

Royaume du Maroc

Ministère de l'Éducation Nationale, de la  
Formation Professionnelle, de l'Enseignement  
Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah  
Faculté des Sciences Juridiques Économiques  
Fès - et Sociales



المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم  
العالي والبحث العلمي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله  
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية -  
فاس

مركز الدراسات في الدكتوراه: العلوم القانونية والسياسية

مختبر الدراسات الدستورية والمالية والتنمية

أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام / علوم الإدارة

في موضوع:

## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين - دراسة ميدانية -

تحت إشراف الأستاذ:

د. عسو منصور

إعداد الطالب الباحث:

محمد إبراهيم حسن الجيب

### لجنة المناقشة:

- د. عسو منصور : أستاذ التعليم العالي بكلية الحقوق بفاس ..... رئيسا  
د. التهامي بن احدش : أستاذ التعليم العالي بكلية الحقوق بفاس ..... عضوا  
د. عبدالحليم العربي : أستاذ التعليم العالي بكلية الحقوق بفاس ..... عضوا  
د. عبدالرحمان حداد : أستاذ التعليم العالي بكلية الحقوق بمكناس ..... عضوا  
د. زبيدة نكاز : أستاذة مؤهلة بكلية الحقوق بفاس ..... عضوا

السنة الجامعية: 2017 - 2018

إهداء

إلى

من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، وصاحب الفضل في  
تربيتي وتهذيبي وتعليمي (أبي رحمه الله تعالى وغفر له)

من أرضعتني الحب والحنان والعلم، صاحبة القلب الناصع بالبياض الذي كان دعاؤها  
سر نجاحي (والدتي حفظها الله تعالى وأمدّ في عمرها)

وإلى

رفيقة دربي وشريكة حياتي زوجتي الغالية

وفلذات كبدي وقرّة عيني

عائشة ، عبدالله ، يوسف ، سلمان وفاطمة

إليهم جميعاً ، وبخالص الحُبِّ ، ومنتهى التقدير  
أهدي هذا الجهد المتواضع اعترافاً بحقهم عليّ ،،،

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وسيدنا محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين ،،

أما بعد، أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور عسو منصور، نائب عميد كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بجامعة سيدي محمد بن عبدالله . المشرف على أطروحتي . على رعايته الكريمة لي، وعلى ما قدمه من النصح السديد والتوجيه الصائب طيلة فترة إعدادي لهذه الأطروحة، والذي كان لتوجيهاته الصائبة ونظريته الثاقبة وقراءته الدقيقة خير عون على إنجازها، وفقه الله وسدد خطاه وأمدّ في عمره على طاعته.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل المحكّمين الذين صوّبوا لي الاستبانة في صورتها الأولية، وأسهموا بأرائهم ومقترحاتهم ونقدهم البناء حتى اكتملت في صورتها النهائية بكل دقة. والشكرُ موصولٌ إلى الأخ العزيز الأستاذ خليفة بن سعد آل سعد . مستشار سفارة قطر بالمملكة المغربية سابقاً . على ما خصني به من رعاية واهتمام ومساندة خلال فترة دراستي بالمملكة المغربية، كما أقدم خالص شكري إلى الأخ الفاضل الأستاذ خالد القوتي بسفارة مملكة البحرين بالمملكة المغربية على ما لمستته منه من دعم وتشجيع ومساندة.

كما يسعدني أن أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لجميل لطفهم وتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، ولما بذلوه من جهد في قراءتها ومراجعتها وتقييمها، وما ابذوه من ملاحظات قيمة كان لها الأثر الكبير في تحقيق القيمة العلمية للأطروحة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى مدير إدارة المكتبات العامة ولجميع زملائي العاملين بالإدارة ومراكز مصادر المعرفة الذين شاركوا في الاستجابة لأداة الدراسة.

وأخيراً أتوجه بشكري وتقديري لكل من كان لي عوناً، ولكل من ساهم في إنجازي لهذه الأطروحة، فلجميع مني الشكر والتقدير وجزاهم الله خير الجزاء.

