

## مدى توافر متطلبات منهجية كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر

أ/ شعبان محمد شعبان الفيشاوي

كلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر

[shabban.mohamed44@azhar.edu.eg](mailto:shabban.mohamed44@azhar.edu.eg)

تاريخ القبول: ١١ يونيو ٢٠٢٤

تاريخ الاستلام: ١٠ يونيو ٢٠٢٤

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات منهجية كايزن للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر المتمثلة في (المتطلبات العامة، متطلبات الصياغة، متطلبات التطبيق، متطلبات التقييم) وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع الإداري لمكتبات جامعة الأزهر وتحليله، وقياس مدى توافر متطلبات منهجية كايزن للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ٧١ مكتبة كلية كليات جامعة الأزهر، وبلغ عدد العاملين بها ٢٧٢ فرداً، وبلغ عدد عينة مجتمع الدراسة (١٩٤) فرداً من الذين أجابوا عن الاستبانة بنسبة ٧١,٣% من إجمالي عدد العاملين في مكتبات جامعة الأزهر محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن متطلبات منهجية كايزن للتحسين المستمر تتوافر بدرجة متوسطة في مكتبات كليات جامعة الأزهر؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمتطلبات العامة، ومتطلبات الصياغة، ومتطلبات التطبيق، ومتطلبات التقييم لمنهجية كايزن بين (٢,٣٥ إلى ٣,٦٧)، كما توصلت الدراسة إلى أن مكتبات جامعة الأزهر تتبع الأسلوب التقليدي في الإدارة، وأن معظم العاملين لا يتوافر لديهم المعرفة بمنهجية كايزن للتحسين المستمر، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم العقبات، والمعوقات التي تواجه تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر هي: النقص الشديد في الموارد المادية، والبشرية، والتقنية، وقلة وعي العاملين بمنهجية كايزن للتحسين المستمر، وعدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتبنيها، ومن أبرز التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا لمنهجية كايزن للتحسين المستمر بتطبيقها وجعلها نمط، وأسلوب، وخطة عمل للوصول إلى مستويات متميزة في الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** (كايزن - منهجية كايزن - المنهجية اليابانية للتحسين المستمر - مكتبات جامعة الأزهر - Kaizen).

### مقدمة الدراسة:

يشهد عالمنا المعاصر الكثير من التطورات العلمية، والتقنية غير المسبوقة في جميع المجالات؛ وأصبح لزاماً على جميع المؤسسات الاستجابة السريعة، والواعية؛ لمسايرة هذه التطورات، وإلا تأخرت وفقدت الكثير من فائدتها، وتأثيرها، وفي ظل هذه التطورات كان لا بد أن تقوم المكتبات، ومؤسسات المعلومات باستخدام الإدارة كأداة تطوير؛ وذلك بتبني مداخل إدارية حديثة قادرة على تعزيز الموارد البشرية، وتمكينها، وزيادة مستوي الجودة في الأداء، وتقديم خدمات متنوعة ذات مستوى رفيع؛ لتلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة.

وتسعي المكتبات - بوجه عام، والمكتبات الجامعية بوجه خاص- إلى التطوير، والتحسين في آليات العمل للارتقاء بمستوي جودة الخدمات لدرجة التميز، وذلك باستخدام أساليب، ومنهجيات إدارية حديثة؛ حيث يتوقف نجاح المكتبة على نجاح إدارتها، ومن هذه المنهجيات منهجية كايزن اليابانية، التي ظهرت في ثمانينات القرن الماضي، على يد الخبير الياباني ماساكي إماي "Masaaki Imai" وتعد أداة من أدوات الجودة للتحسين، والتطوير المستمر، باستخدام خطوات صغيرة لكنها متتالية ومستمرة؛ مما يضمن تحقيق الجودة الشاملة على المدى الطويل، وتكمن أهمية هذه المنهجية في أنها من أفضل وأسهل الأساليب لأداء العمل؛ حيث تركز على التحسين المستمر غير المنتهي، والتخلص من الهدر بكافة أنواعه، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ فضلاً عن تمكين الموارد البشرية بإظهار الثقة في قدراتهم ومشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة، وتحقيق النتائج السريعة، والمحافظة على هذه النتائج؛ مما ينتج عنه قيمة مضافة للعمليات الإدارية والفنية، وزيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة؛ لتحقيق الجودة الشاملة؛ مما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين المتغيرة.

### مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحث من خلال الاطلاع علي الدراسات التي تناولت مكتبات جامعة الأزهر، ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لمكتبات جامعة الأزهر؛ لاحظ الضعف في مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، وعدم استيعاب التطورات والتقنيات الحديثة؛ ويرجع ذلك -في المقام الأول- لعدم تبني إدارة مكتبات جامعة الأزهر أساليب وإستراتيجيات إدارية حديثة، واقتصار الإدارة على النمط التقليدي، علي الرغم من توافر العديد من الأساليب والإستراتيجيات الإدارية الحديثة؛ مثل: الإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، و6 سيجما، ومنهجية الكايزن التي تتضمن التحسين المستمر، والتخلص من الهدر بكافة أنواعه، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ مما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة لقياس مدى توافر متطلبات تطبيق منهجية كايزن اليابانية في مكتبات جامعة الأزهر، ووضع تصور مقترح لتطبيق منهجية كايزن بمكتبات جامعة الأزهر، لما لها من دور فعال في التحسين المستمر للأداء؛ مما ينتج عنه قيمة مضافة للعمليات الإدارية والفنية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول واحدة من أهم، وأحدث الإستراتيجيات الإدارية وهي المنهجية اليابانية "كايزن" للتحسين المستمر، كما تكتسب الدراسة أهميتها من الحداثة النسبية للموضوع في مجال المكتبات والمعلومات علي المستوي العربي، ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- تناولها موضوع يتسم بالحيوية لأنه يتعلق بأسلوب إداري حديث ثبت نجاحه في العديد من المؤسسات.

- ندرة الدراسات العربية الخاصة بتطبيق منهجية الكايزن في المكتبات ومراكز المعلومات؛ لذا يرجى من الدراسة الحالية أن تكون إضافة للإنتاج الفكري العربي في موضوع الدراسة، وقد تكون نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات المستقبلية.
- لفت انتباه المديرين وصناع القرار في مكتبات جامعة الأزهر لأهمية تبني منهجية "كايزن" لتحسين جودة الأداء، التي تساعد على اعتماد أساليب عمل جديدة تختلف عن النمط التقليدي في الإدارة؛ مما يسهم في رفع كفاءة العمل والعاملين، والقدرة على حل المشكلات، وقبول التغيير، والتحديث.
- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة المسئولون، والعاملون بالمكتبات بمختلف أنواعها لكون منهجية "كايزن" تزيد من كفاءة، وفعالية أداء العاملين.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الواقع الإداري الحالي لمكتبات جامعة الأزهر.
- قياس مدى وعي العاملين بمكتبات جامعة الأزهر بمنهجية "كايزن" للتحسين المستمر.
- قياس مدى توافر متطلبات تطبيق منهجية "كايزن" للتحسين المستمر في مكتبات كليات جامعة الأزهر.
- التعرف على متطلبات (صياغة- تطبيق- تقييم) منهجية "كايزن" للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين بها.
- التعرف على العقبات والمعوقات التي تواجه تطبيق منهجية "كايزن" للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر وكيفية التغلب عليها.
- تقديم تصور مقترح يسهم في تطبيق منهجية "كايزن" في مكتبات جامعة الأزهر.

#### حدود الدراسة:

##### ▪ الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة التعريف بمنهجية "كايزن" اليابانية، وقياس مدى توافر متطلباتها في مكتبات كليات جامعة الأزهر.

##### ▪ الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مكتبات كليات جامعة الأزهر الشريف بمصر، وتشمل كليات جامعة الأزهر بالقاهرة والوجه البحري، والوجه القبلي.

##### ▪ الحدود الزمنية:

قام الباحث بجمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من شهر ابريل إلى شهر سبتمبر عام ٢٠٢٢م.

#### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مكتبات كليات جامعة الأزهر بالقاهرة، والوجه البحري، والوجه القبلي البالغ عددها ٧١ مكتبةً، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الكليات يوجد بها مكتبات للأقسام العلمية مثل: كلية الهندسة

بنين بالقاهرة التي يوجد بها ٥ مكتبات للأقسام العلمية، ومكتبة كلية العلوم بنين بالقاهرة التي يوجد بها ٦ مكتبات للأقسام العلمية.

### منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

لطبيعة وأغراض الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الوضع الإداري الحالي في مكتبات جامعة الأزهر، ومدى توافر متطلبات منهجية "كايزن" للتحسين المستمر في مكتبات كليات جامعة الأزهر.

