

## الأداء التنظيمي المتميز في المكتبات الأكاديمية: دراسة ميدانية لواقع تطبيق إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية

د. ياسر نبوي محمود

دكتوراه في علم المكتبات والمعلومات

### مستخلص:

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية، والكشف عن الأسباب والدوافع لتطبيق تلك الاستراتيجيات، والأهداف المتحققة منها. وفي إطار ذلك اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب البحث الميداني، من خلال تصميم وإعداد استبيان كأداة رئيسة لاستقصاء البيانات من عينة الدراسة المكوّنة من (٦١) مكتبة مركزية تتبع مختلف فئات مؤسسات التعليم العالي الإماراتي.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن (٦٨.٢%) من المشاركين في الدراسة يوافقون بشدة على أهمية تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية، وأن (٢٤.٤%) أجابوا بالموافقة، بينما أخذ نسبة (٧.٣%) موقفاً محايداً. كما أظهرت النتائج تعدد الدوافع والمبررات لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية التي أشار إليها المشاركون بالدراسة؛ حيث أكد (٨٠.٤%) من المشاركين على أن الارتقاء بالمستوى التنظيمي بالمكتبة لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية وتأهيلها نحو الإبداع والابتكار، وتميز المخرجات والارتقاء بخدمات المكتبات، تُعد من أهم الدوافع والمبررات لتبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في بيئة المكتبات. وكشفت معطيات الدراسة تفاوت درجة توفر وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية، حيث تراوح المتوسط الحسابي لكافة عوامل واستراتيجيات إدارة التميز بين (٣.٣٩ إلى ٤.٣٤)، كحد أدنى وحد أقصى لدرجة التطبيق والممارسة من وجهة نظر المشاركين في الدراسة. وقد خرجت الدراسة بعددٍ من التوصيات والمقترحات العملية من أبرزها: ضرورة

تعميق تطبيق استراتيجيات ومعايير إدارة التميز؛ كي تغطي كافة مجالات ومستويات العمليات والخدمات بالمكتبات الأكاديمية الإماراتية بنفس المستوى، من خلال الالتزام بمعايير وأساليب إدارة التميز. وعلى المكتبات الأكاديمية الإماراتية إعداد وتطوير سياسات استقطاب وتوظيف الموارد البشرية اللازمة، من أجل تحقيق أهدافها وخططها بشكلٍ يساعدها على التوصل إلى مستوى الأداء المتميز المستهدف.

### كلمات مفتاحية :

إدارة التميز، إدارة الأداء، إدارة التأثير، نماذج التميز، المكتبات الأكاديمية، الإمارات العربية المتحدة.

### المقدمة:

شهدت المكتبات بصفةٍ عامة، والمكتبات الأكاديمية بصفةٍ خاصة، خلال السنوات الأخيرة الماضية، العديد من التحديات المتزايدة والتغيرات السريعة. وقد ظهرت تلك التحديات والتغيرات نتيجة لعدة عوامل يأتي في مقدمتها: ظهور وتطور التقنيات الحديثة وتطبيقاتها كالأجيال المختلفة للإنترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي، وإنترنت الأشياء، ونظم المكتبات الآلية وغيرها من التقنيات الحديثة الأخرى التي ازداد تأثيرها مع مطلع الألفية الثالثة، فضلاً عن التحديات المحيطة ببيئة عمل المكتبات كعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، وظهور الكثير من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة في ميادين الإدارة المعاصرة.

وانعكس تأثير تلك التحديات والتغيرات المحيطة على أداء عمل المكتبات؛ مما فرض عليها وضع تصوراتٍ مستقبلية لها يكون أساسها التميز وإعادة النظر في فلسفة تلك المكتبات ورسالتها وأهدافها، وحثمية التغيير والتحسين المستمر وتطوير قدراتها، من خلال تبني وامتلاك نظام إداري قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار؛ مما كان له الأثر في ظهور مدخل إدارة التميز كمدخلٍ شاملٍ يبلور الغاية الأساسية لإدارة المؤسسات والمكتبات المعاصرة، ويجمع كافة عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسسٍ متفوقة و متميزة، ويكفل تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها، واستثمار قدراتها المحورية.

وتُعد المكتبات الأكاديمية من أكثر فئات المكتبات تأثراً وتأثيراً في الوقت الحالي؛ نظراً لطبيعتها وجودها في بيئة تنافسية تختلف عن باقي فئات المكتبات الأخرى، فضلاً عن اعتبارها شريكاً إيجابياً في البحث عن الجودة والتميز داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال ما توفره من معلوماتٍ ومواد معرفية تسهم في اتخاذ القرارات السليمة، وتبني المنهجيات والأساليب العلمية لفهم التطورات التي ستحدث في المستقبل. من هنا جاءت هذه الدراسة؛ للتعرف على واقع تبني

وتطبيق المكتبات الأكاديمية في دولة الإمارات العربية المتحدة لاستراتيجيات إدارة التميز.

### الهيكل العام للدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسة مقسمة إلى عددٍ من المباحث الفرعية على النحو التالي:

■ **المحور الأول:** يتناول الإطار المنهجي للدراسة عرض مشكلة الدراسة، وأهميتها ومبرراتها، وأهدافها، والأسئلة التي تسعى للإجابة عنها، ومنهج الدراسة وأدواته، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

■ **المحور الثاني:** يركز على الإطار النظري للدراسة، حيث يتناول ماهية إدارة التميز من حيث مفهومها، وخصائصها، ومقومات ومتطلبات التطبيق، إلى جانب تحديد الأسباب لتطبيق إدارة التميز بالمكتبات الأكاديمية، والأهداف المتحققة من ذلك. فيما يركز هذا المحور أيضاً على واقع المكتبات الأكاديمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، من حيث التبعية الإدارية، وفئاتها وتوزيعها العددي، والخدمات المقدّمة بها.

■ **المحور الثالث:** يركز على تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، ثم اختتم بالنتائج والتوصيات.

### المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

#### ١/١ مشكلة الدراسة:

تُعد المكتبات الأكاديمية أحد أهم المدخلات والعوامل والدعائم التي يتوقف عليها تقدّم وتميز مستوى العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم العالي، فهي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية المتكاملة داخل الجامعة، وأحد الروافد الرئيسة للبحث العلمي، حتى اتخذت دوراً رئيساً في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة الأم<sup>(١)</sup>. وقد برزت مشكلة الدراسة من أجل التعرف على استراتيجيات العمل الإداري المتميز التي يمكن أن تسهم في دعم دور المكتبة الأكاديمية الإماراتية كدعامية أساسية لتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة الأم لها، وهي الجامعة التي دخلت غمار التنافسية وأصبح عملاً أصيلاً وليس تكميلياً. الأمر الذي فرض عليها ضرورة امتلاك نظام إداري قوي وفعال يساعدها على تحقيق ميزات تنافسية دائمة في كافة مرافقها؛ لضمان تحقيق أهدافها، وتعزيز موقعها التنافسي بتصنيفات الجامعات العالمية، وبالتبعية فرضت على المكتبات الأكاديمية حتمية التغيير والتحسين المستمر وتطوير قدراتها؛ لزيادة كفاءتها المؤسسية في تحقيق الأهداف المنشودة لها وللمؤسسة التابعة لها، والمحافظة على بقائها واستمرارها وقدرتها على القيام بالوظائف والمهام المنوطة بها في عصر التنافسية.

وفي ضوء ما سبق، تتمركز مشكلة الدراسة حول الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتتبع مشكلة الدراسة أيضاً في ظل عدم وجود الدراسات العربية أو الأجنبية التي تبين الملامح الأساسية لواقع تبني استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات بصفة عامة، وفي المكتبات الأكاديمية بصفة خاصة، في دولة الإمارات العربية المتحدة.

## ١ / ٢ أهمية الدراسة ومبرراتها:

تستمد الدراسة أهمية لكونها تتناول موضوعاً لا يزال حديثاً بين الدراسات العربية المتخصصة يتمثل في إدارة التميز في المكتبات بصفة عامة، والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة، وأهميتها في تعزيز دور المكتبات باعتبارها أداة استراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، حيث يلاحظ أن المكتبة العربية تفتقر لمثل هذه الدراسات في مجال المكتبات. على النقيض فقد توسع وزاد الاهتمام بدراسة أدوات واستراتيجيات إدارة التميز في أغلب المجالات الأخرى خلال العقدين الماضيين بشكل رئيس؛ لما يمثله موضوع إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة، ولا سيما في ظل ما تشهده مؤسسات المجتمع المختلفة من تحديات ومعوقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء المستهدف.

كما كان لحدثة الموضوع الدافع الرئيس عند الباحث لاختيار هذا النوع من الدراسات؛ لذا وجب إجراء دراسة وصفية تحليلية للتعريف بأهمية إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية، من ناحية أخرى جاءت هذه الدراسة كمحاولة هادفة لمسايرة التوجهات العالمية، والاستفادة من أفضل الممارسات والاستراتيجيات المطبقة في مجال تطوير المكتبات وتعزيز دورها بالمجتمع. وعلى هذا فمن المأمول أن تثري هذه الدراسة الرصيد المعرفي في مجال إدارة المكتبات الحديثة، وتقدم توصيات ومقترحات تساهم في تعزيز الإنتاج العلمي الأكاديمي.

## ١ / ٣ أهداف الدراسة:

في إطار موضوع الدراسة ومحاوَر اهتمامها يهدف الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعريف بإدارة التميز من حيث (المفهوم، والخصائص، ومقومات ومتطلبات التطبيق).
- ٢- تحديد الأسباب والدوافع لتطبيق إدارة التميز بالمكتبات الأكاديمية، والأهداف المتحققة من ذلك.
- ٣- إلقاء الضوء على المكتبات الأكاديمية الإماراتية، من حيث تبعيتها الإدارية وفئاتها المختلفة.
- ٤- الكشف عن المعوقات التي يمكن أن تحدّ من تطبيق وتحقيق إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية.
- ٥- التعرف على مقومات البيئة الداعمة لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية.

٦- الوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التميز المنفذة فعلياً في المكتبات الأكاديمية الإماراتية.

#### ١ / ٤ أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما إدارة التميز، وما أهدافها، وما المقومات والأسس اللازمة لتطبيقها؟
٢. ما الحاجة أو الأسباب لتطبيق إدارة التميز بالمكتبات الأكاديمية، وما الأهداف من وراء تطبيق إدارة التميز؟
٣. ما أهم ملامح الواقع الراهن للمكتبات الأكاديمية الإماراتية، من حيث تبعيتها الإدارية وفئاتها؟
٤. ما المعوقات التي تحدّ من تطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية؟
٥. ما مدى توفر البيئة الداعمة لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية؟
٦. ما مدى اهتمام المكتبات الأكاديمية الإماراتية بتطبيق استراتيجيات إدارة التميز؟

#### ١ / ٥ حدود الدراسة:

تنحصر حدود ومجالات الدراسة من الناحية الموضوعية في تناول واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة، واقتصرت الحدود المكانية في المكتبات الأكاديمية (محل الدراسة) في دولة الإمارات. أما الحدود الزمنية، فترتكز الدراسة على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التميز بالمكتبات الأكاديمية الإماراتية خلال الخمس سنوات الأخيرة، وتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال النصف الثاني من العام ٢٠١٧.

#### ١ / ٦ منهج الدراسة وأدواتها:

- أولاً- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف وصف ودراسة الظاهرة موضوع الدراسة، فقام باستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بإدارة المكتبات والتميز المؤسسي، بالرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليلات والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة. وحيث إن محاور اهتمام الدراسة تناول واقع تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب البحث

الميداني؛ من أجل الحصول على معلوماتٍ ميدانيةٍ غير موجودة وغير مدوّنة في مصادر سابقة. ووصف الواقع وصفاً دقيقاً يمكن الوصول من خلاله إلى نتائج علمية دقيقة.

### - ثانياً- أدوات الدراسة:

بهدف التحقق من واقع تطبيق استراتيجيات التميز في مجتمع الدراسة والعينة الممثلة، تم إعداد وتصميم استبيان لغرض استقصاء البيانات من مجتمع الدراسة والعينة الممثلة، وأعدّه الباحث وصممه بعد اطلاعه على أدبيات الدراسة العلمية الخاصة ببناء الاستبيان، بالإضافة لما أتيج له من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، خاصة على المستوى الإداري، والاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في مجال التميز والجودة. وتضمن الاستبيان عدداً من الأسئلة (المغلقة، والمفتوحة)؛ للحصول على إجاباتٍ وتعابير دقيقة من عينة الدراسة.

وتم تقسيم الاستبيان إلى خمسة محاور، حيث اشتمل المحور الأول على: المعلومات العامة عدداً من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الأولية بعينة الدراسة. بينما سعى الباحث خلال المحور الثاني إلى التعرف على مدى معرفة وإدراك عينة الدراسة بمفاهيم واستراتيجيات التميز، وركز المحور الثالث على عناصر إدارة التميز؛ بهدف التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات ومعايير إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتضمن المحور الرابع المعوقات التي يمكن أن تشكل عائقاً أمام تطبيق استراتيجيات إدارة التميز من وجهة نظر عينة الدراسة. وأخيراً المحور الرابع للمقترحات، وهدَفَ الباحث من خلاله إلى إتاحة الفرصة للمشاركين في الدراسة للتعبير عن النقاط التي يمكن أن تساعد على تطبيق إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية ولم يتم ذكرها في فقرات الاستبيان.

### - ثالثاً- مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة الميدانية من المكتبات الأكاديمية المركزية والرئيسة التابعة لمؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، والتي يبلغ عددها (٧٤) مكتبة أكاديمية رئيسة ومركزية تابعة لـ (٧٤) مؤسسة تعليم عالٍ. فيما تم اختيار عينة الدراسة اختياراً مقصوداً وعمدياً مكوّنة من (٦١) مكتبة أكاديمية مركزية أو رئيسة، تابعة لكافة فئات مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات، كما يوضحها الجدول (١) بناءً على المعايير التالية:

- بينت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أن رحلة أي مؤسسة نحو التميز تستغرق وقتاً كبيراً، يتفاوت ما بين الخمس والسبع سنوات، لذلك تم التركيز على المكتبات التي تم إنشاؤها قبل بداية العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣، وتم استثناء المكتبات التي تم إنشاؤها بعد ذلك، والتي يصل عددها إلى (٨) مكتبات.

- اقتصرت الدراسة على المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي المدني، حيث تم استثناء المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي العسكرية، والتي يصل عددها (٥) مكتبات نظراً لطبيعتها، وبيئة عملها ومجتمع المستفيدين منها.

الجدول رقم (١) عينة الدراسة

م	المؤسسة الأم	عدد المؤسسات / عدد المكتبات	النسبة المئوية
١	المؤسسات الاتحادية	٣	٥%
٢	المؤسسات المحلية	١٦	٢٦.٢%
٣	المؤسسات الأجنبية	٢٠	٣٢.٨%
٤	المؤسسات الخاصة	٢٢	٣٦%
	المجموع	٦١	١٠٠%

#### ١ / ٦ الدراسات السابقة:

سعى الباحث إلى البحث في أدبيات الموضوع من خلال الاطلاع على قواعد البيانات المتاحة على الخط المباشر، ومراجعة الدليل الببليوجرافي للإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات بطبعاته المختلفة، وقد أسفرت نتائج البحث عن قلة وندرة الدراسات العربية العلمية السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة نفسه على المستوى العربي؛ مما جعل الباحث يقوم بالبحث عن الدراسات القريبة، والتي تناولت استراتيجيات وممارسات ومداخل إدارة التميز كالدراسات التي تدور حول التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير في المكتبات الأكاديمية. على الجانب الآخر بالنسبة للدراسات باللغات الأجنبية لاحظ الباحث وجود عدد من الدراسات والبحوث التي ركزت على المواضيع الرئيسة العامة للدراسة الحالية، حيث تناولت هذه الدراسات مفهوم التميز في المكتبات الأكاديمية كمنهج وأسلوب عمل جديد، إلى جانب عرض تجارب استخدام أحد نماذج إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية. وفيما يلي عرض لأهم وأبرز الدراسات والبحوث، والتي تم تقسيمها إلى قسمين: الأول للدراسات العربية، والثاني للدراسات الأجنبية:

#### - أولاً- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: تُعد دراسة (محمود & العربي، ٢٠١٧) من أوائل الدراسات العربية التي اهتمت بموضوع إدارة التميز في المكتبات، حيث تناولت الدراسة أهم الجوانب النظرية ذات العلاقة بالإطار الفكري العام لإدارة التميز، فضلاً عن تناول إدارة التميز في المكتبات الجامعية،

والتعرف على متطلبات تطبيقه، ومراحل وخطوات تطبيق إدارة التميز في المكتبات الجامعية العربية. وفي إطار ذلك اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن موضوع إدارة التميز في المكتبات العربية لم يحظ بالاهتمام المناسب في الإنتاج الفكري العربي. وعلى المستوى العالمي فقد اهتمت العديد من المكتبات على تطبيق واستخدام نماذج التميز، وبالأخص نموذج التميز الأوربي (EFQM). وفي نهاية الدراسة قَدّم الباحثان عددًا من التوصيات والمقترحات، من أبرزها: ضرورة العمل على إعداد وإصدار برنامج عربي لتصنيف المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية، والأخذ بزمام المبادرة نحو تطبيق إدارة التميز كنظام إداري جديد متكامل بالمكتبات العربية<sup>(٢)</sup>.

