجموعات مثل ٠ = خارج المجال الموضوعى ، ١- مستوى أدنى ، ٢- مستوى أساسى، ٣- مستوى دراسة ، ٤- مستوى بحثى، ٩- مستوى شامل .
- رموز اللغات (مثل: F=Foreign. English = E).
- تنفيذ/ تطبيق السياسة، والجدول الزمنى للمراجعة (IFLA, 2001).

\* \* \*

(Gifts for the collection: Guidelines for Libraries (2008 -

توضح هذه المجموعة من الخطوط الإرشادية كيفية تعامل المكتبات مع الهدايا ، والمفاوضات بشأنها، وما يمكن قبوله أو رفضه منها، وعوامل تقييمها ، والمعالجة الفنية لها، وأساليب أو طرق الشكر والتقدير للمهدي (IFLA, 2008).

\* \* \*

Guidelines for Best Practice in Interlibrary Loan Document Delivery

مجموعة من الخطوط الإرشادية الموجزة تستخدم كأساس في أقسام الإعارة

بين المكتبات وتتناول:

#### ١ - توصيات عامة :

- العاملون .

- التكنولوجيا (البرمجيات والأجهزة المادية) .



- المستفيدون .

٢ - توصيات موجهة للمكتبة الطالبة .

٣ - توصيات موجهة للمكتبة الملية أو المستجيبة (IFLA, 2003).

\* \* \*

International resource sharing and document delivery : principles and guidelines for Procedure (2009)

وافقت (إفلا: IFLA) عليها للمرة الأولى عام ١٩٥٤، ثم روجعت أعوام ١٩٧٨،

١٩٨٧، ٢٠٠١، وأخيرا فى فبراير ٢٠٠٩.

وتتضمن هذه الخطوط الإرشادية العناصر الآتية فيما يتعلق بتشاطر المصادر

وتوصيل:

١ - المسئولية الوطنية .

٢ - النظام الوطنى لتشاطر المصادر .

٣ - السياسة الوطنية لتشاطر المصادر دوليا .

٤- إرسال الطلب .

٥ - الإمداد بالمواد المطلوبة.

٦ - حق النشر والتأليف .

٧ - المسئولية بالنسبة للمواد المعارة .

٨ - الرسوم (IFLA, 2009).

\* \* \*

(IFLA Library Building guidelines : Development & Reflections (2007



قام "قسم مباني المكتبات وتجهيزاتها التابع للإفلا: "IFLA Library Building and Equipment Section

فى عام (٢٠٠٧) بإصدار مجموعة من الخطوط الإرشادية المتعلقة بتصميم مباني جديدة للمكتبات ، أو لتجديد مبنى قائم بالفعل خاصة للمكتبات الأكاديمية، وقد قامت (الإفلا: IFLA) بتلخيص هذه الخطوط الإرشادية فى مطبوع صدر بعنوان : Key issues in building design : How to get started in planning a project

**وقد حدد هذا المطبوع أربع قضايا رئيسية هى :**

١ - **العمل والبحث الميدانى :** بمعنى ضرورة الاعتماد على الخبرات والمعارف السابقة من خلال التعرف على التجارب السابقة بعرض الاستفادة منها، وعدم الوقوع فيما سبق من اخطاء تتعلق باختيار المبنى وتصميمه ، ويمكن التعرف على التجارب السابقة من خلال مراجعة الإنتاج الفكرى، والزيارات للمكتبات ، والاستبيانات ، والبحث فى مواقع الويب.

٢ - **الرؤية :** بمعنى ضرورة أن يوضع فى الاعتبار دائماً إمكانيات التوسع المستقبلى للمكتبة ، وحاجتها إلى مساحات جديدة، على أن يتحدد ذلك وفقاً لنوعية وحجم المجتمع الذى تخدمه المكتبة، واحتياجات مستفيديها، ونوعية الأوعية التى تقتنيها المكتبة، وتأثير المبنى على الأبنية المجاورة.

٣ - **المساحة المطلوبة :** بمعنى ضرورة وجوب تحديد المساحة الكلية المطلوبة، وقد تم تحديد بعض المعايير الكمية لتحديد تلك المساحة.

٤ - **الاتصال :** بمعنى وجوب تحديد الأطراف التى ينبغى أن يتم الاتصال والتواصل بينها فيما يتعلق بالمبنى مثل المهندس المعمارى ، والمهندس الاستشارى / أمين المكتبة ... الخ.



## ٢-٢-١-٣ المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو : ISO)

Qualitative conditions and basic statistics for library buildings: Space, function and design

يقدم هذا التقرير الفنى (\*) مرشداً للتخطيط لمباني المكتبات بصفة عامة ، ولمباني المكتبات الأكاديمية والعامة بصفة خاصة، وهو يساعد كل من أخصائى المكتبات، والمهندسين المعماريين، والهيئات الممولة فى اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحديد مساحة المكتبة وتجهيزاتها.

كما أن هذا التقرير الفنى يقدم بيانات يمكن أن تعتمد عليها المكتبات سواء عند إنشاء مبنى جديد ، أو إعادة تصميم مبنى مكتبة موجود بالفعل، أو تحويل مبنى للاستخدام كمكتبة.

ويشتمل هذا التقرير الفنى على مواصفات - كما ورد فى المجال - تصلح لجميع أنواع المكتبات - وبصفة خاصة المكتبات الأكاديمية والعامة فى كل الدول . كما يغطى أيضا بعض الجوانب المتعلقة بنظم الأمن والسلامة، ونظم النقل ، والتهوية والإضاءة والعزل الصوتى ، والصيانة (ISO, 2012a).

## ٢-٢-١-٤ المعهد الوطنى لعلوم البناء بأمریکا

Whole Building Design guide : Academic Library

قام المعهد الوطنى لعلوم البناء بالولايات المتحدة الأمريكية

U.S. National Institute of Building Sciences

(\*) تم الاعتماد على هذا التقرير الفنى بشكل أساسى فيما يتعلق بمعايير المبنى باعتباره من أحدث ما صدر فى مجال مباني المكتبات.



فى ابريل ٢٠١١ بإصدار مجموعة من الخطوط الإرشادية المتعلقة بمباني المكتبات الأكاديمية التى عرفها بأنها "مكتبات الكليات والمكتبات الجامعية التى قد يطلق عليها أحيانا المكتبات البحثية" (U.S. National Institute of Building Sciences, [NIBS], 2011)

ولعل أبرز ما أكد عليه المعهد فى هذه الوثيقة أن المكتبات الأكاديمية أصبحت الآن مكانا للدراسة من جانب الطلاب يستخدمون فيه موادهم الخاصة وذلك وفق ما أثبتته المسوحات التى تمت ، ومن ثم ذلك ينبغى أن يراعى عند تصميم المباني أن تكون مكانا هادئاً لمساعدة الطلاب على الدراسة والبحث (NIBS, 2011). وتشتمل هذه الخطوط الإرشادية على النقاط الآتية:

- أ. أنواع المساحات المطلوبة ( للمجموعات، للموظفين، للأنشطة، للأجهزة، للاستخدام الخاص، الخ).
- ب. اعتبارات التخطيط.
- ج. اعتبارات التصميم.

ولعل من أبرز ما يميز هذه الخطوط الإرشادية تحديدها للمساحات المطلوبة بشئ من التفصيل سواء للمجموعات، أو للعاملين، أو للمؤتمرات واللقاءات.

## ٢-٢ الإسهامات العربية:

حرصت جميع الوثائق والمعايير الصادرة عن هيئات ومؤسسات وطنية أو أقليمية للجودة والاعتماد فى الدول العربية على أن تكون المكتبة أحد المحاور الرئيسية من محاور ضمان جودة المؤسسة الجامعية، وأن اختلفت هذه المعايير فى وضع المكتبة الجامعية داخل المحاور المتعددة لضمان الجودة، وإن كان معظمها وضعها داخل محور



التسهيلات أو مصادر التعلم المتوفرة بالجامعة ، كما اختلفت المعايير العربية فى درجة التفاصيل التى تتعلق بالمكتبة ، كما اختلفت أيضا فى وجود أو عدم وجود مؤشرات قياس للخصائص المطلوب توفرها .

لقد توالى صدور معايير لضمان الجودة فى الدول العربية بداية من الآلفية الثالثة وجاء ذلك نتيجة لعدة عوامل<sup>(١)</sup> أهمها الضغوط المجتمعية على الجامعات لإعداد خريجين تتوفر بهم المهارات المطلوبة لسوق العمل، ومطالبة الحكومات بوجود كوادر بشرية على مستوعال تقابل خطط التنمية الطموحة خاصة مع تزايد الانفاق فى الجامعات العربية، ومحاولة الالتحاق بركب الجامعات المتقدمة فى التصنيفات الدولية للجامعات على المستوى الدولى ، وانفتاح الجامعات العربية على العالم ومتابعة التيارات الجديدة فى التعليم العالى وأهمها ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ، علاوة على المخاوف التى أثارته اتفاقيات الجات فيما يتعلق بحرية انتقال العمالة مما سيؤدى إلى تنافسية شديدة للخريجين من الجامعات العربية فى وجود فرص عمل<sup>(٢)</sup> من الخريجين من أى دول أخرى.

وفيما يلى عرض سريع لما تناولته المعايير العربية عن المكتبات الجامعية من خصائص ومؤشرات قياس:

(1) Usama El-Sayed. (2011) The challenge of promoting quality and Accreditation in Arab University. 3rd international conference "twords harverssing quality in edueation and Research. Wales, un. Of Wales-Cardif, Juine 2011.

(٢) أسامة السيد محمود (٢٠٠٨). ضمان الجودة فى كليات الإنسانيات والعلوم الاجتماعية بالجامعات العربية، تجارب وإشكاليات . مجلة الاتجاهات الحديثة فى المكتبات والمعلومات ، العدد ٣٠ ، يوليو ٢٠٠٨ ، ص ص ١٩٥-٢٠٢ .



## ٢-١-٢ معيار اتحاد الجامعات العربية<sup>(١)</sup> :

يتكون هذا المعيار من احد عشر جزءًا ، وجاء ما يتعلق بالمكتبات الجامعية موزعًا ما بين المتطلبات العامة والموارد المالية والبشرية والتجهيزية المتوفرة واعتبر هذا المعيار كل ما يتعلق بالمكتبة أحد العناصر اللازمة لاتمام عملية الاعتماد ، وأنه لا بد من تقديم شواهد وأدلة تؤكد ما يلي:

- ١ - محتويات المكتبة ومراكز مصادر التعلم - مصادر مختلفة .
- ٢ - المؤشرات الكمية المتعلقة بالمكتبة والأجهزة التقنية
- ٣ - أى مجالات محكمة تصدر من المؤسسة عن طريق المكتبة.
- ٤ - توفير موارد مادية تساهم فى تدعيم المكتبة .
- ٥ - توفير المستلزمات التجهيزية للمكتبات المحوسبة.
- ٦ - توفير الموارد البشرية كل فى تخصصه للعمل فى المكتبة .
- ٧ - توفير تدريب مستمر عالى الجودة.
- ٨ - توفير المكتبات الحديثة المزودة بمصادر معلومات حديثة مرتبطة بشبكات المعلومات المحلية والعالمية وبكل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٩ - توفير الأثاث المناسب .

أما عن الشواهد والأدلة والوثائق الدالة المطلوبة فهي :

- ١ - خطة المؤسسة للموارد المالية المرصودة.
- ٢ - الخطة التدريبية الموجودة.

(١) اتحاد الجامعات العربية - مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية . (٢٠٠٨) دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد ، ٢٠٠٨ .



- ٢ - شروط ومعايير التوظيف.
- ٤ - استمارات تقويم العاملين .
- ٥ - الإحصائيات المتعلقة بكل الأنشطة والخدمات.
- ٦ - نماذج من استبيانات رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن خدمات المعلومات المقدمة .
- ٧ - الخطة الاستراتيجية للمكتبة وكل الخطط والنماذج المرتبطة بها .

### ٢-٢-٢ المعيار الأردني:

يتكون المعيار الأردني<sup>(١)</sup> من اثني عشر جزءاً وأفرد للمكتبة جزءاً خاصاً هو الجزء السادس بعنوان "المكتبة ومصادر المعلومات، وهذا المعيار من أشمل المعايير بتغطيته للجوانب المختلفة من وظائف وخدمات المكتبات الجامعية، كما أنه يتميز بوجود مؤشرات دالة عن كل جزء من جوانب هذه المكتبات ، وفيما يلي عرضاً كاملاً لهذا المعيار.

### المعيار السادس: المكتبة ومصادر المعلومات:

إن الهدف الأساس للمكتبة ومصادر المعلومات هو دعم عملية التعلم والتعليم أو التدريس والبحث العلمي ، بطرق تنسق مع رسالة المؤسسة وأهدافها. ولذلك فإن توفير مكتبة ملائمة ، ومصادر تعلم كافية، وخدمات جيدة، تتسجم مع مستوى البرامج المقدمة في المؤسسة، له أهمية كبرى في دعم النمو العقلي والثقافي والفني للطلبة المسجلين في المواد والبرامج، بغض النظر عن مجالاتها والطريقة التي تقدم

(١) معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية ومؤشراتها ، ٢٠١١.



بها، فوجود مكتبة ومصادر المعلومات يدعم وظائف التدريس والتعليم ، ويسهل إجراء البحوث من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عليه. لا بد من أن تتناول عملية التقييم مقتنيات المكتبة والخدمات التي تقدمها وجودتها، وذلك لتقرير مستوى فاعلية الدعم الذى توفره للبرامج الأكاديمية التي تطرحها المؤسسة.

### المؤشرات الدالة على تحقق هذا الجانب من هذا المعيار :

١ - أن يتوافر فى مراكز المكتبة ومصادر المعلومات ، ومراكز إنتاج الوسائل التعليمية، ومركز الحاسوب فى المؤسسة مقتنيات وأدوات ووسائل كافية ، إضافة إلى طاقم من العاملين المؤهلين فيها ، وفي تقديم خدمات بشكل يسهل عملية تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

٢ - أن تكون مقتنيات المؤسسة من أجهزة وأدوات ومصادر المعلومات كافية وفعالة لدعم البرامج الأكاديمية التي نقدمها .

٣ - أن يتم تحديد مصادر المعلومات والخدمات بناء على طبيعة البرامج الأكاديمية للمؤسسة.

### ب - مصادر المعلومات والخدمات :

أن تكون مصادر المعلومات والخدمات فعالة من حيث النوعية، والعمق، والتنوع، والحداثة، لتكون قادرة على دعم البرامج التي تقدمها المؤسسة.

المؤشرات الدالة على تحقق هذا الجانب من هذا المعيار:

١ - اختيار الأدوات والمواد، وتنظيمها، والحرص على استمراريتها، بشكل يدعم البرامج الأكاديمية بالجامعة.



- ٢ - اسهام المكتبة ومصادر المعلومات والخدمات فى تطوير قدرة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين على استخدام المصادر بشكل مستقل وفعال.
- ٣ - تطوير، وتحديث، وتوثيق السياسات والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمكتبة، وإدارة مصادر المعلومات بشكل دورى ومستمر.
- ٤ - إتاحة الفرصة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة فى تخطيط وتطوير المكتبة ومصادر المعلومات وخدماتها.
- ٥ - توفير الخدمات المحوسبة والتكنولوجيا الحديثة للاتصالات فى المؤسسة، للتغلب على معوقات الحصول على المعلومات والبيانات من مصادر أخرى، سواء كانت فى مؤسسات محلية، أو عربية، أو عالمية، أو شبكات عالمية.

### ج - التسهيلات والوصول إليها :

- يتوجب على المؤسسة توفير التسهيلات الملائمة والكافية للمكتبة، ومصادر المعلومات الأخرى، سواء ما يتصل منها بالأدوات أو العاملين الأكفاء لاستخدامها والإفادة منها من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين فيها داخل الحرم الجامعى وخارجه من خلال شبكة الإنترنت.
- المؤشرات الدالة على تحقق هذا الجانب من هذا المعيار:
- ١ - سهولة الوصول إلى المكتبة ومصادر المعلومات من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على أن تكون الخدمات الفاعلة، من حيث نوعيتها، ومستواها وكميتها، وعمقها لتتناسب ومتطلبات البرامج الأكاديمية.
- ٢ - توفير خدمات الاستعارة والتواصل مع مصادر أخرى غير المصادر المتوفرة داخل



الحرم الجامعى، على أن لا تكون بديلة عن توافر المصادر والمعلومات الخاصة بالجامعة ، بل مكملة لها.

#### د - الإدارة والطواقم البشرية :

يجب أن توفر المؤسسة الكادر البشرى الملائم للمكتبة ومصادر المعلومات من حيث العدد وأن يتم توزيعهم على مجالات التخصص المختلفة، وأن يمتلكوا المهارات اللازمة لتقديم الخدمات الميسرة لعملية استخدام المكتبة.

#### المؤشرات الدالة على تحقق هذا الجانب من المعيار:

١ - توظيف عدد كاف من الكوادر البشرية للعمل فى المكتبة ومصادر المعلومات الأخرى، لتقديم المساعدة اللازمة لمستخدميها من طلبة وأعضاء هيئة التدريس وعاملين.

٢ - أن يكون العاملين فى المكتبة ومصادر المعلومات مؤهلين مهنيا وفنيا، ويمتلكون الكفايات الخاصة اللازمة لتحمل مسؤولياتهم الوظيفية، التى تم تحديدها بوضوح ودقة.

٣ - إتاحة الفرص للعاملين بالمكتبة ومصادر المعلومات لتطوير أدائهم المهنى.

٤ - أن تكون المكتبة ومصادر المعلومات منظمة ، بحيث تدعم تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، مع مراعاة الترتيبات التنظيمية اللازمة للربط بين القواعد المصدرية الأساسية (المكتبات والتسهيلات الحاسوبية، ومراكز الوسائل التعليمية ، والاتصالات السلوكية واللاسلكية).

٥ - استشارة العاملين فى المكتبة ومصادر المعلومات حول البرامج الاكاديمية للمؤسسة عند تطويرها.



٦ - توفير الدعم المالى الكافى والملائم للمكتبة ، ومصادر المعلومات، والخدمات المتصلة بصيانتها ، والمحافظة على سريتها.

#### هـ - التخطيط والتقييم:

إن التخطيط السليم للمكتبة ومصادر المعلومات يدعم الوظائف التدريسية والتعليمية للمؤسسة عن طريق تسهيل إجراء البحوث من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، كما أن التقييم المستمر والرسمى لجودة وإمكانية استخدام المكتبات ومقتنياتها وغيرها من مصادر المعلومات وخدماتها، بهدف الوقوف على جودتها وفعاليتها، يسهم فى دعم البرامج الأكاديمية.