واعتمد الباحث على الأدوات الآتية لجمع البيانات اللازمة للدراسة وهي:

١- **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسة للدراسة، وقد قام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على مديري وأخصائيي المكتبات بمكتبات جامعة الأزهر؛ والهدف من الاستبانة هو قياس درجة توافر منهجية "كايزن" للتحسين المستمر ومتطلبات تطبيقها في مكتبات كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر مديري وأخصائيي المكتبات، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تجميعها ٢٠٦ استبانة، وبعد فرز الاستبانات تم استبعاد ١٢ استبانة غير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصحيحة ١٩٤، واشتملت الاستبانة على متطلبات منهجية كايزن في مكتبات جامعة الأزهر، وهي (الواقع الإداري الحالي لمكتبات جامعة الأزهر، والمتطلبات العامة لمنهجية كايزن، ومتطلبات الصياغة، ومتطلبات التطبيق، ومتطلبات التقييم) وذلك باستخدام عبارات تناولت مختلف أبعاد متطلبات منهجية كايزن وتم استخدام مقياس ليكرت Likert خماسي البدائل.

٢- **المقابلة الشخصية:** قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من المديرين والعاملين بمكتبات جامعة الأزهر؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

### الأسلوب المستخدم في توثيق الاستشهادات المرجعية:

اعتمد الباحث عند صياغة الاستشهادات المرجعية علي أسلوب الجمعية الأمريكية للغات الحديثة ( MLA 8<sup>th</sup> Edition) Modern Language Association، وهو الأسلوب الأسهل والأكثر استخدامًا في الدراسات الأكاديمية في العلوم الإنسانية، استنتج الباحث أسماء المؤلفين العرب من تطبيق أسلوب القلب، واعتمد علي صياغة الأسماء في شكلها الطبيعي.

### فصول الدراسة:

تكونت الدراسة من مقدمة منهجية، وأربعة فصول، وخاتمة، فضلاً عن الملاحق، وذلك على النحو الآتي:

**المقدمة المنهجية:** وتتناول الإطار المنهجي للدراسة من حيث: مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهداف الدراسة، وتساؤلات الدراسة، وحدود الدراسة، ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة.

**الفصل الأول: منهجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر، والأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات الجامعية:**

يتناول هذا الفصل عرض منهجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر، والأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات الجامعية؛ حيث يبدأ الفصل بتناول مفهوم الإدارة بإيجاز، ثم مفهوم إدارة المكتبات، وأهميتها وسماتها، ومستوياتها، مع إلقاء الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات الجامعية، وأسباب ودوافع تبني هذه الأساليب في المكتبات الجامعية؛ حيث يتناول الباحث بعض الأساليب الإدارية الحديثة وهي: الإدارة بالإبداع، وإدارة المعرفة،

وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وإدارة التميز؛ حيث يتناول الباحث كل أسلوب من حيث: المفهوم، وأهمية تطبيقه في المكتبات الجامعية وفوائده، كما يتناول هذا الفصل منهجية كايزن اليابانية من حيث: المفهوم، والخصائص، والسمات والمميزات، والمبادئ، وأهمية التطبيق وفوائده، ومتطلبات التطبيق، وإستراتيجيات كايزن، وأدوات الكايزن، ومراحل التطبيق.

### الفصل الثاني: الواقع الإداري الحالي لمكتبات جامعة الأزهر

يتناول هذا الفصل مكتبات كليات جامعة الأزهر، ونشأتها، والهيكل التنظيمي، والتبعية الإدارية لهذه المكتبات، وموقع مكتبات جامعة الأزهر ومساحتها، والأدوات، والأجهزة التقنية بمكتبات جامعة الأزهر، والواقع الإداري لمكتبات جامعة الأزهر.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمتطلبات منهجية كايزن في مكتبات جامعة الأزهر:

يتناول هذا الفصل معالجة البيانات الواردة في أدوات الدراسة الرئيسية، وتحليلها، وتفسيرها، وهذه الأدوات هي (الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة) للتعرف على مدى توافر متطلبات منهجية كايزن للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر، وتتمثل هذه المتطلبات في أربعة محاور؛ هي (المتطلبات العامة، متطلبات صياغة منهجية كايزن، متطلبات تطبيق منهجية كايزن، متطلبات تقييم منهجية كايزن).

