



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

اثر استخدام ستة سيجما في تحسين جودة الخدمات المكتبية  
دراسة حالة الخدمات المكتبة لبلدية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور:

جلط ابراهيم

من إعداد الطالبتين:

❖ بعلي وهيبة

❖ درافل خيرة

لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د. بوساحة محمد خصر
مشرفا و مقرا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د. جلط ابراهيم
عضوا مناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	د. معزوز فتح الله

السنة الجامعية:

2019-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

بسم الله أبدأ كلامي

الذي بفضلته وصلت لمقامي هذا أهدي ثمرة

عملي إلى صاحبة المعالي ، إلى من سهرت الليالي من أجلي ، إلى من

ذرفت الدموع الغوالي ، إلى أمي الحبيبة \*\*سعدة\*\* ، وإلى من كان بجانبني

طوال أيامي ، إلى من خفف عني آلامي ، إلى من تعذب من أجل تحقيق أحلامي ، إلى والدي

الحبيب \*\*صالح\*\* إلى الشمعة التي لازالت تنير دربي بدعائها عجوزتي الغالية

\*\* الحاجة خيرة\*\* إلى من زرع في نفسي الطموح والمثابرة وأعاني كثيرا في إعداد

هذه المذكرة زوجي ورفيق العمر الغالي \*\*عبدالقادر\*\* إلى أعلى من كل غالي أبنائي

\*\*مليك عبدالرحمن ومرهم أحلام\*\* إلى براعم وكتاكيت الأسرة \*\*إيناس وإسراء\*\* إلى جميع الأهل

والأحباب وكل من تجمعني بهم صلة الرحم من أخواتي وأخي ، إلى ينابيع الصدق الصافي ،

إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة ، صديقاتي وأصدقائي ، إلى زملائي ، زميلاتي في العمل

التي من ساعدتني كثيرا في انجاز هذه المذكرة **بعلبي وهيب** .

إلى من علمونا حروف من ذهب وكلمات من درر وأسمى وأجلى عبارات في القلم

وصاغوا لنا من عملهم حروفا ومن فكرهم منارة لنا سيرة العلم والنجاح ،

أساتذتنا الكرام ، وإلى كل طالب علم إلى كل من ساندني وشجعني من قريب

أو بعيد إلى من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي أهدي هذا العمل المتواضع

راجية من المولى عز وجل القبول والنجاح -آمين-

خيرة



## الشكر

إن كان من الشكر فهو للواحد القهار نحمده على عونه

و فضله الذي أتممنا به هذا العمل و يجعله لنا في ميزان

الحسنات يوم لا ينفع لا مال و لا بنون إلا ما قدمته يداه .

عن ابي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس، لم يشكر الله "

رواه احمد و ابو داوود والبخاري وصححه الالباني

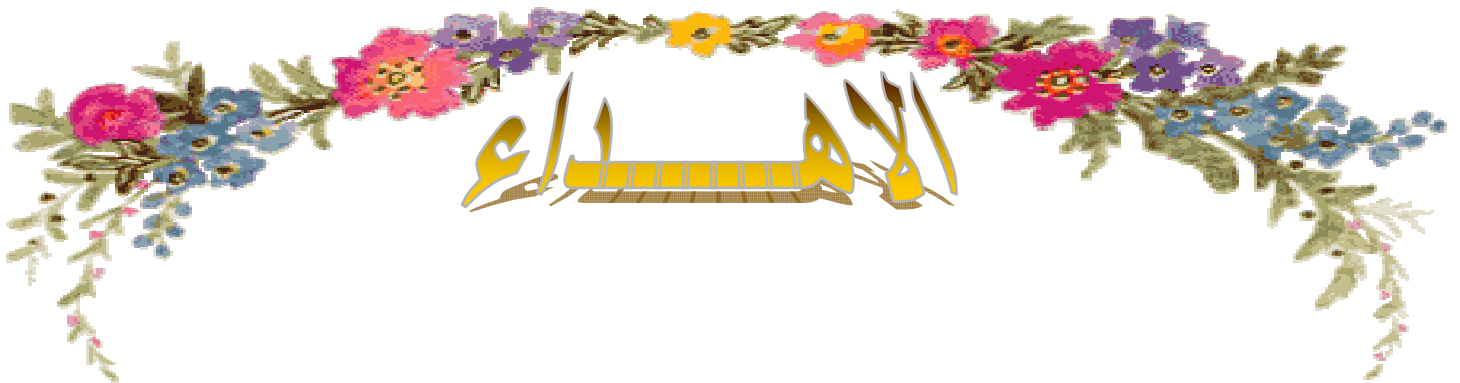
نتقدم بجزيل الشكر و جميل العرفان و الامتنان إلى الأستاذ المحترم

"جلط إبراهيم" أولاً لقبوله الإشراف على مذكرتنا و ثانيا لسعة صبره و ثالثا لأمانته

معنا و قيامه بواجبه المهني حيالنا بكل صدق و إخلاص والى الأستاذ بوعمره فتحي.

إلى مدير المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية و إلى العاملين بها.

و إلى كل شخص ساعدنا في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب.



اللهم لك الحمد و الشكر و سبحان الله ذو الجلال و الإكرام الذي وفقني بهذا  
وما كنت الا بإذنه و الصلاة على الحبيب محمد خاتم الانبياء و على اله  
وصحبه الاطهار

قال تعالى :وقضى ربك الا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين احسانا- سورة الاسراء  
الى من اعطتني الحب و الحنان و رعتني دائما باهتمام الى اروع الناس  
واجمل احساس

.....امي الغالية.....

الى من انار دربي و زرع الفرحة في قلبي

الى من رافقني في مشواري و كل ايامي

.....ابي الغالي.....

إلى إخوتي و أخواتي سعاد ، جمال ، أمين علي ، مروة ، و إلى الكتاكيت  
روان و ميرال و إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد إلى بختة ، خيرة  
سامية ، فاطمة ، حنان و خاصة فاطمة بركشان

إلى جميع الاساتذة و طالبة ماستر 2 إدارة أعمال و بالخصوص لميس  
زوليخة ، حورية ، مروة ، ربيعة.

## وهيئة

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير استخدام ستة سيجما على تحسين جودة

الخدمات المكتبية دراسة حالة خدمات المكتبة العمومية -تيسمسيلت -



حيث تهدف من خلالها إلى إزالة الغموض حول مفهوم ستة سيجما والتعرف على مراحل تطبيقها وعلى جودة الخدمات المكتبية ما يرتبط بها .

تركز منهجية ستة سيجما على التحسين المستمر والمعرفة بحاجات ومتطلبات القراء وبأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة وحل المشاكل بإيجاد الأساليب وتحديد الحلول من خلال منهجية ديماك للتحسين ومنهجية التصميم التي تحد من عيوب الخدمة المقدمة .

### الكلمات المفتاحية

ستة سيجما ، الجودة ، جودة الخدمات المكتبية .

## Résumé

Cette étude portait sur l'impact de l'utilisation de Six Sigma sur l'amélioration de la qualité des services de bibliothèque,

Étude de cas sur les services de bibliothèque publique –

Qui vise à démystifier le concept Six Sigma et à identifier les étapes de son application, ainsi que la qualité des services bureautiques associés.

La méthodologie Six Sigma est axée sur l'amélioration continue, la connaissance des besoins et des exigences des lecteurs, le minimum d'erreurs, les coûts possibles, la résolution de problèmes, la recherche de méthodes et l'identification de solutions via la méthodologie d'amélioration DIMAC , ainsi que de méthodes de conception permettant de réduire les imperfections de service.

## les mots clés

Six Sigma, qualité, qualité des services de bureau.

فهرس المحتويات

الاهداء

الشكر

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الاختصارات و الرموز

أ..... مقدمة العامة

**الفصل الاول : مفاهيم عامة حول ستة سيجما و جودة الخدمات المكتيبية**.....1

تمهيد .....ص2

**المبحث الاول : مفاهيم عامة حول ستة سيجما**.....ص3

**المطلب الاول : مفهوم ستة سيجما**.....ص3

**المطلب الثاني : منهجية ستة سيجما**.....ص08

**المطلب الثالث : خطوات ، مراحل و ادوات تطبيق ستة سيجما**.....ص15

**المبحث الثاني : جودة خدمات المكتيبية**.....ص22

**المطلب الاول : اساسيات حول الجودة**.....ص22

**المطلب الثاني : مدخل للجودة الخدمات**.....ص28

**المطلب الثالث : اليات تحقيق جودة الخدمات المكتيبية**.....ص37

**المبحث الثالث : دراسات السابقة**.....ص44

**المطلب الاول : دراسات عربية**.....ص44

**المطلب الثاني : دراسات اجنبية**.....ص49

**المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية**.....ص55

خلاصة الفصل .....ص57

**الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت**.....ص58

تمهيد .....ص58

المبحث الاول : عموميات عن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت .....	ص60
المطلب الاول : تقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية .....	ص60
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية .....	ص62
المطلب الثالث : مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية و الخدمات المقدمة من طرفها .....	ص64
المبحث الثاني : تحليل و عرض نتائج الدراسة الميدانية .....	ص66
المطلب الاول : طريقة و اسلوب الدراسة الميدانية .....	ص66
المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان و مناقشته بالنسبة للمعلومات العامة .....	ص70
المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستبيان و مناقشته بالنسبة للمتغيرين.....	ص75
المبحث الثالث : نتائج الدراسة بناءا على الفرضيات، والنتائج العامة .....	ص87
المطلب الاول : نتائج الدراسة ، بناءا على الفرضيات الاولى و الثانية .....	ص87
المطلب الثاني : نتائج الدراسة بناءا على الفرضية الثالثة .....	ص90
المطلب الثالث :نتائج عامة .....	ص92
خلاصة الفصل الثاني .....	ص93
الخاتمة .....	ص96
المراجع .....	ص99
الملاحق .....	ص103

قائمة الأشكال:



الرقم	عنوان اسم الشكل	الصفحة
1-1	الأبعاد الرئيسية لمدخل ستة سيجما	08
2-1	مخطط استراتيجي منهجية التحسين المستمر لديماك	10
3-1	منهجية تصميم ستة سيجما	12
4-1	زهرة الخدمات	30
5-1	مفهوم جودة الخدمات	33
1-2	الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	ملحق 1
2-2	توزيع العينة حسب الجنس	71
3-2	توزيع العينة حسب السن	72
4-2	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	73
5-2	توزيع العينة حسب المهنة	74
6-2	توزيع العينة حسب الأقدمية	75
7-2	تحليل البياني لمعامل الارتباط بيرسون	85

الصفحة	العنوان	الرقم
05	مستويات ستة سيجما	1-1
13	الفرق بين منهجية ديماك و منهجية التصميم	2-1
35	أبعاد الجودة	3-1
52	ترتيب الدراسات السابقة	4-1
55	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	5-1
69	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1-2
69	توضيح مقياس ليكرت الخماسي	2-2
69	درجات مقياس الثلاثي	3-2
70	توضيح مقياس الثلاثي	4-2
71	توزيع العينة حسب الجنس	5-2
72	توزيع العينة حسب السن	6-2
73	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	7-2
74	توزيع العينة حسب المهنة	8-2
75	توزيع العينة حسب الأقدمية	9-2
76	التعرف على ستة سيجما	10-2
77	فوائد ستة سيجما	11-2
78	منهجية ستة سيجما	12-2
79	خطوات و أدوات ستة سيجما	13-2
80	واقع جودة الخدمات المكتنية	14-2
85	معامل الإرتباط بيرسون	15-2
86	نتائج ألفا كرونباخ	16-2
87	العبارات الخاصة بالفرضية الأولى.	17-2
89	العبارات الخاصة بالفرضية الثانية.	18-2
90	العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة.	19-2

الصفحة	التسمية	الرمز	الرقم
3	ستة سيجما	Six sigma	01
4	الخطأ، العيوب لكل مليون فرصة	D PMO	02
8	المشكلة، القياس، التحليل، التحسين، الرقابة، "منهجية التحسين لستة سيجما"	DMAIC	03
9	تصميم سيجما ستة	DFSS	04
11	التعريف، التصميم، المثالية، المصادقية	IDOV	05
13	التعريف، القياس، التحليل، التصميم و التحقيق	DMA-DV	06
68	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.	SPSS	07
70	معامل الارتباط	R	08

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
------------	---------

1	الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.
2	الإستبيان.
3	الاجابة عن الاستبيان الالكتروني.
4	مراسيم تنظيمية.
5	العناوين والنسخ الموجودة على مستوى المكتبة
6	صور داخل المكتبة الرئيسية.
7	صور للمكتبة المتنقلة.
8	إفادة بحث وإجراء تربص ميداني.

مقدمة

عامّة

تمهيد:

إن التغييرات السريعة والتطورات المذهلة التي مست جميع المنظمات، خلقت نوع من التحديات والمنافسة بما في ذلك المنظمات الخدمائية، إذ تعتبر المكتبة مركز يوفر للقراء ما يحتاجونه وما ينفعهم زيادة على دورها في التوجيه والإرشاد، ورفع مستوى الإدراك من خلال تقديم خدمات تسهل وتساهم في وصولهم إلى ما يهدفون له، حيث أصبحت الجودة في الخدمات المكتبية جانبا مهما في الوقت الحالي، وتعتبر جزءا من عملية الخدمات، والجودة هي التي تحدد حالة المنظمة ونموها المستقبلي، في بيئة المتأثرة بتكنولوجيا المعلومات تلتزم المكتبات بتبرير وجودها وأن تلبى حاجة المستخدم إلى جانب تلبية توقعاتهم، لذلك وجب على المكتبة أن تسعى جاهدة لتوفير خدمات عالية الجودة للمستخدمين وخفض التكاليف. غير أن واقع الخدمات المكتبية المقدمة في الكثير من دول العالم الثالث توضح الكم الهائل من المشاكل التي تعاني منها هاته الدول كما هو الحال في الجزائر، ولكي تقدم المكتبات خدمات ذات جودة ترضى القراء لزم عليها البحث عن مجموعة من الطرق والأساليب، لتطوير هاته الخدمات، وباعتبار ستة سيجما من المناهج الحديثة للتحسين الجيد لجودة الخدمات، بما فيها جودة الخدمات المكتبية، كما أنها من أحدث المفاهيم الإدارية في علم إدارة الجودة، إذ تقوم على مراقبة الأداء للوصول لدرجة متقدمة من الجودة بتقليص من العيوب لأقصى قدر ممكن، فأسلوب ستة سيجما عملي في مثل هذه الحالات لتلبية حاجات القراء في الوقت المناسب والطريقة الملائمة مما يحد من مشاكل الخدمات . تتطلب على المكتبات العامة إتباع منهجية داعمة ومبتكرة تساعدها في تحسين خدماتها للوصول وتحقيق جودة الخدمات المكتبية، يعتبر أسلوب ستة سيجما الطريق لتحسين الخدمات بفعالية وتكلفة أقل ويساعد في تحقيق التحسين المستمر.

❖ الاشكالية:

من أجل مسايرة المكتبات العامة للتغيرات الحاصلة والتكيف معها إستلزم عليها الإهتمام بعامل الجودة في خدماتها، بإعتماد ستة سيجما في الخدمات المكتبية التي لها أثر كبير على تعزيز وتحسين الجودة في خدماتها، ووصولها إلى جودة عالية التي تفي بإحتياجات وتوقعات القراء.

ومن هذا المنطلق نقوم بصياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم ستة سيجما في تحسين جودة الخدمات المكتبية؟

❖ **الأسئلة الفرعية:** تندرج تحت هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بستة سيجما؟
- هل يتم تقديم خدمات مكتبية ذات جودة ترضي القراء؟
- كيف يتم تحسين جودة الخدمات المكتبية باستخدام ستة سيجما، وهل تؤثر بالإيجاب؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

- تعتبر ستة سيجما أداة لتقليل الأخطاء.
- يتم تقديم خدمات مكتبية ذات جودة متوسطة نوعا ما.
- يتم تحسين جودة الخدمات المكتبية باستخدام ستة سيجما بالتركيز على حل المشاكل، العيوب المراقبة، وتخفيض التكاليف لتحقيق رضا القراء.

❖ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- إثراء البحث العلمي لمفهوم ستة سيجما وإمكانية تطبيقه في المكتبات العمومية.
- توضيح مفهوم ستة سيجما وكيف يتم إنجاحها باستخدام أدواتها وأساليبها.
- إلقاء الضوء على أهمية المكتبة والدور الذي تلعبه في توفير المعلومات لدى القراء.
- إبراز أهمية تطبيق المكتبة العمومية كمدخل للإدارة الحديثة، باستخدام ستة سيجما والفوائد المترتبة عنها.

- الكشف عن تأثير ستة سيجما على جودة الخدمات المكتبية.

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

- إزالة الغموض حول مفهوم ستة سيجما.
- التعرف على مراحل تطبيق ستة سيجما، وأهميتها وأهدافها.
- التعرف على جودة الخدمات المكتبية وجميع ما يرتبط بها.
- التعرف على تطبيق ستة سيجما بالمكتبات.

- تسليط الضوء على واقع الخدمات المكتبية المقدمة من خلال دراسة حالة في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بتيسمسيلت كنموذج لباقي المكتبات العمومية في الجزائر.

❖ أسباب اختيار الموضوع: يمكن تلخيص أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

### 1- أسباب ذاتية:

- محاولة التميز بطرح موضوع جودة الخدمات المكتبية وربطه بمدخل حديث وهو منهجية ستة سيجما.
- الرغبة في تنمية معلوماتنا في ميدان الإدارة بحكم التخصص إدارة أعمال.
- ميولنا الشخصي إلى معرفة الخدمات التي تقدمها المكتبة، والتعرف على كيفية تطبيق ستة سيجما.

### 2- أسباب موضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع ستة سيجما في تحسين الخدمات المكتبية وما يمكن أن يخلقه تطبيقها من حل لمشاكل وتحسين لجودة الخدمات المكتبية لتحقيق الأهداف.
- المكانة التي تلعبها المكتبات العامة في ترقية المجتمع.
- الرغبة في تشجيع إعداد المزيد من الدراسات في مجال إدارة الأعمال بطرق حديثة ستة سيجما والتأكيد على جودة الخدمات، المكتبية كمثال.

### ❖ منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة:

يعد إختيار المنهج المناسب من أهم العناصر المساعدة على إنجاز الدراسة، فهو عموما الطريقة المتبعة للإجابة على الأسئلة التي تثير الإشكالية المطروحة للوصول إلى أهداف الدراسة، إن المنهج الذي تم إستخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الاستنباطي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه وفهمه أكثر.

### أ- بناء الجانب النظري للدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي بالاستعانة بمختلف الدراسات المتوفرة ذات الصلة بالموضوع وكذلك الكتب العربية والأجنبية، المجلات، المؤتمرات، مذكرات دكتوراه، ماجستير، ماستر، ومواقع انترنت.



ب-القيام بالدراسة الميدانية : تم اعتماد المنهج الاستنباطي من خلال تصميم استبيان كتابي وإلكتروني وذلك لمحاولة الإلمام بمجتمع الدراسة ثم تحليل البيانات ودراسة المعطيات الإحصائية.

❖ **حدود الدراسة :** تتمثل حدود الدراسة في:

-**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بتيسمسيلت واعتمادها كنموذج لباقي المكتبات العمومية في الجزائر .

-**الحدود الزمانية :** امتدت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

-**الحدود البشرية:** القراء والمنخرطين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت.

-**الحدود الموضوعية:** اقتصرت على العلاقة بين المتغيرين، المستقل ستة سيجما والتابع جودة الخدمات المكتبية.

❖ **صعوبات الدراسة:**

- حداثة الموضوع ستة سيجما وعلاقته بالجودة الخدمات المكتبية.
- صعوبة في الجانب التطبيقي، تحليل نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS خاصة.
- صعوبة في إسقاط الدراسة على الواقع، كون المدير يخاف من التغيير و متمسك بالعمل الروتيني.

❖ **هيكل الدراسة:**

- تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الأول للجانب النظري والآخر تعلق بالجانب التطبيقي كما موضح كالاتي:
- الفصل الأول : تناول هذا الفصل مفاهيم أساسية حول ستة سيجما وجودة الخدمات المكتبية وذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى عموميات حول ستة سيجما والمبحث الثاني جودة الخدمات المكتبية أما المبحث الثالث فركزنا على الدراسات السابقة .
  - الفصل الثاني : يتعلق هذا الفصل بميدان الدراسة إذ قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خاص عموميات عن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، والمبحث الثاني تحليل نتائج الاستبيان أما المبحث الثالث خصص للنتائج بناء على الفرضيات والنتائج العامة .

# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول ستة سيجما

وجودة الخدمات المكتبية

## تمهيد

تعتبر المكتبات العامة في الإسلام من أهم المؤسسات الثقافية والاجتماعية، التي يفتخر بها الإسلام وهي المقياس الحقيقي لرفي الشعوب، تطورت المكتبات العامة عبر مرور الزمن لتتعدد خدماتها وتتطور بشكل مستمر، حيث ركزت على تطوير برامجها المستخدمة لكسب رضا المستفيدين وتقديم لهم خدمات ذات جودة، ومن خلال هته الأخيرة تبرز المكتبة مالديها من رصيد الذي تجعله في متناول الفئة المستفيدة، تختلف الخدمات المكتبية من مكتبة لأخرى حيث في ظل التطورات الراهنة تسعى المكتبات إلى تحسين جودة خدماتها المكتبية، تعتبر ستة سيجما من بين المناهج الحديثة والطرق المتطورة في علم الإدارة والجودة خاصة، تعمل على ترقية الخدمات وتحسينها بالتقليل من الأخطاء وفرص العيوب للوصول إلى درجة متقدمة من الجودة.

ومن هذا المنطلق نقسم الفصل إلى ثلاث مباحث مقسمة كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول ستة سيجما.

المبحث الثاني: جودة الخدمات المكتبية.

المبحث الثالث: دراسات السابقة.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول ستة سيجما (Six Sigma)

أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية التي دفعت بالمنظمات الصناعية والخدمية في البحث بصورة دائمة ومستمرة عن مختلف الطرق والأساليب والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها وتعزيز الدور الريادي لها في ظل المنافسة الشرسة ويتجسد ذلك من خلال الخدمات والمنتجات المقدمة في ظل الإمكانيات المتاحة إذ يعتبر منهج ستة سيجما ((Six Sigma)) من أفضل الطرق الحديثة التي تنتهجها المنظمة للتحسين الدائم والمستمر (قاعدة باريتوا) لجودة الخدمات والمنتجات والعمليات التي تقوم بها هاته المنظمات ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) بخطواتها ومراحلها وأدواتها .

## المطلب الأول : مفهوم ستة سيجما (Six Sigma).

ستة سيجما من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى اغلب المنظمات لاعتمادها في جميع عملياتها بمختلف مراحلها والهدف من ذلك هو تقليل الأخطاء إلى اقل قدر ممكن بغرض تحقيق رضا الزبون باعتبار أن رغباته وحاجياته متزايدة ومتغيرة من وقت لآخر فعلى المنظمة مواكبة هذه التغيرات حتى تتميز بنوع من الولاء الدائم لهذه المنظمة دون غيرها عن باقي المنظمات المنافسة.

## الفرع الأول : التطور التاريخي لمنهج ستة سيجما (Six Sigma)

تعود الجذور التاريخية لمنهج ستة سيجما (Six Sigma) إلى هندسة الأنظمة في وزارة الدفاع المدني الأمريكي، ومنظمة ناسا للفضاء، حيث تم اعتماد الأساليب الإحصائية المتقدمة في هذا المجال بين المدخلات والانتقال إلى العمليات من بناء واختيار إلى الاحتمالية من خلال استخدام طرق التحليل والمؤشرات وتصميم التجارب والمحاكاة، والتطبيق العملي لهذه الطريقة بدءا من تحليل آراء الزبائن ومتطلباتهم، ويتم تحليل ذلك وفق خطة مبرمجة لتحديد أهداف المنظمة في عملية تقديم المنتج أو الخدمات بعد إجراء عمليات التحليل وتشخيص الأخطاء والهفوات التي تحدث في عمليات الإنتاج من خلال تتبع متسلسل لهاته المراحل، فمثلا عندما يقول مستخدمى الحواسيب الشخصية أن السرعة مهمة، فكيف يتم تحويل الفكرة البسيطة إلى خطوات حقيقية للأداء، هل السرعة هي عدد دورات الجهاز في الدقيقة أم هي سرعة قبول وتخزين المعلومات أم سرعة إيجاد المعلومات.

لذا يعد منهج ستة سيجما (Six Sigma) منهج لحل المشكلات قبل أن يبدأ فريق العمل بالتطور الفعلي والذي يساعد بإزالة الغموض منذ بداية العملية التصميمية للإنتاج لذا فان الجذور التاريخية لمنهج ستة سيجما (Six Sigma) تعود لكون المنتجات قادرة على تلبية رغبات الزبائن لتوقعهم بأن المنتجات والعمليات تتطلب خبرة وتشكيلة واسعة من الأدوات في عدة تخصصات، لذلك يتطلب إدخال تعديلات على الموديلات لفهم كيفية تأثير توزيع الاختلاف على الأداء المطلوب وقد عملت شركة موتورولا على استخدام هذا المنهج الذي أوصلها للحصول على جائزة مالكوم القومية للجودة واتبعها شركة جنرال الكتريك عام 2000، واتسع نطاق تطبيق منهج ستة سيجما (Six Sigma) حيث تم اعتماده من قبل الجمعية الأمريكية للجودة باعتبارها معيار مهم في تصنيف الشركات المنتجة في أمريكا، ومنها انتقل هذا المفهوم في تطبيقات مهمة كثيرة في مجال الخدمات مثل المستشفيات، الفنادق وشركات الطيران وغيرها<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: تعريف ستة سيجما** عرف بول ستة سيجما على أنها " أداة العملية التي ينتج عنها 3,4 عيب في كل مليون فرصة، ستة سيجما تعبير إحصائي الذي يشير إلى (99,99966) دقة التي تعتبر قريبة إلى الواحد صحيح ومن المحتمل أن تصل إلى المثالية والعيب أو الخطأ يمكن أن يكون أي شيء من جزء معيب إلى فاتورة زبون خطأ " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هبه محمد، حسين عبد الله. (2012). مدى الالتزام بمنهج ستة سيجما (Six Sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص 14 .

vol 12n° 7 section 2 january 15, ( practice makes perfect . CIO enterprise . (1999),<sup>2</sup> - paul . 1 . e p15 .

الجدول رقم (1-1): مستويات ستة سيجما.

مستوى سيجما (Six Sigma)	الخطأ لكل مليون فرصة (DPMO)
1	690.000
2	308,537
3	66,080
4	6,210
5	233
6	3,4

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الموقع [www.google.isixsigma.com](http://www.google.isixsigma.com)

تعريف آخر لستة سيجما (Six Sigma) هي "مجموعة مجردة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المشاريع وإعداد التقارير، التي تجتمع لتشكيل انطلاقة تحسينات لحل المشاكل وتحسين الأداء التنظيمي من اجل تخفيض التكاليف باستمرار، نمو الإيرادات، تحسين رضا الزبائن تخفيض درجة التعقد، خفض دورة الوقت وتقليل الأخطاء والعيوب"<sup>1</sup>

كتعريف آخر ستة سيجما (Six Sigma) من وجهة نظر إحصائية على أنها رمز يدل على الانحراف المعياري لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط"<sup>2</sup>

تعريف ستة سيجما (Six Sigma) كفكر تنظيمي وذلك لأنها تركز على العميل وعملية الإبداع والتحسين المستمر، أن فلسفة سيجما كفكر تنظيمي تقوم على ارتباط مباشر بين عدد العيوب في الإنتاج والتكاليف التشغيلية ومستوى رضا الزبون.