#### المؤشرات الدالة على تحقق هذا الجانب من هذا المعيار:

- ١ - وجود إجراءات وعمليات مخطط لها، تتعلق بالمستخدمين العاملين فى المكتبة ومصادر المعلومات والإداريين.
- ٢ - مراعاة المؤسسة للحاجات الإدارية والربط الفنى بين قواعد مصادر المعلومات (المكتبات، ومراكز الحاسوب، ومراكز إنتاج الرسائل التعليمية وتوزيعها وشبكات الاتصال السلكية) عند البدء فى وضع الخطط الأساسية لها .
- ٣ - تقييم المؤسسة بشكل رسمى ومنتظم لجودة وكفاية استخدام المكتبة ، ومصادر التعلم، والخدمات المقدمة فيها، بما فى ذلك خدمات الاستعارة من المؤسسات والمكتبات الأخرى، واستخدام نتائج عملية التقييم لتحسين فاعلية هذه المصادر وخدماتها.



## ٢-٣-٢ معيار دولة الامارات العربية المتحدة :

يتكون هذا المعيار<sup>(١)</sup> من أحد عشر ، وما يتعلق بالمكتبة هو المحور السادس<sup>(٢)</sup> الذى جمع المكتبة مع تكنولوجيا المعلومات مع المعامل واشتمل على ما يلى:

- ١ - السياسات والاجراءات والتوثيق .
- ٢ - خدمات المكتبة .
- ٣ - الخدمات الالكترونية .
- ٤ - دعم المستفيدين ( التدريب - التوجيهه).
- ٥ - تغطية المقتنيات للبرامج المقدمة.
- ٦ - التعاون والعلاقات مع المكتبات الأخرى.
- ٧ - الكوادر البشرية عدداً ومؤهلاً وتدريباً.
- ٨ - التدريب المستمر للكوادر .
- ٩ - وجود دراسة ذاتية وتقارير سنوية.
- ١٠ - خطة للمستقبل .

كما احتوى المعيار فى الامارات على مؤشرات القياس تتطلب شواهد وأدلة على :

الميزانية والمساحة - التعليم خارج المكتبة- ساعات العمل - حجم وتنوع الخدمات- برامج تدريب المستفيدين - حجم الاتصال بالمصادر الالكترونية - مشاركة

(1) Commission for Academic Accreditation, Ministry of Higher Education and Scientific Research, United Arab Emirates, 2011.

(٢) خالد حسن إبراهيم . جودة خدمات المكتبات الأكاديمية شرطا للحصول على الاعتماد الاكاديمي . مكتبة أكاديمية الشرطة بالإمارات نموذجاً . مجلة الاتجاهات الحديثة فى المكتبات والمعلومات، ع٢٩، يناير ٢٠١٣، ص ص ١٤٥-١٨٢ .



أعضاء هيئة التدريس فى الاختيار والاستبعاد - عدد المكتبات التى ترتبط معها سياسات تعاون - عدد ونوع الدورات التدريبية التى حصل عليها العاملون - انتظام وضع خطط استراتيجية وتقارير سنوية.

## ٢-٤-٢ معيار سلطنة عمان:

صدر هذا المعيار عام ٢٠٠٨، ثم صدرت طبعة معدلة نهائية عام ٢٠١١<sup>(١)</sup>، ويتكون من تسعة معايير، وجاء ما يتعلق بالمكتبة موزعا ما بين معايير الخدمات الاكاديمية الداعمة، والخدمات الطلابية، والخدمات الداعمة لأعضاء هيئة التدريس، والتسهيلات العامة المتاحة. وجاءت خصائص المكتبة بشكل عام فى عبارات تشترط عدة شروط ولم تشير إلى شواهد وأدلة إلا بضرورة تقديم وثائق وإحصائيات عن النشاط الموجود، وكل ما جاء عن المكتبات الجامعية من شروط وخصائص هو:

- ١ - لا بد أن تتأكد المؤسسة التعليمية من تزويد كل الطلاب فى مختلف البرامج وأعضاء هيئة التدريس بكل خدمات المكتبة وتزويدها بمصادر معلومات ملائمة.
- ٢ - يتطلب ذلك بجانب مصادر المعلومات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات البشرية والمساحة والأثاث الملائم.
- ٣ - لا بد أن تقدم المؤسسة التعليمية استبيانات دورية تقيس رضا مختلف أنواع المستفيدين للتأكد من ذلك.
- ٤ - من المهام الأساسية للمكتبة تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على استخدام المصادر المتاحة وعلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة فى

(1) Oman Accreditation Council requirements for Oman's system of Quality Assurance in higher education, Approved version, 2011.



البحث عن المصادر خارج المكتبة وعلى الشبكة الدولية وأيضاً التدريب والمساعدة على التعامل مع أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

## ٢-٥-٢ المعيار القطري:

- صدر هذا المعيار عام ٢٠١١<sup>(١)</sup>، ويتكون من تسعة محاور فرعية، وجاء ما يتعلق بالمكتبة في محور منفصل عن مصادر التعلم واشتمل على:
- ١ - مصادر التعلم هي المكتبات والمراجع والنظم الإلكترونية لا بد أن تحرص المؤسسة على توفيرها تبعاً لاحتياجات البرامج التعليمية الموجودة.
  - ٢ - تضع المؤسسة السياسات والإجراءات والاعتمادات المالية التي تضمن توفير هذه المصادر.
  - ٣ - لا بد أن تدار المكتبة ومراكز مصادر التعلم بطريقة تحقق متطلبات البرامج الموجودة.
  - ٤ - تعمل المؤسسة على توظيف طاقم من المختصين المؤهلين في مجال إدارة المكتبات وتكنولوجيا المعلومات .
  - ٥ - توفر المكتبة خدمات مكتبة الكترونية تتوافق مع المواصفات العالمية وتشارك في قواعد المعلومات والشبكة العالمية.
  - ٦ - تقدم المؤسسة برامج تدريبية وإرشادية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من استخدام المكتبة ومصادر التعلم الأخرى وتعمل على توظيف كوادر مؤهلة تتولى عملية التدريب والإرشاد.

(١) المجلس الأعلى للتعليم - هيئة التعليم العالي (٢٠١١). معايير الترخيص والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي بدولة قطر الدوحة.



٧ - تعمل المؤسسة على أن توفر للمكتبة سياسة تحديث مستمر للكتب والمجلات والمراجع.

### ٢-٦-٢ المعيار الليبي:

يتكون المعيار<sup>(١)</sup> من ثمانية محاور فرعية، وجاء ما يتعلق بالمكتبة في المحور السادس الخاص بخدمات الدعم التعليمية، ويتضمن قاعات المحاضرات والمعامل والمختبرات ومعامل الحاسبات ومعامل اللغات والمكتبة.

ويتطلب المعيار قياس الجوانب التالية دون أن يحدد نوعية الوثائق والسجلات والشواهد المطلوبة أو أن يحدد الحد الأدنى الكمي المطلوب:

١ - عدد العاملون بالمكتبة المؤهل الوظيفة التخصصية

٢ - عناصر الامان والسلامة .

٣ - مساحة المكتبة بالمتر مقارنة بعدد الطلاب والأساتذة.

٤ - المساحة أماكن الإطلاع مقارنة بعدد الطلاب والأساتذة.

٥ - مساحة المخصصة للكتب والمجلدات.

٦ - عدد العناوين

٧ - عدد الدوريات متوقفة / جارية

٨ - المصادر المرجعية .

٩ - نظام الفهرسة .

١٠ - المكتبة الالكترونية / حجم الاشتراكات.

(١) المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية. الاعتماد الدراسي، ٢٠١١.



١١ - عدد أجهزة الحاسبات.

١٢ - عدد أجهزة الحاسبات المتصلة بالشبكة الدولية.

## ٢-٧-٢ المعيارى المصرى:

المكتبة ضمن الجزء الثانى من المعيار<sup>(١)</sup> (الفعالية التعليمية) وهو المحور الرابع منها (التعليم والتعلم) والتسهيلات المادية وهو معيار حاكم لا بد أن تجتازه المؤسسة نسبة ٧٥٪ على الأقل لتحصل على الاعتماد ويتكون من:

١ - وجود استراتيجية للتعليم .

٢ - التعليم الذاتى .

٣ - سياسة المؤسسة فى معالجة مشاكل التعليم.

٤ - التدريب الميدانى.

٥ - نظم التقييم.

٦ - إدارة الامتحانات.

٧ - مساعدات التعليم المختلفة ( ورش معامل مراسم ملاعب )

٨ - قاعات المحاضرات .

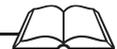
٩ - المكتبة ويشترط بها:

(١) المساحة مناسبة لعدد الطلاب .

(٢) الإضاءة والتهوية.

(٣) المصادر المتنوعة وخدمات التصوير.

(١) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم الاعتماد دليل اعتماد مؤسسات التعليم العالى، ٢٠١٠.



٤) تكنولوجيا الاتصالات.

٥) كفاءة الإدارة.

٦) كفاءة العاملين وعددهم.

٧) وجود آلية لتلقى الشكاوى ومعالجتها.

٨) وجود آلية لقياس رضا المستفيدين.

٩) إحصائيات دورية.

١٠ - الكتاب الدراسي.

١١ - قياس رضا الطلاب .

١ - تضمن المحور السادس (البحث العلمى) ضرورة وجود قاعدة معلومات لبحوث أعضاء هيئة التدريس.

٢ - تضمن أيضا المحور السادس (البحث العلمى) مساعدة أعضاء هيئة التدريس فى النشر الدولى.

وهناك مؤشرات كمية تحدد الحد الأدنى لمطلوب فى كل عنصر من عناصر المساحة والطاقة الاستيعابية والتجهيزات والأمن والسلامة والمصادر الموجودة والخدمات المقدمة والكوادر البشرية والثقة والاعتمادية فى الأداء وسرعة الاستجابة وخدمات ذوى الاحتياجات الخاصة وفعالية المكتبة فى العملية التعليمية والبحثية.

ومما هو جدير بالذكر أن ضمان الجودة والاعتماد فى الجامعات المصرية يمكن أن يكون اعتماد مؤسسى (للكلية أو المعهد بجميع برامجهم) وهذا هو ما عرضناه سابقا ،



ويمكن أن يكون لبرنامج أكاديمي واحد وهذا النوع صدر له معيار<sup>(1)</sup> مختلف عن معيار الاعتماد المؤسسى. ويتكون من جزئين إدارة البرنامج وبه ٣ محاور و٩ مؤثرات .

ب - الفعالية التعليمية للبرنامج ثمانية وبه محاور واثنتان وعشرين مؤشرا.

ما يخص المكتبة يقع داخل محور الموارد المالية والتسهيلات الداعمة (إدارة البرنامج) وقيس مايلى :

- ١ - تكنولوجيا المعلومات المتاحة .
- ٢ - توفر مراجع دوريات عربية وأجنبية .
- ٣ - حداثة المصادر الموجودة.
- ٤ - نسبة المستفيدين للعدد الإجمالى الموجود للطلاب.
- ٥ - الحاسبات الموجودة للعدد الإجمالى الموجودة للطلاب،
- ٦ - وسائل الاتصال الموجودة وإتاحتها.

## ٢-٨-٢ المعيار السعودى:

يتكون المعيار السعودى<sup>(٢)</sup> من أحد عشر محورًا والمكتبة فى المحور السادس (مصادر التعلم).

## مؤشرات قياس :

- ١ - مقدار مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب فى الاختيار.
- ٢ - إعداد قياسات لرضا الطلاب .

(١) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم الاعتماد معايير التقييم والاعتماد للبرنامج التعليمى كما أقرتها الهيئة . أعداد أ.د. محمد مجاهد ، وأ.د. إبراهيم شحاته ، القاهرة ، فبراير ٢٠٠٩.

(2) The National Commission for Academia Accreditation & Assessment. 2010.



- ٣ - مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى تقييم الخدمات والصادر.
- ٤ - مشاركة أعضاء المكتبة فى تنبيهه أعضاء هيئة التدريس لوجود مصادر متعلقة بمقرراتهم وحجزها لهم وللطلاب .
- ٥ - ساعات العمل الكافية .
- ٦ - وجود خدمة الحجز والمنع من الإعارة للمواد المطلوبة .
- ٧ - وجود خدمات الاتصال المباشر .
- ٨ - تقديم خدمات تدريب للطلاب الجدد.
- ٩ - خدمات الإرشاد والتوجيهه.
- ١٠ - وجود خدمات مراجع للأسئلة المعقدة.
- ١١ - وجود وسائل تكنولوجية ( يقصد شبكة مبنية على نظام ألى متكامل ) لمعرفة المقتنيات الأخرى فى أى مكان داخل الكلية أو الجامعة.
- ١٢ - وجود خدمة إحاطة بكل المواد الجديدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس أو بأى خدمات جديدة أو تغيير سياسات أو ساعات العمل المكتبة.
- ١٣ - توفير كتب ودوريات ومصادر الكترونية لكل البرامج والمقررات الموجودة.
- ١٤ - أن تكون المواد الموجودة بكل اللغات التى تتطلبها المقررات والبرامج الموجودة.
- ١٥ - توفير كل الوسائل والأجهزة والأدوات لتعامل المستفيدين (حاسبات - انترنت - اتصالات - ميكروفيلم... الخ).

#### وقد وضع المعيار مؤشرات القياس التالية :

- ١ - نسبة المواد الموجودة لعدد الطلاب .
- ٢ - حجم اشتراك الدوريات الجديدة لعدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.



٢ - نتيجة قياس رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فى عدد من السنوات السابقة على مقياس خماسى .

٤ - عدد الحاسبات والمنافذ مقارنة بعدد المستفيدين .

وأكد المعيار على أنه يجب التخطيط بكل ما يتعلق بمصادر المعلومات - وأهمها للمكتبة - وتتطلب عملية التخطيط توفير الكمى والنوعى للمراجع الالكترونية والتقليدية وأن يتوفر التجهيزات التقنية وتجهيزاتها المناسبة فى الأوقات المطلوبة للتعليم المستقل والتعليم الذاتى وتقديم المساعدة لمن يطلب ذلك . كما أن المكتبة مطالبة بتوفير أماكن للدراسة الفردية ، وأن تكون عملية التحسين عملية مستمرة فى ضوء الاستجابة للتغذية الراجعة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس .

## ٢-٩-٢ المعيار السورى

هناك وثيقة للمعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية فى كل جامعات ومعاهد التعليم العالى فى سوريا<sup>(١)</sup> ، ولا يزال تطبيقها فى مراحلها الأولى خاصة بعد الأحداث التى تشهدها سوريا بعد صدورها ، وأصدرت الحكومة السورية بعد ذلك قواعد لاعتماد الجامعات والمعاهد الخاصة كشرط للموافقة على منح هذه المعاهد للإجازات الدراسية<sup>(٢)</sup> ، وجاء ما يتعلق بالمكتبة فى محور المعايير العامة وحددت ما يلى :

١ / المساحة واشترط الا تقل مكتبة الكلية أو المعهد عن ٢م<sup>١٠٠</sup> ، وأن يكون هناك مكتبة مركزية لكل المعاهد والكليات بالمؤسسة تتسع ١٠٪ على الأقل من عدد طلاب دفعه واحدة .

(١) الجمهورية العربية السورية - مديرية التقويم والاعتماد السورية . الخطة الوطنية لتطوير برامج التعليم العالى ومناهجه ،

(٢) الجمهورية العربية السورية - وزارة التعليم العالى . قواعد الاعتماد العلمى للجامعات الخاصة . دمشق ، ٢٠٠٨ .



٢/ مصادر المعلومات : أن يكون هناك ٥ عناوين لكل طالب وثلاثة دوريات جارية لكل برنامج.

٣/ الأثاث: توفير أثاث كاف وملائم لعدد الطلاب ولمختلف أنواع مصادر المعلومات.

٤/ العاملين : عدد كاف مؤهل من العاملين .

٥/ العمليات الفنية : أن تكون كل المجموعات التقليدية والالكترونية منظمة ومتاحة ورقيا والكترونيا لكل المستخدمين .

٦/ الحاسبات : أن يتوفر العدد الكافي من الحاسبات الشخصية والشاشات التى تستخدم كنهايات طرفية لأغراض البحث سواء فى الفهارس أو الشبكة الداخلية للمكتبة أو الجامعة أو فى شبكة الانترنت أو قواعد المعلومات الوطنية والدولية.



### ثالثاً - متن المعيار وبنيتة (مؤشرات المحتوى)

تتضمن معايير مرافق المعلومات مجموعة من المؤشرات التي تدور في فلك القطاعات الآتية :

التنظيم الإداري والمالي - عضوية الاتحادات المهنية والجمعيات العالمية والعربية والمحلية - تصميم المباني وتوزيع المساحات - أنظمة وسياسات الوقاية والأمن والسلامة ومكافحة الأزمات - سياسات بناء المجموعات وتمييزها - أنظمة الاجراءات الفنية: الفهرسة، والتصنيف، والتحليل الموضوعي(قواعد الفهرسة، الشكل المعياري MARC، والمبتادتا) - النظم الآلية: نظم إدارة المكتبات - نظم الأرشيف الإلكتروني - نظم المكتبات الرقمية - خدمات المعلومات التقليدية والرقمية - سياسة تسويق الخدمات والبرامج والحملات الدعائية - المواقع الالكترونية للمكتبات.

### ٣-١ التنظيم الإداري والمالي

• التخطيط:

#### 0 لائحة المكتبة :

- مكتوبة ومعتمدة من المؤسسة التابع لها المكتبة.
- اشترك في إعدادها فريق يمثل المكتبة والجامعة ومجتمع المستفيدين.
- يتم تحديثها وفق مراحل تطور ونمو المكتبة ومقتضيات ذلك.
- متاحة على موقع المكتبة على الانترنت.



## 0 الأهداف:

- تمت صياغتها وفق الشروط المتعارف عليها:
- الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية Relevance
- العملية والواقعية Practicality
- التحدي Challenge
- القابلية للقياس Measurability
- الجدولة الزمنية Schedualbility
- التوازن Balance
- المسائلة Accountability
- الشمولية Totality
- التدرج Hierarchy
- تتوافق وأهداف الجامعة الأم.
- تواكب التطورات والتحديثات والتجديدات.

## 0 أهداف استراتيجية Strategic Goals

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Open - Ended

## 0 أهداف تكتيكية Tactical Goals

- يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:
- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.



- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

#### O أهداف تشغيلية Operational Goals

- يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية.
- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

#### O الخطط الموضوعية :

- على مستوى المؤسسة ككل:
    - خطط طويلة الأجل.
    - خطط قصيرة الأجل.
  - على مستوى الإدارات أو الوحدات الفرعية:
    - خطط طويلة الأجل.
    - خطط قصيرة الأجل.
    - التخطيط الإستراتيجي:
- O **الرؤية** : هي أحلام المكتبة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.
- مسجلة ومعتمدة.
  - معلنة في المباني.



