

القيادة التحويلية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات
الجامعية المركزية: دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة
The Role of Transformative Leadership in Applying Global Quality
Management in Central University Libraries: A Case Study of the Skikda
University Central Library

تاريخ الاستلام : 2019/10/27 ؛ تاريخ القبول : 2020/02/12

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية لجامعة سكيكدة، ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين البالغ عددهم 24 عاملاً، حيث تم اختيار عينة قصدية مكونة من 15 مكتيباً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تمتع القيادة الإدارية للمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة ببعض أبعاد القيادة التحويلية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية؛ إدارة الجودة الشاملة؛ مكتبات جامعية مركزية؛ دراسة حالة؛ مكتبة مركزية بجامعة سكيكدة

صالح دياح*

خالدة هناء سيدهم

مخبر التطبيقات النفسية في الوسط
العقابي
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ،
باتنة، الجزائر-

Abstract

The objective of this study is to identify the role of transformative leadership in implementing global quality management in central library of Skikda University. The study adopted the descriptive analytical method, as well as the questionnaire which was used as a key tool for data collection. The study community consisted of 24 central library staff, from whom a purposive sample of 15 librarians was selected. The study reached a number of results, the most important of which are: The administrative management staff of the central library in Skikda university enjoys some of the transformative leadership dimensions, in addition to a somewhat positive relationship between the dimensions of transformative leadership and the application of global quality management, the study also made some recommendations that serve its objectives.

Keywords: Transformative Leadership; Total Quality Management; Central University Libraries; Case Study; Skikda University Central Library.

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier le rôle du leadership transformateur dans la mise en œuvre d'une gestion total de la qualité dans la bibliothèque centrale de l'universitaire de Skikda. Pour atteindre cet objectif, l'étude a adopté la méthode analytique descriptive, ainsi que le questionnaire utilisé comme outil pour la collecte de données. Quant à la communauté d'étude, elle était composée de 24 employés, parmi lesquelles on a sélectionné un échantillon choisi à dessein composé de 15 bibliothécaires. L'étude est parvenue à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont : La direction administrative de la bibliothèque centrale de l'Université de Skikda jouit de certaines des dimensions de la direction transformatrice, en plus d'une relation quelque peu positive entre les dimensions du leadership transformateur et l'application d'une gestion total de la qualité ; l'étude a par ailleurs formulé certaines recommandations qui servent ses objectifs

Mots clés: Leadership transformateur; gestion total de la qualité; bibliothèques universitaires centrales; étude de cas; bibliothèque centrale de l'Université de Skikda

* Corresponding author, e-mail: salah51dayah@gmail.com

I - مقدمة

تعد المكتبات الجامعية المركزية الركيزة الأساسية والدعامة الأولى لأي جامعة كونها تضطلع بدور رائد في إمداد الجامعة الأم بمصادر التعلم والتعليم والبحث العلمي، ما جعلها من أهم الأدوات والأجهزة الأكاديمية التي تعتمد عليها الجامعات العصرية في القيام لوظائفها وأداء رسالتها وتحقيق أهدافها المختلفة، لكن مع مطلع الألفية الثالثة وجدت هذه الفئة المتميزة من المكتبات نفسها أمام موجة من التحديات الجامحة، التي زادت من حدتها عوامل عديدة أبرزها ظاهرة العولمة والانفجار المعرفي والثورة الرقمية؛ إلى جانب تزايد أعداد المستفيدين وتغير احتياجاتهم وتعمدها، هذه العوامل امتدت بظلالها مشكلة ضغوطا غير مسبوقه جعلت المكتبات الجامعية المركزية تدرك بأنها لكي تتمكن من تحقيق أهدافها في الوقت الراهن وفي المستقبل فإنها بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية تحويلية ماهرة تمكنها من إعادة اختراع ذاتها وهيكله أعمالها وإجراءاتها؛ بدلا من المداخل والنماذج القيادية التقليدية الجامدة التي تتبعها والبدء بتبني أنماط قيادية عصرية تعينها على قيادة عملية التغيير بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة عن طريق تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية حديثة تمنحها القدرة على حسم عملية التكيف والتوافق مع هذه التحولات السريعة والتطورات الجارية، ومن بين أبرز هذه المفاهيم هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد كأسلوب إداري معاصر ومنهج شامل ومتكامل يساعد المكتبات الجامعية المركزية على تجويد العمل وتحسين خدماتها والارتقاء بأدائها وتلبية احتياجات المجتمع الأكاديمي المحيط بها وسبق توقعاته، فالقائد التحويلي وأسلوبه في القيادة هما القوة المحركة لنجاح المكتبات الجامعية المركزية الطموحة. ومن خلال ما تقدم وتأسيسا عليه فإن إشكالية الدراسة تنحصر في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة الجامعية المركزية لجامعة سكيكدة؟**