- الدراسة الثانية: سعت دراسة (متولي، ٢٠١٦) إلى استعراض وتحليل محتوى رؤى ورسالة والقيم الجوهرية لعينة من المكتبات الأكاديمية الأجنبية والعربية المشتملة عليها خططها، للوقوف على طبيعة هذه العناصر؛ وذلك بهدف الخروج بتصوّر حول الاتجاه العام المتبع في وضع هذه العناصر الثلاثة من جانب تلك المكتبات، مع طرح المعايير والممارسات التي يمكن الاسترشاد بها من قبل المكتبات الأكاديمية العربية، سواء عند الشروع في صياغة رؤيتها ورسائلها وقيمها الجوهرية، أو عند مراجعتها وتقييمها إذا ما كانت مُعدّة بالفعل. وقد اعتمد الباحث في إجراء دراسته على المنهج المسحي ومنهج تحليل المحتوى مستعينًا بقائمة مراجعة تتضمن العناصر الأساسية التي يمكن في ضوئها تحليل وتقييم محتوى الرؤى والرسائل والقيم الجوهرية لعينة المكتبات الأكاديمية المختارة، سواء على مستوى الصياغة اللغوية أو على مستوى المضمون. وخلصت الدراسة إلى أن إعداد خطة استراتيجية متكاملة للمكتبة الأكاديمية يُعد مطلبًا رئيسًا من متطلبات التأهل للحصول على الاعتماد الأكاديمي، كما أن المعايير الصادرة عن الجهات المعنية بتخصص المكتبات أكدت على أهمية وجود مثل هذه الخطة لضمان جودة الأداء<sup>(٣)</sup>.

- الدراسة الثالثة: دراسة (محمود، ٢٠١٦) سعت الدراسة إلى استكشاف واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الميداني لجمع المادة العلمية للدراسة، من خلال إعداد استبانة تم توجيهها لعينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، من أهمها: وجود قصورٍ في فهم الهندرة لدى العاملين بمكتبات جامعة سوهاج، مع وجود معوقاتٍ لتطبيق الهندرة بالمكتبات منها، وضعف استخدام تقنيات المعلومات بشكلٍ جيدٍ في المكتبات. ومن أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة تعزيز مفهوم الهندرة لدى المسؤولين عن المكتبات، وتحديد سياساتٍ إدارية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين<sup>(٤)</sup>.

- الدراسة الرابعة: دراسة (الدولات، ٢٠١٥)، وهي رسالة جامعية (ماجستير)، واستهدفت الدراسة بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الحكومية في دولة الأردن، تكوّن



مجتمع الدراسة من جميع قادة الإدارة العليا في المكتبات الجامعية، والبالغ عددهم (١٠٥) فرد، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي التطويري، وتم تصميم استبانة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية في الأردن من وجهة نظر المديرين كان متوسطاً بشكل عام. كما توصلت الدراسة إلى بناء النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة أن تنتبه الجامعات الأردنية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مكتباتها، وأن يكون لكل مكتبة خطة استراتيجية تعمل من خلالها<sup>(٥)</sup>.

**- الدراسة الخامسة:** هدفت دراسة (مرقص & الأمين، ٢٠١٤) إلى التعرف على واقع مفاهيم الجودة والتميز في مكتبات مؤسسات التعليم العالي ومركز البحوث السودانية، وفي إطار ذلك انتهجت الدراسة المنهج الوثائقي واستطلاع رأي عينة عشوائية من مسؤولي المكتبات الأكاديمية والبحثية بالسودان؛ للتعرف على مدى تطبيق مفاهيم الجودة والتميز في السودان، فأظهرت الدراسة عدة نتائج، من أهمها: عدم اهتمام المكتبات الأكاديمية والبحثية؛ لأنها لم تمارس تجربة التقييم الذاتي من قبل، وأيضاً لم تتح المؤسسات الأم وثيقة التقييم الذاتي المعدة من الهيئة العليا للنقويم والاعتماد للمكتبات؛ لأنها لا تعكس جميع جوانب أداء المكتبة. فأوصت الدراسة بضرورة استخدام التقييم الذاتي في مكتبات التعليم العالي ومركز البحوث، على أساس أدلة الممارسة المعيارية كمؤشرات أولية للجودة، بالإضافة إلى اعتماد قائمة موحدة لجمع وتقييم بيانات الأداء والتعامل مع مؤشرات الأداء من منظور داخلي، واعتماد التأهيل ونماذج لتقييم الأداء<sup>(٦)</sup>.

## ثانياً- الدراسات الأجنبية:

**- الدراسة الأولى:** سعت دراسة كل من (فونهورف، Vonhof، وبيرتيل Bertele، ٢٠١٧) إلى استعراض تجربة تطبيق (١٥) مكتبة ألمانية لمشروع المكتبة المتميزة، فبدأت الدراسة بتقديم عرض موجز للوضع الراهن للمكتبات في ألمانيا، كما تناول الباحثان مشاريع التميز والجودة في المكتبات الألمانية بصفة عامة، مع التركيز على نموذج التميز الألماني للمكتبات والذي تم إطلاقه في عام ٢٠٠٨ من قبل معهد إدارة الجودة والتطوير التنظيمي في المكتبات بجامعة شتوتغارت الألمانية. وناقشت الدراسة عناصر المشروع، وآلية إعداده، ثم تعرضت الدراسة لآلية التقييم الذاتي المستخدمة في تقييم معايير النموذج الألماني. واختتمت الدراسة بالانعكاسات الإيجابية التي تم تحقيقها من تطبيق المشروع، والمعوقات التي حدثت أثناء تطبيق البرنامج<sup>(٧)</sup>.

**- الدراسة الثانية:** هدفت دراسة (ستافريديس، Stavridis، سيمبوغلو Tsimpoglou، ٢٠١٢) إلى

عرض تجربة مكتبة جامعة قبرص لاستخدام النموذج الأوربي للتميز (EFQM) كنموذج لتطبيق الجودة الشاملة بمكتباتها، حيث تُعد مكتبة جامعة قبرص أول مكتبة في اليونان وقبرص تستخدم هذا النموذج منذ ديسمبر من العام ٢٠٠٩، وقد ركزت الدراسة على تناول مدى حاجة المكتبات الأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والآثار المترتبة والفوائد من اعتماد استخدام نموذج التميز الأوربي (EFQM) في مكتبات جامعة قبرص. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق (EFQM) أصبح أمراً ضرورياً لأية مؤسسة. كما أنه يبدو مناسباً جداً لاستخدامه في المكتبات، ويعتبر أساساً قوياً لمنهج متكامل، ومظلة لأدوات إدارية إضافية لتشجيع التحسين المستمر<sup>(٨)</sup>.

- الدراسة الثالثة: عرضت دراسة كل من (بينتو Pinto، و فرنانديز Fernandes، ٢٠١١)، والتي قدمت في المؤتمر الدولي حول الأساليب النوعية والكمية في المكتبات، بأثينا اليونان، التجربة التي قامت بها مكتبة الجامعة الكاثوليكية البرتغالية نحو تعزيز التميز في الجامعة. واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة لعرض وتناول المشاريع والمبادرات والاستراتيجيات والمنهجيات التي تم تحديدها، والخدمات ذات القيمة المضافة وفقاً لإعلان بولونيا. كما عرضت الدراسة الإجراءات والاستراتيجيات التي تم اتباعها لتحقيق الأهداف المستهدفة لضمان جودة الخدمات والمشاريع بالمكتبة. وقد أكدت الدراسة على أهمية الشراكة بين المكتبة وإدارة المعلومات بالجامعة؛ لتعزيز العمل المشترك والتعاون في جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها بالتقييم الكمي والنوعي، من خلال تبني نماذج جديدة لاسيما في مجال إنتاج ونشر وتقاسم المعرفة<sup>(٩)</sup>.

- الدراسة الرابعة: هدفت دراسة (هرجيت Herget، وهيرل Hierl، ٢٠٠٧) إلى تقديم مقترح شامل ومتكامل لضمان بقاء واستمرارية المكتبات في المستقبل، حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بتصميم نموذج للتميز كمنهج وأسلوب متكامل، والذي تم تطبيقه من قبل عدد من المكتبات. وقد أظهرت نتائج النموذج الذي تم تصميمه وتطبيقه على أرض الواقع، أنه أداة شاملة للقياس والمقارنة؛ بهدف تحسين الأداء، كما يمكن أن يؤدي إلى خطوات ملموسة في المستقبل لتحسين الأداء في المكتبات. وعلاوة على ذلك أكدت الدراسة على أن كل دراسات الحالة التي قامت بتطبيق (EFQM) تؤكد على أنه أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المكتبات لتحليل الوضع الراهن، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في المكتبة، فضلاً عن أنه نظام جيد لقياس مستوى الجودة المنجزة في جميع العمليات التي تتم داخل المكتبة، كما أنه يساعد لصياغة خطة عمل والمتابعة التي تساهم في تحسين أدوات التميز بالمكتبة<sup>(١٠)</sup>.

يتبين من استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة مجموعة من النقاط، يمكن تلخيصها في التالي:

- افتقار المكتبة العربية للدراسات والبحوث ذات الصلة المباشرة بموضوع إدارة التميز في المكتبات بصفة عامة، والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة، حيث تبين أن مفهوم إدارة التميز لا يزال حديثاً بين الدراسات العربية المتخصصة. ويلاحظ أيضاً أن الدراسات العربية القليلة المتوفرة أغلبها قامت فقط بالتركيز على دراسة وتناول أحد معايير وأساليب التميز: كالتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير، على الرغم من الأهمية القصوى لإدارة التميز.
- تحقيق جودة وتميز الأداء في مختلف الأنشطة والخدمات التي تقدمها المكتبات الأكاديمية لم يعد خياراً يمكن أن تأخذ به أو تتركه هذه المكتبات؛ بل صار ضرورة وحتمية فرضت سعياً للحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي يمنحها مكانة متقدمة بين نظيراتها والقدرة على المنافسة.
- أصبح ضمان بقاء واستمرارية المكتبات في المستقبل، يتوقف على تصميم نموذج للتميز كمنهج وأسلوب متكامل، وأداة شاملة للقياس والمقارنة بهدف تحسين الأداء، كما يمكن أن يؤدي إلى خطوات ملموسة في المستقبل لتحسين الأداء في المكتبات.
- بالرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، في تناولها لفاعلية تميز الأداء ونماذجه واستراتيجياته تحقيقه، وتأثير تطبيقه في بيئة المكتبات الأكاديمية، فإن الدراسة الحالية تتميز عن غيرها من الدراسات، وخاصة العربية، في أنها: تُعد من أوائل الدراسات العربية المتخصصة في مجال المكتبات تقوم بدراسة إدارة التميز، والتعرف على أساليبها ومداخلها الإدارية الحديثة المطبقة، وأثر ذلك في إحدى المكتبات الأكاديمية العربية.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة:

### ٢/١ ماهية إدارة التميز:

انشغلت العديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد لإدارة التميز، فاختلفت التعريفات باختلاف آراء وتوجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، فعرفها البعض بأنها: الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة: من أجل تحقيق نتائج تركز على مجموعة من المعايير تشمل (التركيز على النتائج، والقيادة وثبات الأهداف، والإدارة بالعمليات والحقائق، والتعلم والإبداع والتحسين المستمر، وتطور وتفاعل الأفراد، وتطوير الشراكات، والمسئولية الاجتماعية للمؤسسة)<sup>(١)</sup>. بينما هناك من يرى أن إدارة التميز هي الموجّه العام للأداء في المؤسسة الذي يعمل على تحقيق التوازن بين توقعات ومنافع أصحاب المصلحة، وزيادة النجاح التنظيمي على المدى الطويل من خلال العمليات، والعلاقة مع العملاء، والأداء العام للمؤسسة<sup>(٢)</sup>.

ويتضح من المفهوم السابق أن منهج التميز في الأداء يركز على أربعة مبادئ رئيسة تتمثل في: القيادة والعميل/ أو المستفيد والعاملين والأداء، أي أن التقييم للأداء في هذا المنهج يقوم على قياس أربعة عناصر رئيسة من نتائج الأداء، تتمثل في: العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة (مالكي المؤسسة والموردين) والمجتمع. وهذا يدل على أن إدارة التميز مفهوم شامل متكامل غير قابل للتجزئة، بمعنى لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما في مجال معين، وبنهار الأداء في مجال آخر داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق، يستخلص الباحث التعريف الاصطلاحي التالي لإدارة التميز: هي عبارة عن أسلوب أو فلسفة إدارية وليست وظيفة تنظيمية، تقوم على أساس الأداء المتميز الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال العمليات والخدمات التي تقوم بها بشكل أفضل تفوق به على مثيلاتها، كما يساعدها من تحقيق ميزة تنافسية دائمة، تمكنها من زيادة الحصة السوقية، وبالتالي يساهم في زيادة ربحية المؤسسة، كذلك تحقيق أداء يفوق توقعات كل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة من مالكين، وموارد بشرية، ومتعاملين.

## ٢/٢ خصائص إدارة التميز:

تتصف إدارة التميز بالسمات الرئيسة التالية<sup>(١٣)</sup>:

١. التحسين والتطوير المستمر Continuous Improvement، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين.
٢. تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب العلاقة بالمؤسسة، فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء / أو المستفيدون يسعون للحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها.
٣. بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الذين يرتبطون بالمؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
٤. الانطلاق من مبدأ "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء.
٥. يمثل المستفيد نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.

٦. تنسجم مفاهيم ومداخل إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو النشاط أو كونها مؤسسة حكومية أو خاصة.
٧. التقييم الذاتي Self-assessment، حيث تقوم المؤسسة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في تنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمؤسسة.
٨. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، ومن ثم التركيز على رأس المال المعرفي Knowledge Capital باعتباره الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
٩. الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.

### ٢/٣ أسباب ودوافع إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية:

في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تمر بها المكتبات الأكاديمية خلال القرن الواحد والعشرين، لم تجد خيارات سوى مجارة ومواكبة هذه التطورات، من خلال تطبيق النظريات والاتجاهات الحديثة التي تساعدها على القيام بوظائفها، وإشباع الحاجات والرغبات المتفاوتة لمستفيديها، وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة، وأضحى البقاء والاستمرار مرهوناً بمدى قدرتها على التميز (Excellence)<sup>(١٤)</sup>، فأصبح تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية حتمية فرضتها البيئة الراهنة، بتحدياتها المختلفة، وما نتج عنها من أسباب ودوافع من أبرزها ما يلي<sup>(١٥)</sup>،<sup>(١٦)</sup>:

١. دخول مفهوم المنافسة بيئة المكتبات، وأصبحت المعلومات " سلعة " تباع وتُشتري، وصار الحصول عليها أمراً يتطلب توفر إمكانيات.
٢. زيادة استخدام التقنيات الحديثة في المكتبات الأكاديمية وباقي مؤسسات المعلومات أدى بدوره إلى تزايد أهمية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لمواكبة تلك التطورات الحديثة.
٣. تستمد المكتبات الأكاديمية وجودها وأهميتها من أهمية وأهداف المؤسسة الأم، مما جعلها معياراً وأداة مهمة من معايير تقييم أداء تلك المؤسسات وتصنيفها وترتيبها على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

٤. سعي المكتبات الأكاديمية نحو تميز وجودة خدماتها، وتقديمها على أكمل وجه؛ بحثاً عن تحقيق التكامل بين متطلبات واحتياجات المستفيدين، والقدرات والإمكانات التي تمتلكها، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لها.
٥. يتطلب تحقيق رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات إلى تطوير شامل في الأنظمة والإجراءات والعاملين، وزيادة كفاءتهم، بالإضافة إلى السرعة والفعالية والجودة المطلوبة.
٦. عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق المؤشرات المستهدفة في ظل حالة التغيير المستمرة في البيئة المحيطة بالمكتبات الأكاديمية.
٧. نجاح تطبيق استراتيجيات ومعايير إدارة التميز في العديد من المكتبات الأكاديمية في الدول المتقدمة.
٨. تقليص الموارد المالية التي تخصص لدعم المكتبات الأكاديمية وأنشطتها.
٩. تمكين الإدارة المكتبية من تحديد المشاكل والمخاطر المتوقعة قبل وقوعها من خلال وضع الإجراءات الوقائية لمنع أو تجنب حدوثها.