- معلنة على موقع المكتبة على الإنترنت.
- **الرسالة:** بيان مكتوب يحدد السمات التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة، كما يحدد الغرض من وجود المكتبة، ويضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة التي تقدمها .
- مسجلة ومعتمدة.
- معلنة في المباني.
- معلنة على موقع المكتبة على الإنترنت.
- **التحليل البيئي (تحليل سوات SWOT)**
- هناك أهمية توليها الإدارة لنتائج التحليل البيئي.
- تحتفظ الإدارة بنتائج التحاليل السابقة.
- يعتمد على نتائج التحليل البيئي في وضع الخطط الإستراتيجية.
- إمام تام بنقاط القوة والضعف داخل المكتبة.
- إمام تام بالفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمكتبة.
- التنظيم:
- **الهيكل التنظيمي المعمول به (المواكب لكافة التعديلات والإستحداثات)**
- معلن في المباني.
- معلن على موقع المكتبة على الإنترنت.
- **التوازن بين المسؤوليات والسلطات لكل المناصب الوظيفية.**
- **التوازن بين المستويات الإدارية والمدى الإداري لكل إدارة أو قسم في الهيكل التنظيمي.**



• **التوظيف:**

O الإحتفاظ بالتوصيف الوظيفي:

■ على مستوى الجامعة ككل.

■ على مستوى المكتبة أو نظام المكتبات فقط.

■ يخضع للتحديث بانتظام، ويواكب المستجدات.

O شفافية إجراءات التوظيف.

O سياسة للتوظيف توضح الإحتياج المستقبلي للعمل.

O نظام لإدارة بيانات العاملين (التعيين والتدريب والإجازات والإستحقاقات... وغيرها)

O برنامج للتدريب وتنمية المهارات البشرية.

• **التوجيه:**

O القيادة الرشيدة وتحلي المديرين بسمات القادة.

O نظام للتحفيز الجيد للعاملين.

O شبكة للإتصالات الفعالة في الداخل والخارج.

• **الرقابة:**

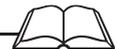
O معايير الأداء:

■ معايير على مستوى كافة العاملين بالمكتبة بصرف النظر عن مواقع عملهم.

■ معايير خاصة بكل إدارة أو وحدة تبعاً لنوع العمل وطبيعة الوظيفة.

■ الإلمام بالمعيار ISO 11620 لمؤشرات أداء المكتبات.

■ الإلمام بمعايير "الإفلا" لقياس جودة أداء المكتبات IFLA measuring quality.



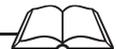
- 0 نظام للرقابة وقياس الأداء.
- تقييم شهري أو بمعدلات أقل من السنوي على مستوى العاملين بالمكتبة ككل.
  - تقييم سنوي على مستوى العاملين بالمكتبة ككل.
- 0 المحاسبة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بكل شفافية.
- **التمويل:**
  - 0 ميزانية سنوية للمكتبة شاملة لكافة أوجه الصرف.
  - 0 نظام للإدارة المالية مرتبط بنظام الجامعة.
  - 0 يرتبط النظام المالي بالناشرين والموزعين وغيرهم.
  - 0 يمكن التعامل من خلال الإنترنت وتستخدم بطاقات الإئتماد والفيزا وغيرها.
  - 0 تتلقى المنح والهبات والمساعدات المالية.
  - **التسويق:**
  - 0 إدارة لتسويق المكتبة وخدماتها وأنشطتها.
  - 0 خطة إستراتيجية للتسويق.
  - **ضبط الجودة:**
  - 0 إدارة للجودة بالمكتبة.
  - 0 الحصول على شهادة الجودة ISO 9001 لعام ٢٠٠٨م.
  - 0 توافر المبادئ الثمانية للجودة في المكتبة:
    - التركيز علي العملاء.
    - القيادة



- مشاركة العاملين
- مفهوم العملية
- مفهوم الإدارة
- التحسين المستمر
- القرارات المبنية علي حقائق
- المصالح المشتركة مع الموردين

• الأمن؛

- إدارة لأمن المنشأة (المبنى) من الداخل والخارج ليل نهار.
- إدارة لأمن الأفراد ومتعلقاتهم الشخصية داخل المكتبة.
- إدارة لأمن الأنظمة والتجهيزات من حاسبات آلية وطابعات وغيرها.
- إدارة لأمن المجموعات من حيث عدم تعرضها للسرقة أو الإتلاف في الداخل والخارج.
- إدارة لأمن المعلومات المحتفظ بها في السجلات الورقية والملفات الإلكترونية من السرقة والتحريف وغيرها.
- الصيانة الهندسية الدورية للأنظمة والتجهيزات والاستعداد الأمني:
  - إدارة للصيانة الهندسية الدورية لأنظمة الكهرباء والإضاءة.
  - إدارة للصيانة الهندسية الدورية لأنظمة التكييف.
  - إدارة للصيانة الهندسية الدورية لأنظمة الإنذار والكشف عن الحريق والإطفاء الالي وغيرها.



- إدارة للصيانة الهندسية الدورية لأنظمة المعلومات وقواعد البيانات وغيرها.
- إدارة للصيانة الهندسية الدورية لأنظمة المصاعد والسلالم الكهربائية.
- النظافة الدورية للمبنى من الداخل والخارج:
  - إدارة للنظافة في قاعات الإطلاع وإدارات العمل.
  - إدارة للنظافة في الحمامات داخل المبنى.
  - إدارة للنظافة في محيط المبنى ومدخله.

### ٢-٣ العضوية في الاتحادات والجمعيات المهنية

- الإعتقاد والإيمان التام لدي إدارة المكتبة بأن المشاركة في عضوية الجمعيات والاتحادات المهنية سواء على المستوى الدولي ، أو الأقليمي، أو الوطني يحقق فوائد كثيرة لكل من العاملين وإدارة المكتبة ، مثل :
  - التنمية المهنية عن طريق حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات الخ.
  - المشاركة في المشروعات التعاونية والتشابكية.
  - الحصول على ما تصدره هذه الهيئات من معايير، وموجزات إرشادية، وأدلة وتقارير سنوية مجاناً.
  - الاستفادة مما تتيحه بعض هذه الجهات من فرص التعليم عن بُعد.
  - التعرف على أحدث التطورات في المجال.
  - التواصل والتفاعل مع الآخرين لمناقشة وإيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها العاملون أثناء العمل.



O التعرف على البرامج الإستراتيجية للجمعيات والاتحادات المهنية الدولية بصفة خاصة.

• عضوية ( الإفلا : IFLA ) وأن يطلع العاملون بها بصفة دائمة على أنشطة ومطبوعات الأقسام وجماعات الاهتمام الآتية:

O الأقسام : Sections

■ المكتبات الأكاديمية والبحثية Academic & Research Libraries

■ الاقتناء وتنمية المقتنيات Acquisition and Collection Development

■ المواد السمع بصرية والوسائط المتعددة Audiovisual and Multi-media

■ التعليم والتدريب Education and Training

■ تكنولوجيا المعلومات Information Technology

■ مباني المكتبات وتجهيزاتها Library Buildings and Equipments

■ الإدارة والتسويق Administration and Marketing

■ الكتب النادرة والمخطوطات Rare Books and manuscripts

■ الدوريات والمصادر المتتابعة Serials and Continuing Resources

■ مكتبات العلوم الاجتماعية Social Sciences Libraries

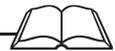
■ الإحصاء والتقييم Statistics and evaluation

O جماعات الاهتمام : Interest Groups

■ تعليم علم المكتبات والمعلومات فى الدول النامية LIS Education in

Developing Countries

■ تحديد الهوية باستخدام ترددات الراديو (RFID)



- المهنيون الجدد New Professionals
- **عضوية الاتحادات الإقليمية :**
  - الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، أعلم.
  - الإتحاد العربي لتكنولوجيا المعلومات.
  - الإتحاد العربي للناشرين.
  - الإتحاد العربي للنشر الإلكتروني.
- عضوية الجمعيات المهنية داخل الدولة: إنخراط موظفو المكتبة الجامعية في الأنشطة المهنية على جميع المستويات.
- التواصل الإلكتروني بين موظفي المكتبات الجامعية العربية مع الجمعيات والاتحادات الوطنية في الخارج من خلال مواقعها المتاحة عبر الويب، ومن أهم هذه الجمعيات:
  - " جمعية الكليات والمكتبات البحثية أكبر أقسام الجمعية الأمريكية للمكتبات ، والاطلاع بصفة مستمرة على ما يصدر عن
- قسم المكتبات الجامعية University Libraries Section ،
- قسم مكتبات الكليات College Libraries Section .
- التواصل مع موقع مجلس أخصائي المكتبات الجامعية باستراليا Council of Australian University Librarians وغيرها .
- **إقامة التحالفات:** تتعاون المكتبة الجامعية مع المكتبات المناظرة والتكتلات والشبكات، وأن تشارك في البرامج التعاونية التي تساعد في تحقيق أهدافها وتعزيز مواردها، وتقلل من تكاليف التشغيل.



## ٣-٣ تصميم المباني وتوزيع المساحات

### ٣-١-٣ الموقع والتصميم الداخلى

- للمكتبة الجامعية مبنى مستقل للاستخدام الحصري للمكتبة والأنشطة الأخرى المتعلقة بها.
- يتوفر في موقع المكتبة الجامعية الشروط الآتية :
  - 0 سهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، ترجلا أو من خلال وسيلة مواصلات عامة .
  - 0 التمركز في وسط الحرم الجامعي.
  - 0 البعد عن أماكن الضوضاء.
  - 0 الملاءمة لأغراض البناء من حيث التربة، وارتفاع منسوب المياه.
  - 0 إمكانية التوسع مستقبلا.
  - 0 البعد عن أماكن المخاطر الطبيعية كالعواصف والفيضانات.
  - 0 القرب من مراكز الأنشطة، والجهات التي تتعاون معها المكتبة.
- استشارة أخصائي المكتبة عند اختيار موقع المكتبة، وكذلك عند تصميم المبنى، وفي الجوانب الأخرى المتعلقة بالإضاءة والتهوية، والمخازن، ومناطق المعارض.
- مراعاة كود أو دستور البناء داخل كل دولة.
- يحقق انسياباً جيداً لمجمل حركة المترددين على المكتبة، وأفضل انسياب للعمل، مع تسهيل الحركة في مناطق عمل الموظفين.



- يراعى فصل المناطق التى تتسم بالضوضاء (الإعارة/ المراجع) عن المناطق ذات الطبيعة الهادئة (قاعات القراءة والمقصورات والخلاوات البحثية).

### ٣-٢-٣ توزيع المساحات

- تقام المكتبة على مساحة مناسبة وأمنة لأغراض الدراسة والبحث والتعليم، وكافية لتلبية احتياجات المستفيدين والمجموعات والعاملين، بالإضافة إلى إمكانية التوسع المستقبلى.

- يؤخذ في الاعتبار عند تحديد مساحة المكتبة المحددات الآتية:

0 حجم وطبيعة المقتنيات.

0 نوعية التخزين والترفيف.

0 سياسة استخدام المجموعات.

0 نوعية الخدمات المقدمة.

0 أنشطة المستفيدين داخل المكتبة.

0 عدد العاملين.

0 عدد المستفيدين.

0 حجم النمو المتوقع.

0 نوعية التسهيلات اللوجستية.

- تحسب المساحة الكلية للمكتبة وفقا للمساحات الآتية :

0 المساحة الاستخدامية التى تخدم الغرض الرئيسى للمبنى وتشمل أماكن

للمستفيدين، وحفظ المجموعات، والعاملين والعمليات، والخدمات والمعارض

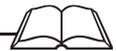
والأنشطة... الخ.



- 0 المساحة التداولية التي توفر إمكانية الوصول إلى جميع الأماكن داخل المبنى مثل الممرات والردهات، والدرج، والسلالم المتحركة، والمصاعد... الخ. ولا يدخل ضمن حساب هذه المساحة مساحة الحركة داخل قاعات المكتبة حيث أنها تحسب ضمن المساحة الاستخدامية.
- 0 ج- المساحة الإنشائية التي تشمل على العناصر الإنشائية للمبنى مثل الحوائط، والأعمدة... الخ.
- 0 د- المساحة التشغيلية التي تشمل شبكات الصرف الصحي، والمياه، والغاز، والتدفئة.. الخ.
- ويدخل في مجال هذه المعايير "المساحة الاستخدامية" فقط، ويخرج عن مجالها المساحات من ب - د.

### ٣-٣-٣ المساحة الاستخدامية :

- تخصص المساحة الاستخدامية الصافية مساحات للوظائف الرئيسية الآتية:
  - 0 خدمات المستفيدين : وتتضمن مساحات للقراءة والدراسة والإعارة وتوصيل الوثائق (بما في ذلك الخدمة الذاتية) والمراجع ونقاط المعلومات، وتدريب المستفيدين... الخ، والرفوف المفتوحة، كجزء متكامل مع مساحات خدمات المستفيدين، ومناطق للراحة والتواصل الاجتماعي.
  - 0 العمليات المكتبية.. وتشمل المعالجة الفنية للأوعية، والتجليد والاستنساخ، والتحسيب، الخ.



- 0 خزن المجموعات : ويشمل ذلك جميع المناطق المخصصة أساسا لعرض وخزن المواد سواء أكان مفتوحاً أو مغلقاً.
- 0 الأحداث والمعارض: مثل مناطق/ قاعات للاجتماعات ، والاستماع، والمعارض والأنشطة الأخرى.

### ٣-٣-١ منطقة المدخل

- يشتمل مدخل، بهو المكتبة على مكتب استقبال/ استعلامات يجمع بين وظيفتي التسجيل للدخول إلى المكتبة، والإمداد بالمعلومات الأولية السريعة.
- بهو المكتبة واسعاً، إذ أنه يعطى الانطباع الأول عن المكتبة، وحتى يسمح بالحركة بحرية للزائرين، ويسمح باستقبال المجموعات أثناء الجولات الإرشادية بالمكتبة أو أى نشاط آخر.
- وجود مقاعد للانتظار، و منافذ للبحث السريع.
- الإضاءة في هذا المكان قوية وجيدة.
- بهو المكتبة مكانا مناسباً لعرض الاقتناءات الجديدة الواردة إلى المكتبة، لذا يراعى أن يزود بالمناضد والأرفف المناسبة لعرض هذه المقتنيات.
- اختيار أبواب البهو وفق احتياجات الأشخاص المعاقين، وحجم حركة المستفيدين وقت الذروة، وتكون الأبواب الأتوماتيكية مفيدة لهذا الغرض.
- اختيار أرضية البهو من مادة يسهل تنظيفها، وشديدة التحمل نظراً لكثافة الضغط من الخارج على هذا المكان، ويفضل أن تكون من الرخام أو الجرانيت.
- توفير فحص أمنى للحقائب والأشخاص في بهو/ مدخل المكتبة.
- وجود مساحة انتظار للمستفيدين خاصة في أوقات الذروة.



### ٣-٣-٣-٢ منطقة المستفيدين

- توفر المساحة المخصصة للمستفيدين، ضمن المساحة الاستخدامية للمكتبة، أماكن لـ:

O **القراءة والإطلاع** : يراعى وجود عدد من القاعات توفر للمستفيدين الإطلاع على مختلف أنواع المواد من كتب، ودوريات، ورسائل جامعية، ومواد مصغرة الخ، ويتوفر بمثل هذه القاعات أجهزة كمبيوتر لخدمة الطلاب والباحثين، كما يمكن أن يتوفر بها خدمة التصوير الضوئي. ويمكن تقسيم هذه القاعات حسب أشكال الأوعية.

O **خلوات بحثية ومقصورات** : وهى أماكن للقراءة الهادئة وينبغى أن تسمح مثل هذه الخلوات البحثية باستخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية (لاب توب / نوت بوك) والمساحة المطلوبة للخلوة البحثية الواحدة ٤ م<sup>٢</sup>. كما يمكن لأغراض الدراسة المركزة من جانب طلاب الدراسات العليا وجود مقصورات دراسية مغلقة مزودة بأرفف، والمساحة المطلوبة لكل مقصورة هى ٧ م<sup>٢</sup> على الأقل.

O **الدراسة الجماعية** : يتطلب العمل الجماعي داخل المكتبة وجود غرف دراسة مستقلة، أو يمكن استخدام المناضد للفصل بينها عند التصميم الداخلي، ومثل هذه الغرفة تكفي من ٤-٨ أفراد. ويكون حجم المنضدة بها ١٦٠×٨٠سم وتتطلب مساحة الغرفة الواحدة من ٣,٠٠ - ٣,٥ م<sup>٢</sup>.

O **العمل المركز** : وتتطلب مثل هذه الأماكن مناضد حجم ١٢٠×٨٠سم وهى مناسبة للاستخدام المؤقت لأجهزة الكمبيوتر المحمولة (لاب توب/ نوت بوك) ويستوجب ذلك وجود اتاحة لاسلكية، ومصدر كهربائى، ومثل هذه الأماكن



- تعد على أساس الاستخدام الفردي أو الجماعي مع مراعاة أنها تتطلب الخصوصية، وذلك بترك المسافة المناسبة بين المكان والآخر، ومن أمثلة هذه الأماكن: أماكن العمل المجهزة تكنولوجيا، وأماكن للتعامل مع المواد النادرة.
- O الاستشارات السريعة:** وهذه أماكن خاصة للاستخدامات والاستشارات القصيرة للفهرس، أو البحث على الخط المباشر، ويمكن تزويد مثل هذه الأماكن بمكاتب/ مناظيد عمل أصغر يكون حجمها ٦٠×٦٠سم، والمساحة المطلوبة للمكان الواحد ما بين ١,٥٠ × ٢,٠٠ م٢.
- O التدريب:** تحتاج المكتبة إلى غرف تدريب لأغراض التعليم المكتبي والمجموعات الدراسية، والمساحة المطلوبة لغرفة التدريب ما بين ٣,٠٠ - ٣,٥٠ م٢. والمساحة الإضافية المطلوبة لمكان التعليم هي ٧ م٢.
- O التعلم والتدريس:** يراعى توفير مساحة مصممة خصيصا، ومجهزة لأغراض التعلم والتدريس، ويمكن أن تنظم مثل هذه الأماكن بالاشتراك بين المكتبة ومركز تكنولوجيا المعلومات، وتكون مثل هذه الأماكن عبارة عن غرفة أو عدة غرف مجهزة للتدريس التفاعلي ومزودة بأجهزة كمبيوتر، وأثاث لاستيعاب مجموعات مختلفة من المستخدمين.
- O الراحة والاسترخاء:** يراعى توفير مكان بالمكتبة للاسترخاء والتواصل الاجتماعي، ويمكن تصميم هذا المكان على شكل غرفة مريحة تجمع ما بين المناظيد والمقاعد المريحة ذات اليد، ويفضل أن تكون مثل هذه الأماكن قريبة من كافيتريا المكتبة، وأن تكون منعزلة عن أماكن القراءة الهادئة بالمكتبة، والمساحة المطلوبة للغرفة الواحدة تتراوح ما بين ٤,٠٠ - ٦,٠٠ م٢، أو ما



بين ٥,٠٠ - ٨,٠٠ م٢. ويمكن تجهيز مثل هذه الغرف بمنضدة صغيرة ، ومقاعد، وآريكة.

