

## إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية : مبادئها ، متطلباتها ، خطواتها ومشكلاتها

ربحي مصطفى عليان\*

### المستخلص :

تسعى الكثير من المؤسسات الأكاديمية - ومنها المكتبات الجامعية - إلى الارتقاء بمستوى العمليات والخدمات التي تقدمها لتصل إلى درجة التميز، وذلك من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات ومن بينها إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي تعد مفهوماً جديداً في مجال المكتبات ومراكز المعلومات بشكل عام، والمكتبات الجامعية بشكل خاص، حيث بدأ الاهتمام بها مع نهاية القرن العشرين. وهي إدارة رشيدة تعد من الركائز الأساسية للإدارة وفلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الحديثة الهادفة إلى الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين في المكتبات الجامعية.

- تهدف هذه الدراسة الوثائقية بشكل رئيس إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية والإجابة عن الأسئلة التالية:
- 1- ماهي مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية؟
  - 2- ماهي المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية؟
  - 3- ماهي خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية؟
  - 4- ماهي مشكلات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية؟

مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية  
مج ٢٤، ٢٤، رجب - ذي الحجة ١٤٣٩هـ / أبريل - سبتمبر  
٢٠١٨

عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات

كما تهدف الدراسة إلى الخروج بتوصيات يمكن أن تساهم في حل المشكلات التي تواجه

\* أساذ علم المكتبات والمعلومات في الجامعة الأردنية. الجامعية العربية. وسوف تعتمد الدراسة على المصادر التقليدية، والمصادر الإلكترونية المتوافرة، وخبرات الباحث في هذا المجال.

#### مقدمة:

تانياً: يجب ان يساند المكتبات ومراكز المعلومات أغراض وأهداف المستفيدين فيما يتعلق بإمدادهم المستمر بخدمات ومنتجات المعلومات التي يحتاجون إليها بجودة عالية ترتبط بمعايير الجودة المعمول بها على الصعيد الدولي.

إن الهدف من إنشاء وتأسيس المكتبات أو مراكز المعلومات هو المشاركة الفعلية في تحسين وتعزيز مبادرات الجودة الكلية في مؤسسات وقطاعات الدولة المختلفة؛ من أجل التنمية الشاملة والتحديث المستمر، ولن يتأتى ذلك إلا إذا قامت المكتبات ومراكز المعلومات بتقديم خدماتها المعلوماتية متنسمة بالجودة العالية، وتحظى بقبول ورضا المستفيدين وفق أسس ومعايير الجودة الشاملة بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة. إن مسؤوليات المكتبات ومراكز المعلومات ينظر إليها من ثلاثة أبعاد تتمثل في:

ثالثاً: وحيث إن كل أو باقي أجزاء المنظمة المتعاملة مع المكتبات ومراكز المعلومات تتصل بإدارة الجودة الشاملة فإن أنشطة عملية تحسين وتعزيز أعمال خدمات ونظم المكتبات ومراكز المعلومات من المحتمل أن تواجه صعوبات جمة إن لم تكن هذه المكتبات ومراكز المعلومات طرفاً نشيطاً ومسانداً لجهود إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الأم.

أولاً: يجب أن تضع المكتبات ومراكز المعلومات معايير داخلية لتحسين جودة النظم والخدمات المعلوماتية بها، وتعمل على تحقيقها باستمرار.

إن العمل على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يبدأ بالتركيز على المستفيدين، وينتهي بإشباع احتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم، فمتطلبات المستفيدين من خدمات المعلومات تتطلب تغييرات في كيفية

الجامعية في تطوير أساليب الإدارة في تلك المكتبات؛ تحقيقاً لجودة الخدمة، وسعيًا إلى مضاعفة الاستفادة النهائي من تلك الخدمات، وأن يؤدي ذلك إلى زيادة منافستها على تقديم أفضل الخدمات للمستفيد، وبالتالي نجاحها، ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية في معظم الأحيان على نجاح مكتباتها، ومن هنا جاءت أهمية اهتمامها بتطبيق معايير الجودة الشاملة في مكتباتها.

**إن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية يساعدها على القيام بالأمور التالية:**

- تقديم خدمات عالية الجودة وذات تكلفة منخفضة.
- تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في المكتبة.
- زيادة فعالية الاتصالات بين المستفيد والمكتبة.
- تقليل الوقت والجهد.
- التحسين المستمر في مختلف الجوانب.
- الوصول بالعاملين إلى أعلى المستويات من الكفاءة والخبرة.

قيام المكتبات الجامعية بإيداء رسالتها، وهو ما يؤثر بطبيعة الحال على رضا المستفيدين. يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل في ظل التحدي الكبير الذي يواجهه العالم؛ ألا وهو العولمة. وفي هذا العصر المتسارع (عصر المعلومات والاتصالات) حظيت الجودة الشاملة في معظم دول العالم باهتمام كبير إلى الحد الذي جعلهم يطلقون على هذا العصر (عصر الجودة)؛ باعتباره إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي تواجه الأمم في العقود القادمة.

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية لا يعني أن نخطط لجعل المؤسسات التعليمية -وخصوصاً مكتباتها- منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها أو خدماتها، ولكن ينبغي أن تستفيد من مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات

المتكررة في الفهرسة والتصنيف وغيرها) مما يؤدي إلى ضرورة إعادة القيام بها. زيادة الوقت المخصص للقيام بالعمليات المختلفة، مثل الوقت المستغرق في إعاره المستفيدين. زيادة عدد شكاوى المستفيدين. عدم توافر معايير وأهداف أدائية واضحة. انخفاض درجة الرضا عن بعض نواحي العمل، وما يرافقها من توتر نفسي وشيوع روح الانتقاد واللوم لدى العاملين. تعيين أشخاص غير مؤهلين للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات. شيوع روح البيروقراطية بالمعنى السيئ لها، وسيطرة الإجراءات الروتينية في العمل والإدارة معًا.

**وتعني الجودة:** "القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة، أو تقديم خدمة قادرة على أن تفي بحاجات المستفيد ومتطلباته". ويشير التعريف إلى (ثلاثة) أنواع من الجودة في المكتبات هي:

#### ١- جودة المنتج المعلوماتي:

- التميز في تصنيع السلعة المعلوماتية وإنتاجها.

وتواجه المكتبات الجامعية الظروف والتحديات التالية تجعل إدارة الجودة الشاملة فيها ضرورة ملحة: التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت. العولمة وأهمية تبادل المعلومات. إدارة التغيير. الإدارة المالية وحساباتها في ظل انخفاض الميزانية. المنافسة الشديدة بين المكتبات ومراكز المعلومات لاستقطاب المستفيدين، وإشباع حاجاتهم وإرضائهم. درجة رضا العاملين عن العمل وولائهم له. استخدام الأساليب والأنظمة التقليدية في مجالات: (التخطيط، نظم العمل وأساليبه والانتاج). ضعف العناية بجودة المنتجات المعلوماتية وخدماتها، وتزايد أعداد المستفيدين، وتباين حاجاتهم ورغباتهم من المعلومات. (الهمشري، ٢٠٠٧).

**أما مظاهر ومؤشرات انعدام الجودة في المكتبات الجامعية فمن بينها:** انحدار الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات. انحدار الجودة في خدمات المعلومات. سوء إدارة بعض العمليات (مثل الأخطاء المتكررة في طلبات الكتب من الناشرين، والأخطاء

- الالتزام بالتصميم المطلوب والمواصفة المطلوبة.

## ٢- جودة الخدمة:

- التميز في القيام بالخدمة وتقديمها.

## ٣- جودة الإدارة:

- مقدار خبرة الإدارة.