# المقدمة



يُسمّ العصر الذي نعيش فيه بالتغيّر المستمر والتطور السريع في جميع نواحي الحياة نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم نتيجة ثورتين كبيرتين، أولهما: الثورة المعلوماتية التقنية - ثورة الاتصالات والتكنولوجيا - . وثانيهما: ثورة المعلومات والانفجار المعرفي؛ لما لها من أثرٍ كبيرٍ على جهودِ المؤسسات التربويّة والتعليميّة والبحثيّة بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها، ولذلك أصبحت إدارة المؤسسات التعليمية والمعلوماتية والبحثية مسئولة عن مواكبة هذا التقدم والتغيّر السريع والتكيّف معه، وهذا يتطلب أن تكون الهيئات الإدارية والإشرافية في تلك المؤسسات على مستوى من المسؤولية والكفاءة، والعمل على تقبل الأنماط الإدارية الحديثة واستيعابها للمرحلة الحالية والمستقبلية.

وتعدّ المكتبة العامة من المؤسسات التربوية والتعليمية البحثية المهمة التي تُسهم في تعليم وتربية وتنقيف المجتمع، وهي مُكمّلة للنظم التعليمية والإعلامية الأخرى، ولا غنى للمجتمع عنها لما لها من دورٍ كبيرٍ في خدمة المجتمع من إثراء المناهج التعليمية والتنشئة الاجتماعية السوية، وفي التكوين السياسي والثقافي للمجتمع، وفتح أبواب المعرفة على مصراعيها بما تُقدّمه من مصادر المعلومات المطبوع منها وغير المطبوع.

ولتحقّق المكتبة العامة غاياتها وأهدافها تحتاج إلى إدارة ذكية وفاعلة لتطويع التكنولوجيا الحديثة وجعلها في خدمة الباحثين والمستفيدين منها فيما يطلق عليها إدارة الجودة الشاملة، والتي تُعدّ إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة الذي يمكنه مساندة المتغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها.

ويُعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب المستخدمة في تقويم أداء المكتبات ومراكز المعلومات، إذ يركز هذا المفهوم على "فلسفة إجرائية مؤدّاه أن الجودة هي: عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة، وعلى نحوٍ متواصل. ومهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء فإن معايير الجودة الشاملة تسهم في التغلب على المشكلات التي تُعوق العمليات الإدارية، كما تتيح مرونةً في اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستمرة أثناء الخدمة للعاملين"<sup>(1)</sup>، فإدارة الجودة الشاملة إذن تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة، وتهدف للتحسين والتطوير المستمر، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والخدمات.

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً، تسعى كثيرٌ من المؤسسات والمنظمات الهادفة للربح وغير الربح إلى تبنّيه وتحقيقه سواء كان إنتاجها سلعياً أم خدماتياً، بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات؛ لكونها هدفاً أساسياً للإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات والوثائق؛ بغرض

(1) أحمد سعيد درياس، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الإفادة منها في القطاع السعودي، رسالة الخليج العربي (الرياض)، ع50، س14(1994)، ص15.

تحقيق الإنتاجية العالية، والأداء المتميز، ورضا المستفيدين، وتحقيق جودة إدارة المكتبات ككل؛ لذلك تسعى المكتبات ومراكز المعلومات والوثائق أيًا كان حجمها للارتقاء بمستوى الخدمات المكتبية التي تقدمها للمستفيدين والباحثين في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وصولاً لدرجة التميز.

وتُعدّ البحرين من الدول التي آمنت بأن الإنسان البحريني هو أساس التنمية ووسيلتها في الوقت نفسه، وتجلت مسؤولية الدولة في توفير التعليم وفرصه ومتطلباته لجميع أبناء المجتمع بجودة عالية ليتناسب واحتياجات المتعلمين والمتقنين ومتطلبات التنمية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية ... الخ، وإن إنشاء المكتبات العامة ودعمها يأتي من إيمان وحرص المسؤولين في الدولة على رفع المستوى التعليمي، ومستوى الإدراك الثقافي لدى المجتمع بجميع فئاته وجماعاته وأفراده، وتهيئة أبناء البحرين لتفهم ثورة المعلومات التي يشهدها عصرنا الحديث والتكيف معها، فدور المكتبات العامة لا يمكن إنكاره في عملية تثقيف وتربية وبناء أجيال المستقبل بناءً سليماً متكاملًا ليكونوا رواد المستقبل وقادته بنقل المعرفة والمعلومات إليهم وتطوير مهاراتهم، وتوفير مصادر المعرفة وجعلها بين أيديهم بما يتوافق مع تراث الأمة وحضارتها، فالمكتبات تساعد المؤسسات التربوية الأخرى لتحقيق غاياتها وأهدافها.