0 الاستنساخ : يراعى توفير عدد من أجهزة التصوير والاستنساخ للمستخدمين على أن يؤخذ في الاعتبار الضوضاء الناتجة عن هذه الأجهزة وما ينبعث عنها من حرارة وتلوث، لذا ينبغي وضعها في أماكن جيدة التهوية. وتتراوح مساحة المكان ما بين ٤-١٠ م٢.

0 دورات مياه : يراعى وجود عدد كاف من دورات المياه بكل طابق من طوابق المكتبة، على أن يتوفر بها توصيلات مياه باردة وساخنة.

• تحسب المساحة الإجمالية للمستخدمين على أساس ما بين ١٥-٢٠٪ من عدد الطلاب بالجامعة، على أن يخصص لكل طالب مساحة ١,٢٥ م.

### ٣-٣-٣-٣ منطقة الإعارة (\*)

• يتوقف حجم المساحة المطلوبة للإعارة على عدة عوامل هي :

0 تنظيم عملية الإعارة (من خلال الموظفين، أم منافذ خدمة ذاتية أم مزيج معهما).

0 عدد الموظفين الذين يعملون في قسم الإعارة.

0 عدد ومواقع منافذ الخدمة الذاتية (\*\*).

(\*) تفضل بعض المكتبات وضع قسم الإعارة في المدخل/ البهو.

(\*\*) منافذ الخدمة الذاتية : Self Services Terminals عبارة عن جهاز خدمة ذاتية للمستخدمين من المكتبة يسمح

بالتسجيل الآلي لدخول وخروج الأوعية في النظام الآلي للمكتبة من خلال ماسح ضوئي أو من خلال تقنية تحديد الهوية باستخدام ذبذبات الراديو (RFID) ، ويمكن أن يوضع في أي مكان بالمكتبة أو في قسم الإعارة، والمساحة المطلوبة لمنفذ الخدمة الذاتية هي ٤ م٢.



- 0 أنواع نظم الإعارة المستخدمة.
- 0 عدد الزائرين.
- 0 معدل الإعارات خلال ساعات فتح المكتبة.
- والمساحة الأرضية المطلوبة لمكتب الإعارة حوالي ١٠ م<sup>٢</sup> لكل مكان عمل.
- قسم الإعارة بعيد عن أماكن القراءة والدراسة، على أن يكون قريبا من أماكن فرز الأوعية، ونظام النقل الداخلي بالمكتبة ( السلم الرئيس والمصاعد).
- تزويد قسم الإعارة بالتجهيزات المناسبة مثل :
  - 0 أرفف للمواد المطلوبة أو المحجوزة ويتوقف عددها على عدد الإعارات، والحجوزات، ويفضل أن يكون ارتفاع هذه الأرفف ٢,٢٥ م، وعمقها ٣٠,٠ م، وعدد الأرفف ٥ ( الرفوف فوق بعضها ) وينبغي إلا يتعدى طول وحدة الأرفف ٤م بأى حال من الأحوال ، والممر بين الأرفف يكون بعرض ١ م.
  - 0 عربات لنقل الكتب.
  - 0 مقاعد انتظار.
  - 0 مناخذ للعاملين يكون ارتفاعها مناسبة للتعامل مع الجمهور وجها لوجه.
  - 0 أجهزة كمبيوتر، ومساحات ضوئية.
- تخصيص مساحة من المكان للتحدث مع المستفيدين وتلقى شكاواهم.



٣-٣-٤ وجود مكاتب للأنشطة الداخلية الأخرى مثل الإعارة بين المكتبات.

### ٣-٣-٥ منطقة خدمة المراجع والمعلومات :

- المساحة الأرضية المطلوبة لنقطة معلومات واحدة (\*) مسئول عنها موظف واحد فقط هي ٥ م<sup>٢</sup>، ولا يدخل في ذلك مجموعة المراجع، أو مكان العمل الخلفي للموظفين. ويمكن أن تكون المساحة المخصصة لنقطة المعلومات مرنة بحيث تستجيب لاحتياجات المستفيدين المختلفة والمتنوعة.
- تجهيز هذا المكان بالتجهيزات الآتية:
  - مناظير ومقاعد للعاملين.
  - أرفف للمواد المرجعية.
  - مناظير للمستفيدين لأغراض الاستشارة السريعة للفهارس أو التصفح السريع للانترنت.
  - أجهزة كمبيوتر على أن توضع بطريقة تمكن كل من الموظف والمستفيد من رؤية الشاشة معاً.
  - مقاعد للمستفيدين.
- تخصيص مساحة كمكان عمل للموظفين في خلفية نقاط الخدمة، للتواصل مع المستفيدين عبر الهاتف، أو على الخط المباشر، أو للتعامل مع الاستفسارات المرسلة بالبريد.

(\*) خدمة المراجع ونقاط المعلومات مكان لمساعدة المستفيدين من المكتبة في الحصول على المعلومات، والردود على الاستفسارات، وهي أما إن تقدم وجها لوجه بقدم المستفيدين إلى مكتب المراجع والمعلومات باستفساراتها، أو من خلال التواصل مع المستفيدين عبر الهاتف أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني أو عبر الخدمات المعتمدة على الويب.



- في موقع بارز بالمكتبة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال إشارات جيدة وواضحة.
- موقع هذه المنطقة قريبا من مدخل المكتبة للحد من الحركة والضوضاء في مبنى المكتبة.

### ٣-٣-٦ أماكن الخدمات الخاصة

- قاعة للمستفيدين الذين يعانون من صعوبات القراءة: ويتطلب ذلك من المكتبة وجود تجهيزات خاصة لاتاحة المواد المطبوعة لهم سواء من خلال قراءة النصوص مكبرة، أو من خلال مطبوعات برايل، و/والاستماع إلى المحتوى (الكتب الناطقة) ومثل هذه الخدمات تقدم أيضا إلى المعاقين بصريا، أو هؤلاء الذين لا يستطيعون تصفح الكتب بأيديهم وعادة ما تجهز مثل هذه الغرف، الذي يكون استخدامها مقصورا على هذه الفئات، بالتجهيزات الآتية :
- أجهزة كمبيوتر ذات زجاج مكبر على الشاشات، أو مزودة ببرمجيات تكبير.
- برمجيات وأحيانا لوحة مفاتيح لترجمة النص إلى برايل.
- برمجيات محادثة ، وبرمجيات لتسهيل الكتابة للأشخاص.
- قارئ شاشة يسمع من خلال سماعة، أو من خلال سماعة أذن .
- مسح ضوئي مع برمجيات التعرف البصري على التمثيلات (OCR) تحول النص إلى وثائق سمعية.
- جهاز تسجيل سمعي.
- طباعة برايل.



كما يراعى أن تكون المناضد المتاحة بهذه القاعة كبيرة لاستيعاب جهاز الكمبيوتر والمسح الضوئى، والمواد المطبوعة التى يحتاج إليها المستفيد. الخ. وتتوقف مساحة القاعة على عدد أماكن العمل المطلوبة. ويراعى تزويد هذه القاعة بأرفف للأوعية المسموعة سواء على أشرطة كاسيت، أو أقراص مدمجة.

- قاعة للكتب النادرة والمخطوطات : عادة ما تكون هذه الأوعية منفصلة عن بقية المجموعات، سواء في المخازن أو في قاعات الاطلاع، ولذلك ينبغى تخصيص قاعة مستقلة لهذه النوعية من المجموعات لحمايتها من السرقة، وينبغى استشارة الخبراء عند تصميم المكتبة لوضع نظام أمن ضد الحرائق، وينبغى وجود قاعة خاصة للاطلاع على الكتب النادرة والمخطوطات.
- مكتبة طلاب مرحلة ما قبل التخرج (اختيارى): قد تفضل بعض المكتبات تخصيص مكتبة للطلاب في مرحلة الليسانس أو البكالوريوس تابعة للمكتبة أو مستقلة عنها، وتكون المجموعات فيها أساساً هي الكتب الدراسية المساندة للمناهج وإذا كانت هذه المكتبة جزء من المكتبة المركزية ينبغى أن تكون قريبة من المدخل.

### ٣-٣-٧ منطقة المجموعات :

يتم حساب المساحة المطلوبة لمجموعات المكتبة التى تحفظ في رفوف مفتوحة مزدوجة (ذات وجهين) (\* )، مع وجود ممرات كافية بدرجة تسمح للتصفح من جانب

---

(\* ) يمكن أن ترفف مجموعات المكتبة إما في أرفف مفتوحة لاتاحتها للمستفيدين، أو في رفوف مغلقة للتعامل معها من جانب العاملين بالمكتبة، وقد اتجهت معظم المكتبات الأكاديمية إلى استخدام الرفوف المفتوحة للجزء الأكبر من مقتنياتها، إلا أنه يمكن استخدام الترفيف المغلق في حالة الكتب النادرة والمخطوطات.



عدة مستفيدين في وقت واحد، مع إمكانية تزويد هذه الممرات بمقاعد لأغراض القراءة لفترات قصيرة.

• **يراعى قبل حساب المساحة المطلوبة لمجموعات المكتبة تحديد :**

0 **عمق الرف :** ويختلف عمق الرف حسب نوع الوعاء، وطريقة وضعه على الرف ويتراوح عمق الرف ما بين ٢٥٠-١٠٠٠مم. (على سبيل المثال الكتب والدوريات المجلدة يتراوح عمق الرف ما بين ٢٥٠-٣٠٠مم، بينما يتراوح عمق الرف للصحف ما بين ٤٠٠-٦٠٠مم، وللخرائط ١٠٠٠مم).

0 **عدد الرفوف :** عادة ما يتراوح عدد الرفوف ما بين ٥-٧ أرفف. وذلك في حالة التخزين المغلق أو المضغوط/ المدمج، بينما يتراوح ما بين ٤-٦ في أماكن الإتاحة المفتوحة، وقاعات الإطلاع.

0 **عرض الممر :** أى المساحة بين الرفوف بغرض استرجاع أو تصفيف المواد المكتبية، ولاستيعاب عربات لنقل الكتب، وينبغي ألا يقل عرض الممر الثانوى عن ٨٠، ٠ م، بينما لا يقل عرض الممر الرئيسى عن ٢,٥ م.

0 **مسافة المحور المركزى :** وهى المسافة بين نقطة مركز إلى نقطة المركز الأخرى في الرفوف ذات الوجه الواحد أو ذات الوجهين وهى تساوى حجم عرض الممر بالإضافة إلى ضعف عمق الرف .

0 **مثال :** عرض الممر ٢,٠، ١، عمق الرف ٢٠، ٠ م، تكون مساحة المحور المركزى ١,٨٠ م.

0 **معدلات أطوال الترفيف:** وتختلف الأطوال حسب نوع التخزين، ففي المخازن المغلقة، والاختزان المضغوط يتراوح الطول ما بين ٥-٨م، بينما في المخازن المفتوحة



يتراوح ما بين ٥-٧م، أما في مناطق الاتاحة أو الوصول المفتوح للمستفيدين فيتراوح ما بين ٣-٧م.

٥ سعة الرف : تختلف سعة الرف الواحد حسب نوع الوعاء الذى يوضع عليه، وطريقة وضعه، فالرف الواحد ( ١ م ) يمكن أن يتسع لـ :

٢٥ - ٣٥	كتاب في وضع رأسي، الكعب للخارج.
٢٠-٣٠	كتاب عند اتباع الترتيب المصنف.
١٥-٢٥	دورية مجلدة
٣ - ٤	دورية غير مجلدة
٧٠	نوتة موسيقية
٦٠	تسجيلات فوتوغرافية
٢٥-٣٠	تسجيلة مرئية
٥٠-٦٠	شرائط سمعية

ويمكن حساب المساحة المطلوبة للمجموعات فى ضوء ما سبق وفقا للمعادلة الآتية :  
المساحة المطوية لعدد معين من الأوعية بما في ذلك مساحة الحركة (\* ) ، تكون :

$$\frac{F1 = e \times L}{2} \times \frac{n1 \times N}{n2 \times n3}$$

(\* ) تتراوح مساحة الحركة ما بين ١,٣٠ - ٢,١٠م ويتوقف ذلك على نوعية الترفيف، وطول الأرفف.



### حيث

$F_1 =$  المساحة المطلوبة لعدد (n) من الأوعية، بما في ذلك مساحة الحركة بالمتر المربع.

$e =$  مساحة المحور المركزي للرفوف ذات الوجهين.

$n_1 =$  عدد الأوعية المطلوب ترفيفها.

$n_2 =$  عدد الأوعية في الرف الواحد (عادة ١ م).

$n_3 =$  عدد الرفوف فوق بعضها البعض.

$L =$  طول الرف الواحد بالمتر.

$N =$  عامل مساحة الحركة.

### مثال:

٠,٣	٠ - عمق الرف
١,٢٠	٠ - عرض الممر
١,٨٠	٠ - مساحة المحور المركزي
٥	٠ - عدد الأرفف
٢٥	٠ - عدد الأوعية على الرف الواحد
٦	٠ - متوسط طول الرف
١,٤٠	٠ - مساحة الحركة
١٠,١ (طول الرف ١ م)	٠ - المساحة المطلوبة لـ (١٠٠٠) مجلد



- يمكن للمكتبة أن تعتمد على الترفيف المضغوط/المدمج حيث يحقق ذلك سعة إضافية تصل إلى ١٠٠٪ عن الرفوف الثابتة في المساحة نفسها، وتتوقف السعة في الترفيف المضغوط/المدمج على حجم أقسام الترفيف، وعلى الفصل بين أشكال الأوعية، وينبغي أن يكون لكل قسم ترفيف ممر بعرض ٨٠، ٠ م على الأقل، وبحد أقصى ٨ م لطول الرف، وذلك لأغراض الاسترجاع والترفيف، حيث يصعب التعامل اليدوي إذا تعدى الطول ٩ م.
- يمكن لبعض المكتبات الغنية استخدام تقنية التخزين الآلي (\*)، التي تعتمد على آلية الروبوت، وتحقق كثافة عالية في التخزين، كما تحقق استخداماً فعالاً للمساحة، إلى جانب كفاءتها العالية في استرجاع وإعادة الأوعية، وفي التحكم في الرطوبة، والحرارة، والأتربة. ويمكن لهذه النوعية من التخزين استيعاب مليون مجلد في مساحة من ٥٠٠-١٠٠٠ م، أي أنها تقدم كثافة تخزين تفوق التخزين التقليدي حوالى من ١٥-٢٠ مرة.

### ٣-٣-٣-٨ منطقة المعارض والأحداث

- تخصيص قاعة كبيرة، أو منطقة مكونة من عدة غرف صغيرة لممارسة الأنشطة، ويفضل أن تكون هذه المنطقة مستقلة عن المكتبة، حتى يمكن تنظيم الأنشطة بطريقة أيسر، وأن يكون لهذه المنطقة مدخل مستقل حتى يمكن استخدامها في الأوقات التي لا تعمل بها المكتبة.

(\* ) يطلق عليها نظم التخزين والاسترجاع الآلي Automated Storage and Retrieval Systems (ASRS) ، وقد استخدمت في العديد من المكتبات الجامعية بالخارج، وتتكون هذه النظم من رفوف تخزين (Storage racks) ، ورافعة شوكية روبوتية (Robot fork left) ، وناقلات وحاوليات (صناديق ما شابه) للمواد، ونظام التحكم في التخزين (نظام كمبيوتر مع برنامج) ومحطة تحميل داخلي/ خارجي، والإسلاك الكهربائية للبيانات.



• يمكن أن تضم هذه المنطقة :

- قاعة استماع أو مؤتمرات مجهزة بمسرح، ومقاعد ثابتة (built-in) للاجتماعات والمحاضرات، على أن تكون هناك منطقة للتسجيل في مواجهة القاعة الكبيرة. وأن تجهز بما يلزم من شاشات، وبروجيكتور، وعارض بيانات، وميكروفونات سهلة الحركة، والتوصيلات الكهربائية اللازمة، وإضاءة مرنة.
- قاعة متعددة الأغراض.
- قاعة معارض.

- يراعى وجود "ستوديو" تتراوح مساحته ما بين ٢٠-٢٥ م<sup>٢</sup> للتجهيز للأنشطة والمعارض، على أن يتمتع هذا المكان بإضاءة جيدة، وتهوية مناسبة نظراً لاستخدام مواد طلاء، ومذيبيات ذات رائحة قوية ونفاذة.
- تزويد هذه المنطقة بما يلزم من تدفئة وأجهزة تكييف.
- تزويد هذه المنطقة بدورات مياه، ومطبخ، إذا لم يكن هناك كافيتيريا.

٣-٣-٩ منطقة العاملين والعمليات الفنية

- يتوقف تحديد حجم المساحة المطلوبة للعاملين بالمكتبة بصفة أساسية على عدد العاملين الدائمين والمؤقتين، أو العاملين على قوة مشروعات معينة، كما يتوقف أيضاً على نوعية العمل المؤدى، والتجهيزات المطلوبة.
- يمكن بصفة عامة حساب المساحة المطلوبة للعاملين بضرب عدد الأماكن المطلوبة  $12,50 \times$  م<sup>٢</sup>.
- تشتمل المساحات المطلوبة للعاملين على :



0 مكاتب العاملين : تختلف من مكتبة إلى أخرى وفقا لنوع العمل المؤدى إلا أنه

يمكن الاسترشاد بالمساحات الآتية:

- مكتب مدير المكتبة ٢٤ م
- مكتب رئيس قسم ١٨ م
- مكان عمل مع مساحة لتخزين أوعية (معالجة الأوعية، والإعارة المتبادلة) ١٥ م / لموظف واحد
- مكان يتسع لثلاثة أو أربعة أشخاص ١٨ م
- مكان يتسع لشخصين فقط ١٢ م
- مكتب صغير ٩ م لموظف واحد

0 **غرفة تخزين:** يمكن أن تستخدم للتجهيزات مثل أجهزة النسخ، والفاكس،

والماسح الضوئى.. الخ، وتكون مساحتها حوالي ٦ م ٢ للغرفة الواحدة.