#### ٢/٤ أهداف وأهمية إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية:

إن تبني وتطبيق استراتيجيات وأساليب إدارة التميز في مؤسسات المجتمع المختلفة، والتي منها المكتبات، حقق الكثير من التوفير في الوقت والجهد، والموارد، والطاقة البشرية، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في النقاط التالية<sup>(١٧)</sup>،<sup>(١٨)</sup> :

١. خلق بيئة عمل مناسبة داخل المكتبة الأكاديمية، وتوفير الحافز المعنوي لتحقيق الإبداع والابتكار؛ بهدف الوصول لمستوى التميز، وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.
٢. الاستجابة لمتغيرات القرن الحادي والعشرين، وتفعيل نظم تقييم وقياس الأداء لمعرفة أوجه القصور في المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتقييمها للارتقاء بمستوى الأداء والتميز في المكتبات.
٣. تحديد أهداف المكتبات، وموافقة إدارتها والعاملين على تلك الأهداف، واستيعاب كل ما تشمله البيئة التنظيمية والنظام المؤسسي لتلك الأهداف، وترجمتها إلى مؤشرات أداء يمكن تقييمها وملاحظتها والحصول عليها.
٤. يساعد المكتبة الأكاديمية على تحديد الفجوة بين أدائها وأداء المكتبات الرائدة والمتميزة.
٥. زيادة فعالية مشاركة المكتبة الأكاديمية في دعم أهداف المؤسسة التابعة لها، وخدمة مجتمع

المستفيدين منها.

٦. إحداث تغيير إيجابي متكامل وبناء هيكل إداري متناسق ومتربط بين جميع العاملين بالمكتبة، وتعزيز ثقافة العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى زيادة كفاءة ورفع مستوى أدائهم.
٧. توفير إطارٍ للاعتماد الأكاديمي المحلي والدولي وضمان الجودة والتميز يرتبط بعمليات وخطط التحسين المستمر.
٨. تقليص شكاوى المستفيدين، والتوافق الدائم مع متطلباتهم، وتحقيق رضاهم.

## ٢/٥ مقومات ومتطلبات إدارة التميز:

لكي تحقق أي مؤسسة إدارة التميز، يجب أن تصبح هذه المؤسسة ذكية وسريعة الحركة ومتكيفة Smart, agile and aligned، وهو ما يُعرّف باستراتيجية النجاح (S2S) The Strategy-to-Success- التي تركز على توسيع حدود الإدارة التقليدية للأداء للوصول إلى إدارة التميز من خلال نظم لإدارة الأداء تمكن المؤسسة من الإلمام بأهداف العملية الإدارية عن طريق ربط الأنشطة الإدارية المنفصلة ببعضها، وبناء الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها<sup>(١٩)</sup>. إن تحقيق التميز المؤسسي في أي مؤسسةٍ يحتم عليها مراعاة مجموعة من المقومات الرئيسية، والتي ينبغي من توفرها بالمؤسسات لتحقيق التميز، وقد أُطلق على هذه المقومات (The 4ps)، وهي على النحو التالي<sup>(٢٠)</sup>:

١. **السياسة (Policy):** إن التميز لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المؤسسة التي تقود إلى وضع السياسات لدعم استراتيجية المؤسسة، والتي تمكن من تحقيق الخطط طويلة وقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً لقادة المؤسسة لتحقيق النجاحات والتفوق.
٢. **الأفراد (People):** هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز في المؤسسة في العصر الحالي؛ فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.
٣. **العمليات (Process):** وهي التي تدعم تحقيق التميز، من خلال التكامل في التحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين والمستفيدين.
٤. **الأداء (Performance):** لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور، وكدليلٍ لحسن اتباع استراتيجية المؤسسة، ومن خلاله يتم إغلاق فجوات الأداء.

## ٢/٦ أبرز نماذج وجوائز التميز: عالمياً وعربياً:

إن ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول، والضغوط والتغيرات الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسات كالعوامل الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية،

بالإضافة إلى التغييرات الداخلية كتغير أهداف المؤسسة، والقيم، والهياكل التنظيمية، وتزايد احتياجات المجتمع، والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في جميع المجالات،- كان وراء ظهور المؤسسات العالمية والإقليمية والعربية الرائدة التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات، ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، من خلال وضع وتصميم نماذج وجوائز لتشجيع التميز والمتميزين<sup>(٢١)</sup>.

وتسهم نماذج وجوائز التميز في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التطور والتميز في الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع داخل المؤسسة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءةً وتطوراً. وتتكون معظم جوائز ونماذج التميز من إطارٍ يحتوي على مجموعة المعايير لتقييم جودة أداء المؤسسات وفقاً لتلك المعايير، كما أنها تشكل مرتكزاتٍ أساسية للمؤسسات لتطوير عملياتها وخدماتها المختلفة، وتتكون المعايير من معايير فرعية، وتنتم عمليات التقييم من قبل مقيمي التميز في شكل تقييم موثق ويوضح مدى تحقيق المؤسسة لمحتوى المعايير التي يتكون منها نموذج الجائزة كما تساعد النماذج المستخدمة في جوائز الجودة في إجراء التقييم الحقيقي لأداء كل جزء من أجزاء المؤسسة<sup>(٢٢)</sup>.

وتم تصميم نماذج وجوائز التميز على مستويات مختلفة، والتي منها ما هو على المستوى عالمي، مثل: النموذج الياباني لإدارة التميز (ديمينج Deming)، ونموذج التميز الأوربي (EFQM)). ومنها ما هو على المستوى الوطني، وهي الجوائز التي تُعطى على مستوى الدولة، حيث تنحصر في المؤسسات التي تعمل في تلك الدولة، ومن أبرزها: النموذج الأمريكي للتميز (مالكولم بالدريج للتميز MBNQ)، وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة.

فيما عملت الكثير من المؤسسات بمختلف تخصصاتها على تصميم وصياغة برامج وجوائز للتميز تستند إلى معايير لتحقيق الأداء المتميز، والتي تتناسب مع متطلباتها أو المجال المستهدف. وقد انتبعت العديد من المكتبات الأسترالية والألمانية والإسبانية إلى ضرورة وضع وتصميم نماذج تميز خاصة بها؛ من أجل رفع مستوى الخدمات التي تقدمها تلك المكتبات، ومن أبرز تلك المحاولات النماذج والجوائز التالية:

## ١. جائزة المكتبات الأندلسية:

في عام ٢٠٠٠، أنشأت وحدة الجودة بالجامعات الأندلسية (UCUA) لجنة لصياغة دليل تقييم جديد للمكتبات الأكاديمية الأندلسية. بناءً على توصيات دليل التقييم الوطني للجامعات الأندلسية، قتم تطوير وإعداد دليل تقييم المكتبات الأكاديمية الأندلسية أو الإسبانية، مبني ومصمم على



المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأوربي (EFQM)؛ وذلك نتيجة للاستخدام المتزايد في تقييم المؤسسات الحكومية والعامّة، والمؤسسات غير الربحية في جميع أنحاء أوربا<sup>(٢٣)</sup>،<sup>(٢٤)</sup>.

ويستند دليل وعملية التقييم للمكتبات الأكاديمية الأندلسية على مبادئ نموذج التميز الأوربي (EFQM)، والتي تتلخص فيما يلي:

١. **التوجه نحو تحقيق النتائج المستهدفة:** حيث يتوقف تميز المكتبات على تحقيق النتائج المتوازنة لتلبية احتياجات مجتمع المستفيدين منها.
  ٢. **التركيز على المستفيد:** من خلال إضافة قيمة مضافة له، والتأكد من رضاه عن الخدمات المقدمة.
  ٣. **ثبات الغرض والقيادة:** حيث تعمل القيادة على توضيح الهدف داخل المكتبة، ومساعدة العاملين من تحقيق التميز.
  ٤. **الإدارة بالحقائق:** يتم إدارة المكتبة من خلال مجموعة من النظم واللوائح المعدّة، وإدخال التحسينات باستخدام الحقائق التي تتضمن احتياجات ورغبات المستفيدين.
  ٥. **تنمية الموظفين ومشاركتهم:** زيادة مساهمة الموظفين في تحقيق التميز، من خلال تطويرهم واندماجهم في تحقيق الهدف المنشود.
  ٦. **الاستمرار في التعلم والإبداع:** تحديد الوضع الراهن وإنجاز التغيير باستخدام التعلم المستمر والإبداع والتحسين.
  ٧. **تنمية وتطوير علاقات التعاون والشراكة:** تطوير وإبقاء القيمة المضافة من الشراكة.
  ٨. **المسئولية الاجتماعية:** وتمثل النهج الأخلاقي اتجاه المجتمع الخارجي، حيث تقوم المكتبات على الاستجابة لتوقعات المجتمع الخارجي.
٢. **نموذج التميز الألماني للمكتبات:**

في عام ٢٠٠٨، قام معهد إدارة الجودة والتطوير التنظيمي للمكتبات (IQO) بجامعة شتوتغارت للإعلام، بصياغة وإعداد نموذج للمكتبات المتميزة؛ وذلك بهدف دعم مقومات المكتبات لتنفيذ وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج عمل لقيادة المكتبة. وتم تصميم النموذج على معايير نموذج التميز الأوربي (EFQM)، وإطار التقييم المشترك (CAF) للمؤسسات العامة. ويقوم المشروع الألماني للمكتبات المتميزة على عددٍ من العوامل تتمثل فيما يلي:

- يتماشي ويصلح تطبيق النموذج مع جميع أنواع المكتبات، من مكتبات عامة وأكاديمية، وغيرها من الفئات الأخرى التي تطبق وتنفذ نظام إدارة الجودة الشاملة.

- يستند تصميم النموذج على نماذج الجودة والتميز المعترف بها على المستويين: الوطني والدولي، بدلاً من الاعتماد على المفاهيم المحددة في مجال بعينه كمجال المكتبات.  
- تم مراعاة الاحتياجات النوعية للمكتبات.

ويرتكز الإطار الهيكلي لنموذج التميز الألماني للمكتبات على ثلاثة مستويات تحدد متطلبات تحقيق الجودة والتميز في المكتبات على النحو التالي:

- **المستوى الأول- مجالات الإدارة:** وهي المعايير المستخدمة في نموذج التميز الأوربي، والتي تنقسم إلى خمسة معايير للممكّنات تتمثل في: القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكات، والموارد، والعمليات، وأربعة معايير للنتائج تتمثل في: نتائج المستفيدين، والموارد البشرية، والمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

- **المستوى الثاني- المعايير:** حيث يتكون نموذج التميز الألماني للمكتبات من ٢٦ معياراً رئيساً تتبع المجالات والمحاور المشار إليها في المستوى الأول.

- **المستوى الثالث- المؤشرات:** ولجعل المعايير ملموسة ويمكن قياسها تم استبدال وتعديل بعض المؤشرات في النموذج بمؤشرات الأداء المستخدمة في مجال المكتبة، ويتم تنقيح كل معيار من خلال العديد من المؤشرات الثانوية التي توفر إطاراً مرجعياً ضيقاً جداً، فتم وضع ١١٢ مؤشراً لمعايير الممكّنات، و٣٧ مؤشراً لمعايير النتائج. فعلى سبيل المثال يتكون المعيار الرئيس الخامس للعمليات من عدة معايير تشير إلى الإجراءات أو المتطلبات التي يجب أن تتحقق من قبل المكتبة المتميزة في إدارة عملياتها وخدماتها، وينص المعيار (٥/١) على أن تقوم المكتبة بتحديد وتصميم وإدارة العمليات المبتكرة على أساس مستمر، والمعيار (٥/٢) يتعلق بـ: أن تقوم المكتبة بتطوير وتقديم الخدمات الموجهة للمستفيدين من خلال إشراك الفئات المعنية والمستفيدين في تطويرها<sup>(٢٥)</sup>.

## ٢/٨ المكتبات الأكاديمية في الإمارات العربية المتحدة:

أولت دولة الإمارات منذ قيامها في عام ١٩٧١ أولوية قصوى لتطوير نظام التعليم العالي، حيث أنشأت عدداً من صروح التعليم العالي المرموقة من جامعات وكليات ومعاهد في شتى التخصصات المختلفة. كما تم إنشاء هيئة الاعتماد الأكاديمي في عام ١٩٩٩؛ بهدف وضع معايير للترخيص والاعتماد للمؤسسات التعليمية غير الاتحادية، وتعتبر هيئة الاعتماد الأكاديمي الأولى على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي، وهي عضو في الشبكة الدولية للاعتماد الأكاديمي. وفي عام ٢٠٠٨م تم إنشاء الهيئة الوطنية للبحث العلمي؛ وذلك للمساعدة في اقتصاد المعرفة ودعم الابتكار من خلال إنتاج المعرفة وتطبيقها ونشرها، وذلك بمشاركة مؤسسات التعليم العالي في الدولة<sup>(٢٦)</sup>.

وتتألف منظومة التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة من قطاعاتٍ مختلفة تشمل القطاع الحكومي الاتحادي والمحلي، والقطاع الخاص، علاوةً على مؤسسات التعليم العالي الأجنبية، وتحضن دولة الإمارات العربية المتحدة ٧٤ مؤسسة للتعليم العالي، تقدم جميعها ما يزيد على ٧٨٠ برنامجاً أكاديمياً وبحثياً، وتوزع هذه المؤسسات على الفئات الأربع التالية، كما يظهر في الجدول رقم (٢) (٢٧).

الجدول رقم (٢) فئات مؤسسات التعليم العالي بالإمارات العربية المتحدة

م	نوع المؤسسة	عدد المؤسسات التعليمية
١	المؤسسات الاتحادية	٥
٢	المؤسسات المحلية	٢٥
٣	المؤسسات الأجنبية	٢٣
٤	المؤسسات الخاصة	٢١
	المجموع	٧٤

تعد المكتبة أحد الأركان الرئيسة في كافة مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات، وقد وصل عدد المكتبات الأكاديمية في عام ٢٠١٦م (١٣٢) مكتبة تابعة لـ (٧٤) مؤسسة تعليمية، ويحاول الباحث هنا عرض الواقع الحالي للمكتبة الأكاديمية الإماراتية، من خلال إلقاء الضوء على الموضوعات الفرعية التالية:

#### - أولاً- أنواع المكتبات الأكاديمية:

تتخصر أنواع المكتبات الأكاديمية بمؤسسات التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة في الفئتين التاليتين:

١. **المكتبة المركزية:** هي المكتبة الرئيسة بالجامعة أو الكلية أو المعهد، وتقوم بمهام الإدارة العامة، وتعمل على الإشراف على المكتبات الفرعية الأخرى بالجامعة أو الكلية أو المعهد، وتقوم على توظيف العاملين وتوزيعهم على المكتبات الفرعية، وفي الأغلب تتم كافة الإجراءات الفنية لأوعية المعلومات الجديدة بالمكتبة المركزية، ثم يتم توزيع أوعية المعلومات المتاحة بالمكتبات الفرعية التابعة لها، بما يعني أن المكتبة المركزية تقوم بعمليات التنسيق والتكامل بين المكتبات، بالإضافة إلى توفير أساليب وإجراءات التعاون بين هذه المكتبات، وتندرج تحت هذه الفئة مكتبات عدة: كمكتبة زايد المركزية التابعة لعمادة المكتبات الجامعية بجامعة الإمارات العربية المتحدة بمدينة العين، ومكتبة جامعة زايد ثاني أكبر مكتبة أكاديمية في الإمارات، ومكتبات كليات التقنية العليا، ومكتبات جامعة الشارقة.