### الفصل الرابع: التصور المقترح لتطبيق منهجية "كايزن" للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر والمكتبات الجامعية:

يتناول هذا الفصل وضع تصور مقترح لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر، والمكتبات الجامعية بصفة عامة، وجاءت مفردات هذا التصور على النحو الآتي: مفهوم التصور المقترح، وأهداف التصور المقترح، ومبررات التصور المقترح، والمبادئ التي يستند إليها التصور المقترح، ومرتكزات التصور المقترح، وخطوات التصور المقترح، وإجراءات التصور المقترح، ومسؤوليات تنفيذ التصور المقترح، ومعوقات تنفيذ التصور المقترح، وسبل التغلب عليها.

\* الخاتمة: وتشتمل على: النتائج والتوصيات.

\* الملاحق.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ يمكن تلخيص أبرزها فيما يأتي:

### أولاً: الواقع الإداري الحالي لمكتبات جامعة الأزهر

١- تتبع مكتبات جامعة الأزهر الأسلوب التقليدي في الإدارة، وهو الأسلوب الذي يكون فيه العاملون في المكتبة جهة تنفيذية، ولا تتم فيه مشاركتهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، ولا يطبق فيه أسس الإدارة العلمية الحديثة التي تواكب كافة المتغيرات، وتستغل الموارد البشرية والتكنولوجية بأفضل الطرق الممكنة، وتوظفها لتحقيق الأهداف؛ حيث نجد ١٤٧ من العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة مئوية ٧٥,٨% من إجمالي عدد العاملين البالغ ١٩٤ يؤكدون أن الأسلوب الإداري الحالي لمكتبات جامعة الأزهر يقتصر على الأسلوب التقليدي، كما نجد أن ٩٦ من العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة مئوية

- ٤٩,٥% من إجمالي العاملين البالغ ١٩٤ عامل، يؤكدون أن العاملين لا يشاركون في عمليات اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وهذه نسبة غير جيدة.
- ٢- قلة عدد العاملين المهنيين (الحاصلين على مؤهل عالي في مجال المكتبات والمعلومات) بمكتبات جامعة الأزهر محل الدراسة؛ حيث بلغ عددهم ٦٣ بنسبة مئوية ٢٠% من العدد الإجمالي للعاملين، وهناك ٣٥ مكتبة بنسبة ٣٤,٢% من المكتبات محل الدراسة لا يوجد بها مختص مكتبات؛ مما يؤدي إلى ضعف الخدمات التي تقدمها هذه المكتبات للمستفيدين.
- ٣- ضعف ميزانية مكتبات جامعة الأزهر؛ حيث تراوحت ميزانية كل مكتبة من مكتبة الكليات النظرية ما بين ١١ إلى ١٧ ألف جنيه، بينما تراوحت ميزانية كل مكتبة من مكتبات الكليات العملية ما بين ٢٣ إلى ٢٧ ألف جنيه؛ وهذه الميزانية لا تكفي لسد احتياجات المكتبات من مصادر المعلومات التي تلبى احتياجات المستفيدين.

#### ثانياً: مدى وعي العاملين بمكتبات جامعة الأزهر بمنهجية كايزن للتحسين المستمر.

- ٤- معظم العاملين بمكتبات جامعة الأزهر لا يتوافر لديهم الوعي بمنهجية كايزن للتحسين المستمر حيث أن ١١٩ من العاملين بنسبة مئوية ٦١,٣% من إجمالي العاملين البالغ عددهم ١٩٤، يؤكدون أنه لا يتوافر لديهم الوعي بمنهجية كايزن للتحسين المستمر.
- ٥- أكد ١٢١ من العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة ٦٢,٣% من إجمالي العاملين البالغ عددهم ١٩٤، أنه لا تتوافر لديهم المعرفة بعمليات الإدارة باستخدام منهجية كايزن للتحسين المستمر.

