

أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية"

مراد شريف *

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أهمية ودور تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في سرد المعلومات والحقائق، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بمناقشة الإطار النظري لهذا البحث من خلال التطرق إلى المقاربات التالية: أهم المفاهيم والأسس النظرية التي تخص إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية. لنعرج بعد ذلك على محاولة بحث إمكانية تأثير الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة من المكتبات الجامعية الجزائرية.

من خلال اختيار مجتمع للدراسة يتشكل من مختلف المكتبات الجامعية الجزائرية، المتواجدة ببعض الجامعات الجزائرية، نذكر منها (جامعة باتنة، جامعة سطيف، جامعة المسيلة، جامعة برج بوعريريج)، حتى تكون دراستنا أكثر دقة وموضوعية. كما ركزنا على محافظي ورؤساء المصالح وإداريي المكتبات الجامعية باعتبارهم المسؤولين عن إدارة وتسيير هاته المكتبات، حيث تم أخذ عينة عشوائية ملائمة مؤلفة من 50 فرد. ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية تم توزيعه بالاعتماد على عدة طرق، من بينها: المقابلة، والهاتف، والتوزيع عن طريق الانترنت، وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من المؤشرات على غرار: التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل التماثل، اختبار تحليل التباين، معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق جزء مهم من الفرضية العامة، حيث اتضح أن هناك إدراك واسع من قبل إداريي المكتبات الجامعية الجزائرية فيما يخص أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة بمثلاتها من المكتبات الجامعية العربية والعالمية، وقد تم اقتراح نموذج بناء على هذه الدراسة يمكن للمكتبات الجامعية الجزائرية العربية الاستفادة منه مستقبلا.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المكتبات الجامعية، الجزائر.

المقدمة

ولذا على الجامعة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو والتفوق، سوى أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للأفراد المتعامل معهم، وهذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث أصبحت الجامعات في العالم توليها اهتماما خاصا، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة جامعية وفلسفة إدارية تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية، حيث أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة "إدارة الجودة الشاملة"، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة وتصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة. (يحيى، 2003)

إن التعامل مع المتغيرات المعاصرة وتحديات القرن الحالي وازدياد المنافسة بين مختلف المؤسسات في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية منها، فرض على مؤسسات التعليم العالي مساهمة الاهتمام بإثراء أطرها المعرفية وتطوير مهاراتها وقدراتها بما يتناسب مع هذه التحديات، كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات ومتطلبات المجتمع وإرضائه بتمتعها بالمزايا التنافسية التي تتيح لها الاحتفاظ بموقعها في الميادين التي تعمل فيها.

* كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر. تاريخ استلام البحث 2016/05/08، وتاريخ قبوله 2016/12/03.

وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟ وماهي متطلباتها وأدواتها؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أهم أبعادها؟

- هل هناك دور لإدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية؟

- هل هناك إدراك واسع لإداري المكتبات الجامعية الجزائرية فيما يخص تبنيهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية لمكتباتهم الجامعية؟

❖ **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد مفهوم كلا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية.

- إبراز دور وأهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

- تحديد مدى تبني محافظي وإداري المكتبات الجامعية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء ممارسة مهامهم.

- إبراز الدور الكبير الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية الجزائرية.

❖ **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية البحث في كونه ينطرق إلى توجه لا يمكن للجامعات عامة والجامعات الجزائرية خاصة الاستغناء عنه ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، لأن هذه الأخيرة تجعل إدارة الجامعة عامة وإدارة المكتبة الجامعية على وجه الخصوص إدارة كفؤة وفعالة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير مراعية في ذلك المعايير الدولية للجودة، وبالتالي ترقى خدماتها إلى تحقيق التنافسية على المستوى العالمي وتدخل في مجال التصنيف العالمي للجامعات.

كذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في تعرف مدى التزام المكتبات الجامعية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في ظل ظروف العولمة والانفتاح على الاقتصاد العالمي.

❖ **حدود الدراسة:**

1. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مجموعة المكتبات الجامعية الجزائرية المتواجدة ببعض الجامعات الجزائرية والمتمثلة في جامعة باتنة، جامعة سطيف، جامعة المسيلة، جامعة برج بوعريش.

2. الحدود الزمانية: حددت فترة البحث بفترة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المدروسة وهذا خلال فترة أشهر جانفي، وفيفري، ومارس من سنة 2016.

إن المكتبات الجامعية تعد أحد المكونات الأساسية للهيكل الجامعية فهي لبنة هامة في الهرم الجامعي لأنها هي المسؤولة عن توفير المعلومات لكل من له علاقة بالجامعة أو خارجها من خلال مجموعة المراجع والمصادر والوثائق العلمية التي يستفيد منها القارئ والمجتمع والدولة على حد سواء، لهذا يتطلب تسيير هذا النوع من الهياكل إدارة فعالة تعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي بدورها تساعد في تحقيق ميزة تنافسية لهذا النوع من الهياكل الموجود داخل الجامعات وهذا بدوره يساعد على البقاء والنمو والتفوق للجامعة بالمقارنة بمثيلاتها.

إن تبني إدارة المكتبات الجامعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، من شأنه أن يساهم في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف هاته المكتبات بالشكل الذي يتوافق مع حاجات ورغبات المتعاملين معها، مما يكسبها ميزة تنافسية بالمقارنة بالمكتبات التي لا تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

❖ **الإشكالية:**

إن تبني الجامعات اليابانية والأمريكية والأوروبية أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة جعلها تحقق نتائج مذهلة في العديد من المجالات الخدمية، وبالنظر إلى الجامعات العربية عموما والجامعات الجزائرية خصوصا لا نجد لها مكانا متميزا بين هاته الجامعات، إذ نجد أن الجامعات العربية عموما والجزائرية خصوصا تسعى جاهدة للوصول إلى الأيزو والحصول على شهادته، وهذا من خلال التحول إلى الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها لتصل إلى ما وصلت إليه الجامعات العالمية السابقة الذكر، إلا أن هناك قصور في هذا المجال الأمر الذي دفعنا إلى التطرق إلى هذا الموضوع المهم من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كوسيلة ناجحة لضمان استمرار المكتبات الجامعية الجزائرية خصوصا ومن ثم الجامعة الجزائرية عموما؛ حيث لم تعد في الوقت الحالي الميزة التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو انخفاض تكاليف الأيدي العاملة، بقدر ارتباطها بالجودة والابتكار والإبداع والمحتوى المعرفي والتكنولوجي والسياسات الفاعلة من قبل الجامعات والمكتبات الجامعية.

إذن، ومما تقدم، وانسجاما مع ماسبق سنحاول طرح إشكالية البحث في التساؤل التالي:

هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية على تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية؟ وهل تلتزم إدارة المكتبات الجامعية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية؟

❖ هيكل البحث: تم تقسيم هذا البحث إلى جزأين:

• الجزء النظري: وتم التطرق فيه إلى:

مدخل عام إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

مفهوم الميزة التنافسية.

- أهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية.

• الجزء التطبيقي: وتم التطرق فيه إلى دراسة تأثير الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي تطرقت إلى دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المكتبات الجامعية عموماً والمكتبات الجامعية الجزائرية خصوصاً نادرة نوعاً ما، وسوف نقوم باستعراض بعض الدراسات التي تطرقت إلى هذا النوع من الدراسات:

1- دراسة للباحثين أ. د. محمود، حسين الوادي، د. علي فلاح الزغبى: (2011) بعنوان: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية "دراسة تحليلية"، وهدفت هذه الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، قد تحددت مشكلة الدراسة حول أن هناك قصوراً واضحاً في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات، أهمها: أن على الجامعات الأردنية استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة، والتأكيد على مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة، والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

2- دراسة للباحثين أ.د. أكرم احمد رضا الطويل، م. م.

احمد عوني احمد عمر أغا: (2010) بعنوان: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، وتهدف إلى تحديد اثر متطلبات TQM في التنمية

المستدامة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعة الموصل، فضلاً عن تقديم معالم نظرية عن متغيرات الدراسة؛ إذ استحوذ مفهوم TQM ومتطلباتها على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات عامة، ومنها التعليم العالي؛ وذلك لأهمية الجودة بوصفها سلاحاً تنافسياً يُمكن المنظمة من البقاء والنمو، وأن لا TQM في التعليم العالي دوراً رئيساً في النهوض بمستوى جامعات الدول النامية، ومنها العراق، إلى مصاف الجامعات العالمية؛ وذلك من خلال الارتقاء والتحسين المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والمنهج الدراسي والإدارة الجامعية والعاملين بمعيتها، فضلاً عن تأكيد أهمية التنمية المستدامة للبيئة التي توجد فيها الجامعات والعمل على تلبية الحاجات الحالية لأفراد المجتمع دون المساس بحصة أجيال المستقبل.

3- دراسة للباحث علي لرقط: (2009)، بعنوان: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. المبررات والمتطلبات الأساسية: "دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج الأخضر. باتنة"، وتهدف إلى بحث مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر، وقد تكوّنت عينة الدراسة من 122 عضو هيئة تدريس وداري ذكور إناث تم اختيارهم قسدياً من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضواً، العاملين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر باتنة. وأسفرت الدراسة عن أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر باتنة. وبناء على هذا تم اقتراح تصور حول تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر -باتنة.