٢. **المكتبة الرئيسية أو الواحدة:** هي مكتبة واحدة توجد بالجامعة أو الكلية أو المعهد، ومن ثم تغطي وتركز جميع المقتنيات فيها برامج المستوى الجامعي الأول والدراسات العليا في آنٍ واحدٍ. وهنا تقوم المكتبة على خدمة المستفيدين من خلال تهيئة كافة وسائل المعرفة وتنظيمها وتقديمها لهم. وضمن فئة المكتبة الرئيسية أو الواحدة يوجد (٦٠) مكتبة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات: كمكتبة جامعة حمدان بن محمد الذكية، ومكتبة الجامعة الأمريكية في الإمارات، ومكتبة كلية الإمام مالك للشريعة الإسلامية والقانون، ومكتبة كلية أبوظبي للإدارة، ومكتبة معهد نيويورك للتكنولوجيا.

#### - ثانيًا- خدمات المكتبات الأكاديمية:

تُعد الخدمات والأنشطة التي تقدمها المكتبات مصدر التمايز والتنافس فيما بينها، ويعتبر رضا المستفيدين منها هو الغاية التي من أجلها تقدم مثل هذه الخدمات والأنشطة. وتتفاوت طبيعة ونوعية الخدمات المكتبية التي تقدمها المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات بناءً على نوعية التخصصات العلمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، وطبيعة أوعية المعلومات المتاحة بتلك المكتبات. ومن خلال استقرار المصادر المتاحة لمدى تطور خدمات المستفيدين في المكتبات الأكاديمية بالإمارات، بالإضافة لقيام الباحث بالاطلاع على مواقع المكتبات الأكاديمية على شبكة الإنترنت يمكن تقسيم الخدمات المكتبية إلى قسمين:

١. **الخدمات المباشرة:** وهي الخدمات المتوفرة في أي مكتبة: كخدمة الاطلاع الداخلي، وخدمة الإرشاد المرجعي أو ما يُطلق عليها أيضًا الرد على الاستفسارات أو الخدمة المرجعية، بالإضافة إلى خدمة التصوير، وخدمة تدريب المستفيدين أو ما تُعرف كذلك ببرامج المعرفة المعلوماتية، وخدمة اقتراح شراء مصدر أو خدمة طلب مواد مكتبية، أو خدمة طلب المقالات، إلى جانب خدمات الإعارة، والتي تشمل الإعارة الخارجية، والإعارة المتبادلة، وتجديد الإعارة، وحجز الكتب، ومتابعة المواد.

٢. **الخدمات غير المباشرة:** وهي الخدمات المتاحة في مواقع المكتبات الأكاديمية: كخدمة البحث في قواعد البيانات الإلكترونية، والخدمة المرجعية الإلكترونية، وخدمة الاستعلام عن الكتب، وخدمة الفهرس الإلكتروني، والمجموعات الإخبارية، وخدمة الإحاطة الجارية، وخدمة اسأل أمين المكتبة أو الاستفسار والتواصل عبر البريد الإلكتروني، وخدمة الإعارة والحجز الإلكتروني.

#### - ثالثًا- الموارد البشرية بالمكتبات الأكاديمية:

يُعد العنصر البشري في المكتبات الأكاديمية العامل الأساسي لنجاح أي مكتبة، ويتوقف هذا

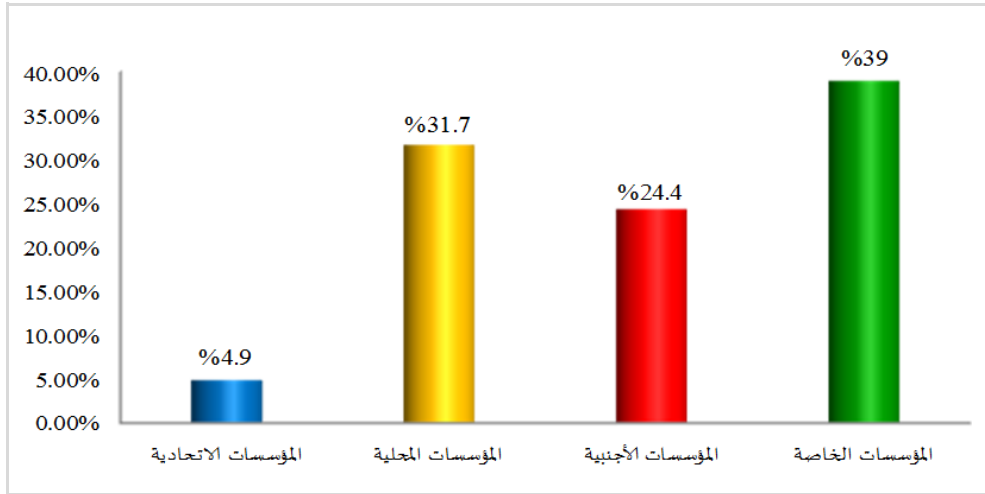
النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالوظائف المختلفة بالمكتبة. ونظرًا لعدم وجود الكادر الإماراتي المتخصص، وضعف إقبال المواطنين الإماراتيين على العمل في مجال المكتبات تعتمد كافة المكتبات الأكاديمية في دولة الإمارات العربية المتحدة على العمالة الوافدة المؤهلة والمتخصصة في مجال المكتبات والمعلومات من الدول العربية والأجنبية، والتي تتولى القيام بمسئولية الأعمال الفنية كالفهرسة والتصنيف. إلى جانب الاستعانة بعددٍ من المواطنين الإماراتيين، والذين يتم تأهيلهم من خلال عددٍ من الدورات التدريبية وورش العمل في مجال المكتبات لتقديم الخدمات المكتبية، والقيام بالأعمال الإدارية المختلفة.

### ثالثًا- الإطار الميداني للدراسة:

فيما يلي يعرض الباحث تحليل إجابات مديري المكتبات الأكاديمية الإماراتية أو من ينوب عنهم كما وردت بالاستبيانات في سبيل تحقيق الأهداف وإجابة التساؤلات الخاصة بالدراسة.

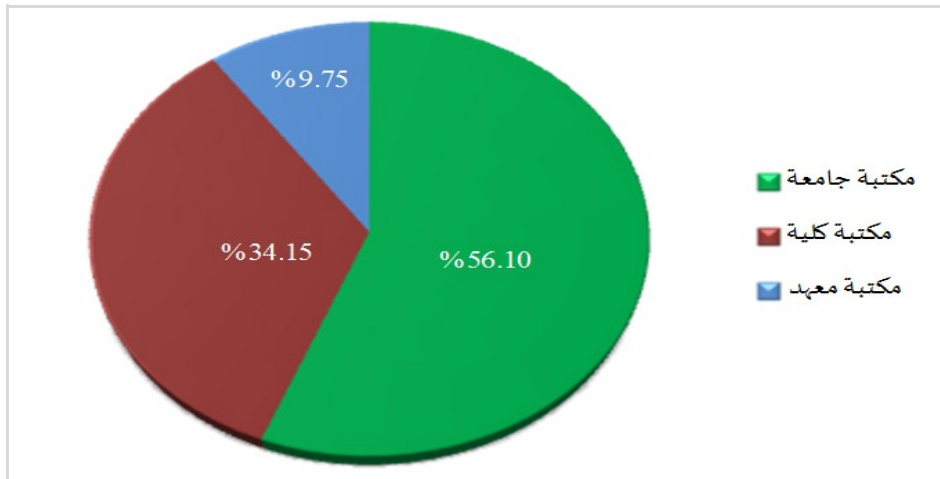
### ١/٣ المحور الأول (المعلومات العامة):

يرتكز الجانب الميداني لهذه الدراسة على عددٍ من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة متمثلة في نوع المؤسسة الأم، ونوع المكتبة الأكاديمية، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد الخصائص العامة لعينة الدراسة. قام الباحث بالتواصل مع عينة الدراسة المكوّنة من (٦١) مكتبة مركزية تابعة لمختلف فئات مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات، وجاءت عدد الإجابات الصحيحة والمكتملة من المكتبات المستهدفة التي شاركت في الإجابة على الاستبيان (٤١) مكتبة، بما يمثل نسبة (٦٧.٢%) من عينة الدراسة الممثلة. فكما يظهر الشكل البياني رقم (١) بأن عدد المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي الخاص أكثر المكتبات المستجيبة بعدد (١٦) مكتبة بما يمثل نسبة (٣٩%) من المكتبات المشاركة في الدراسة، وتلاها المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي المحلي بعدد (١٣) مكتبة بنسبة تمثل (٣١.٧%). وشاركت (١٠) مكتبات أكاديمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي الأجنبي بما يمثل نسبة (٢٤.٤%). فيما شاركت (٢) مكتبتان أكاديميتان تتبع مؤسسات التعليم العالي الاتحادي بنسبة (٤.٩%).



الشكل البياني رقم (١) توزيع المكتبات المشاركة وفقاً لنوع المؤسسة الأم

على الجانب الآخر، يوضح الشكل البياني رقم (٢) توزيع المكتبات الأكاديمية المشاركة في الدراسة وفقاً لطبيعتها، أو نوعها، حيث يتبين أن عدد مكتبات الجامعات المشاركة في الدراسة (٢٣) مكتبة بنسبة تمثل (٥٦.١٠%)، فيما يصل عدد مكتبات الكليات المشاركة (١٤) مكتبة بنسبة وصلت (٣٤.١٥%)، وفي الترتيب الأخير جاءت مكتبات المعاهد وعددها (٤) مكتبات بنسبة (٩.٧٥%).



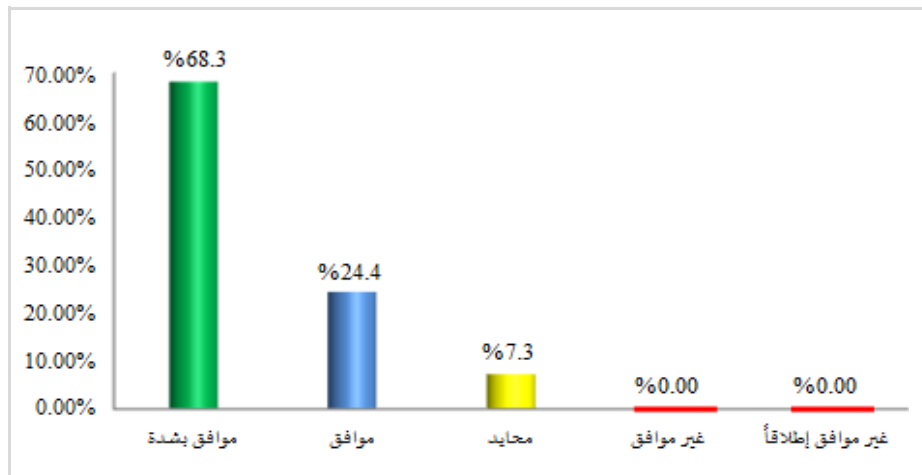
الشكل البياني رقم (٢) توزيع المكتبات المشاركة وفقاً لطبيعتها

## ٣ / ٢ المحور الثاني (إدارة التميز):

تضمن المحور الثاني مجموعة من الأسئلة التي يهدف من خلالها الباحث التعرف على مدى معرفة وإدراك مديري المكتبات الأكاديمية الإماراتية أو من ينوب عنهم بمفاهيم إدارة التميز. وفي ضوء هذه الأسئلة يمكن تحديد الملامح العامة لمدى الوعي بإدارة التميز على النحو التالي:

### ■ السؤال الأول: هل ترى بأن تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية أصبح ضرورة حتمية؟

ويهدف التعرف على مدى أهمية وضرورة تبني وتطبيق استراتيجيات وأساليب إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الحديثة، يوضح الشكل البياني رقم (٣) البيانات المتعلقة بنتائج الإجابة عن هذا السؤال، حيث أجاب (٢٨) مشاركاً بما يمثل نسبة (٦٨.٢%) بالموافقة بشدة، وأجاب (١٠) مشاركين بما يمثل نسبة (٢٤.٤%) بالموافقة، بينما أخذ (٣) مشاركين بنسبة (٧.٣%) موقفاً محايداً.



الشكل البياني رقم (٣) توزيع آراء المشاركين حول ضرورة تبني وتطبيق استراتيجيات وأساليب إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية

وبناءً على الشكل أعلاه، يتضح بأن وجهة نظر أغلبية المشاركين في الدراسة إيجابية حول تبني وتطبيق استراتيجيات وأساليب إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية خاصةً في ظل التحديات والمتغيرات التي تحيط بالمكتبات الأكاديمية.

■ السؤال الثاني: من وجهة نظرك إلى أي مدى تتوفر البيئة الداعمة لتطبيق استراتيجيات التميز في مكتبكم؟

تطبيق استراتيجيات إدارة التميز في أي مؤسسة يتطلب وجود عددٍ من العوامل المساعدة والمحفزة في بيئة المؤسسة المراد التنفيذ فيها، وبهدف التعرف على مدى توفر مقومات وعوامل تطبيق التميز في بيئة المكتبات الأكاديمية الإماراتية، قام الباحث بسؤال المشاركين حول مدى توفر تلك المقومات. ويظهر الجدول رقم (٣) تحليل البيانات المتعلقة بهذا السؤال، وبشكلٍ عام أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع المقومات والعوامل المدرجة متوفرة في بيئة المكتبات الأكاديمية بالإمارات.

الجدول رقم (٣) توزيع آراء المشاركين حول البيئة الداعمة لتطبيق استراتيجيات التميز في المكتبات الأكاديمية بالإمارات

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيئة الداعمة لتطبيق استراتيجيات التميز
٣	٣.٩٧	١ %٢.٤	١ %٢.٤	٥ %١٢.٢	٢٥ %٦٠.٩	٩ %٢١.٩	ك تحتضن المكتبة باهتمام ودعم كبير من القيادة العليا للمؤسسة الأم. %
٢	٤.٠٩	٠ %٠	٣ %٧.٣	٣ %٧.٣	٢٢ %٥٣.٦	١٣ %٣١.٧	ك تمتلك المكتبة الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق وتبني استراتيجيات إدارة التميز. %
٦	٣.٦٨	٠ %٠	٢ %٤.٩	١٩ %٤٦.٤	١٠ %٢٤.٤	١٠ %٢٤.٤	ك يوجد لدى العاملين بالمكتبة وعي تام بمفاهيم واستراتيجيات التميز والميزة التنافسية المطبقة بالمؤسسة الأم. %
٥	٣.٧٣	١ %٢.٤	١ %٢.٤	١٦ %٣٩	١٣ %٣١.٧	١٠ %٢٤.٤	ك يوجد دعم ومشاركة من قبل العاملين لتطبيق مفاهيم واستراتيجيات التميز. %
٤	٣.٨٠	١ %٢.٤	٣ %٧.٣	١٢ %٢٩.٢	١٢ %٢٩.٢	١٣ %٣١.٧	ك تستقطب المكتبة الكفاءات والكوادر الفنية التي تتلاءم مع متطلبات العمل. %
١	٤.٣٩	٢ %٤.٩	٢ %٤.٩	٠ %٠	٢١ %٥١.٢	١٦ %٣٩	ك توثق المكتبة جميع إنجازاتها ويتم أرشفتها لأغراض التطوير والتحسين المستمر. %



من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه، يتضح بشكلٍ عام أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشدة على العبارة رقم (١) حسب ترتيبها في الجدول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٩)، وهو متوسط يقع في القيمة الخامسة (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، وهي الفئة أو القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة بشدة. وفيما يلي عرض للعبارة ومتوسطها الحسابي (توثق المكتبة جميع إنجازاتها ويتم أرشفتها لأغراض التطوير والتحسين المستمر "٤.٣٩"). كما بينت النتائج أيضاً أن المشاركين في الدراسة يوافقون على العبارات (٦-٢) حسب ترتيبها في الجدول بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٦٨ إلى ٤.٠٩)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة أو القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة. وفيما يلي عرض العبارات ومتوسطها الحسابي على التوالي من الموافقة الأكثر إلى الموافقة الأقل من وجهة نظر المشاركين في الدراسة: (تمتلك المكتبة الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق وتبني استراتيجيات إدارة التميز "٤.٠٩"، تحظى المكتبة باهتمامٍ ودعمٍ كبير من القيادة العليا للمؤسسة الأم. "٣.٩٧"، تستقطب المكتبة الكفاءات والكوادر الفنية التي تتلاءم مع متطلبات العمل "٣.٨٠"، يوجد دعم ومشاركة من قبل العاملين لتطبيق مفاهيم واستراتيجيات التميز "٣.٧٣"، يوجد لدى العاملين بالمكتبة وعي تام بمفاهيم واستراتيجيات التميز والميزة التنافسية المطبقة بالمؤسسة الأم "٣.٦٨").