وبهذا الفكر فان الأفراد يستعدون للعمل في فريق لكي ينجزوا سيجما وهدفها النهائي هو تقليل الاختلافات أو العيوب بما لا يتجاوز 3.4 عيب لكل مليون فرصة قريبة من الكمال وهو هدف سهل المنال وأكثر واقعية للانجاز"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> م اسماعيل ابراهيم، القزاز و م رامي حكمت ، الحديثي و م .عادل عبد المالك ، كوريل 2009 six sigma و اساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة . ط 1 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 19 .

<sup>2</sup> harry . m .(1998) .six sigma a breakthrough strategy for profitability .quality progress .vol .31.n 5, p24.

ومما سبق نستخلص أن ستة سيجما هي: أداة من أدوات الجودة تسعى للوصول إلى مستوى متقدم من الجودة بالتنسيق بين مختلف عملياتها، يتم تطبيقها لكي يساهم في التحسين من جودة منتجاتها المقدمة والحد من العيوب لأقصى قدر ممكن.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية ستة سيجما

أ- أهداف ستة سيجما:

إن الهدف من استخدام ستة سيجما (Six Sigma) هو إزالة الاختلافات وتقليل الأخطاء باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية يهدف هذا المدخل إلى التركيز على التحسين المستمر للمنظمة عن طريق الفهم الجدي لمتطلبات المستفيدين والفهم والتحليل الجيد للعمليات التي تقوم بها المنظمة .

تعد هذه المنهجية من أفضل المناهج الإدارية للعمل حيث تفيد المستخدمين أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات للحصول على نتائج أفضل وتهدف إلى:

- 1- التركيز على كيفية إرضاء المستفيد سواء كانت منظمة ربحية أم غير ربحية ، مع السعي نحو إشباع رغبات المستخدمين ، الموظفين ، أصحاب العمل وكل من له صلة بالمنظمة والعمل على تلبية حاجياتهم .
- 2- السعي إلى تحسين العمليات والتغلب على الإجراءات التقليدية وتغييرها إلى ما هو أحسن وتوجيه المنظمة نحو الجودة ودفعها إلى تحقيق التميز في الأداء .
- 3 - العمل على بذل روح التعاون من خلال العمل كفريق واحد وذلك من أجل النجاح الجماعي والسعي نحو تحقيق الإتقان في العمل مع تحمل أخطاء العاملين أثناء تدريبهم وتطويرهم .
- 4 - العمل على تحقيق النتائج والمكاسب المرغوبة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد، والتأكيد على ضرورة تحقيق فوائد إيجابية ذات جودة داخل المنظمة .
- 5- إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستخدام أدوات وتقنيات إحصائية حيث يقوم فريق ستة سيجما (Six Sigma) بتطوير كفاءة وفعالية الخدمات والمنتجات خاصة بما يتعلق بالوقت والتكلفة .
- 6- يمكن تطبيق هذا المدخل على إحدى عمليات أو وظائف المنظمة كما يمكن تطبيقه على المنظمة بأكملها.

<sup>1</sup> المصري، نضال حمدان و الآغا، مُجد أحمد (2013،2014). إطار مقترح لتطبيق منهجية SIX SIGMA كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مجلة البحوث التربوية العامة لجائزة خليفة التربوية، الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، ص56.

7- التعرف على الجوانب السلبية في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها .  
من بين الاهداف الاساسية لمدخل ستة سيجما :

1-البحث بعمق في البيانات والمعلومات المتوفرة بالشكل الذي يؤدي إلى توفير تصور واضح وتحليل منظم للأسباب الأساسية لحدوث مشاكل التي تطرأ على المنظمة.

2-العمل على إحداث تقارب بين كافة المواصفات الخاصة بالخدمات والعمليات الفعلية مع المواصفات المحددة بواسطة العملاء بالشكل الذي يجعل هاته الخدمات تقع في منطقة رضا العملاء .

3- أكدت العديد من الدراسات أن تنفيذ هذا المدخل انعكس إيجابيا على النتائج النهائية للمنظمة وخاصة عائداتها المالية ، حيث أتضح أن المنشآت التي طبقتة قد حققت النتائج التالية :

1- زيادة هامش الربح بأكثر من 20 % خلال عام واحد

2 زيادة نصيب المنظمة في السوق بنسبة تزيد عن 04%

3- انخفاض تكلفة إنتاج الخدمات بنسبة تقترب من 10%

4 - تحسين الجودة بما يقارب عشرة آلاف ضعف حيث انخفض من متوسط قدرة خمسة وثلاثون ألف (35 ألف) عيب لكل مليون عملية إلى 3,4 لكل مليون عملية<sup>1</sup>.

ب . أبعاد ستة سيجما (Six Sigma) :

يتضمن هذا المدخل أربعة أبعاد رئيسية يوضحها الشكل (2) والتي تتمثل في الآتي :

1- وجود هدف عام للمنظمة يجعلها تقترب من درجة الكمال بالنسبة لتحسين الأداء مما يجعلها جيدة لإرضاء المستفيدين .

2- وجود نظام إداري يقود المنظمة بطريقة واعية ، ويحقق مستوي أداء عالي.

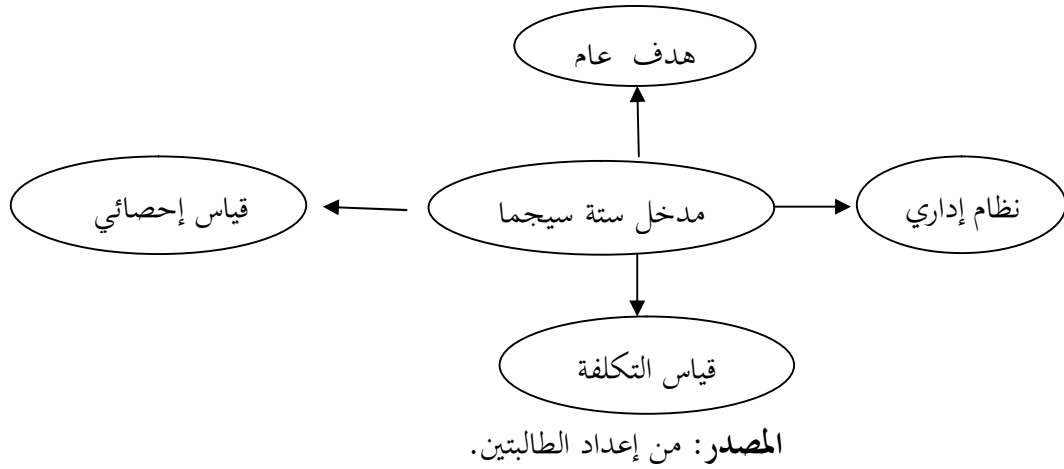
3- وجود مقياس إحصائي لمدى أداء العمليات وتقديم المنتجات أو الخدمات حيث يتم قياس التباين إلى نسبة 3,4 عيب لكل مليون فرصة .

4-وجود مقياس لتكلفة الجودة، بحيث يساهم في المساعدة من تحقيق تكلفة الجودة الرديئة .

<sup>1</sup> Sujar ,b, and rammsamy,(2008).six sigma and level quality characteristics .astudy on indian softuare .(vol2) n°1 :aims international journal of management, p09.



الشكل رقم (1-1): الأبعاد الرئيسية لمدخل ستة سيجما (Six Sigma)



ج- أهمية ستة سيجما (Six Sigma)

تعتبر ستة سيجما (Six Sigma) إستراتيجية لتحسين الأعمال وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الدقيقة التي تمكن هذه المنظمات من القيام بمجموعة من الإجراءات من خلال تحديد وقياس وتحليل وتحسين ومراقبة العمليات التي تقوم بها هذه الأخيرة، وهذا ما يضمن لها نوع من التميز عن باقي المنظمات المنافسة.

ويمكن تلخيص أهمية ستة سيجما (Six Sigma) فيما يلي :

- 1- تأسيس قاعدة قوية للنجاح الثابت والمستمر
- 2- زيادة معدل سرعة التحسن
- 3- توضيح أهداف كل موظف
- 4- التشجيع على التعليم والتدريب
- 5- تنفيذ التغيير الإستراتيجي
- 6- التركيز على العيوب<sup>1</sup>

المطلب الثاني : منهجية ستة سيجما (Six Sigma)

الهدف الرئيسي من مفهوم ستة سيجما (Six Sigma) هو تخفيض الاختلافات في العمليات والمنتجات باستخدام منهجية التحسين المستمر وتسمى ديماك DMAIC والتي تستخدم للحد من

<sup>1</sup> Htt://www.myqalqilia.com/six sigma.htm :26/02/2019 ,16,45

العيوب في العمليات، ومبدأ التصميم وإعادة التصميم DFSS والتي تستخدم لإيجاد منتج أو تقديم خدمة جديدة خالية من العيوب .

### الفرع الأول : منهجية التحسين المستمر لـ DMAIC

منهجية التحسين المستمر هي مقياس معاصر لتقويم مستوى أداء العمليات في الشركات والمنظمات يمكن من تحديد الفرق بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المنشود، ومن ثم يضيء السبيل لتوجيه الموارد في الاتجاهات الصحيحة ويفتح الطريق لتقليل التكاليف وتعظيم العوائد، ويفسح المجال لتحقيق غايات وأهداف المنظمة .

إن الهدف الرئيسي من منهج ستة سيجما (Six Sigma) هو تخفيض الاختلافات في العمليات والخدمات باستخدام منهجية التحسين المستمر وهو ما يسمى منهجية DMAIC والتي تستخدم للحد من العيوب في العمليات القائمة وتشتمل هذه المنهجية على خمس مراحل وهي:

**1- تعريف المشكلة Define:** أي اختيار أعضاء الفريق وبدورهم يقومون بتحديد احتياجات الزبون وتسمى توقعات ومتطلبات العميل بالخصائص الحرجة للجودة والتي تعتبر لها الأثر الأكبر على الجودة ويتم التعرف على احتياجات العميل من خلال المقابلات أو الإستبانة وبعد ذلك جمع البيانات الخاصة بالجودة وتحليلها ويتم وضع رسم توضيحي للعملية التي سيعمل عليها الفريق .

**2- القياس Measure :** وفيها يقوم الفريق بتحديد العمليات الداخلية التي تؤثر على الخصائص الحرجة للجودة، وقياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات ودراسة المكونات الأساسية للنظام والتي تشتمل على المخرجات، وهي الناتج النهائي للعملية مثل (عدد العيوب أو مستوى رضا العملاء أو الأرباح ) وتتضمن العملية الأنشطة والمهام التي تقوم بها لتحويل المدخلات إلى المخرجات .

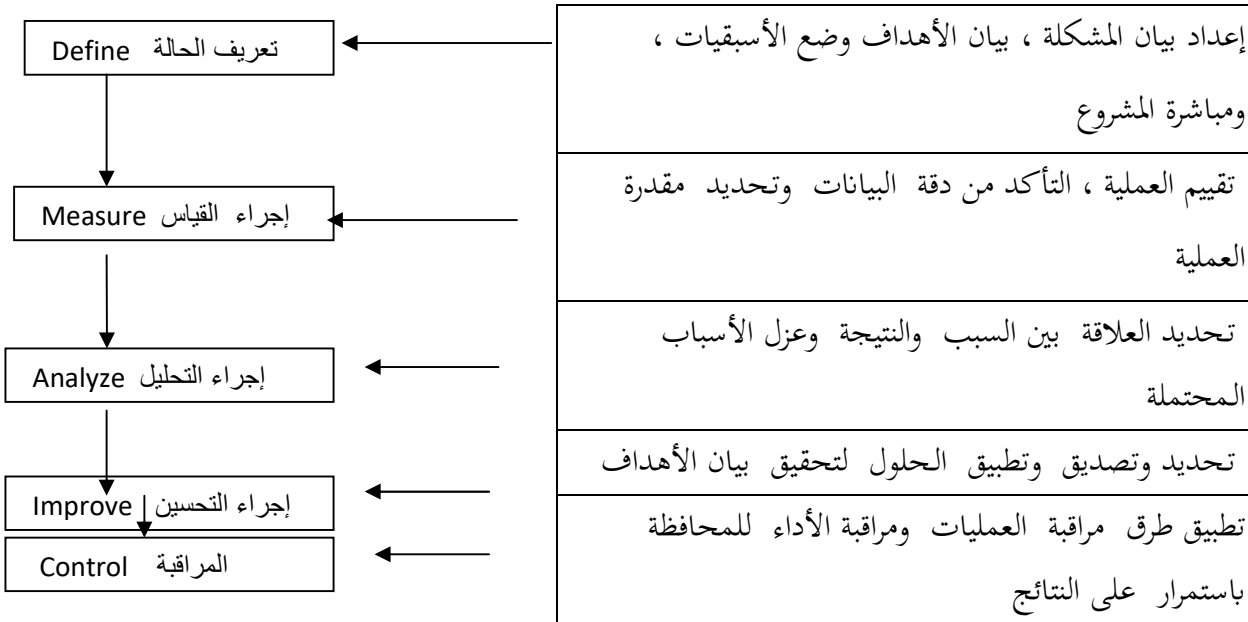
**3- التحليل Analyze:** حيث يقوم الفريق بتحديد الأسباب المحتملة والاختلافات والعيوب التي تؤثر على ناتج العملية، حيث يقوم الفريق بدراسة أبعاد المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً باستخدام أدوات علمية وأكثر الأدوات شيوعاً المستخدمة في هذا التحليل هو السبب والنتيجة، إذ يقوم فريق ستة سيجما ( Six Sigma ) باستكشاف الأسباب المحتملة للمشكلة التي قد تنشأ من مصادر مختلفة كالطرق والأساليب والتقنيات المستخدمة في العمل .

**4 - التحسين improve** : يتم التعرف على مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى المنظمة، حيث يستخدم الفريق أدوات علمية لإيجاد وتحديد الحلول الممكنة بعد تحديد المتغيرات الأساسية وتأثيرها على الخصائص الحرجة للجودة، إن عملية التحسين هي الإستراتيجية المتعلقة بتطوير حلول تركز على التخلص من الأسباب الرئيسة للمشكلة التي تعارض أداء العمل، أي أن فريق منهج ستة سيجما (Six Sigma) يقوم باستهداف المتغيرات المستقلة التي تؤثر على للمشكلة محل الدراسة والتي تسبب الآثار السلبية أو الإيجابية في المتغير التابع بوصفه النتيجة المستهدفة في عملية التحسين .

**5- الرقابة Control** : في هذه العملية يتم التأكد من أن التحسينات ستستمر مدة طويلة من الزمن ويقوم الفريق بتطوير بعض الأدوات العلمية الهدف النهائي لهذه المرحلة هو تخفيف الاختلاف بالسيطرة على المدخلات و مراقبة المخرجات.<sup>1</sup>

وتتمثل اسرراتيجية التحسين المستمر لستة سيجما (Six Sigma) بالخطوات الخمسة لمخطط ديماك (DMAIC)

الشكل رقم (1-2): مخطط إستراتيجية منهجية التحسين المستمر لديماك.



المصدر : اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون ، Six sigma واساليب حديثة في الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ص21

### الفرع الثاني : منهجية تصميم ستة سيجما (Six Sigma) (DFSS)

<sup>1</sup> أسامة عبد العزيز الشنواني، (2008). Six sigma . الإتجاهات المعاصرة للإدارة وتطوير الأداء ، ط1، مصر:مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، ص17.

وتعرف على أنها منهجية منظمة تستخدم أدوات علمية للعمل على تصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل توقعات العميل في مستويات الجودة لستة سيجما (Six Sigma)، إن الفكرة التي تقوم عليها تصميم ستة سيجما (DESIGN FOR SIX SIGMA) (DFSS) أن ستة سيجما (Six Sigma) يجب أن تبني في بداية تطوير المنتج أو الخدمات الجديدة وهذا ما يؤدي إلى أن المنتج أو الخدمات تتمتع بثقة كبيرة في السوق وقبول إيجابي والحد من العيوب في هذا المنتج أو الخدمات إن منهجية تصميم ستة سيجما (Six Sigma) (DFSS) تستخدم عدة طرق ومنها (IDOV) وطريقة (DMADV).

### أولا طريقة IDOV:

والتي تتكون من أربعة مراحل Identify ,Design ,Optimize And Validate

#### 1. التعرف identify : وجوهر هذه المرحلة يتم في مايلي :

. التعرف على العملاء ومتطلباتهم .

. التعرف على متطلبات المنتج أو الخدمات.

. التعرف على الخصائص الحرجة للجودة .

. تخطيط وظيفي وهندسي للمتطلبات .

. تصميم العلاقة بين متطلبات الزبون والتقنيات المطلوبة .

. تحديد الهدف لكل خاصية من الخصائص الحرجة للجودة .

#### 2. التصميم DESING: تدرك المنشأة متغيرات التصميم وترجمه إلى التصميم النهائي وهذه المرحلة

تتضمن مايلي :

. تحليل متطلبات التصميم ومتغيراته الرئيسية وعلاقاتهم مع الخصائص الحرجة للجودة

. وضع تصاميم بديلة

. استخدام تطبيقات هندسية

. إستنتاج مخاطر الفشل

3- المثالية **OPTIMIZE**: وهي المرحل الأخيرة في التصميم والتأكد من فعالية التسويقية وتكون

منشأة واثقة بأن المنتج يصنع ضمن متغيرات التصميم والميزانية المتفق عليها وتتضمن هذه المرحلة مايلي:

. تعريف مصادر المتغيرات

. تحسين التصميم المصنعي

. تحسين المنتج

4- المصدقية **VALIDATE**: وهي المرحلة النهائية حيث يتم التدقيق على العملية كاملة وتتضمن هذه

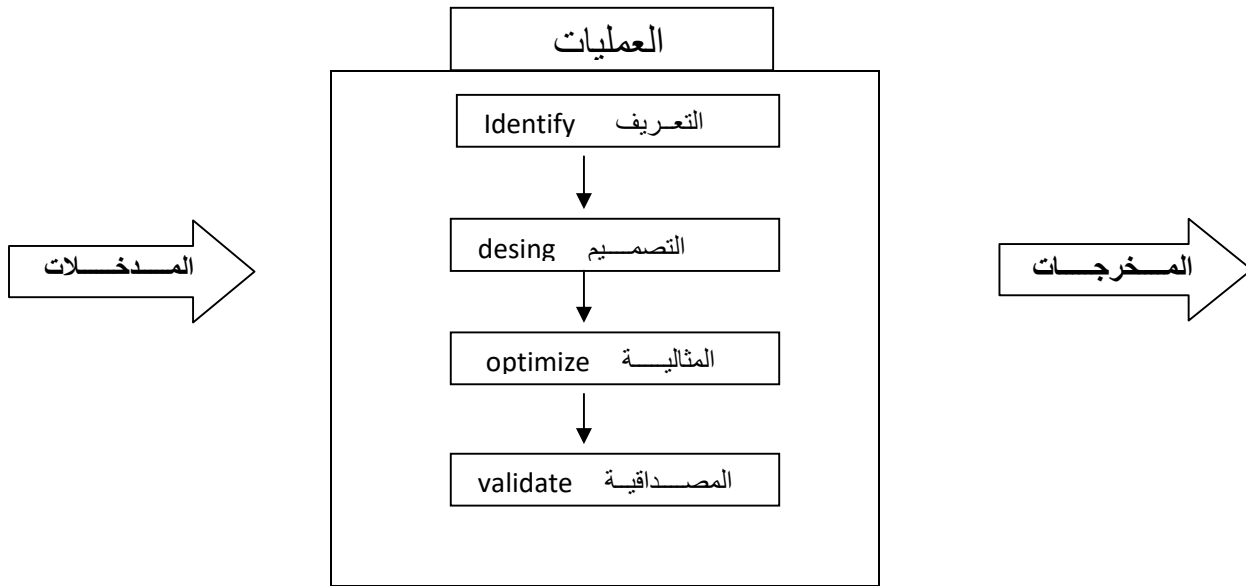
المرحلة:

. تحقيق بان التصميم يلبي متطلبات العميل

. تقييم الأداء

. تطوير خطة للسيطرة على الاختلافات للخصائص الحرجة للجودة.<sup>1</sup>

الشكل (3-1): منهجية تصميم ستة سيجما (DFSS).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الموقع [www.pyzdek.com](http://www.pyzdek.com)

<sup>1</sup> المصري، نضال حمدان والأغا، محمد أحمد. مرجع سبق ذكره، ص 112.

ثانيا : طريقة (DMADV):

والتي تحتوي على خمس مراحل DEFINE ,MEASURE ,ANALYZE ,DESIGN AND VERIFY

1: التعريف **identify** : وهنا تحدد أهداف المشروع ومتطلبات العملاء

2: القياس **Measure**: تقييم حاجات ومواصفات العميل

3: التحليل **Analyze**: تحليل خيارات العملية لتلبية متطلبات العميل .

4: التصميم **Design**: تطوير العمليات لتلبية متطلبات العميل.

5: التحقق **Verify**: تدقيق التصميم ليتوافق مع متطلبات العميل.<sup>1</sup>

الجدول رقم (2-1): الفرق بين منهجية ديماك DMAIC ومنهجية التصميم DFSS

DFSS	DMAIC	المناهج النواحي
منع المشاكل	تركز على اكتشاف وحل المشاكل	المشاكل
تركز على المنتجات والخدمات الجيدة	تركز على المنتجات والخدمات المتواجدة حاليا بالمنظمة	تسويق المنتجات
تركز على التسويق	تركز على تصنيع الخدمات	التصنيع
يصعب تحديدها	تحسب ماديا وبسرعة	الحساب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الموقع [www.pyzdek.com](http://www.pyzdek.com)

زناقي ، أشواق وتسعديت ، نسيمة .(2015-2016) ص 30 تطبيق ستة سيجما في المؤسسات الإستشفائية كأداة لتحقيق جودة الخدمات الصحية في الجزائر (امذكرة ماستر ) ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، البلدية : الجزائر .<sup>1</sup>

الفرع الثالث : فوائد تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) في منظمات الخدمات

إن ستة سيجما (Six Sigma) الأداة المثلى لإدارة الأعمال، فهي تضع العملاء في المقام الأول وتعتمد استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول الى حلول أفضل لمشكلة الجودة، فهي تستهدف ثلاث مناطق رئيسية وهي :

1- زيادة رضا العملاء.

2- تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات.

3 -تقليل العيوب.

وفيما يلي الفوائد التي تجنيها المنظمات الخدمية من تطبيق ستة سيجما(Six Sigma) :

1- يضمن تطبيق ستة سيجما (Six Sigma)توفير المعرفة الدائمة والمستمرة لحاجات العميل ومتطلباته وما هي المتغيرات التي تطرأ على تلك الحاجات والرغبات .

2 - يضمن تطبيق ستة سيجما(Six Sigma) في المنظمات الخدمية الحد من تكلفة الجودة الرديئة (عيوب تقديم الخدمات )

3 - يضمن تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) في منظمات الخدمات تحسين مستوى الأداء بشكل عالي مما ينعكس ذلك على مستويات تطبيق الخدمات والتي يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام الربحية والتكلفة .

4 - يضمن تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) في المنظمات الخدمية الحد من مشاكل التأخر في موعد تسليم الخدمات للعميل، وما ينتج عنها عدم رضا العملاء، وفقدان عدد من العملاء .

5 - يضمن تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) في المنظمات الخدمية القدرة على التقليل من العمليات التي تقوم بها الشركة والتي لا قيمة لها، والتركيز على العمليات ذات الخصائص الحرجة للجودة .

6 - يضمن تطبيق ستة سيجما(Six Sigma) في المنظمات الخدمية تحسين مستوى التناغم بين الخدمات من خلال التقديم المنظم والمترايط والمنسجم من حيث الشكل و المحتوى، وتقليل انحرافات الإنتاج و تقديم الخدمات .

7 - يضمن تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) في المنظمات الخدمية زيادة مدى التزام العاملين بخطة الشركة وتقليل من الانفراد في تنفيذ الخدمات أو عدم الانسجام بين العاملين بالشركة .

8 - يضمن تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) في المنظمات الخدمية زيادة الوعي و الإدراك في طرق حل المشكلات، وطرق استخدام الأدوات و التقنيات التي تؤدي بالنتيجة رضا العاملين بالشركة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خطوات ، مراحل وأدوات تطبيق ستة سيجما

يتطلب تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) مجموعة من المراحل والخطوات وذلك باستخدام أدوات وأساليب إحصائية من خلال تشكيل فريق عمل يشارك في عملية التطبيق وذلك من أجل تقليل الأخطاء والتوصل إلى نتائج جيدة وإلى الأهداف المنشودة .

### الفرع الأول: خطوات تطبيق ستة سيجما.

إن تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) يتطلب الكثير من الجهد والتعاون لاختيار كل من الفرق التي سوف تشارك في عملية التطبيق وكذلك العمليات الحرجة التي سوف يتم إجراء عملية التحسين عليها لذلك كان لابد من دعم وتأييد الإدارة العليا لتلك الفرق وكذلك المشاريع التي سوف يتم تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) وفي مايلي أبرز الخطوات المهمة من عملية تطبيق ستة سيجما (Six Sigma).

01 - الحصول على دعم الإدارة العليا في المنظمة ( المكتبة ).

02- تكوين فريق عمل لديهم خليفة في عملية الإحصاء

03 - وجود خبراء في ستة سيجما (Six Sigma) إذا لم يتوافر لدى المنظمة خبراء فأمامها خياران إما أن تستعين بخبراء بمنهجية ستة سيجما (Six Sigma)، أو إرسال بعض موظفيها للتدريب في إحدى المراكز المعتمدة في موضوع ستة سيجما (Six Sigma).

04 - بدء المشروع وذلك عن طريق تحديد عدة مشاريع محتملة وكذلك الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> راسم بوزيان ايش، (2004)،العوامل الداعمة لإستخدام ستة سيجما (Six Sigma) ودورها في تحسين جودة مخرجة خدمة الإتصالات، مذكرة دكتوراه، في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة حلب ، سوريا، ص 49.



05 - اختيار المشروع ذو الأهمية الكبرى والذي يتعلق بعوامل تؤثر على جودة الخدمات المكتبية (عوامل حرجة لها علاقة بالمكتبة)

06 - تطوير خطة عمل مرنة والحصول على الموارد اللازمة لذلك

07 - يجب التذكير أن الفاعلية في التطبيق تكمن في جودة الحل وعدم مقاومة التغيير

08 - تأسيس منهجية لمتابعة المشروع وتطبيقه

09 - توفير الإحتياجات الرئيسية لتطبيق ستة سيجما (Six Sigma) مثل المعلومات، فرق العمل المتعاونة والموارد المالية .

10 - التأكد من أن التحسين المتوقع (ملموس، غير ملموس) يحقق النتائج المطلوبة

11 - التأكد من أن الخطة تستطيع تحقيق النتائج المتوقعة

12 - عند الوصول إلى الهدف بفاعلية يجب تكريم فرق العمل .

13 - إعادة المشروع في مناطق حساسة للجودة مرة أخرى<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني : مراحل تطبيق ستة سيجما.

إن من المراحل لتشكيل فرق العمل التي ستطبق مفهوم ستة سيجما (Six Sigma) تم إيجائها من فن الكاراتيه التي استخدمها أحد الخبراء العاملين في شركة موتورولا.

#### 01 - الحزام الأسود **black belt**: يعتبر هذا الدور من أهم الأدوار في ستة سيجما (Six Sigma)

فيعتبر الشخص الذي يقوم بالتحري عن فرصة التغيير المؤثرة طوال الوقت ثم يقوم بتطبيقها واستخدامها لتحقيق النتائج، فهو الذي يقود ويلهم الآخرين كما يدرّب ويعلم ويجب أن تكون له القدرة على تقييم وحل المشكلات وتصميم العمليات، كما يساعد الفريق على بناء الثقة بأنفسهم وعملهم ويشارك في تدريبهم وإدارتهم ويحافظ

<sup>1</sup> أسامة عبد العزيز ، الشنواني ، ص70 مرجع سبق ذكره.