❖ منهجية الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة على المكتبات الجامعية الجزائرية، والمتواجدة ببعض الجامعات الجزائرية نذكر منها (جامعة باتنة، جامعة سطيف، جامعة المسيلة، جامعة برج بوعرييج)، حتى تكون دراستنا أكثر دقة وموضوعية. كما ركزنا على محافظي ورؤساء المصالح وإداريي المكتبات الجامعية لهذه الجامعات باعتبارهم المسؤولين عن إدارة وتسيير هذه المكتبات.

2. عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية ملائمة مؤلفة من 50 فرد. حيث تم توزيع الاستبيان على الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية السابقة الذكر، بالاعتماد على عدة طرق، نذكر منها:

- التوزيع عن طريق المقابلة المباشرة في بعض الأحيان

أثناء سرد الأسئلة والحصول على الإجابة من الأفراد.

- التوزيع عن طريق الهاتف.

- التوزيع عن طريق الإنترنت.

3- مصادر جمع البيانات:

- مصادر ثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمراجع

والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

- مصادر أولية: وهي البيانات التي تم جمعها من عينة

الدراسة من خلال الاستبيان.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة: التكرارات، الوسط

الحسابي، الانحراف المعياري، معامل التماثل، اختبار تحليل

التباين، معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل الانحدار.

الجزء النظري

أولاً: مدخل عام إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة والميزة

التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت الكتابات التي تطرقت إلى مفهوم إدارة الجودة

الشاملة، إلا أننا سنحاول في هذا العنصر عرض أهم

التعريفات لأهم الكتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة من

خلال العرض التالي:

1- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها ثقافة مميزة في

الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق

توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح

منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية وفي أقصر

وقت ممكن. (مزغيش، 2012، ص 4).

2- كذلك تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية

تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في

إشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك في

إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع. (إدريس، 2012).

3- وكذلك تعني إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين

المستمرين للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث

عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها،

وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستندين في جميع

مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد لتحقيق رضاه.

(علي، 2009).

4- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية

تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف المستويات على نحو

شمولي، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع بشكل

مستمر، سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، يتعاونون ولا بد

من تضافر جهودهم للوصول إلى الجودة المبتغاة. (علي،

(2009).

إذن يتضح من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الجودة

الشاملة على العموم ماهي إلا تكاتف للجهود من طرف

الإداريين بشكل مستمر ومنسجم من أجل تحقيق الكفاءة

والفعالية، وهذا من أجل تحقيق توقعات رغبات المستهلكين

بالشكل المرغوب.

ب- تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي:

تناول العديد من الكتاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي. وسنستعرض بعضاً منها من خلال

التعريفات التالية:

1- تعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

بأنها: "فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة

المستهدفة لعمليات التعليم العالي، وتوفر متطلبات إقامة نظام

نوعي للمخرجات بسمات تنافسية" (محجوب، 2003).

2- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي بأنها عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع

ومستويات الجامعة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء

الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي أو فعالية

تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفاً الأساليب وأقل

تكلفة وأعلى جودة ممكنة (النجار، 2000).

3- كذلك تعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي بأنها جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر

في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء منها ما

يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبي

احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم،

وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية

والمادية بالجامعة. (حسين، 2006)

إذن، ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول إن

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عبارة عن

ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات وتهتم وتركز على

العناصر الأساسية للجودة الشاملة، وأهم عناصرها في التعليم

العالي: التخطيط الاستراتيجي، والإسناد والدعم، والتركيز على

الزبون (الطلاب والمستفيدين)، والتحسين المستمر، والتدريب

والتطوير.

ج- مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

1- تعريف الميزة التنافسية:

نظراً إلى الأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية عموماً

وفي الجامعات والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص،

فسنطرق لعدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا:

✓ إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

3- أبعاد الميزة التنافسية: تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في: (M.PORTER, 1986)

- ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

وفي مجال التعليم العالي فإن تخفيض التكلفة يكون عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ومثال ذلك مشاركة الطلاب الذين يقبلون على التخرج في العمل في إدارات الجامعة عن طريق فتح التبرعات داخل الجامعة؛ بهدف الاستفادة المتبادلة (الجامعة تخفيض تكلفة العمل عن طريق تربص الطلبة ومساعدتها في إنجاز بعض الأعمال الإدارية/ الطالب يكتسب خبرة من التربص داخل إدارات الجامعة).

- ميزة اختصار الوقت والتسليم (المرونة): والمقصود بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، وهذا من خلال تقديم المنتجات إلى المستهلكين في أوقات تكون أقل من أوقات تسليم المنافسين.

وفي مجال التعليم العالي فإن ميزة اختصار الوقت تكون من خلال إدخال تقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وهذا لتسهيل عملية تسليم واستلام الوثائق، وكذا الكتب الإلكترونية والتسجيلات الأولية و...، مما يساهم في استغلال أمثل للوقت والسرعة في العمل واكتساب احترام الأطراف المتعاملين مع الجامعة.

- ميزة الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تساعد في بقاء واستمرار المؤسسات، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. كما أن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.

وفي مجال التعليم العالي فإن الجودة تتمثل في المنتج العلمي الجيد الذي تقدمه الجامعات للمجتمع، ألا وهو الطالب، وإن صح التعبير قيمة الشهادة العلمية المقدمة والتي تتميز بالواقعية وتتوافق مع ما يطلبه المجتمع.

- الإبداع والابتكار: والمقصود به تحسين وتطوير المنتجات، وهذا من أجل تقديم منتجات جديدة للمستهلكين تتميز عن المنتجات المنافسة، فالإبداع والابتكار يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات عموماً والجامعات خصوصاً،

يعرف مايكل بويرتر M.Porter الميزة التنافسية على أنها اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (الوليد، 2009).

إذن، نلاحظ من التعريف أن الميزة التنافسية هي عبارة عن طرق جديدة تكتسبها مؤسسة تكون أكثر كفاءة وفعالية من تلك التي تمتلكها المؤسسات المنافسة. وفي مجال التعليم العالي عامة فإن الميزة التنافسية هي تلك الطرق والأساليب المبتكرة التي تستخدمها المؤسسات الجامعية لتسريع عملها وتحسين منتجاتها البحثية ذات لتصبح ذات جودة عالية من خلال: (تعدد المخابر، شهادات ودبلومات ذات مستوى عالي، مكتبات متنوعة، دروس على الانترنت...) هذا ما يعطيها طابعاً مميزاً عن بقية المؤسسات الجامعية الأخرى ويجعلها موضع اهتمام من طرف الباحثين والأكاديميين وتصبح مركزاً للاختراعات والاكتشافات.

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها مجال تتمتع فيه المؤسسات عموماً والجامعات خصوصاً بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسات الجامعية على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. (المرسى وآخرون، 2002)

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول إن الميزة التنافسية، تمثل نقطة اختلاف الجامعة عموماً وتميزها عن مثيلاتها من الجامعات، مما قد يؤولها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها تخفيض التكاليف، الإبداع والابتكار، الجودة، السمعة والشفافية وغيرها.

2- خصائص الميزة التنافسية:

- تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الجامعة ومنافسيها من الجامعات والمعاهد وليس على التشابه.

- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.

- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط

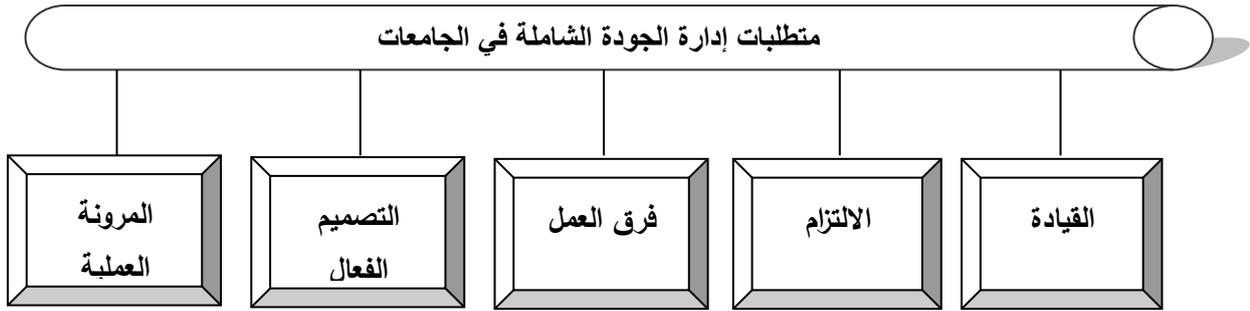
التالية: (G.GARIBALDI, 1994)

✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

- ◆ المشاركة في اتخاذ القرارات والقيادة والديمقراطية.
- ◆ حلقات الجودة وروح الفريق إضافة إلى المكافآت والحوافز.
- ◆ التجديد والتحسين المستمر والاعتراف بالأداء الفعال والمقارنات التجديدية.
- ◆ إدارة العمليات والتحسينات وتطبيق التفكير المنتظم.
- ◆ الاتصالات والتعاون بين القيادات والكليات.
- ◆ قياس الجودة بصفة دورية والرؤية الثابتة.
- ◆ التكامل مع العمل.
- ◆ المنافسات مع الجامعات الأخرى ومراقبة وتوكيد الجودة.