ويتبين من المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المدرجة في الجدول أعلاه إلى أن البيئة اللازمة لتطبيق استراتيجيات التميز متوفرة في المكتبات الأكاديمية الإماراتية، وأن توافر هذه المقومات بدرجة جيدة يزيد من إمكانية تطبيق إدارة التميز بدرجة جيدة أيضاً، حيث يُعد توافر تلك العوامل والمقومات بمثابة خارطة الطريق لتطبيق التميز، وتحقيق النتائج المستهدفة.

■ السؤال الثالث: برأيك ما الدوافع لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية؟

الجدول رقم (٤) توزيع آراء المشاركين حول الدوافع والأسباب لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية

ترتيب العبارة	النسبة المئوية	التكرار	الدوافع لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز
٥	٦٨.٣%	٢٨	الكشف عن نقاط القوة في المكتبة.
٦	٦٨.٣%	٢٨	الكشف عن نقاط الضعف في المكتبة.
١	٨٠.٤%	٣٣	الارتقاء بالمستوي التنظيمي بالمكتبة لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية وتأهيلها نحو الإبداع والابتكار.
٤	٧٣.٢%	٣٠	تأمين وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع معايير التصنيفات العالمية للجامعات.
٨	٥٨.٥%	٢٤	يساعد على الحصول على المساندة والدعم من قبل إدارة المؤسسة الأم.
٧	٦٠.٩%	٢٥	زيادة قدرة المكتبة على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية.
٩	٣٦.٦%	١٥	حاجة المكتبة إلى أنظمة فعّالة وكفوءة لحل المشاكل التنظيمية.
٢	٨٠.٤%	٣٣	تميز المخرجات والارتقاء بخدمات المكتبات.
١٠	٢.٤%	١	مبررات أخرى: التغلب على المشاكل والمعوقات التي تحدّ من تطوير العاملين بالمكتبة.
١١	٢.٤%	١	مبررات أخرى: لزيادة الاهتمام بالمكتبة في ظل ضعف الاهتمام الحالي بها.

من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (٤) يتبين أن أغلب المشاركين في الدراسة اتفقوا على أن الارتقاء بالمستوي التنظيمي بالمكتبة لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية وتأهيلها نحو الإبداع والابتكار، وتميز المخرجات والارتقاء بخدمات المكتبات، فهما من أكثر الدوافع والمبررات لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية من حيث الأهمية؛ إذ أكد (٣٣) مشاركاً بنسبة تصل (٨٠.٤%) من المشاركين على ذلك. تلاها من حيث التكرار والأهمية تأمين وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع معايير التصنيفات العالمية للجامعات؛ حيث يرى (٣٠) مشاركاً بنسبة تصل (٧٣.٢%) بأنها من الدوافع الرئيسية والمهمة لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز. تلاها بالتريب وفقاً لدرجة الأهمية الكشف عن نقاط القوة في المكتبة، والكشف عن نقاط الضعف في المكتبة بنسبة (٦٨.٣%)، وتأتي في المرتبة التي تليها زيادة قدرة المكتبة على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية بنسبة (٦٠.٩%)، ويساعد على الحصول على المساندة والدعم من قبل إدارة المؤسسة الأم بنسبة (٥٨.٥%)، وحاجة المكتبة إلى أنظمة فعّالة وكفوءة لحل المشاكل التنظيمية بنسبة (٣٦.٦%)، فيما أضاف اثنان من المشاركين مبررات أخرى، هي: التغلب على المشاكل والمعوقات التي تحد من تطوير العاملين بالمكتبة، وزيادة الاهتمام المحلي والعالمي

بالمكتبة في ظل ضعف الاهتمام الحالي بها ولكل مبررٍ منهما نسبة تصل (٢.٤%). ويتبين من نتائج الإجابة عن السؤال التاسع اتفاق آراء ووجهة نظر المشاركين في الدراسة مع أسباب ودوافع تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية.

### ٣/٣ المحور الثالث (عناصر إدارة التميز):

يهدف هذا المحور إلى الوقوف على واقع تطبيق استراتيجيات وممارسات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية بدولة الإمارات، من خلال التعرف على آراء ووجهة نظر مديري المكتبات عن مدى تطبيق وتحقيق المكتبات لعناصر إدارة التميز، من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان. حرص الباحث عند إعداد عوامل التميز باستبيان الدراسة الرجوع إلى الدراسات السابقة والمثيلة والبحوث المتعلقة بمجال موضوع الدراسة، والاطلاع على المؤشرات المتعلقة بعناصر النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؛ باعتباره النموذج الأكثر تطبيقاً على المستوى العربي، والذي تم الاستناد على معايير التسعة في بناء وتصميم برامج وجوائز التميز الإماراتية. من أجل ذلك تم تحديد خمسة عناصر رئيسية، والتي تُعد مسببات التميز في أي مؤسسة وفقاً لمعادلة التميز<sup>(٢٨)</sup>. وفي ضوء هذه العناصر يمكن تحديد مستوى تطبيق إدارة التميز في مجتمع وعينة الدراسة.

■ **المحور الأول- قادة المكتبة:** يُعنى هذا المحور بالتعرف على تأثير قادة المكتبة (المدير ونائبه ورؤساء الأقسام أو الوحدات التنظيمية داخل المكتبة) على تطبيق التميز داخل المكتبة، من خلال قيادة وتيسير أداء المكتبة لتحقيق رسالتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الأم ورؤيتها المستقبلية على المدى البعيد.

الجدول رقم (٥) توزيع آراء المشاركين حول مدى توفر عوامل القيادة في المكتبات الأكاديمية الإماراتية

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل القيادة في المكتبة / المكتبات
٢	٤.٢٩	٠	٠	٢	٢٥	١٤	ك
		%٠	%٠	%٤.٩	%٦٠.٩	%٣٤.١	%
١	٤.٣٤	٠	٠	٣	٢١	١٧	ك
		%٠	%٠	%٧.٣	%٥١.٢	%٤١.٤	%
٦	٤.١٩	٠	٠	٢	٢٩	١٠	ك
		%٠	%٠	%٤.٩	%٦٨.٣	%٢٤.٤	%

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل القيادة في المكتبة / المكتبات
٩	٤.٠٧	٠	٠	٧	٢٤	١٠	ك يقوم قادة المكتبة بتطوير آليات لقياس ومراجعة خدمات وعمليات المكتبة.
		%٠	%٠	%١٧.١	%٥٨.٥	%٢٤.٤	%
٧	٤.١٩	٠	٠	٢	٢٩	١٠	ك يعمل قادة المكتبة على التفاعل مع غالبية الفئات المعنية الداخلية والخارجية وإشراكهم (المتعاملين الشركاء، الموردين)
		%٠	%٠	%٤.٩	%٧٠.٧	%٢٤.٤	%
٤	٤.٢٤	٠	٢	٢	٢١	١٦	ك يشارك ويتفاعل قادة المكتبة مع أنشطة المؤسسات المهنية كالمشاركة الفعالة في المؤتمرات وورش العمل وخاصة التي تدعم وتشجع التميز.
		%٠	%٤.٩	%٤.٩	%٥١.٢	%٣٩	%
٣	٤.٢٦	٠	٠	٣	٢٤	١٤	ك يدعم ويحفز قادة المكتبة العاملين بالمكتبة، ويعززون ثقافة التميز.
		%٠	%٠	%٧.٣	%٥٨.٥	%٣٤.١	%
٥	٤.٢٤	٠	٠	٠	٣١	١٠	ك يضمن قادة المكتبة مرونة المكتبة وقدرتها على إدارة التغيير بفاعلية.
		%٠	%٠	%٠	%٧٥.٦	%٢٤.٤	%
١٠	٣.٩٠	٠	٢	٧	٢٥	٧	ك يهتم قادة المكتبة بالأنشطة الداعمة لعملية التغيير والتحسين المستمر بالمكتبة من خلال: (استقطاب الكفاءات، تدريب العاملين، ..)
		%٠	%٤.٩	%١٧.١	%٦٠.٩	%١٧.١	%
٨	٤.١٢	٠	٠	٢	٣٢	٧	ك يرفع قادة المكتبة معوقات سير العمل فيها إلى المؤسسة الأم مع تثبيت المقترحات أو البدائل الناجحة لحلها والتغلب عليها.
		%٠	%٠	%٤.٩	%٧٨.٠٤	%١٧.١	%

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشدة على توفر وتطبيق عوامل القيادة من (١-٥) حسب ترتيبها في الجدول رقم (٥) بمتوسط حسابي يتراوح بين (٤.٢٤ إلى ٤.٣٤)، وهو متوسط يقع في القيمة الخامسة (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، وهي الفئة أو

القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة بشدة. حيث جاءت عوامل القيادة على التوالي من الموافقة الأكثر إلى الأقل الموافقة وفقاً لآراء المشاركين في الدراسة على النحو التالي: (يشجع ويطور قادة المكتبة عمليات الإبداع والتمكين بالمكتبة باستمرار "٤.٣٤"، يشارك قادة المكتبة في تطبيق رؤية ورسالة المؤسسة الأم وقيمها المؤسسية، ويكونون قدوة حسنة لثقافة التميز "٤.٢٩"، يدعم ويحفز قادة المكتبة العاملين بالمكتبة، ويعززون ثقافة التميز "٤.٢٦"، يشارك ويتفاعل قادة المكتبة مع أنشطة المؤسسات المهنية كالمشاركة الفعالة في المؤتمرات وورش العمل وخاصة التي تدعم وتشجع التميز "٤.٢٤"، يضمن قادة المكتبة مرونة المكتبة وقدرتها على إدارة التغيير بفاعلية "٤.٢٤").

ويتبين من النتائج أيضاً أن المشاركين في الدراسة يوافقون على توفر عوامل القيادة (٦-١٠) حسب ترتيبها في الجدول بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٩٠ إلى ٤.١٩)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة أو القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة. وفيما يلي عرض العوامل أو الفقرات ومتوسطها الحسابي على التوالي من الموافقة الأكثر إلى الموافقة الأقل من وجهة نظر المشاركين في الدراسة: (يشارك قادة المكتبة شخصياً في تحديد ومتابعة ومراجعة أداء المكتبة وقيادة جهود تطوير وتطبيق أنظمة العمل باستمرار "٤.١٩"، يعمل قادة المكتبة على التفاعل مع غالبية الفئات المعنية الداخلية والخارجية وإشراكهم (المتعاملين الشركاء، المورددين، ...) "٤.١٩"، يرفع قادة المكتبة معوقات سير العمل فيها إلى المؤسسة الأم مع تثبيت المقترحات أو البدائل الناجحة لحلها والتغلب عليها "٤.١٢"، يقوم قادة المكتبة بتطوير آليات لقياس ومراجعة خدمات وعمليات المكتبة "٤.٠٧"، يهتم قادة المكتبة بالأنشطة الداعمة لعملية التغيير والتحسين المستمر بالمكتبة من خلال: (استقطاب الكفاءات، تدريب العاملين، ...) "٣.٩٠").

يلاحظ من خلال عرض وتحليل جميع عوامل المحور الأول (القيادة) ومتوسطها الحسابي الذي يتراوح ما بين (٣.٩٠ إلى ٤.٣٤)، أن عنصر القيادة في المكتبات الأكاديمية بالإمارات متوفر بشكل كبير من وجهة نظر المديرين، أو من ينوب عنهم. وعموماً، فإن توفر عنصر القيادة في المؤسسة له دور مهم ضمن مفاهيم وعناصر نماذج التميز عموماً والنموذج التميز الأوربي EFQM على وجه الخصوص. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (زايد، ٢٠٠٦) التي بينت أن التميز في الأداء يتحقق من خلال قيادات إدارية تساهم بشكل مباشر في تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، إلى جانب التأثير المباشر على الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، وغيرها من مقومات إدارة التميز في المؤسسة<sup>(٢٩)</sup>. كما يتفق مع دراسة (الغفلي، ٢٠١٤) التي أشارت أن إلى عنصر القيادة عامل رئيس في تطبيق التميز، حيث يؤدي التزام ودعم القيادة إلى زيادة التحفيز والمتابعة المستمرة لتطبيق عناصر التميز في العمل، من خلال إبراز أهمية التميز كاستراتيجية تحسين مستمر، وبذلك تضمن المؤسسة أو المكتبة مشاركة العاملين فيها في جميع

المستويات بأن يشاركوا مع قادتهم في تطبيق التميز<sup>(٣٠)</sup>. ودراسة (مييرك Mierke، ٢٠١٤)، والتي أكدت على دور قيادة المكتبة في تغيير الثقافة التنظيمية داخل المكتبة من خلال تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المكتبة، واستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها، فضلاً عن تنسيق جهود العاملين وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المحددة في الخطة الاستراتيجية للمكتبة<sup>(٣١)</sup>.

■ **المحور الثاني- السياسات والاستراتيجية:** يهتم هذا المحور بالتعرف على كيفية قيام المكتبة بتطبيق خطتها الاستراتيجية عبر آلية عمل واضحة تركز على الفئات المعنية (العاملين، والمستفيدين، والشركاء،...).

الجدول رقم (٦) توزيع آراء المشاركين حول مدى توفر عوامل السياسات والاستراتيجية في المكتبات الأكاديمية الإماراتية

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل السياسات والاستراتيجية في المكتبة/ المكتبات
٧	٣.٩٢	٠	١	١٠	٢٠	١٠	تم بناء استراتيجية المكتبة في ضوء احتياجات وتوقعات الفئات المعنية داخل وخارج المكتبة.
		%٠	%٢.٤	%٢٤.٤	%٤٨.٧	%٢٤.٤	
٩	٣.٨٧	٠	١	١٣	١٧	١٠	يتم عمل مراجعة استراتيجية لتحليل قدرات المكتبة الداخلية وليبيتها الخارجية.
		%٠	%٢.٤	%٣١.٧	%٤١.٤	%٢٤.٤	
١٠	٣.٨٧	٠	١	٨	٢٧	٥	الخطة الاستراتيجية للمكتبة مبنية على معلومات تم الحصول عليها من (مؤشرات الأداء الفعلية، أفضل الممارسات، المقارنات المعيارية... إلخ).
		%٠	%٢.٤	%١٩.٥	%٦٥.٨	%١٢.٢	
٣	٤.٠٤	٠	١	٦	٢٤	١٠	يشترك العاملون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمكتبة.
		%٠	%٢.٤	%٣٩	%٥٨.٥	%٢٤.٤	
٦	٣.٩٥	٠	١	٥	٣٠	٥	تتوافق الأهداف الفردية لموظفي المكتبة مع الأهداف والخطة الاستراتيجية.
		%٠	%٢.٤	%١٢.٢	%٧٣.٢	%١٢.٢	
٥	٣.٩٧	٠	١	٨	٢٢	١٠	يتم تحديد ووضع مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية للمكتبة.
		%٠	%٢.٤	%١٩.٥	%٥٣.٦	%٢٤.٤	

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل السياسات والاستراتيجية في المكتبة/ المكتبات
٢	٤.١٢	٠	١	٣	٢٧	١٠	ك
		%٠	%٢.٤	%٧.٣	%٦٥.٨	%٢٤.٤	%
٤	٤.٠٢	٠	١	١٠	١٧	١٣	ك
		%٠	%٢.٤	%٢٤.٤	%٤١.٤	%٣١.٧	%
٨	٣.٩٠	٠	٢	١٣	١٣	١٣	ك
		%٠	%٤.٩	%٣١.٧	%٣١.٧	%٣١.٧	%
١	٤.٢١	٠	٣	٣	١٧	١٨	ك
		%٠	%٧.٣	%٧.٣	%٤١.٤	%٤٣.٩	%

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة يوافقون بشدة على توفر وتطبيق عوامل السياسات والاستراتيجية للفقرة رقم (١) حسب ترتيبها في الجدول رقم (٦) بمتوسط حسابي (٤.٢١)، وهو متوسط يقع في القيمة الخامسة (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، وهي الفئة أو القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة بشدة. حيث جاءت الفقرة ومتوسطها الحسابي على النحو التالي: (تقوم المكتبة بتطبيق نظام إدارة الأداء للمتابعة والتقييم وإعداد تقارير متابعة التقدم في إنجاز الأنشطة التفصيلية للخطة التشغيلية "٤.٢١"). ويتبين من النتائج أيضاً أن المشاركين في الدراسة يوافقون على توفر عوامل السياسات والاستراتيجية (٢-١٠) حسب ترتيبها في الجدول بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣.٨٧ إلى ٤.١٢)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة أو القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة. وفيما يلي عرض العوامل أو الفقرات ومتوسطها الحسابي على التوالي من الموافقة الأكثر إلى الموافقة الأقل من وجهة نظر المشاركين في الدراسة: (يتم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية للمكتبة بصفة مستمرة لتكون متسقة مع رسالة ورؤية وقيم المؤسسة الأم "٤.١٢"، يشترك العاملون في إعداد الخطة الاستراتيجية للمكتبة "٤.٠٤"، يتم التصدي للمخاطر المستقبلية عن طريق التخطيط للطوارئ، وتحليل المخاطر،

وضع الخطط والسيناريوهات اللازمة "٤.٠٢"، يتم تحديد ووضع مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية للمكتبة "٣.٩٧"، تتوافق الأهداف الفردية لموظفي المكتبة مع الأهداف والخطة الاستراتيجية "٣.٩٥"، تم بناء استراتيجية المكتبة في ضوء احتياجات وتوقعات الفئات المعنية داخل وخارج المكتبة "٣.٩٢"، يتم نشر وتوصيل الخطة الاستراتيجية عبر إطار عمل من العمليات الرئيسية "٣.٩٠"، يتم عمل مراجعة استراتيجية لتحليل قدرات المكتبة الداخلية ولبيئتها الخارجية "٣.٨٧"، الخطة الاستراتيجية للمكتبة مبنية على معلومات تم الحصول عليها من مؤشرات الأداء الفعلية، أفضل الممارسات، المقارنات المعيارية،... إلخ "٣.٨٧".