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تتوفر القيادة الإدارية للمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة على أبعاد القيادة التحويلية؟

- ما هو تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية لجامعة سكيكدة؟

- **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- تحديد مدى توفر القيادة الإدارية للمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة على أبعاد القيادة التحويلية.

- معرفة مدى توجه المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- الكشف عن أثر أبعاد القيادة التحويلية التي تتوفر في القائد الإداري للمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعا أساسيا وجوهريا هو القيادة التحويلية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية المركزية، إذ يعد من الموضوعات العصرية الجديرة بالبحث والدراسات في مجال المكتبات الجامعية، حيث نجحها في تحقيق أهدافها مرهون بامتلاكها لقيادات إدارية تحويلية فعالة قادرة على تحديد الرؤى والأولويات، والتفكير بطريقة إستراتيجية تقود إلى الإبداع والابتكار

والتعامل مع المنافسين بكفاءة وذكاء.
- كما تكمن أهمية الدراسة أيضا في توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية المركزية.

- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لتحقيق أهدافها ولانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كفيما وكما وتفسيرها تفسيراً موضوعياً للوصول إلى النتائج المتوقعة للدراسة.

- الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى قام بها: محمود عبد الله محمد (2013) بعنوان: "دور نمط القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل". هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحولية بأبعادها (التأثير الفعلي، الحفز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، الكلفة، الإبداع) بالمستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 96 مديراً من سبعة مستشفيات. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الميزة التنافسية تتأثر وترتبط بالنمط القيادي التحولي. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستويات العالية لأبعاد القيادة التحولية في المستشفيات المبحوثة وتعزيز هذا النمط القيادي حيث أنه يساهم في تحقيق عدة أبعاد الميزة التنافسية.

2- الدراسة الثانية: قام بها كل من الساعاتي عفاف حسن هادي و المساري محمود عايد حسن (2015) بعنوان: "أثر سمات القيادة التحولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان" تهدف الدراسة إلى معرفة أثر سمات القيادة التحولية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 100 مديراً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحولية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. أما أبرز التوصيات فكانت ضرورة العمل على رفع على مستوى مشاركة الأفراد العاملين في الشركة من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وإظهار اهتمامهم بأفكارهم وآرائهم الذي سينعكس على أدائهم.

3- الدراسة الثالثة: قام بها كل من جبلاق علي محمد وصدقي أحمد محمود سعيد (2017) بعنوان: "دور أبعاد القيادة التحولية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب". تهدف الدراسة إلى معرفة دور ابعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي- الكاريزمي- الحفز الإلهامي- الاهتمام الفردي- الإستشارة الفكرية) في نجاح خدمة الجودة الشاملة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 120 فرداً من العاملين في مستشفيات جامعة حلب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحولية في خدمة الجودة الشاملة بالمستشفيات المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة في مستشفيات حلب ببحث روح التعاون بين العاملين من خلال

المؤتمرات والندوات التي تعقدها الإدارة، كما أوصت بضرورة إشاعة ثقافة القيادة التحويلية من خلال البرامج التدريبية للعاملين (الأطباء والإداريين).

1- القيادة التحويلية وأبعادها في المكتبات الجامعية المركزية:

1-1 تعريف القيادة التحويلية: قبل الحديث عن مفهوم القيادة التحويلية لا بد من التطرق إلى تعريف القيادة بشكل عام، فقد اختلفت وتعددت وجهات النظر والمفاهيم التي أعطيت للقيادة من طرف الباحثين في مجال علوم الإدارة، حيث يعرف المكاوي القيادة بأنها: "عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها..." (المكاوي، 2013، ص12)

- بينما يعرفها العلق بأنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة" (العلق، 2016، ص5)

- أما **Drucker** فيرى بأن القيادة في كل من معناها ووضعها الرسمي، وتعريفها الأكثر بساطة، يمكن توضيحها بهذه العبارة: "شخص ما له أتباع" (ستوارت، 2011، ص19)