أما أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فيمكن تصورها بالشكل (1):



الشكل (1): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

المصدر: (العاني والراوي، 2007، ص222)

- ◆ منع استخدام الحدود القصوى للأداء ولا حدود للتفوق.
- ◆ تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
- ◆ تطبيق برامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
- ◆ توفير الفرق على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.
- ◆ المناهج الدراسية والبرامج التعليمية.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية:

تركز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات عموماً والمكتبات الجامعية خصوصاً باعتبارها نظام تسييري واستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الجامعية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك وتنمية ميزتها التنافسية من خلال:

أ- التحسين المستمر وتدعيم جودة خدمات المكتبات

فهو يمثل إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات الإنسانية، فالجامعات التي لا تعتمد على الابتكار نجد أن أدائها غير مرضي للمتعاملين معها من طلبة وأساتذة وباحثين ومؤسسات و...، مما يؤدي إلى قلة مصداقيتها ومن ثم توقفها (Lynch, 2000).

ثانياً: أدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

إن أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة الجامعية (TQM) التي يمكن استخدامها من طرف الجامعات، التي تضمن لها البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية، نذكر ما يلي: (العاني والراوي، 2007)

- ◆ التدريب والتعليم المستمر.
- ◆ التركيز على خدمة المجتمع.
- ◆ التخطيط والتوجيه والتقييم الذاتي.

واستناداً إلى هذه المفاهيم، فقد نجح ادوارد ديمينغ أستاذ الجودة في جامعة نيويورك باقتراح برنامجاً من 14 نقطة يمكن أن تطبق على الجامعات: (العاني والراوي، 2007)

- ◆ خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي.
- ◆ تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر.
- ◆ منع الحاجة إلى التفتيش الكامل.
- ◆ تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- ◆ عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط.
- ◆ الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.

- ◆ توفير قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
- ◆ القضاء على الخوف لدى قيادات جامعية.
- ◆ إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
- ◆ منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.

الجامعية:

إن كسب ولاء الطلبة (المستفيدين) من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتجاوزها يعد من المتطلبات الأساسية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية أو الجامعة عموماً والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص، الأمر الذي سينعكس على تحقيق الجامعة والمكتبة الجامعية خصوصاً لأهدافها في البقاء والاستمرار والتفوق على المكتبات الجامعية الأخرى وهذا من شأنه أن يحقق ميزة تنافسية في هذا الشأن.

ج- القيادة الإدارية والتنمية المستدامة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توافر قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجعه على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وضرورة توافر رؤية مشتركة بين الإدارة القيادية الجامعية عموماً وإدارة المكتبات الجامعية فضلاً عن رؤية مشتركة بين العاملين من إداريين وفنيين وأعضاء هيئة التدريس بشأن ماهية الجودة ومتطلباتها في ظل إقامة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن أن القيادة في الجامعات عموماً والمكتبات الجامعية خصوصاً تتخذ شكلاً جديداً في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما تشمله من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين، وإن كانت لا تتلقى نفس الاهتمام الذي تتلقاه في القطاعات الأخرى كقطاع الأعمال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي أعضاء هيئة التدريس دوراً مهماً في عملية القيادة في الجامعات والمكتبات الجامعية خصوصاً، على اعتبار أن مركز التعلم هو المتعلم، فأعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون آرائهم نحو استثمار قدرات المتعلمين (مسؤولين عن اختيار الكتب للمكتبة الجامعية، ووضع بحوثهم وكتبهم، وتقديم تقنيات في تكنولوجيا المعلومات، و...)، ويقدر ما يحقق الطالب من نجاح يكون نجاح عضو هيئة التدريس ويكون نجاح الكلية والمكتبة الجامعية، ويكون نجاح الجامعة، ويكون نجاح المجتمع.

إن القيادة الإدارية الفعالة للجامعة عموماً والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص في ظل إدارة الجودة الشاملة يتمتع بالتواصل المستمر مع طاقم عملها، فضلاً عن الدعم المستمر لتطلعاتهم واستخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفاعلية لتحسين مختلف الفعاليات التي يحتاجها الطلبة، ومن ثم زيادة قدرة الجامعة على المحافظة على مواردها الحالية لتأمين حاجة الأجيال القادمة من هذه الموارد (الطويل وعمر أعا، 2010).

د- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية من أجل الإبداع والابتكار

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في الجامعات على وجه العموم والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة (يخصيه، 2003).

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالجامعة عموماً والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الوظيفية في المكتبات الجامعية خصوصاً يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للطلبة والأساتذة وكل المتعاملين مع المكتبات الجامعية من قراء كنتيجة لتقديم قيمة ايجابية في المنتج النهائي، أي ألا وهو خدمات مكتبية سريعة وكتب قيمة ومختلفة ومتنوعة ومستحدثة و...، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من الخدمات المقدمة من طرف المكتبة الجامعية من جهة أخرى.

ب- التركيز على المتعاملين مع المكتبات الجامعية من أجل البقاء والاستمرار

على اعتبار أن المتعاملين مع الجامعة من طلبة وهيئة تدريس وباحثين، تعد أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية الجامعة والمكتبات الجامعية وسلوكها التسييري، حيث أصبح المتعامل (الطالب، أعضاء هيئة التدريس، الباحثين، المؤسسات المتعاقدة، و...) محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الجامعية العالمية وعلى وجه الخصوص المكتبات الجامعية، حيث إن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرته تلك الجامعات والمكتبات الجامعية على تقديم خدمات ذات جودة تلائم ما يطلبه المتعاملين مع الجامعة.

ويمكن للجامعة أو المكتبة الجامعية ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على الطالب من خلال:

1- التعرف الدائم على احتياجات الطالب الحالية والمتوقعة.

2- ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات الطالب.

3. قياس مدى رضا الطلاب عن جودة الخدمات المقدمة.

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلباً على الجودة، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها.

وتؤدي الإدارة العليا للجامعة دوراً مهماً من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي:

1- الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل وبالتالي السرعة والمرونة في أداء الوظائف.

2- إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة وتعرف أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة الجامعة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة الجامعة واستراتيجياتها بدلا من التركيز على جوانب تستهلك جهداً ووقتاً في تنفيذها ومراقبتها، وبالتالي الجودة في تقديم الخدمات.

و- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق:

تتميز المكتبات الجامعية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية وبالتالي القرارات المتخذة هي قرارات موضوعية واقعية تلبى احتياجات الطلبة.

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة والأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات الجامعة والكلية والمكتبة الجامعية بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي وامتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الجامعية.

إن اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع يعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، الأمر الذي سينعكس على المحافظة على ديمومة مواردها وتلبية متطلبات طلبتها وتجاوز المعوقات التي تقف أمامها وبالتالي تأمين مخرجات جيدة لزوجها في سوق العمل.

ز- التعلم والتدريب

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المكتبات الجامعية للميزة التنافسية، ونجاحها بالمقارنة بمنافسيها، ويعدّ التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً في روحه المعنوية أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهبّئ للمكتبة الجامعية فرص امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة (أحمد، 2000).

وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، وأن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين، فإنها تعدّ عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعداً استراتيجياً في قيادة المؤسسات ونجاحها، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة التحولات التنافسية وحجمها (يحييه، 2003).

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المكتبات الجامعية، والتركيز على توظيف العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية فيما يخص قدرة المكتبة الجامعية على الإبداع والابتكار الدائمين نتيجة اهتمامها بتوظيف أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية إبداعية.

هـ- المشاركة الكاملة وعلاقتها بمرونة العمل والسرعة

في تقديم الخدمات في المكتبات الجامعية:

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها. ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين. ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المكتبة الجامعية.

التالية:

- التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان والمتعلق بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية الجزائرية.

- قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، بالاعتماد على معاملات: الارتباط، التحديد، والانحدار.

- تفسير النتائج وفقا للفرضيات وكذا التوصيات ومن ثم اقتراح نموذج يبرز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية الجزائرية بناءا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

أولاً. التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان والمتعلق بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية الجزائرية:

لتحليل مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية الجزائرية، قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من 50 فرد من الإداريين (محافظ، رئيس مصلحة، إداري موظف) العاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية، وقد تم استخدام استمارة كأداة بحثية رئيسية موجهة إلى هؤلاء الإداريين. تتكون الاستمارة من 19 عبارة تدرج تحت محورين أساسيين، هما:

- المحور الأول: يتكون من 11 عبارة وكان الهدف منه معرفة مدى التزام المكتبات الجامعية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- المحور الثاني: يتكون من 8 عبارات وكان الهدف منه معرفة مدى اهتمام الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية التي يشتغلون بها.