يتبين من تحليل وتناول عوامل السياسات والاستراتيجية ومتوسطها الحسابي الذي يتراوح بين (٣.٨٧ إلى ٤.٢١)، أنها متوفرة بمستوى جيد في المكتبات الأكاديمية بالإمارات وفقاً لآراء المشاركين في الدراسة، حيث إن توفر عنصر الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي في المكتبة يساعد العاملين على الفهم المشترك للمكتبة ومستقبلها، فالمكتبات التي لديها خطة استراتيجية يمكن أن تحقق نجاحاً أكبر من تلك التي لا تطبقه، فعلاوات التميز تكون واضحة منذ أن تبدأ في تحديد رؤيتها ورسالتها بشكلٍ يساعد على تحقيق أهدافها. كما أن قيام المكتبة بتبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي يساعدها بشكلٍ كبيرٍ في معرفة بيئتها الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها، وكذلك مساعدتها في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ويتفق هذا مع ما أكدته دراسة (متولي، ٢٠١٦)؛ إذ إن إعداد خطة استراتيجية متكاملة للمكتبة الأكاديمية أصبح مطلباً رئيساً من متطلبات التأهل للحصول على الاعتماد الأكاديمي، فضلاً عن إرشادات المعايير المهنية التي أكدت على أهمية وجود مثل هذه الخطة لضمان جودة الأداء في المكتبة الأكاديمية<sup>(٣٢)</sup>. كما يتفق هذا مع دراسة (عبيد، ٢٠٠٩)، والتي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة التي تساعد المكتبة على إقامة اتجاه صحيح وسط كم هائلٍ من المشتتات، وتستطيع أن تحافظ على اتجاه تطورها إلى المستقبل، وفقاً للرؤية المحددة وصولاً لتحقيق الأهداف المستهدفة<sup>(٣٣)</sup>.

■ **المحور الثالث- الأفراد (الموارد البشرية):** يقيس هذا المحور مدى قدرة المكتبة على إدارة شؤون مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم؛ من أجل تحقيق أهدافها وخططها بشكلٍ يساعدها على التوصل إلى مستوى الأداء المتميز المستهدف.



الجدول رقم (٧) توزيع آراء المشاركين حول مدى توفر عوامل الأفراد في المكتبات الأكاديمية الإماراتية

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل الأفراد في المكتبة/ المكتبات
١١	٣.٣٩	٢	٦	١٤	١٢	٧	ك تقوم المكتبة بتطوير سياسات استقطاب وتوظيف الموارد البشرية اللازمة.
		%٤.٩	%١٤.٦	%٣٤.١	%٢٩.٢	%١٧.١	%
١٠	٣.٥٦	٢	٢	١٧	١١	٩	ك تتسجم خطط الموارد البشرية وتوصيف كل وظيفة في المكتبة مع استراتيجية المكتبة.
		%٤.٩	%٤.٩	%٤١.٤	%٢٦.٨	%٢١.٩	%
٨	٣.٧٠	٠	٢	١٧	١٣	٩	ك تحرص المكتبة على تحديد مستويات ومؤهلات العاملين بها.
		%٠	%٤.٩	%٤١.٧	%٣١.٧	%٢١.٩	%
٦	٣.٨٧	٠	٢	١١	١٨	١٠	ك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
		%٠	%٤.٩	%٢٦.٨	%٤٣.٩	%٢٤.٤	%
٧	٣.٧٨	٢	٢	٨	٢٠	٩	ك توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية المؤسسة الأم.
		%٤.٩	%٤.٩	%١٩.٥	%٤٨.٧	%٢١.٩	%
١	٣.٩٧	٢	١	٧	١٧	١٤	ك يتم تمكين العاملين بالمكتبة وتوفير المعلومات والكفاءات اللازمة لتأهيلهم لتحقيق الأهداف المستهدفة.
		%٤.٩	%٢.٤	%١٧.١	%٤١.٤	%٣٤.١	%
٣	٣.٩٥	٠	١	٨	٢٤	٨	ك يتم التوضيح للعاملين عن أدوارهم ومسئولياتهم في تنفيذ الأنشطة التفصيلية للخطة التشغيلية للمكتبة.
		%٠	%٢.٤	%١٩.٥	%٥٨.٥	%١٩.٥	%
٢	٣.٩٧	٠	٢	٨	٢٠	١١	ك تشجع المكتبة العاملين على أنشطة التطوير المهني داخل وخارج الجامعة من خلال المشاركة في (ندوات، دورات تدريبية، مؤتمرات،... إلخ).
		%٠	%٤.٩	%١٩.٥	%٤٨.٧	%٢٦.٨	%
٤	٣.٩٥	٠	٣	١٠	١٤	١٤	ك يحقق نظام العمل في المكتبة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير.
		%٠	%٧.٣	%٢٤.٤	%٣٤.١	%٣٤.١	%
٥	٣.٩٢	٠	٢	٧	٢٤	٨	ك يتم تقدير العاملين المجتهدين من أجل تشجيعهم واستمرار تفاعلهم وتمكينهم.
		%٠	%٤.٩	%١٧.١	%٥٨.٥	%١٩.٥	%
٩	٣.٦٠	٢	٣	١٣	١٤	٩	ك يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة في المكتبة.
		%٤.٩	%٧.٣	%٣١.٧	%٣٤.١	%٢١.٩	%

من خلال النتائج الموضحة أعلاه، يتضح أن المشاركين في الدراسة يوافقون على توفر عوامل التميز المتعلقة بالموارد البشرية من (١-١٠) حسب ترتيبها في الجدول رقم (٧) بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٣.٥٦-٣.٩٧)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة. وفيما يلي عرض العوامل أو الفقرات ومتوسطها الحسابي على التوالي من الموافقة الأكثر إلى الموافقة الأقل من وجهة نظر المشاركين في الدراسة: (يتم تمكين العاملين بالمكتبة وتوفير المعلومات والكفاءات اللازمة لتأهيلهم لتحقيق الأهداف المستهدفة "٣.٩٧"، تشجع المكتبة العاملين على أنشطة التطوير المهني داخل وخارج الجامعة من خلال المشاركة في (ندوات، دورات تدريبية، مؤتمرات،... إلخ) "٣.٩٧"، يتم التوضيح للعاملين عن أدوارهم ومسئولياتهم في تنفيذ الأنشطة التفصيلية للخطة التشغيلية للمكتبة "٣.٩٥"، يحقق نظام العمل في المكتبة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير "٣.٩٥"، يتم تقدير العاملين المجتهدين من أجل تشجيعهم واستمرار تفاعلهم وتمكينهم "٣.٩٢"، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين "٣.٨٧"، توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية المؤسسة الأم "٣.٧٨"، تحرص المكتبة على تحديد مستويات ومؤهلات العاملين بها "٣.٧٠"، تتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة في المكتبة "٣.٦٠"، تتسجم خطط الموارد البشرية وتوصيف كل وظيفة في المكتبة مع استراتيجية المكتبة "٣.٥٦").

وبينت النتائج أيضاً أن المشاركين في الدراسة فيما يخص الفقرة أو العامل رقم (١١) حسب ترتيبها في الجدول بمتوسط بلغ (٣.٣٩)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة (٢.٦٠-٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد. وفيما يلي عرض الفقرة ومتوسطها الحسابي: (تقوم المكتبة بتطوير سياسات استقطاب وتوظيف الموارد البشرية اللازمة "٣.٣٩").

ويتضح من خلال عرض وتحليل عوامل التميز المتعلقة بمحور الموارد البشرية في المكتبات الأكاديمية الإماراتية ومتوسطها الحسابي الذي يتراوح بين (٣.٣٩ إلى ٣.٩٧)، أنها متوفرة بدرجة إلى حد ما جيدة وفقاً لآراء المشاركين في الدراسة، في إشارة إلى أن هناك حاجة لزيادة الدعم والاهتمام بالعنصر البشري في المكتبات الأكاديمية الإماراتية من خلال العمل على التخطيط الجيد والمستمر لتطوير سياسات إدارة العاملين بما يكفل مساندة ودعم استراتيجيات المكتبة وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة عملياتها وخدماتها، بالإضافة إلى أن أفراد الدراسة تؤمن بأهمية وجود خطط للموارد البشرية، ووجود الوصف الوظيفي الذي يحدد وظيفة كافة العاملين في المكتبات ودورهم في تحقيق أهداف ومؤشرات المكتبة، حيث إن العنصر البشري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي مؤسسة كما أن له دوراً مهماً في تحقيق التميز للمؤسسة أو المكتبة في ظل تراجع الأهمية النسبية للميزات التقليدية. وهذا ما يتفق مع دراسة (السلمي، ٢٠١٤) التي أكدت على أن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يستند إلى مجرد امتلاكها

للموارد المالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد من أجل تحقيق التميز<sup>(٣٤)</sup>.

كما يتفق هذا مع دراسة (زايد، ٢٠٠٦) التي بينت أنه يجب على أي مؤسسة أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعّال في صراع عصر المعرفة، إذ إن الاستعداد لمواجهة منافسة القرن القادم تتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسات على إدارة رأس المال المعرفي إدارة جيدة، وأن تتولى تلك المؤسسات أيضاً خلق مناخ العمل الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل المهمة، ومن المؤكد الاعتماد على رأس المال المعرفي كأحد القنوات الأساسية لتطوير المؤسسات يتطلب بالضرورة تغيير نمط التفكير تجاه رأس المال البشري، من خلال تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية<sup>(٣٥)</sup>.

■ **المحور الرابع- إدارة الموارد والشراكات:** يسعى هذا المحور إلى التعرف على مدى قيام المكتبة بتخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها (المادية والتقنية) بما يمكنها من دعم سياساتها واستراتيجيتها والعمليات ذات الجدوى، وكذلك الإدارة الفعّالة لعملياتها وخدماتها.

الجدول رقم (٨) توزيع آراء المشاركين حول مدى توفر عوامل إدارة الموارد والشراكات في المكتبات الأكاديمية الإماراتية

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل إدارة الموارد والشراكات في المكتبة/ المكتبات
٢	٣.٧٣	٠%	٩.٧%	٢٤.٤%	٤٨.٧%	١٧.١%	ك تحرص المكتبة على دعم علاقاتها مع المكتبات الأخرى، ومؤسسات المجتمع المختلفة (الجامعات، المؤسسات الحكومية، ... إلخ). %
٣	٣.٦٥	٠%	٢١.٩%	١٢.٢%	٤٣.٩%	٢١.٩%	ك تنظم المكتبة أنشطة مجتمعية متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض، ... إلخ). %
١	٣.٩٠	٠%	٤.٩%	٢٤.٤%	٤٦.٤%	٢٤.٤%	ك تقوم المكتبة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المالية عبر عمليات واضحة، والتي تدعم السياسة والاستراتيجية على نطاق المؤسسة الأم. %

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل إدارة الموارد والشراكات في المكتبة/ المكتبات
٤	٣.٦٥	١	٣	١٥	١٢	١٠	ك تقوم المكتبة بالتعاون مع الإدارة المالية بالجامعة بتحليل النتائج والانجازات مقارنة بالتكلفة المالية.
		%٢.٤	%٧.٣	%٣٦.٦	%٢٩.٢	%٢٤.٤	%
٧	٣.٥٦	١	٥	١٢	١٦	٧	ك يتوافق مبنى المكتبة والتجهيزات التقنية والفنية مع المعايير والإرشادات المهنية.
		%٠	%١٢.٢	%٢٩.٢	%٣٩	%١٧.١	%
٨	٣.٥٦	٢	١	١٩	١٠	٩	ك تلتزم المكتبة بتطبيق إجراءات نظام لاستدامة البيئة.
		%٤.٩	%٢.٤	%٤٦.٤	%٢٤.٤	%٢١.٩	%
٦	٣.٥٨	١	٤	١٦	١٠	١٠	ك يتم تحديد وتقييم التكنولوجيا الحديثة بالمكتبة على ضوء الخطة الاستراتيجية.
		%٢.٤	%٩.٧	%٣٩	%٢٤.٤	%٢٤.٤	%
٩	٣.٥٦	٠	٧	١٤	١٠	١٠	ك تقوم المكتبة بتطوير استراتيجيات لإدارة المعرفة والمعلومات لدعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة الأم.
		%٠	%١٧.١	%٣٤.١	%٢٤.٤	%٢٤.٤	%
٥	٣.٦٣	٠	٥	١٥	١١	١٠	ك تتبع المكتبة آليات معينة لضمان حداثة وشمولية وتبادل المعلومات والمعارف بين المستفيدين منها.
		%٠	%١٢.٢	%٣٦.٦	%٢٦.٨	%٢٤.٤	%

كما يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المشاركين في الدراسة يوافقون على توفر عوامل إدارة الموارد والشراكات من (١-٩) حسب ترتيبها في الجدول رقم (٨) بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٣.٥٦ - ٣.٩٠)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة. وفيما يلي عرض عوامل تطبيق إدارة الموارد والشراكات في المكتبات الأكاديمية الإماراتية ومتوسطها الحسابي على التوالي من الموافقة الأكثر إلى الموافقة الأقل وفقاً لآراء المشاركين في الدراسة: (تقوم المكتبة بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات والإجراءات المالية عبر عمليات واضحة، والتي تدعم السياسة والاستراتيجية على نطاق المؤسسة الأم "٣.٩٠"، تحرص المكتبة على دعم علاقاتها مع المكتبات الأخرى، ومؤسسات المجتمع المختلفة (الجامعات، المؤسسات الحكومية، ... إلخ) "٣.٧٣"، تنظم المكتبة أنشطة مجتمعية

متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض،... إلخ) "٣.٦٥"، تقوم المكتبة بالتعاون مع الإدارة المالية بالجامعة بتحليل النتائج والانجازات مقارنة بالتكلفة المالية "٣.٦٥"، تتبع المكتبة آليات معينة لضمان حداثة وشمولية وتبادل المعلومات والمعارف بين المستفيدين منها "٣.٦٣"، يتم تحديد وتقييم التكنولوجيا الحديثة بالمكتبة على ضوء الخطة الاستراتيجية "٣.٥٨"، يتوافق مبنى المكتبة والتجهيزات التقنية والفنية مع المعايير والإرشادات المهنية "٣.٥٦"، تلتزم المكتبة بتطبيق إجراءات نظام لاستدامة البيئة "٣.٥٦"، تقوم المكتبة بتطوير استراتيجية لإدارة المعرفة والمعلومات لدعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة الأم "٣.٥٦".