- في حين يرى **Robbins** بأنها: "القدرة على التأثير في المجموعة لإنجاز أهداف محددة" (Robbins, 2006, p 314)

- و من وجهة نظر **Barrayon** النفوذ أو السلطة المتأتية من قوة التأثير الفرد على واحد أو أكثر من الأفراد الآخرين" (Barrayon, 2006, 179)

إذن وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها: مهارة التأثير التي يمارسها القائد على المرؤوسين خلال تفاعله معهم داخل تنظيم معين، وتوجيههم للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما بالنسبة للقيادة التحويلية فهي الأخرى تعددت التعريفات التي تناولتها باعتبارها جوهر العملية الإدارية، وقد اخترنا البعض منها وفق ما يناسب موضوع الدراسة فهناك من يعرف القيادة بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (الجهني، 2018، ص68)

ويعرف **Bass** القيادة التحويلية: "بأنها القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، وتحفز المرؤوسين لتقديم أكثر مما هو متوقع منهم". (جبلق، 2017، ص304).

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائيا بأنها: القيادة التي يهدف من ورائها القائد الإداري (مدير المكتبة) إلى تحريك الطاقات الكامنة للمرؤوسين وتنميتها وتوجيهها عن طريق التأثير فيهم إيجابيا وتحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو العمل أكثر مما هو متوقع منهم لتحويل المكتبة الجامعية نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1-2 خصائص وسمات القادة التحويليين:

لكي يستطيع القادة التحويليين قيادة إدارة التغيير بفعالية، وتحويل دفة مكتباتهم الجامعية المركزية نحو إدارة الجودة الشاملة، فإنه ينبغي عليهم أن يحوزوا على بعض السمات والخصائص الجوهرية والمتمثلة في: (فرحات، 2011، صص 292-293)

- يحفزون المرؤوسين على أن يعملوا أكثر مما توقعوا أن يعملوه عن طريق زيادة مستوى درايتهم ووعيهم حول أهمية وقيمة تحقيق نتائج معينة.

- يشجعون المرؤوسين على النمو فوق مصلحتهم الخاصة من أجل مصلحة المكتبة.

- يقررون مستويات الحاجة عند المرؤوسين وفق التسلسل الهرمي (يعمل القائد

التعاملي من خلال ثقافة المكتبة على ما هي عليه، في حين يغير القائد التحولي ثقافة المكتبة).

1-3 أبعاد القيادة التحولية: يمكن حصر أبعاد للقيادة التحولية في المكتبات الجامعية المركزية في الأتي: (فرحات، 2011، ص293)

أ- **التأثير المثالي (الموهبة/الكاريزما):** يمتلك القائد رؤية وإحساسا بالرسالة أو المهمة، وينال الاحترام والثقة، ويكتسب تميزا كبيرا من جانب المرؤوسين.
ب- **التأثير الإيجابي:** يعطي القائد أحاديث حيوية، ويزيد من الحماس والتفاؤل، وينقل رؤيته بكل فصاحة وثقة.

ج- **تنشيط الذهن:** يعزز القائد النظرة الجديدة التي تخالف كل ما هو قديم، ويشجع على الإبداع والابتكار، ويركز على استخدام الذكاء، والإستراتيجيات والأهداف.

د- **مراعاة مشاعر المرؤوسين:** يعطي القائد اهتماما شخسيا لكل الأفراد، ويجعل كل فرد يشعر بقيمته وبأن كل إسهام للفرد مهم. ويدرب وينصح ويقدم تغذية مرتدة بأساليب سهلة يتقبلها ويفهمها ويستخدمها كل فرد في الجماعة من أجل تطوير الذات. ويمكن أن نضيف بعدا خامسا هو:

هـ - **التمكين:** التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحولية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المستفيدين ومشكلاتهم واحتياجاتهم. (الساعاتي، 2015، ص1316)

2- إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الجهود التي تبذل بهدف تعظيم القوة التنافسية للمنظمات عن طريق تنسيق جهود أفراد المنظمة في العمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات (Goetsch, 2002, p 30)

- وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية كما أورد هاني وجيه جبر نقلا عن ما أورده النجار هي: "عبارة عن ثقافة جديدة يجب أن تتبناها الجامعات ومكتباتها باعتبار الجودة جزء رئيسي من إستراتيجيتها تعمل على تحسين خدماتها وإشراك جميع الموظفين فيها بغرض رفع معدلات الجودة كونها أداة أساسية لإدارة المكتبة (جبر، 2015، ص17)