#### ثالثاً: مدى توافر متطلبات منهجية كايزن للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر

##### أ- المتطلبات العامة لمنهجية كايزن

- ٦- توافرت المتطلبات العامة لمنهجية كايزن للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر بدرجة متوسطة؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي للمتطلبات العامة لمنهجية كايزن بين (٢,٤٤ إلى ٣,٣٠) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تشير إلى أنه إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين (٢,٦، إلى أقل من ٣,٤) يكون المستوي متوسط.
- ٧- أغلب العاملين بالمكتبات محل الدراسة وعددهم ١٦٦ بنسبة ٨٥,٦% من إجمالي العاملين البالغ ١٩٤، أكدوا أنه يتم احترام العاملين، وتحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي نسبة جيدة جداً، في المقابل أكد ١٤ من العاملين بالمكتبات محل الدراسة فقط بنسبة ٧,٢% من إجمالي العاملين على عدم وجود احترام للعاملين وعدم تحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

##### ب- متطلبات صياغة منهجية كايزن

- ٨- توافرت متطلبات صياغة منهجية كايزن للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر بدرجة متوسطة؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي لمتطلبات صياغة منهجية كايزن بين (٢,٦٠ إلى ٣,١٣).
- ٩- أكد ما يقرب من نصف العاملين في المكتبات محل الدراسة بنسبة ٤٨,٥% من العدد الإجمالي للعاملين عدم استقلالية المكتبة في تحديد رسالتها وتطويرها بواقع ٩٤ عامل، بينما بنسبة ٢٢,٧% من العاملين أكدوا استقلالية المكتبة في تحديد رسالتها وتطويرها بواقع ٤٤ عامل.

١٠- أكد نسبة ٤٦,٩% من العاملين أنه لا تتم صياغة الخطط المستقبلية للمكتبة، ولا الإعلان عنها في وثائق ومنشورات الكلية، وعددهم ٩١ عامل، بينما ٣٤,١% من العاملين وعددهم ٩٦ أكدوا أنه يتم صياغة الخطط المستقبلية للمكتبة والإعلان عنها في وثائق ومنشورات الكلية.

١١- أكثر من نصف العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة ٥٢,٦% وعددهم ١٠٢ أكدوا أنه لا تتم مراجعة سياسات المكتبة وصياغتها بانتظام؛ لتحديد نقاط القوة وتحققها، وتحديد ونقويم نقاط الضعف.

#### ت- متطلبات تطبيق منهجية كايزن

١٢- توافرت متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لمتطلبات تطبيق منهجية كايزن بين (٢,٩٣ إلى ٣,٦٧).

١٣- أكد بعض العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة ٢٩,٩% على أنه يتم إجراء تغييرات مستمرة في الأدوات والسياسات المستخدمة في المكتبة، بينما ٤٥,٤% من العاملين أكدوا أنه لا يتم إجراء تغييرات مستمرة في الأدوات، والسياسات المستخدمة في المكتبة.

١٤- بعض العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة ٢٨,٩% أكدوا اهتمام المدير باتباع الإدارة المرنة، وتحسين معنويات العاملين، بينما ٣٩,٢% من العاملين أكدوا عدم اهتمام المدير باتباع الإدارة المرنة، وتحسين معنويات العاملين.

#### ث- متطلبات تقويم منهجية كايزن

١٥- توافرت متطلبات تقويم منهجية كايزن للتحسين المستمر بمكتبات جامعة الأزهر بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لمتطلبات تطبيق منهجية كايزن بين (٢,٣٥ إلى ٣,٣٩).

١٦- أكد نصف العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة ٥٠% على أن إدارة المكتبة تحرص على توصيل نتائج تقويم الأداء إلى العاملين.

١٧- معظم العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة ٦١,٩% أكدوا على ضعف قيام المكتبة بمقارنة أداءها مع المكتبات الرائدة والتميزة على المستوى المحلي والعالمي.

١٨- أكثر من نصف العاملين بالمكتبات محل الدراسة بنسبة ٥٣,٦% أكدوا عدم حرص المكتبة على استخدام نظام التغذية المرتدة عن ذاتها من الجهات والمستفيدين من خدماتها.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر في مكتبات جامعة الأزهر، وتتمثل فيما يأتي:

١- ضرورة الاهتمام بمكتبات جامعة الأزهر بدراسة، ومعرفة أولويات واحتياجات المكتبات من موارد مالية، وموارد بشرية مؤهلة، وموارد تقنية لتواكب متطلبات المكتبات الجامعية العصرية.

٢- تزويد مكتبات جامعة الأزهر بالموارد البشرية المؤهلة، والمتخصصة في مجال المكتبات والمعلومات، وإسناد الوظائف الإدارية، والقيادية لهم.

٣- العمل على زيادة الاهتمام بتقديم خدمات معلومات الكترونية؛ لأن هذا النوع من الخدمات ضعيف جداً في مكتبات جامعة الأزهر، مع أن هذا النوع من الخدمات هو الأكثر طلباً وفعالية في عصر الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء.