على استمرارية المشروع لتحقيق النتائج المرجوة وأن فريق ستة سيجما (Six Sigma) لا تعمل بفاعلية ما لم يتواجد حزام أسود قوي .

الحزام الأسود عادة يتم اختياره من الإدارة الوسطى وتكون له خبرة لا تقل عن سنتين في إدارة مشاريع ومكلف بمهام خاصة وأن يكون متفاني في عمله ومؤمن بالتغيير ويكون انتماءه للمؤسسة التي يعمل بها بشكل عالي جدا .

**02 - الحزام الأسود الرئيسي Mater black belt:** يكون الحزام الأسود في العديد من المنظمات بمثابة مدرب ومراقب ومستشار لبقية أولئك الذين يقومون بدور الحزام الأسود وفي أغلب الأحيان يكون خبير في الأدوات التحليلية لستة سيجما (Six Sigma) مع خلفية علمية في مجال الهندسة أو العلوم أو في درجات علمية عالية في مجال إدارة الأعمال أو الإحصاء ويقوم الحزام الأسود الرئيسي في الإشراف على الأحزمة السوداء في عملية التدريب والمتابعة إضافة إلى تحديد احتياجات الزبائن وتطوير أساليب القياس للعمليات الأساسية ويقوم أيضا بجمع المعلومات من مصادرها والقيام بالتحليلات الإحصائية الخاصة بها، وتصميم التجارب والتواصل مع المدراء المهنيين وإن وجود الحزام الأسود الرئيسي ضروري في تبني ستة سيجما ( Six Sigma) كما ان وجوده يضمن استمرارية التغيير وتقليل التكاليف وتطوير خبرات العاملين .

**03 - الحزام الأخضر Green belt:** هو الشخص المدرب على مهارات ستة سيجما (Six Sigma) ويكون تقريبا بمثل مستوى الحزام الأسود لكنه عضو في فريق ستة سيجما (Six Sigma) أو قائد لفريق ستة سيجما (Six Sigma) بشكل جزئي، ولذلك يتطلب تدريب مجموعات كبيرة جدا من عاملاتها ليصبحوا أعضاء في الحزام الأخضر ودورهم هو التأكد من تطبيق المفاهيم الجديدة والأدوات الخاصة بستة سيجما (Six Sigma) وإدراجها في أنشطة الشركة اليومية .

**04 - الراعي أو الداعم champions/ sponsor :** عادة ما يكون الراعي أو الداعم هو المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود أو الفرق العاملة في ستة سيجما (Six Sigma) ووجوده مهم جدا وذلك لأنه يعتبر هو المسؤول في النهاية عن استمرارية العمل في ستة سيجما (Six Sigma) والحقيقة أن الراعي يجب ان يكون متمتع بموقع عالي في المنظمة او الشركة وعادة ما يكون من اعضاء مجلس الإدارة أو اللجنة التوجيهية ومن مهامه :

أ - التأكد من أن المشاريع تسير بما يتناسب مع تحقيق الأهداف العليا، ويقدم النصائح والتوجيهات في حالة تعارضها .

ب - إطلاع أعضاء فريق القيادة على أهم التطورات والتقديم في سير للمشاريع .

ج - توفير المصادر التي تحتاجها الفرق مثل الوقاية، المال والمستلزمات

د - التفاوض في النزاعات والربط بين مشاريع ستة سيجما (Six Sigma)

**05. قائد التنفيذ Implementation Leader:** وهو المنفذ الأكبر وهذا الشخص يقوم

بتنظيم كامل الجهود وفي ستة سيجما (Six Sigma) ويكون عادة منصب نائب رئيس ويتواصل دائما مع الرئيس التنفيذي أو أي إدارة عليا .

يجب ان يكون ذو خبرة عالية في مجال التطوير والجودة في مجال عمله ولديه خبرة ومهارات قيادية قوية والهدف من وجود هذا المنصب هو قيادة طريقة التفكير والمساعدة في تحقيق نتائج مادية مرضية وخدمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم بطرق عديدة .

الواجبات والوظائف التي تم ذكرها توجب على إدارة الشركات أو المؤسسات تهيئة دورات متخصصة واستقدام خبراء في مجال ستة سيجما (Six Sigma) لغرض تدريبهم واختيارهم كأعضاء في الفرق<sup>1</sup>.

**الفرع الثالث : الأدوات المستخدمة في ستة سيجما.**

لقد حدد العديد من الكتاب والباحثين الكثير من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها عند البدء في عملية تطبيق ستة سيجما (Six Sigma) ويمكن إيجاز تلك الأدوات والأساليب في مايلي :

<sup>1</sup> محمد النعيمي ، محمد عبد العالي، (2007) ص 11. منهج حديث في مواجهة العيوب ستة سيجما . المؤتمر العلمي جامعة الزيتونة ، جامعة عمان .الأردن .

**01 - مخططات الصلة :** تعني تجميع الآراء ضمن تطبيقات محددة تساعد في تقييم الأفكار كمثال على ذلك وبعد تجميع الزبائن المراد مقابلتهم يمكن للفريق استخدام مخططات "الصلة" بحيث يتم توضيح فئات الزبائن الجدد، طويلي الأمد والمفقودين .

**02 - التصويت المتعدد:** تستخدم هذه الأداة لتحديد الآراء والأفكار وتستخدم عادة بعد الخيارات التي تعطي معظم الأصوات والتركيز عليها بالمزيد من التحليل.

**03 - شجرة القرارات :** يوضح كيفية ربط الأهداف والحلول ويمكن استخدامه أيضا لربط احتياجات الزبائن الرئيسة ضمن مخطط واحد مثل القيمة المضافة للمنتجات مع المتطلبات الأكثر تخصصا كتكاليف التركيب المنخفضة وتكاليف الصيانة المنخفضة .

**04 - المخطط التتابعي :** يعتمد لإظهار العملية موضحا التجارب ، المسارات الاختيارية، نقاط اتخاذ القرارات يمكن ان تفيد حالتين إما لإظهار الوضع القائم للعمل ودورات التصحيح أو الوضع المفروض أن تسير عليه حيث يختلف مستوى التفصيل المقدم تبعا للأهداف، توجد الآن برامج حاسوبية جاهزة تستخدم لتحقيق هذه الغايات ولكن الموضوع يبدأ بالعصف الذهني أولا.

**05 - مخططات السبب والتأثير :** تقنية منتشرة تستخدم لإجراء "عصف ذهني لكافة الأسباب المحتملة المتسببة في حدوث المشكلة حيث يتم وضع الأسباب المتوقعة في مجموعات ذات صلة والأسباب المؤدية لأسباب أخرى ترتبط ضمن مخطط شجري، تكمن قيمة هذه المخططات في قدرتها على تجميع أفكار الفريق باتجاه التفكير لمناقشة كافة الأسباب المحتملة، إنها تخلق فرضيات منطقية تساعد لاحقا بالتركيز على إجراء قياسات وتحليلات سببية جذرية لمعالجة المشكلة .

**06- مخطط باريتو :** ستفاد منها لتحديد أهم مسببات المشكلة، والأشكال ذات الأرقام توضح القليل الكثير التأثير حيث يساعد على التركيز على حل المشكلة .

**07 - مخططات الانتشار :** يسعى هذا المخطط لإيجاد علاقة ما بين عنصرين في العملية، ملاحظة وجود ترابط بينهما مما يعني أن التغيير في عنصر معين يؤدي تلقائيا للتغيير في العنصر الآخر .

**08 - العصف الذهني:** هي طريقة لتوليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية قصيرة لحل مشكلة أو

قضية معينة وتستعمل في بعض الحالات نعرضها كالتالي:

. عندما يكون هناك مجموعة واسعة من الخيارات المطلوبة

. عندما يكون هناك حاجة إلى أفكار إبداعية

. عندما يكون آراء المجموعة كاملة مطلوبة

**09 - العينات:** توفر العينات المال والوقت وتعطيك بيانات ممتازة للقياس أو لتحليل المشكلة وذلك إذا كانت

العينات تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً<sup>1</sup>.

**10 - التعريفات الإجرائية:** التعريف الإجرائي هو وصف واضح ودقيق ومفصل ومفهوم لكيفية ترجمة البيانات

والأحداث خلال العمليات، مما يسمح بجمع البيانات بثبات وبصورة متسقة وعدم الخلط بين الأمور وبشكل مفصل ومفهوم .

**11 - طرق التعرف على صوت العميل:** يمثل العميل نقطة محورية في العديد من الأنشطة وأهداف ستة

سيجما (Six Sigma)، فتستخدم هذه الطرق العديد من التقنيات لمساعدة المنظمة لجمع البيانات عن طريق العميل الخارجي عن طريق: المدخلات، البحث عن متطلبات العميل، وتقييمها وتصنيفها وترتيبها وفق الأولويات .

**12 - أوراق الفحص والجداول الإلكترونية:** هي عبارة عن نماذج تستخدم لجمع البيانات حيث تصمم

قائمة المراقبة أو التدقيق عادة من قبل الحزام الأسود أو الفريق وله هدفان رئيسيان :

ضمان الحصول على المعلومات الصحيحة المتضمنة لكل الحقائق الضرورية وهي المعلومات التي تم جمعها بالفعل والتي تخص الزبون المستهدف وتسمى هذه الحقائق بعوامل المطابقة جعل عملية البيانات أكثر سهولة إن أوراق الفحص يمكن أن تتفاوت من جداول بسيطة إلى رسوم بيانية تستخدم للتدليل على مكان حدوث الأخطاء أو التلف .

السلامية، نضال حلمي. (2007) ص 56، إمكانية استخدام ستة سيجما لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.<sup>1</sup>

**13- (المدرج الإحصائي) المدرج التكراري :** يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما وذلك بإظهار نمط توزيعها وله نقاط مهمة: المركز وعرض المنحنى وشكل المنحنى، وتتكون المدرجات التكرارية عادة من متغيرات كمية كالوقت أو الوزن أو الحرارة ولا تصلح للبيانات الوصفية، ويهدف تحليل المدرج الإحصائي إلى تحديد وتصنيف الاختلافات في البيانات أما المدرج التكراري فهو أداة نافعة وضرورية لكن إذا كانت الاختلافات صغيرة فلا يكون حاسماً لاكتشاف الفوارق العامة .

**14- مخطط المسار الزمني (السلاسل الزمنية) :** يبين مخطط المسار الزمني صورة عن التفاوت وعن التغيرات و الاتجاهات و الاختلافات الغير عشوائية عبر الزمن للعملية التي يتم دراستها، ويساعد في تحديد أسباب هذا التفاوت ويمكن استخدامه لتحديد المشاكل ولقياس مدى التقدم ببرنامج تحسين الأداء .

**15- اختبار الدقة أو الدلالة الإحصائية :** تبحث هذه الأدوات عن الفروقات في مجموعة البيانات لترى فيما اذا كانت ذات معنى أم لا .

**16- الارتباط والانحدار :** وتشمل على الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الثنائي، اختبارات سطحية الاجابة وطبيعة الروابط بين المتغيرات في العملية أو الإنتاج .

**17- تصميم التجارب :** وهي مجموعة الطرق لتطوير المقاييس المسطر عليها عن كيفية أداء العملية وعادة ما تتم بواسطة اختبار خاصيتين أو أكثر تحت شروط مختلفة، بالإضافة للمساعدة باستهداف مسببات لمشكلة ما فقد يكون تصميم التجارب أساسيا للحصول على المنفعة وتسمى الحل الأمثل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راسم بوزيان ، ابيش .مرجع سبق ذكره ص 110.

## المبحث الثاني: جودة الخدمات المكتبية

تحتل المكتبات في الآونة الأخيرة مكانة مهمة في المجتمع خاصة ضمن مجالات تقديم الخدمات لتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وتقديم خدمات ذات جودة، أصبحت الجودة من الموضوعات التي تلقى اهتماما واسعا في عالم المنظمات على اختلاف أنواعها.

## المطلب الأول: أساسيات حول الجودة

أصبحت الجودة في الوقت الحالي أمرا مطلوبا، وغاية لا مفر منها لتلبية احتياجات ورغبات المستخدمين، لتتطابق مع توقعاتهم وتحقق رضاهم .

## -الفرع الأول: مفهوم الجودة و تطورها.

## أولا: مفهوم الجودة.

الجودة مصطلح Quality كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهو مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان ( المنظمة المورد، العميل، المجتمع وغيره)<sup>1</sup>.

-الجودة يفترض أن تكون نظاما متكاملا ومتصلا يهدف إلى تحقيق حد تنافسي:

- من ناحية المصادر اللغوية فإن الجودة تشير إلى الشيء الجيد من جاد الشيء فهو وجود.

أما من الناحية العملية الجودة تعني القدرة على التميز الإنتاجي في المنتج يتميز عن المنتجات بمواصفات فريدة.<sup>2</sup>

-ولتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض تعاريف روادها أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

1. فقد عرفها joseph juran بأنها هي الملائمة للغرض أو للاستعمال أي أن السلع والخدمات

يجب ان تلبي احتياجات مستخدميها.

<sup>1</sup> محمد صالح، المؤذن.(2011). *مبادئ التسويق*، ط2، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع. ص20.

<sup>2</sup> الطائي، حميد والصميدعي، محمود والعلاق، البشير والقرم، إيهاب علي.(2009). *التسويق الحديث مدخل شامل* ، عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع. ص14.

2. و عرف kawro ishikawa الجودة بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمات وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها.

3. كما عرف joseph jablonski الجودة بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما.

وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها: مجمل مظاهر السلعة أو الخدمات التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة<sup>1</sup>.

ونستخلص مما سبق أن الجودة هي العملية التي تحقق الشيء الجيد، والقدرة على التميز الإنتاجي أو الخدماتي لإشباع رغبة محددة أو مفترضة.

#### ثانيا: تطور مفهوم الجودة.

- إن تطور مفهوم الجودة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ردها من الزمن، وكان من خلال أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة وذلك من خلال مايلي:

أ. المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة: كانت خلال بداية القرن العشرين و هو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعة.

ب. المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة: تشمل كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، و التي ظهرت منذ مطلع العشرينات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينات منه.

ج. المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة: تركز هذه المرحلة على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلا، بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت إلى غاية السبعينات من القرن الماضي.

د. المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدأ منذ الثمانينات من القرن العشرين، يعني نظاما شاملا للقيادة و التشغيل للمؤسسة ككل، يعتمد على المشاركة جميع و إندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء من أجل التحسين المستمر للجودة.

<sup>1</sup> محمد صالح، المؤذن. مصدر سبق ذكره ص20.



و من خلال تلك المراحل يمكن القول ما يلي:

- (1) مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ الوقاية خير من العلاج
- (2) مفهوم ضبط الجودة تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل
- (3) الانتقال من اهتمام بالمنتج إلى العمليات
- (4) دور الإدارة انتقل من الحرفي، ورئيس العمال وقسم الجودة في المنظمة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الجودة و أهدافها

#### أولا أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى القومي، و يمكن تناول أهميتها من عدة جوانب:

#### 1. سمعة المنظمة:

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتبين هذا من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي وتشبع رغبات وحاجات عملاء الشركة أو المنظمة، فمن الممكن بفضل تحسين هذه الجودة أن تحقق هذه المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة والواسعة.

#### 2. المسؤولية القانونية للجودة: product liability

تتزايد المسؤولية القانونية عن المنتجات في العالم باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في حالة الإنتاج والتوزيع، ومنه تصبح كل منظمة مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب أفراد المجتمع، وفي هذا المقام تضع بعض الدول معايير للمنتجات يكون الغرض منها منع المنتجات التي لا ترقى إلى هذه المعايير.

#### 3. المنافسة العالمية:

<sup>1</sup> محمد صالح، المؤذن. مصدر سبق ذكره ص 20.

تسعى كل شركة أو منظمة لتحقيق هذه الجودة للوصول إلى تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على حصة في الأسواق العالمية، إذ أنه كلما انخفض مستوى الجودة في منتجات الشركة ما أدى ذلك إلى ضرر بأرباح المنظمة وهناك سبعة أبعاد يمكن للمنشأة أن تختار من بينها ما يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية والتي تتمثل في الآتي:

أ. السعر المنخفض ( التكلفة).

ب. تصميم عالي الجودة.

ج. جودة المطابقة .

د. وقت التسليم قصير.

هـ. التسليم في الميعاد.

و. مرونة المنتج.

ز. مرونة الكمية.

4. حماية المستهلك.

إن تطبيق الجودة في أنشطة الشركة أو المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة المعالم يساهم بشكل واضح في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، كما أن التكلفة الإضافية التي يتحملها المستهلك لإستبدال منتج أو إصلاحه، وكذا الخسارة الكاملة لأمواله التي دفعها ثمننا لهذا المنتج، بالإضافة إلى انخفاض جودة المواصفات الموضوعية أدى إلى ظهور جماعات حماية المستهلك من خلال إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان.

5. التكاليف و الحصة السوقية:

إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات و مراحل الإنتاج، يساهم في إتاحة الغرض لاكتشاف الأخطاء و تلاقيها من أجل التقليل من تحمل أعباء التكاليف الإضافية، و بالتالي خفض التكلفة و زيادة ربح الشركة، أي أن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة حصة المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف الجودة.

- 1) التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي، والأخذ به واجب ديني و وطني، ومن سمات العمر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن نحتضن جميع جوانبها.
- 2) تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي للاستفادة من كافة الطاقات والعاملين بالمنشأة.
- 3) ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية، تحت شعار أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- 4) تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، تقوم على أساس التوثيق للبرامج الإجراءات والتفعيل للأنظمة و اللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.
- 5) الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام.
- 6) اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين ومستوى الجودة التي تحققها المنظمة، وتحسينها بصفة مستمرة .
- 7) الوقوف على المشكلات الهامة في ميدان، ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع العمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أبعاد الجودة .

<sup>1</sup> مصطفى كمال، السيد طابل. (2013). *معايير الجودة الشاملة*، ط1، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع ص53.

<sup>2</sup> أحمد يوسف، دودين. (2014). *إدارة الجودة الشاملة*، ط1، عمان-الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع ص29.

أولا أبعاد الجودة

الجودة يجري تقويمها من منظور المستفيد و من منظور سوق العمل، و من منظور المنظمة التي تقدم الخدمات و من منظور القيمة التي تعكسها الخدمات ، يرى الباحثون أن للجودة خمسة أبعاد أساسية و هي: الضمان الاعتمادية، الاعتناق، الاستجابة، و التجسيد المادي.

ومن جهة نظر أخرى فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي: التفوق و تحقيق أو تجاوز التوقع، القيمة ومواءمة المواصفات.

ومن وجهة نظر أخرى فإن للجودة عشرة أبعاد أساسية: الكفاية، الاعتمادية، المجاملة ( التعامل) الاستجابة فهم الزبائن أو المستفيد، الأمان، المصدقية، و إمكانية و سهولة الحصول على الخدمات ، الاتصالات و التجسيد المادي.

و فيما يلي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد في المؤسسات وفقا للتصورات الآتية:

- **الكفاية ( الجدارة ):** هذا البعد يشير إلى أن المستفيد يتجه إلى المؤسسات التي توفر خدماتها بكفاية و جدارة، و التي تتميز عن غيرها من المؤسسات.
- **الاعتمادية:** ينبغي أن تقدم مؤسسة خدماتها بصورة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، التي ينبغي أن تتوفر بصورة صحيحة و بدرجة عالية من الثبات، لأن تحقيق اعتمادية الخدمات ينعكس بصورة خاصة على فاعليتها، و على الأداء بصورة عامة.
- **المجاملة ( التعامل ):** ينبغي أن يسود جو الاحترام و التعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية و التنظيمية و المهنية.
- **الاستجابة:** هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية و السريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات، و هذا يتطلب امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات.
- **فهم الزبائن:** ينبغي التركيز على فهم الزبون و إدراك حاجاته التعليمية، و عدم النظر إلى هذه الحاجات من منظوره فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل، و إظهار و إبراز الحاجات الحقيقة التي تخدم المستفيد و المجتمع و تلي الطموحات المستقبلية.
- **الأمان:** يقصد توفير الخدمات في جو امن يخلو من المخاطر قدر الإمكان.

- **المصدقية:** هو بعد مهم جدا في تحقيق الجودة، و يقصد بالمصدقية المنظمة مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها و تعهداتها قبل و أثناء تقديم الخدمات .
- **إمكانية و سهولة الحصول على الخدمات :** من خلال اختيار الموقع المناسب، عن طريق توفر خطوط الحافلات إلى مناطق مختلفة.
- **الاتصالات:** إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل ( الزبون، المنظمة )، هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق الجودة، فالإتصال يتيح المناقشة و التحليل و فهم و إدراك كل ما يتعلق بالزبون و حاجاته و مشكلاته و مقترحاته، و يتيح إيصال أفكاره و آرائه، و توفير التغذية العكسية.
- **التجسيد المادي للخدمة:** تتسم بعدم الملموسية، و حتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تتعلق بالخدمات بصورة مباشرة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مدخل للجودة الخدمات.

نظرا لأهمية الخدمات أصبح الاهتمام بجودتها من الأمور التي تركز عليها المنظمات، للمواكبة التقدم الحاصل و الحفاظ على بقاء و استمرارية المنظمة.

#### الفرع الأول: مدخل للخدمة.

#### أولا تعريف الخدمات و تصنيفها.

#### أ.1- تعريف الخدمات :

تلك الأنشطة و الفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير أو المستعمل (المشتري) الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال دون أن تقتزن هذه الخدمات من بيع السلع.<sup>2</sup>

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات بأنها « النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة ».

<sup>1</sup> سلمان خالد، زيدان.(2010).إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة و مداخل العمل، ج1، عمان-الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع ص93.

<sup>2</sup> محمد صالح، المؤذن.مرجع سبق ذكره ص 207.

- كما عرفها لستانتون Stanton 1997 هي النشاطات غير المحسوسة و التي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد، و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.

- أما كوتلر و ارمسترونغ Kotler and Armstrong, 2008 فقد عرفا الخدمات بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة لا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمات قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون.

- و يرى كريستوفر لوفلوك Lovelock, 2004 أن الخدمات هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها، أو متأصلة بشيء مادي، و تكون قابلة للتبادل، و لا يترتب عليها ملكية، و هي في الغالب غير محسوسة.<sup>1</sup>

- و من خلال هته التعاريف نستنتج أن الخدمات هي عبارة عن نشاطات أو منافع، تكون غير ملموسة أو غير محسوسة، مدركة بالحواس، تقديم لطرف الاخر، و لا يترتب عليها ملكية، قابلة للتبادل و يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون.

## أ.2- زهرة الخدمات

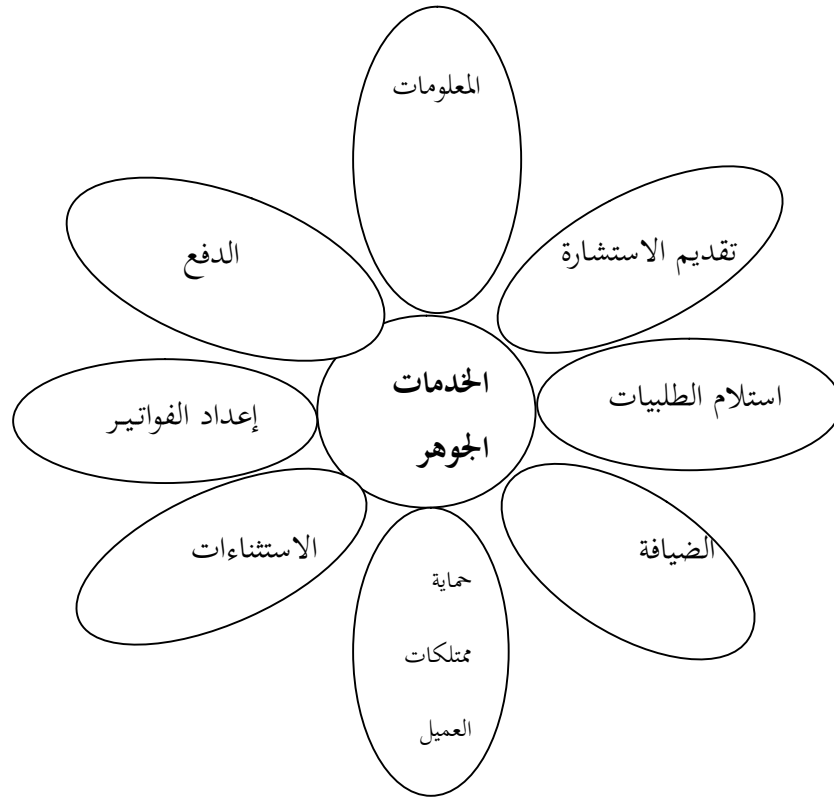
- ترى (shostack) التمييز بين الخدمات الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمات، فالجوهر في عرض الخدمات هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمنظمة الخدمات والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون . إن العناصر المحيطة بالخدمات الجوهر هي تلك العناصر التي تكون إما حيوية وحاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمات الجوهر أو التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمات المقدمة.<sup>2</sup>

- ومنه نستخلص أن زهرة الخدمات تتكون من الخدمات الجوهر (قلب الزهرة) وهي أساس الخدمات المقدمة والعناصر المقدمة والعناصر المحيطة بالخدمات الجوهر وهي الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر التي تضيف قيمة لها وميزة وتعتبر أوراق الزهرة .

<sup>1</sup> لطائي، حميد و الصميدعي، محمود والعلاق، البشير والقرم، إيهاب علي. (2009). التسويق الحديث مدخل شامل، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ص 212.

<sup>2</sup> الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس. (2009). تسويق الخدمات. عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص35.

الشكل رقم (1-4): زهرة الخدمات .



المصدر: الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس. (2009). تسويق الخدمات. عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص71.

-الشكل الموضح أعلاه يبين المجموعات الثمان من الخدمات التكميلية موزعة على الأوراق الزهرة المحيطة بقلب الزهرة و الذي يرمز إلى الخدمات الجوهر و ليس من الضرورة أن يكون الجوهر محاطا بعناصر تكميلية متكونة من المجموعات الثمان السابقة الموضحة في الشكل أعلاه، فطبيعة الخدمات تحدد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمات و تحقيق النجاح لمؤسسة الخدمات المعنية<sup>1</sup>.

#### ب- تصنيف الخدمات :

توجد عدة تصنيفات للخدمة:

أ- التصنيف الأول: يتم الاعتماد على المعايير التالية:

<sup>1</sup> الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، مرجع سبق ذكره. ص71.

- أ. من حيث الاعتمادية: تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات أو على الأفراد، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عاملين ماهرين، محترفين أو مهنيين.
- ب. من حيث مشاركة الزبون/ المستفيد: تتطلب بعض خدمات حضور الزبون (مثلا السفر)، و هناك خدمات لا تتطلب حضوره ( تصليح السيارات).
- ج. من حيث نوع الحاجة: تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية أو حاجة غير فردية.
- د. من حيث أهداف مزودي الخدمات : ربحية أو غير ربحية، من حيث الملكية خاصة أو عامة.
- ب- التصنيف الثاني: و فق المعايير التالية:
- أ. حسب نوع السوق ( الزبون / المستفيد):
- خدمات استهلاكية: إشباع حاجات شخصية مثلا : النقل، التجميل، السياحة.
  - خدمات الأعمال: تقدم لإشباع حاجات المنظمات مثل الاستشارات، خدمات مالية و المحاسبة صيانة....
- ب. حسب درجة كثافة قوة العمل: و هي كالتالي
- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: من أمثلتها خدمات ديكور، خدمات تربية و رعاية الأطفال، خدمات التدريس...
  - خدمات تعتمد على المستلزمات و المعدات المادية: من أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية اللاسلكية، خدمات الطعام، خدمات النقل الجوي....
- ج. حسب درجة اتصال بالمستفيد:
- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: خدمات الطبيب، المحامي، خدمات النقل الجوي غيرها.
  - خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات التسويق عبر الانترنت، الخدمات الإلكترونية المختلفة...
  - خدمات ذات اتصال شخصي متوسط (معتدل): مثل خدمات مطاعم، الوجبات السريعة، خدمات المسرح و غيرها.
- د. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: و هي كالتالي:



-خدمات مهنية: خدمات الأطباء، المحامين، الخبراء، ذوي المهارات البدنية و الذهنية.