- أما بالنسبة لعصام عبيد فإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية هي: "إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية" (عبيد، 2005، ص49)

2-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هي البناء الهيكلي والفكري الذي يستند إليه التطبيق العلمي والعملية لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لفرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمكتبة. (العزاوي، 2005، ص376)

- التزام الإدارة العليا: إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقه وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (الحبيب، 2018، ص132)

- مشاركة وتفويض السلطة للموظفين: تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالقمة غير أنها ينبغي أن تنتشر في مكان و تتخلله بكامله، وستفشل الجودة الشاملة ما لم تقم بمشاركة الموظفين وهم الأدرى بعملهم ووظائفهم أكثر من رؤسائهم، ولذلك فالمدخلات التي يقدمها الموظفون حيوية لتحسين النظام و إحدى مسؤوليات المدير أو الرئيس التدريب المستمر للموظفين على طرق إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم في قرارات الإدارة، والاستماع إلى مقترحاتهم ومرئياتهم الرامية لإحداث تغيير في أساليب العمل والأنظمة التي تحكم، والعمل على تنفيذ هذه المقترحات أو المرئيات. (الحداد، 2001، ص ص 134-135)
- التركيز على الاستفادة وتلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وكسب ولاءه.
- لتحسين المستمر: يرى خبراء الجودة أن سر نجاح اليابان في المنافسة هو السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر من خلال أداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء، ويعتمد هذا كله على مشاركة جميع الأفراد من خلال تعرف فرص التحسين، واختيار طرق جديدة، وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات. (سعد، 2009، ص ص 92-93)

2-3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتطلب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية توفر بعض المتطلبات، من أهمها: (الترتوري، 2009، ص 250)

- تهيئة مناخ العمل، والثقافة التنظيمية للمكتبات الجامعية.
- إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز الإداري والفني بالمكتبات الجامعية.
- تعليم وتدريب مستمرين لكافة الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية.
- تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة تكلف بها المنظمة الأم التابعة لها هذه المكتبات.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

II- الطريقة والأدوات :

- **حدود الدراسة:** تتحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:
 - الحدود الجغرافية: اقتصرت الدراسة على المكتبة المركزية التابعة لجامعة سكيكدة.
 - الحدود البشرية: تمثلت في العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة سكيكدة، والذين ستطبق عليهم أداة الدراسة والمقدر عددهم بـ 15 مكتبيا.
 - الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة في الفترة الممتدة من شهر أبريل حتى شهر جوان 2019.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة بمختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية البالغ عددهم 24 عاملا أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة العينة الغير احتمالية، أي عينة قصدية مكونة من 15 مكتبيا.

مصادر جمع البيانات:

- استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية من عينة الدراسة، حيث اشتملت على ثلاث محاور أساسية:
 - **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة واشتملت على الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية

- **المحور الثاني:** اختص بمدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادة الإدارية في المكتبة المركزية المبحوثة.
- **المحور الثالث:** تناول أثر أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة المركزية المبحوثة.

III- النتائج ومناقشتها :

- المحور الأول: خصائص عينة الدراسة:

الجنس	العدد	النسبة المئوية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	06	40	ليسانس	04	26.66	من 01-05 سنوات	06	40
أنثى	09	60	ماستر	02	13.33	من 06-10 سنوات	04	26.66
			دراسات تطبيقية	06	40	من 11-15 سنة	03	20
			مستوى ثانوي	03	20	16 سنة فما فوق	02	13.33
المجموع	15	100%		15	100%		15	100%

الجدول 1: توزيع خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

من خلال الجدول رقم (01) يظهر لنا أن نسبة الذكور بلغت 40% بينما بلغت نسبة الإناث 60% وترجع هذه الزيادة إلى توجه المرأة نحو هذا التخصص في السنوات الأخيرة بقوة كبيرة.