وبالإضافة إلى المحورين الرئيسيين، اعتمدنا محورا للبيانات العامة المرتبطة بالمستجيبين وقد شمل: الوظيفة، السن، الخبرة، المستوى التعليمي. وكان الهدف الأساسي من اعتماد هذا المحور بمكوناته، هو دراسة تأثير هذه الأخيرة على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في محاور الاستبيان الأساسية. وقد اعتمدنا في تصميم الاستمارة على سلم ليكرت خماسي الأبعاد، كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان، وذلك لتحليل محاور الاستبيان ثم تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث. وفي هذا المحور سنتطرق إلى النقاط التالية:

- تحليل معطيات محور البيانات العامة أو الشخصية.
- تحليل بيانات المحور الأول والمتعلقة بمدى التزام المكتبات الجامعية محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تحليل بيانات المحور الثاني والمتعلقة بمدى التزام

من أجل أن يتمكن العاملين من تنفيذ الإدارة الشاملة للجودة كجهد مستمر فانه يجب على المديرين أن يقوموا بتدريب كل فرد في المنظمة على وسائل إدارة الجودة الشاملة، فبرامج الجودة تقدم وعياً وإدراكاً مكثفاً للجودة؛ لأن لهدف من التدريب والتعليم في إدارة الجودة الشاملة هو فهم العاملين على التدريب وكيفية التفكير بالمشاركة ولتطوير المهارات في الأجزاء الصعبة واستخدام الخطط في إيجاد مواقف تنافسية قوية. كما يشار كذلك للتعلم والتدريب على أنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها. فهو وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل والتدريب يمثل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم. وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات التعليم العالي عموما والمكتبات الجامعية خصوصا يتطلب إقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في المكتبات الجامعية، وضمان التطوير والتحسين. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء ثقافة منظميه تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الفرد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المكتبة الجامعية، ويعد كل من التعليم والتدريب ضرورياً في هذه العملية، إذ إن المناخ المستمر للتعلم يساعد العاملين على فهم أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتفسير هذا التطبيق (الطويل وعمر أغا، 2010).

مما سبق، يمكن القول إن التدريب والتعليم يعدان من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عموما والمكتبات الجامعية خصوصا، إذ إن تهيئة وإعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المكتبات الجامعية فكريا ونفسيا وإدراك مفهوم وأهداف إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وتقبلها أمراً بالغ الأهمية من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم وتنفيذهم للإعمال المختلفة، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها.

الجزء التطبيقي:

دراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية الجزائرية
بعد أن تناولنا في المحور السابق أهم الأسس النظرية لموضوع البحث، سنتطرق من خلال هذا المحور إلى تحليل مدى تطبيق المكتبات الجامعية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال عرض النقاط

تقدر نسبتها 64%، بينما لا تتجاوز نسبة الإداريين الذين لا يتجاوز عمرهم 30 سنة نسبة 36% من العاملين.

3- متغير الخبرة: يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية محل الدراسة، تتجاوز خبرتهم الخمس سنوات (5سنوات وما فوق)، حيث قدرت النسبة بـ: 58%، في حين تشكل النسبة المتبقية من مفردات العينة ما يقدر بـ: 42% من المفردات التي كان عدد سنوات خبرتها في المكتبات الجامعية أقل من 5 سنوات.

4- متغير المستوى التعليمي: نلاحظ من الجدول (1)، أن نسبة الجامعيين تشكل الغالبية حيث قدرت بـ: 82%، في حين شكل أصحاب مستوى التعليم الثانوي نسبة 18%، وفي المقابل بلغت نسبة أصحاب المستوى الابتدائي أو المتوسط 00%.

ب- تحليل بيانات المحور الأول والمتعلقة بمدى التزام المكتبات الجامعية محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: يتكون هذا المحور من إحدى عشرة عبارة، تعبر عن مجموعة من المتطلبات والمفاهيم الضرورية التي تبين مدى التزام المكتبات الجامعية محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لأجل كسب رضا الطلاب والأساتذة وكل المتعاملين معها، وبالتالي إمكانية تحقيق ميزة تنافسية لها بالمقارنة بمثيلاتها من المكتبات الجامعية العربية والعالمية. وفي هذا المحور سنحاول التطرق إلى ما يلي:

- استخدام المؤشرات الإحصائية والخاصة بمدى إدراك إداريي المكتبات الجامعية محل الدراسة، لأهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تقديم خدمات جيدة وكفاءة عالية لكسب رضا الطلاب والأساتذة على حد سواء.

- تحليل الفروق في إجابات هذا المحور وفقاً لمتغيرات البيانات العامة، بالاعتماد على تحليل التباين الثنائي، واستخدام اختبار "ANOVA" والاختبار البعدي "Scheffe" للمحور ككل، لمعرفة لصالح من كانت الفروق.

1- استخدام المؤشرات الإحصائية والخاصة بمدى إدراك إداريي المكتبات الجامعية محل الدراسة، لأهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تقديم خدمات جيدة لكسب رضا الطلاب:

سنعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالإجابات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعامل التماثل، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول (2):

المكتبات الجامعية محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية. أ- تحليل معطيات محور البيانات العامة (البيانات الشخصية):

سنحاول من خلال هذا المحور تحليل البيانات الشخصية للعينة، وذلك من خلال عرض النسب المئوية والتكرارات لمشاركة العينة، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في: الوظيفة، السن، الخبرة، المستوى التعليمي.

الجدول (1)

تحليل معطيات محور البيانات العامة (البيانات الشخصية)

1- متغير الوظيفة		
الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
محافظ	10	20,0
رئيس مصلحة	10	20,0
إداري	30	60,0
المجموع	50	100,0
2- متغير السن		
السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	18	36,0
من 30 إلى 50 سنة	28	56,0
أكبر من 50 سنة	04	08,0
المجموع	50	100,0
3- حسب الخبرة		
الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	21	42,0
من 5 إلى 10 سنوات	18	36,0
أكثر من 10 سنوات	11	22,0
المجموع	50	100,0
4- متغير المستوى التعليمي		
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي أو متوسط	00	00
ثانوي	09	18,0
جامعي	41	82,0
المجموع	50	100,0

1- متغير الوظيفة: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئات التي تشغل منصب محافظ تمثل 20%، رئيس مصلحة تمثل نسبة 20%، بينما تقدر نسبة الإداريين العاديين بـ: 60%.

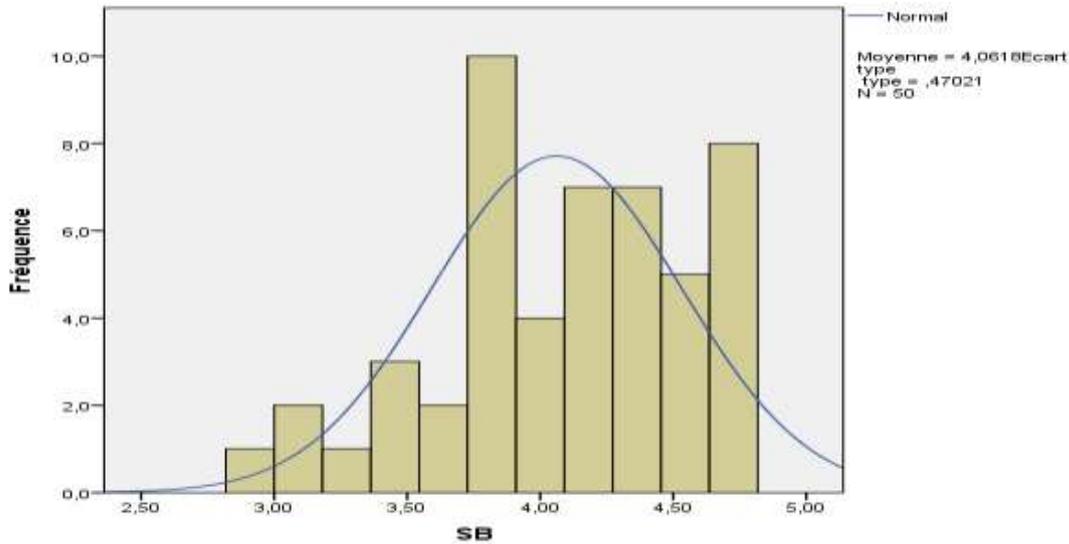
2- متغير السن: يتضح من خلال الجدول (1) أن الفئات التي يتعدى عمرها الثلاثين سنة (30 سنة وما فوق) تمثل غالبية العاملين في المكتبات الجامعية محل الدراسة، حيث

الجدول (2)

استخدام المؤشرات الإحصائية والخاصة بمدى إدراك إداريي المكتبات الجامعية محل الدراسة، لأهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تقديم خدمات جيدة وتمييزه لكسب رضا الطلاب

معامل التماثل Skewness	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات						العبارات (المتغيرات)	الترتيب				
			5		4		3				2		1	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
-3,82	0,67	4,72	78,0	39	20,0	10	00	00	00	00	2,0	1	1	تعتمدون في إدارة مكتبكم على مبدأ التحسين المستمر للأداء.
-1,89	0,93	4,16	36,0	18	56,0	28	00	00	4,0	2	4,0	2	2	اعتمادكم على التحسين المستمر للأداء يساهم في تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة لديكم.
-1,93	0,70	4,28	36,0	18	60,0	30	2,0	1	00	00	2,0	1	3	تعمل إدارة مكتبكم الجامعية على معرفة الاحتياجات الأساسية الحالية والمتوقعة التي يطلبها الطالب من الكتب والمراجع والمذكرات وكل أنواع مصادر المعلومات.
-1,45	0,79	4,34	48,0	24	44,0	22	2,0	1	6,0	3	00	00	4	تقوم إدارة مكتبكم الجامعية بقياس رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة.
-1,23	0,77	4,34	48,0	24	42,0	21	6,0	3	4,0	2	00	00	5	تعتمد إدارة المكتبة الجامعية على لجان مختصة من هيئة التدريس لاختيار الكتب والمراجع التي توضع في خدمة الطلاب.
-1,08	1,01	3,94	30,0	15	50,0	25	6,0	3	12,0	6	2,0	1	6	تعتمد إدارة مكتبكم على برامج تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتسهيل نقل المعلومات بينها وبين المتعاملين معها من داخل وخارج الجامعة.
-,75	1,32	3,46	20,0	10	46,0	23	8,0	4	12,0	6	14,0	7	7	تعتمد إدارة مكتبكم على نظام لتحفيز العمال لأجل دفعهم إلى الكفاءة والفعالية في العمل.
-1,28	1,12	3,92	32,0	16	48,0	24	6,0	3	8,0	4	6,0	3	8	تقوم إدارة المكتبة الجامعية بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية للعمال لأجل تدعيم وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.
-1,05	1,34	3,76	38,0	19	48	24	6	3	6,0	3	2	1	9	تعتمد إدارة مكتبكم في اتخاذ قراراتها على الإدارة بالمشاركة.