-خدمات غير مهنية: خدمات دراسة العمارات، فلاحه الحدائق و غيرها.

-التصنيف الثالث: يعتمد على اعتبار الخدمات بمثابة عملية موجهة حسب الأتي:

أ. خدمات معالجة الناس: تحصل عند طلب المستفيد، خدمة تتألف عملياتها من اجراءات ملموسة

تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي و عليه خدمة تتطلب حضور المستفيد شخصيا.

ب. خدمات معالجة الممتلكات: تحدث عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمات أن يقوم بإجراءات أو

خدمات غير موجهة إليه شخصيا و إنما إلى ممتلكاته المادية، إذن لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل

مباشر.

ج. خدمات المثير العقلي: و هي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من: إجراءات غير محسوسة موجهة

إلى عقول المستفيدين و أذهانهم، إذن الخدمات تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم

الخدمات ( القنوات الإلكترونية)، و لا يشترط حضور المستفيد بشكل مادي يكفي حاضرا بذهنه و عقله

و مشاعره.

د. خدمات معالجة المعلومات: و هي تتألف من إجراءات أو أعمال غير محسوسة، موجهة لممتلكات

المستفيدين أو لموجوداتهم غير المحسوسة مثل معالجة البيانات و المعلومات البحوث و غيرها.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص الخدمات .

تتمثل خصائص الخدمات فيما يلي:

1. اللاملموسية: أي الخدمات غير ملموسة، من صعب تذوقها، و الإحساس بها، و رؤيتها، شمها أو

سماعها قبل شرائها، و هذا أهم ما يميزها عن السلعة.

2. التلازمية ( عدم الانفصال): و نعني درجة الارتباط بين الخدمات ذاتها و الشخص الذي يتولى

تقديمها.

3. عدم التجانس في المخرجات: إن كل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها.

<sup>1</sup>لطائي، حميد و الصميدعي، محمود و العلاق، البشير و القرم، إيهاب علي.مرجع سبق ذكره. ص213.

4. المخزون: العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها.

5. الملكية: عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي و الإنتاج الخدمي، لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمات لفترة معينة.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: جودة الخدمات.

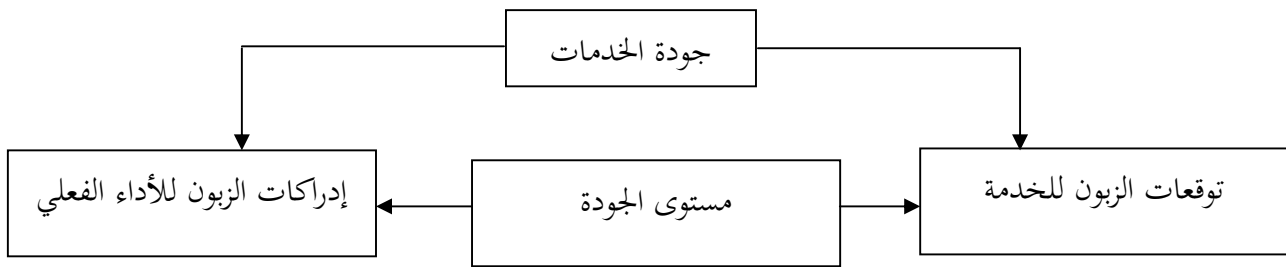
أولاً: تعريف بجودة الخدمات .

لجودة الخدمات بعدان اثنان هما:الجودة الفنية، والجودة الوظيفية، فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما الجودة الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية الى المستفيد من الخدمات .

جودة الخدمات هي قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة ( الجودة الفعلية، المدركة من قبل المستفيد )

مع توقعات المستفيد (( الجودة المتوقعة)).فتقديم خدمة ذات جودة يعنب في المحصلة النهائية أن تكون الخدمات متوافقة مع توقعات المستفيد<sup>2</sup>

### الشكل رقم (1-5): مفهوم جودة الخدمات



المصدر: بوعمره فتحي. الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون. مجلة الإبداع، العدد 6، جامعة البليدة ص 113

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ ان جودة الخدمات تتأثر بتوقعات الزبون للخدمة أي الجودة المتوقعة وادراكات الزبون للأداء الفعلي. وكلاهما يتأثران بمستوى الجودة أي الجودة المدركة، ومنه الجودة المدركة هي الفرق

<sup>1</sup> أحمد يوسف، دودين.مرجع سبق ذكره.ص 52.

<sup>2</sup>لطائي، حميد و الصميدعي، محمود و العلاق، البشير و القرم، إيهاب علي.مرجع سبق ذكره. ص 229

بين توقعات الزبون للخدمة وادراكاتهم للأداء الفعلي لها بمعنى إذا توافقت إدراكات الزبون للنتائج مع توقعاتهم ومنه الجودة المدركة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لها<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية جودة الخدمات

لجودة الخدمات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، و تكمن هذه الأهمية في:

- أ. نمو الخدمات : لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات مفصلا، نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك المؤسسات الخدمائية في نمو متزايد و مستمر.
- ب. فهم العملاء: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمات سوف يعطي المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- ت. المعاملة: إن العملاء يريدون معاملة جيدة و يكرهون تعامل المؤسسات التي تركز على الخدمات، فلا يكفي تقديم الخدمات ذات جودة و سعر منخفض دون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعميل.
- ث. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمات : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، و لكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين و لتحقيق ذلك لابد الاهتمام أكثر بجودة الخدمات.<sup>2</sup>

### ثالثا: أبعاد جودة الخدمات و أساليب قياسها.

#### أ- أبعاد جودة الخدمات

موضحة في الجدول التالي:<sup>3</sup>

#### الجدول رقم(1-3): أبعاد الجودة.

<sup>1</sup> بوعمره فتحي. الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون. مجلة الابداع، العدد 6، جامعة البليدة ص 113

<sup>2</sup> حسينية، رمضان باي. (2014-2015). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز في لتصالات الجزائر فرع مستغانم، (مذكرة ماستر أكاديمي) كلية علوم اقتصادية و تجارية ، مستغانم ص 23.

<sup>3</sup> طائي، رعد عبد الله و قداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان/ الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ص38.

أبعاد جودة الخدمات	التوضيح لمعنى كل بعد
زمن التسليم	- كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمات ، و مدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد.
الإتمام	مدى اكتمال كافة جوانب الخدمات
التناسق	مدى التماثل و النمطية في الخدمات المسلمة لكل عميل.
الدقة	مدى إنجاز الخدمات بصورة صحيحة من أول مرة.
الكياسة	مدى ترحيب العاملين بكل عميل و للجميع دون تمييز.
سهولة المنال	مدى يسر الحصول على الخدمات
الاستجابة	مدى قيام العاملين على تقديم الخدمات بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
الملموسية	مدى توفر المهارات و المعارف و المعدات لتقديم الخدمات .
الأهلية	مدى توفر المهارات و المعارف و المعدات لتقديم الخدمات
الأمان	مدى خلو تقديم الخدمات من الأخطار

#### ب- أساليب قياس جودة الخدمات

تنقسم طرق قياس جودة الخدمات إلى أساليب مباشرة و أخرى غير مباشرة:

#### 1) طرق القياس المباشرة: تنقسم بدورها إلى قسمين هما:

- أ. مناهج الاستقصاء: على أساس هذه الطريقة تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع، بحيث يتم اختيارها بطريقة عشوائية أو منتظمة حيث توزع عليها استمارة استقصاء، و تمثل هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة و تكون هذه الأسئلة حول الموضوع المراد معرفة أداء هذه الفئة فيه، و تعد هذه الأسئلة بصورة واضحة حتى يسهل على الأفراد الإجابة عليها، و من ثم تقوم أجهزة مختصة بتبويب الإجابات و تحليل المعلومات للحصول على النتائج و تسييرها و عليها تؤخذ الإجراءات المناسبة.
- ب. الملاحظة المباشرة: يعتمد على الإدارة، بحيث تتولى بنفسها عملية القياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر بالعملاء و ملاحظة

ردود أعمالهم، و أيضا ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم، و من أمثلة أسلوب الملاحظة المباشرة حساب الوقت الفعلي لتقديم الخدمات ، وملاحظة حسن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمات ، مع توجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضاهم عن مستوى الخدمات عموما.

(2) طرق قياس غير مباشرة: هناك الكثير من الوسائل و الطرق أما الأكثر استعمالا في الدراسات هي: أ. مقياس الفجوة: يعتمد هذا المقياس على تحديد توقعات الزبائن لمستوى الخدمات و إدراكاتهم لمستوى أداء الخدمات المقدمة بالفعل، و بعدها تحديد الفجوة بين التوقعات و الادراكات، و منه فإن مستوى جودة الخدمات يقاس بمدى تطابق بين مستوى الخدمات المقدمة فعلا للزبائن و بين ما يتوقعه الزبائن بشأنها .

جودة الخدمات = التوقعات - الإدراكات.

كما ينجم عن هذا المقياس خمس فجوات:

- الفجوة الأولى: الفجوة بين ما يرغبه العملاء و بين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغب فيه هؤلاء العملاء و تنتج من النقص في فهمهم، أو سوء تفسير حاجات و رغبات العملاء.
  - الفجوة الثانية: الفجوة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء، و بين مواصفات و شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمات ، و هي نتائج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمات .
  - الفجوة الثالثة: الفجوة بين المواصفات و الشروط الموضوعية لجودة الخدمات و بين المواصفات الفعلية التي تحققت أثناء تقديم الخدمات ، و تجدر الإشارة بأنه إذا تم القضاء على الفجوة الأولى و الثانية هذا يسهل على الإدارة و الموظفين من سد هذه الفجوة التي سببها التدريب غير الفعال.
  - الفجوة الرابعة: تنتج عن الاختلافات بين الخدمات المؤداة و ما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمات و يطلق على هذه الفجوة بفجوة الاتصال.
  - الفجوة الخامسة: الفرق بين الخدمات المدركة و الخدمات الفعلية، و تكون هذه الفجوة إيجابية أو سلبية حسب انطباعات الزبائن عن مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة أم لا . و عليه فإن جودة الخدمات تبدأ في التحسين عندما يحدث تخلص و انكماش لتلك الفجوات.
- ب. مقياس الأداء الفعلي للخدمة:

نتيجة للانتقادات التي وجهت لمقياس الفجوة لجأت بعض الدراسات إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، و يمكن التعبير عن ذلك:

### جودة الخدمات = الأداء

و يعتبر هذا المقياس أبسط و أسهل في التطبيق، لكون مقياس الفجوة يحتوي على العمليات الحسابية المعقدة، أما قياس الأداء يعتبر كافيا للحكم على جودة الخدمات المقدمة، و اعتبار أن الرضا أحد الجوانب المؤثرة في الحكم على الجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آليات تحقيق جودة الخدمات المكتبية.

واجهت المكتبات ومراكز المعلومات الكثير من التغيرات والتحديات بعد دخول التقنية الحديثة، معنية بتوفير خدمات جيدة مع الحفاظ على معدل أقل من التكلفة، إذ عملت المكتبات على مر السنين من تحسين خدماتها بغرض إمداد المستفيدين بالمعلومات بصورة سهلة، لتحقيق رضاهم

### الفرع الأول: تعريف الخدمات المكتبية، وأنواعها.

#### أولاً: تعريف الخدمات المكتبية.

-تعرف الخدمات المكتبية على أنها "أداء كافة الأنشطة المكتبية التي تتعلق بمجموعة المكتبة وتنظم مواردها وتسير ما فيها من المعلومات للرواد".

-كما عرفت بأنها جميع النشاطات الفنية والإدارية التي يقوم بها موظفو المكتبة، لمساعدة الرواد في الوصول إلى المعلومات المطلوبة بكل يسر وسهولة وفعالية، مع الالتزام بمبدأ الجودة في مجال المعلومات المقدمة".<sup>2</sup>

و منه نستخلص أن الخدمات المكتبية هي كافة النشاطات التي يقوم بها موظفو المكتبة من تنظيم، و تسيير لمساعدة الرواد للحصول على المعلومات بسهولة و فعالية.

### الفرع الثاني: أنواع خدمات المكتبة العامة.

<sup>1</sup>حسية، رمضان باي. مرجع سبق ذكره. ص28.

<sup>2</sup> خضر مصباح، اسماعيل طيطي، (2010)، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع ص98.

- 1- خدمة الاطلاع الداخلي : تعد خدمة الاطلاع الداخلي من أول الخدمات وأوسعها تقدماً في المكتبة، فهناك مصادر لا تعار خارج المكتبة، هناك قراء ومستفدون لا تساعدهم الظروف على القراءة خارج المكتبة، لذلك هم يحتاجون للبقاء لساعات طويلة في المكتبة .
- 2- خدمة محو الأمية : تعتبر خدمات محو الأمية وتعليم الكبار من الخدمات الجديدة ، و المكتبات العامة واحدة من المؤسسات الثقافية الاجتماعية التي يمكن أن تنهض بأداء هذه الرسالة الحضارية في سبيل تحقيق الهدف التعليمي المشترك .
- 3- الخدمات المكتبية للأطفال : تعد الخدمات المكتبي العامة للأطفال من الخدمات الحديثة التي تقدمها المكتبة لهذه الشريحة المهمة في المجتمع، وأصبحت من أهم أنواع الخدمات التي تقدمها المكتبات العامة
- 4- خدمة تدريب المستفدين وإرشادهم : بغرض تعريف وإرشاد مجتمع المستفدين بخدماتها، إذ تدعم وترسخ هذه الخدمات صورة المكتبة وخدماتها في ذهن المستفدين، ويعتمد في هذه الخدمات على محاضرات يقدمها مسؤولوا المكتبة.
- 5- خدمة الإحاطة الجارية: هي تظم استعراض أوعية معلومات أدب الموضوع المتاح حديثاً، وهي في كثير من الأحيان التسجيلات البيولوجرافية لأوعية المعلومات واختيار الملائم منها للاحتياجات المستفيد.
- 6- خدمة الإعارة: تنعكس من خلالها طبيعة الخدمات المكتبية التي تقدمها المكتبة العامة ضمن خدمات القراءة المباشرة، وتعد من أهم الخدمات التي تنهض في تقديمها جميع المكتبات ومراكز المعلومات ومنها المكتبة العامة.
- 7- خدمة الترجمة: تعتبر الحواجز اللغوية من أكبر المعوقات تداولاً على مصادر المعلومات، إذ يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات أن تساهم في حل هذه المشكلة من خلال تقديم خدمة الترجمة لبعض المصادر ذات الأهمية لعدد كبير من المستفدين، وتكاد هذه الخدمات تنحصر في المكتبات المتخصصة ومراكز التوثيق والمعلومات.
- 8- الخدمات المرجعية: هي الإجابة عن كافة الأسئلة والاستفسارات المرجعية التي يتلقاها قسم المراجع من الرواد والباحثين، ويقوم قسم المراجع باختيار الأعمال المرجعية وتنظيمها، ويساعد المستفدين من أجل التعرف على المراجع الأساسية في موضوع معين.

9- خدمة البث الانتقائي للمعلومات: تقدمها مراكز المعلومات والمكتبات المتخصصة بهدف إعلام المستفيد بالمواد التي وصلت المكتبة حديثا حسب مجال إهتمام المستفيد وتكون هذه الخدمات موجهة الى الفرد مباشرة.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الأداء، أنواعه وتقييمه.

أولا: الأداء

يعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات بما فيها المكتبات لان مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار سلبية على المكتبة أو قد تكون الأساس في بقائها.

يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء:

" الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن "

ويعرف ايضا "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة " <sup>2</sup>

ومن هذه التعاريف نستخلص ان الاداء هو الفعل الذي يحقق اهداف المنظمة باستغلال الموارد المتاحة بطريقة فعالة "

ثانيا: أنواع قياسات الأداء.

ثانيا : انواع قياسات الاداء :

- قياس رضا المستفيدين : وذلك عن طريق سؤاله عن مدى رضاه ، بشكل عام من زيارته للمكتبة في هذه المرة أي مدى نجاح زيارته واستفادته من أنشطة المكتبة المختلفة و المتعددة .
- اتاحة الموارد واستخدامها : عن طريق الاعارة الخارجية و عدد مرات إعارة المواد خارج المكتبة والاعارة الداخلية و غيرها.

<sup>1</sup> نيل، خيرة وزوج، ميمنة.(2017-2018). واقع جودة الخدمات في المكتبات العامة مكتبة مالك بن نبي بعين تموشنت ومكتبة بختي بن عودة وهران،( مذكرة ماستر أكاديمي) كلية العلوم الاجتماعية، مستغانم ص49.

<sup>2</sup> سعويود، نورية.(2011-2012). تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل، (مذكرة الماجستير) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة.ص141.



- استخدام المكتبة وامكانياتها : وتشمل الاستخدام عن بعد أو نسبة الوقت عن طريق حساب معدل الوقت الذي يكون فيه المكان مشغول، والإمكانيات تتضمن مقاعد المستفيدين و الأجهزة التي يستخدمها المستفيد.
- خدمات المعلومات: و تتضمن قياس الخدمات المرجعية والعمليات التي تتم مثل التوصيات والاستفسارات التي تتم في هذا القسم من قبل المسؤولين عن قسم المراجع و قياس مدى الرضا من الخدمات المرجعية ورضا المستفيدين عن الأداء و كذلك عن مخرجات البحث والرضا بشكل عام.<sup>1</sup>

### ثالثا: تقييم الأداء.

هو عملية قياس كفاءة العاملين و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، ويعد تقييم الأداء أمر ضروريا في المكتبات للتمييز بين الأفراد متميزي الأداء و ذوي الأداء العادي أو المتدني

- بعد وضع الأهداف التي رسمتها المكتبة العامة تسعى إلى وضع برنامج تقييمي، لمراقبة الأداء و التحقق من أن استراتيجية العمل بالمكتبة تسيير نحو بلوغ الأهداف المقررة ، يتم جمع الإحصاءات كل فترة للتمكن من معرفة مستوى الأداء، لذا ينبغي تقييم جميع البرامج و الخدمات بشكل منتظم بمعرفة إذا كانت : -تحقق أهداف المكتبة وتصل إلى النتائج المطلوبة و المعلنة والتأكد من الخدمات المقدمة

-قادرة على خدمة المجتمع المحلي و تلبية احتياجاته.

-معرفة اذا كانت تتلقى القدر الكافي من الموارد.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: متطلبات الخدمات المكتبية، وأساليب تحقيق جودة الخدمات في المكتبة العامة.

#### أولا: متطلبات الخدمات المكتبية.

للخدمة المكتبية متطلبات اساسية و تتمثل فيما يلي :

-ميزانية كافية ، مجموعة غنية من مصادر المعلومات تتناسب مع حاجات المستفيدين المعلوماتية.

-موارد بشرية مؤهلة ومدربة على تقديم هذه الخدمات ، إدارة ناجحة وفعالة.

<sup>1</sup> سعيود، نورية.مصدر سبق ذكره.ص143

<sup>2</sup>نيل، خيرة وزبوح، مينة.مرجع سبق ذكره.ص96.

-التشبيك مع قواعد البيانات وبنوك المعلومات من خلال تطبيقات نظم الاتصال المباشر وشبكة المعلومات و  
بخاصة الانترنت ، تسهيلات مادية مناسبة ( قاعات مطالعة ، اثاث ، أجهزة ..... )

-مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تقديم هذه الخدمات ، تدريب المستفيدين <sup>1</sup>.

### ثانيا: أساليب تحقيق جودة الخدمات في المكتبة العامة.

لكي تتمكن المكتبات بمختلف أنواعها و خاصة المكتبات العامة منها من تحقيق الجودة في مختلف أعمالها لابد  
عليها أن تتبع أساليب من أبرزها:

1 - تكنولوجيا المعلومات : هي التقنية المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات في مختلف أشكالها إلى المعلومات  
بشقي أنواعها الصوتية ، الصورة الرقمية و التي مدونة في نص بمساعدة عناصرها كالفاكس ، التلفزيون ، الراديو  
والفيديو ، باستخدام الحاسبات الآلية، شبكات المعلومات ، مرصد المعلومات و شبكات المؤتمرات وغيرها، إذ  
تعتبر الجانب التقني من نظام المعلومات .

- جاءت تكنولوجيا المعلومات نتيجة تفاعل ثلاث تكنولوجيات: تكنولوجيا الحاسبات التي تقدم سرعة في تنفيذ  
الأوامر والعمليات الحسائية والمنطقية والإمكانات الهائلة للحفظ والاسترجاع وإعداد تقارير وإحصاءات ،  
تكنولوجيا التخزين و يقصد بها أوعية التخزين المنتجة الكترونيا ، لها دور فائق الجودة في التخزين و قدرة  
الاستيعاب " مكتبات اللاورقية "، تكنولوجيا الاتصال و هي عبارة عن الاتصالات الحديثة السلكية و اللاسلكية  
تساعد في توصيل المعلومات ، إن تفاعل هته الثلاث من اجل تحقيق هدف معين و هو توفير الوقت وسهولة في  
التنفيذ

- لقد تأثرت هذه التكنولوجيا بسيطرتها على تصميم و مهام شبكات و نظم المعلومات ، دفع المكتبات وخاصة  
العامة منها إلى إعادة النظر في نظامها وإدخال هذه التكنولوجيا لتسيير أعمالها ومن أهم المجالات التي  
استخدمت فيها التزويد و الاختيار يعتبر العمود الذي تبنى عليه المكتبات. التزويد بالاتصال المباشر التي تمس نظم  
المبينة على الحاسوب تتيح للمستفيدين القدرة على البحث عن طريق نقاط مختلفة للملف الببليوغرافي للمكتبة  
وتسهل البحث في تفاصيل ملفات الناشرين للمعرفة بأقرب وقت وأقل تكلفة، وأيضا في مجال الفهرسة  
فالحاسب الآلي يساهم بسرعة في البحث و اختصار الوقت و دور الحاسب الآلي في الإعارة حيث أصبح لازما

<sup>1</sup> نيل، خيرة وزبوج، مبينة.مرجع سبق ذكره.ص45.

على المكتبات العامة أن تستخدمه، في الأخير ضبط الدوريات أي المعلومات التي تصدر على فترات محددة أو غير محددة

## 2- مهارات أخصائي المعلومات:

شخص يحمل درجة البكالوريوس في علم المكتبات والمعلومات ويحمل في مجال معالجة المعلومات من حيث البحث والتكشيف والاسترجاع وهو الشخص الذي يتعامل مع اختيار مصادر المعلومات وجمع واقتناء وتنظيم ومعالجة وهو الذي يتعامل مع المستفيد ويقدم له ما يحتاجه من معلومات عن طريق الإعارة الخارجية أو إتاحة الاطلاع الداخلي له، أو الإجابة عن الأسئلة.

- يجب أن يتمتع المكتبي بمهارات تمكنه من الارتفاع إلى المستوى أخصائي المعلومات من بينها : مهارات تكنولوجيا باستخدام تكنولوجيا المعلومات بغية جمع المعلومات وتجهيزها وتصميمها، التعامل والغوص في شبكات المعلومات للوصول إلى قواعد البيانات ومهارات تسييرية تقتصر على التعامل مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب والمعلومات، وتطوير خدمات المعلومات التي تهتم المستفيدين وكذلك مهارات فنية تتمثل في التزويد والاختيار المعرفة في تقنيات الفهرسية، و كيفية تسجيل المطبوعات والمعلومات، مصادر المعلومات بشكلها الرقمي والإلكتروني.

- يفرض عصر التقنية الحديثة والمعلومة المتطورة على مكتبات ضرورة وجود متخصصين ممن درسوا علم المعلومات ومشكلاته لمواجهة استفسارات المستفيدين والوقوف عند طلباتهم في ظل التحديات التي استدعت استخدام أفضل.

## 3- التقييم:

تسعى أي مؤسسة سواء اقتصادية أو خدمية إلى رفع من مستواها ومراقبة النظام المعمول به داخلها ولا يكون ذلك إلا بالتقييم يعتبر أداة قياس يقاس بها الأداء، و وسيلة تسيير و تحليل، بهدف الحفاظ على مكائنها و إثبات وجودها، بتلبية احتياجات المستفيدين لتحقيق رضاهم، و تأهيل العاملين بها.

لنجاح الخدمات في المكتبة لابد من التقييم من وقت لآخر بإتباع خطواته:

1- تحديد مجال التقييم بطرح الأسئلة والإجابة عنها مثل ما مستوى العام لأداء النظام، ما مدى صلاحية الخطط وغيرها .

2- وضع برامج التقييم بوضع خطة تنفيذية تكفل جميع البيانات اللازمة للإجابة عن الأسئلة وتحديد الإجراءات التي يجب إتباعها.

3- تنفيذ التقييم يتم بجمع البيانات التي تستغرق وقت أطول.

4- تحليل النتائج وتفسيرها عن طريق معالجة البيانات بطريقة تتيح القدرة على استغلالها في الإجابة عن الأسئلة، بتقديم النتائج المتضمنة التوصيات للارتقاء بمستوى الأداء.

5- تعديل الخدمات وهي الخطوة النهائية يتم تنفيذ بعض أو كل التوصيات بناء على نتائج التقييم لتطوير الخدمات

تتلخص أغراض تقييم الخدمات المكتبية في فحص الوضع الراهن للخدمة المكتبية ومدى تحقيق أهدافها، حصر الموارد المادية والتجهيزات والتعرف على الإمكانيات المادية والبشرية وتقييمها ووضع الخطط المستقبلية بهدف تطوير ورفع مستوى الخدمات المكتبية والتعرف على مدى تحقيق أهداف الموضوع للخدمات المكتبية ومن ثم تحقيق الهدف النهائي للمكتبة وهو خدمة المستفيد.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من المهم لأي باحث الإطلاع على البحوث التي سبقت بحثه، ويكون موضوع المبحوث ذاته أو قريبة منه بغرض تجنبه بعض الأخطاء ومساعدته على إتباع المنهجية الملائمة وتفيده في التعرف على الكثير من المراجع والمصادر، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض لبعض الدراسات المحلية، العربية والأجنبية التي تناولت هذين المتغيرين ستة سيجما وجودة الخدمات المكتبية من أحدث دراسة إلى الأقدم .

### المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية .

<sup>1</sup> نيل، خيرة وزبوح، مينة. مرجع سبق ذكره. ص 61.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التطرق لمختلف الدراسات العربية التي تتضمن كل من الدراسات المحلية الجزائرية ودراسات الدول العربية الأخرى، المرتبة من أحدث دراسة إلى أقدم دراسة على النحو التالي.

### الفرع الأول: الدراسات المحلية الجزائرية

1-دراسة بن حلوية خديجة، بلوز حفيظة، 2018/2017 بعنوان التصنيف و دوره في تطوير الخدمات المكتبية بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، لنيل شهادة الماستر(مقابلة) .