- ٤- ضرورة تقبل العاملين بمكتبات جامعة الأزهر لسياسة التغيير والتطوير على جميع المستويات والجوانب من فكر، وسياسات، ولوائح، وقوانين، وطرق، وأساليب، وعدم التشبث بالنظم والأفكار التقليدية القديمة التي فقدت صلاحيتها، وملائمتها لسمات وظروف ومتطلبات هذا العصر الذي يتسم بالتغيرات والتطورات المستمرة على مدار الساعة.
- ٥- الاهتمام بالتدريب والتنمية المهنية للعاملين عن طريق تفعيل دور إدارة التدريب، واستخدام أدوات ووسائل حديثة، ومتطورة للتدريب.
- ٦- العمل على رفع روح المبادرة لدى العاملين بمكتبات جامعة الأزهر بالتجديد، والتحسين، والتميز من خلال إعطائهم الثقة، والفرصة بالاشتراك في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط المستقبلية، والأخذ بمقترحاتهم في عمليات التحسين المستمر للمكتبة وتفعيل نظام المكافآت للمتميزين منهم.
- ٧- ضرورة تبني الإدارة العليا لمنهجية كايزن للتحسين المستمر، وتطبيقها، وجعلها نمط وأسلوب وخطة عمل للوصول إلى مستويات متميزة في الأداء.
- ٨- الحرص على إجراء تغييرات مستمرة في السياسات، والأدوات، والمعدات المستخدمة في المكتبات كمطلب من أهم متطلبات تطبيق منهجية الكايزن.
- ٩- العمل على زيادة الوعي لدى العاملين بمكتبات جامعة الأزهر بمنهجية كايزن للتحسين المستمر وأهميتها في إدخال التحسينات المستمرة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز.
- ١٠- إجراء دراسات مستقبلية عن مدى تأثير تطبيق منهجية الكايزن للتحسين المستمر في المكتبات علي جودة الأداء والوصول إلى التميز والريادة.

## الإستشهادات:

- Maria Kurban, Management Gehemins Kaizen.available at: <https://www.kaizen.com> - institute, Germany, 2003.
- الخطيب، أميمة محمد طلعت محمد. "معايير الجودة في مكتبات جامعة الأزهر بالقاهرة: دراسة تطبيقية ومقارنة". مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات: جامعة القاهرة - كلية الآداب - مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات ع ٢٧ (٢٠٢١): ٤٩٣ - ٥١٦. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1182838>
- Imam,S.N.. "Kaizen: The Way Ahead For Library and Information services" (2008).Paper Presented at *The Knowledge Organization in Academic Libraries*, pp 72-84.
- Maidhili., Meenambika, G., & Nighyanandan, K. "Application and usefulness of 5S and Kaizen for library space manegment" (2015).Paper Presented at *the International Conference on Library Space-Content Management for Networked Society*. available at: <https://pdfslide.net/documents/application-and-usefulness-of-5s-and-kaizen-for-library-presentedp-s-8-5saa.html>
- Mudhol, Mahesh" Relation Management through Kaizen Approach". *AETMS* .( 2009):453-456.
- عبد العاطي، أسامة غريب. "وقف النزيف الداخلي وتقليل الهدر في المكتبات العامة". المؤتمر الأول للمكتبات العامة في العصر الرقمي. (٢٠١٥): ٤٦-٤٠.
- Asyiqin, Nur Hafidzoh , et al. "Manegment Approach at University Library In Malaysia: A New Insight" *World Applied Sciences Journa*. 43.4 (2016) : 431-436.
- حمدي، أمل وجيه. "تطبيق أسلوب التخلص من الهدر Lean approche لتطوير الأداء بالمكتبات الجامعية: دراسة تحليلية مقارنة" الجزء ٢/١. "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، مج ٢٦، ع ٥٢ (يوليو ٢٠١٩): ١١-٥٣.
- يوسف، مصطفى محمود. "المنهجية اليابانية للتحسين المستمر "كايزن" وتطبيقاتها في مجال المكتبات الأكاديمية: دراسة حالة". أطروحة ماجستير. جامعة المنوفية، ٢٠٢٠.
- ناجي، مها محمود. "متطلبات منهجية كايزن ودرجة توافرها بمكتبات جامعة أسيوط: دراسة تحليلية مقارنة" *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*. مج ٧، ع ٤ (ديسمبر ٢٠٢٠): ٢٢٠-٢٦١.