10	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يسهم في تحسين أداء المكتبة الجامعية.	4	8,0	10	20,0	4	8,0	17	34,0	15	30,0	3,58	1,32	-0,59
11	القرارات الإستراتيجية أو الوظيفية في مكتبتكم مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التكهنات الفردية المبنية على الآراء الشخصية.	00	00	1	2,0	3	6,0	27	54,0	19	38,0	4,28	0,67	-0,81
المجموع												4,07	0,96	-1,44



الشكل (2): توزيع إجابات العينة فيما يخص عبارات المحور الأول (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) *TQM

* TQM" (The Total quality management)

(4 و 5) هي السائدة (موافق وموافق تماما). ولإثبات أن معظم إجابات مفردات العينة، تتفق بالإيجاب حول بنود عبارات المحور الأول والمتعلقة بمدى إدراك الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية محل الدراسة لأهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء وكسب رضا الطلاب، نضع بين أيدي القارئ الشكل رقم (02) الموالي الذي يبرز توجه إجابات مفردات العينة إلى الفئتين (4 و 5 أي موافق وموافق تماما) وهذا من خلال الأعمدة التي تميل إلى كفة الإيجاب (4 و 5)، وكذا وجود نقطة المتوسط عند القيمة (4.061)؛ أي عند درجة الموافقة على عبارات المحور الأول.

من خلال الشكل (2)، نلاحظ أن نقطة الذروة أو المتوسط تقع عند القيمة (4.061) وبالتالي نستنتج أن معظم إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على عبارات المحور الأول

من خلال ملاحظة الجدول (2)، نجد أن لمفردات العينة المدروسة آراء واضحة اتجاه هذه المتغيرات، وهذا ما يثبتته كلا من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التماثل، إذ نجد أن معظم المفردات تتفق حول الفئات الكبيرة (4 و 5) (موافق وموافق تماما)، إضافة إلى النسب المئوية والتكرارات إذ نجد أغلبها تميل إلى كفة الإيجاب فيما يخص إدراك إداريي المكتبات الجامعية محل الدراسة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما نلاحظ من خلال الجدول (2) أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمدى إدراك إداريي المكتبات الجامعية محل الدراسة لأهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من طرف إدارة مكنتاتهم الجامعية قدرت بـ: (4.07)، بانحراف معياري قدره (0.96)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (03)، إضافة إلى القيمة السالبة الإجمالية لمعامل التماثل والتي قدرت بـ: (-1.44)، مما يعني أن الفئات الكبيرة أو العليا

وفقاً لمتغير الوظيفة، يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.833 وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن الاختبار غير دال، وبموجبه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب فئات الوظيفة. وهذا معناه أن إجابات المحافظين ورؤساء المصالح تتوافق مع إجابات الإداريين العاديين.

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الأول، وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية:

إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول وفقاً لمتغير السن يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الاختبار دال عند مستوى المعنوية 5%، وبموجبه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة، والموزعة حسب السن. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، استخدمنا الاختبار البعدي شيفي "Scheffe" للمحور الأول ككل وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة، مثلما هو موضح في الجدول (3):

والمتعلقة بمدى إدراك الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية محل الدراسة لأهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء وكسب رضا الطلاب.

2- تحليل الفروق في إجابات هذا المحور الأول وفقاً لمتغيرات البيانات العامة، بالاعتماد على تحليل التباين الثنائي، واستخدام اختبار "ANOVA" والاختبار البعدي "Scheffe"، لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق:

بعد تحليل عبارات المحور الأول عبارة بعبارة، سنحاول الآن التحقق فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة تعزى إلى متغيرات البيانات العامة، المتعلقة بالوظيفة، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، وسنعمد في ذلك على قيمة مستوى الدلالة (SIG) في اختبار تحليل التباين "ANOVA" للمحور ككل، واستخدام الاختبار البعدي "Scheffe"، لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، وهذا من خلال العرض التالي:

"TQM" (The Total quality management)

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الأول، وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية:
إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول

الجدول (3)

الاختبار البعدي شيفي للمحور الأول وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

(السن) (I)	(السن) (J)	Sig
1	2	0.004
	3	0.004
2	1	.0000
	3	.2840

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الأول، وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية:

إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول وفقاً لمتغير الخبرة يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الاختبار دال عند مستوى المعنوية 5%، وبموجبه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة، والموزعة حسب الخبرة. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، استخدمنا الاختبار البعدي شيفي "Scheffe" للمحور ككل وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة، مثلما هو موضح في الجدول (4):

يتضح من الجدول (3)، أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للفئتين (3) و(2) تساوي 0.284، وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن القيم غير دالة، وبالتالي عدم وجود فروق في إجابات مفردات الفئتين (3) و(2)، بينما بلغ مستوى الدلالة لكل من الفئتين (3) و(2) مع الفئة (1) على التوالي: (0.004)، (0.004)، هذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات للفئة (1) عن الفئتين (3) و(2)، وبالتالي تميز الفئة (1) عن الفئتين (3) و(2). وهذا معناه أن إجابات فئة الإداريين الذين أعمارهم لا تتجاوز 30 سنة مختلفة عن إجابات متوسطي وكبير السن الذين تفوق أعمارهم 30 سنة.

الجدول (4)

الاختبار البعدي شيفي للمحور الأول وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية

(الخبرة) (I)	(الخبرة) (J)	Sig
1	2	0,001
	3	0,000
2	1	0,001
	3	0,357

الجدول (5)

يوضح لصالح من كانت الفروق للمحور الأول وفقاً

لمتغير المستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية، بالاعتماد على توزيع المتوسط الحسابي للفئات

Subset for alpha = 0.05 (معامل ألفا)		التكرار	المستوى التعليمي	الفئة
العمود 2	العمود 1			
	3.504	09	ثانوي	الفئة (3)
4.091		41	جامعي	الفئة (4)

الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية محل الدراسة:

يتكون هذا المحور من ثمانية عبارات، تعبر عن مجموعة من المتطلبات والمفاهيم الضرورية التي تبين أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية محل الدراسة. وسنتطرق في هذا المحور إلى ما يلي:

- استخدام المؤشرات الإحصائية والخاصة بمدى إدراك الإداريين، لأهمية تحقيق الميزة التنافسية لمكتباتهم الجامعية من أجل كسب رضا الطلاب.

- تحليل الفروق في إجابات المحور الثاني وفقاً لمتغيرات البيانات العامة، بالاعتماد على تحليل التباين الثنائي، واستخدام اختبار "ANOVA" والاختبار البعدي "Scheffe"، لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق:

1- استخدام المؤشرات الإحصائية والخاصة بمدى إدراك الإداريين، لأهمية تحقيق الميزة التنافسية لمكتباتهم الجامعية من أجل كسب رضا الطلاب

سنعتمد في تحليل معطيات هذا المحور على حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالإجابات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعامل التماثل، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور، مثلما هو مبين في الجدول (6):

يتضح من الجدول (4)، أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للفئتين (3) و(2) تساوي 0.357 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن القيم غير دالة، وبالتالي عدم وجود فروق في إجابات مفردات الفئتين (3) و(2)، بينما بلغ مستوى الدلالة لكل من الفئتين (2) و(3) مع الفئة (1) على التوالي: (0.001)، (0.000)، هذا ما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات للفئة (1) عن الفئتين (2) و(3)، وبالتالي تميز الفئة (1) عن الفئتين (2) و(3). وهذا معناه أن إجابات فئة الإداريين الذين خبرتهم لا تتجاوز 5 سنوات مختلفة عن إجابات كبيرى الخبرة.