تهدف الدراسة إلى التعرف على التصنيف والإحاطة بجوانب أكثر حوله، و الإشارة إلى أنه يساعد بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية والرفع من مستوى خدماتها خاصة في ظل جهل بعض الباحثين بالأهمية البالغة المنوط لها وتسعى من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ابراز دور و أهمية التصنيف في الخدمات المكتبية في المكتبات الجامعية .
- التعرف على نظام التصنيف المتبع في تنظيم الرصيد المعرفي بالمكتبة المركزية للجامعة .
- التعرف على أهم التحديات التي تواجه التصنيف المتبع بالمكتبة المركزية لجامعة مستغانم.
- المنهج المتبع: فقد اعتمدوا في هته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتم تقديم معظم الخدمات المكتبية المعروفة على غرار الإعارة بالمكتبة الجامعية المركزية، بالإضافة إلى توفير شبكة الإنترنت التي يمكن للمتواجدين بالمكتبة استغلالها واستعمالها لأغراض علمية.
- تعمل المكتبة الجامعية على نيل رضى مستفديها وتحقيق هذا الهدف من خلال العمل على توفير كافة الخدمات اللازمة والعمل على تطويرها وتحسينها.

-تفتقر المكتبة المركزية إلى وجود برمجية إلكترونية تمكنها من توفير الإعارة بشكلها الإلكتروني ما يعني أنها لا تزال محصورة في الشكل التقليدي، كما أن الرصيد الوثائقي بالمكتبة لا يزال ناقصا وغير كاف لتغطية كافة الاحتياجات العلمية والبحثية بالنسبة لمختلف التخصصات التي تقصد المكتبة إلا أن هذه الأخيرة تعمل على إيجاد حلول لهذه النقائص.

-يخصص للتصنيف مكان في مصلحة المعالجة الوثائقية وكل القائمين على هذه العملية مؤهلين للقيام بها بعدد مناسب، لذا فإن المكتبة المركزية تحرص على أن تتم بصفة صحيحة ودقيقة وهي بالتالي تدرك أهمية هذه الخطوة ومدى ارتباطها بباقي المصالح باعتبارها بؤرة ومركز العمليات المكتبية.

-الخدمات المكتبية المقدمة جيدة نوعا ما وذلك راجع إلى دقة وسلامة التصنيف المتبع ويتضح مدى استيعاب وفهم هذه الأهمية لدى الأطراف المختلفة بالمكتبة سواء العاملين أو الباحثين.

-يمكننا القول عن نظام أنه خطة تصنيف ناجحة وجيدة إذا ما توفر على مجموعة من الشروط التي تمكن بدورها المصنفين من تطبيقه مع أي مكتبة وفي أي زمان وفي ظل التكنولوجيا الحاصلة.

وفي الأخير إن التصنيف كعملية أو كنظام متبع لا بد أن يولى الأهمية اللازمة، إذ ينتج عن هذا الأخير إذا كان جيدا خدمات جيدة ويؤثر بالسلب على الخدمات المكتبية في حال عدم إتباع نظام جيد وتطبيقه بالشكل الصحيح .

2-دراسة ( زناتي أشواق و تسعديت نسيمة، 2016/2015) بعنوان تطبيق ستة سيجما في المؤسسات الإستشفائية كأداة لتحقيق جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي "فرانس فانون"، و ذلك لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات. (الاستبانة)

هدفت الدراسة إلى ما يلي: أ.إزالة الغموض حول مفهوم ستة سيجما.

ب. التعرف على طبيعة تطبيق منهج ستة سيجما بالمستشفيات.

ج. معرفة مدى قيام المؤسسات أو المراكز الإستشفائية بتقديم جودة خدمات صحية مميزة للزبائن(المرضى).

د. تسليط الضوء على الواقع الملموس للصحة في الجزائر والوقوف على مستوى الرضا المحقق لدى عينة من المرضى من خلال دراسة حالة للمركز الإستشفائي الجامعي بالبلدية كنموذج للمؤسسات الصحية الجزائرية.

-و اعتمدوا في هته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي.

-كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يعاني المركز الإستشفائي من مشاكل عديدة لاسيما :ندرة الكوادر الطبية والموارد المادية(الأجهزة والمعدات الطبية ) و الموارد المالية التي لا تلي مختلف احتياجات المستشفى علاوة على انعدام الكثير من الأدوية المهمة لأمراض معينة بصيدلية المستشفى .

- 2- كثرة تعطل الآلات والأجهزة الإشعاعية وندرة الصيانة الدورية لها مما يؤدي إلى إتلافها .
- 3- القدرة الإستيعابية للمستشفى كافية لتغطية العديد من المرضى .
- 4- تقدم الخدمات الصحية بدرجة متوسطة من الجودة عموما .
- 5- تطبيق ستة سيجما مازال نادرا و غير منتشر خاصة في القطاع الصحي حيث مازال مصطلحا جديدا في الوطن العربي بشكل عام وغير معروفا في الجزائر بشكل خاص .
- 6- تسعى الإدارة إلى تبني الجودة والتحسين في مهامها كما أن لديها الإستعداد للالتزام بتطبيق ستة سيجما.
- 7- توجد علاقة متوسطة وموجبة بين الالتزام الفعال للإدارة وإمكانية تطبيق ستة سيجما في المستشفى.
- 3- دراسة (سعيود نورية، 2012/2011) بعنوان تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل، لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص: التسويق و أنظمة المعلومات.
- هدفت الدراسة إلى: -محاولة التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من التسويق و الجودة الشاملة وإزالة الغموض المرتبط بهما، ثم إلقاء الضوء على العلاقة التي تربطهما.
- التعرف على واقع التسويق في المكتبة المركزية بجامعة جيجل و الدور الذي يلعبه في جودة خدمات المعلومات التي تقدمها.
- التعرف على مبادئ الجودة الشاملة و دورها في تفعيل تسويق خدمات المعلومات.
- المنهج المتبع: إعتدو في هته الدراسة على المنهج الوصفي، والتحليلي.
- كما توصلت الدراسة إلى:
- 1- يميل التوجه العام إلى وجود ثقافة تسويقية إلى حد ما من قبل العاملين في مكتبات جامعة جيجل لمفهوم خدمات المعلومات و تسويقها، إلى أن هذه المفاهيم الصحيحة لا تطبق في الواقع.
- 2- معظم العاملين من ذوي خبرة أقل من خمس سنوات و بالتالي فقد تلقوا أثناء تكوينهم الجامعي مقياس التسويق و هذا ما يفسر إدراكهم لمفاهيم التسويق.
- 3-تبين لنا أن مكتبات جامعة جيجل لا تقوم بإعداد خطة إستراتيجية تسويقية لتسويق خدماتها.
- 4-تقدم مكتبات جامعة جيجل مجموعة من خدمات المعلومات إلى أنها لا تفرض رسوم على هذه الخدمات.
- 5-إن مكتبات جامعة جيجل لا تقوم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تسويق خدماتها حتى وان وجدت فهي بمحض الصدفة وليس مخطط لها من قبل الإدارة المعنية.

## الفرع الثاني: عربية

- 1- دراسة (رسم بوزان إيبش، 2014) بعنوان العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات، لنيل درجة الدكتوراة في إدارة أعمال.
- وتهدف الدراسة إلى: -التعرف على ستة سيجما ونشأتها وفوائدها على اعتبارها من أهم استراتيجيات تطوير الجودة وأحدثها.
- التعرف على واقع خدمة الاتصالات في الشركات السورية من وجهة نظر العملاء.
- محاولة تطبيق ستة سيجما في شركة الاتصالات السورية، والتعرف على مستوى ستة سيجما الذي تعمل تحته شركات الاتصالات.
- توضيح أهمية ستة سيجما وتقديم بعض المقترحات اللازمة لتطبيقها، وتقديم صورة مفترضة للشركات فيما لو تم تطبيق ستة سيجما فيها .
- إتبعته هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1-ليس هناك اثر معنوي للتركيز الحقيقي على العملاء في تحسين مستوى مخرجات خدمة الاتصالات.
- 2-ليس هناك أثر معنوي للاتخاذ القرارات في شركة الاتصالات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة في تحسين مستوى مخرجات خدمة الاتصالات.
- 3-ليس هناك أثر معنوي لدور الإدارة الفعالة المعتمدة في قراراتها على التخطيط المسبق.
- 4-ليس هناك أثر معنوي لقدرة إدارة الشركة على التحسين المستمر والكمال في إنجاز الخدمات في تحسين مستوى مخرجات خدمة الاتصالات .
- 5-يوجد لدى العاملين قناعة تامة بأن إستراتيجية ستة سيجما ستؤدي بالتأكيد إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة لكافة خدمات الشركة.



2- دراسة ( نضال حمدان المصري، مُجد أحمد الأغا، 2014/2013 ) بعنوان إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

-وتهدف الدراسة إلى: -التعرف على مستوى تطبيق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

- وكذلك التعرف على الممارسات المتبعة لتحسين جودة حياة الأكاديمية ومنه التعرف على العلاقة بين تطبيق منهجية ستة سيجما وتحسين الحياة الأكاديمية.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة.

- تقديم إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية.

-إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: -بخصوص المتابعة والتقييم للجودة، بينت الدراسة أن الخدمات المنتجة دائما ما تنتج بأخطاء متنوعة من المرة الأولى، بسبب عدم إجراء التدقيق الدوري لاكتشاف الأخطاء، وعمل إجراءات الفحص اللازمة، وعند النظر لمحاو منهجية ستا سيجما نجد أن ضمن تلك المحاور هو التقييم والمتابعة للجودة.

- بخصوص دعم الإدارة العليا، تهتم بصورة نسبية ( أعلى من متوسط بقليل )، اهتمام الجامعات بضمان الجودة لازال متدنيا، وعند النظر لمحاو منهجية ستا سيجما نجد أن ضمن تلك المحاور هو دعم الإدارة العليا. بالنسبة للنمو والتنمية المهنية الشاملة في الجامعات الفلسطينية، بينت الدراسات الثانوية تحقيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي كانت متوسطة أما بالنسبة إلى واقع نظام التعليم العالي في المعايير الجودة الشاملة كان منخفضا أما بالنسبة للدعم المالي المخصص فلا يوجد دعم مالي وإداري مخصصا في الجامعات، ولهذا كان ضمن محاور سيجما نجد التنمية والتدريب، التحسين المستمر، وجود مخصصات مالية لدعم البحث العلمي والحوافز ضمن تلك المحاور.

3- دراسة (عبد الناصر نور ، مُجد النعيمي، سينا احمد الراوي،2012) بعنوان استخدام منهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحائزة على جودة و التميز في المحافظة عمان.

- هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة تطبيق منهج سيجما ستة.

- مدى تأثير معايير منهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي بالمستشفيات هته.

- المنهج المتبع ضمن هته الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، يهتم بوصفها وصفا دقيقا.

- وتوصلت الدراسة إلى نتائج:

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمعايير ستة سيجما لالتزام ودعم القيادة العليا على جودة التدقيق الداخلي بالمستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة و التميز في مدينة عمان عند مستوى دلالة التغذية العكسية والقياس، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة، والموارد البشرية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-دراسة: **ahmad ali.zubi, imtiaz basha,2010, six sigma in libraries a management perspective candian journal on computing in mathe.**

تهدف الدراسة إلى: - إثبات جودة المكتبات.

- تطبيق ستة سيجما ومحاولة إيجاد كنتيجة لتنظيم جيد للإدارة.

- البحث عن تطبيقات ستة سيجما.

- إطلاق بنية تحتية للمعلومات وتأمين خدمة في العالم التنافسي لتحسين رضا المستخدمين.

- طلب تطبيق ستة سيجما للحصول على نتائج المرجوة لإدارة المنظمة.

المنهج المتبع من خلال هته الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - تواصل الجهود سيؤدي إلى التنوع في منهجية ستة سيجما ويساعد المستخدمين على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم.

- تساعد ستة سيجما على تحقيق المبتغى في فترة قصيرة مقارنة بالمعتاد.

- تقليص الجهد العملي للعمال المكتبي وأيضا الرفع من توفير رغبات المستخدمين.
- تساعد على تحقيق رضا المستخدمين وتطوير جودة خدمة المكتبة.
- ستة سيجما توجه العامل على العمل بذكاء مقارنة بالعمل المجهد الذي يتطلب جهد ذهني أكبر.

**1-دراسة pawan a grawal, 2011, six sigma in libraries for enhancing service quality, institute of higher learning (naroli college), chennai india.**

تهدف الدراسة إلى:

- فهم إستراتيجية ستة سيجما وتطبيقها في المكتبة.
- قيام بدراسة حالة لفهم تأثير ستة سيجما.
- إسرار على تطبيق ستة سيجما في المكتبات ومراكز المعلومات.
- تعميم استخدام ستة سيجما في المكتبات لكونه يساعد على تطوير المكتبات الذكية الالكترونية.
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ستة سيجما قدمت للتسهيل والتوضيح.
- قابلية تطبيق جيدة لستة سيجما في المكتبات وتسفر عنها نتائج جيدة.
- بعد أن كانت ستة سيجما تستخدم في العملية الصناعة فقط أصبحت أيضا تطبق في مجال الخدمات الصناعية، غير أنها مطبقة في المكتبات الهندية .
- أصبحت مسألة التدريب على ستة سيجما ضرورة كبيرة.
- إن تطبيق ستة سيجما لها أهمية كبيرة لحل المشاكل وتحقيق رضا المستخدمين.

2-دراسة: ahmad ali.zubi, imtiaz basha,2010, six sigma in libraries a management perspective candian journal on computing in mathe.

تهدف الدراسة إلى: - إثبات جودة المكتبات.

- تطبيق ستة سيجما ومحاولة إيجاد كنتيجة لتنظيم جيد للإدارة.
  - البحث عن تطبيقات ستة سيجما.
  - إطلاق بنية تحتية للمعلومات وتأمين خدمة في العالم التنافسي لتحسين رضا المستخدمين.
  - طلب تطبيق ستة سيجما للحصول على نتائج المرجوة لإدارة المنظمة.
- المنهج المتبع من خلال هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - تواصل الجهود سيؤدي إلى التنوع في منهجية ستة سيجما ويساعد المستخدمين على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم.

- تساعد ستة سيجما على تحقيق المبتغى في فترة قصيرة مقارنة بالمعتاد.
- تقليص الجهد العملي للعمال المكتبي وأيضا الرفع من توفير رغبات المستخدمين.
- تساعد على تحقيق رضا المستخدمين وتطوير جودة خدمة المكتبة.
- ستة سيجما توجه العامل على العمل بذكاء مقارنة بالعمل المجهد الذي يتطلب جهد ذهني أكبر.
- ومن خلال هذا الجدول قمنا بتلخيص ما تطرقنا إليه سابقا من الدراسات

الجدول رقم(1-4):تقييم الدراسات السابقة.

السنة	الدراسة	المنهج	الهدف	النتيجة
2017/	التصنيف و دوره	الوصفي	تهدف الدراسة إلى التعرف على	إن التصنيف كعملية أو كنظام
2018	في تطوير الخدمات	التحليلي.	التصنيف والإحاطة بجوانب أكثر حوله، والإشارة إلى أنه يساعد	متبع لا بد أن يولى الأهمية اللازمة، إذ ينتج عن هذا

<p>الأخير إذا كان جيدا خدمات جيدة، ويؤثر بالسلب على الخدمات المكتبية في حال عدم إتباع نظام جيد وتطبيقه بالشكل الصحيح .</p>	<p>بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المكتبة الجامعية والرفع من مستوى خدماتها خاصة في ظل جهل بعض الباحثين بالأهمية البالغة .</p>		<p>المكتبية بالمكتبات الجامعية</p>	
<p>- تطبيق ستة سيجما مازال نادرا وغير منتشر خاصة في القطاع الصحي حيث مازال مصطلحا جديدا. - توجد علاقة متوسطة وموجبة بين الالتزام الفعال للإدارة وإمكانية تطبيق ستة سيجما في المستشفى.</p>	<p>- تسليط الضوء على الواقع الملموس للصحة في الجزائر و الوقوف على مستوى الرضا المحقق لدى عينة من المرضى. - التعرف على طبيعة تطبيق منهج ستة سيجما بالمستشفيات.</p>	<p>الوصفي التحليلي، والإحصائي</p>	<p>تطبيق ستة سيجما في المؤسسات الإستشفائية كأداة لتحقيق جودة الخدمات الصحية</p>	<p>2015/ 2016</p>
<p>-لا يوجد تركيز حقيقي على العملاء في تحسين مستوى مخرجات خدمة الاتصالات. -يوجد لدى العاملين قناعة بأن استراتيجية ستة سيجما ستؤدي بالتأكيد إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة لكافة خدماتها .</p>	<p>محاولة تطبيق ستة سيجما في شركة الاتصالات السورية، والتعرف على مستوى ستة سيجما الذي تعمل تحته شركات الاتصالات.</p>	<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات</p>	<p>2014</p>
<p>-تتبع ممارسة المتابعة والتقييم للجودة، بينت الدراسة أن الخدمات المنتجة دائما تنتج بأخطاء من المرة الأولى، بسبب عدم إجراء التدقيق الدوري لاكتشاف الأخطاء.</p>	<p>التعرف على الممارسات المتبعة لتحسين جودة حياة الأكاديمية، ومنه اقتراح تطبيق منهجية ستة سيجما كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية.</p>	<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية</p>	<p>2013/ 2014</p>

			في الجامعات الفلسطينية	
2012	استخدام منهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي	الوصفي التحليلي.	التعرف على مدى تأثير معايير منهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي بالمستشفيات هته.	وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمعايير ستة سيجما لالتزام ودعم القيادة العليا على جودة التدقيق الداخلي بالمستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في مدينة عمان عند مستوى دلالة، التغذية العكسية، و القياس، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة، والموارد البشرية.
2011/ 2012	تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	الوصفي التحليلي.	-التعرف على واقع التسويق في المكتبة المركزية بجامعة جيجل و الدور الذي يلعبه في جودة خدمات المعلومات التي تقدمها. -التعرف على مبادئ الجودة الشاملة ودورها في تفعيل تسويق خدمات المعلومات.	- يميل التوجه العام إلى وجود ثقافة تسويقية إلى حد ما من قبل العاملين في مكاتب جامعة جيجل لمفهوم خدمات المعلومات و تسويقها، إلى أن هذه المفاهيم الصحيحة لا تطبق في الواقع. -إن مكاتب جامعة جيجل لا تقوم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تسويق خدماتها حتى وان وجدت فهي بمحض الصدفة وليس مخطط لها من قبل الإدارة المعنية.
2011	six sigma	الوصفي	-فهم إستراتيجية ستة سيجما	-- ستة سيجما غير مطبقة

<p>في المكتبات الهندية. --إن تطبيق ستة سيجما لها أهمية كبيرة لحل المشاكل و تحقيق رضا المستخدمين.</p>	<p>وتطبيقها في المكتبة. -إسرار على تطبيق ستة سيجما في المكتبات و مراكز المعلومات. -قيام بدراسة حالة لفهم تأثير ستة سيجما.</p>	<p>التحليلي.</p>	<p>in libraries for enhancing service quality</p>	
<p>- تساعد ستة سيجما على تحقيق المبتغى في فترة قصيرة مقارنة بالمعتاد. -تقليل الجهد العملي للعامل المكتبي وأيضا الرفع من توفير رغبات المستخدمين. -ستة سيجما توجه العامل على العمل بذكاء مقارنة بالعمل المجهد الذي يتطلب جهد ذهني أكبر.</p>	<p>- تطبيق ستة سيجما ومحاولة إيجاد كنتيجة لتنظيم جيد للإدارة. - إطلاق بنية تحتية للمعلومات وتأمين خدمة في العالم التنافسي لتحسين رضا المستخدمين</p>	<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>Six sigma in librariesnt</p>	<p>2010</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

حاولنا تلخيص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، كما سنتطرق لاهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلاعاتنا.  
الجدول رقم(1-5): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
-----------------	------------------	--

<p>إعتمدت دراستنا على متغيرين هما: 1- ستة سيجما. 2- جودة الخدمات المكتبية.</p>	<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - ستة سيجما. - جودة الخدمات الصحية. - الخدمات المكتبية والتصنيف. - تسويق خدمات المعلومات، ومبادئ الجودة الشاملة. - جودة مخرجات الخدمات . - تحسين جودة الحياة الأكاديمية. - جودة التدقيق الداخلي. - ستة سيجما والخدمات المكتبية.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، بينما في الجانب التطبيقي المنهج التحليلي - انجزت دراستنا خلال الموسم الدراسي 2018/2019، بولاية تيسمسيلت.</p>	<p>اعتمدت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة اضافت المنهج الاحصائي. -تمت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية، وكانت من سنوات 2010 إلى 2018، حيث شملت الأماكن التالية: مستغانم، جيجل، البليدة، فلسطين، عمان، سوريا، الهند، كندا.</p>	<p>من حيث المنهج</p>
<p>حاولنا اسقاط النظري على الواقع باستخدام الاستبيان.</p>	<p>استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، حيث استخدمت دراسة المقابلة.</p>	<p>من حيث الاداة</p>
<p>-إزالة الغموض حول مفهوم ستة سيجما. -التعرف على مراحل تطبيق ستة سيجما، وأهميتها وأهدافها. -التعرف على جودة الخدمات المكتبية وجميع ما يرتبط بها. -التعرف على تطبيق ستة سيجما</p>	<p>تنوعت الاهداف حسب المتغيرين منها: -فهم إستراتيجية ستة سيجما وتطبيقها في المكتبة. - مدى تأثير معايير منهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي بالمستشفيات هته. -محاولة تطبيق ستة سيجما في شركة</p>	<p>من حيث الهدف</p>



<p>بالمكتبات.</p>	<p>الاتصالات السورية، والتعرف على مستوى ستة سيجما الذي تعمل تحته شركات الاتصالات.</p> <p>- التعرف على الممارسات المتبعة لتحسين جودة حياة الأكاديمية ومنه التعرف على العلاقة بين تطبيق منهجية ستة سيجما وتحسين الحياة الأكاديمية.</p>	
<p>- يضمن تطبيق ستة سيجما التحسين المستمر والدائم والمعرفة بحاجات ومتطلبات القراء.</p> <p>- ستة سيجما منهجية تقلص من العيوب وتحد من الأخطاء في خدمة للوصول لخدمة ذات جودة.</p> <p>- تضمن ستة سيجما تقييم حاجات والمتطلبات، مع إيجاد أسباب وتحديد الحلول للتخلص منها مع التأكيد من حدوث التحسين من خلال المراقبة.</p>	<p>توصلت الدراسات السابقة إلى:</p> <p>- إن التصنيف كعملية أو كنظام متبع لا بد أن يولي الأهمية اللازمة، إذ ينتج عن هذا الأخير إذا كان جيدا خدمات جيدة.</p> <p>- توجد علاقة متوسطة وموجبة بين الالتزام الفعال للإدارة وإمكانية تطبيق ستة سيجما في المستشفى.</p> <p>- يوجد لدى العاملين قناعة بأن استراتيجية ستة سيجما ستؤدي بالتأكيد إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة لكافة خدماتها.</p> <p>- قابلية تطبيق جيدة لستة سيجما في المكتبات، غير انها غير مطبقة في المكتبة الهندية.</p>	<p>من حيث النتائج المتوقعة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

#### خاتمة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على ستة سيجما التي تعتبر أداة من أدوات الجودة تسعى للوصول إلى مستوى متقدم من الجودة لكي يساهم في عملية تحسين وتقليل العيوب، بإتباع منهجية ديماك وذلك بتعريف المشكلة التي يعانون منها، ثم عملية القياس بتقييم الحاجات والمتطلبات لتليها عملية التحليل بشرح المشكلة وإيجاد أسبابها، عملية التحسين بتحديد الحل للمشكلة والتخلص من الأسباب، وفي الأخير عملية المراقبة عن طريق

التأكد من حدوث التحسين، مما ينتج عنها تأسيس قاعدة قوية للنجاح الثابت والمستمر زيادة معدل سرعة التحسين، وهته الأخيرة تحقق أهداف المكتبة بإرضاء مستخدميها عند تقديم خدماتها ويتوقف نجاحها عند تقديم خدمة معلوماتية مناسبة لاحتياجات ورغبات المستخدمين ومحاولة إيجاد الحلول لتقديم خدمة مكتبية ذات جودة بالتركيز على كيفية إرضاء المستخدمين، وإشباع رغبات المستخدمين، السعي إلى تحسين العمليات والتغلب على الإجراءات التقليدية مع الكشف على الجوانب السلبية.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في المكتبة الرئيسية

للمطالعة العمومية تيسميت

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بسة سيجمما، الجودة وجودة الخدمات المكتبية، وكي نتوسع في هذا الموضوع ارتأينا تدعيم الجانب النظري بدراسة تطبيقية، إسقاط تلك المفاهيم على الواقع، فكانت دراستنا الميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت، التي تعتبر نوع من أنواع المكتبات التي تسعى لتقديم الكتب ومصادر المعلومات على إختلاف أنواعها لروادها والباحثين بشكل عام، وتلبي حاجة الفرد وتشبع رغباته في الحصول على المعرفة من خلال تقديم الخدمات التي يحتاجها من إعارة وغيرها، لتشجيع الأفراد في المجتمع على المطالعة وإسناد المؤسسات التعليمية في إكمال رسالتها السامية في التعليم من خلال تقديم مختلف الخدمات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: عموميات عن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت.
- المبحث الثاني: تحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة بناء على الفرضيات، والنتائج العامة.

### المبحث الأول: عموميات عن المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت.

تعتبر المكتبة من المعالم الرئيسية الدالة على ثقافة الشعوب والأفراد، فهي مصدر حصول الباحثين والدارسين على المعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها، وقد تطورت المكتبات على مدار الزمان والعصور، ولا تقتصر هته المكتبات على الكتب الورقية بل أصبحت هناك خدمات الكترونية وغيرها.

### المطلب الأول: تقديم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

حسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 12-234 تعتبر المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاؤها لتوفر الوصول إلى المعرفة والمعلومات، وذلك من خلال سلسلة من الموارد والخدمات التي يمكن الوصول إليها بالتساوي من طرف كافة أفراد.

### الفرع الأول الإنشاء والتسمية:

تم إنشاء المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-347 المؤرخ في 03 ذي القعدة 1430 الموافق لـ 2009/10/22 يتم المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 08 شعبان 1420 الموافق لـ 1999/11/16، الذي يحدد كفاءات إنشاء المنظمة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها والذي أنشئت بموجبه المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت.

وبناء على موافقة وزارة الثقافة بتاريخ 2009/03/11 وبموجب القرار رقم 2010/115، تحمل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية اسم المجاهد والمؤرخ "الدكتور يحي بوعزيز"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 09-346 مؤرخ في 3 ذي القعدة عام 1430 الموافق 22 أكتوبر سنة 2009، يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق 26 يوليو سنة 2008 و المتضمن إنشاء مكتبات المطالعة العمومية.

الفرع الثاني: ملحقات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، والمكتبة المتنقلة.

أولا ملحقات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

تتوفر المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية على سبع (07) مكتبات ملحقة، توجد ملحقتان رسميتان (ملحقة أولاد بسام " قرار وزاري مشترك مؤرخ في 07 صفر عام 1432 الموافق ل 12 يناير سنة 2011، يتضمن إنشاء ملحقة لمكتبة المطالعة العمومية بأولاد بسام"، (ملحقة خميسي "قرار وزاري مشترك مؤرخ في 09 رجب عام 1433 الموافق ل 30 مايو سنة 2012، يتضمن إنشاء ملحقة لمكتبة المطالعة العمومية بخميسي")

وخمس (05) ملحقات قيد الإلحاق النهائي (في انتظار صدور قرار الإلحاق النهائي من وزارة الثقافة) وهي: ملحقات "العيون، عماري، بني لحسن، سيدي عابد، والمعاصم".

تجدر الإشارة إلى أن جل ملحقات المكتبة الرئيسية تتوفر على نفس قاعات المطالعة (قاعة المطالعة صغار قاعة المطالعة كبار وقاعة المطالعة باحثين)، بيد أن فضاء الانترنت متوفر فقط على مستوى ملحقتي أولاد بسام وخميسي.