و فيما يخص المؤهل العلمي فإن نسب الجدول رقم (01) تشير إلى أن أعلى نسبة تأهيل علمي كانت من نصيب حملة شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية في علم المكتبات بنسبة 40% ، تليها نسبة 26.66% لحملة شهادة الليسانس، ثم مستوى الثانوي بـ 20%، لتحل نسبة 13.33% بالمرتبة الأخيرة، وعند التمعن جيدا في نسب الجدول رقم (01) يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية في علم المكتبات، وهو مؤشر جيد يدل على أن إدارة المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة تركز على عامل التحصيل الأكاديمي في التخصص، وهو مؤشر جيد كونهم يملكون قدرة أكبر على المضي قدما بمستقبل المكتبة وعلى النهوض بواقع خدمات المعلومات فيها وقيادة التغيير بكفاءة وفعالية.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة وفقا لمدة العمل في المكتبة (الخبرة المهنية) فتشير نسب الجدول رقم (01) إلى أن أفراد العينة من يملكون مدة عمل من [01-05] سنوات بنسبة 40% تليهم نسبة من يملكون مدة عمل من [06-10] سنوات بواقع 26.66% ثم نسبة من يملكون نسبة عمل من [11-15] سنة بـ 20% ثم فئة من يملكون مدة عمل تفوق 16 سنة بنسبة 13.33%.

- المحور الثاني: مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في قائد المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة

السؤال الأول: حسب رأيك، أي من الخصائص الآتية تتوفر في قائدك بالمكتبة المركزية؟

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
00	00	يمتلك رؤية واضحة عن مستقبل المكتبة المركزية
30	09	لديه قدرة على مواجهة المواقف الصعبة
46.66	14	القائد في المكتبة المركزية يحظى باحترام وثقة الجميع
23.33	07	يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق أهداف المكتبة بمختلف الوسائل والطرق
00	00	لا تتوفر فيه أي من الخصائص المذكورة
%100	30	المجموع

الجدول 2: يوضح مدى توفر خصائص التأثير المثالي في القائد بالمكتبة المركزية لجامعة سكيكدة

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن خصائص التأثير المثالي المتوفرة في القائد الإداري بالمكتبة المركزية المبحوثة من وجهة نظر العاملين بها جاءت كالتالي: القائد الإداري يحظى باحترام وثقة العاملين بنسبة 46.66%، وأن لديه قدرة على مواجهة المواقف الصعبة بنسبة 30% ويسعى لتجاوز مختلف العقبات التي تعترض تحقيق أهداف المكتبة بمختلف الوسائل والطرق بنسبة 23.33% إذن تدل هذه الإجابات على القائد الإداري في المكتبة المركزية المبحوثة يملك سمات كاريزمية وموهبة قيادية تدفع المرؤوسين إلى الإقتداء به وتشد من اهتمامهم؛ والاستجابة لتوجيهاته وتعليماته.

السؤال الثاني: ما هي طريقة قائدك بالمكتبة المركزية في اتخاذ القرارات؟

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
13.33	04	يتخذ القرارات بمفرده دون استشارة أحد من المرؤوسين
86.66	11	يشارك المرؤوسين معه في اتخاذ القرارات
00	00	يستشير المرؤوسين ثم بعد ذلك يتخذ القرارات
%100	51	المجموع

الجدول 3: يوضح طريقة اتخاذ القرارات من طرف قائد المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة

يتضح من الجدول (03) أن معظم أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 11 فردا بنسبة 86.66% قد أكدوا بأن القائد في المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة يشاركهم في اتخاذ

القرارات حيث يتيح للمرؤوسين المشاركة الفعالة في العملية الإدارية بشكل عام حيث يقوم بعرض المشكلات الإدارية المختلفة عليهم ثم يطلب منهم الحلول البديلة الممكنة وبعد ذلك يتخذ القرار الأمثل، وبالتالي تمكين العاملين ومنحهم الثقة في مجال العمل وهذا يتيح للقائد بالمكتبة المركزية التوصل إلى قرارات أكثر فعالية وجودة من جهة ومن جهة أخرى اكتشاف وتحديد العناصر المتميزة التي يمكن أن تشغل مناصب قيادية في المستقبل بالإضافة إلى ذلك فسمح مشاركة المرؤوسين بأرائهم وأفكارهم يؤدي إلى تعزيز المراقبة الذاتية على أنفسهم وينمي إحساسهم بالمسئولية نحو المكتبة كما يضمن تقبلهم للقرارات لأن الفرد يميل في الغالب إلى تنفيذ القرار الذي شارك في صنعه، وخاصة العاملين في الصفوف الأمامية لأنهم هم من يقع على عاتقهم تقديم خدمات المعلومات والتعامل المباشر مع المستفيدين.