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الأول، وفقاً لمتغير المستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية:

إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول وفقاً لمتغير المستوى التعليمي يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.005، مما يعني أن الاختبار دال، وبموجبه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بالمحور الأول، وهذا معناه أن إجابات أصحاب المستوى التعليم الثانوي تختلف عن إجابات أصحاب التعليم الجامعي، وهذا ما يثبتته الجدول (5):

ج- تحليل بيانات المحور الثاني والمتعلقة بأهمية تحقيق

الجدول (6)

استخدام المؤشرات الإحصائية والخاصة بمدى إدراك الإداريين،
لأهمية تحقيق الميزة التنافسية لمكتباتهم الجامعية من أجل كسب رضا الطلاب

معامل التماثل Skewness	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات*										العبارات (المتغيرات)	الترتيب
			5		4		3		2		1			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
-1,17	0,97	3,90	24,0	12	58,0	29	4,0	2	12,0	6	2,0	1	1	. تتسم الخدمات المقدمة في مكتبتكم بالجودة والنوعية وفق ما يطلبه الطلاب.
-1,34	1,03	3,86	24,0	12	54,0	27	12,0	6	4,0	2	6,0	3	2	. يتم استخدام الموارد المتاحة (الإنترنت، استغلال كتب هيئة التدريس، الاستفادة من مذكرات التخرج لطلبة الجامعة...) في مكتبتكم بصورة اقتصادية ورشيقة، مما ينعكس على التكلفة بالانخفاض (تكلفة الوقت، التكلفة المادية والبشرية).
-1,45	1,12	4,14	48,0	24	36,0	18	2,0	1	10,0	5	4,0	2	3	. يتسم الأفراد العاملين في مكتبتكم بالكفاءة والتخصص والمهارة وحسن المعاملة للطلبة.
-1,46	1,02	4,08	38,0	19	46,0	23	6,0	3	6,0	3	4,0	2	4	. في رأيكم أن درجة رضا الطلاب لمكتبتكم الجامعية عالية.
-1,58	0,87	4,12	32,0	16	58,0	29	2,0	1	6,0	3	2,0	1	5	. تستخدم مكتبتكم الجامعية أساليب التكنولوجيا الحديثة والانترنت لاطلاع الطلبة على الكتب والمراجع الموجودة وطرق الاستفادة منها.
-1,02	0,69	4,18	30,0	15	62,0	31	4,0	2	4,0	2	00	00	6	. تتحلى مكتبتكم الجامعية بالقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة في طرق وأساليب تقديم خدماتها للطلبة (السرعة في العمل واحترام الوقت).

* الإجابات: 1: غير موافق تماما، 2: غير موافق، 3: لا ادري، 4: موافق، 5: موافق تماما
** Skewness القيمة السالبة لمعامل التماثل تعني أن الفئات الكبيرة أو العليا (4 و 5) هي السائدة، والعكس صحيح إذا كانت القيم موجبة أي تكون الفئات الدنيا هي السائدة.

للمحور الثاني ككل وفقاً للمعايير المفسرة ذات المؤشرات الدالة مثلما هو موضح في الجدول (7):

الجدول (7)

الاختبار البعدي شيفي للمحور الثاني

وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية

(السن) (I)	(السن) (J)	Sig
1	2	0,0200
	3	0,0000
2	1	0,0200
	3	0,0070

يتضح من الجدول (7)، أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للفئتين (1) و(2) تقدر بـ: 0.020، بينما بلغ مستوى الدلالة للفئتين (1) و(3) تساوي 0.020، في حين قدرت قيمة مستوى الدلالة بين الفئتين (2) و(3) بـ: 0.007، إن هذه القيم لمستوى الدلالة بين الفئات الثلاثة أقل من 0.05، مما يدل على أن القيم دالة، وبالتالي وجود فروق في إجابات مفردات الفئات الثلاثة (1)، (3) و(2).

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الثاني، وفقاً لمتغير الخبرة للكشف عن الفروق الإحصائية:

إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول وفقاً لمتغير الخبرة يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.451 وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن الاختبار غير دال عند مستوى المعنوية 5%، وبموجبه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة، والموزعة حسب الخبرة فيما يتعلق بالمحور الثاني ككل، وهذا معناه أن إجابات مفردات العينة متوافقة ولا تختلف.

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الثاني، وفقاً لمتغير المستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية:

إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول وفقاً لمتغير المستوى التعليمي يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.005، مما يعني أن الاختبار دال، وبموجبه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب فئات المستوى التعليمي، وهذا معناه أن إجابات أصحاب مستوى التعليم الثانوي تختلف عن إجابات أصحاب مستوى التعليم الجامعي، وهذا ما يثبتته الجدول (8):

تماماً)، وهذا من خلال الأعمدة التي تميل إلى كفة الإيجاب (4 و5)، وكذا وجود نقطة المتوسط عند 4.027؛ أي عند درجة الموافقة على عبارات الاستبيان.

من خلال الشكل (3)، نلاحظ أن نقطة الذروة أو المتوسط تقع عند القيمة 4.027 وبالتالي نستنتج أن معظم إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على عبارات المحور الثاني والمتعلقة بإدراك الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية محل الدراسة لأهمية تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لمكتباتهم من أجل كسب رضا الطلاب والوصول إلى مصاف المكتبات العالمية.

2- تحليل الفروق في إجابات المحور الثاني وفقاً لمتغيرات البيانات العامة، بالاعتماد على تحليل التباين الثنائي، واستخدام اختبار "ANOVA" والاختبار البعدي "Scheffe"، لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق

بعد تحليل عبارات المحور الثاني عبارة بعبارة، سنحاول الآن التحقق فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة تعزى إلى متغيرات البيانات العامة، المتعلقة بالوظيفة، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، وسنعمد في ذلك على قيمة مستوى الدلالة (SIG) في اختبار تحليل التباين "ANOVA" للمحور ككل، واستخدام الاختبار البعدي "Scheffe"، لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، وهذا من خلال العرض التالي:

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الثاني، وفقاً لمتغير الوظيفة للكشف عن الفروق الإحصائية:

إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول وفقاً لمتغير الوظيفة، يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.815 وهي أكبر من 0.05، مما يعني أن الاختبار غير دال، وبموجبه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب فئات الوظيفة. وهذا معناه أن إجابات المحافظين ورؤساء المصالح تتوافق مع إجابات الإداريين العاديين فيما يخص عبارات المحور الثاني والذي يخص تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية.

❖ اختبار تحليل التباينات للمحور الثاني، وفقاً لمتغير السن للكشف عن الفروق الإحصائية:

إن تحليل التباين باستخدام اختبار ANOVA للمحور الأول وفقاً لمتغير السن، يبين أن قيمة مستوى الدلالة sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن الاختبار دال، وبموجبه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة والموزعة حسب فئات السن. ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق، استخدمنا الاختبار البعدي شيفي "Scheffe"

ب: 0,000 مما يدل على وجود قيم دالة وبالتالي صحة النموذج للتنبؤ وهذا ما سنقدمه في العنصر الموالي، من خلال عرض معادلة الانحدار التي تخص هذين المحورين.
 ب . معامل الانحدار: لنفرض أن متغير المحور الأول ("TQM" the Total quality management) (هو المتغير المستقل)، وأن متغير المحور الثاني "CA" (The Competitive Advantage) هو (المتغير التابع). والجدول (9) يوضح العلاقة بين هاذين المتغيرين من خلال إيجاد قيمة معامل الانحدار بين هذين المتغيرين.

الجدول (9)

معامل الانحدار بين

إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية

Model		Unstandardized Coefficients.
		CA
1	(Constant)	0.26
.	TQM	0.93

يتضح من الجدول (9)، أن قيمة معامل الانحدار تساوي 0.93، وهي قيمة موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. وعموماً يمكن استخلاص العلاقة بين هاذين المتغيرين من خلال عرض معادلة الانحدار الخطية لهما، والتي كانت بالشكل التالي:

$$CA = 0,26 + 0,93 TQM$$

ويمكن توضيح معادلة الانحدار هذه، من خلال تمثيلها في الشكل البياني (4).

يتضح من سحابة النقاط الممثلة في الشكل (4)، أنه كلما زادت قيمة TQM (إدارة الجودة الشاملة)، زادت CA (الميزة التنافسية) في نفس الاتجاه، وهذا ما يثبت خط معادلة الانحدار التصاعدي، إذن وكإثبات من معادلة الانحدار الخطي والمبينة في هذا الشكل ومعامل الارتباط المحسوب سابقاً، يمكن القول أنه توجد بالفعل علاقة قوية وطردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، بمعنى آخر أن إدارة الجودة الشاملة دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية.