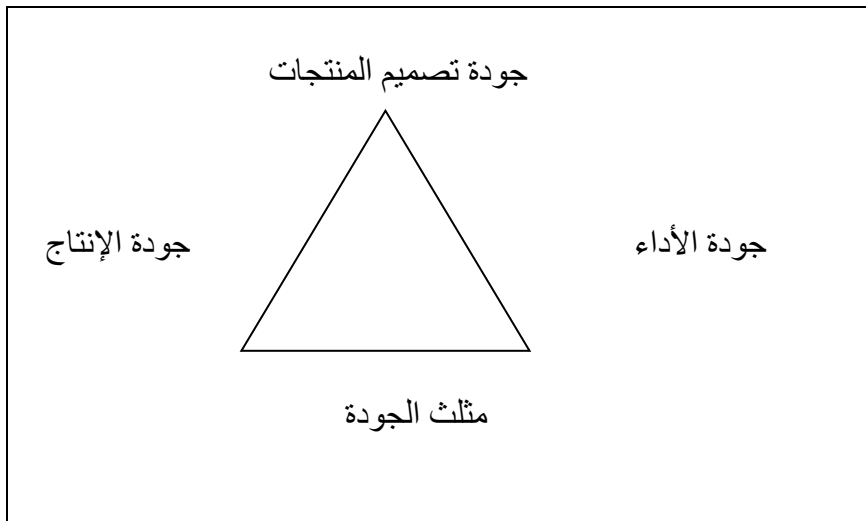
- مدى التزام الإدارة بالأهداف المعلنة.

ونستنتج التعريفات الكثيرة للجودة بأنها (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة. فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق

توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

وحيث إننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة).

ويشير المفهوم الحديث للجودة إلى أنها: "مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوافر في المنتجات والخدمات المعلوماتية، وبما يتطابق مع ويلبي رغبات وتفضيلات المستفيد". وبهذا المفهوم ينظر إلى الجودة من أحد الجوانب الثلاثة كما هو مبين في الشكل التالي:





### ويمكن تقديم التعريفات التالية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية؛ وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل".

- منهج تطبيق شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمة (الدرادكة، ٢٠٠١).

**ويضم المفهوم الشامل للجودة:** جودة الأهداف. جودة أماكن العمل (وتشمل درجة الأمان). جودة المنتجات. جودة العاملين في كافة المستويات. جودة طريقة الأداء. جودة الأمان في استخدام السلعة دون جودة العمليات. الخوف من أية مخاطر على الصحة.

- إحدى أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل، وبالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتقنة ليس مع رغبات العملاء أو إسعادهم فقط، وإنما إلى إبهارهم (الدرادكة، ٢٠٠١).

إن التعريفات المختلفة للجودة تشترك في التأكيد على ما يلي:

- الفائدة أو العائد الذي يتحقق من مقتنيات المكتبة أو مراكز المعلومات للمستخدمين منها، وذلك للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم، وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المكتبة. (عباس، ٢٠٠٢).

- ١- التحسين المستمر في التطوير لاجني النتائج طويلة المدى.
- ٢- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- ٣- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

وأخيراً يقدم الباحث هذا التعريف الشامل لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة): "هي التطوير

في السوق، وخلق طلب جديد يساهم في تحسين وضعها التنافسي.

٤- **التعاون بين الأفراد والعاملين والمكتبة وإقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المكتبة.**

٥- **اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات، ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المكتبة، والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر بعمل المؤسسة.**

٦- **الاعتماد على العمل الجماعي، من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة، وتدريبهم على الأساليب الخلاقة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المكتبة.**

٧- **إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر، خصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.**

٨- **الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين، فالتدريب سيضمن إكساب الأفراد العاملين المهارات**

وفي ضوء التعريفات الكثيرة يمكن الإشارة إلى الأفكار الرئيسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي:

١- **التميز، وهذا يعني أن المكتبات تأخذ رغبات المستفيدين واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة، وذلك من أجل تقديم المعلومات والخدمات التي تناسب هذه الرغبات والتوقعات. بحيث تصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر.**

٢- **التركيز على الجودة بمعناها الواسع، وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للمعلومات والخدمات التي تقدمها المكتبة، والطريقة التي يدرك بها المستفيدون تلك المعلومات والخدمات.**

٣- **التحسينات المستمرة، وهذا يتطلب ابتعاد المكتبات عن التحسينات على فترات متباعدة، والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها وليس فقط في مرحلة البداية، وذلك من أجل زيادة حصتها**



لتوقعات المستفيد، والثبات والمصداقية والديمومة والجودة الجزئية والكلية.

٣- **بعد الشمول:** ويتكون من بعدين رئيسيين هما:

أ- التميز في كل شيء داخل المكتبة أو مركز المعلومات.

ب- التميز في جهود جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات.

٤- **بعد رضا المستفيدين:** ويجب أن تقدم له سلعة أو خدمة معلوماتية وفق المواصفات التالية:

- سهولة الحصول على السلعة أو الخدمة.

- أقل تكلفة ممكنة.

- أعلى جودة ممكنة.

- سهولة الاستعمال.

- العمل الإنتاجي الطويل.

- الثقة.

- حسن المعاملة.

- إعجاب الآخرين.

٥- **بعد الرضا الشامل:** ويعني تحقيق

اتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات

والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، وتقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين، وهذا سيؤثر إيجابياً على نوعية المنتج والخدمة.

٩- **الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمديرين يجب أن تكون واضحة، وتمثل توجه محدد للمكتبة بشكل يضمن التنسيق، وتوحيد الجهود، وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.**

١٠- **وجود قيادة فعالة تمثل القدوة بالنسبة للعاملين، وتمتاز بالموضوعية، وتهتم بالإنجازات أكثر من الشعارات.** (البدرى، ١٩٩٤).

• وهناك عدة أبعاد للجودة الشاملة هي:

١- **البعد الإداري:** ويقصد به المديرين في كافة المستويات الإدارية الذين يمارسون العملية الإدارية بكافة عناصرها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة... الخ.

٢- **بعد الجودة:** ويشمل الأداء، والمميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة المعلوماتية وجودتها

٣- تساعد على إنشاء أنظمة للأداء الجيد في المكتبات.

٤- تساعد في تقييم الأداء وإزالة الجوانب غير المنتجة في نظام المعلومات.

٥- تساعد في تطوير معايير لقياس الأداء.

٦- تساعد على المنافسة مع المكتبات الأخرى.

٧- تؤدي إلى تطور أسلوب العمل الجماعي عن طريق فريق العمل.

٨- تؤدي إلى تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمكتبات.

٩- تؤدي إلى مكافأة الأداء المتميز للعاملين في المكتبات.

١٠- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم مستمر للأداء.

١١- تؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية، وزيادة ارتباطهم في المكتبات أو مراكز المعلومات وأهدافها.

إن أهمية الجودة الشاملة تظهر بقدرتها على خلق التغييرات المستمرة المتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة، وضرورة ابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار

التي تتعامل مع المكتبة أو مركز المعلومات:

- المستفيدين.

- الناشر والموردون.

- العاملون.

- المجتمع بشكل عام.

أهمية الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة، وتمكين المكتبات و مراكز المعلومات من التميز؛ وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أو المزايا والتي من أهمها زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، ويمكن إجمال أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

١- تساعد في تركيز جهود المكتبات، أو مراكز المعلومات على متابعة احتياجات السوق (الجمهور) الذي تخدمه.

٢- تساعد في تحقيق أداء عالي الجودة في جميع مناحي العمل في المكتبات ومراكز المعلومات.

٣- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام، وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

ومن أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

- ١- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ٢- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- ٣- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ٤- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- ٥- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ٦- تحسين نوعية المخرجات.
- ٧- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات، وتشجيع العمل الجماعي.
- ٨- تحسين الربحية والإنتاجية.

التغيرات، وثبوت عدم كفاءة أو فاعلية الأساليب الجزئية غير المتكاملة، وأهمية وجود حل شامل متكامل. (الهوش، ٢٠٠٣).

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو:

تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي:

١- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.

٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان؛ مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

- ٩- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وحل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر؛ حتى يمكن السيطرة عليها.
- ١٠- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
- ١١- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ١٢- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- ١٣- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- ١٤- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- ١٥- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة.
- الوصول إلى رضا المستفيدين من المكتبة، أو مركز المعلومات، عن طريق فهم حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- توفير السلعة أو الخدمة المعلوماتية وفق متطلبات المستفيد من حيث:
- الجودة.
  - التكلفة.
  - الوقت.
  - الاستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يحقق الجودة المطلوبة.
- التنبؤ بحاجات المستفيدين ورغباتهم في المستقبل.
- جذب المزيد من المستفيدين والمحافظة على المستفيدين الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج المعلوماتي والخدمة المعلوماتية.
- ويوضح Lawes فوائد إدارة الجودة في مجال المكتبات والمعلومات من خلال قوله: إن التأكيد على جودة الخدمة وفق معايير معتمدة يوفر المزايا في مجال التسويق والعلاقات العامة وفي مجال تقديم الخدمات للمستفيدين. ويؤدي إلى تحسين النواحي التنظيمية في الإدارة، إلى جانب رفع كفاءة أدائها، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين. (عباس، ٢٠٠٢).
- إن هدف إدارة الجودة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل، من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل الأمر هو الهاجس الرئيس لكل من يعمل في المكتبة.