ثانيا المكتبة المتنقلة:

تتوفر المكتبة الرئيسية لولاية تيسمسيلت على مكتبة متنقلة عبارة عن شاحنة تتسع حمولتها إلى حوالي 2000 كتابا من الرصيد الوثائقي، مهمتها خدمة القارئ وتقريب الكتاب منه، نشر وترقية المطالعة العمومية عبر إقليم الولاية لاسيما المناطق النائية والمعزولة.

الفرع الثالث: الإنخراط في المكتبة وكتبها.

أولا الانخراط في المكتبة:

تقدم المكتبة خدماتها للقراء من كل الفئات ومن مختلف الأعمار مع مراعاة خصوصيات ذوي الاحتياجات الخاصة كما أنها تعطي الأولوية في الدخول إلى المكتبة للمنخرطين بصفة رسمية ومنتظمة.

تمنح بطاقة الانخراط للمشاركين بتقديم الملف يتضمن تقديم الوثائق التالية: طلب خطي، شهادة ميلاد، نسخة من بطاقة التعريف الوطنية، ثلاثة ( 03 ) صور شمسية، بطاقة إقامة.وهناك ثلاثة أنواع من البطاقات، البطاقة الصفراء لفئة تكون من السنة الأولى إلى السنة الخامسة ابتدائي، البطاقة الخضراء لفئة

تكون من السنة أولى متوسط إلى السنة الثالثة متوسط، البطاقة الزرقاء لفئة تكون من السنة الرابعة متوسط فما فوق.

يبلغ عدد المنخرطين 348 منخرط من 01 جانفي 2019 إلى غاية 19 ماي 2019، حيث كان في السابق إحصاء عدد المنخرطين بتوالي مع السنوات السابقة، بينما أصبح منذ جانفي 2019 سنويا .

### ثانيا الكتب:

تحتوي المكتبة على 8291 عنوان و66183 نسخة من الكتب مختلفة المصادر و العناوين، وتصنف هذه الكتب وفق تصنيف ديوي العشري الذي يضم عشرة تصنيفات حيث كل صنف له رقم خاص

وهي: معارف عامة(رمزها 000)، فلسفة وعلم النفس ( رمزها 100)، الديانات (رمزها 200)، علوم الاجتماعية (رمزها 300)، لغات (رمزها 400)، العلوم الطبيعية والرياضيات (رمزها 500)، العلوم التطبيقية (رمزها 600)، الفنون (رمزها 700)، الأدب (رمزها 800)، تاريخ وجغرافيا (رمزها 900).

حيث في كل سنة تشتري المكتبة كتب ويكون الطلب على حسب طلبات القراء، والنقائص الموجودة في المكتبة، كما يوجد كتب هبة من مؤسسات أخرى وبنسبة غالبية وزارة الثقافة من مكتبة الحامة، أيضا من مديرية المجاهدين وغيرها من المديريات المتطوعة، وأخرى هدية من مؤلفين و تكون بنسب قليلة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار العام للمنظمة، من شأنه بيان الوحدات الإدارية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة، يحدد سير عمليات الوظائف الإدارية، ويتكون هيكل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية من 3 أقسام تتمثل في قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه، قسم خدمة المستعملين، قسم مصلحة الإدارة و الوسائل، وتضم هته الأقسام مصالح مبينة كالتالي:

أ- قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه: وهذا القسم يختص بالكتب و المجالات، والإحصاءات الخاصة بالكتب الموجودة في الملحقات وكل العمليات الخاصة بالكتب من جرد وتنظيم وترتيب، وإعارة ويضم بدوره 03 مصالح:

**1- مصلحة الإقتناءات:** هي مصلحة تهتم بتزويد وتوفير أوعية المعلومات وإثراء الرصيد الوثائقي والمكلفة بإجراءات الإعارة للكتب الداخلية منها والخارجية وتكون هته العمليات على مستوى الاستقبال.

**2 - مصلحة معالجة الرصيد الوثائقي والصيانة:** هي مصلحة تقوم بتنظيم وترتيب الرصيد الوثائقي من خلال عملية الجرد، الفهرسة و التصنيف، أي من أول ما تستلم الكتب إلى غاية وضعه في الرفوف من خلال تسجيله في سجل الجرد ووضع له رقم الجرد ورقم الكتاب.

**3- مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري:** تقوم بتنظيم الرصيد الإلكتروني عن طريق تسجيل الكتب في تطبيق السنجاب، ووضعها في موقع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، كما تقوم بعرض نشاطاتها في الموقع.

**ب- قسم خدمة المستعملين:** هو المسؤول عن أي نشاط أو برنامج تقوم به المكتبة، وجميع ما يخص المستفيدين من إرشاد وتوجيه وغيرها، ويضم بدوره مصلحتين:

**1 - مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء:** وتقوم بحسن استقبال القارئ، والإصغاء لانشغالاته، تقديم الخدمات المطلوبة، وتوجيهه وإرشاده مع توفير الكتاب عند طلبه ( الإعارة).

**2 - مصلحة التنشيط وتبادلات الأنشطة الثقافية:** تقوم بتنظيم الأنشطة الثقافية والبرامج الترفيهية المتعلقة بالمكتبة كعيد الطفولة، وتنظيم مهرجان قراءة في احتفال، وغيرها من الأنشطة.

**ج- مصلحة الإدارة والوسائل:** يهتم بالجانب الإداري للمكتبة من تنظيم وتسيير مصالح الأخرى، ويضم بدوره 03 فروع: 1 - فرع المستخدمين المسؤول عن الموارد البشرية.

2 - فرع الميزانية والمحاسبة هي المسؤولة عن تدقيق الحسابات المالية وفواتير.

3 - فرع الوسائل العامة الخاص بالعتاد الموجود على مستوى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت و ملاحقها، حيث يكون موظف برتبة محاسبي المشرف عليه.



## الهيكل التنظيمي موضح في الملحق رقم 1

المطلب الثالث : مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية و الخدمات المقدمة من طرفها.

تعتبر المكتبة مؤسسة ثقافية تنظيمية، اجتماعية وتربوية تهدف لجمع المعلومات وتطويرها، كما تعتبر مركز يوفر للقراء ما يحتاجونه وما ينفعهم، إذ تزودهم بمصادر المعرفة وتقدم لهم الخدمات المناسبة .

## الفرع الأول: مهام المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية .

تقوم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بتوفير الكتاب بمختلف دعائمه لترقية

المطالعة وتشجيعها، وبهذه الصفة تكلف بما يلي :

- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية والخدمات المرتبطة بالمطالعة العمومية تحت تصرف المستعملين.
- تنظيم مختلف أوعية المعلومات بسلسلة من الإجراءات الفنية بتسجيلها وفهرستها وتصنيفها وإدخالها على الحاسوب وإعداد الفهارس والكشافات لها، وذلك حسب احدث مايمكن أن تطبقه المكتبة.
- تخصيص فضاء ملائم لاحتياجات الطفل لتشجيع إبداعه.
- توفير فضاء للدراسات وتحضير الامتحانات.
- تسهيل تطورا لكفاءات القاعدية لاستعمال الإعلام والإعلام الآلي.
- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة بالوصول للمطالعة العمومية.
- تقديم خدمات فنية ومعلوماتية للمجتمع المحلي.
- تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب (المعارض، عيد الطفولة، مهرجانات، المحاضرات والندوات...الخ)
- تقديم خدمات المعلوماتية من مراجع وإرشاد وحجز وإعارة وتوفير المناخ للبحث والمطالعة.
- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها لجميع من يرغبون في الإطلاع عليها.

## الفرع الثاني: الخدمات المقدمة من طرف المكتبة الرئيسية للمطالعة

تتمثل الخدمات المقدمة من طرف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية فيما يلي:

(1) خدمة الاستقبال: توجيه القراء نحو المصالح المطلوبة، والخدمات المطلوبة مع إرشادهم.

(2) خدمات الأطفال: تساهم في تنمية ذكاء الطفل ومهاراته الفنية، تقديم ألعاب ترفيهية وتثقيفية موجهة للأطفال أقل من سن 15 إلى غاية السن التحضيري.

(3) خدمة المطالعة: تخصيص قاعة للمطالعة للكبار تستوعب 220 قارئاً الذين يفوق سنهم 16 سنة من طلبة ثانوية والجامعة وغيرهم مما يملكون بطاقة الانخراط الزرقاء.

(4) خدمات البحث والقراءة: تخصص لهم قاعة تسمى بفضاء القراءة تصل طاقة استيعابها إلى 60 باحثاً تقدم هاته الخدمات إلى الدكاترة، الأساتذة والطلبة الذي يزاولون البحث العلمي، أو بصدد التحضير لمذكرات التخرج.

(5) خدمات البحث الشبكي (الأنترنت): خصصت قاعة الملتيميديا والانترنت حيث توفر خدمة الأنترنت موجهة للقراء، كما توفر للقارئ متاعب وجهود تحصيل المعلومة، تستوعب هاته القاعة 15 مستعملاً من مختلف الفئات العلمية والعمرية عدا الأطفال أقل من 15 سنة.

(6) خدمة الإعارة: بنوعها

أ- الداخلية : حيث يمكن للمنخرطين حاصلين على البطاقة طلب الكتاب، وقراءته داخل المكتبة في قاعة المطالع واسترجاعه قبل الخروج من المكتبة

ب- الخارجية: يمكن للمنخرطين في المكتبة الاستفادة من الإعارة الخارجية وذلك بطلب منهم، حيث يستفيد المنخرط في حدود أسبوع من هذا الكتاب.

(7) خدمة المكتبة المتنقلة: حيث توفر المكتبة المتنقلة خدمات للقراء وتقريب الكتاب منهم لنشر المطالعة، وترقيتها لاسيما في المناطق النائية والمعزولة.

-و زيادة عن هذه الخدمات تقوم المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بنشاطات ثقافية تتمثل في: معارض حول الكتاب، مهرجانات، والندوات والمحاضرات يقوم بها دكاترة وأساتذة، وفي بعض الأحيان تكون المحاضرات تحسيسية.

### المبحث الثاني: تحليل و عرض نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى طريقة وأسلوب الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بتوزيع الاستبيان على المنخرطين، وتحليل نتائجه التي تساعدنا على التأكد من صحة الفرضيات للوصول إلى نتائج العامة والضرورية التي خرجت بها هته الدراسة من قبلنا.

#### المطلب الأول: طريقة و أسلوب الدراسة الميدانية.

بعد عملية جمع وفرز البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للمنخرطين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمسيلت، سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد المنهج المتبع للدراسة الميدانية، مع أداة ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى طرق وأدوات جمع البيانات.

#### الفرع الأول: منهج وأداة الدراسة.

##### أولاً: منهج الدراسة.

المنهج هو عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات المتبعة من قبل الباحث لانجاز دراسته، فهو مهم وأساسي ويعتبر الاتجاه الذي يسلكه الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج.

- اعتمدنا على المنهج الاستنباطي، ففي الجانب النظري إعتمدنا على الوصف، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على التحليلي من خلال تحليل معطيات ونتائج الاستبيان.

##### ثانياً: أداة الدراسة.

بعد مراجعة الدراسات ذات العلاقة واستشارة الأستاذ المشرف، وجدنا أن انسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان بما يتوافق وأهداف الدراسة والتي كانت كالتالي:

-إعداد استبيان أولي لجمع البيانات والمعلومات.

-عرض الاستبيان على المشرف ومناقشته.

-وضع استبيان الكتروني ونشره على صفحات التواصل الاجتماعي لكل من: صفحة المكتبة الرئيسية

للمطالعة العمومية [www.bib.tissemsilt.dz](http://www.bib.tissemsilt.dz)، صفحة تيسمسيلت تقرأ

www.vialarreads@hotmail.fr، وصفحة ماستر 2 إدارة الأعمال  
www.facebook.com/groups/1112962278812741/.

- إضافة الاستبيان الكتابي وذلك لعدم الوصول إلى عدد كافي من إجابات الاستبيان الالكتروني.
- توزيع الاستبيان على القراء بالمكتبة خلال الفترة الممتدة من 15 ماي إلى غاية 18 ماي.
- قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور :

- المحور الأول: عبارة عن مجموعة من البيانات الشخصية التي تتضمن الجنس، السن المؤهل العلمي، المهنة، والاقدمية في الاشتراك لدى المكتبة.

- المحور الثاني: يتضمن عبارات متعلقة بالمتغير المستقل ستة سيجما، ويحتوي على أربعة أبعاد لكل بعد 2 أو 3 من الأسئلة.

أبعاد المتغير المستقل:

➤ التعرف على ستة سيجما: وتتضمن ثلاث أسئلة.

➤ فوائد ستة سيجما: وتتضمن ثلاث أسئلة.

➤ منهجية ستة سيجما: وتتضمن ثلاث أسئلة.

➤ خطوات و أدوات ستة سيجما: و تتضمن سؤالين.

**المحور الثالث:** يتضمن عبارات متعلقة بالمتغير التابع جودة الخدمات المكتبية ، وعلاقته بالمتغير المستقل إذ يحتوي على ثلاثة أبعاد لكل بعد 3 أو 5 من الأسئلة.

أبعاد المتغير التابع:

➤ الجودة: و تتضمن أربعة أسئلة.

➤ جودة الخدمات : و تتضمن خمسة أسئلة.

أبعاد العلاقة بين المتغيرين السابقين:

➤ ستة سيجما و الخدمات المكتبية: وتتضمن ثلاثة أسئلة.

**الفرع الثاني:** مجتمع الدراسة، وطرق جمع البيانات.

**أولا:** مجتمع وعينة الدراسة.

**1- مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد المنخرطين لدى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت، من مختلف مستويات، الأجناس، والأعمار والذي يبلغ عددهم لهذه السنة 2019 إلى غاية شهر ماي حوالي 348 منخرط على مستوى المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية تيسمسيلت، وهو مجتمع غير ثابت يتغير من فترة لأخرى.

**2- عينة الدراسة:** دقة النتائج تعتمد على دقة المنهجية في اختيار العينة، وتمثل هته الأخيرة المجتمع الأصلي لتحقيق أغراض الدراسة، إذ تعتبر الجزء الممثل لمجتمع البحث الأصلي ومن خلالها يتم التوصل إلى النتائج وتعميم الدراسة، كانت عينة دراستنا عينة عشوائية نظرا لكبر مجتمع الاصيلي للدراسة وعدم ثباته، حيث تم توزيع بطريقتين: الطريقة الالكترونية بوضع إستبيان إلكتروني ونشره على مواقع التواصل الاجتماعي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية [www.bib.tissemsilt.dz](http://www.bib.tissemsilt.dz) حيث بلغت إجاباته 26 إجابة مما اضطرنا الى اللجوء إلى الطريقة الثانية لتدعيم الإجابات، وهي الطريقة الكتابية إذ قمنا بتوزيع 100 استمارة على المنخرطين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، وبعد الاسترجاع وتفقدنا وجدنا 80 استمارة فقط المجاب على جميع أسئلة الاستبيان.

**ثانيا:** طرق وأدوات جمع البيانات.

إن اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات، يتوقف على نوع وطبيعة البيانات المطلوبة للإجابة على التساؤلات الدراسة ومنه يوجد:

**1- مصادر ثانوية:** وذلك من خلال الدراسة النظرية حيث لجأنا إلى الكتب، المقالات والمذكرات المتعلقة بسنة سيكما وجودة الخدمات المكتبية، لإثراء دراستنا.

**2- مصادر أولية:** تتعلق بالدراسات السابقة والدراسة التطبيقية، فقد لجأنا لاستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث هو مجموعة من الأسئلة المكتوبة توزع على عينة البحث، ليسجلوا عليها إجاباتهم، ومن ثم تحليلها عن طريق برنامج SPSS للوصول إلى نتائج الدراسة.

**الفرع الثالث:** أساليب المعالجة الإحصائية.

ينطوي نموذج الدراسة على متغيرين، المستقل هو سنة سيكما والتابع جودة الخدمات المكتبية.

• تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي .

الجدول رقم (2-2): توضيح مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى	الدلالة
من 01 إلى 1.79	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق	منخفضة
من 2.6 إلى 3.39	محايد	متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	موافق	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا إلى مقياس ليكرت .

تم استخدام هذا المقياس من خلال المعادلة الآتية: (الحد الأعلى للمقياس 5-الحد الأدنى للمقياس 1)/ عدد الفئات المطلوبة 5 ، وإضافة 0.8 عند نهاية كل فئة.  $0.8 = 5 / (1 - 5)$  فتكون الفئة الأولى 1 لقيم المتوسط الحسابي هي  $0.8 + 1$  أي 1.8 و بهذه الطريقة يمكن حساب المتوسط المرجح .

• تم استخدام مقياس الثلاثي لقياس الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (2-3): درجات المقياس الثلاثي

الاجابات	لا	نوعا ما	نعم
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

تم استخدام هذا المقياس من خلال المعادلة الآتية: (الحد الأعلى للمقياس 3-الحد الأدنى للمقياس 1)/ عدد الفئات المطلوبة 3 ، وإضافة 0.66 عند نهاية كل فئة. حساب المدى  $2 = 3 - 1$  وبتقسيم المدى على عدد الفئات، وتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي  $0.66 + 1$  وفي كل مرة نضيف 0.66.

وتكون الفئة الأولى 1 لقيم المتوسط الحسابي هي  $0.66 + 1$  أي 1.66 و بهذه الطريقة يمكن حساب المتوسط المرجح.

الجدول رقم (2-4): توضيح المقياس الثلاثي

المتوسط المرجح	المستوى	الدلالة
1.66-1	لا	منخفض
2.33-1.67	نوعا ما	متوسط
3-2.34	نعم	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا للجدول (2-3).

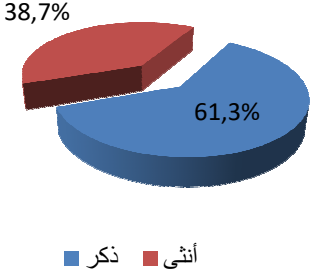
● لتحليل نتائج الاستبيان تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرار.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون .r.

**المطلب الثاني:** تحليل نتائج الاستبيان و مناقشته بالنسبة للمعلومات العامة.

سنتطرق في هذا المطلب بعرض نتائج وتحليلها ومناقشتها وإعطاء تفسيرات لها استنادا إلى نتائج تحليل الاستبيان المقدم إلى المنخرطين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

1- الجنس :

الشكل رقم (2-2): توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم (5-2): توزيع العينة حسب الجنس												
 <p>38,7% 61,3%</p> <p>■ ذكر ■ أنثى</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المتوية</th> <th>التكرارات</th> <th>الجنس</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>%61,3</td> <td>65</td> <td>ذكور</td> </tr> <tr> <td>%38,7</td> <td>41</td> <td>إناث</td> </tr> <tr> <td>%100</td> <td>106</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المتوية	التكرارات	الجنس	%61,3	65	ذكور	%38,7	41	إناث	%100	106	المجموع
النسب المتوية	التكرارات	الجنس											
%61,3	65	ذكور											
%38,7	41	إناث											
%100	106	المجموع											
المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية للجدول رقم (5-2)	المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة بالجنس.												

حسب الجدول والشكل أعلاه يتبين أن نسبة 61.3% من القراء المستجوبين كانوا ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 38.7%، ويرجع سبب نقص نسبة المستجوبين الإناث إلى عدم إقبالهن بكثرة إلى المكتبة خلال الفترة الرمضانية.



الشكل رقم (2-3): توزيع العينة حسب السن	الجدول رقم (2-6): توزيع العينة حسب السن																					
<p>أقل من 25 سنة 47,2%</p> <p>من 25 إلى 30 سنة 25,5%</p> <p>من 30 إلى 35 سنة 17,9%</p> <p>من 35 إلى 40 سنة 7,5%</p> <p>أكثر من 40 سنة 1,9%</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>%47,2</td> <td>50</td> <td>أقل من 25 سنة</td> </tr> <tr> <td>%25,5</td> <td>27</td> <td>من 25 إلى 30 سنة</td> </tr> <tr> <td>%7,5</td> <td>8</td> <td>من 30 إلى 35 سنة</td> </tr> <tr> <td>%17,9</td> <td>19</td> <td>من 35 إلى 40 سنة</td> </tr> <tr> <td>%1,9</td> <td>2</td> <td>أكثر من 40 سنة</td> </tr> <tr> <td>%100</td> <td>106</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات		%47,2	50	أقل من 25 سنة	%25,5	27	من 25 إلى 30 سنة	%7,5	8	من 30 إلى 35 سنة	%17,9	19	من 35 إلى 40 سنة	%1,9	2	أكثر من 40 سنة	%100	106	المجموع
النسب المئوية	التكرارات																					
%47,2	50	أقل من 25 سنة																				
%25,5	27	من 25 إلى 30 سنة																				
%7,5	8	من 30 إلى 35 سنة																				
%17,9	19	من 35 إلى 40 سنة																				
%1,9	2	أكثر من 40 سنة																				
%100	106	المجموع																				
المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية للجدول رقم (2-6).	المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة بالسن.																					

أظهرت النتائج المدونة في الجدول والشكل أعلاه، أن 47.2% من أفراد العينة المستجوبة كانت أعمارهم أقل من 25 سنة، و 25.5% كانت أعمارهم من 25 إلى 30 سنة، بينما 17.9% كانت أعمارهم من 30 إلى 35 سنة، و 7.5% الذين أعمارهم ما بين 30 إلى 35 سنة، و الفئة أكثر من 40 سنة كانت بنسبة قليلة جدا 1.9%، ومنه نستخلص أن غالبية القراء المستجوبين شباب.

3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2-7) : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (2-4) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>تكرارات</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6,6%</td> <td>7</td> <td>أقل من ثانوي</td> </tr> <tr> <td>20,8%</td> <td>22</td> <td>ثانوي</td> </tr> <tr> <td>27,4%</td> <td>29</td> <td>جامعي</td> </tr> <tr> <td>10,4%</td> <td>11</td> <td>ليسانس</td> </tr> <tr> <td>29,2%</td> <td>31</td> <td>ماستر</td> </tr> <tr> <td>5,7%</td> <td>6</td> <td>دراسات العليا</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>106</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	تكرارات		6,6%	7	أقل من ثانوي	20,8%	22	ثانوي	27,4%	29	جامعي	10,4%	11	ليسانس	29,2%	31	ماستر	5,7%	6	دراسات العليا	100%	106	المجموع	<p>10,40 % 5,70 % 0 7% 27,40 % 20,8 %</p> <p>■ أقل من الثانوي ■ ثانوي ■ جامعي ■ ليسانس</p>
النسب المئوية	تكرارات																								
6,6%	7	أقل من ثانوي																							
20,8%	22	ثانوي																							
27,4%	29	جامعي																							
10,4%	11	ليسانس																							
29,2%	31	ماستر																							
5,7%	6	دراسات العليا																							
100%	106	المجموع																							
المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة بالمؤهل العلمي.	المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية للجدول رقم (2-7).																								

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد العينة المستجوبة من المستوى الماستر وذلك بنسبة 29.2% ويليهما المستوى الجامعي 27.4%، أما المستوى الثانوي فبلغت نسبته 20.8%، ثم مستوى ليسانس بنسبة 10.4%، و المستوى الاقل من الثانوي بنسبة 6.6%، وفي الاخير مستوى الدراسات العليا بنسبة 5.7% على الترتيب، و عليه نستنتج أن المؤهل العلمي الغالب للقراء هو مستوى ماستر و جامعي، ثم ثانوي.

4- حسب المهنة:

الجدول رقم (2-8): توزيع العينة حسب المهنة	الشكل رقم (2-5): توزيع العينة حسب المهنة																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>56,6%</td> <td>60</td> <td>طالب</td> </tr> <tr> <td>23,6%</td> <td>25</td> <td>موظف</td> </tr> <tr> <td>12,3%</td> <td>13</td> <td>أستاذ</td> </tr> <tr> <td>7,5%</td> <td>8</td> <td>بدون عمل</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>106</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات		56,6%	60	طالب	23,6%	25	موظف	12,3%	13	أستاذ	7,5%	8	بدون عمل	100%	106	المجموع	<p>■ طالب ■ موظف ■ أستاذ ■ بدون عمل</p>
النسب المئوية	التكرارات																		
56,6%	60	طالب																	
23,6%	25	موظف																	
12,3%	13	أستاذ																	
7,5%	8	بدون عمل																	
100%	106	المجموع																	
المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج الإحصائية.	المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج الإحصائية للمعالجة الإحصائية للجدول رقم (2-8).																		

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المهنة الغالبة هي الطلبة بنسبة 56.6%، و تليها مهنة الموظف بنسبة 23.6%، ثم مهنة أستاذ بنسبة 12.3%، و في الأخير الذين بدون عمل بنسبة 7.5%، ومنه نستنتج أن المهنة الغالبة على أفراد العينة المستجوبة هم طلبة وذلك لتوفيقها على احتياجات و متطلباتهم في الجانب الدراسي.

5- حسب الأقدمية في الاشتراك لدى المكتبة.

الشكل رقم (2-6) : توزيع العينة حسب الأقدمية	الجدول رقم (2-9) : توزيع العينة حسب الأقدمية															
<p>71,7% 20% 8,50%</p> <p>■ أقل من 3 سنوات ■ من 3 سنوات إلى 5 ■ أكثر من 5 سنوات</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسب المئوية</th> <th>التكرارات</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>71,7%</td> <td>76</td> <td>أقل من 3 سنوات</td> </tr> <tr> <td>19,8%</td> <td>21</td> <td>من 3 سنوات إلى 5</td> </tr> <tr> <td>8,5%</td> <td>9</td> <td>أكثر من 5 سنوات</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>106</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسب المئوية	التكرارات		71,7%	76	أقل من 3 سنوات	19,8%	21	من 3 سنوات إلى 5	8,5%	9	أكثر من 5 سنوات	100%	106	المجموع
النسب المئوية	التكرارات															
71,7%	76	أقل من 3 سنوات														
19,8%	21	من 3 سنوات إلى 5														
8,5%	9	أكثر من 5 سنوات														
100%	106	المجموع														
<p>المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية للجدول رقم (2-8).</p>	<p>المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة بالأقدمية.</p>															

حسب الجدول والشكل أعلاه يتبين أن نسبة 71.7% من القراء المنخرطين في المكتبة أقل من 3 سنوات ونسبة 19.8% من المنخرطين من 3 إلى 5 سنوات، أما نسبة 8.5% من المنخرطين أكثر من 5 سنوات ومنه نستنتج غالبية المنخرطين تبلغ فترة الاشتراك أقل من 3 سنوات بسبب قلة الوعي والدراية بالمزايا و الدور المهم الذي تلعبه المكتبة في الجانب العلمي خاصة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و مناقشته بالنسبة للمتغيرين.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل نتائج الاستبيان للمتغير المستقل ستة سيجما والتابع جودة المكتبة والعلاقة بينهما بالاعتماد على برنامج spss.

الفرع الاول: المتغير المستقل ستة سيجما.

اولا: التعريف بمنهجية ستة سيجما

الجدول رقم (2-10) : التعرف على ستة سيجمما.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
ستة سيجمما تقلص من العيوب في الخدمات	التكرار	0	0	19	30	57	4.36	0.771	مرتفع جدا
	النسبة	0	0	17.9	28.3	53.8			
تساهم ستة سيجمما بتحقيق مستوى جيد من الرضا لدى القراء	التكرار	0	1	15	35	58	4.42	0.729	مرتفع جدا
	النسبة	0	0.9	11.3	33.0	54.7			
تقوم ستة سيجمما بتحليل البيانات الخاصة بجودة الخدمات	التكرار	0	2	19	27	58	4.33	0.836	مرتفع جدا
	النسبة	0	1.9	17.9	25.5	54.7			

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة للانحراف المعياري أن جميع قيمه أقل من المتوسط الحسابي هذا

دليل على أنه يوجد تجانس كما هو موضح فيمايلي :

- يتضح أن ستة سيجمما تقلص من العيوب في الخدمات بقيمة أكبر من  $3.59$  ( $4.36-0.77$ ) وأقل من  $5.13$  ( $0.77+4.36$ ).