السؤال الثالث: هل يقوم قائدك بتفويض بعض من سلطاته الإدارية لمرؤوسيه؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	93.33
لا	02	6.66
المجموع	15	%100

الجدول 4: يوضح تفويض السلطة في المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة

يشير الجدول رقم (04) إلى إجماع معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة 93.33% بأن قائدهم يفوض بعض من صلاحياته وسلطاته الإدارية لمرؤوسيه؛ ومثل هذه الإجراءات والتصرفات تحفز المرؤوسين أكثر من أجل أداء وظيفي أفضل في المكتبة المركزية لأن الإنابة أو تفويض السلطة والمسؤوليات هو أحد أبعاد التمكين كما يعد وسيلة لتنمية مهارات وقدرات المرؤوسين وتعزيز التزامهم تجاه الأعمال التي قاموا هم أنفسهم بتنفيذها، أضف إلى ذلك أنها ميزة تتيح للقائد الفرصة للإلهام واكتشاف الآخرين ومعرفتهم.

السؤال الرابع: هل قائدك في المكتبة المركزية يشجع التفكير الإبداعي للعاملين؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
يشجع دعم الأفكار والآراء الرامية لتطوير أسلوب العمل	15	100
تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى العاملين داخل المكتبة	00	00
استخدام أسلوب العصف الذهني لاستثارة ذهن العاملين	00	00
لا يشجع	00	00
المجموع	15	%100

الجدول رقم (05) يوضح مدى تشجيع القائد الإداري للتفكير الإبداعي لدى العاملين

بالمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) إجماع كل أفراد عينة الدراسة على أن القائد الإداري بالمكتبة المركزية المبحوثة يشجع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وذلك من خلال دعم الأفكار والآراء التي ترمي لتطوير طرق وأساليب العمل داخل المكتبة بنسبة 100%، وهو ما يدل على أن القائد الإداري في المكتبة المركزية المبحوثة يحاول قدر الإمكان الاهتمام بالطاقات الإبداعية والإبتكارية التي يمتلكها العاملون ويعمل على تنميتها وتطويرها من خلال تحفيزهم وتشجيعهم، وزيادة مستويات درايتهم ووعيهم ليكونوا على قدر من الإبداع من أجل تحقيق أهداف المكتبة.

- المحور الثالث: تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية لجامعة سكيكدة

السؤال السادس: هل تسعى مكتبكم المركزية الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	86.66
لا	02	13.33
المجموع	15	%100

الجدول 7: يوضح سياسة المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة تجاه الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (07) أن النسبة الغالبة من إجابات أفراد عينة الدراسة بواقع 86.66 % جاءت بأن المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة تهدف الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ما يعني أنها تملك رؤية إستراتيجية واضحة ومعلنة لجميع العاملين فيها، وأن القائد فيها يدعم التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة.

السؤال السابع: ما هي المبادرات التي يقوم بها القائد في المكتبة المركزية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع أقسام المكتبة المركزية	14	60.87
اتخاذ القرارات بناء على البيانات والمعلومات الصحيحة لا على التكهنات والآراء الفردية	09	39.13
إسناد الوظائف والمهام للعاملين في ضوء تخصصاتهم ومؤهلاتهم	00	00
المجموع	23	%100

الجدول رقم(10): مبادرات القائد الإداري في المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من خلال الجدول رقم (10) تبين أن النسبة الغالبة من عينة الدراسة بواقع 60.87% قد أكدت بأن القائد الإداري يقوم بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جميع الأقسام الإدارية والفنية للمكتبة المركزية المبحوثة لتعريف العاملين وزيادة وعيهم بأهداف الجودة الشاملة المراد تحقيقها، كما يعمل جاهدا لكي يقوم بتوصيل الرؤية والسياسة

العامّة وأهداف المكتبة المركزيّة؛ وجعل الجودة الشاملة هاجسا لدى جميع العاملين بالمكتبة، فيما ترى نسبة 39.13% من أفراد عينة الدراسة بأن القائد يقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بسياسة وأهداف للمكتبة المركزيّة بناء على خلفية قوية من البيانات والمعلومات الصحيحة لا على أساس التكهنات والآراء الفرديّة الشخصية، ويتطلب هذا وجود قنوات اتصال فعالة في كافة المستويات الإداريّة للمكتبة المبحوثة. أضف إلى ذلك أن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الصحيحة يعتبر من بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

السؤال الثامن: هل يهتم قائدكم في المكتبة المركزيّة بتلبية احتياجات المستفيد؟

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات	
53.33	08	إشراك المستفيد في عملية اختيار مصادر معلومات جديدة	يهتم
46.66	07	تقديم الخدمات المعلوماتية التي تحقق رضا المستفيد	
00	00	قياس مدى رضا المستفيد عن جودة خدمات المعلومات المقدمة	
00	00		لا يهتم
%100	15		المجموع