إدارة الجودة الشاملة السابق عرضه أنه

عملية إدارية لإدخال

ثقافة التحسين في المكتبة الجامعية بالجودة، فإن هذه التحسينات سوف تتوازن مع زيادة الإنتاجية المرتبطة بمعايير الجودة المطلوب التوصل إليها. ويمكن تجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يجب الأخذ بها في المكتبات الجامعية فيما يلي: (محمد الهادي، ٢٠٠٢).

#### ١- الاعتراف بالحاجة للتحسين

**المستمر:**

يجب الاعتراف بالحاجة المستمرة لتحسين جودة خدمات ونظم المكتبات الجامعية، وتوعية القوى العاملة بها بأهمية تحسين جودة أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، وعلى الرغم من أن ذلك يمثل حاجة أساسية، إلا أنها قد تواجه بمقاومة وعدم قبول من العاملين أنفسهم، بالإضافة إلى المستخدمين بسبب عدم إشرافهم وتضمينهم في هذه الجهود. كما أن إدخال إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالقدرة على التعامل مع إدارة التغيير المستمر، حيث تقدم إدارة الجودة الشاملة منتدى لا للتكيف من المتغيرات المتلاحقة فحسب، ولكن لتوقع حدوث هذه المتغيرات أيضاً. ويعني ذلك القدرة على الاستجابة

من هنا نستطيع القول إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق ما يلي:

١- فهم حاجات ورغبات (المستفيد، الرواد) لتحقيق ما يريده.

٢- توفير الخدمة وفق متطلبات المستفيد من حيث: الجودة والوقت والاستمرار.

٣- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

٤- توقع احتياجات ورغبات المستفيدين في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.

٥- جذب المزيد من الرواد والمحافظة على المستفيدين الحاليين.

٦- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للخدمة.

• السؤال الأول: ماهي مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

وهذا يتضمن عرض مفهوم عملي لإدارة الجودة الشاملة بحيث يمكن استخدامه في وضع إطار المبادئ المرتكز عليها في المكتبات الجامعية، وحيث اتضح من مفهوم

أنشطة الجودة الشاملة، ويمثل هذا المبدأ عمل الشيء الجيد، وتجنب الشيء الخطأ.

#### ٤- الإدارة عن طريق الوقاية:

يحدد مبدأ الإدارة عن طريق الوقاية تحرير الأعمال من الأخطاء والمشكلات التي قد تكون كامنة الأداء. ومن التحديات الرئيسة للإدارة عن طريق الوقاية ما يتضمنه التأثير الثقافي على المكتبات أو مراكز المعلومات، ويحدد هذا المبدأ كيفية تخطيط المشروعات وإدارة العقود والإنفاقات، ومكافأة وتحفيز العاملين، عندما يكون نمط العملية الإدارية ذات طبيعة تفاعلية مع المتغيرات، فإنه سوف ينعكس على النمط أو الطريقة التي تدار بها العمليات، وخاصة ما يرتبط منها بمشروع إدارة الجودة الشاملة.

وكقاعدة عامة، يساند نظام الحوافز والمكافآت عملية اكتشاف الأخطاء بغض النظر عن التكلفة أو العقوبة غير الوقائية، وفي هذا الصدد يمكن ملاحظة أن مكونات الوقاية من الأخطاء والمشكلات تتمثل في التوقع والتخطيط، والفعل، كما أن الشخص الكفاء يميل في حل نفس المشكلات مرات عديدة في نشاط أو عملية بعد أخرى.

#### ٥- تحديد وقياس تكلفة الجودة:

للمتغيرات المتلاحقة فيما يرتبط ببيئات خدمات المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة، والتنافس الحاد الذي يصاحب تأثير هذه المتغيرات على الهيكل الاجتماعي المصاحب لحدثة ومعاصرة المكتبات الجامعية.

#### ٢- تلبية المتطلبات بالتركيز على

##### المستخدمين أو المستفيدين:

يتضمن هذا المبدأ لإدارة الجودة الشاملة مفهوم العميل، حيث يتمثل الهدف في إنشاء فهم مشترك للجودة يكون واضحاً بدرجة كافية من قبل المستفيد؛ لأنه بدون هذا الفهم الواضح المشترك تصبح تلبية اهتمامات وتوقعات المستخدم غير مؤكدة ومحفوفة بالمخاطر. وبذلك يجب تلبية حاجات ومتطلبات المستفيدين المرتكزة في المقام الأول على مفاهيم الجودة المتوفرة بالفعل، وحيث إن الخدمة أو المنتج الذي يجب إمداده للمستفيدين منه يتطلب الحكم على جودته.

#### ٣- تحرير العمل من الأخطاء أو عمل

##### الأنشطة أو الأشياء الصحيحة من المرة

##### الأولى:

يضع هذا المبدأ الهدف المتصل بجهد التحسين المستمر، وتعتبر الدافعة سبباً لكل

من مرة. ويتحقق هذا الغرض من خلال التحليل للتوصل لجذور المشكلة وتحديد أسبابها، وتنفيذ الأفعال التصحيحية المرتبطة بأسباب المشكلة لا أعراضها فقط.

#### ٨- الحصول على مساندة إدارة المكتبة الجامعية والتزامها بالجودة الشاملة:

هل يمكن أن تتواجد مبادرات للتحسين التنظيمي، لا تأخذ في الاعتبار مساندة الإدارة العليا للمكتبة؟ وهل يمكن أن تكون هذه المبادرات ناجحة؟ ومن جهة أخرى، عند فشل هذه المبادرات، يرجع ذلك إلى عدم مساندة الإدارة العليا والتزامها بالجودة الشاملة للمكتبات الجامعية، هذا الوضع يعتبر حقيقياً إلى حد كبير فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة. ولكن قد تتواجد أسباب عديدة للحصول على دعم ومساندة الإدارة العليا للمرفق فيما يتصل بالرقابة على الجودة.

#### ٩- تضمين إدارة التغيير:

الهدف الرئيس من عملية التغيير للمكتبات الجامعية، يتمثل في خلق بيئة تهيئ النجاح لها في أداء وظائفها وعملياتها بنجاح، من خلال التزام الإدارة العليا بالتغيير المستمر لمساندة الجودة الشاملة لكل ما ينتج من خدمات أو منتجات مختلفة.

يعتبر هذا المبدأ ذا طبيعة خاصة إلى حد كبير لنجاح الجهد الشامل طويل الأجل، ويسمح تعريف وقياس الجودة، تحديد مجالات وعمليات الأداء التي تحدث ويحتاج إليها لإنتاج الخدمة أو المنتج المعين باستخدام طريقة حل المشكلات.

#### ٦- قياس مدى أداء العمليات والوظائف:

إن الهدف من هذا المبدأ يتصل بجمع البيانات وتحليلها لمساندة الأفعال التصحيحية من خلال التحسين المطلوب لعمليات المكتبات الجامعية، ويعتبر القياس ذا طبيعة حتمية وجوهرية عندما تكون المكتبات الجامعية على دراية كاملة بكيفية أداء الأنشطة. وعلى سبيل المثال، يساعد قياس تكلفة الجودة فهم الأشياء المكلفة التي تؤدي إلى إمداد الخدمة أو المنتج بجودة عالية للمستفيدين. وفي الواقع يوجد تخوف وذعر كبير عند التفكير في قياس أي شيء ينعكس بطريقة غير ملائمة على الأفراد ومجموعات إدارة الأعمال.

#### ٧- تبني وتطبيق أسلوب حل المشكلات والأفعال التصحيحية:

الغرض من هذا المبدأ يتمثل في تبني وتطبيق منهج حل المشكلات والقيام بالأفعال التصحيحية التي تحل هذه المشكلات أكثر

٤- **تحويل السلطة للأشخاص:** وذلك بمنح العاملين الثقة بقدرتهم على أداء العمل المسند إليهم، ومنحهم السلطة الملائمة لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين جودة العمل، (Riggs,1992).