يتبين من خلال عرض وتحليل عوامل التميز المتعلقة بمحور إدارة الموارد والشرائط في المكتبات الأكاديمية الإماراتية ومتوسطها الحسابي الذي يتراوح بين (٣.٥٦ إلى ٣.٩٠)، أنها متوفرة بمستوى جيد وفقاً لآراء المشاركين في الدراسة، ويتضح أن المكتبات عينة الدراسة تمتلك آلية ومنهجية جيدة لاستثمار مواردها الذاتية، وتوظيفها بما يخدم المستفيدين ويحقق رضاهم عن الخدمات التي تقدمها. كما أن العامل الخاص بالشراكة والتعاون "تحرص المكتبة على دعم علاقاتها مع المكتبات الأخرى، ومؤسسات المجتمع المختلفة (الجامعات، المؤسسات الحكومية،... إلخ)"، يأتي في المرتبة الثانية يشير إلى حرص المكتبات على بناء علاقة مع الشركاء وتقويتها من التعاون مع الشركاء لتحقيق المنفعة المتبادلة، ودعم الآخر بالخبرات والموارد والمعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم. وهذا ما يتفق مع دراسة (دياز، وآخرون، ٢٠٠٥)، التي أشارت إلى أهمية قيام المكتبات ببناء وتنمية علاقات المكتبة مع الأطراف الأخرى بالبيئة المحيطة بها، حيث سيساعدها ذلك على الحصول على نتائج جيدة نتيجة الاستفادة من إمكانيات وقدرات الأطراف الأخرى المحيطة، كما يمكن أن يعوض ما لديها من قصور في الإمكانيات والموارد بما يملكه أطراف العلاقات. كما أن استثمار المكتبة للموارد المتاحة بشكل جيد سيؤثر بشكل إيجابي على شعور المستفيد بجودة الخدمات التي تقدمها له المكتبة<sup>(٣٦)</sup>.

■ **المحور الخامس- إدارة العمليات والخدمات:** يهدف هذا المحور إلى قياس مدى قيام المكتبة بتصميم وإدارة عملياتها وخدماتها وإجراءات تحسينها؛ من أجل مساندة ودعم الاستراتيجيات، وإنتاج القيم والمنافع للمستفيدين.

الجدول رقم (٩) توزيع آراء المشاركين حول مدى توفر عوامل إدارة إدارة العمليات والخدمات في المكتبات الأكاديمية الإماراتية

ترتيب العبارة	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عوامل إدارة العمليات والخدمات في المكتبة/ المكتبات
٥	٣.٨٢	١ %٢.٤	١ %٢.٤	١٠ %٢٤.٤	٢١ %٥١.٢	٨ %١٩.٥	ك قامت المكتبة بتحديد وتصنيف عملياتها وإجراءاتها في ضوء الخطة الاستراتيجية، وتحقيق أهدافها. %
٢	٣.٩٧	١ %٢.٤	١ %٢.٤	٨ %١٩.٥	١٩ %٤٦.٤	١٢ %٢٩.٢	ك يتم تصميم وإدارة العمليات في المكتبة بطريقة نظامية واضحة. %
٣	٣.٩٢	٠ %٠	٠ %٠	١٠ %٢٤.٤	٢٤ %٥٨.٥	٧ %١٧.١	ك تستفيد المكتبة من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات وإجراءات تقديم الخدمات المكتبية. %
٦	٣.٨٢	١ %٢.٤	١ %٢.٤	١٢ %٢٩.٢	١٧ %٤١.٤	١٠ %٢٤.٤	ك تستخدم الإدارة أساليب ابتكارية لتحقيق الرضا لدى المستفيدين وتقديم خدمات مميزة. %
١	٤.٠٠	٠ %٠	٢ %٤.٩	٧ %١٧.١	٢١ %٥١.٢	١١ %٢٦.٨	ك يلتزم جميع العاملين في المكتبة بالإجراءات والعمليات وفق النظام المحدد. %
١٠	٣.٧٥	٠ %٠	١٠ %٢٤.٤	٠ %٠	٢١ %٥١.٢	١٠ %٢٤.٤	ك يتم تحديد مؤشرات لقياس عمليات وخدمات المكتبة. %
٤	٣.٩٢	٠ %٠	٠ %٠	١٠ %٢٤.٤	٢٤ %٥٨.٥	٧ %١٧.١	ك يتم إشراك العاملين والمستفيدين والمعنيين للمساعدة في تحسينات تصميم واستحداث خدمات جديدة بالمكتبة. %
٨	٣.٧٨	٢ %٤.٩	١ %٢.٤	١٢ %٢٩.٢	١٥ %٣٦.٦	١١ %٢٦.٢	ك تقوم المكتبة بتخطيط القدرة الاستيعابية لخدمات تقديم الخدمات المكتبية. %
٩	٣.٧٨	١ %٢.٤	٢ %٤.٩	١٠ %٢٤.٤	٢٠ %٤٨.٧	٨ %١٩.٥	ك تملك المكتبة الموارد البشرية والأدوات والمعلومات والصلاحيات التي تضمن لها تقديم الخدمة على أفضل مستوى ممكن. %
٧	٣.٨٠	١ %٢.٤	٢ %٤.٩	١١ %٢٦.٢	١٧ %٤١.٤	١٠ %٢٤.٤	ك توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين من المكتبة. %

يظهر الجدول رقم (٩) النتائج المتعلقة بآراء المشاركين في الدراسة حول مدى توفر عوامل

إدارة العمليات والخدمات، إذ يتبين أنهم يوافقون على الفقرات من (١-١٠) حسب ترتيبها في الجدول أعلاه بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٣.٧٥ - ٤.٠٠)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي القيمة التي تشير إلى خيار الموافقة. وفيما يلي عرض عوامل تطبيق إدارة العمليات والخدمات في المكتبات الأكاديمية الإماراتية ومتوسطها الحسابي على التوالي من الموافقة الأكثر إلى الموافقة الأقل وفقاً لآراء المشاركين في الدراسة: (يلتزم جميع العاملين في المكتبة بالإجراءات والعمليات وفق النظام المحدد "٤.٠٠"، يتم تصميم وإدارة العمليات في المكتبة بطريقة نظامية واضحة ٣.٩٧"، تستفيد المكتبة من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات وإجراءات تقديم الخدمات المكتبية "٣.٩٢"، يتم إشراك العاملين والمستفيدين والمعنيين للمساعدة في تحسينات تصميم واستحداث خدمات جديدة بالمكتبة "٣.٩٢"، قامت المكتبة بتحديد وتصنيف عملياتها وإجراءاتها في ضوء الخطة الاستراتيجية، ولتحقيق أهدافها "٣.٨٢"، تستخدم الإدارة أساليب ابتكارية لتحقيق الرضا لدى المستفيدين وتقديم خدمات مميزة "٣.٨٢"، توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين من المكتبة "٣.٨٠"، تقوم المكتبة بتخطيط القدرة الاستيعابية لقنوات تقديم الخدمات المكتبية "٣.٧٨"، تملك المكتبة الموارد البشرية والأدوات والمعلومات والصلاحيات التي تضمن لها تقديم الخدمة على أفضل مستوى ممكن "٣.٧٨"، يتم تحديد مؤشرات لقياس عمليات وخدمات المكتبة "٣.٧٥").

ويتضح من خلال عرض وتحليل عوامل التميز المتعلقة بمحور إدارة العمليات والخدمات في المكتبات الأكاديمية الإماراتية ومتوسطها الحسابي الذي يتراوح بين (٣.٧٥ إلى ٤.٠٠)، أنها متوفرة بدرجة جيدة وفقاً لآراء عينة الدراسة، وما يؤكد على ذلك أن عامل "يلتزم جميع العاملين في المكتبة بالإجراءات والعمليات وفق النظام المحدد"، حصل على المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لمستوى التطبيق، وهو ما يشير إلى وجود منهجيات أو أدلة عمل فنية يلتزم بها العاملون وفقاً للمواصفات القياسية المحددة والمتبعة في المكتبة. من ناحية أخرى يرى الباحث أن اهتمام المكتبات الأكاديمية الإماراتية بتطبيق عوامل إدارة العمليات والخدمات، يرجع إلى حرصها على تهيئة الفرص للتحسين المستمر لخدماتها وعملياتها، من خلال التركيز على المستفيدين، والتأكد من رضاهم، فضلاً عن أن تطبيق عوامل إدارة العمليات والخدمات يزيد من فعاليتها التنظيمية. وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (فونهورف، Vonhof، وبيرتيل Bertele، ٢٠١٧) إلى أن المكتبات التي تعمل على تطبيق معايير عوامل التميز يؤثر بشكل مباشر على عملياتها التشغيلية الداخلية المرتبطة مع خدماتها وعملياتها الفنية، حيث يعود عليها بإحداث تغيير إيجابي متكامل وبناء هيكل إداري متكامل، والوصول إلى خدمات عالية الجودة، وتعزيز تفهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين منها، بالإضافة إلى مضاعفة استفادتهم من الخدمات الحالية، والجديدة، بالإضافة إلى تلافي حدوث الأخطاء والمشاكل، ومواصلة التطوير والتحسين المستمر لأداء وخدمات المكتبة<sup>(٣٧)</sup>.

### ٣ / ٤ المحور الرابع (معوقات التميز):

قد يواجه تطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية أو غيرها من المكتبات معوقات كثيرة بعضها في الأساس يرجع لعدم استقرار مفهوم التميز بالمكتبات؛ نظرًا لحدثة المفهوم في بيئة المكتبات، فضلًا عن المعوقات التي قد تواجهها المكتبات من داخل المؤسسة نفسها، إلا أنه في الوقت نفسه يرى الباحث أن الظروف مهيأة لتطبيق استراتيجيات ومعايير إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية مع زيادة الدعم والاهتمام من قبل المعنيين بإدارة مؤسسات التعليم العالي. وللتعرف على المعوقات التي يرى المشاركون بالدراسة الحالية أنها من الممكن أن تحدّ من تحقيق التميز في المكتبات الأكاديمية، يعرض الجدول رقم (١٠) البيانات المتعلقة بنتائج الإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم (١٠) توزيع آراء المشاركين في الدراسة حول معوقات تطبيق التميز في المكتبات

م	معوقات التميز	التكرار	النسبة النسبة المنوية	ترتيب العبارة
١	ضعف الفهم الصحيح لمفهوم التميز.	٣١	٧٥.٦%	١
٢	غياب الرؤية المستقبلية المشتركة لتحقيق تميز الأداء بالمكتبة.	٢٤	٥٨.٥%	٥
٣	اتباع أساليب تقليدية في تقويم أداء المكتبة.	٢٧	٦٥.٨%	٢
٤	ضعف ملائمة المناخ التنظيمي.	١٠	٢٤.٤%	١٣
٥	نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة.	٢٧	٦٥.٨%	٣
٦	عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لمتابعة التميز.	١٠	٢٤.٤%	١٤
٧	كثرة ضغوط الأعمال اليومية.	١٠	٢٤.٤%	١٥
٨	ضعف التوجيه لاستقصاء آراء المتعاملين / العاملين لمستوى رضاهم عن الخدمات / العمل.	١٤	٣٤.١%	٩
٩	عدم التوافق بين خطط التدريب ومتطلبات تحقيق التميز في الأداء المكتبي.	١٤	٣٤.١%	١٠
١٠	إغفال العمل المشترك والجماعي في إنجاز الأعمال اليومية.	٧	١٧.١%	١٦
١١	مقاومة التغيير.	١٤	٣٤.١%	١١
١٢	الخوف من المخاطرة.	١٤	٣٤.١%	١٢
١٣	قلة الموارد البشرية المدربة لإنجاح تطبيق معايير التميز.	١٧	٤١.٤%	٧
١٤	بطء أو عدم تنفيذ الأفكار والمبادرات المتميزة.	٢١	٥١.٢%	٦
١٥	قلة الوقت الذي تخصصه القيادة للتطوير.	١٧	٤١.٤%	٨
١٦	قلة الصلاحيات المخولة للمسؤولين عن إدارة المكتبة.	٢٧	٦٥.٨%	٤
١٧	أخرى: عدم الاهتمام من قبل إدارة الجامعة وعدم استيعابها لضروريات المكتبة أحيانًا.	١	٢.٤%	١٧
١٨	أخرى: عدم مشاركة المكتبة في مجالس الجامعة مما يعيق التواصل ويقلل الفاعلية.	١	٢.٤%	١٨



يظهر الجدول رقم (١٠) المعوقات التي يرى المشاركون في الدراسة أنها عائق في تطبيق التميز في المكتبات الأكاديمية، وتم ترتيب المعوقات حسب اتفاق أغلبية المشاركين عليها، وهي على النحو التالي: اتفق (٣١) مشاركاً على أن ضعف الفهم الصحيح لمفهوم التميز، بنسبة وصلت إلى (٧٥.٦%). تلاها من حيث التكرار والاتفاق ثلاثة معوقات بنفس التكرار والنسبة المئوية من المشاركين، وهي: اتباع أساليب تقليدية في تقويم أداء المكتبة، ونقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء والخدمات المتميزة، وقلة الصلاحيات المخولة للمسؤولين عن إدارة المكتبة، حيث اتفق على كل منهم (٢٧) مشاركاً بنسبة تصل (٦٥.٨%). تلاها بالترتيب: غياب الرؤية المستقبلية المشتركة لتحقيق تميز الأداء بالمكتبة بنسبة (٥٨.٥%)، وجاءت في المرتبة التي تليها "بطء أو عدم تنفيذ الأفكار والمبادرات المتميزة" بنسبة (٥١.٢%)، وقلة الموارد البشرية المدربة لإنجاح تطبيق معايير التميز، وقلة الوقت الذي تخصصه القيادة للتطوير بنسبة (٤١.٤%)، ثم جاءت أربعة معوقات لتتساوى في الترتيب والتكرار، وهي: ضعف التوجيه لاستقصاء آراء المتعاملين/ العاملين لمستوى رضاهم عن الخدمات/ العمل، وعدم التوافق بين خطط التدريب ومتطلبات تحقيق التميز في الأداء المكتبي، ومقاومة التغيير، والخوف من المخاطرة، حيث اتفق عليهم (١٤) مشاركاً بنسبة (٣٤.١%).

كما تتفق نسبة تُقدر بـ (٢٤.١%) من المشاركين على أن ضعف ملائمة المناخ التنظيمي، وعدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لمتابعة التميز، وكثرة ضغوط الأعمال اليومية، تُعد من المعوقات الرئيسية، فيما أضاف اثنان من المشاركين معوقاتٍ أخرى هي: عدم الاهتمام من قبل إدارة الجامعة وعدم استيعابها لضروريات المكتبة أحياناً، وعدم مشاركة المكتبة في مجالس الجامعة مما يعيق التواصل ويقلل الفاعلية، ولكل منها نسبة تصل (٢.٤%).

ويتضح من تحليل الجدول السابق اتفاق عينة الدراسة على المعوقات التي ذكرها الباحث، ويمكن أن تحدّ من تطبيق إدارة التميز، كما يتفق مع المعوقات التي تم ذكرها في دراسة كل من (المليجي، ٢٠١٢)<sup>(٣٨)</sup>. ودراسة (فونهورف، Vonhof، وبيرتيل Bertele، ٢٠١٧)<sup>(٣٩)</sup>، مما يشير إلى عددٍ من الدلائل، منها: قدرة المشاركين في الدراسة على تحليل المكتبات التي يديرونها والمجتمع الذي توجد فيه، فضلاً عن التأكد من صحة المعوقات التي قد تحول تطبيق إدارة التميز،

### ٥ / ٣ المحور الخامس (المقترحات):

ترك الباحث السؤال الأخير من أسئلة الاستبيان الذي تم توجيهه إلى مديري المكتبات الأكاديمية في الإمارات مفتوحاً؛ للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول موضوعات لم تشملها محاور استبيان الدراسة، ويرون أنها يمكن أن تساعد على تحقيق إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية، وجاءت المقترحات كما هو مبين بالجدول أدناه:

الجدول رقم (١١) مقترحات المشاركين في الدراسة

م	المقترحات
	إيجاد قوانين وطنية للجامعات العامة والخاصة لتنمية مواردها من المراجع والمعلومات وتحديد نسبة إضافة سنوية أو ميزانيات متزايدة لدعم مقتنيات المكتبة الجامعية.
	تعتبر إدارة التميز من صلاحيات أقسام أخرى تجري العملية للجامعات ككل.
	أهمية إشراك إدارة المكتبات في مجالس الجامعة؛ لأهمية دورها وتحقيق التواصل الفعال بينها وبين مختلف قطاعات الجامعة.
	دعم نشر ثقافة استراتيجيات التميز، فيما يخص المكتبات فهو من المجالات التي تأخرت في تطبيق التميز وتقل الأبحاث والتجارب في هذا المجال.
	تبيين معايير التميز في الخدمات الإلكترونية؛ لأنه مجال غير مطروق أيضاً.