- تساهم ستة سيجمما بتحقيق مستوى جيد من الرضا لدى القراء بقيمة أكبر من  $3.69$  ( $4.42-0.72$ ) وأقل من  $4.86$  ( $0.729+4.42$ ).

- تقوم ستة سيجمما بتحليل البيانات الخاصة بجودة الخدمات بقيمة أكبر من  $3.5$  ( $4.33-0.83$ ) وأقل من  $5.16$  ( $0.83+4.33$ ).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي كانت جميع قيمه أكبر من 4.2 بالمقارنة مع جدول توضيح مقياس ليكرت نجد ان هاته القيمة تقع في الخانة الخامسة و هذا دلالة على أن المتوسط المرجح مرتفع جدا. وأيضا قيم الانحراف المعياري قريبة من قيم المتوسط الحسابي دليل على دقت القيم ونقص التشتت. ومن خلال هته القيم نستنتج أن رأي القراء يتوافق كون ستة سيجما تقوم بتقليص العيوب و تحقيق مستوى رضاهم.

ثانيا: فوائد ستة سيجما

الجدول رقم (2-11): فوائد ستة سيجما

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارة
مرتفع جدا	0.81	4.44	68	18	19	1	0	التكرار	يضمن تطبيق ستة سيجما المعرفة الدائمة و المستمرة بحاجات القراء ومتطلباتهم
			64.2	17.0	17.9	0.9	0	النسبة	
مرتفع جدا	0.78	4.36	56	34	14	2	0	التكرار	يضمن تطبيق ستة سيجما تحسين مستوى الأداء كتنظيم الكتب وفهرستها لتسهيل عملية البحث عند الإعارة
			52.8	32.1	13.2	1.9	0	النسبة	
مرتفع جدا	0.865	4.26	54	29	20	3	0	التكرار	ستة سيجما تزيد من التزام العاملين اتجاه تقديم الخدمات
			50.9	27.4	18.9	2.8	0	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بفوائد ستة سيجما بأن جميع قيم الانحراف المعياري كانت أقل من قيم المتوسط الحسابي هذا دلالة على وجود تجانس، وأيضا قيم الانحراف المعياري قريبة من قيم المتوسط الحسابي دليل على دقت القيم ونقص التشتت، حيث يضمن تطبيق ستة سيجما المعرفة الدائمة والمستمرة بحاجات القراء ومتطلباتهم بقيمة أكبر من 3.63 وأقل من 5.25، وتطبيق ستة سيجما يضمن تحسين مستوى الأداء كتنظيم الكتب وفهرستها لتسهيل عملية البحث عند الإعارة بقيمة أكبر من 3.6 وأقل من 5.12، كما أن ستة سيجما تزيد من التزام العاملين اتجاه تقديم خدمات بقيمة أكبر من 3.34 وأقل من 5.06. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي كانت قيمه أكبر أو يساوي 4.2 وباسقاط هته النتائج على جدول توضيح مقياس ليكرت الخماسي نجد انه ذو مستوى مرتفع جدا .

-ومما سبق نستنتج أن تطبيق ستة سيجما يضمن تحسين الأداء والمعرفة الدائمة لمتطلبات وحاجات القراء.

ثالثا: منهجية ستة سيجما.

الجدول رقم (2-12): منهجية ستة سيجما.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
لتطبيق ستة سيجما يجب تشكيل فريق يحرص على تقديم خدمات ذات جودة	التكرار	0	1	19	31	55	4.32	0.799	مرتفع
	النسبة	0	0.9	17.9	29.2	51.9			جدا
ستة سيجما تضمن استمرار التحسينات لمدة طويلة من خلال عملية المراقبة على جودة الخدمات المكتبية	التكرار	0	1	18	36	51	4.29	0.780	مرتفع
	النسبة	0	0.9	17	34.0	48.1			جدا
ستة سيجما تحد من أخطاء	التكرار	0	2	21	33	50	4.24	0.834	مرتفع
	النسبة	0	1.9	19.8	31.1	47.2			جدا

									الخدمات المقدمة
--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية.

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن جميع قيم الانحراف المعياري كانت أقل من قيم المتوسط الحسابي هذا دلالة على وجود تجانس. حيث أن تطبيق ستة سيجما بتشكيل فريق يحرص على تقديم خدمات ذات جودة بقيم أكبر من 3.53 وأقل من 5.11، أما فيما يخص ضمان إستمرار التحسينات لمدة طويلة من خلال عملية المراقبة على جودة الخدمات المكتبية بقيم أكبر من 3.51 وأقل من 5.07 ، ستة سيجما تحد من أخطاء الخدمات المقدمة بقيمة أكبر من 3.41 وأقل من 5.07 . وبما أن قيم الانحراف المعياري قريبة من قيم المتوسط الحسابي دليل على دقت القيم ونقص التشتت. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكانت قيمه 4.32، 4.29، 4.24 أي أكبر من 4.2 وهذا ما يقابله في جدول توضيح مقياس ليكرت الخماسي مستوى ذو دلالة مرتفع جدا.

-ومنه نستنتج أن ستة سيجما تضمن استمرار التحسينات لمدة طويلة ، وتحرص على تقديم خدمة ذات جودة كما تحد من عيوبها.

رابعا: خطوات وادوات ستة سيجما.

الجدول رقم(2-13): خطوات و أدوات ستة سيجما.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تستخدم ستة سيجما تقنيات احصائية لحل مشاكل الاعارة، الجرد والأرشيف لتسهيل البحث	التكرار	0	1	23	22	60	4.33	0.848	مرتفع جدا
	النسبة	0	0.9	21.7	20.8	56.6			
توفير خلية اتصال مباشرة مع القراء لحل	التكرار	0	5	16	42	43	4.16	0.852	مرتفع جدا
	النسبة	0	4.7	15.1	39.6	40.6			



									المشاكل
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع قيم الانحراف المعياري كانت أقل من قيم المتوسط الحسابي هذا دلالة على وجود تجانس، تستخدم ستة سيجما تقنيات إحصائية لحل مشاكل الإعارة، الجرد والأرشيف لتسهيل البحث بقيم محصورة بين 3.49 و 5.17، كما أن توفير خلية اتصال مباشرة مع القراء لحل المشاكل بقيم أكبر من 3.31 وأقل من 5.01.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكانت قيمه 4.33 لكلا العبارتين وهذا ما يقابله في جدول توضيح مقياس ليكرت الخماسي مستوى ذو دلالة مرتفع جدا .

- و من هذا المنطلق نستنتج أن ستة سيجما تقوم بحل مشاكل الإعارة، الجرد و الأرشيف.

الفرع الثاني: المتغير التابع جودة الخدمات المكتبية.

الجدول رقم(2-14): واقع جودة الخدمات المكتبية.

الرقم	العبارة	المقياس	لا	نوعا ما	نعم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أولا: الجودة.								
01	هل الجودة تعبر عن درجة الاتقان والمتانة؟	التكرار	2	24	80	2.74	0.484	مرتفع
		النسبة	1.9	22.6	75.5			
02	هل يراعي عمال المكتبة عامل الجودة اثناء تقديم الخدمات ؟	التكرار	8	48	50	2.40	0.628	مرتفع
		النسبة	7.5	45.3	47.2			
03	هل تلتزم المكتبة بتغيير السلوك الأفراد لمفهوم الجودة؟	التكرار	9	58	39	2.28	0.613	متوسط
		النسبة	8.5	54.7	36.8			
04	هل تسعى المكتبة في توفير متطلبات الجودة؟	التكرار	7	52	47	2.38	0.609	مرتفع
		النسبة	6.6	49.1	44.3			
ثانيا: جودة الخدمات .								
05	ما نوع الخدمات المقدمة لك من طرف المكتبة؟	التكرار	8	65	33	2.24	0.578	متوسط
		النسبة	7.5	61.3	31.1			

06	هل أنت راض عن طبيعة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة؟	التكرار	7	40	59	2.49	0.621	مرتفع
		النسبة	6.6	37.7	55.7			
07	هل تواجه صعوبات أثناء طلب او تلقيك خدمة مكتبية؟	التكرار	55	36	15	1.62	0.723	منخفض
		النسبة	51.9	34.0	14.2			
08	هل لجودة الخدمات معنى داخل المكتبة؟	التكرار	8	35	63	2.52	0.636	مرتفع
		النسبة	7.5	33.0	59.4			
09	هل تساهم جودة الخدمات في تطوير الخدمات و التقليل من الأخطاء؟	التكرار	3	36	67	2.60	0.546	مرتفع
		النسبة	2.8	34	63.2			
<b>ثالثا: ستة سيجا والخدمات المكتبية.</b>								
10	في رأيك هل تعتبر ستة سيجا أداة للحفاظ على جودة الخدمات المكتبية؟	التكرار	4	33	69	2.61	0.562	مرتفع
		النسبة	3.8	31.1	65.1			
11	هل يؤثر إستخدام ستة سيجا بالإيجاب على جودة الخدمات المكتبية؟	التكرار	4	45	57	2.50	0.753	مرتفع
		النسبة	3.8	42.5	53.8			
12	هل تساهم ستة سيجا في تخفيض تكاليف و تحسين جودة الخدمات داخل المكتبة؟	التكرار	5	58	43	2.36	0.572	مرتفع
		النسبة	4.7	54.7	40.6			

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية.

- من خلال الجدول أعلاه المتعلق بواقع جودة الخدمات المكتبية يتضح لنا أن:

#### بالنسبة للجودة.

● أولا الانحراف المعياري:

- العبارة الأولى: الجودة تعبر عن درجة الأتقان و المتانة بقيم أكبر من 2.26 (2.74-0.48) وأكبر من

3.22(0.48+2.74).

- العبارة الثانية: يراعي عمال المكتبة عامل الجودة اثناء تقديم الخدمات بقيم أكبر من 1.78 (2.40-

0.62) وأقل من 3.02 (0.62+2.40).

- العبارة الثالثة: تلتزم المكتبة بتغيير السلوك الأفراد لمفهوم الجودة بقيم أكبر من 1.67 (2.28-0.61)

وأقل من 2.89(0.61+2.28).

- العبارة الرابعة: تسعى المكتبة في توفير متطلبات الجودة بقيم أكبر من 1.78 (2.38-0.6) وأقل من 2.98 (2.38+0.60).

نلاحظ أن جميع قيم الانحراف المعياري كانت أقل من قيم المتوسط الحسابي، وأيضا قيم الانحراف المعياري قريبة جدا من قيم المتوسط الحسابي. هذا دلالة على وجود تجانس، ومنه نستنتج أن القيم دقيقة ونقص التشتت.

● ثانيا المتوسط الحسابي:

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيم العبارات: 1، 2، 4 كانت أكبر من 2.34 ويسقاطها على جدول توضيح المقياس الثلاثي نجد هته القيم محصورة بين 2.34 و 3 أي ذو دلالة مرتفع، بينما العبارة رقم 3 كان متوسطها الحسابي 2.28 أي محصور بين 1.67 و 2.33 وللخانة الثانية ما يقابلها أن المتوسط الحسابي كان متوسطا.

هذا ما يفسر أن أفراد العينة موافقة على العبارات 1، 2، 4 المتعلقة بالجودة باعتبار الجودة تعبر عن درجة الإلتقان والامتانة، تسعى المكتبة لمراعاة عامل الجودة وتوفير متطلباتها، أما من خلال العبارة 3 يرى أفراد العينة أن التزام المكتبة بتغيير سلوك الأفراد متوسط.

● ثالثا التكرار و النسب:

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة للعبارة 1 و 2 بنعم بنسبة 75.5%، 47.2%، لتليها نوعا ما بنسبة 22.6% و 45.3%، ثم في الأخير الإجابة ب لا بنسبة 1.9% و 7.5% على التوالي، بينما العبارة 3 و 4 كانت الإجابة نوعا ما هي الغالبة بنسبة 54.7%، 49.1% على التوالي، لتليها نعم بنسبة 36.8%، 44.3% ثم الإجابة ب لا بنسبة 8.5%، 6.6% عل التوالي. ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يرون أن الجودة تعبر عن درجة الإلتقان والامتانة، وأن عمال المكتبة يهتمون بمراعاة عامل الجودة أثناء تقديم الخدمات ، بينما الاهتمام بتغيير سلوك الأفراد لمفهوم الجودة، وتوفير متطلباته كان نوعا ما.

- جودة الخدمات

● أولا الانحراف المعياري:

- العبارة الأولى: الخدمات المقدمة لك من طرف المكتبة من إعارة ومطالعة وخدمات الانترنت بقيم أكبر من 1.67 (2.24-0.57) وأقل من 2.81 (2.24+0.57).

- العبارة الثانية: الرضا عن طبيعة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة كان بقيم أكبر من 1.87 (2.49-0.62) وأقل من 3.11 (2.49+0.62).
- العبارة الثالثة: وجود صعوبات أثناء طلب او تلقيك خدمة مكتبية كانت بقيم أكبر من 0.9 (1.62-0.72) وأقل من 2.34 (1.62+0.72).
- العبارة الرابعة: لجودة الخدمات معنى داخل المكتبة كانت بقيم أكبر من 1.89 (2.52-0.63) وأقل من 3.15 (2.52+0.63).
- العبارة الخامسة: مساهمة جودة الخدمات في تطوير الخدمات والتقليل من الأخطاء بقيم أكبر من 2.06 (2.6-0.54) وأقل من 3.14 (2.6-0.54).
- نلاحظ أن جميع قيم الانحراف المعياري كانت أقل و قريبة جدا من قيم المتوسط الحسابي، هذا دلالة على وجود تجانس، ومنه نستنتج أن القيم دقيقة ونقص التشتت.
- ثانيا المتوسط الحسابي:

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارات رقم 6، 8، 9 ذو قيمة أكبر من 2.49 أي محصورة بين 2.34 و 3 وهذا ما يفسر إن مستوى الدلالة مرتفع، بينما العبارة رقم 5 متوسطها الحسابي ذو قيمة 2.24 أي محصور بين 1.67 و 2.33 يعني مستوى الدلالة متوسط، وفي الأخير العبارة رقم 7 والتي تنص على مواجهة صعوبات أثناء تلقي الخدمات كانت متوسطها الحسابي 1.62 المحصور بين 1 و 1.66 ذو مستوى الدلالة منخفض، ولكن في هته الحالة (لا) ليست الإجابة السالبة بل هي الاختيار الأمثل و الأنسب إذن مستوى الدلالة يكون مرتفع.

وهذا ما يفسر أن أفراد العينة موافقون على العبارات رقم 6، 7، 8، 9 أي رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف المكتبة، وعدم مواجهتهم لصعوبات أثناء طلب و تلقيهم الخدمات ، كما يرون هناك جودة في خدماتها بحيث تساهم في التقليل من الاخطاء.

● ثالثا التكرار والنسب:

-من خلال العبارة رقم 5 والتي تنص على نوع الخدمات المقدمة يتضح أن معظم المنخرطين بنسبة 61.3% تقدم لهم خدمات المطالعة، لتليها خدمة الإعارة بنسبة 31.1%، وفي الأخير خدمة الانترنت بنسبة 7.5% ، أما فيما يخص العبارة رقم 7 والتي تنص على وجود صعوبة أثناء طلب الخدمات فكانت معظم الإجابات ب لا بنسبة 51.9%، ونوعا ما بنسبة 34% أما 14.2% ممن يواجهون صعوبة، أما

بالنسبة للعبارة رقم 6، 8، 9 التي تتعلق بالرضا عن الخدمات وأهمية جودة الخدمات في تطوير الخدمات، فكانت معظم الإجابات بنعم بنسبة 55.7%، 59.4%، 63.2% على التوالي، وتليها نوعا ما بنسبة 37.7%، 33%، 34%، وفي الأخير الإجابات بـ لا بنسبة 6.6%، 7.5%، 2.8% على التوالي. ومنه نستنتج أن المكتبة تهتم بعامل جودة الخدمات، وتسهل وتساعد المنخرطين أثناء تقديم خدماتها وتحاول إرضائهم.

#### سنة سيجما و الخدمات المكتبية

- أولا الانحراف المعياري:
- العبارة الأولى: تعتبر سنة سيجما أداة للحفاظ على جودة الخدمات المكتبية بقيم أكبر من 2.05 (2.61-0.56) وأقل من 3.17 (0.56+2.61).
- العبارة الثانية: يؤثر استخدام سنة سيجما بالإيجاب على جودة الخدمات المكتبية بقيم أكبر من 1.75 (0.75-2.5) وأقل من 3.25 (0.75+2.5).
- العبارة الثالثة: تساهم سنة سيجما في تخفيض تكاليف و تحسين جودة الخدمات داخل المكتبة بقيم أكبر من 1.79 (0.57-2.36) وأقل من 2.93 (0.57+2.36).
- نلاحظ أن جميع قيم الانحراف المعياري كانت أقل و قريبة جدا من قيم المتوسط الحسابي، هذا دلالة على وجود تجانس، ومنه نستنتج أن القيم دقيقة ونقص التشتت.
- ثانيا المتوسط الحسابي:
- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارات رقم 10، 11، 12 قيم متوسطها الحسابي 2.61، 2.5، 2.36 على التوالي اي محصورة بين 2.34 و 3 هذا يدل على ان مستوى الدلالة مرتفع.
- وهذا ما يفسر أن أفراد العينة موافقة على العبارات 10، 11، 12 و منه نستنتج أن سنة سيجما تعتبر أداة للحفاظ على جودة الخدمات المكتبية، كما تؤثر بالإيجاب عليها و تساهم في تخفيض التكاليف و تحسينها.
- ثالثا التكرار و النسب:

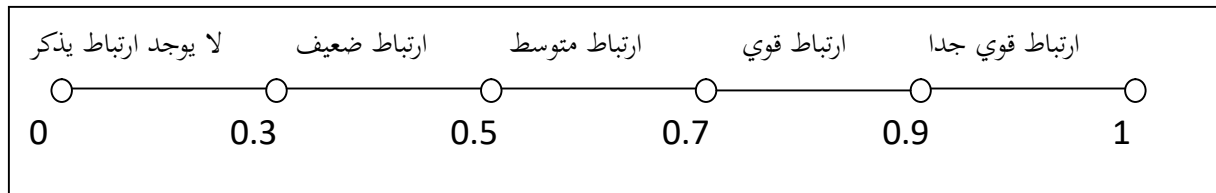
من خلال الجدول نجد ان أغلب الإجابات أفراد العينة للعبارة 10، 11 كانت بـ نعم بنسبة 65.1%، 53.8% على التوالي أما نسبة الإجابة بـ نوعا ما فكانت 31.1%، 42.5%، والإجابة بـ لا بنسبة 3.8%، 3.8% على التوالي، غير أن العبارة رقم 12 والتي تنص على مساهمة سنة سيجما في تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات داخل المكتبة، حيث كانت معظم الإجابات بـ نوعا ما بنسبة

54.7% لتليها نعم بنسبة 40.6% وفي الأخير نسبة 4.7% لا. ومنه نستنتج أن ستة سيجما تعتبر أداة للحفاظ على جودة الخدمات المكتبية، وتؤثر بالإيجاب على جودة خدماتها، في حين تساهم ستة سيجما في تخفيض تكاليف وتحسين جودة الخدمات داخل المكتبة بفرص متوسطة نوعا ما.

الفرع الثالث: معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ.

### 1- معامل الارتباط بيرسون

الشكل رقم (2-7): تحليل البياني لمعامل الارتباط بيرسون



المصدر : استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (2-15): معامل الارتباط بيرسون.

المحور الأول: ستة سيجما	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية	المحور الأول: ستة سيجما	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية
1	0.357**	1	0.357**
106	106	106	106
Corrélation	Sig	Corrélation	Sig
N	N	N	N

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة ببيرسون.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تبين النتائج أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) و هي أقل من (0.005)، كما أن قيمة  $r$  معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول ستة سيجما، والمحور الثاني جودة الخدمات المكتبية بلغ 0.357 عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقول انه يوجد ارتباط

ضعيف نوعا ما، وموجبا بين المحورين وعليه يمكن القول أن الاستبيان ذو صدق نوعا ما من أجل اختيار الفرضيات و تحليل النتائج.

## 2- ألفا كرونباخ:

الجدول رقم(2-16): نتائج ألفا كرونباخ.

المحور	ألفا كرونباخ
المحور الاول: ستة سيجما	0.864
المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية	0.687
مجموع المحاور	0.843

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ألفا كرونباخ بين المحاور ستة سيجما، وجودة الخدمات المكتبية تتراوح بين 0.678 و0.864 ومجموع ألفا كرونباخ يبلغ 0.843 أي أكبر من 60% وهذا دليل على ثبات الإستبانة من أجل تحليل و تفسير نتائج الدراسة .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة بناء على الفرضيات، والنتائج العامة.

بعد تطرقنا إلى تحليل نتائج الاستبيان المخصصة للمنخرطين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية الخاصة بستة سيجما وجودة الخدمات المكتبية، وعلى أساس هذا التحليل سوف نتطرق في هذا المبحث إلى استخلاص نتائج الدراسة انطلاقاً من الفرضيات ثم التوصل إلى النتائج العامة المستخلصة من الدراسة .

### المطلب الأول: نتائج الدراسة بناء على الفرضيات الأولى والثانية.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج انطلاقاً من فرضيات الأولى والثانية للدراسة ، فمن خلال نتائج الاستبيان وبلاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، يمكن تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة.

#### ❖ الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_{1,0}$  : لا تعتبر ستة سيجما أداة لتقليص الأخطاء عند مستوى الدلالة  $a=0.05$

- الفرضية البديلة  $H_{1,1}$ : تعتبر ستة سيجما أداة لتقليص الأخطاء عند مستوى الدلالة  $a=0.05$

### الجدول رقم: (2-17): العبارات الخاصة بالفرضية الأولى.

رقم الجدول	العبارة	الإجابة ذات أعلى تكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
(10-2)	ستة سيجما تقلص من العيوب في الخدمات .	موافق بشدة	4.36	0.77	مرتفع جدا
		%53.8			
(12-2)	ستة سيجما تحد من أخطاء الخدمات المقدمة.	موافق بشدة	4.24	0.83	مرتفع جدا
		%47.2			

المصدر: من اعدا الطالبتين استنادا لنتائج المعالجة الاحصائية.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:
- أن العبارتين بنسبة %53.8، %47.2 موافق بشدة، ومتوسط حسابي ذو قيمة (4.36)، (4.24) اي محصورة بين 4.2 و 5 مما يفسر ان مستوى ذو دلالة مرتفع جدا ، مع انحراف معياري بقيم



(0.77)، (0.83) أي أقل من قيم المتوسط الحسابي ومتقاربة منه مما يدل على وجود تجانس ودقة، كلما تقاربت قيمهم كلما نقص التشتت، نستنتج من خلال هته النتائج أن ستة سيجما تقوم بتقليص العيوب والحد من الأخطاء.

الجدول رقم(2-15): معامل الارتباط بيرسون.

المحور الأول: ستة سيجما	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية	المحور الأول: ستة سيجما	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية
1	0.357**	1	0.357**
106	0.000	106	0.000
106	106	106	106

المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة ببيرسون.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة 0.00 اي اقل من  $a=0.05$  إذن نقبل الفرضية البديلة  $H_{1,1}$  تعتبر ستة سيجما أداة لتقليص الاخطاء، ومنه نقوم بتأكيد الفرضية وعليه فالفرضية الأولى محققة.

❖ الفرضية الثانية:

-الفرضية الصفرية  $H_{2,0}$ : لا يتم تقديم خدمات مكتبية ذات جودة متوسطة نوعا ما عند مستوى الدلالة  $a=0.05$ .

-الفرضية البديلة  $H_{2,1}$ : يتم تقديم خدمات مكتبية ذات جودة متوسطة نوعا ما عند مستوى الدلالة  $a=0.05$ .

الجدول رقم (2-18): العبارات الخاصة بالفرضية الثانية.

رقم الجدول	العبارة	الإجابة ذات أعلى تكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
------------	---------	---------------------------	--------------------	----------------------	---------

مرتفع	0.62	2.40	نعم	يراعي عمال المكتبة عامل الجودة أثناء تقديم الخدمات	(14-2)
			%47.2		
مرتفع	0.60	2.38	نوعا ما	تسعى المكتبة في توفير متطلبات الجودة	
			%49.1		
مرتفع	0.63	2.52	نعم	لجودة الخدمات معنى داخل المكتبة	
			%59.4		

المصدر: من اعدا الطالبتين استنادا لنتائج المعالجة الاحصائية.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي: الاجابة للعبارات كانت بـ نعم، نوعا ما، نعم بنسب 47.2%، 49.1%، 59.4% على التوالي، مما يدل على أن عمال المكتبة يهتمون بعامل الجودة أثناء تقديم الخدمات بينما تسعى المكتبة في توفير متطلبات الجودة بنسبة متوسطة، والمتوسط الحسابي ذو قيم (2.4)، (2.38)، (2.52) اي محصورة بين 2.34 و 3 مما يفسر ان مستوى ذو دلالة مرتفع ، مع انحراف معياري بقيم (0.62)، (0.60)، (0.63) أي أقل من قيم المتوسط الحسابي ومتقاربة منه مما يدل على وجود تجانس ودقة، كلما تقاربت قيمهم كلما نقص التشتت، نستنتج من خلال هته النتائج أن موافقة أفراد العينة على العبارات ومنه توجد جودة في الخدمات المقدمة من طرفها.

الجدول رقم(2-15): معامل الارتباط بيرسون.

المحور الأول: سته سيجما	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية	المحور الأول: سته سيجما	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية
1	0.357**	1	0.357**
106	0.000	106	0.000
106	106	106	106

- المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة ببيرسون.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة 0.00 اي اقل من a=0.05 إذن نقبل الفرضية البديلة H<sub>2,1</sub> يتم تقديم خدمات مكتبية ذات جودة متوسطة نوعا ما ، ومنه نقوم بتأكيد الفرضية الثانية محققة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة بناء على الفرضيات الثالثة والرابعة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج انطلاقاً من فرضيات الثالثة والرابعة للدراسة، فمن خلال نتائج الاستبيان الموزع على فئة المنخرطين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وبالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التكرار والنسب، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، يمكن قبول الفرضية الصفرية أو البديلة للدراسة.

❖ الفرضية الثالثة:

-الفرضية الصفرية  $H_{3,0}$ : لا يتم تحسين جودة الخدمات المكتبية باستخدام ستة سيجما بالتركيز على حل المشاكل والعيوب والمراقبة وتخفيض التكاليف لتحقيق رضا القراء بمستوى الدلالة  $a=0.05$ .

-الفرضية البديلة  $H_{3,1}$ : يتم تحسين جودة الخدمات المكتبية باستخدام ستة سيجما بالتركيز على حل المشاكل والعيوب والمراقبة وتخفيض التكاليف لتحقيق رضا القراء بمستوى الدلالة  $a=0.05$ .

الجدول رقم (2-19): العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة.