- السؤال الثاني: ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: هنالك العديد من المتطلبات التي تعتبر عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن اعتبارها في الآتي:
- ١- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث ينبغي عليها إدراك مسؤوليتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة، وما يترتب على ذلك من شدة المنافسة، وأن تأخذ في الاعتبار على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير.

٢- ضرورة وجود أهداف محددة، تسعى المكتبات أو مراكز المعلومات إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد تلك الأهداف يعد في حد ذاته المدخل الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

مما سبق، يتضح لنا بأنه يجب التأكد من أن المبادئ التسعة السابقة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة تطبق بفاعلية وكفاءة على المكتبات الجامعية، حتى يمكن الوصول إلى الجودة المنشودة من الخدمات النابعة منها، لتلبية متطلبات المستخدمين وتحوز على رضاهم. (محمد الهادي، ٢٠٠٢).

وقد حدد ريجز المبادئ المتميزة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية على أنها:

- ١- **الإدارة بالحقيقة:** أي اتخاذ القرارات الخاصة بالمكتبة بعد إجراء تحليل دقيق للبيانات التي جرى تجميعها.
- ٢- **إلغاء الحاجة لإعادة العمل مرة ثانية:** لأن العمل المكتبي يتسم بالكثافة، وبالتالي يجب تبسيطه مع التأكيد من أنه يتم القيام به بالشكل الصحيح منذ المرة الأولى.
- ٣- **احترام الناس وأفكارهم:** حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين هم أهم الموارد البشرية على الإطلاق، وبالتالي لا بد من تشجيع على لفت الانتباه للمشكلات دون خوف من الإدارة.



- ٣- ضرورة أن تسعى الأهداف المرسومة للمكتبات أو مراكز المعلومات لتحقيقها لأن تكون موجهة نحو احتياجات ورغبات المستفيدين.
- ٤- ضرورة أن تتعاون كافة الأقسام بمرافق المعلومات، في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق توحيد الجهود وتنسيقها.
- ٥- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة، مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدامها.
- ٦- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات، التي ترشد إلى عملية اتخاذ القرار داخل المكتبات، أو مراكز المعلومات.
- ٧- ضرورة منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء الأعمال المناطة إليهم دون التدخل من قبل الإدارة، بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله.
- ٨- ضرورة الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف.
- ٩- ضرورة العمل على التدريب المستمر، لوضع موظفين ملمين بجميع العمليات التي تتم في المكتبات أو مراكز المعلومات بمختلف مراحلها.
- ١٠- ضرورة النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات أو مراكز المعلومات لتكون ملبية لاحتياجات المستفيدين. (الهوش، ٢٠٠٣).
- وتشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغيرات المطلوبة؛ من أجل تطبيق هذه المنهجية على أسس متينة ورصينة، فبدونها لا يمكن أن نضمن نجاح التطبيق. وفيما يلي أهم التغيرات الأساسية المطلوبة التي تمهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- ١- ثقافة المنظمة:
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي إلى ثقافة تنظيمية جديدة هي

**٣- إعادة تصميم العمليات:**

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، وتعرف العمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة: بأنها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتكاملة ومتفاعلة مع بعضها في تجانس وتناغم تسهم في إنجاز هدف مشترك؛| وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى إرضاء المستفيدين بأعلى مستوى من الرضا والسعادة.

**٤- الأنظمة والسياسات:**

الأنظمة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المكتبة الجامعية، وهي ضوابط وقواعد عامة شاملة للأداء التنظيمي الكلي، وموجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى وضع أنظمة جديدة بدلاً من القديمة المعمول بها، حيث يتم وضعها في ضوء خدمة الاستراتيجية الجديدة للمكتبة الجامعية وتحقيق أهدافها، وهناك العديد من نظم المكتبة الجامعية داخل المنظمة نذكر منها نظام اللوازم، والنظام المالي، والنظام الإنتاجي، ونظام الشراء، ويمكن أن ينبثق من النظام الواحد أنظمة

بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود لدى الجميع. ولا بد أن نذكر أن الثقافة التنظيمية الجديدة تساعد كل من يعمل في المكتبة الجامعية على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، والمنظمة التي تود تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفاعلية حال حدوثها.

**٢- الهيكل التنظيمي:**

لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة ذات الهرم التنظيمي الطويل تتناسب مع المكتبة الجامعية المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل. إن الابتعاد عن اتباع هذه الهرمية سوف يوفر للإدارة الفرصة لبناء علاقات قوية مع الموظفين، ولكنه في الوقت نفسه قد يزيد من فرص حدوث الصراعات الشخصية.

٣- إيجاد نظام جيد لتقديم الخدمات.  
٤- تثقيف المستفيد وإيجاد نظام مساند جيد.

٥- توفير التغذية الراجعة عن سير برنامج التطبيق. (Dummond, 1991).  
ومنهم من يرى أن تطبيق الجودة يمر في ست مراحل تتمثل في:

١- توضيح مدى الحاجة للتحسين. تحديد البنية الأساسية. تحديد مشاريع التحسين. تكوين فرق العمل. تزويد فرق العمل بالمصادر، وتأهيلها بالتدريب. إيجاد نظام للتحكم والرقابة. (جوارن، ١٩٩٣).

ويمكن القول بأن أهم المراحل التي تمر بها إدارة الجودة الشاملة أثناء عملية التطبيق ما يلي: تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها. تحديد مشاريع تحسين الجودة. تكوين فرق تحسين الجودة. إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق. (هيجان، ١٩٩٤).

أما بالنسبة لقطاع خدمات المكتبات فيقترح (سيركن، ١٩٩٣) بعض الطرق التي يمكن للمكتبات الجامعية اتباعها كخطة عمل إذا أرادت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

فرعية عند الحاجة؛ ليكون النظام أكثر تفصيلاً وتحديدًا في عملية التطبيق وأكثر استيعابًا.

### ٥- النمط القيادي:

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي الحالي السائد في المكتبات الجامعية بنمط قيادي جديد له خصائص معينة، وأسلوب عمل خاص ينسجم مع المنهجية الجديدة، وذلك لأن المسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جسيمة، ونجاحها في تأدية مهمتها يتوقف على تطبيق هذه المنهجية إلى حد كبير، وتقع على القائد الإداري في ظل إدارة الجودة الشاملة العديد من المهام.

• السؤال الثالث: ما هي خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية؟

تتباين المراحل التي وضعها الباحثون لتحقيق الجودة الشاملة، فبعضهم يرى أن تطبيق الجودة الشاملة في قطاع الخدمات يمر من خلال المراحل الآتية:

١- التعرف على عناصر الجودة في المكتبة.  
٢- معرفة توقعات المستفيد.

الشاملة على اختلاف طرق معالجتهم لها، فإنه يمكن إجمالها في النقاط التالية:

**أولاً: تعليم وتدريب الموظفين وخلق روح العمل التعاوني بينهم:** إن عملية التدريب في المكتبات الجامعية أمر في غاية الأهمية رغم التكاليف الكبيرة المترتبة عليها، ولكن على الإدارة التي تطمح بمواكبة التطورات التقنية أن تهتم بموضوع التدريب اهتماماً بالغاً، سواءً أكان ذلك في مجال التعامل مع التقنية الحديثة أم في مجال العلاقات العامة والتطوير الإداري.

**ثانياً: إشراك جميع العاملين من مديري وموظفين ومستفيدين لرفع كفاءة وتحسين الأداء ودعم الأفكار الجديدة والإبداع:** على المكتبة أن تتقبل جميع الأفكار الجديدة والإبداعية دون خوف من أن ذلك يهدد مناصب أحد الإداريين، ولا يتم قبول هذه المقترحات إلا بعد دراستها وتقييم نجاحها.