الجدول (8)

يوضح لصالح من كانت الفروق للمحور الثاني وفقاً لمتغير المستوى التعليمي للكشف عن الفروق الإحصائية، بالاعتماد على توزيع المتوسط الحسابي للفئات

الفئة	المستوى التعليمي	التكرار	Subset for alpha = 0.05 (معامل ألفا)	
			العمود 1	العمود 2
الفئة (3)	ثانوي	09	3.24	
الفئة (4)	جامعي	41		4.07

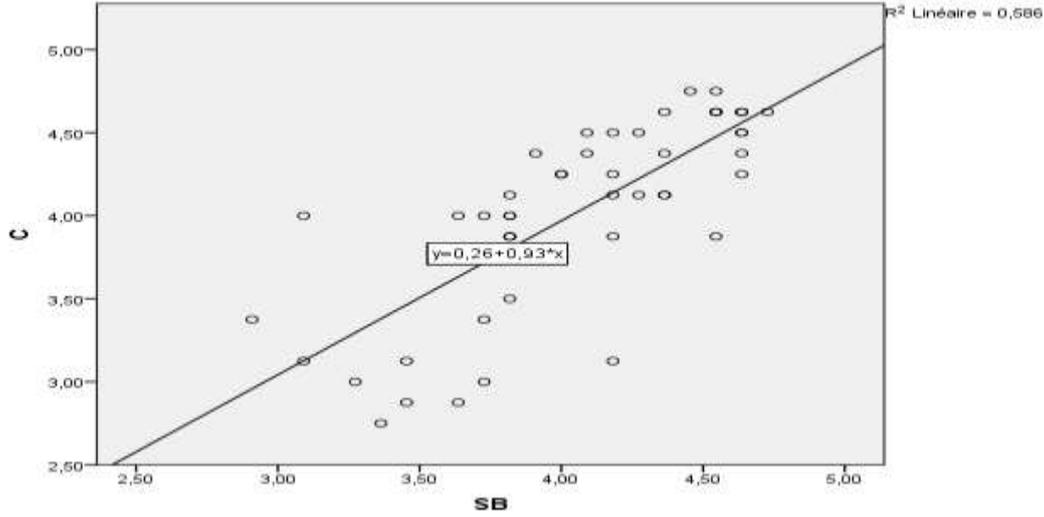
ثانياً: قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية محل الدراسة بالاعتماد على معامل الارتباط، ومعامل الانحدار:

من خلال الدراسة السابقة حاولنا إيجاد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من جهة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، فقمنا بقياس قوة الارتباط والانحدار بين هذه المتغيرات (المحور الأول والمحور الثاني)، فكانت النتائج كالتالي:
 أ - معامل الارتباط:

لقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية ب: 0.7650، في حين قدرت قيمة معامل التحديد ب: 0.5860.

إن الملاحظ للقيمتين في الجدول (8) نجد أن الارتباط قوي بين المحورين: المحور الأول والذي يخص مدى التزام المكتبات الجامعية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة عند القيام بنشاطها، والمحور الثاني والذي يتعلق بمدى إدراك إداري المكتبات الجامعية الجزائرية بضرورة تحقيق الميزة التنافسية لمكتباتهم من أجل كسب رضا الطلاب ومسايرة المكتبات الجامعية العربية والعالمية؛ حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب: 0.765.

كذلك نلاحظ من خلال القيمتين في الجدول (8) أن معامل التحديد يساوي 0.586 وهو قوي، بمعنى أنه توجد علاقة قوية بين المحورين الأول والثاني وأن النموذج صالح للتنبؤ، هذا ما يدفعنا إلى إيجاد معادلة الانحدار للمتغيرين: إدارة الجودة الشاملة (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع). وهذا ما يثبه قيم ANOVA لتحليل التباين حيث قدرت قيمة sig



"CA" (the competitive advantage)
الميزة التنافسية

"TQM" (the Total quality management)

الشكل (4) معادلة الانحدار الخطية للمتغيرين إدارة الجودة الشاملة "TQM"، والميزة التنافسية "CA"

بينها الجودة، والإبداع والابتكار، والسرعة في العمل، و...، بالمقارنة بمثيلاتها من المكتبات الجامعية.

3- أشارت الدراسة الميدانية إلى أنه هناك إدراكا واسعا من قبل إداريي المكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، بأن مكتباتهم تلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لكسب رضا الطلاب، حيث لاحظنا إدراكا معتبرا للمؤشرات التي اعتمدها، والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التماثل.

4- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة الخاصة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إدراكهم بأن المكتبات الجامعية تلتزم بشكل كبير بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفروق كانت

ثالثاً: تفسير النتائج، التوصيات والمقترحات، ونموذج مقترح للعلاقة بين "CA و TQM" بناء على الدراسة النظرية والميدانية:

أ- تفسير النتائج:

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى نتائج هذه الدراسة من خلال العرض التالي:

1- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وأحد الوسائل الناجحة في تحقيق العديد من المكتبات الجامعية أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العلمية المتعامل بها.

2- إن التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن المكتبة الجامعية من تحقيق العديد من المزايا التنافسية والتي من

للطلاب أو للكوادر الأكاديمية والإدارية، لتأكيد الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها.

4- توفير شبكة من الحواسيب الآلية مرتبطة مع بعضها بعضاً، تحتوي على قاعدة معلومات تخزن فيها جميع الحقائق والبيانات والإحصاءات المتعلقة بجميع إدارة العمليات، وتوفيرها لمن يحتاجها بسرعة فائقة.

5- العمل على الاستعانة بخبراء إدارة الجودة الشاملة لتطبيق مبادئها في مجال تسيير المكتبات الجامعية بأساليب صحيحة وفعالة.

6- إقامة ندوات وطنية حول أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بمشاركة إدارات المكتبات الجامعية، وهذا لعرض أفكارهم والاستفادة من خبراتهم.

7- تكريس المسؤولية الاجتماعية للجامعة والمكتبة الجامعية نحو المجتمع الجزائري عن طريق تنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل لمعالجة مشاكل المجتمع الجزائري وتطلعاته.

8- إجراء مقارنة مرجعية مع إنجازات جامعات عالمية مماثلة.

9- الاهتمام بالتعليم والتدريب الخاص بإدارات المكتبات الجامعية، هذا الأخير الذي يعد عاملاً مهماً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبة الجامعية.

10- العمل على وضع سياسات وإستراتيجيات إدارية تعمل على تدعيم المكتبات الجامعية الجزائرية لتقديم خدمات أكثر جودة تمكّنها من الحصول على مواصفات الأيزو العالمية.

ج- نموذج مقترح حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية:

يوضح الشكل (5) الموالي التفاعل بين كل من إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، فمن خلال هذا النموذج حاولنا أن نبرز الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية، وهذا من خلال ما تقوم به هاته المكتبات من تحسين مستمر في أدائها، وكذا التدريب والتكوين الدائم للموظفين لديها، إضافة إلى مشاركة كل منتسبي الكلية أو الجامعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تخص تزويد المكتبة بالكتب أو إدخال التقنيات الحديثة للتسيير المكتبي و...، إضافة إلى هذا القيام بالبحوث الدائمة لأجل تطوير مهارات وكفاءات العمال وإدخال أساليب تقنية حديثة لأجل كسب رضا الطلاب ومسايرة المكتبات الجامعية العربية والعالمية.

إن التزام المكتبات الجامعية بالخصائص والميزات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من شأنها أن تساهم في تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة وكذا تحقيق أهداف المكتبة

بخاصة تعزى لمتغيرات السن والخبرة والمستوى التعليمي، وهذا ما أثبتته المؤشرات الإحصائية التي اعتمدها، والتي من بينها تحليل ANOVA واختبار شيفي.

5- أشارت الدراسة الميدانية إلى أن هناك إدراكا واسعا من قبل الإداريين العاملين في المكتبات الجامعية محل الدراسة بأهمية تحقيق الميزة التنافسية لمكتباتهم من أجل كسب رضا الطلاب ومواكبة المكتبات العربية والعالمية، حيث لاحظنا إدراكا معتبرا للمؤشرات التي اعتمدها، والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التماثل.

6- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة الخاصة بمفردات العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لأهمية تحقيق الميزة التنافسية لمكتباتهم من أجل كسب رضا الطلاب ومواكبة الجامعات العربية والعالمية، وهذه الفروق كانت بخاصة تعزى لمتغيري السن والمستوى التعليمي والتي من بينها تحليل ANOVA واختبار شيفي.

7- أشارت الدراسة الميدانية إلى أن إدارة الجودة الشاملة تحقق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية الجزائرية محل الدراسة، حيث لاحظنا إدراكا معتبرا للمؤشرات التي اعتمدها (معامل ارتباط قوي ومعامل انحدار ايجابي وقوي).

8- بناءً على ما ورد في جانب التحليل الإحصائي للاستبيان، والذي تبين فيه مدى ارتباط تحقيق الميزة التنافسية بإدارة الجودة الشاملة، فإنه يمكننا القول إن الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هو الأساس لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المكتبات الجامعية.

ب- التوصيات والمقترحات:

انطلاقاً من النتائج السالفة الذكر، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين القائمين على شؤون الجامعات عموماً والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص من الاستفادة من الالتزام بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، تتمثل في النقاط التالية:

1- اختيار قيادات المكتبات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية علمية وإدارية، وإعدادها لتصبح من العوامل التي تساعد على توفير مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والتجديد، ضمن إطار الجودة الشاملة.