رقم الجدول	العبرة	الإجابة ذات أعلى تكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
(10-2)	تساهم ستة سيجما بتحقيق مستوى جيد من الرضا لدى القراء	موافق بشدة	4.42	0.72	مرتفع جدا
		54.7%			
(11-2)	يضمن تطبيق ستة سيجما المعرفة الدائمة والمستمرة بمحاجات القراء ومتطلباتهم.	موافق بشدة	4.44	0.81	مرتفع جدا
		64.2%			
(12-2)	ستة سيجما تضمن استمرار التحسينات لمدة طويلة من خلال عملية المراقبة على جودة الخدمات المكتبية.	موافق بشدة	4.29	0.78	مرتفع جدا
		48.1%			
(13-2)	تستخدم ستة سيجما تقنيات احصائية لحل مشاكل الاعارة والجرد والارشيف.	موافق بشدة	4.33	0.84	مرتفع جدا
		56.6%			
	توفير خلية اتصال مباشرة مع القراء لحل المشاكل.	موافق بشدة	4.16	0.85	مرتفع جدا
		40.6%			

مرتفع	0.57	2.36	نوعا ما	تساهم ستة سيجما في تخفيض تكاليف وتحسين جودة الخدمات داخل المكتبة.	(14-2)
			%54.7		

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا لنتائج المعالجة الإحصائية.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح إجابات العبارات كانت بموافق بشدة كلها الا اجابة واحدة نوعا ما، بنسب 54.7%، 64.2%، 48.1%، 56.6%، 40.6%، 54.7% مما يدل على موافقة أفراد العينة على العبارات وبشدة اي ستة سيجما تضمن تحسين جودة الخدمات المكتبية بحل المشاكل، وتضمن هته التحسينات من خلال عملية المراقبة لتحقيق مستوى جيد من الرضا لدى القراء. والمتوسط الحسابي ذو قيم (4.42)، (4.44)، (4.29)، (4.33)، (4.16)، (2.36) مما يفسر مستوى ذو دلالة مرتفع جدا ومرتفع للعبارة الأخيرة، وانحراف معياري بقيم (0.72)، (0.81)، (0.78)، (0.84)، (0.85) (0.57) أي بقيم اقل من المتوسط الحسابي ومتقاربة منه، مما يدل على وجود تجانس ودقة، كلما تقاربت قيمهم كلما نقص التشتت، نستنتج من خلال هته النتائج أن موافقة أفراد العينة على العبارات ومنه توجد تحسين بحل مشاكل و التخلص من العيوب.

الجدول رقم (2-15): معامل الارتباط بيرسون.

المحور الأول: ستة سيجما	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية		
1	0.357**	Corrélation Sig	المحور الأول: ستة سيجما
106	0.000	N	
0.357**	1	Corrélation Sig	المحور الثاني: جودة الخدمات المكتبية
0.000	106	N	

- المصدر : من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج المعالجة الإحصائية الخاصة ببيرسون.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة 0.00 اي اقل من  $a=0.05$  إذن نقبل الفرضية البديلة  $H_{3,1}$  يتم تحسين جودة الخدمات المكتبية باستخدام ستة سيجما بالتركيز على حل المشاكل، العيوب، المراقبة، وتخفيض التكاليف لتحقيق رضا القراء، ومنه نقوم بتأكيد الفرضية الثالثة أي محققة.

### المطلب الثالث: نتائج عامة .

من خلال هذه الدراسة أثر استخدام ستة سيجما على جودة خدمات المكتبية استخلصنا مجموعة من النتائج موضحة فيمايلي:

- ستة سيجما منهجية تقلص من العيوب وتحد من الأخطاء في خدمة للوصول لخدمة ذات جودة.
- يضمن تطبيق ستة سيجما التحسين المستمر والدائم والمعرفة بحاجات ومتطلبات القراء.
- تساهم جودة الخدمات المكتبية في تطوير الخدمات والتقليل من الأخطاء.
- تعتبر ستة سيجما أداة للحفاظ على جودة الخدمات المكتبية تؤثر بالإيجاب عليها.
- تساهم ستة سيجما على تخفيض تكاليف و تحسين جودة الخدمات داخل المكتبة.
- اهتمام عمال المكتبة بعامل الجودة لكن دون أخذ بعين الاعتبار **أبعادها** .
- تضمن ستة سيجما تقييم حاجات والمتطلبات، مع إيجاد أسباب وتحديد الحلول للتخلص منها مع التأكيد من حدوث التحسين من خلال المراقبة.
- المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمسيلت لديها الإمكانيات التكنولوجية و البشرية المؤهلة والمناسبة لرفع جودة خدماتها.
- تعتبر ستة سيجما من أهم المناهج الحديثة لتحقيق جودة الخدمات .
- إن تطبيق ستة سيجما في المكتبات سيؤدي إلى تحسين الخدمات وتحقيق رضا القراء.
- افتقار المكتبة لوجود برمجية الكترونية تمكنا من توفير الإعارة بشكل الكتروني أي لا تزال محصورة في الشكل التقليدي.

### خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جزءا من الجانب النظري على الدراسة الميدانية، بالاستعانة على ما تحصلنا عليه من معلومات حول المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية، من نشأتها، الهيكل التنظيمي الذي تديره عليه وملاحقتها، إذ تعتبر دعامة لترقية المطالعة وتشجيعها زيادتا على الخدمات المقدمة من طرفها كالمطالعة، الإعارة بنوعيتها الداخلية والخارجية، البحث عن طريق الإنترنت وغيرها، وثناء رصيدها المكتبي حيث تحوي المكتبة على 8291 عنوان و66183 نسخة من الكتب مختلفة المصادر و العناوين، كما تتيح جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها لمن يرغبون في الإطلاع عليها مع توفير فضاءات للدراسة وتحضير الامتحانات .

و من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالاستبيان لفئة المنخرطين بالمكتبة وبعد تحليلها باستعمال التكرار والنسب لمعرفة الاجابة التي تأخذ أكبر تكرار، وايضا المتوسط الحسابي و انحراف المعياري الذي لاحظنا من خلالهما مدى تجانس ودقة القيم التي تنفي التشتت، كما استعنا بمعامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة  $a=0.05$  لمعرفة مدى الارتباط بين المحاور حيث كان ضعيف نوعا ما، و الفا كرونباخ بين المحاور كانت قيمته 0.84 مما دل على ثبات الاستبانة، توصلنا كنتيجة أن ستة سيجما لها دور فعال في تحقيق جودة الخدمات المكتبية وهته الأخيرة تتطلب التحسين و التطوير المستمر بالتركيز على حل المشاكل وتقليص العيوب بالمراقبة للوصول الى رضا القراء و تحقيق ما يطمحون اليه.

خاتمة

عامّة

## الخاتمة العامة :

من خلال دراستنا و التي كانت بعنوان اثر استخدام six sigma على تحسين جودة الخدمات المكتبية بغرض ازالة الغموض حول ستة سيجما و التعرف على مراحل تطبيقها و جودة الخدمات المكتبية ، تعتبر ستة سيجما اداة من ادوات الجودة للوصول الى مستوى متقدم منها بنسبة 3.4 فرصة عيوب من بين مليون فرصة اي الوصول الى مستوى كفاءة بنسبة 99.99 %، يتم تطبيقها للمساهمة في عملية التحسين والتقليل العيوب باستخدام ادوات و تقنيات احصائية ، و اتباع منهجية ديماك للتحسين المستمر عن طريق التعريف بالمشكلة قياسها ، تحليلها ، التحسين ، والرقابة، وايضا منهجية تصميم dfss للحد من العيوب و الاخطاء ، و كلتا المنهجيتين تركز على كيفية ارضاء المستفيد لتحقيق متطلباته مع السعي للتحسن و الكشف عن الجوانب السلبية بغرض تأسيس قاعدة قوية للنجاح المستمر و زيادة سرعة التحسين ، كما تطرقنا لجودة الخدمات المكتبية التي تعتبر قياس مدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد، تلعب اهمية كبيرة بالنسبة للمكتبة لتحقيق النجاح و الاستقرار من خلال تنمية الخدمة و فهم المستخدمين مع حسن المعاملة كما تتوفر لدى المكتبة خدمات متنوعة منها خدمة الاطلاع الداخلي ، خدمة محو الامية ، خدمات المكتبة للأطفال ، خدمة الارشاد و الاعارة ، الترجمة ، البث الانتقائي للمعلومات و غيرها من الخدمات . كانت دراستنا التطبيقية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية تيسمستيلت و اعتمدنا على اداة الاستبيان الموجه لأفراد العينة و هم المنخرطون او القراء داخل المكتبة، وعند تحليلنا لنتائج الاستبيان بالاستعانة بأساليب المعالجة الاحصائية كالتكرار والنسب لمعرفة الاجابة الغالبة، الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي فمن خلال قيمهم وجدنا تجانس و دقة في المعلومات دلالة على نقص التشتت، كما استعنا بمعامل الارتباط بين المحاور، وألفا كرونباخ الذي كانت قيمته 0.84 مما دل على ثبات الاستبانة و من هذا المنطلق توصلنا الى مجموعة من النتائج من اهمها ان ستة سيجما تعتبر من اهم المناهج الحديثة لتحقيق الجودة، وتطبيقاتها يضمن التحسين المستمر و الدائم و المعرفة بحاجات و متطلبات القراء مع ايجاد الاسباب وتحديد الحلول للتخلص منها ، كما ان المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية تيسمستيلت لديها امكانيات تكنولوجيا و بشرية مؤهلة و مناسبة لرفع جودة خدماتها .

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية ارتأينا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات تتمثل فيما يلي :

- ضرورة العمل بمواصفات الجودة و إسقاطها على كافة الخدمات المكتبية.

- انتهاج أساليب و طرق حديثة لتحسين الخدمات المكتبية.



- تجسيد جودة الخدمة على الخدمات المكتبية لتلبية لرغبات القراء بشكل مستمر.
  - العمل الجاد على زيادة الوعي بمفهوم جودة الخدمة المكتبية و نتائجها الايجابية على المكتبات باختلاف أنواعها.
  - محاولة مساندة المكتبة العامة للعصر الحديث والاهتمام بها.
  - إتباع منهج ستة سيجما لحل المشاكل أكثر تداولاً في المكتبة في جانب الخدمة .
  - افتقار المكتبة لوجود برمجية الكترونية تمكنا من توفير الإعارة بشكل الكتروني أي لا تزال محصورة في الشكل التقليدي.
  - الاهتمام بجانب الجودة أثناء تقديم الخدمة.
  - ضرورة إعطاء كل خدمة حقها لمعرفة العراقيل المسببة لها وإيجاد حلول لتطويرها.
  - إتباع الجانب التقليدي في مجالات عديدة، الشكل الورقي لذا يجب مواكبة التطور الحاصل والسهر على توفيره.
  - توفير البرمجة الالكترونية على مختلف خدماتها.
  - نقص الخدمة الالكترونية التي تساعد المنخرطين دون اللجوء إلى المكتبة من إمكانية التطلع على رصيدها الوثائقي .
  - وضع سجل الاقتراحات تحت أيدي المنخرطين والزوار لمعرفة المشاكل والصعوبات التي يعانون منها وإيجاد حلول لها، مما يحسسهم بمشاركتهم في تسيير المكتبة.
  - زيادة الدورات التكوينية للموظفين لمواكبة التطورات وتحفيزهم لرفع قدراتهم واكتشاف إبداعاتهم.
  - التركيز على المنخرطين وجعلهم الهدف الأول لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم.
  - تحسين المعاملة من طرف مقدمي إليها، خدمة وتوجيه إرشادات ونصائح لطالبيها.
- أفاق الدراسة:
- يبقى البحث في هذا الجانب ستة سيجما وجودة الخدمات المكتبية مستمرا عبر الأجيال الشبابية بمتابعة هذا الموضوع وكون ستة سيجما منهجية حديثة وغير معروفة، وفي هذا السياق يمكن اقتراح البحث في المواضيع التالية:
- ستة سيجما وجودة المنتجات النسيجية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

ألفبا ترتيباً باللغة العربية

- 1- احمد يوسف، دودين.(2014). إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 2-أسامة، عبد العزيز الشنواني. (2008). six sigma الاتجاهات المعاصرة للإدارة وتطوير الأداء، ط1، مصر: مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر.
- 3- إسماعيل إبراهيم، القزاز ورامي حكمت، الحديثي وكوريل، عادل عبد المالك. Six sigma وأساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- خضر مصباح، اسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، عمان-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 5- طائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة، عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- سلمان خالد، زيدان. (2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، ج1، عمان-الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 7- طائي، حميد عبد النبي والعلاق، البشير والقرم، إيهاب علي. (2009). تسويق خدمات، عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 8- محمد صالح، المؤذن.(2011). مبادئ التسويق، ط2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 9-مصطفى كمال، السيد طابل. (2013). معايير الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الدوريات والرسائل

مذكرات:

اطروحة الدكتوراه

1-راسم بوزان، إيبش. (2014). العوامل الداعمة لاستخدام ستة سيجما ودورها في تحسين جودة مخرجات خدمة الاتصالات، مذكرة الدكتوراه، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.

رسائل ماجستير

1-سعيد، نورية. (2011-2012). تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة جيجل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسنطينة.

2-السلامية، نضال حلمي. (2007). إمكانية استخدام ستة سيجما لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

3-هبة محمد، حسين عبد الله، (2012). مدى الالتزام بمنهج ستة سيجما في ضبط جودة التدقيق الداخلي، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

مذكرات ماستر

1-بن طوبة، خديجة وبلوز، حفيظة. (2017-2018).التصنيف ودوره في تطوير الخدمات المكتبية بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

2-زناتي، أشواق وتسعديت، نسيم. (2015-2016). تطبيق ستة سيجما في المؤسسات الاستشفائية كأداة لتحقيق جودة الخدمات الصحية في الجزائر (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، البليدة.

3-نيل، خيرة وزبوج، بمينة. (2017-2018). واقع جودة الخدمات في المكتبات العامة مكتبة مالك بن نبي بعين تموشنت ومكتبة بختي بن عودة وهران، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاجتماعية، مستغانم.

### مؤتمرات ومجالات

- 1-بوعمر، فتحي. الجودة المدركة للخدمة ورضا الزبون، مجلة الابداع، العدد6، جامعة البليدة.
- 2-عبد الناصر، نور ومحمد، النعيمي وسينا، أحمد الراوي. (2012). إستخدام منهج ستة سيجمما في ضبط جودة التدقيق الداخلي، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحائزة على الجودة والتميز في محافظة عمان.
- 3-مُجد النعيمي، مُجد عبد العالي. (2007). منهج حديث في مواجهة العيوب ستة سيجمما، المؤتمر العلمي جامعة الزيتونة، جامعة عمان- الأردن.

4-المصري، نضال حمدان والاغا، مُجد احمد. (2013-2014). إطار مقترح لتطبيق منهجية **sigma** كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مجلة البحوث التربوية العامة لجائزة خليفة التربوية، الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.

5-نضال، حمدان المصري ومُجد، أحمد الأغا. (2013-2014). إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجمما كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية الجامعات الفلسطينية بجامعة غزة.

### 1- قوانين ومراسيم

- 1-المرسوم تنفيذي رقم 09-346 مؤرخ في 3 ذي القعدة عام 1430 الموافق 22 أكتوبر سنة 2009، يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق 26 يوليو سنة 2008 و المتضمن إنشاء مكاتب المطالعة العمومية.
- 2-المرسوم تنفيذي رقم 09-347 مؤرخ في 3 ذي القعدة عام 1430 الموافق 22 أكتوبر سنة 2009 يتم المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات طابع العلمي و التكنولوجي وتنظيمها و سيرها.

ثانيا- المراجع الأجنبية

- 1-Harry.m.(1998).six sigma a breakthrough strategy for profitability.quality progress.vol.31.n5.
- 2-Paul.i.(1999),practice makes perfect. Cio entreprise. (vol12) n°7 section 2 january15.
- 3-Sujar,b, and rammsamy. (2008). Six sigma and level quality characteristics, astudry on indian softuare, vol2, n°1 : aims international journal of management.

ثالثا - مواقع الانترنت.

- 1-[www.pyzdek.com](http://www.pyzdek.com)
- 2-[htt://www.myqalqilia.com/six sigma.](http://www.myqalqilia.com/six%20sigma)
- 3-[www.researchgat.net](http://www.researchgat.net)
- 4-[www.sixsigma.com](http://www.sixsigma.com)

## إستبيان حول أثر إستخدام ستة سيجما على جودة الخدمات المكتبية

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان و الذي يهدف إلى دراسة امكانية إستخدام ستة سيجما لتحسين جودة خدمات المكتبية، دراسة حالة المكتبية الرئيسية للمطالعة العمومية . و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر إدارة الأعمال من المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو من حضرتكم التكرم بالاجابة على أسئلة الإستبانة حيث صحة النتائج سيكون لها أثر في إنجاح هذه الدراسة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.



### نبذة مختصرة عن ستة سيجما

ستة سيجما هي أداة من أدوات الجودة تسعى للوصول إلى مستوى متقدم من الجودة أي ما نسبته 3.4 فرصة عيوب من بين مليون فرصة بمعنى آخر الوصول إلى مستوى كفاءة بنسبة 99.99، يتم تطبيقها لكي يساهم في عملية تحسين و تقليل العيوب.

من إعداد الطالبتين

- بعلي وهيبة -
- درافل خيرة -

المحور الأول: معلومات عامة

**\* الجنس**

ذكر

أنثى

**\* السن**

أقل من 25 سنة

من 25 الى 30 سنة

من 35 الى 40 سنة

أكثر من 40 سنة



**\* المؤهل العلمي**

- اقل من الثانوي
- ثانوي
- جامعي
- ليسانس
- ماستر
- دراسات عليا

**\* المهنة**

- طالب
- موظف
- أستاذ
- دون عمل

**\* الاقدمية في الاشتراك لدى المكتبة**

- أقل من 3 سنوات
- من 3 سنوات الى 5
- أكثر من 5 سنوات

---

المحور الثاني: تطبيق سنة سيجما

أولاً: التعرف على سئمة سئجما

سئمة سئجما تقلص من العيوب في الخدمة

Option 1

موافق بشدة



موافق



محايد



غير موافق



غير موافق بشدة



تساهم سئمة سئجما بتحقق مستوى جيد من الرضا لدى القراء

Option 1

موافق بشدة



موافق



محايد



غير موافق



غير موافق بشدة



## تقوم ستة سيجما بتحليل البيانات الخاصة بجودة الخدمة

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

## ثانياً: فوائد ستة سيجما

يضمن تطبيق ستة سيجما المعرفة الدائمة و المستمرة بحاجات القراء ومتطلباتهم

Option 1

- |                |                                     |
|----------------|-------------------------------------|
| موافق بشدة     | <input type="checkbox"/>            |
| موافق          | <input type="checkbox"/>            |
| محايد          | <input checked="" type="checkbox"/> |
| غير موافق      | <input type="checkbox"/>            |
| غير موافق بشدة | <input type="checkbox"/>            |

يضمن تطبيق سنة سيجما تحسين مستوى الأداء كتنظيم الكتب وفهرستها لتسهيل عملية البحث عند الإعارة

Option 1

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

سنة سيجما تزيد من التزام العاملين اتجاه تقديم الخدمات

Option 1

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

ثالثاً: منهجية سنة سيجما





## لتطبيق سة سيجا يجب تشكيل فريق يحرص على تقديم خدمات ذات جودة

Option 1

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

## سة سيجا تضمن استمرار التحسينات لمدة طويلة من خلال عملية المراقبة على جودة الخدمات المكتبية

Option 1

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

## سئمة سئجما تحد من عيوب الخدمة المقدمة

Option 1

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

رابعاً: خطوات وادوات سئمة سئجما



## تستخدم سة سيجا تقنيات احصائية لحل مشاكل الاعارة، الجرد والأرشيف لتسهيل البحث

Option 1

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

## توفير خلية اتصال مباشرة مع القراء لحل المشاكل

Option 1

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

المحور الثالث: واقع جودة الخدمات المكتبية

أولاً: الجودة







هل الجودة تعبر عن درجة الاتقان والمتانة؟

نعم

نوعاما

لا

هل يراعي عمال المكتبة عامل الجودة اثناء تقديم الخدمة؟

نعم

نوعاما

لا

هل تلتزم المكتبة بتغيير السلوك الأفراد لمفهوم الجودة؟

نعم

نوعاما

لا

هل تسعى المكتبة في توفير متطلبات الجودة؟

نعم

نوعاما

لا

ثانيا: جودة الخدمة



ما نوع الخدمة المقدمة لك من طرف المكتبة؟

Option 1

إعارة داخلية

مطالعة

خدمات النت

هل أنت راض عن طبيعة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة؟

نعم

نوعا ما

لا

هل تواجه صعوبات أثناء طلب او تلقىك خدمة مكتبية؟

نعم

نوعا ما

لا

هل لجودة الخدمة معنى داخل المكتبة؟

نعم

نوعا ما

لا

هل تساهم جودة الخدمة في تطوير الخدمات و التقليل من الأخطاء ؟

نعم

نوعا ما

لا

ثالثا :سنة سيجا و الخدمة المكتبية





في رأيك هل تعتبر سة سيجا أداة للحفاظ على جودة الخدمات المكتبية؟

- نعم
- نوعا ما
- لا
- Option 1

هل يؤثر إستخدام سة سيجا بالإيجاب على جودة الخدمات المكتبية؟

- نعم
- نوعا ما
- لا

هل تساهم سة سيجا في تخفيض تكاليف و تحسين جودة الخدمة داخل المكتبة؟

- نعم
- نوعا ما
- لا

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

# إستبيان حول أثر استخدام ستة سيجما على جودة الخدمات المكتبية

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان و الذي يهدف إلى دراسة امكانية استخدام ستة سيجما لتحسين جودة خدمات المكتبية، دراسة حالة المكتبية الرئيسية للمطالعة العمومية . و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر إدارة الأعمال من المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي، نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجو من حضرتكم التكرم بالاجابة على أسئلة الإستبانة حيث صحة النتائج سيكون لها أثر في إنجاح هذه الدراسة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.



## نبذة مختصرة عن ستة سيجما:

ستة سيجما هي أداة من أدوات الجودة تسعى للوصول إلى مستوى متقدم من الجودة أي ما نسبته 3.4 فرصة عيوب من بين مليون فرصة بمعنى آخر الوصول إلى مستوى كفاءة بنسبة 99.99، يتم تطبيقها لكي يساهم في عملية تحسين و تقليل العيوب.

ضع علامة X في خانة الاجابة

## المحور الأول: معلومات عامة

### الجنس

ذكر

انثى

### السن

اقل من 25 سنة

من 25 الى 30 سنة

من 30 إلى 35 سنة

من 35 الى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

### المؤهل العلمي

اقل من الثانوي

ثانوي

جامعي

ليسانس

ماستر

دراسات العليا

### المهنة

طالب

موظف

أستاذ

دون عمل

### الاقدمية في الاشتراك لدى المكتبة

أقل من 3 سنوات

من 3 سنوات الى 5

أكثر من 5 سنوات



## المحور الثاني: تطبيق ستة سيجما

### اولا: التعرف علي ستة سيجما

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					ستة سيجما تقلص من العيوب في الخدمة
					تساهم ستة سيجما بتحقيق مستوى جيد من الرضا لدى القراء
					تقوم ستة سيجما بتحليل البيانات الخاصة بجودة الخدمة

### ثانيا: فوائد ستة سيجما

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يضمن تطبيق ستة سيجما المعرفة الدائمة و المستمرة بحاجات القراء ومتطلباتهم
					يضمن تطبيق ستة سيجما تحسين مستوى الأداء كتنظيم الكتب وفهرستها لتسهيل عملية البحث عند الإعارة
					ستة سيجما تزيد من التزام العاملين اتجاه تقديم الخدمات

### ثالثا: منهجية ستة سيجما

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					لتطبيق ستة سيجما يجب تشكيل فريق يحرص على تقديم خدمات ذات جودة
					ستة سيجما تضمن استمرار التحسينات لمدة طويلة من خلال عملية المراقبة على جودة الخدمات المكتبية
					ستة سيجما تحدد من أخطاء الخدمة المقدمة

### رابعا: خطوات وادوات ستة سيجما

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	
					تستخدم ستة سيجما تقنيات احصائية لحل مشاكل الاعارة، الجرد والأرشيف لتسهيل البحث
					توفير خلية اتصال مباشرة مع القراء لحل المشاكل

### المحور الثالث: واقع جودة الخدمات المكتبية.

أولاً: الجودة

هل الجودة تعبر عن درجة الاتقان والمتانة؟

- نعم
- نوعاً ما
- لا

هل يراعي عمال المكتبة عامل الجودة اثناء تقديم الخدمة؟

- نعم
- نوعاً ما
- لا

هل تلتزم المكتبة بتغيير السلوك الأفراد لمفهوم الجودة؟

- نعم
- نوعاً ما
- لا

هل تسعى المكتبة في توفير متطلبات الجودة؟

- نعم

○ نوعا ما

○ لا

ثانيا: جودة الخدمة

ما نوع الخدمة المقدمة لك من طرف المكتبة؟

○ إعارة داخلية

○ مطالعة

○ خدمات الانترنت

هل أنت راض عن طبيعة الخدمات المقدمة من طرف المكتبة؟

○ نعم

○ نوعا ما

○ لا

هل تواجه صعوبات أثناء طلب او تلقيك خدمة مكتبية؟

○ نعم

○ نوعا ما

○ لا

هل لجودة الخدمة معنى داخل المكتبة ؟

○ نعم

○ نوعا ما

○ لا

هل تساهم جودة الخدمة في تطوير الخدمات و التقليل من الأخطاء ؟

○ نعم

○ نوعا ما

○ لا

ثالثا : ستة سيجما و الخدمة المكتبية

في رأيك هل تعتبر ستة سيجما أداة للحفاظ على جودة الخدمات المكتبية ؟

○ نعم

○ نوعا ما

○ لا

هل يؤثر إستخدام ستة سيجما بالإيجاب على جودة الخدمات المكتبية ؟

○ نعم

○ نوعا ما

○ لا

هل تساهم ستة سيجما في تخفيض تكاليف و تحسين جودة الخدمة داخل المكتبة ؟

○ نعم

○ نوعا ما

○ لا

الرقم	التخصص	عدد العناوين	عدد النسخ
1	عموميات	460	4666
2	فلسفة وعلم النفس	203	10417
3	الديانات	533	6331
4	علوم إجتماعية	338	4607
5	علوم البحتة	162	1002
6	تكنولوجيا و علوم تطبيقية	325	2232
7	الفنون	340	1878
8	الادب	2239	12979
9	تاريخ وجغرافيا	1504	6435
10	شبه مدرسي	10379	9779
11	كتاب الطفل	308	14857

ملحق رقم: العناوين و النسخ الموجودة على مستوى المكتبة.



الاستاذ المناقش  
معزوز فتح الله

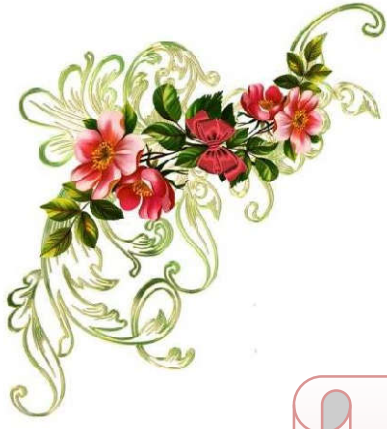




الاستاذ المشرف  
لجلط ابراهيم



الأستاذ الرئيس  
بوساحة محمد لخضر







الطالبة  
يعلي و هيبه





الطالبة  
دراقل خيرة







الإستاذ الرئيس  
الدكتور بوساحة محمد لخضر

مكتبة

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية  
الدكتور  
ياسر يسوي

50  
سنة





المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية  
الدكتور  
يحيى بوسريز

وزارة  
الثقافة

تحت رعاية السيد معالي وزير الثقافة  
و السيد والي ولاية تيسسبت  
محافظة المهرجان الثقافي المحلي



الطبعة  
٠٩

تظاهرة في احتفال

لغة  
والقراءة بديهي

من 24 إلى 28 مارس 2019





وزارة الثقافة  
ولاية تيسمسيلت  
لمكتبة المتنقل



مكتبة المطالعة العامة

وزارة الثقافة

ولاية تيسمسيلت

المكتبة المتنقلة