**ثالثاً: تحديد طرق السلامة والجودة وطرق الوقاية:** وذلك بالوقوف على المشكلات التي تؤدي إلى فشل الخطط، ووضع الحلول والبدائل اللازمة والاستعداد لحلها في الوقت المناسب. ومثال ذلك: لو

تطوير وتحسين اللوحات الإرشادية. تغيير ساعات العمل. إنشاء كتيبات خدمة وحفائب معلومات للإرشاد. استطلاع رأي المستفيدين للوقوف على آرائهم في الخدمات المقدمة لهم. تبسيط إجراءات الاستعارة. إيجاد وسيلة سهلة لإرجاع المواد المستعارة. استخدام المرونة في إسناد المهام للموظفين. مطالبة الموردين بعمل وإجراء بيانات على المواد. إعطاء توجيهات وافية وتدريب الموظفين الجدد. إيجاد مجموعات استشارية مكتبية للتنسيق بين الأقسام. متابعة الشكاوى والمقترحات. إدخال تحسينات على المبنى الرئيس للمكتبة. تقديم خدمة إيصال الوثيقة الإلكترونية. تطوير برامج تدريب العاملين. تعريف الجمهور إعلامياً بالخدمات الجيدة أو الخدمات التي جرى تغييرها أو تعديلها. افتتاح مكاتب فرعية تابعة للمكتبة الأساسية. تطوير برنامج الوصول إلى مجتمع غير المستفيدين من المكتبة. استهداف إيصال الخدمات لفئة معينة من المستفيدين مثل ذوي الاحتياجات الخاصة. التمتع بالابتسامة الدائمة على المُحَيَّا لدى العاملين.

ومن خلال النظر في القواعد التي اقترحتها الباحثون لتطبيق مفهوم إدارة الجودة

الرئيسة التي تميز كل طريقة عن غيرها. ولا توجد طريقة واحدة يمكن أن تطبقها كل المنظمات؛ بسبب كثرة المتغيرات بين المنظمات مثل العاملين، وتاريخ المنظمة، والثقافة المحلية والدولية، وتفضيلات العملاء... الخ.

#### المرحلة الصفيرية: مرحلة الإعداد:

تعتبر المرحلة الصفيرية من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، ويحصل هؤلاء المديرون على تدريب مبدئي، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المنظمة وأهدافها، ويرسمون سياستها، وتخصيص الموارد اللازمة، وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة.

خطوات المرحلة الصفيرية:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين الرئيسيين.
- صياغة كل من رؤية ورسالة المكتبة.
- تحديد أهداف المكتبة.
- رسم سياسة المكتبة.

رغبت المكتبة في تبني نظام آلي جديد، فيجب على المكتبة أن تقوم بدراسة مستفيضة لعوائد نجاح هذا النظام، وتضع الطرق التي تقي من خلالها المكتبة من خسارة إدخال هذا النظام، وذلك من خلال الحرص على الصيانة الدائمة للنظام، بالإضافة إلى تدريب الموظفين للتعامل مع هذه الأجهزة بصورة سليمة.

**رابعاً: عرض النتائج وقياس مدى جودة المخرجات ومقارنتها مع المعايير العالمية:** وذلك لتوضيح إمكانية الاستمرارية بصورة ناجحة، واستدراك الخطأ وحله قبل فوات الأوان.

**خامساً: استغلال التقنية الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة:** من المعروف أن التقنية الحديثة ساعدت كثيرًا على تحسين الأداء من حيث الدقة والجودة المرجوة، وخاصة في مجال المعلومات، فلم يعد بوسع المكتبات الاستغناء عن هذه التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات في عصرنا. (ويليامز، ١٩٩٩).

ويروج معظم المستشارين لنماذج مختلفة لتطبيق الجودة الشاملة، وغالبًا ما يكون لدى هؤلاء الخبراء آراء معينة خاصة بالفروق

- اتخاذ قرار بالاستمرار، وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة.
- الخطاب الافتتاحي.

### المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

أثناء هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم، والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق. إضافة إلى ما سبق تتخذ قرارات أخرى هامة مثل: تحديد استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### خطوات إنجاز المرحلة الأولى: التخطيط:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة.
- تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
- الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة.
- اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق.
- إعداد مسودة خطة التطبيق.
- الموافقة على الخطة وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- تحديد الأهداف والعمليات الهامة.

- اختيار الأهداف والعمليات.

### المرحلة الثانية: مرحلة التقويم والتقدير:

تشتمل المرحلة الثانية من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أربع خطوات رئيسية وهي: التقويم الذاتي، التقدير التنظيمي، المسح الشامل للعملاء، إرجاع الأثر التدريبي.

وتعتبر الخطوات السابقة بمثابة مدخلات لتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة، إضافة على أنها تزود كلاً من الإدارة وقسم التدريب بالمنظمة بإرجاع الأثر، كما أنها تعد بمثابة دعم مباشر لخطة المنظمة الاستراتيجية. وتحدث كل خطوة من هذه الخطوات أكثر من مرة، ومع وجود تكرار لبعضها أكثر من البعض الآخر.

### خطوات إنجاز المرحلة الثانية: مرحلة

#### التقويم والتقدير:

- التقويم الذاتي.
- التقدير التنظيمي.
- المسح الشامل للعملاء.
- إرجاع الأثر التدريبي.

#### المرحلة الثالثة: التطبيق:

فبعد الإعداد، والتخطيط والتقويم نصل إلى المرحلة التي سيتحقق فيها العائد على

وحدات المكتبة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها.

### عناصر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات أو العناصر تقودنا إلى النمو وتحسين قدرتنا التنافسية، إذ لا بد للإدارة من التعرف على هذه العناصر وتوقيتها وكيفية استخدامها، حيث إن من الخطورة القيام بتنفيذ عدة عناصر في آن واحد، فهناك عناصر أكثر ملاءمة، وذلك في الأشهر الأولى من تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك عناصر تحتاج إلى فترة زمنية معينة وذلك يعود إلى صعوبتها أو إلى تعقدها. ويجب أن لا ننسى هنا أن أهم عناصر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في سر واحد وهو إضفاء السمة الإنسانية على جميع نواحي العمل.

وفيما يلي أهم العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

#### أولاً: دعم الإدارة:

تقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة، وذلك كون المديرين في المستويات الإدارية هم الذين يضعون أنظمة

الاستثمار لكل من الوقت والمال. وفي هذه المرحلة يتم اختبار المديرين وتدريبهم، وتعطى الأهمية الكافية لمكتبة إدارة الجودة الشاملة ويدرب المديرون والعاملون بالمنظمة، وتشكل فرق العمل، ويخلص الشكل (٤) الخطوات الضرورية لإنجاز مرحلة التطبيق.

#### المرحلة الثالثة: التطبيق:

- اختيار من سيتولى التطبيق.
- تدريب المديرين.
- تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين.
- تدريب المرؤوسين (فريق العمل).
- تشكيل فرق عمل.

#### المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد، والتخطيط، ومرحلة التقويم والتقدير، ومرحلة التطبيق، تكون المكتبة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي "تبادل ونشر الخبرات". وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المكتبة بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين. وتشمل هذه المهمة جميع

**ثالثاً: بناء فرق العمل:**

لقد زاد الاهتمام والاعتماد من قبل المكتبات على فرق العمل بأنواعها المختلفة والتي يمكن حصرها في فرق مؤقتة، وفرق حل المشاكل، وفرق دائمة. إن عمل الفريق يعتمد على عنصرين هامين هما: عامل الإنجاز الذي يركز على النتائج المتوقعة، كما أنه يتعلق أيضاً بهيكل ووظائف الفريق، أما العامل الآخر فهو عنصر العمليات الذي يركز على كيفية ترابط الفريق في الاجتماعات وتركيزه على إصلاح ومعالجة مشاكل الفريق، ويلعب قائد أو منسق الفريق دوراً بارزاً في إنجاح ومساعدة فريق العمل في التوصل إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، وإجراء التحسينات بالشكل المطلوب. ومن الضروري أن توفر المكتبة أجواء عمل تشجع العمل الجماعي.

**رابعاً: التعليم والتدريب المستمر:**

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها، لتتمكن المكتبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه

المكتبة، ويقومون بتحديد كيفية تقييم الخدمات، لذا فإن عمليات تحسين الجودة يجب أن تبدأ بالتزام الإدارة العليا بإدارة وتطبيق الجودة الشاملة، حيث إن نجاح أو فشل عمليات إدارة الجودة الشاملة يعني مدى التزام المديرين في جميع المستويات الإدارية بتلك النشاطات. ويجب أن يكون تركيز الإدارة منصباً على خدمة هدف التحسين المستقبلي والمستمر للمكتبة التي تعتمد بدرجة كبيرة على تحقيق احتياجات الكوادر المختلفة.