0 **غرفة اجتماعات/ تدريب:** يتوقف عدد الأماكن المطلوبة للاجتماعات

والتدريب على حجم المكتبة، ويمكن تخصيص قاعة كبيرة متعددة الأغراض

(المؤتمرات، والتدريب، والتعليم، والاجتماعات).

0 **قاعة للمتدربين:** الذين يحصلون على دورات تدريبية في مجال المكتبات

والمعلومات أو الموضوعات ذات الصلة، وتكون مساحتها ٩ م ٢.

0 **استراحة:** يراعى تخصيص قاعة للراحة وتناول المشروبات، وهى غرفة يمكن

أن يتشارك فيها جميع العاملين، حتى في حالة وجود كافيتريا بالمكتبة.

0 **غرفة لتغيير الملابس:** يراعى تخصيص غرفة تمكن العاملين من تغيير ملابسهم،



خاصة إذا كان عملهم يتطلب ذلك مثل العاملين بالترميم، كذلك يمكن حفظ المعاطف في هذه الغرفة خاصة في الدول قارصة البرودة مثل لبنان، الأردن.

○ **مساحة لفرز الأوعية :** وتتوقف المساحة المطلوبة على تنظيم خدمة الإعارة (ارجاع يدوى، إعادة ترفيف من جانب الموظفين).

■ مساحة غرفة فرز صغيرة ١٤ م<sup>٢</sup> تقريباً (١ منضدة+ وحدة أرفف فردية + ٥ عربات نقل كتب)

■ مساحة غرفة فرز كبيرة ٣٠ م<sup>٢</sup> (٢ منضدة فرز ، ١ وحدة أرفف فردية، ١٠ عربات نقل كتب)

○ **مساحة للتجليد :** في حالة إذا كان التجليد يتم داخل المكتبة.

○ **مساحة للترميز :** ويتضمن ذلك الختم، والترميز، والباركود، وإضافة (RFID). ويفضل أن يكون هذا المكان قريباً من المعالجة الفنية وبجوار ورشة التجليد.

○ **مساحة للحفظ والترميم :** ويراعى تجهيزها بالتجهيزات المناسبة من أحواض، وماكيننة قطع الورق، وأرفف .. الخ. والمساحة المطلوبة لهذا المكان ٢٠٠-٢٥٠ م<sup>٢</sup>.

○ **مساحة للنسخ والرقمنة :** وتقدر المساحة المطلوبة ما بين ٣٠-٣٥ م<sup>٢</sup>.

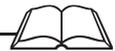
○ مركز تكنولوجيا المعلومات والخوادم: بصرف النظر عما إذا كان مركز التحسيب يدار من جانب المكتبة أم لا ، فينبغى تخصيص مساحة مرنة تصمم من جانب الخبراء المتخصصين لمركز تكنولوجيا المعلومات وغرفة الخادم (Server) مع تزويدها بما يلزم من تجهيزات.



### ٣-٣-٣-١٠ مساحات أخرى مساندة للإدارة والعمليات:

يراعى وجود مساحات إضافية تستوعب مايلي :

- فرز البريد : تسمح بإجراء المهام المتعلقة بالبريد الوارد (تسجيل، فرز، فرز مبدئي للتوزيع على الأقسام) والبريد الصادر (فرز، وزن/ تغليف، .. الخ)، وفرز الأوعية أو المواد لنظم الإعارة بين المكتبات، ويتطلب ذلك تخصيص مساحة تتراوح ما بين ٧٠-١٠٠ م<sup>٢</sup> للقيام بهذه المهام.
- الأسعافات الأولية: يراعى تخصيص غرفة لاستقبال المرضى من المستفيدين أو العاملين تقدم لهم الاسعافات الأولية، وتحتاج مثل هذه الغرفة إلى تجهيزات بسيطة مكونة من سرير أو أريكة، ومنضدة، وتوصيلات مياه، وإنارة، وجهاز تنبيه.
- ورشة صيانة: يراعى وجود ورشة لصيانة جميع أنواع المواد بالمكتبة، وتكون مساحتها ٢٥م، مع وجود مساحة أخرى تتراوح ما بين ١٥-٢٠م لتخزين المواد، يمكن أن يتم ذلك خارج المكتبة في حالة عدم توافر مكان مناسب.
- معالجة النفايات/ القمامة: يراعى وجود مكان لوضع حاويات القمامة والمخلفات، على أن تخصص حاوية للأوراق، وأخرى للمواد البلاستيكية، وحاوية للمواد المعدنية الخ، وفي المكتبات الكبرى يخصص مكانا كبيراً للتعامل مع النفايات يقدر بحوالي ٥٠ م<sup>٢</sup>. ويتوقف حجم المساحة المخصصة لهذا المكان بصفة عامة على عدد حاويات التدوير للفئات المختلفة من النفايات/ القمامة.
- حفظ أدوات النظافة: يراعى وجود مكان لعمال النظافة بالمكتبة لحفظ أدوات التنظيف (مكاسن، وأجهزة غسل، الخ).



### ٣-٣-٣-١١ المنطقة الخارجية

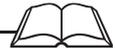
- يتوقف حجم المساحة الخارجية على موقع المكتبة، والمساحة المتاحة للتوسع داخل المبنى، وعادة ما تخصص المساحة الخارجية وتتيح ممرات لوصول خدمات الطوارئ (مثل الاسعاف، والمطافئ وغيرها) ومواقف للسيارات، وأماكن مفتوحة للمستفيدين، وكتقدير مبدئي ينبغي إضافة من ١٥-٢٥٪ إلى مساحة المبنى للمساحة الخارجية.
- البوابة الرئيسية للمكتبة محددة بوضوح، كما ينبغي أن يكون أمامها فناء، أو يكون الطريق أمامها أكثر اتساعاً إذ كان الطريق أمام البوابة يكثر الازدحام عليه، كما يراعى وجود "درازين" على جانبي الدرج (السلالم)، كذلك ينبغي وجود منحدرات للكراسى المتحركة، كما يراعى أن تصنع أرضيات البوابة الرئيسية من مواد أو خامات لا تسبب الانزلاق، وأن تكون الطرق المؤدية إليها مضاءة إضاءة جيدة، مع مراعاة توفير صناديق لإرجاع الكتب (Bookdrops) أمام البوابة وكذلك صناديق بريد.
- وجود طرق وممرات لمرور خدمات الطوارئ، وكذلك موقف للسيارات مع وجود إشارات واضحة لمثل هذه الطرق والممرات. وتتوقف متطلبات مساحة موقف انتظار السيارات على موقع المكتبة، ومدى سهولة الوصول إليها بوسائل النقل العام، وأماكن الانتظار القريبة، ومعدلات التردد عليها، ويراعى أن يكون هناك مساحات لعدد كاف من مواقف الانتظار، على أن يؤخذ في الاعتبار التشريعات



والتوانين المحلية. والمساحة المطلوبة لسيارة واحدة ينبغي ألا تقل عن  $2,5 \times 0,5$  م<sup>2</sup>، وبالنسبة لسيارات المعاقين لا تقل عن  $3,5 \times 0,5$  م<sup>2</sup>.

- موقف انتظار سيارات المعاقين قريب من البوابة الرئيسية، وأن يكون موقف سيارات الموظفين قريبا من المدخل الخاص بالموظفين.
- وجود مساحة لسيارات الشحن والتفريغ أمام مبنى المكتبة يراعى فيها أن تعمل في جميع الظروف المناخية (أمطار، رياح الخ) وأن تكون البوابات ذات ارتفاع وعرض مناسب لعربات النقل، وتتوقف المساحة المطلوبة للتحميل والتفريغ على حجم التوصيل.
- المساحة المخصصة لسيارات التلخص من القمامة بعيدة عن المدخل الرئيسي للمكتبة.
- وجود مساحة مفتوحة لأغراض التواصل، أو الاسترخاء، أو الانتظار، كما يمكن استخدام هذه المنطقة للتدخين حيث لا تسمح قوانين معظم الدول بالتدخين داخل مبنى المكتبة، ويراعى عند تصميم هذا المكان (كافتيريا مثلا) ألا يتقاطع أو يتداخل مع الطرق والممرات المخصصة للتفريغ والتحميل، كما ينبغي أن يكون الوصول إلى المدخل الرئيسي للمكتبة منه سهلا وبدون أى عوائق (مثل طاولات الكافتيريا، أو موقف للدرجات)، كما يراعى أن يكون هذا المكان مرئيا من داخل المكتبة لتجنب السرقة من مجموعات المكتبة (\*). ويراعى أن تكون هناك مساحات خضراء حول هذه المنطقة.

(\* ) في بعض المكتبات تكون هذه المنطقة داخل المكتبة، وتدخل ضمن نظام الأمن بها.



### ٣-٣-٤ القضايا الفنية للمبنى

#### ٣-٤-٣-١ شروط التخزين

- تختلف درجات الحرارة ونسبة الرطوبة المطلوبة حسب شكل المواد (ورقى، ميكروفيلم، شرائط مغناطيسية، الخ)، كما تختلف حسب حالة الحفظ (مثل الحفظ طويل الأجل الذى يتطلب درجات حرارة منخفضة تصل إلى ٢ درجة مئوية)، لذا ينبغي أن يؤخذ ذلك في الاعتبار.
  - الحرارة: يراعى بالنسبة لمجموعات المكتبة الورقية أن تكون درجة الحرارة ما بين ١٤-١٨ درجة مئوية، مع نسبة تغيير يومية +١، على أن تصل درجة للحرارة إلى ٢٢ درجة مئوية في أقصى الحالات، حيث أن الحرارة المنخفضة أكثر مناسبة للتخزين من الحرارة المرتفعة، ويراعى استخدام أجهزة التكييف للحفاظ على درجات الحرارة المطلوبة.
  - الرطوبة: يراعى أن تكون نسبة الرطوبة ما بين ٣٥-٥٠٪، مع نسبة ٢٪+ تغيير يومية، على أن تصل في أقصى الحالات إلى ٥٠-٦٠٪، ويمكن استخدام أجهزة الجفاف (Dehydrators) التي تزيل الرطوبة.
- ٥/٣/٤/١/٤ يراعى ألا تكون الأرفف قريبة جداً من الحوائط.

#### ٣-٤-٣-٢ الضوء والإضاءة

- الجميع بين الإضاءة الطبيعية والإضاءة الصناعية، مع تجنب دخول ضوء الشمس المباشر على المجموعات والمناضد والرفوف، وأجهزة الكمبيوتر، حيث ينبغي إلا يسقط الضوء الطبيعي مباشرة على شاشات الكمبيوتر، كما يجب إلا ينعكس الضوء الصناعي عليها أيضاً، لذا يراعى أن يكون مصدر الضوء من خلفها.



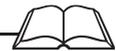
- الجمع بين الإضاءة الصناعية المباشرة وغير المباشرة، حيث تصلح الإضاءة المباشرة لأماكن عمل الموظفين، وقاعات الاجتماعات والأنشطة، بينما تصلح الإضاءة غير المباشرة لغرف الكمبيوتر، ومناطق الدراسة والاستذكار.
- استخدام مصابيح الفلورسنت في الإضاءة الصناعية لما تحققه من مميزات تتمثل في انخفاض الاستهلاك، والكفاءة العالية في الإضاءة (من ٦٥-١٠٠ لوم/وات) ضعف الانبعاثات الحرارية، طول العمر (٦٠٠٠ ساعة) الإتاحة في أشكال وألوان وأحجام مختلفة، سهول الإحلال، عدم عكس الضلال.
- يفضل طلاء أسطح التجهيزات كالمناضد بطلاء ماطي غير لامع لمنع الانعكاس الضوء، كما يمكن استخدام الستائر لحجب أشعة الشمس.

### ٣-٤-٣-٣ الأرضيات

- تغطية الأرضيات بخامات تقلل من الضوضاء التي يمكن أن يحدث نتيجة السير عليها، ويفضل استخدام أغطية الأرضيات المرنة Floating & Light Flooring، مثل مادة اللينوليوم الماصة للصوت.
- تغطية مناطق خدمات المستفيدين، وقاعات الاستماع، الاجتماعات، والمكاتب من الجرانيت أو الرخام أو التجميعات الاصطناعية مثل رقائق الرخام والحجر Terrazzo، أما دورات المياه وغرف النظافة فيستخدم فيها السيراميك.

### ٣-٤-٣-٤ التهوية

- التهوية جيدة في المخازن، والقاعات بحيث يتخلل الهواء جميع أرجاء المكان،
- قد تكون التهوية الطبيعية غير كافية في حد ذاتها، لذا يراعى اللجوء إلى التهوية الصناعية (مثل أجهزة التكييف الخ).



### ٣-٤-٣-٥ المستويات الصوتية (السمعية)

- مستوى الصوت (معبراً عنه بالديسيبل dba) في قاعات الإطلاع، والتدريب، والاجتماعات، والمخازن المفتوحة، والمكاتب  $< ٤٠$ ،
- مستوى الصوت (معبراً عنه بالديسيبل dba) في مناطق المستفيدين،  $< ٥٠$ ،
- مستوى الصوت (معبراً عنه بالديسيبل dba) في مناطق القراءة الهادئة  $< ٢٥$ .

### ٣-٤-٣-٦ الأسقف

- طلاء الأسقف بمواد ماصة لتقليل زمن صدى الصوت.
- استخدام الأسقف الجبسية المعلقة لأنها مقاومة للحريق والرطوبة، ولا تساعد على نمو البكتريا.

### ٣-٥-٣ الأثاث والتجهيزات

- أن يكون الأثاث المكتبي مناسباً لمجموعات المكتبة، واستخدام المستفيدين والعاملين بالمكتبة.
- وجود عدد كاف من المقاعد، ويتوقف العدد على حجم المستفيدين وقت الذروة والعاملين بالمكتبة، كما يراعى أن تتنوع المقاعد لخدمة الأغراض المختلفة منها (مقاعد قراءة/ مقاعد استرخاء، مقاعد خلوات بحثية ومقصورات الخ).
- أن يكون الأثاث جذاباً ومريحاً وآمناً، ويضمن الاستخدام الكفء والفعال.
- توفر التجهيزات الضرورية اللازمة لاتاحة المعلومات على أن تدار هذه التجهيزات بطريقة فعالة.
- تتيح المكتبة تسهيلات لتكنولوجيا المعلومات وخدمات الاتصال،

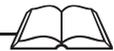


- وجود عدد كاف من محطات عمل الكمبيوتر المناسبة للوصول إلى المصادر الإلكترونية،
- وجود عدد مناسب وكاف من الأجهزة في حالة جيدة تسمح بالاسترجاع الفعال لمصادر المعلومات المتاحة عن بُعد من جانب موظفي المكتبة أو المستخدمين، ويشمل ذلك أجهزة التكنولوجيا الحديثة والاتصالات مثل أجهزة الحاسبات المتصلة بالانترنت، والطابعات، والمساحات الضوئية، وأجهزة الفاكس، وكاميرات النت (الويب كام)، وأجهزة الاتصال الإلكترونية الأخرى.

### ٣-٦-٣ التخطيط لمباني المكتبات

#### ٣-٦-٣-١ مشكلات التي تتعلق بمساحة المبنى؛

- 0 تزايد أعداد المستخدمين؛
- 0 تزايد حجم المجموعات؛
- 0 الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة بالمكتبة؛
- 0 تغييرات تنظيمية بالمكتبة؛
- 0 تغيير في رسالة المكتبة وأهدافها؛
- 0 دمار أو ضرر في المبنى القديم،
- 0 عدم تلبية البنية الأساسية للمتطلبات الفنية للتشريعات القانونية؛
- 0 ارتفاع تكاليف صيانة المبنى،
- 0 التوصيلات الكهربائية غير كافية لمجاراة تكنولوجيا المعلومات.

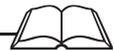


### ٣-٦-٣-٢ الخيارات الثلاثة للحلول:

- بناء مبنى جديد: يحقق بناء مبنى جديد للمكتبة مزايا متعددة لعل أبرزها أن البناء والتصميم سيكون موجهاً نحو تلبية احتياجات المكتبة لكي تستطيع أن تؤدي رسالتها، وتحقق أهدافها، وسيتم تصميم المبنى داخليا بما يلبي احتياجات المستفيدين والعاملين والإدارة، وستنشأ البنية الأساسية وفقا لاحتياجات المكتبة، بما في ذلك التوصيلات الكهربائية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات، إلا أن هذا الاتجاه باهظ التكاليف، ومن ثم ينبغي إعداد دراسة جدوى، وتحليل لعائد التكلفة.
- تجديد و / أو توسيع: ينبغي عند اختيار بديل التجديد و/أو التوسيع معرفة هل هناك مساحة إضافية تسمح بالتوسع والحصول على مساحة أكبر للمجموعات والخدمات، وهل يمكن اللجوء إلى بدائل أخرى تحقق التوسع مثل اللجوء إلى الرفوف المضغوط أو التخزين الآلي الذي يحقق وفراً في المساحة، كذلك اللجوء إلى الاستبعاد والتنقية في المجموعات، وإعادة تنظيم العمليات وعند توسيع / تجديد المباني، ينبغي الإجابة عن التساؤلات الآتية:
  - أ- هل يسمح الموقع الحالي بإنشاء ملحق للمبنى؟
  - ب- هل تسمح الطاقة التحميلية للمبنى بإضافة طوابق أخرى؟
  - ج- هل تسمح تشريعات البناء بالتوسع والتعليق؟
  - د- هل تمنع الاشتراطات الجغرافية والمعمارية بناء طوابق تحت الأرض؟
 كما ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن الإضافات إلى المبنى (من خلال طابق أو أكثر جديد) تتطلب هدم أجزاء من المبنى مثل السطح والحوائط الخارجية مما يؤثر على استخدام المكتبة وخدماتها ويؤثر أيضاً على التكلفة.