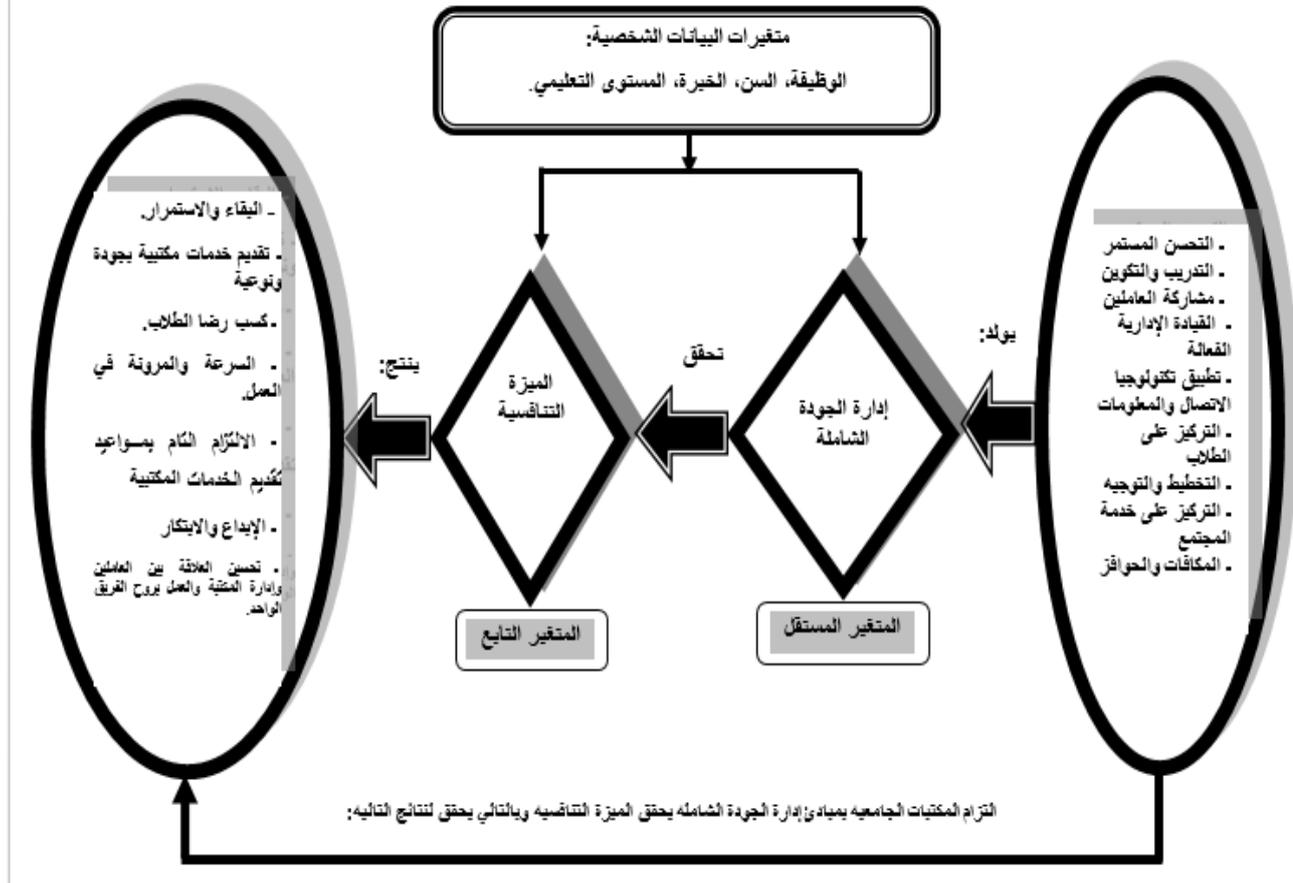
2- العمل على إنشاء وحدات خاصة لضمان الجودة في الجامعات والمكتبات الجامعية وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي لها.

3- تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية جامعية راسخة لدى جميع الأفراد المتعاملين مع المكتبات الجامعية، سواء

والباحثين، والسرعة في العمل، والمرونة، والاحترام، و... إن هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيانات الشخصية والتي تخص السن، الخبرة، والمستوى التعليمي، كشرط لتطبيقه، باعتبار أن هذه المتغيرات كان لها تأثير مباشر في إجابات مفردات العينة محل الدراسة، حيث لاحظنا من خلال الدراسة السابقة أنه كلما كان الأفراد كباراً في السن، وذوي خبرة ومستوى تعليمي عالٍ كانت النتائج أكثر دقة وإيجابية.

الجامعية والكلية والجامعة والمجتمع على حد سواء، مما يجعل المكتبات الجامعية خصوصاً والجامعة عموماً موضع احترام عند المتعاملين معها عموماً والطلبة والمجتمع على وجه الخصوص، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في مختلف الميادين ومنها على سبيل المثال: تحقيق ميزة تنافسية فيما يخص تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المكتبية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والإبداع والابتكار، والجودة والنوعية في الخدمات المكتبية المقدمة، والعلاقة الجيدة مع الطلبة والأساتذة

الشكل (05): نموذج مقترح حول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية



والتخطيط والتوجيه، و...، مما يساعد على التحسين في نوعية وجودة الخدمات المقدمة للطلاب والأساتذة والباحثين وكل المتعاملين مع المكتبات الجامعية عموماً والمكتبات الجزائرية خصوصاً، وبالتالي المساعدة على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وهذا ما يكسبها الاحترام من طرف المجتمع ويحقق لها الميزة التنافسية من حيث السرعة في الأداء، والإبداع والابتكار، والجودة في تقديم الخدمات، واحترام أوقات العمل، و...، مما يكسبها طابع الدولية بالمقارنة مع مثيلاتها من المكتبات الجامعية العربية والعالمية.

الخاتمة:

1- لقد تبين بشكل جلي من خلال ما ورد في هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي، أن إدارة الجودة الشاملة تعد طريق النجاح بالنسبة للمكتبات الجامعية عموماً والمكتبات الجامعية الجزائرية على وجه الخصوص، إذ تساعد على الالتزام في العمل أثناء تقديم الخدمات المكتبية من خلال التحسين المستمر، والتدريب والتكوين الدائم للعاملين ومشاركتهم وتحفيزهم من خلال مكافئتهم، والقيادة الإدارية الفعالة، وتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والتركيز على الطلاب،

المصادر والمراجع

- أحمد سيد مصطفى، (2000)، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الكتب، ص 19.
- إدريس جعفر عبد الله موسى وآخرون (2012)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، المجلد الثالث، العدد السابع، أماراباك: المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ص 44.
- حسين المقيد عاهد مطر، (2006)، واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. ، ص 76.
- الطويل أكرم أحمد رضا، احمد عوني أحمد عمر آغا، (2010)، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، عدن، المؤتمر العلمي الرابع حول "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة".
- العاني خليل إبراهيم محمود، مها عبد الكريم حمود الراوي، (2007)، العدد 14، مداخل لبناء أنظمة الجودة في الجامعات العراقية، بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، ص 222.
- عبد الله السقاف حامد، (1995)، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، ص 34.
- علي لرقط، (2009)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. المبررات والمتطلبات الأساسية: "دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الانسانية جامعة الحاج الأخضر. باتنة"، الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التربية جامعة باتنة، ص ص 8،40.
- محجوب بسمان فيصل، (2003)، الدور القيادي لعمداء الكليات في
- الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 138.
- المرسى جمال الدين محمد وآخرون، (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الإسكندرية. مصر، الدار الجامعية، ص 20.
- مزغيش عبد الحليم، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، ص 59.
- النجار فريد، (2000)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، ص 74.73.
- الوادي محمود حسين، الزغبى على فلاح: (2011)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية "دراسة تحليلية"، العدد 8، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- الوليد هلاي، (2009)، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 25.
- يحضيه سملاي، (2003)، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل، الجزائر. ص 177. 178.
- المراجع الأجنبية**
- G. garbaldi, (1994). Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, ed. D'organisation, P95.
- Lynch. R. (2000). Corporate Strategy, USA, New jersey: Prentice hall, P502.
- M. Porter, (1986). L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter-éditions.P85.

The Importance of the Application of Total Quality Management Principles in the Realization of the Competitive Advantage for the University Libraries

"A Field Study of Sample of Algerian University Libraries

*Mourad Charif **

ABSTRACT

This study aims to identify the importance and the role of the application of the principles and foundations of total quality management in achieving competitive advantage for university libraries, a field study of a sample of Algerian university libraries and that is depending on the descriptive and the analytical approach to expose information and facts. To achieve this goal, we discussed the theoretical framework for this research by addressing the following approaches: the most important concepts and theoretical foundations concerning the management of the total quality management, competitive advantage and the importance of applying the principles of total quality management in achieving competitive advantage for university libraries. After that, we expose the attempt to discuss the possibility of the effect of commitment to the principles of total quality management in achieving competitive advantage for a group of Algerian university libraries, by selecting a sample composed of various Algerian university libraries, situated in some Algerian universities, such as (University of Batna, University of Setif, University of M'sila, University of Bordj Bou Arreridj) and this in the goal that our study will be more accurate and objective. Moreover, we focused on the managers and heads of departments and administrators university libraries as they are the responsible for the administration and management of these libraries, when we took a random and a suitable sample composed of 50 individuals. To achieve this purpose, we relied on the questionnaire as an essential tool then its distribution based on several ways, such as: the interview, the phone, and the distribution by the way of Internet. In order to be able to get meaningful and true results, we relied on the statistical method through a set of indicators as: the repetitions, the arithmetic middle, the deviation standard, the similarity coefficient, the test of the variance, correlation coefficient, the coefficient of determination and the regression coefficient. The study reached to achieve an important part of general hypothesis where it turns out that there is a wide reconnaissance for administrators university libraries in the field of the importance to adopt the principles of the total quality in order to achieve the competitive advantage in comparison with those of Arab and international universities libraries. A modal has been proposed according to this study, where the Arab Algerian university libraries can benefit from it in the future.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, University Libraries, Algeria.