**ثانياً: التركيز على المستفيد:**

لا توجد مكتبة أو منظمة إلا تعمل على تقديم خدمات أو منتجات للمستفيدين، ومعيار النجاح هو مدى رضا المستفيدين، لذلك يمثل رضا العملاء أو المستفيدين المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المكتبة أن تسعى بشكل مستمر ودؤوب إلى تحقيق رضا المستفيدين في الداخل، سواء كانوا موظفين أو إدارات، وكذلك في الخارج وهم المستفيدون من الخدمات، وذلك بتقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منه، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة.



من خلال الاتصال المستمر معهم واشتراكهم في اللجان والعمليات المختلفة ذات العلاقة بالتحسين المستمر.

**سابعاً: مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الخدمات والجودة:**

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته سلفاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف؛ وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء. كما أن مستوى الجودة، ورغبات وتوقعات المستفيدين غير ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقويم الجودة، والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل مستمر، فالعمل مستمر دائماً للتقويم والبحث عن فرص التطوير، كما يؤكد (ديمنج)، من خلال عجلة (ديمنج) للجودة المكونة من أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري، وعلى شكل دائرة دون أي توقف وهي:

١- **خطط:** للتحسين أو لمعالجة مشكلة.

المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفاعلية، لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المكتبة؛ لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات ومن الأداء المميز الذي يحد من الأخطاء.

**خامساً: التحسين المستمر:**

يقصد بالتحسينات المستمرة أنها مجموعة من الإجراءات يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج الخدمات، بالإضافة إلى السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات المستفيد، كما أن جوهر عمل التحسينات المستمرة يقوم على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب، وبالتالي فإنه من الضروري أن تعمل يدًا بيد مع أنظمة المعلومات في المكتبة، حيث إن إشراك مدير نظم المعلومات في عمليات التحسين المستمرة، يعتبر أمراً مهماً لنجاح أهداف نظام إدارة الجودة الشاملة.

**سادساً: تطوير علاقة قوية مع الموردين وإشراكهم في عملية التحسين.**

النظام في استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.

معايير وعوامل الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات:

فيما يلي أهم عوامل أو معايير الجودة الشاملة الممكن تطبيقها على المكتبات ومراكز المعلومات فيما يتصل بالعمليات التي تنجزها لأداء خدماتها ومنتجاتها، (محمد الهادي، ٢٠٠٢):

١- **الصحة:** تمثل الخدمة أو المنتج المطور بطريقة صحيحة بالعلاقة مع المتطلبات والتصميم الخاص به بمعايير البرنامج الموثق والمتوافق عليه.

٢- **الموثوقية:** تتعلق بالطريقة التي تنجز بها الخدمة أو المنتج بدرجة كبيرة من الوثوق طبقاً لمتطلبات الأداء المعين، أي أنها تتعلق بالمدى الذي سوف يؤدي فيه العمل بدون فشل أو قصور في فترة زمنية معينة.

٣- **تكامل السلامة:** هل بنيت الخدمة أو المنتج طبقاً لأسس الحماية والأمن المختلفة لمنع الوصول غير المصرح به للعمليات أو البيانات، وهل يحقق ذلك

٢- **نقذ:** الخطة على نطاق ضيق للتجربة.

٣- **افحص:** فاعلية التنفيذ في النطاق الضيق.

٤- **باشر:** العمل وفق الخطة.

**ثامناً:** تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

استناداً إلى أهم مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة؛ وهو مبدأ التركيز على المستفيدين، وفكرة أن المستفيد يدير المكتبة، فلا بد من توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المكتبة، بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة المكتبة، بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمكتبة.

ومما يعتبر مساندة وتدعيماً لنجاح تطبيق هذا المدخل، توفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة سيسهم إلى حد كبير في التركيز على المستفيد لتوافر كافة المعلومات ذات العلاقة به، بداية بتحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته، وانتهاء بتقرير مدى رضاه وإشباع حاجاته. كما سيسهم هذا

الجهد المطلوب لتحديد موقع الخطأ وتصحيحه؟ أي أن هذا العامل يرتبط بسهولة الجهد لتحديد مواقع الأخطاء وتصحيحها في فترة زمنية قصيرة.

٧- **إمكانية الاختبار:** هل نظام الخدمة أو المنتج يمكن قياسه؟ وهل يتقبل المراجعة والتصحيح؟ وما الكفاءات الوظيفية وصحة التشغيل المطلوبة؟ أي أن ذلك يرتبط بإمكانية المراجعة والجهد النسبي لمراجعة عملية وأداء معين.

٨- **المرونة:** كيف تكون عملية أداء الخدمة أو الإنتاج مرنة في سياق بيئة المستخدم؟ وكيف يصبح من السهل جعل قدرات النظام المعين تطابق التغييرات التي تحدث في التشغيل ومساندة المستخدمين؟ وبذلك ترتبط المرونة بسهولة الجهد الخاص بالتغيير في وظائف الأداء أو في البيانات التي تتفق مع المتطلبات.

٩- **إمكانية التوسع:** يمثل ذلك الجهد النسبي في زيادة قدرة الخدمة أو المنتج أو الأداء عن طريق تعزيز

متطلبات التطبيق بصورة متكاملة؟ وبذلك تمثل المدى الذي سوف ينجز فيه العمل بدون مشاكل وبدرجة كبيرة من الأمن.

٤- **الكفاءة:** هل أنجزت الخدمة أو المنتج بكفاءة تقلل الأعباء الإضافية وتعظم الاستجابة لمتطلبات المستخدمين؟ وتتعلق الكفاءة بالمدى النسبي لاستخدام أي مورد كما في حالة مساحة التخزين ووقت المعالجة ووقت الاتصال.

٥- **إمكانية الاستخدام:** هل الجهد المطلوب لتعلم كيفية تشغيل مدخل المعلومات وإعداده وتفسير المخرج، وكيف تكون الخدمة أو المنتج ممكناً بالعلاقة مع بيئة التشغيل والمساندة الخاصة بذلك؟ وترتبط إمكانية الاستخدام بالجهد النسبي للتدريب، أو أداء العملية فيما يختص بالألفة وإعداد المدخل للتنفيذ وتفسير المخرج المعين.

٦- **إمكانية الصيانة:** كيف يمكن صيانة نظام تقديم الخدمة أو الإنتاج عندما يستخدم في بيئة التشغيل المعينة؟ وما

قد تواجه بعض المؤسسات الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها؛ ويرجع ذلك بشكل أساسي إما إلى سوء تطبيق هذا البرنامج، أو سوء اختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، أو سوء مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج. (Martinich, 1997).

ويمكن القول إن من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل عام:

١- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فقد تتجاهل نظام المكافآت الذي يدعم البرنامج، أو تتجاهل توفير المصادر والجهود اللازمة لتطبيقه.

٢- عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزئيات وترك بعضها الآخر.

٣- عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المؤسسة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.

الوظائف الحالية، أو بواسطة إضافة وظائف بيانات جديدة.

١٠- إمكانية النقل: كيف يمكن نقل وتوصيل الخدمة أو المنتج من مرفق معلومات إلى المستخدم أو إلى مرفق آخر للمعلومات عند الحاجة إليها لتلبية المتطلبات المعينة؟ ويرتبط ذلك بالجهد النسبي لنقل منتج أو خدمة لكي تستخدم في بيئة أخرى.

١١- إمكانية التشغيل المتداخل: كيف تكون الخدمة المعينة متفاعلة مع الخدمات أو المتطلبات الأخرى في بيئة المستخدم؟ ويرتبط ذلك بالجهد النسبي لربط عملية من نظام معين بعملية أخرى في نظام آخر.

١٢- التوثيق: كيف يلبي التوثيق المستخدم في تحقيق معايير مشروع توفير الخدمة والإنتاج؟ وكيف يضاها القدرة المرتبطة ببيئة التشغيل المعينة؟ (محمد الهادي، ٢٠٠٢).