- تحويل مبنى آخر إلى مكتبة: يراعى عند اختيار البديل المتعلق بتحويل المباني الأخرى للاستخدام المكتبي، أن يتوفر بهذه المباني مايلي:
  - القرب من المجتمع المطلوب خدمته؛
  - المرونة؛
  - سهولة الوصول إليه من خلال وسائل المواصلات العامة؛
  - الطاقة التحميلية العالية لخزن وفرز المجموعات.
- ومن المباني التي يمكن استخدامها لتأدية وظائف المكتبة: المدارس، والمخازن والمستودعات، والجراجات متعددة الطوابق. إلا إن العيب الأساس في استخدام مثل هذه المباني أن الوظيفة الخاصة بالمكتبة لن تتحقق بالدرجة نفسها التي يكون المبنى مشيد أساساً ليكون مكتبة.
- التعامل بحذر شديد عند اختيار المباني الأثرية والتاريخية لتكون مكتبة، حيث لا تسمح القوانين والتشريعات الخاصة بإجراء أى تغييرات خارجية (في الواجهة، أو النوافذ مثلا) أو داخلية (إضافة سلاليم للحرائق، أو طوابق جديدة، أو أي تغيير في التصميم الداخلي أو المساحة). ورغم أن وجود المكتبة في مبنى أثري أو تاريخي سيضفي على المكتبة جاذبية وبريقا خاص مما يعزز من دورها، إلا أنه لا بد من إعداد دراسة جدوى شاملة تضع في اعتبارها :
  - مدى ملاءمة المبنى لأغراض المكتبة وأهدافها،
  - إمكانية تعديل المبنى ليناسب أهداف المكتبة،
  - الحالة العامة للمبنى،
  - ما إذا كانت التشريعات تسمح بإجراء بعض التعديلات الضرورية
  - التكاليف التقريبية للصيانة.



### ٣-٤ أنظمة وسياسات الوقاية والأمن والسلامة ومكافحة الأزمات

- سياسة ولائحة الوقاية من مكافحة الحوادث والكوارث والأزمات
- إنشاء وحدة بالمكتبة تحت مسمى "وحدة إدارة الأزمات، والكوارث، والأخطار"
- تهدف إلى تحقيق وتنفيذ نظم الأمن والسلامة وحماية الأرواح والممتلكات بالمكتبة، وتعمل على نشر الوعي الثقافى لإدارة الأزمات والكوارث، وتدريب العاملين بالمكتبة على مواجهة الأخطار من خلال المحاكاة، والتخطيط لاتخاذ قرارات وقائية لحماية المكتبة من الكوارث والأزمات، والتنبؤ بالأزمات ممكنة الحدوث وتحديد آليات الوقاية منها.
- تجهيز الوحدة بأجهزة الاتصال المناسبة من تليفون، وفاكس، ولاسلكى، وكمبيوتر، وطابعة، الخ.
- تتولى الوحدة إعداد "حافضة الطوارئ" التى تحدد فيها السياسات أو الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث، والأخطار، والأزمات التى يمكن أن تحدث، أو مواجهة الكوارث والأزمات والأخطار أثناء وبعد حدوثها، ويحدد فى هذه الحافضة أسماء وأرقام هواتف أسماء فريق إدارة الكوارث والأزمات بالمكتبة مثل مسئول الأمن، مسئول مقاومة الحريق الخ، إلى جانب أرقام التليفونات الأخرى المطلوب توافرها مثل: الأسعاف، وطوارئ المستشفيات، وأقرب قسم شرطة، وبوليس النجدة.
- تحديث السياسة بصفة مستمرة.



- قيام المكتبة بمراعاة تعليمات الأمن والسلامة الصادرة عن الجهات المختصة داخل الدولة مثل لوائح شروط السلامة والوقاية من الحرائق وذلك أثناء عملية التخطيط للمبنى.

## • أمن المبنى

### 0 تأمين وحماية المبنى ضد أخطار السرقات من خلال تركيب:

- أنظمة الإنذار الآلية مثل كاميرات المراقبة (Video surveillance) ، أو الكاميرات / الأجهزة الكاشفة للحركة (motion detectors) ،
- مكتشفات كسر الزجاج (glass break detectors) ،
- أجهزة الإنذار ضد السرقة على الواجهات والنوافذ من الداخل .
- تراقب هذه الأنظمة باستمرار سواء من جانب العاملين بالمكتبة ، أو من جانب شركة أمن خاصة.

### 0 أن تكون بالمكتبة "وحدة تحكم مركزية"

- تستقبل جميع إشارات التحذير المختلفة،
- تراجع الأنظمة الأمنية بصفة مستمرة للتأكد من أنها تعمل على الوجه الأكمل.
- تُربط هذه الوحدة بجميع نظم التحكم بالمبنى (مثل الاسانسيرات، وأمن الحرائق، وأنظمة الإقفال أو الغلق الخ)،
- يمكن أن تكون هذه الوحدة فى غرفة مستقلة بالمبنى على مقربة من جميع الأنظمة التى تحتاج إلى مراقبة مستمرة، وتدار من جانب موظفي أمن ،



■ عند غلق المكتبة يتم تحويل جميع إشارات التحذير إلى أقرب قسم شرطة،  
أو إلى نقطة مركزية خارجية لتلقى الإشارات.

O تعتمد المكتبة على نظام الغلق الإلكتروني القارئ للبطاقات، أو التي تعمل من خلال "رقم التعريف الشخصي (PIN: Personal Identification Number)"، وهذه النوعية من الغلق مفيدة في المناطق التي تعزل بين أنشطة المستفيدين، والأقسام الإدارية للعاملين، أو المخازن الخ.

O للمكتبات التي تعمل أحيانا ليلا دون موظفين استخدام قارئات البطاقات (Card readers) التي تقوم بالفحص الإلكتروني للأشخاص المسموح لهم فقط بدخول المكتبة واستخدامها، ويمكن ربط أقفال التحكم الإلكترونية بنظام أمن المبني، ويمكن التحقق من هوية الأشخاص من خلال البطاقات الذكية، أو من خلال رقم التعريف الشخصي، أو من خلال البيانات الحيوية ويحقق ذلك أمنا خاصا للمخازن، وغرف القراءة والاطلاع ضد من ليس لهم الحق في استخدام المكتبة ويسهل من المراقبة، وينبغي ربط نظام المراقبة الأمنية المستخدم بوحدة التحكم المركزية.

O تستخدم لغلغ الأبواب أقفال يصعب تدميرها، كما يستخدم الزجاج المغلف أو الرقائقى (Laminated glass) .

O تركيب أزرار الفرع/ الذعر (Panic buttons) في لوحة مفاتيح الكمبيوتر أو في الأثاث وذلك لاستخدامها من جانب العاملين بالمكتبة التي تعطى إنذارا صوتيا مسموعا عند الضغط عليه من جانب الموظف.



## • أمن المجموعات

- وجود بوابة أمن الكترونية مركزية يمر من خلالها جميع المستفيدين والعاملين بالمكتبة عند الدخول إلى، أو الخروج من المكتبة.
- وجود نظم أمن الكترونية فى مخارج المخازن، وقاعات الاطلاع والقراءة المفتوحة للمستفيدين.
- استخدام الشرائح المغنطة ، أو رقائق التعريف بترددات الراديو (RFID) لحماية المقتنيات / المجموعات من السرقة، على أن يتم تركيب نظام تحذير الكترونى عند بوابة الخروج للمكتبة لاكتشاف الإزالة غير الشرعية لهذه الوسائل.
- يراعى عند تصميم المكتبة تمكين العاملين من الإشراف على القاعات وسهولة مراقبتها.
- يراعى استخدام الأساليب غير الأمنية من جانب العاملين بالمكتبة للحفاظ على المجموعات مثل :
  - التعريف بأهمية الحفاظ على مجموعات المكتبة.
  - إتاحة خدمة التصوير بتكلفة منخفضة.
  - الغرامة إذا اقتضت الضرورة.
- عدم السماح للمستفيدين بالدخول إلى المكتبة بالحقائب والمعاطف حتى يمكن التقليل من احتمالات سرقة المجموعات، أو صفحات من كتب أو دوريات مطبوعة.



## • أنظمة مكافحة الحرائق

توفير الحماية الإيجابية ضد الحريق التي تشتمل على جميع الوسائل أو الطرق التي تمنع اندلاع الحرائق خاصة فى المناطق القابلة للاشتعال، وتتضمن الحماية الإيجابية على سبيل المثال:

- التقليل من التركيبات الكهربائية غير الضرورية،
- إمكانية غلق مصدر الكهرباء الرئيسى عن أقسام المبنى فى أوقات معينة بهدف التقليل من مخاطر الماس الكهربائى قدر الإمكان ،
- استخدام الحوائط المقاومة للحريق ،
- استخدام أنابيب أسلاك مقاومة للحريق للكابلات بخدمات المبنى ونظم التهوية ويمكن الاستغناء عنها فى حالة وجود أجهزة إخماد لإطفاء الحرائق.

○ إطفاء مفاتيح الكهرباء ليلاً .

- وجود ممرين هروب ( أولى وثانوى) فى كل طابق من طوابق المكتبة ، ويمكن الاستغناء عن الممر الثانوى، فى حالة وجود سلالم مقاومة للحريق بالمبنى ، مع توفير اللوحات الإرشادية لمخارج الطوارئ وأماكنها، ووضع العلامات الدالة على ممرات الهروب وتثبيتها فى أماكن ظاهرة.

- تتوافر بالمكتبة أنظمة الحماية الفعالة ضد الحريق مثل أجهزة الإنذار المبكر ضد الحريق وأجهزة الكشف عن الدخان، وأنظمة الاحساس بالحرارة أو اللهب، والأنظمة الكاشفة متعددة الوظائف (إنذار صوتى، إضاءة، وأنظمة إنذار ضد المتفجرات، وكاشفات الدخان الأيونية (Ionization smoke detectors) ، وكاشفات



الحزم الضوئية (optical beam smoke) التي تغطي منطقة واسعة بتكلفة اقل للأسقف العالية.

- توفير أنظمة إطفاء حرائق تتناسب مع طبيعة المكتبة وما تشمل عليه من مقتنيات وأثاث وأجهزة وذلك مثل : أنظمة الإطفاء بالبودرة الجافة لحماية المخازن، وأنظمة الإطفاء بالغاز النظيف هالون (Fm 200) لحماية غرف الكمبيوتر والأجهزة الحساسة وأنظمة رش الحريق المائية ( مثل : Sprinkler system ) للأماكن التي تحتاج إلى إطفاء بالمياه وطفائيات الهالترن، على أن يتم توفير طفايتين بحد أدنى لكل طابق من طوابق المكتبة ، ولا ينصح باستخدام غاز ثنائي أكسيد الكربون في المكتبات .
- استخدام الأبواب المقاومة للحريق كلما أمكن ذلك.
- تصميم الهيكل الإنشائي للمبنى والحوائط الخارجية من مواد مقاومة للحريق.
- إعداد رسم توضيحي للمبنى يحدد عليه شبكة الإطفاء والكهرباء ، والمياه والغاز الطبيعي.
- تدريب العاملين بالمكتبة بصفة عامة، وأفراد فريق إدارة الكوارث والأزمات بصفة خاصة على استخدام أجهزة مقاومة الحريق .



### ٣-٥ بناء المجموعات وتنميتها

#### المعايير العامة :

- سياسة لتنمية المجموعات اعتمادا على دراسات مفصلة ودورية لاحتياجات كافة مستويات وتخصصات المستفيدين الحاليين والمتوقعين، وتراعي وتحدد وتلتزم بالآتي:
- طبيعة البرامج الدراسية وخطط وسياسات البحوث التي تقرها الجامعة وأن تترقب باستمرار كل التغيرات التي تحدث على هذه الخطط والسياسات داخل الجامعة.
- أولويات للحصول على مصادر المعلومات فى ضوء الميزانيات المرصودة وحجم المباني والمساحات التجهيزات الموجودة والاهتمامات الفردية أو لعدد قليل من المستفيدين .
- تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الأكاديمية التي تنتمى إليها ..
- تلتزم بعبادات وتقاليد الجامعة والبيئة الموجودة بها .
- توفير الحد الأدنى المطلوب من عدد ونوعيات مصادر المعلومات التي تحددها معايير ضمان الجودة والاعتماد التي تنطبق على الجامعة.
- توفر مكتبة الجامعة المساحة وعدد العاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم وعدد الحاسبات ووسائل الاتصال التي تحددها معايير ضمان الجودة التي تنطبقها المؤسسة الأكاديمية .



- السياسات والإجراءات الخاصة بكل العمليات التي تضطلع بها أقسام التزويد وتمتية المجموعات ويشمل ذلك التزويد والاستبعاد والجرد والاشتراك فى المسلسلات وضبط السجلات والتجليد والصيانة.
- مسؤوليات وتوزيع المهام والعلاقات بين الأقسام والإدارات الأخرى خاصة فيما يتعلق بالمجموعات الخاصة والدوريات والمصادر الالكترونية .
- يضطلع قسم أو إدارة تنمية المكتبات بمسئوليته وإن يسعى لعمل أى اتفاقيات للتزويد التعاونى مع المؤسسات الأخرى.
- يتوفر لنشاط تنمية المجموعات المساحة والأثاث المناسبة لحجم العمل المطلوب.
- يفضل أن تكون المساحة المخصصة لنشاط تنمية المجموعات قريبة من المداخل المخصصة للموردين والناشرين تسهيلا للعمل ، وحفاظا على الهدوء المطلوب للمستفيدين .
- يتوفر العدد الملائم والمؤهل من العاملين بنشاط تنمية المجموعات ويراعى أن يتوفر فيهم تغطية اللغات والتخصصات العلمية التي يغطيها نشاط تنمية المجموعات .
- تراعى المكتبة نوعيات المجموعات وطبيعة الأثاث والحاسبات والمساعد والطرق التي تتطلبها كل فئات المستفيدين بما فيهم ذي الاحتياجات الخاصة.
- المخصصات المالية السنوية:
- المخصصات المالية السنوية لشراء الكتب مناسبة للاحتياجات الفعلية.



0 المخصصات المالية السنوية للاشتراكات في الدوريات مناسبة للاحتياجات الفعلية.

0 المخصصات المالية السنوية للاشتراكات في قواعد البيانات مناسبة للاحتياجات الفعلية.

0 المخصصات المالية السنوية لدعم مجموعات المكتبة الأخرى.

### معايير الاختيار والتزويد :

- تحديد مصادر الاختيار والتزويد ونفقات المصادر والحد الأعلى لأسعارها وأشكالها والحد الأعلى من النسخ للعنوان الواحد للمجموعات الكبيرة من المستفيدين .
- تحتوي على محددات القبول أو رفض الهدايا طبقا لسياسة المكتبة والجامعة.
- تحدد سياسات التبادل بالمصادر مع المؤسسات الأخرى.
- تحدد سياسات ايداع الإطروحات والكتب والبحوث التي يعدها كل من ينتسب للجامعة.
- يتوفر عند مسئولى الاختيار كل الأدوات و القوائم والبليوجرافيات وفهارس الناشرين التي تساعدهم على أداء عملهم.
- مشاركة فريق يضم كل أنواع المستفيدين ( طلاب - طلاب دراسات عليا - أعضاء هيئة تدريس) فى عمليات اختيار مصادر المعلومات وأن يسمح لهم بأبداء الرأى فى المصادر المطلوبة.
- يتوفر بقسم أو إدارة تنمية المقتنيات مجموعة من السجلات الالكترونية أو الورقية تضم سجل قيد بكل المصادر الموجودة وسجل للتوصيات وسجل لأوامر التوريد المرسلة إلى جهات التوريد وسجل بالمطالبات للمصادر المتأخرة.



- تحديد مفهوم واضح وأنواع المصادر التي يمكن أن تشكل مجموعات خاصة (مصادر مرجعية - أطروحات - كتب نادرة - وثائق أرشيفية مخطوطات - مواد سمعية / بصرية - كتب باهظة الثمن - مواد للفئات ذات الاحتياجات الخاصة - دوريات ومسلسلات ... الخ، وأن يعمل على تمييزها عند إرسالها إلى قسم وإدارة التنظيم والإعداد الفنى لتنظيمها وتجهيزها للتداول .
- يحتفظ القسم والإدارة بسجل خاص سواء ورقى أو الكترونى بكل نوع من أنواع المصادر التى تشكل المجموعات الخاصة .
- المكتبات الجامعية الكبيرة (أكثر من مليون مجلد) يفضل أن يفصل نشاط تنمية مجموعات الدوريات سواء الورقية أو الالكترونية فى قسم مستقل خاصة إذا زاد عدد الاشتراكات عن الف دورية جارية سنويا .
- يتتبع مسئولى الاختيار والتزويد الرصيد المالى الحالى المخصص لتنمية المكتبات باستمرار لتوجيهه الرصيد المتبقى طبقا لأوليات سياسة التزويد .

### معايير الجرد:

- يتم جرد المجموعات بصفة دورية ( لا تقل عن سنة ولا تزيد عن ٢ سنوات) لمعرفة الوثائق التالفة والوثائق المفقودة.
- يتوفر سجل ورقى أو الكترونى بكل الوثائق التالفة والوثائق المفقودة استبعادها من رصيد المكتبة.
- تنظيم جولات مستمرة بين الرفوف سواء فى القاعات أو فى المخازن لاكتشاف الوثائق التالفة.



- يضع مسؤولو الجرد سياسة وإجراءات لتحصيل غرامات لا تلاف الوثائق بالتعاون مع قسمى الإعارة والإرشاد فى قاعات الاضطلاع .
- يتابع مسؤولو الجرد مع مسؤولى الإعارة فى الفحص الدورى لسجلات الاعارة لاكتشاف الوثائق المتأخرة أو المعرضة للفقء فى فترات زمنية متقاربة.
- إبلاغ مسؤولى الاختيار والتزويد بالوثائق التالفة أو المفقود لأحلال بديل لها.

### معايير الاستبعاد :

- وجود سياسة مكتوبة وموثقة ومعتمدة لاستبعاد الوثائق تعتمد على عناصر زمنية (أكثر من عدد معين من سنوات من تاريخ النشر فى بعض الموضوعات).
- تحتوى هذه السياسة على معيار موضوعى تخصصى لاستبعاد الوثائق فى تخصصات لم تعد الجامعة تقدم بها برامج أو قل عدد الطلاب بها أو لم تحتويها سياسة البحوث بالجامعة أو الكلية.
- يتتبع مسؤولو الاستبعاد الإعارة الداخلية والخارجية لمعرفة الوثائق التى لم تطلب فى مدة معينة لاستبعادها .
- يتعاون مسؤولو الاستبعاد مع فرق متخصصة من الأقسام العلمية والكليات لإرشادهم على المصادر التى تقادمت مادتها العلمية لاستبعادها.
- تعاون مسؤولى الاختيار والتزويد مع مسؤولى الاستبعاد وإبلاغهم بأى تغيير فى سياسات الاختيار وتتمية المقتنيات لمراعاة ذلك أثناء عملية الاستبعاد .
- يحتفظ مسؤولو الاستبعاد بسجلات ورقية أو إلكترونية بأى وثائق يتم استبعادها لاسقاطها من رصيد المكتبة.



- توفير مكان يتسع للوثائق المستبعدة فى شكل مخزن فى مكان داخل أو خارج المكتبة .
- استغلال إمكانيات التصوير المصغر والحفظ الالكترونى فى الاحتفاظ بنسخ من الوثائق المستبعدة داخل المكتبة فى حيز مكانى صغير توفيراً للمساحة واستعداد لطلبها فى أى وقت من قبل المستفيدين.