الجدول رقم (08) يوضح مدى اهتمام المكتبة المركزيّة لجامعة سكيكة بالمستفيد

من خلال بيانات الجدول رقم (08) يتضح بان نسبة 53.33% من أفراد عينة الدراسة ترى بأن القائد في المكتبة المركزيّة يحرص على الاهتمام بالمستفيد (الطالب والأستاذ) والتركيز عليه وذلك من خلال إشراكه وأخذ رأيه عند عملية اختيار مصادر معلومات جديدة (كتب، دوريات، مراجع..). فيما ترى نسبة 46.66% بأن القائد بالمكتبة المركزيّة يحرص على تقديم الخدمات المعلوماتية التي تحقق رضا المستفيد وتلبي رغباته وتؤدي إلى كسب ولاءه وهذا من خلال توفير المراجع ومصادر المعلومات المتنوعة والحديثة التي يطلبها المستفيد إذن فالقائد في المكتبة المركزيّة المبحوثة يعي جيدا أن الاحتياجات الأساسية، والطلبات المتغيرة للمستفيد هي الحافز لكافة العمليات والأنشطة داخل المكتبة؛ وبأنها المبدأ الأساس الذي يحكم أهداف المكتبة، لذا فهو يسعى إلى توفير المراجع المتنوعة والحديثة وتقديم الخدمات المعلوماتية التي ترتقي بالصورة الذهنية للمكتبة عند المستفيد وتكسب ثقته وولائه بصفة دائمة، وهو ما سينعكس بالتأكيد على أهداف المكتبة في تحقيق البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة.

السؤال التاسع: هل يتم إشراكك في عمليات التحسين المستمر للخدمات وأداء العمل؟

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
60	10	نعم
40	05	لا
%100	15	المجموع

الجدول 10: يوضح مشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر داخل المكتبة المركزيّة بجامعة سكيكة

نلاحظ من الجدول رقم (10) بأن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة ترى بأنه يتم إشراكها في عمليات التحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمات وأداء العمل الفني والإداري ويدل ذلك على أن القائد الإداري بالمكتبة المركزية يؤمن بأن تمكين العاملين من المشاركة الكاملة في عمليات التحسين المستمر يؤدي إلى تحسين كفاءة الأنشطة الفنية والإدارية وجودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيد، وبالمقابل ترى نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم إشراكها إطلاقاً في عمليات التحسين المستمر، وقد يعزى ذلك إلى مراعاة إدارة المكتبة المركزية المبحوثة للمسميات الوظيفية والمؤهلات العلمية، وهو مؤشر يبعث على القلق نوعاً ما لأنه يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وحتى على المناخ التنظيمي السائد.

السؤال العاشر: هل يولي قائدكم في المكتبة المركزية بالموارد والكفاءات البشرية

الخيارات	التكرارات	النسبة المنوية
يهتم	12	80
توفير التدريب المستمر للعاملين لتحسين جودة أدائهم		
اعتماد التوصيف الوظيفي الدقيق للعاملين في المكتبة	00	00
اعتماد نظام الحوافز والمكافآت للعاملين من أجل تحفيزهم لتحسين جودة الأداء لديهم	00	00
إستقطاب الموارد البشرية المتخصصة والمتميزة	00	00
لا يهتم	03	20
المجموع	15	100%

الجدول رقم(12): يوضح مدى اهتمام القائد في المكتبة المركزية لجامعة سكيكة بالموارد والكفاءات البشرية

من خلال الجدول رقم(12) يتضح بأن أغلبية الأفراد المبحوثين والمقدر عددهم بـ 10 أفراد أي ما يعادل نسبة 80 % قد أقرروا بأن القائد بالمكتبة المركزية المبحوثة يهتم بالموارد البشرية من خلال توفير التدريب المستمر واللازم لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية للمكتبة المركزية المبحوثة من أجل تنمية مهاراتهم؛ وتطوير كفاءاتهم وتحسين أدائهم ما يساهم في خلق بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتطلب برامج تدريبية ذات جودة عالية ومستمرة.