• السؤال الرابع: ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

- ١- تغيير القيادات بصفة مستمرة لا يمنح الإدارة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تنفيذه.
  - ٢- تستخدم إدارة الجودة الشاملة نموذجًا مختلفًا للتدريب والتقييم. في مجال التدريب يكون تدريب الموظفين على حسب الدور التنظيمي للموظف في فريق العمل كوحدة كاملة.
  - ٣- يشكل تعدد المستفيدين وأهداف المكتبة ومسؤولياتها المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة، أو صعوبة الاتصال الجغرافي، أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات، يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مأزقًا حقيقيًا. يضاف إلى ذلك تعدد واختلاف أهداف بعض المكتبات ما بين تقديم الخدمات والمعلومات وتيسير الحصول عليها، وتحقيق العدالة في توزيعها مما يجعل
  - ٤- استعجال النتائج التي يفترض فيها أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمة في إنجاح البرنامج، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيقة الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
  - ٥- تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية لالتزامها بمعايير حديثة بالنسبة لهم، فقد يظهر الموظفون مقاومة شرسة للكف عن ممارساتهم القديمة المعتادة، فيعتقد الموظف فيما بعد أن هذا النظام إنما هو مجرد نزوة أو موضة تستهدف العميل ثم تمضي لحالها.
  - ٦- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام إنتاجها وموظفيها، فيؤدي ذلك إلى فقد الثقة في نظام الجودة الشاملة (Martinich, 1997؛ خفاجي، ١٩٩٥).
- كما يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية بعض المعوقات، ومن أهمها ما يلي:

فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير أنهم يحولونه إلى شيء شخصي، فيقولون: كيف سيؤثر هذا التغيير علينا؟ ولذلك، يجب علينا أن نفكر جيدًا قبل أن نرسل أي رسالة بدون تحريف، ونقوم بالإعداد لجلسات مختصرة توضح الحقائق، وتضع النقاط على الحروف، وتزيل المخاوف غير الحقيقية الخاصة بالتغيير من أذهان الأفراد.

فقد الرقابة أو السيطرة:

عندما يأتي التغيير يكون هناك فقد حقيقي للرقابة أو السيطرة. ولهذا التغيير يدرك الأفراد بعض الأمان فيما يؤدونه من عمل. ولهذا، فالتغيير يعني أداء الأشياء بشكل مختلف، وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها. وبالتالي، يتوقع أن يكون هؤلاء الأفراد مهتمين. أن ما نريد أن نفعله هو تحديد التغييرات التي سنأخذ مكانها، وكيف ستؤثر هذه التغييرات على العمل. فإذا لم نكن نعرف تأثير التغييرات بمرور الوقت، فإننا لن نكون قادرين على تحديد التهديدات التي يمكن أن تحدث للآخرين.

عدم التأكد الشخصي:

المؤسسة بمعزل عن حقيقة وضعها في المجتمع.

٤- عدم توفر المعلومات في الوقت الذي تعتبر فيه المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الجهود الشاملة.

٥- عدم وجود جهاز نموذجي رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة أشاع التردد والخوف من دخول التجربة.

٦- تعتبر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة المدى لتعدد المراحل وخطوات التطبيق، هذا بالإضافة إلى أن العقبات في بعض المؤسسات كبيرة، حيث تسود التعقيدات الإدارية وبطء قنوات الاتصالات مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئًا. (الحمالي، ٢٠٠٤).

وعلى الرغم من المشكلات التي قد تظهر عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية فإن المكاسب التي يمكن تحقيقها تفوق السلبيات كثيرًا.

#### مقاومة الجودة الشاملة:

يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب نعرض فيما يلي أهمها:

الخوف:

الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، تقف حائلاً دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة أبرز هذه الأخطاء:

- ١- تعجل المكتبة لتحقيق نتائج سريعة، وعدم تقديم كافة صور الدعم المطلوبة، وبالتالي تصاب المكتبة بالإحباط؛ لعدم تمكنها من تحقيق تلك النتائج.
- ٢- التسرع في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة قبل توفير الضمانات الكافية لنجاحها، والتي تتضمن إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات هذا النظام.
- ٣- الاعتقاد بأهمية التكنولوجيا بشكل يفوق أهمية الموارد البشرية.
- ٤- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- ٥- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة مثل سياسة التحفيز التقليدية.
- ٦- عدم توفير المعلومات عن الإنجازات المحققة، ووضعها أمام كافة العاملين في المكتبة، وعدم الإعلام عنها مما سيتولد عنه الشعور بالإحباط وعدم الرضا وفقدان مقومات الزهو والافتخار، ويقلل من الدافعية والحماس لديهم.

يمكن تلخيص هذا السبب بشكل جيد في السؤال التالي: "هل يمكنني أن أعيش على مستوى توقعات الآخرين؟ وهل أنا كفاء لأداء الأشياء الجديدة؟ إن القلق يكون هنا داخلياً. إننا نقدم تطورات إحصائية صعبة التصديق. كما أننا نسمع الحديث عن العمل الخاص بـ"فريق التصرفات الوقائية"، الخ. ولن يكون هناك أي دهشة من التطابق بين ما يشعر به العاملون وما يؤديه من عمل مع وجود بعض الشك لديهم.

ويكون الحل هنا في إطلاع الأفراد على المدة الزمنية التي سيأخذها التغيير، والنتائج المحتملة، والفجوة بين الأداء الحالي والتوقعات المستقبلية، والتصرفات أو الإجراءات التي تتخذها المنظمة لمساعدة العاملين في كل المستويات ليرفعوا منحنى تعلمهم. وعلاوة على كل ذلك يعقب التغيير التدريجي عاملاً هاماً يجب تعزيره. إن الأفراد لا يمكن أن يتغيروا في يوم واحد - لكن لماذا يتم تهديدهم بالاعتقاد بأنهم يحتاجون للتغيير؟ (توفيق، ٢٠٠٣).

ومن المشاكل والأخطاء الشائعة عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: والتي تؤدي إلى فشل

- ٧- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- ٨- عدم الاستماع الكافي للعاملين والمستفيدين.
- التوصيات:
- ١- ينبغي على إدارة المكتبات الجامعية العمل على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة جميعها.
- ٢- يجب على إدارة المكتبات الجامعية العمل على توفير نظام مناسب للمعلومات يتزويدها بكافة البيانات والمعلومات المسندة لعملية اتخاذ القرار الصحيح بالوقت والكمية والنوعية المناسبة.
- ٣- ضرورة تفعيل دور العاملين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتعلق بتحسين وتطوير العمل.
- ٤- ضرورة الاستمرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها في المكتبات الجامعية؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، فضلاً عن المساهمة في تحسين الأداء النهائي.
- ٥- ضرورة استمرار الإدارة العليا التي تتبع لها المكتبات الجامعية في توفير الدعم اللازم
- لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات.
- ٦- على إدارات المكتبات الجامعية العمل الجاد لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقها في الأعمال المختلفة بين جميع العاملين فيها، باختلاف جنسهم وأعمارهم ومستوياتهم الوظيفية والتعليمية.
- ٧- ينبغي على إدارات المكتبات الجامعية توفير التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات العمل من خلال دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر.
- ٨- أن تقوم الإدارة بتشجيع الانتماء لدى الموظفين تجاه المكتبة الجامعية وأهدافها من خلال زيادة درجة رضا الموظفين عن أعمالهم، وزيادة حُبهم للعمل الذي يؤدون، واتباع السياسات والأساليب الإدارية التي تزيد من حماسهم، وتوافق ميولهم ورغباتهم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين مع ضرورة إخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة.
- ٩- أن تقوم الإدارة بمعالجة السلوكيات الخاطئة المتمثلة بالمحسوبية والواسطة،



- ١٢- وضع أسس تقوم على الموضوعية والنزاهة عند اختيار مديري المكتبات الجامعية بعيداً عن الوساطات والمحسوبية، وأخذ التخصص في علم المكتبات والمعلومات بعين الاعتبار، إذ إن تمتع المديرين بالتخصص والكفاءة العالية يمنحهم القدرة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.
- ١٣- يجب على الجامعات أن تساعد على القيام بالعديد من الدراسات العلمية المتخصصة في هذا المجال، وتقديم لها الدعم اللازم.
- والتركز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتوفير مناخ ملائم للعمل والإبداع من خلال إحساس الموظف بأهميته.
- ١٠- قيام الإدارة العليا بتشجيع الموظفين على تجريب أساليب عمل جديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة واستغلالها في العمل، مع ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد.
- ١١- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية؛ وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي تسوده القيم والمبادئ والمعتقدات الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المصادر:

- ١- البدرى، مسعود، العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة. -المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١)، ع (٢)، الكويت (١٩٩٤). - ص (٣٣١-٣٨١).
- باديرو، أديجي؛ ترجمة هلال، فؤاد، (١٩٩٧). الدليل الصناعي إلى آيزو. القاهرة: دار الفجر
- ٢- البستنجي، نبيل، اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير. -عمان: الجامعة الأردنية، (٢٠٠١).
- ٣- البليسي، بدرية، إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة

- ماجستير. - عمان: الجامعة الأردنية، (٢٠٠١).
- ٤- الترتوري، محمد عوض، وجويحان، أغادير عرفات (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان.
- ٤- الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد، والناصر، بشير مصطفى، (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان: دار الحامد.
- ٥- الترتوري، سناء، دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير. -السودان: جامعة النيلين، (٢٠٠١).
- ٦- الحداد، فيصل عبد الله (٢٠٠١). خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٧- الحمالي، راشد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: إدارة المعلومات في البيئة الرقمية (المعارف والكفاءات والجودة). -تونس: بالتعاون مع جمعية المكتبات اللبنانية، (٢٠٠٤).
- ٨- جابلونسكي، جوزيف، ترجمة النعماني، عبد الفتاح السيد (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- ٩- الخلف، عبد الله، ثالوث التميز؛ تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. مجلة الإدارة العامة. مجلد ٣٧، عدد (١)، الرياض، (١٩٩٧)، ص (١٢١).
- ١٠- الدرادكة مأمون، الشلبي طارق، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء، (٢٠٠٢).

- ١١- السبتي، عبد الملك، تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية. - مجلة المكتبات والمعلومات، مجلد ١، عدد (٢)، (٢٠٠٢).
- ١٢- الشيراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. - القاهرة: الشركة العربية للأعلام العلمي، (١٩٩٥).
- ١٣- الشرعا، محمد بن علي، (٢٠٠٥). التسويق والجودة الشاملة في المكتبات المتخصصة: جودة الخدمة المعلوماتية. نشرة أخبار المكتبة، (٢١). متوافر على الموقع الإلكتروني: [alyaseer.net/vb/showthread](http://alyaseer.net/vb/showthread)
- ١٤- الشعار، قاسم إبراهيم، (٢٠٠٨). مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- ١٥- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء.
- ١٦- الطراونة، محمد، الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة المنارة، مجلد (١)، عدد (٣).
- ١٧- عباس، هشام عبد الله، (٢٠٠٥). قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٨- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار كنوز المعرفة.
- ١٩- عصام، عبيد، (٢٠٠٥). تطبيق مبادئ الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات. ملتقى الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة في الفترة من ١٨-٢٠ ديسمبر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية. متوافر على الموقع الإلكتروني.
- ٢٠- العباس، هشام بن عبد الله، ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، -مجلة المكتبات والمعلومات العربية، س٢٢، عدد (٣)، (٢٠٠٢).
- ٢١- الغريزي، سامي زياب، فلسفة إدارة الجودة الشاملة: المناخ الخصب لتطبيق سلسلة الأيزو. مجلة الدراسات العليا، س٢، عدد (٨)، (٢٠٠٢).

- ٢٢- الفضل، مؤيد والطائي، يوسف (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- ٢٣- المدهون، محمود، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية، رسالة ماجستير. - المفرق: جامعة آل البيت، (١٩٩٩).
- ٢٤- النابلسي، مهند، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية. ط (٢). - عمان: الجمعية الأردنية، (٢٠٠٢).
- ٢٥- الهادي، محمد محمد، إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات: الاتجاهات الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلد ٩، عدد (١٧)، (٢٠٠٢).
- ٢٦- الهمشري، عمر أحمد (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات. ورقة بحث قدمت للمؤتمر السادس لكلية الآداب في جامعة الزرقاء الخاصة، ١٣-١٤/١١/٢٠٠٧م.
- ٢٧- الهوش، أبو بكر محمود، المعلومات والتنمية. ط ١- طرابلس (ليبيا): أكاديمية الدراسات العليا، (٢٠٠٣).
- ٢٨- توفيق، عبد الرحمن، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والإدارات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، (٢٠٠٣).
- ٢٩- جوران، جوزيف (١٩٩٣). دليل جوران إلى تصميم الجودة: تخطيط جودة المنتجات والخدمات، خلاصات، عدد (٦).
- ٣٠- حداد، فريد، واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية، رسالة ماجستير. - عمان: الجامعة الأردنية، (٢٠٠٠).
- ٣١- زين الدين، فريد، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة. - مجلة الإدارة. - مجلد (٣٠)، ع (١)، (١٩٩٧).
- ٣٢- زين الدين، فريد، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. - القاهرة: دار الكتاب المصرية، (١٩٩٦).
- ٣٣- عقيلي، عمر، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. ط ٢- عمان: دار وائل للنشر، (٢٠٠١).
- ٣٤- قدورة، وحيد، وقائع المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات

- والمعلومات، بيروت (٢٩/أكتوبر-  
١/نوفمبر/٢٠٠٢)، تونس، (٢٠٠٣).
- ٣٥- كمبار، رجاشيكار؛ ترجمة منصور،  
عصام، (٢٠٠٨). أهمية التسويق  
وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات.  
دراسات المعلومات، (١): ٥٧-٨٦.  
متوافق على الموقع  
الإلكتروني: [unformationstudies.net](http://unformationstudies.net).
- ٣٦- مجيد، جاسم، (٢٠٠٢). دراسات في  
الإدارة والأيزو. القاهرة. مؤسسة شباب  
الجامعة
- ٣٧- المديرس، عبد الرحمن، (٢٠٠٤).  
إدارة الجودة الشاملة في التعليم.  
المعرفة، (١٠٨): ٥٨-٦٣.
- ٣٨- مراد، عنان سعيد محمد، (٢٠٠٧).  
إدارة الجودة الشاملة في المكتبات  
ومراكز المعلومات. رسالة المكتبة،  
٤٢ (٤/٣): ٣١١-٣٣٧.
- ٣٩- هياجنة، عبد الرحمن، منهج عملي  
لتطبيق إدارة الجودة الكلية. مجلة  
الإدارة. - مجلد (٣٤)، عدد (٣)،  
(١٩٩٤).
- ٤٠- الهادي، محمد محمد، (٢٠٠٢). إدارة  
الجودة الشاملة لمرافق المعلومات.
- الاتجاهات الحديثة في المكتبات ومراكز  
المعلومات، ٩ (١٧): ١٦١-٢٠٥.
- ٤١- همشري، عمر أحمد، (٢٠٠٨). مدخل  
إلى علم المكتبات والمعلومات. عمان:  
دار صفاء.
- ٤٢- ويليامز، ريتشارد (١٩٩٩). أساسيات  
إدارة الجودة الشاملة ترجمة: مكتبة  
جرير، الرياض، مكتبة جرير للنشر.
- 43- Binkley, Yildiz barlas,(1994). **Total  
Quality Management (TQM) and its  
impact on higher education with  
emphasis on academic libraries.**  
Unpublished Ph.D dissertation,  
Tennessee state university, USA.
- 44- Byrd, Theresa Sadie,(1998). **Total Quality  
Management Implementation in three  
Community College Libraries and/  
or Learning Resources Centers,**  
Unpublished Ph.D Dissertation  
University of Virginia. USA.
- 45- Cundari, Stutz,(1995). **Enchancing  
Library Services: an Exploration in  
Meeting Customer Needs Through  
(TQM), Special Libraries, 83 (3):188-191.**

- Libraries, Library Management,** 46- Praditteera, Malivan.(2001). **ISO implementation in Thai Academic Libraries. Unpublished Ph. D Dissertation** , University of Pittsburgh, Pennsylvania. USA.
- 48- Zeithaml, Valaris A, Parasuraman, A, and berry, Leonard,(1990). **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation.** New York: the Free Press, Macmillan.
- 47- Wang, Hong.(2006). **From User to Customer TQM in Academic**