### ٦-٣ أنظمة الإجراءات الفنية

#### المعايير العامة

- توفير سياسة تحدد مجالات وأبعاد الإجراءات الفنية (الفهرسة - تصنيف - تحليل موضوعى - تكشف - استخلاص ... غيرها).
- تحدد سياسة الإعداد الفني العلاقات الإدارية والوظيفية مع الأقسام الأخرى التي لها علاقة بها (التزويد وتمية المقتنيات - النظم الآلية - الخدمات المرجعية - المجموعات الخاصة ... الخ).
- تحديد مستويات وعمق إعداد الأدوات الاسترجاعية (مبسطة - متوسطة - مفصلة) وأنواعها (رقمية - ورقية - سجلات ... الاخ).
- تحديد المعايير التي تستند إليها عمليات الإجراءات الفنية ولا بد أن تلتزم المكتبة بالمعايير الدولية وأن تتبع وتشير على التغييرات المستمرة بها .
- ملائمة معايير الإعداد الفني فى النظام الآلي المتكامل المستخدم ، خاصة إذا استخدمت المكتبة نظاماً غير معيارياً.



## الأدوات الإسترجاعية

- إتاحة الأدوات الاسترجاعية لكل أنواع المستخدمين المؤهلين ويفضل أن إنتاج هذه الأدوات على الشبكة الداخلية للمكتبة وشبكة الجامعة والشبكة الدولية ..
- إعداد فهارس لكل المجموعات من مصادر المعلومات بالوحدات التابعة للجامعة (أقسام - كليات - مراكز بحوث ) بالإضافة إلى فهرس موحد يضم مجموعات كل هذه الوحدات.
- إعداد أدوات استرجاعية لكل أنواع مصادر المعلومات الموجودة بالمكتبة .
- تحديد مجال زمنى ( لا يزيد عن ٣٠ يوما ) لإعداد التسجيلات البيبليوجرافية وإتاحتها للاستخدام ..

## مساحات العمل الفني وتجهيزاته :

- توفير كافة أدوات العمل ( قواعد الفهرسة - خطط تصنيف - قوائم ورؤوس موضوعات - قواعد تكشيف - قواعد استخلاص - قواعد الصف والترتيب البدوى - مصادر الضبط الاستنادى - قوائم المصطلحات.... ) لكل العاملين فى الاعداد الفنئ وبنسخ كافية لحجم وطبيعة العمل المطلوب .
- توفير عدد كاف لحجم العمل من الفنيين ومؤهل فى عمليات الاعداد الفنئ ومتابعة تدريبهم باستمرار على التغييرات التى تحدث فى هذا المجال .
- توفير مساحة كافية لعمل كل مفهرس تكفى لوضع أدوات العمل بالمصادر المطلوب تنظيمها والاثاث الملائم والمنافذ الطرفية التى يعمل عليها ولا تقل عن ١٠ أمتار مربعة .



- اعداد دليل عمل بالخطوات التى ينبغى أن يتخذها كل مفهرس يحدد خطوات العمل والمعايير المستخدمة وخطوات الإعداد وخطوات المراجعة. العاملون في الإجراءات الفنية:
- تدريب العاملين في الإعداد الفني على البحث على التسجيلات الببليوجرافية الجاهزة للمصادر الواردة للمكتبة ، وتأهيلهم لاستخدامها (الفهارس المتاحة على الشبكة الدولية - الفهرس العربى الموحد - الأدوات الببليوجرافية لمكتبة الكونجرس - الخ).
- تعاون العاملين بالإعداد الفني مع العاملين في مجال الجرد والاستبعاد، لحذف تسجيلات المصادر المفقودة والتالفة والمستبعدة من الأدوات الاسترجاعية .
- قيام العاملين بالإعداد الفني بفحص الأدوات الاسترجاعية ( خاصة الورقية) بصفة منتظمة لاكتشاف أي فقد أو تلف لأي تسجيله واستعواضها.
- إعادة التنظيم الفني باستمرار في حاله اى تغيير فى قواعد ومعايير الإعداد.

### ٧-٣ النظم الآلية

- نظم إدارة المكتبة يتسم بالموصفات والخصائص الآتية:
  - نظام عالمي.
  - نظام متكامل يخدم كافة وظائف المكتبة وخدماتها.
  - نظام متوافق مع كافة المعايير العالمية في مجال إدارة المكتبات.
  - نظام متوافق مع كافة بروتوكولات الإتصال وتبادل المعلومات بين الأنظمة.



- 0 تم تدريب العاملين على تشغيله.
- 0 فريق عمل للصيانة.
- 0 منظومة وسياسة للتقييم والترقية.
- 0 مجموعة متنوعة من الكتيبات والإرشادات للتشغيل والإستخدام.
- 0 **النظم الفرعية المكونة للنظام:**
  - النظام الفرعي للتزويد
  - النظام الفرعي لضبط الدوريات
  - النظام الفرعي للفهرسة
  - النظام الفرعي للفهرس الإلكتروني
  - النظام الفرعي للجرد
  - النظام الفرعي لإدارة المجموعات الإلكترونية

• **نظم الأرشيف الإلكتروني:**

- 0 نظام عالمي.
- 0 نظام متكامل يخدم كافة إدارات المكتبة.
- 0 نظام متوافق مع كافة المعايير العالمية في مجال إدارة الأرشيفات ودورة المستندات.
- 0 نظام متوافق مع كافة بروتوكولات الإتصال وتبادل المعلومات بين الأنظمة.
- 0 تم تدريب العاملين على تشغيله.
- 0 فريق عمل للصيانة والتقييم والترقية.
- 0 مجموعة متنوعة من الكتيبات والإرشادات للتشغيل والإستخدام.



- 0 نظام الأرشيف الإلكتروني على مستوى مكتب المدير.
- 0 نظام الأرشيف الإلكتروني على مستوى كافة إدارات المكتبة.

• **نظم المعلومات الإدارية :**

- 0 نظام لإدارة المعلومات الإدارية للأفراد.
- 0 نظام لإدارة المعلومات المالية للمكتبة.
- 0 نظام لدعم إتخاذ القرار.
- 0 نظام لإدارة المعلومات والإحصائيات لنشاط المكتبة.

• **نظم المكتبات الرقمية :**

- 0 نظام مستقل لإدارة المجموعات الرقمية.
- 0 نظام فرعي يتبع نظام إدارة المكتبة لإدارة المجموعات الرقمية.
- 0 نظم مستقلة لإدارة كل نوع من أنواع المجموعات الرقمية (المخطوطات - الخرائط - الكتب - مقالات الدرويات - الرسائل الجامعية...إلخ)

٣-٨ خدمات المكتبات التقليدية

٣-١-٨ المعايير العامة :

- تشتمل الخدمات التقليدية على مجموعة من الخدمات التي أهمها في المكتبات الجامعية ارتي:
  - 0 خدمة الإرشاد والتوجيه



- الخدمة المرجعية الشاملة
- خدمات الإعارة.
- الغرض الأساسي من خدمات المكتبات الجامعية هو أن تساهم في تطوير قدرة مجتمع المستفيدين في الجامعة على استخدام المصادر المتوفرة بأقصى قدر من الفعالية.
- سياسة مكتوبة ومعلنة لتحديد المستفيدين الذين تقدم لهم الخدمة، وتشتمل على الآتي:
  - أنواع الخدمات التي تقدم لكل فئة من فئات المستفيدين.
  - شروط تقديم الخدمات للمجتمع خارج الجامعة.
  - تحديد الوسائل التي تقدم بها الخدمات ( مباشرة عند الحضور - خدمات تليفونية - خدمات بالبريد الإلكتروني - خدمات بالفاكس).
  - تحدد مؤشرات قياس جودة كل نوع من أنواع الخدمات من وجهة نظر كل فئة من فئات المستفيدين.

### ٣-٢-٨ خدمة الإرشاد والتوجيه :

- تتضمن هذه الخدمة:
  - تدريب الطلاب ( خاصة طلاب المرحلة الجامعية الأولى على استخدام المصادر الموجودة وعلى استخدام الأدوات الاسترجاعية المتوفرة.
  - التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المكتبة.
- يتوفر عدد كاف من العاملين المؤهلين نفسياً ومهنيًا على التعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين وينبغي ألا تقل النسبة عن أخصائي واحد مقابل كل ٥ إلى ٨ مستفيدين المتوقعين في الوقت الواحد.



- توفير مكان واضح وقريب من أبواب الدخول لموظفي الإرشاد والتوجيه.
- توفير أعداد كافية من النهايات الطرفية للعاملين فى الإرشاد والتوجيه مرتبطة بقاعدة البيانات البيلوجرافية الموجودة بالمكتبة.
- توفير أدلة مطبوعة ورقمية للمصادر المتوفرة بالمكتبة وأماكنها وكيفية استخدام الأدوات الاسترجاعية لتقديمها إلى المستخدمين الجدد.
- ينظم أخصائيو الإرشاد والتوجيه دورات استرشادية سريعة خاصة فى بداية العام الجامعى للطلاب الجدد عن كيفية استخدام المكتبة والمصادر والخدمات المتوفرة.
- توفير نماذج لقياس رضا المستخدمين من خدمات الإرشاد والتوجيه تقدم لهم عند إتمام تقديم الخدمة.

### ٣-٣-٨ الخدمات المرجعية :

- لا يقتصر مفهوم الخدمة على استخدام المصادر المرجعية فى الإجابة عن تساؤلات المستخدمين، وإنما يشمل الآتى:
  - توجيه المستخدمين إلى مصادر المعلومات المرجعية وغير المرجعية الخاصة بدراساتهم وأسئلتهم.
  - توجيه المستخدمين إلى قواعد البيانات الخاصة بدراساتهم وتدريبهم على استخدامها.
  - تدريب الطلاب خاصة طلاب المرحلة الجامعية الأولى على استخدام وتقييم المصادر المرجعية المطبوعة والرقمية.



- توفر المكتبة العدد الملائم من الأخصائيين المدربين على استخدام المصادر المرجعية ومن تتوفر فيهم المهارات الشخصية للتعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين.
- توفير المصادر المرجعية لتشمل كل أنواع المصادر وفى كل تخصصات البرامج التعليمية التي توفرها الجامعة.
- تتميز مجموعة المصادر المرجعية المطبوعة أو الرقمية التي تصل اليها المكتبة عبر الانترنت بالحدثة المطلقة.
- توفر المكتبة قاعة تتسع لـ ١٠% من المستفيدين المتوقعين فى الوقت الواحد بحيث لا تقل المساحة المخصصة لكل مستفيد عن ٢م مربعا علاوة على المساحة المخصصة للأخصائيين والمصادر الموجودة وأن تكون قريبة من أبواب الدخول والخروج.
- تزويد القاعة بالأثاث الملائم لأنواع وأحجام المصادر الموجودة.
- توفير عدد من النهايات الطرفية المتصلة بالشبكة الداخلية وشبكة الانترنت للتعامل المباشر مع المصادر المرجعية الموجودة فى أي مكتبة أخرى بالجامعة أو المتاحة عبر شبكة الانترنت.
- إعداد قياسات أداء مستمرة يظهر فيها عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها وعدد الإجابات لكل موظف ومقدار رضا المستفيدين عن الإجابات.
- اشتراك أخصائي الخدمة المرجعية مع قسم التزويد فى تكوين مع تحديث مجموعة المصادر المرجعية سنويا.
- توفير نظام أمن وحماية يمنع إتلاف أو سرقة هذه المصادر، وذلك للتكلفة العالية لاقتناء المصادر المرجعية.



- تشجع إدارة المكتبة الأخصائيين على البحث واستخدام المصادر المرجعية المجانية المتاحة على شبكة الانترنت قليلا لتكلفة المجموعة الكبيرة من المصادر المرجعية التي تشتريها أو تشترك فيها المكتبة.

### ٣-٤-٨ خدمات الإعارة والحجز:

- تضع المكتبة فى سياسة الخدمات شروط الإعارة من حيث نوعيات وعدد الإعارات ومدة الإعارة لكل فئة من المصادر ولكل فئة من المستفيدين.
- توفير العدد الكاف من العاملين فى خدمة الإعارة، مبنيا على عدد المستفيدين وعدد الإعارات وأوقات الذروة فى عملية الإعارة والمدة التى تستغرقها الاعارة الواحدة.
- يمكنه إجراءات الاعارة حتى لو كانت المكتبة لا تستعين بنظام آلى متكامل للوقت والجهد الذى تستغرقه الخدمة فى إجراءات روتينية.
- تحتوى أماكن الإعارة ودليل المكتبة على شرح لإجراءات ومتطلبات الإعارة توفير الوقت وجهة العاملين فى الإجابة على الأسئلة.
- تحديد أنواع المصادر التى لا تعار إلا داخليا وأن توضع سياسة لتداولها وأهمها الكتب النادرة والمخطوطات وإعداد الدوريات والملفات الرقمية والخرائط والصور ولا بد تتميز هذه المصادر بعلاقة خاصة.
- وضع سياسة جزاءات التأخير فى الإعارة الخارجية أو تلف أو فقد أحد المصادر المعاره، وأن يكون الجزاءات متدرجة العقوبات.
- تسمح المكتبات الجامعية بالإعارة الخارجية للمنتسبين للجامعة فقط.



- يقوم العاملون بالإعارة بالتعاون التام اليومي مع العاملين بالعمليات الفنية لحذف أى بيانات عن المصادر المفقودة من الأدوات الاستراتيجية بالمكتبة.
- يتم التعاون بين العاملين بالإعارة والعاملين بالاختيار للتوجيه للمصادر والموضوعات التى يكثر الطلب عليها لوضعها فى خطة الاقتناء.
- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس فى تلقى طلبات حجز عناوين معينة لطلاب مقررات دراسية معينة.
- يتتبع القائمون على الإعارة يوميا سجلات الإعارة لإعداد المطالبات بالمصادر المتأخرة.
- إعداد مؤشرات كمية على فترات دورية عن حجم المصادر المعارة من اجمالى المصادر المتأخرة بالإعارة.
- إعداد قياسات مستمرة للمصادر التى لم تعار رغم إتاحتها للإعارة تمهيدا لاستبعادها تقليلا لتكاليف التخزين.
- تضع المكتبة شروطا وضوابط الإعارة او تداول الملفات الالكترونية داخل أو خارج المكتبة.
- يتوفر بمكان الإعارة الخارجية المساحة والتجهيزات الملائمة لعدد العاملين ولعدد المستفيدين وأن يكون فى أقرب نقطة لبوابات الخروج.
- توفير نظام حماية للمصادر الموجودة تمنع خروجها بطرق غير شرعية من بوابات الخروج ويكون مرتبطا بهذه البوابات بأحد الطرق التكنولوجية.



### ٣-٩ خدمات المعلومات الرقمية

- خدمات الاتصال بشبكة الإنترنت على مستوى المبنى (سلكية ولا سلكية)
- خدمات البريد الإلكتروني لمنسوبي الجامعة تحت إدارة وإشراف المكتبة.
- خدمة الإعارة الداخلية للحاسبات المحمولة أو اللوحية.
- خدمة الإعارة الداخلية للكاميرا الرقمية.
- الخدمة المرجعية الرقمية (الرد على الاستفسارات عبر قنوات الاتصال الرقمي):
  - 0 عن طريق البريد الإلكتروني.
  - 0 عن طريق مجموعة من الأسئلة والأجوبة المحددة مسبقاً.
  - 0 عن طريق الروابط للمجموعات المرجعية.
  - 0 الإتصال التفاعلي بالصورة والصوت في ساعات محددة.
- البحث في قواعد البيانات:
  - 0 الإتاحة من داخل المكتبة.
  - 0 الإتاحة من خارج المكتبة وفق شروط معينة.
  - 0 الإتاحة لقواعد بيانات بيلوجرافية عالمية.
  - 0 الإتاحة لقواعد بيانات نصوص كاملة عالمية.
  - 0 الإتاحة لقواعد بيانات بيلوجرافية عربية.
  - 0 الإتاحة لقواعد بيانات نصوص كاملة عربية.



- الإتاحة لقواعد بيانات مفتوحة المصدر (بالمجان).
- البث الانتقائي للمعلومات:
  - الإحتفاظ بملفات يتم تحديثها أولاً بأول ببيانات عن المستخدمين تعكس الإهتمامات البحثية والتعليمية.
  - الحرص على المضاهاة الدورية بين الإضافات الجديدة من مصادر المعلومات وملف المستخدمين.
  - التواصل المستمر مع مجتمع المستخدمين للتعريف بمصادر المعلومات ذات الصلة أو موقع الإهتمام.
- الإذاعة الإلكترونية لأبرز الأخبار والأحداث بالمكتبة:
  - تتولى إحدى الإدارات إدارة وتنظيم الخدمة من خلال موقع المكتبة على الإنترنت.
  - تتضمن الخدمة كافة الأنشطة من محاضرات وندوات وغيرها يتم بثها على مدار الساعة.
  - تضع إدارة المكتبة الخطط المستقبلية لمواكبة التطبيقات الحديثة في مجال بث المحتوى المسموع والمرئي.
- المسح الرقمي لمصادر المعلومات التقليدية:
  - معمل مجهز بالأفراد والأجهزة لعمل المسح الرقمي للمصادر.
  - سياسة للتحويل الإلكتروني أو رقمنة مجموعات المكتبة.
  - إتاحة المكتبات الرقمية والارشيفات والمستودعات الرقمية.



0 سياسة لخدمة مرافق الجامعة ووحداتها الأخرى في مشروعات التحول الإلكتروني.

### ٣-١٠ سياسات تسويق الخدمات وآلياته

#### • سياسة تسويق مرفق المعلومات :

- 0 مكتوبة ومعتمدة من المؤسسة التابع لها المكتبة.
- 0 اشترك في إعدادها فريق يمثل المكتبة والجامعة ومجتمع المستفيدين.
- 0 يتم تحديثها وفق مراحل تطور ونمو المكتبة ومقتضيات ذلك.
- 0 متاحة على موقع المكتبة على الانترنت.

#### • التنظيم الإداري لنشاط التسويق بالمكتبة :

- 0 تتوافر إدارة أو وحدة أو قسم للتسويق التقليدي.
- 0 تتوافر إدارة أو وحدة أو قسم للتسويق التقليدي.
- 0 تقتصر على فرد أو مجموعة من الأفراد.

#### • برامج وحملات دعائية :

0 برامج تقليدية تعتمد على الإعلانات والنشرات والكتيبات:

■ ثابتة منذ الافتتاح.

■ متجددة.

■ دورية منتظمة.

0 برامج إلكترونية تعتمد على إمكانيات الويب ٢ على الإنترنت.