## نتائج الدراسة:

من خلال العرض السابق، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. ندرة وقلة الدراسات العلمية العربية التي تغطي موضوع إدارة التميز في قطاع المكتبات بصفة عامة، والمكتبات الأكاديمية بصفة خاصة.
٢. اتفق معظم الباحثين – على اختلاف توجهاتهم العلمية وتخصصاتهم – على أهمية إدارة التميز واستراتيجياتها والحاجة إلى تطبيقها وتبنيها من قبل مؤسسات المجتمع المختلفة.
٣. أكثر المكتبات المشاركة في الدراسة هي المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي الخاص بعدد (١٦) مكتبة بما يمثل نسبة (٣٩%)، وتلاها المكتبات الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي المحلي بعدد (١٣) مكتبة بنسبة تمثل (٣١.٧%)، وتلاها (١٠) مكتبات أكاديمية تابعة لمؤسسات التعليم العالي الأجنبي بما يمثل نسبة (٢٤.٤%)، وأخيراً (٢) مكتبة أكاديمية تتبع مؤسسات التعليم العالي الاتحادي بنسبة (٤.٩%).
٤. مكتبات الجامعات هي أكثر المكتبات المشاركة في الدراسة بـ (٢٣) مكتبة بنسبة (٥٦.١٠%)، فيما وصل عدد مكتبات الكليات (١٤) مكتبة بنسبة وصلت (٣٤.١٥%)، وفي الترتيب الأخير جاءت مكتبات المعاهد وعددها (٤) مكتبات بنسبة (٩.٧٥%).
٥. كشفت معطيات الدراسة أن (٢٨) مشاركاً بما يمثل نسبة (٦٨.٢%) يوافقون بشدة على أهمية تبني وتطبيق استراتيجيات وأساليب إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية، وأجاب (١٠) مشاركين بما يمثل نسبة (٢٤.٤%) بالموافقة، بينما أخذ (٣) مشاركين بنسبة (٧.٣%) موقفاً محايداً.
٦. تعددت الدوافع والمبررات التي أشار إليها المشاركون بالدراسة لتطبيق استراتيجيات إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية، فلم يتفقوا على مبرر واحد، حيث تفاوتت نسب المؤيدين للدوافع التي أوردها الباحث، وانحصرت بين نسبة (٨٠.٤%) للارتقاء بالمستوي التنظيمي بالمكتبة لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية وتأهيلها نحو الإبداع والابتكار، وتميز المخرجات والارتقاء بخدمات المكتبات. في حين أن أدنى نسبة كانت (٢.٤%) لمن يرون أن دوافع تطبيق التميز يعود إلى التغلب على المشاكل والمعوقات التي تحدّ من تطوير العاملين بالمكتبة، وزيادة الاهتمام المحلي والعالمي بالمكتبة في ظل ضعف الاهتمام الحالي بها.
٧. تتفاوت درجة توفر أو تطبيق عوامل عناصر إدارة التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية، حيث تراوح المتوسط الحسابي لكافة العوامل بين (٣.٣٩ إلى ٤.٣٤)، كحد أدنى، وحد أقصى لدرجة التطبيق والممارسة من وجهة نظر المشاركين في الدراسة، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن الفترة الزمنية التي مرت على تطبيق التميز في المكتبات الأكاديمية الإماراتية

- ليست متساوية في جميع المكتبات، إلى جانب عدم توافر الموارد البشرية والمالية، والبنية التحتية التنظيمية اللازمة لدعم تطبيق التميز بنفس الدرجة أو المستوى.
٨. بينت نتائج الدراسة جميع عوامل المحور الأول (القيادة) في المكتبات الأكاديمية بالإمارات متوفرة بشكلٍ كبيرٍ من وجهة نظر المديرين، ومن ينوب عنهم؛ إذ تراوح المتوسط الحسابي لعوامل عنصر القيادة من (٣.٩٠ إلى ٤.٣٩)، وهو متوسط يقع في القيمة الخامسة، والرابعة.
٩. أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع عوامل المحور الثاني (السياسات والاستراتيجية) في المكتبات الأكاديمية بالإمارات متوفرة بشكلٍ جيدٍ وفقاً لآراء المشاركين في الدراسة. وتراوح المتوسط الحسابي لعوامل السياسات والاستراتيجية من (٣.٨٧ إلى ٤.٢١)، وهو متوسط يقع في القيمة الخامسة، والرابعة.
١٠. أوضحت نتائج الدراسة إلى أن عوامل المحور الثالث (الموارد البشرية) في المكتبات الأكاديمية بالإمارات متوفرة بشكلٍ جيدٍ، إلا أنه يقل درجة توفره عن عوامل المحور الأولى والثاني.، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعوامل الموارد البشرية من (٣.٣٩ إلى ٣.٩٧)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة.
١١. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع عوامل المحور الرابع (محور إدارة الموارد والشراكات) متوفرة في المكتبات الأكاديمية الإماراتية، ومتوسطها الحسابي الذي يتراوح بين (٣.٥٦ إلى ٣.٩٠)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة.
١٢. بينت نتائج الدراسة أن جميع عوامل المحور الخامس (إدارة العمليات والخدمات)، متوفرة بشكلٍ كبيرٍ من وجهة نظر المديرين، ومن ينوب عنهم؛ إذ تراوح المتوسط الحسابي لعوامل عنصر القيادة من (٣.٧٥ إلى ٤.٠٠)، وهو متوسط يقع في القيمة الرابعة.

## التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، وفي ضوء نتائج تحليل ما ورد في الدراسات السابقة، توصي الدراسة الحالية بالتالي:

١. ضرورة قيام المكتبات الأكاديمية الإماراتية ببناء مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين قيادة المكتبة، والعاملين فيها، وبين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين مجتمع المستفيدين؛ مما يزيد من ثقة المستفيدين، ويؤكد مسؤوليتها تجاه المؤسسة الأم؛ لتكون سبيلها للوصول إلى التميز في أدائها.
٢. يجب على المكتبات الأكاديمية الإماراتية إعداد وتطوير سياسات استقطاب وتوظيف الموارد البشرية اللازمة؛ من أجل تحقيق أهدافها وخططها بشكلٍ يساعدها على التوصل إلى مستوى الأداء المتميز المستهدف.
٣. ضرورة قيام المسؤولين عن إدارة المكتبات الأكاديمية الإماراتية بوضع وإعداد خطط الموارد البشرية، بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية للمكتبة.
٤. تعميق تطبيق استراتيجيات ومعايير إدارة التميز؛ كي تغطي كافة مجالات ومستويات العمليات والخدمات بالمكتبات الأكاديمية الإماراتية بنفس المستوى، من خلال الالتزام بمعايير وأساليب إدارة التميز.
٥. ضرورة قيام المسؤولين عن المكتبات الأكاديمية الإماراتية بالنظر في معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة التميز بشكلٍ جيد؛ لتقليل أثارها السلبية على المكتبات؛ ليتمكن العاملون فيها من أداء أعمالهم بتميز وكفاءة.
٦. رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال تطبيق نماذج التميز المختلفة للمكتبات؛ بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة منها.
٧. ضرورة قيام المكتبات الأكاديمية العربية بإجراء تقييم شامل وتغييرات أساسية وفقاً للمعطيات الجديدة، والتحديات المحيطة، والانتباه لدورها التحويلي؛ بهدف تعزيز دورها ومهامها الرئيسية باعتبارها أداة استراتيجية، وشريكاً إيجابياً في تحقيق التميز والتفوق.
٨. إدراج مسمى "أخصائي تميز مكتبات" ضمن مسميات العاملين في مجال المكتبات، مع إضافة وتحديد الوصف الوظيفي لهذا المسمى؛ للقيام بواجبه نحو تعزيز ومتابعة تطبيق استراتيجيات إدارة التميز في بيئة المكتبات.

### مصادر الدراسة:

- (1) – Foo, S., et al. (2002). Academic libraries in transition: Challenges ahead. In World Library Summit, Keynote address: Academic Library Seminar, National Library Board, Singapore, April 22-26. Retrieved March 6, 2015, from: [http://digitalcommons.liberty.edu/lib\\_fac\\_pubs](http://digitalcommons.liberty.edu/lib_fac_pubs)
- (2) – محمود، ياسر نبوي & العربي، أحمد عبادة (٢٠١٧). إدارة التميز في المكتبات الجامعية العربية: دراسة تحليلية للدوافع ومتطلبات ومراحل التطبيق، قدم في المؤتمر القومي العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف حول "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف"، مصر، الإسكندرية: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، ص. ٣٩-١.
- (٣) – متولي، عبد الله حسين (٢٠١٦). رؤى ورسائل والقيم الجوهرية للمكتبات الجامعية : دراسة مقارنة للبنية والمحتوى وطرح لمعايير الصياغة والتقييم. مجلة الفهرست، دار الكتب والوثائق القومية، ع. ٥٣، ص. ٣٥-٧٦.
- (٤) – محمود، ممدوح علي (٢٠١٦). واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج: دراسة استكشافية تخطيطية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات- الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، مج. ٣، ع. ٢، ص. ١٣٢-١٥٩.
- (٥) – الدولات، أمجد حسين أحمد (٢٠١٥). أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن/ إشراف عبد الرازق مصطفى يونس- الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، أطروحة (ماجستير)، ١٠٣ ورقة.
- (٦) – مرقص، رفاء عشم الله غبريال & الأمين، جيهان محمد سيد (٢٠١٤). انعكاسات مفاهيم الجودة والتميز على مكتبات التعليم العالي ومراكز البحوث السودانية، قدم في المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول "معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف"، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، دار الكتب الوطنية، ص. ١٧١٢ – ١٧٣٠.
- (7) – Vonhof, Cornelia & Bertele, Maria (2017). Excellent Library—A Holistic Quality Model and Certificate for Libraries: Concept and Experiences from Germany. International Information & Library Review, Vol 49, No. 1. pp 19-30
- (8)– Stavridis, Stefanos & Tsimpoglou, Filippou (2012). EFQM in Academic Libraries: the Application of a Quality Management Model at the University of Cyprus Library. LIBER, Vol 22, No 1. pp. 64-77
- (9)– Pinto , Maria João & Fernandes, Sofia (2011). The library's role in the quality and excellence in higher education: a Portuguese case study. In Qualitative and Quantitative Methods in Libraries, International Conference, Athens Greece, 24-27 May 2011. Available at <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/4785/1/THELIB~1.PDF>
- (10) –Herget, Josef & Hierl, Sonja (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. New Library World. Vol. 108, No. 11/12. pp. 526-544.

- (١١)– الهلالي، الهلالي الشربيني & غبور، أماني السيد (٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة المستقبل العربي، مج. ٢٠، ع. ٨٢ (أبريل ٢٠١٢)، ص. ١٨.
- (12)– Dalrymple, J. et. el (1999) Knowledge Creation and Advancement of Organizational Excellence, Retrieved 01/04/ 2016, from: <http://www.cmqr.rmit.edu.au/publications/mkc.html>
- (١٣)– الهلالي، الهلالي الشربيني & غبور، أماني السيد (٢٠١٢). مصدر سابق، ص. ٢٢-٢٤.
- (14)– Herget, Josef & Hierl, Sonja (2007). op. cit., pp. 526-527
- (١٥)– قموح، ناجية & عز الدين، بودريان & بن الطيب، زينب (٢٠١٤). قياس جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية ومدى استجابتها لمعطيات العصر الرقمي: دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة. قدم في المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) حول معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيفات خلال الفترة ٢٨ – ٣٠ / ١٠ / ٢٠١٤، ص. ٢٠٤٣-٢٠٤٤.
- (16)– Stavridis, Stefanos & Tsimpoglou, Filippou (2012). op. cit., p. 65.
- (١٧)– المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي: بين النظرية والتطبيق -. ط. ١. - القاهرة: عالم الكتب، ص. ١٩٥-٢٠٠.
- (18)– Vonhof, Cornelia & Bertele, Maria (2017). op. cit., pp 27-28
- (١٩)– الهلالي، الهلالي الشربيني & غبور، أماني السيد (٢٠١٢). مصدر سابق، ص. ١٣-١٤.
- (20)– Zairim, Mohamed (2003). The 4Ps of Organizational Excellence.- Dubai: e-TQM College, p1-2.
- (٢١)– ابن عبود، علي أحمد ثاني(٢٠٠٩). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، قدم في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة ١ – ٤ / ١١ / ٢٠٠٩، ص. ١٤.
- (٢٢)– المصدر السابق، ص. ١٦.
- (23) – Díaz, Carmen Baena, [et al] (2005). Excellence and Quality in Andalusia University Library System. In IFLA Conference Proceedings (18 pp.). Available at: <http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/091e-Diaz.pdf>
- (24)– Barrionuevo, Miguel & Pérez, Aurora (2001) Assessment of Academic Libraries in Andalusia (Southern Spain): an EFQM compliance guide. Proceeding of the 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. Pittsburg (Pennsylvania), 12-16 August 2001, p. 69- 76.
- (25)– Vonhof, Cornelia & Bertele, Maria (2017). op. cit., pp 1. pp 21-25.
- (٢٦)– وزارة التربية والتعليم، شئون التعليم العالي (٢٠١٦). نبذة عن التعليم العالي الإماراتي. تم الاطلاع عليه في ١٥/٥/٢٠١٦. متاح على الرابط:  
<http://www.mohe.gov.ae/Ar/HigherEducation/Pages/AboutHigherEducation.aspx>

(٢٧)– وزارة التربية والتعليم، شؤون التعليم العالي، هيئة الاعتماد الأكاديمي (٢٠١٦). مؤسسات التعليم العالي الإماراتية. تم الاطلاع عليه في ١٥/٨/٢٠١٧. متاح على الرابط: [http://www.caa.ae/caaweb/DesktopModules/InstPrograms\\_A.aspx](http://www.caa.ae/caaweb/DesktopModules/InstPrograms_A.aspx)

[DesktopModules/InstPrograms\\_A.aspx](http://www.caa.ae/caaweb/DesktopModules/InstPrograms_A.aspx)

(٢٨)– زايد، عادل (٢٠٠٦). مصدر سابق ص ١٨.

(٢٩)– المصدر السابق ص ٣٠.

(٣٠)– الغفلي، علي عبد الله (٢٠١٤). استراتيجية التميز المؤسسي- أبو ظبي: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، مركز دعم اتخاذ القرار، ص ٢١.

(31) Mierke, Jill (2014). Leadership development to transform a library. Library – Management, Vol. 35 No. 1/2, p. 73.

(٣٢)– متولي، عبد الله حسين (٢٠١٦). مصدر سابق، ع ٥٣، ص ٧٣.

(٣٣)– عبيد، عصام محمد (٢٠٠٩) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، ع ٤، ص ٤٧.

(٣٤)– السلمي، علي (٢٠١٤). مصدر سابق، ص ٢٣٧-٢٣٨.

(٣٥)– زايد، عادل (٢٠٠٦). مصدر سابق ص ٤٠.

(36) –Díaz, Carmen Baena,]et al. [.(2005) op. cit.,

(37)– Vonhof, Cornelia & Bertele, Maria (2017). op. cit., p28.

(٣٨)– المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). مصدر سابق، ص ١٠٨-١١٠.

(39)– Vonhof, Cornelia & Bertele, Maria (2017). op. cit., pp 26-27