IV - الخاتمة :

تناولت الدراسة الحالية دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المركزية، وذلك من خلال دراسة حالة للمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة بأن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من فئة التوظيف الحديث (أقل من 05 سنوات) مما يساعد على أن يكونوا بيئة خصبة لتعميق ثقافة إدارة الجودة الشاملة وإرساء مبادئها.
- أظهرت نتائج الدراسة اتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على توفر بعض أبعاد القيادة التحويلية لدى القائد بالمكتبة المركزية لجامعة سكيكدة، لكن بدرجات متباينة وتتمثل هذه الأبعاد في التأثير المثالي يليه، بعد الاستثارة الفكرية (تنشيط الذهن) ثم يليه بعد التمكين.
- إن تفويض بعض السلطة والمسئوليات، واستشارة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم الفرصة لإبراز مواهبهم، والرفع من الروح المعنوية لديهم وتشجيع التفكير الإبداعي لهم؛ كلها مؤشرات توحى بأن النمط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري في المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة هو نمط القيادة التحويلية ما يساعد على تنفيذ عملية التغيير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية.
- توفر ممارسة بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة كدعم الإدارة العليا، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والتركيز على المستفيد (الطالب، الأستاذ) يعد بمثابة حجر الأساس للتحويل نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة.
- كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية المتوفرة في قائد المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التأثير المثالي في المرؤوسين وإيجاد روح الحماس؛ والتعاون والاندفاع وإطلاق طاقاتهم الكامنة وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء نحو المكتبة وهو ما يخلق بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- عقد دورات تدريبية حول القيادة الإدارية لتدريب رؤساء الأقسام والشعب الإدارية والفنية بالمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة، وتنمية قدراتهم وتعميق مهاراتهم حول كيفية تبني الأنماط القيادية الملائمة؛ وفي كيفية قيادة مرؤوسيه؛ وبناء فرق العمل بما يضمن التنفيذ الكلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح.
- التكنيف والتوسيع من ممارسة نمط القيادة التحويلية وإشاعة ثقافتها في المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة كونه من أكثر الأنماط القيادية ملائمة مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة العمل على إشراك جميع العاملين في كل الأقسام والمستويات الإدارية للمكتبة المركزية بجامعة سكيكدة، دون أي اعتبار للمؤهلات العلمية أو المسميات الوظيفية والابتعاد عن المركزية، والابتعاد عن الأوتوقراطية والمركزية، فالقيادة الفعالة من أجل الجودة تتطلب وجود علاقات إنسانية قوية بين القائد وجميع المرؤوسين بدون استثناء داخل المكتبة المركزية محل الدراسة.
- ضرورة اعتماد إدارة المكتبة المركزية على التوصيف الوظيفي الدقيق لوظائف العاملين وإسناد المهام والأعمال للعاملين في ضوء تخصصاتهم ومؤهلاتهم لأنه تخصص وكفاءة ووظيفة العاملين يؤثر بشكل كبير على جودة أداء وخدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين.

المراجع

1. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2013
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2016
3. روبيرت ستيوارت، تنمية قادة المكتبات: دليل تنمية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، 2011
4. Stephen Robbins, Organization behavior :concept-controversies- applications, prentice hall, New jersy,2006
5. Jean-Pierre Barrayon, Des managers et des homes,dunod,paris, 2006
6. نعيم عطاء الله الجهني ، شايع بن خالد القحطاني ، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018
7. علي محمود جبلاق، أحمد محمد سعيد صدقي (2017)، دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد8 (المجلد2)، فلسطين: جامعة القدس، ص ص 301-313. على الخط:
<https://journals.quo.edu/index.php/eqtsadia/article/view/1697&ved>
8. ثناء إبراهيم موسى فرحات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ، 2011
9. المرجع نفسه
10. عفاف حسن هادي الساعاتي،محمود عابد حسن المساري (2015)، اثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل،العدد3(المجلد23) العراق:جامعة بابل،ص ص 1309-1332.على الخط:
<https://www.iasj.net/iasj%3Ffunc%3Darticle%26ald%3D108113&ved>
11. David goetsch , Introduction to total quality productivity ,competitiveness, prentice hall, new jersy,2002
12. هاني وجيه جبر، الخطة الإستراتيجية وتجويد العمل في المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة النجاح الوطنية أنموذجا، دار زهدان ،عمان، 2015
13. عصام محمد عبيد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2005
14. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة،دار اليازوري عمان، 2005
15. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-الأساسيات- شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018
16. فيصل عبد الله حسن الحداد، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001
17. وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009
18. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد، عمان، 2009