- ثابتة منذ الإفتتاح.
- متجددة.
- دورية منتظمة.

### ٣-١١ الحضور الإلكتروني للمكتبة الجامعية

- الموقع الإلكتروني للمكتبة : الأهداف والوظائف
  - يساند ويدعم رسالتها فى البحث والتعليم والخدمة،
  - يخدم تسهيل الوصول الفعال للمصادر، والخدمات، والبرامج الأكاديمية للمكتبة،
  - بث المعلومات الدقيقة والجارية أو الخدمية عن مصادر المكتبة وخدماتها،
- الموقع الإلكتروني للمكتبة : التصميم
  - يتسم بالجاذبية، والدقة، والكفاءة التكنولوجية، والمرونة فى العرض والتقديم.
  - تعمل صفحات الموقع المكتبة على قدم المساواة وبكفاءة ، بصرف النظر عن المنصة وأن تعمل بكفاءة أيضا عبر الأنواع المختلفة من المنصات الجرافكية.
  - الابتعاد عن كل ما يسبب الضيق والانزعاج للمستخدمين مثل الصفحات المليئة بالرسوم الجرافيكية ، والتي تستغرق وقتاً طويلاً في تحميلها، والروابط تحت



الإنشاء. وبصفة عامة يراعى الجنوح نحو البساطة عند تصميم الصفحات وإنشاءها.

0 توفير إصدارة بلغة أخرى غير اللغة العربية للموقع.

• العناصر المعيارية التي تتضمنها صفحات الموقع الإلكتروني للمكتبة :

0 شعار المكتبة (لربط صفحات المكتبة وإضفاء الشرعية على صفحاتها ولإعلام المستفيد بأنه ما زال في مجال المكتبة).

0 استخدام الشعار الخاص ومعلومات الاتصال بالمكتبة في مكان ثابت في كل صفحات الموقع.

0 عنوان أو رأس (لتحديد هوية الصفحات).

0 استخدام العناوين المحددة لمحتويات الموقع التي تتسم بسهولة الفهم، والاختصار.

0 عدم تضمين صفحات الموقع لأى عناوين غير مرتبطة بموضوع الصفحة.

0 مراعاة الدقة اللغوية والنحوية.

0 روابط عودة/ رجوع (Return to) إلى الصفحة الرئيسية للجامعة، والصفحة

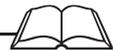
الرئيسية للمكتبة ، ودروب تفصيلية (breadcrumbs) تسمح للمستفيد بالإبحار

بكفاءة قدر الإمكان. يراعى دقة وصحة الروابط سواء بالنسبة للروابط الداخلية

(عدم الربط بصفحات محذوفة ، أو عدم وجود صفحات تقود إليها ) أو خارجية

مثل روابط لا تعمل ، وتوفير تلميحات النقر على العناصر مثل لون مختلف، وتغيير

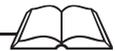
لون الروابط التي تمت زيارتها).



- مختصرات قصيرة (Short cuts) من كلمات مفتاحية من الروابط داخل محتوى الصفحة ( للتزويد بإبحار سريع).
- تجنب استخدام الاختصارات والاستهلاقيات غير المألوفة بالنسبة لعموم المستفيدين.
- الالتزام بالمعيارية والتناسق من حيث حجم الحروف ، والمسافات بينها، والخطوط المستخدمة ، والخلفيات . بالنسبة لحجم البنط العربى يكون (١٤) للرؤوس ، و(١٢) للرؤوس الفرعية، و (١٠) للنص ، وبالنسبة لحجم البنط الاجنبى يكون (١٢) للرؤوس) ، و(١٠) للرؤوس الفرعية ، و(٨) للنص.
- توافق النصوص والجرافيك عند الطباعة على ورق حجم (A4) ، مع وجود رابط للوثائق القابلة للطباعة أو التحميل.
- محتوى الصفحة (على سبيل المثال قائمة بالموضوعات والروابط ) .
- توقيع (للاتصال من جانب المستفيد في حالة وجود مشكلة أو استفسار).
- تاريخ آخر تحديث أو مراجعة (لتعكس حداثة المعلومات في الصفحة).
- ينبغي التحديث المستمر للمعلومات خاصة ما يتصل بالاحصاءات والأرقام والروابط مع توفير آلية تشير إلى إضافة معلومات جديدة مثل تاريخ آخر تعديل أو تحديث.
- الصفحة الرئيسية للموقع تشمل على الموضوعات الأساسية التى يتوقعها المستفيد فى صفحة البدء، مثل:
  - عن المكتبة (About us) ،
  - وسائل البحث،



- 0 كيفية التواصل مع المكتبة (اتصل بنا)،
- 0 صندوق المقترحات،
- 0 خريطة الموقع،
- 0 أسأل أمين المكتبة .. الخ .
- الصفحة التعريفية بالمكتبة تشتمل على البيانات والمعلومات الآتية :
  - 0 رؤية المكتبة ورسالتها وأهدافها .
  - 0 ساعات العمل.
  - 0 طرق التواصل مع المكتبة (الهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني، وشبكات التواصل الاجتماعي)
  - 0 مجموعات المكتبة وأقسامها وقاعاتها.
  - 0 أنشطة المكتبة وآخر أخبارها وأحداثها، وأحدث مقتنياتها.
  - 0 خدمات المكتبة سواء للطلاب ، أو لأعضاء هيئة التدريس ، أو للخريجين، أو للزائرين، أو لذوى الاحتياجات الخاصة.
  - 0 كيفية البحث في فهرس المكتبة، وقواعد البيانات التي تشترك فيها.
  - 0 السياسات الخاصة بالمكتبة ( الإعارة، إتاحة الانترنت، حقوق التأليف والنشر، إقامة المعارض، المأكولات والمشروبات، الضوضاء ... الخ).
  - 0 دليل العاملين بالمكتبة وأرقام تليفوناتهم ( مكتب الإعارة ، مكتب المراجع ... الخ).
  - 0 إنشاء حساب.
  - 0 خريطة الوصول إلى المكتبة من جانب المستفيدين.



- روابط إلى صفحة المؤسسة الأم ، ومواقع المكتبات الأخرى ذات الصلة.
- تخصص صفحة أو أكثر لكل نقطة من النقاط السابقة لإعطاء معلومات تفصيلية عنها .

• **الملاحظة والتجول في الموقع:**

- يوفر الموقع رابطًا يشرح كيفية التعامل مع الموقع والتجول بداخله والوصول لأي من محتوياته من جانب المستخدمين الجدد الذي يستخدمونه للمرة الأولى.
- توفير خريطة للموقع تضم قائمة بجميع الصفحات التي يشتمل عليها الموقع مرتبة هيكلياً، ويمكن إعداد هذه الخريطة باستخدام (XML Site map) فى حالة عدم الرغبة في رؤيتها من جانب المستخدم ، أو باستخدام (HTML Site map) فى حالة الرغبة في رؤيتها والوصول إليها من جانب المستخدمين ومحركات البحث .
- توفير كشاف بمحتويات الموقع أيا كان المستوى الذي توجد به المحتويات على صفحات الموقع، على أن يرتب الكشاف ترتيباً هجائياً.
- تتدرج محتويات الموقع من العام إلى الخاص بشكل منطقي ، على أن تقتصر المعلومات المقدمة فى الموقع على طبيعة الموقع، والمؤسسة التي تخدمها .

• **المحتوى المتاح في موقع المكتبة:**

- معلومات تفصيلية عن مجموعات المكتبة من حيث نوعيتها ( كتب مطبوعة ، وكتب الكترونية ، ومواد سمعية وبصرية ، ودوريات مطبوعة و/أو الكترونية،



ونوتات موسيقية ، ومخطوطات وكتب نادرة ، ومجموعات خاصة الخ) ، على

أن يذكر أمام كل نوعية إجمالى مقتنيات المكتبة منها

- 0 روابط للمناهج والمقررات الدراسية الالكترونية بالجامعة.
- 0 إمكانية تحميل / إنزال المصادر الالكترونية أو ملفات الصوت والفيديو.
- 0 روابط للمصادر المرجعية الالكترونية ( قواميس / إدارة معارف ... الخ) ،  
كما ينبغي توفير روابط بمصادر المعلومات المتاحة على الويب والمتعلقة  
بالأبحاث والدراسات فى الجامعة.
- 0 قواعد بيانات النصوص الكاملة أو الببليوجرافية سواء المجانية أو المرخصة  
من جانب الموردين.
- 0 واجهة تطبيق مناسبة للبحث فى فهرس المكتبة، أو فى الفهارس الموحدة  
التي تضم مقتنيات المكتبة ضمن مقتنيات المكتبات الأخرى، وأن يدعم دخول  
المستفيدين عليها من المنازل.

• **الخدمات المتاحة من خلال موقع المكتبة: يدعم الموقع كل أو بعض  
الخدمات الآتية :**

- 0 التعليم الببليوجرافى واستخدام المكتبة، وبرامج الوعي المعلوماتي.
- 0 الإمداد بالوثائق والإعارة بين المكتبات .
- 0 الإعارة (التجديد / الارجاع / الحجز ... الخ).
- 0 البحث المباشر فى خدمات التكشيف والاستخلاص.
- 0 الحجز الالكترونى للمواد.
- 0 الحجز للدورات التدريبية .



- التنسيق والتعاون بين المكتبات الجامعية عبر مواقعها.
- البحث في المراجع الالكترونية .
- التعليم عن بُعد.
- مراكز لخريجي الجامعة وخدمات خاصة مثل : امتيازات الإعارة مدى الحياة، والاتاحة لجميع خدمات المكتبة سواء من داخل المكتبة أو من خارجها ( مثل استخدام قواعد البيانات ) الخ.
- ورش العمل والتدريب ( مثل التدريب على البرامج على سبيل المثال برنامج Endnote ) .
- خدمات الوسائط المتعددة والمواد السمعية والبصرية
- التصوير
- آلية لتوجيه الاستفسارات المرجعية مثل : سؤال اخصائى المراجع، أو بالبريد الالكتروني.
- خدمات خاصة للمعاقين من خلال توفير محطات العمل المجهزة تكنولوجيا (Assistance technology work stations) والتدريب على استخدامها وتوفير المقابل النصي لفاقدي البصر، وملفات الصوت المستقلة، فى إتاحة مطبوعات المكتبة بالحروف المكبرة ، وبطريقة برايل ، وعلى أقراص مدمجة.
- الخدمات المستحدثة من خلال موقع المكتبة للجيل الثاني للويب:
- آلية للتفاعل مع الموقع والتعليق عليه، أو على أى من خدماته ، ويمكن أن يتم لك من خلال صندوق للاقتراحات (Suggestion box) ، أو من خلال استمارات نتاج عبر الويب يملؤها المستفيد إلكترونياً.



- O ينبغي وجود مواقع للتواصل الاجتماعي لتبادل الآراء والصور ، ومقاطع الفيديو مثل الفيس بوك، واليوتيوب، وفليكر ، وتويتر ، ودرفت دوجي، إلى جانب مواقع التواصل الاجتماعي التي تفيد العاملين في تخصصهم مثل موقع (Library thing) ، فهرسة الكتب على الخط المباشر من مكتبة الكونجرس ٦٩٠ مكتبة أخرى ، وكذلك موقع Lib.rario.us .
- O على كل مكتبة تطوير استراتيجية لتفعيل تطبيقات الشبكات الاجتماعية ويتم مراجعتها دوريا





## رابعاً - المصادر العربية والعالمية

### ٤-١ المصادر العربية :

- ١) توفيق، الهام محمد (٢٠٠٨). مواقع المكتبات الأكاديمية على الانترنت : دراسة مقارنة بين المواقع المصرية وبعض المواقع العربية والأجنبية لاستنباط مواصفات معيارية لتقييمها. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة القاهرة. الجيزة.
- ٢) طاشور، محمد (مارس ٢٠٠٧). محيط العمل داخل المكتبات : شروطه ومتطلباته. استرجعت من 12. Cybrarian Journal
- ٣) العكرش، عبد الرحمن بن حمد (١٩٩٨). التخطيط لمباني المكتبات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٤) مصطفى، أمنية (٢٠٠٢). إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية.
- ٥) مفاوري، علاء عبد الستار (٢٠٠٠). أبنية المكتبات ومراكز المعلومات : دراسة في العلاقة بين التصميم المعماري وخدمات المعلومات. (ط١). القاهرة: العربى للنشر والتوزيع.
- ٦) نصر، منصور نصر (٢٠١٠). التصميم الوظيفي الداخلي للمكتبات الجامعية في مصر: دراسة تحليلية مقارنة. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة القاهرة، كلية الآداب. الجيزة.
- ٧) جامعة الاسكندرية. وحدة الأزمات والكوارث. (د.ت) استرجعت من



[Http://www.alex.edu.eg/index.php/m/](http://www.alex.edu.eg/index.php/m/)

٨) جامعة دمياط. كلية التربية. وحدة الأزمات والكوارث (د.ت). استرجعت من

<http://www.du.edu.eg/faculty/edu/ar/up/units.asp>

٩) جامعة المنصورة. كلية التمريض. وحدة الأزمات والكوارث (د.ت). استرجعت

من

<http://www.nulufac.man.edu.eg/arabic/crisi-unithtm>

١٠) المديرية العامة للدفاع المدني. إدارة الأنظمة واللوائح (السعودية) (د.ت). لائحة

اشتراطات السلامة وسبل الحماية الواجب توافرها في المباني السكنية والإدارية.

استرجعت من

[http://www.998gov.su/Ar/civilDefencelist/Docuements/19pdf.](http://www.998gov.su/Ar/civilDefencelist/Docuements/19pdf)



٤-٢ المصادر الأجنبية :

- 11) American Library Association (2003). ALA standards manual. Retrieved from <http://www.ala.org/tools/guidelines/standardmanual/manual>
- 12) Association of college and Research Libraries (1989) Standards for university libraries : Evaluation of performance. Retrieved from:[http://www.prabas.cused.uman.mx/crp.oa/ouel/cursas/bibliolecas/materials\\_niv\\_ib.pdf](http://www.prabas.cused.uman.mx/crp.oa/ouel/cursas/bibliolecas/materials_niv_ib.pdf).
- 13) Association of College and Research Libraries (2004) Standards for libraries in higher education. Retrieved from: <http://www.ala.org/ala/mgrps/dirs/acal/standards/standrdslibraries.cfm>
- 14) Association of College and Research libraries, Committee on The Status of Academic Librarians (2011a). Association of College and Research Libraries. Standards for faculty status for academic librarians. Retrieved from: <http://www.ala.org/acrl/standards/standardsfaculty>
- 15) Association of College and Research libraries (2011b). Guidelines for instruction program in academic Libraries. Retrieved from: <http://www.ala.org/acrl/standards/quidelinesnstruction>.
- 16) Association of College and Research Libraries (2011c) Standards for libraries in higher education. Retrieved from:<http://www.ala.org/acrl/stendareds/standerdlibraries>
- 17) Association of College and Research libraries (2012a). ACRL



guidelines for university library services to undergraduate student. (Draft revision) Retrieved from: [http://www.ala.org/acrl/sites/ala/org.acrl/files/content/standards/undergradute\\_revision\\_draft.pdf](http://www.ala.org/acrl/sites/ala/org.acrl/files/content/standards/undergradute_revision_draft.pdf)

- 18) Association of College and Research libraries, Information Literacy Committee (2012b). Characteristics of programs of information literacy that illustrate best practices: A guideline. Retrieved from: <http://www.ala.org/acrl/standards/characteristics>
- 19) Association of college and Research libraries, Task Force of Media Resources (2012c). Guidelines for media resources in academic Libraries. Retrieved from: <http://www.ala.org/acrl/standards/mediasource>
- 20) Australian and New Zealand Institute for information literacy (2004). Australian and new Zealand information literacy (2nd. ed). Retrieved from: <http://www.caul.edu.au/content/upload/files/infoliteracy/infoliteracy/frmawork.pdf>
- 21) Iannuzzi, P. & Brown, J.M. (2010). ACRL'S standards for libraries in higher education: academic library directors weigh in. College and Research Libraries News, 17 (9), 486-487.
- 22) International Federation of Library Associations and Institutions, Section on Acquisition and Collection development (2001). Guidelines for a collection development policy using the conspectus model. Retrieved from: <http://www.ifla.org/files/assets/acquisition-collection/publications/gcdp-en.pdf>
- 23) International Federation of Library Associations and Institutions (2003). Guidelines for best practices interlibrary loan document



- delivery. Retrieved from: <http://www.ifla.org/files/assets/docdeldocuments/guidelines-best-practice-ill-dd.en.pdf>
- 24) International Federation of Library Associations and Institutions, Library Building and Equipment Section (2007). Key issues in building design: How to get started in planning a project. Retrieved from: [http://www.ifla.org/files/assets/library\\_building\\_andequipment/pullications/key\\_issues](http://www.ifla.org/files/assets/library_building_andequipment/pullications/key_issues)
- 25) International Federation of Library Associations and Institutions (2008). Gifts for the collections: Guidelines for libraries. Retrieved from: <http://www.ifla.org/files/hg/publications/professionalsreport/112.pdf>
- 26) International Federation of library Associations and Institutions (2009). International Resource sharing and document delivery: Principles and guidelines for procedure. Retrieved from: <http://www.ifla.org/files/assets/docdel/documents/Intemationallevding-en-pdf>
- 27) International organization for Standardization.11219. (2012a). Qualitative conditions and basic statistics for library building: Space, function and design. Geneve : Author.
- 28) International Organization for standardization (2012b). What is a standard? Retrieved from: <http://www.iso.org/home/standards.htm>
- 29) ISO FDIS 11620 (2008), Information and documentation – Library performance indicators.
- 30) Library Web Standards. SCIS web standards. Retrieved from: <http://www.uleth.ca/lib/abouus/wenbstandardspubl>



- 31) Lynch, B.P. (Summer 1982). University library standards. Library Trends, 31, 33-47
- 32) National Institute of Building sciences (2011). Whole building design guide: Academic Library. Retrieved from: <http://www.wbdg.org/design/academiclibrary>
- 33) Philippine Association of Academic and Research Libraries (2011). Standards for academic libraries for 2010. Retrieved from: <http://www.paarlwikispace.com/file/view/2010>. (Draft Proposal)
- 34) Poll, R., te Boekhorst, P. (2007), Measuring quality, performance measurement in libraries. 2nd revised ed., Saur, München, IFLA Publications 127
- 35) U.S. National Institute Of Building Sciences (2011). Whole building design guide: Academic Library. Retrieved from <http://www.wbdg.org/design/academiclibrary>
- 36) what is best Practices(n.d). Retrieved from: <http://www.businessdictionary.com/definision/bestp>.