## موضوع الأطروحة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات ذي علاقة كبيرة بمفهوم الإدارة الذكية للمكتبات ومراكز المعلومات من حيث ارتباطها بجودة أداء كل الوظائف والعمليات والأنشطة المنتجة للخدمة المكتبية بصورة متكاملة بدءاً من التخطيط لها وتصميمها وإنتاجها وبنائها ونقلها إلى المستفيد بفاعلية وكفاءة عالية، والتي تهدف في مجملها إلى تقديم أعلى جودة لخدمات المعلومات للمستفيد، وفي الوقت المناسب وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، وتكون هذه الخدمة خالية تماماً من الأخطاء والسلبيات.

ويشير "عبيد" إلى إن الجودة الشاملة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية تعني: مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج النهائي، كما تعني: المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات. والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية والبحثية على تحقيق نتائج مرضية.<sup>(1)</sup>

لم تُعدّ إدارة الجودة الشاملة قاصرة على منشآت الأعمال الهادفة للربح، بل تعدّت إلى كافة مؤسسات وقطاعات الأعمال وصولاً إلى مؤسسات الخدمات وقطاع المكتبات والمعلومات، اعتماداً على محورٍ أساسيٍّ من محاور إدارة الجودة الشاملة، وهو نموذج العملية الذي تعتمد فلسفته على أن كل عمل له مدخلات معيّنة يتم تحويلها إلى مخرجات بممارسة مجموعة من المهام والعمليات ذات قيمة، وكل عملية لها مستفيد أو أكثر يتلقى مخرجاتها، ولها مورد أو أكثر يقدم مدخلاتها، ويحكم العملية محوران أساسيان هما:<sup>(2)</sup>

**المحور الأول:** يتضمن سبل الأداء ووسائله، ويشمل:

1- التجهيزات المادية: وهي كافة أنواع المعدات والأجهزة والأدوات والآلات والوسائل المستخدمة في الأداء والإنتاج.

2- الموارد البشرية: وتتمثل في الخبرات والبناء المعرفي والمؤهلات اللازمة للأداء السليم.

**المحور الثاني:** يتضمن مقاييس ومعايير تقييم العملية، ويشمل:

1- تعليمات العمل وخطواته وخطوطه الإرشادية اللازمة للأداء السليم.

2- مقاييس الأداء والتأكد من كفاءة العملية.

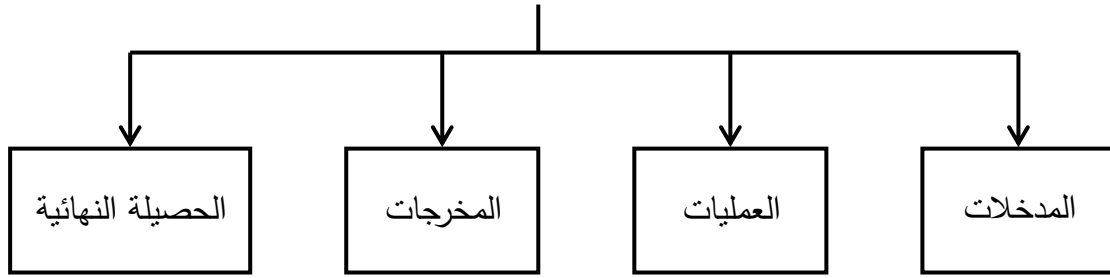
<sup>(1)</sup> عصام محمد عبيد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، مكتبة الإسكندرية (الإسكندرية)، 2005، ص42. (ملتقى الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث).

<sup>(2)</sup> وحيد موسى سعيد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، 2009، ص23.

وبما أن المكتبة العامة نظام يتفاعل مع بيئته الخارجية، وهذا النظام يستهلك موارد عديدة كالموارد المالية، والمادية، والمرافق، والموارد البشرية، وهذا يشكل (المدخلات). وتستخدم هذه المدخلات ضمن عمليات النظام الداخلية (العمليات والمهام والوظائف) وهي جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها العاملون؛ كاتخاذ القرارات والاتصال والتوجيه والتنسيق والقيادة، وتنتج منتجات في شكل خدمات لجمهور المستفيدين؛ أي ما تقدمه المكتبة لمجتمع المستفيدين من خدمات لإشباع حاجاتهم من المعلومات (مخرجات). وأخيراً، يتم دراسة ذلك الاستخدام للمنتجات على المستفيدين (المنتج النهائي) وتقييمها ومراجعتها بهدف التحسين والتطوير؛ أي من خلال التغذية العكسية لردود فعل مجتمع المستفيدين على مدخلات النظام وعملياته المختلفة ومخرجاته، وهي مقياس لمدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

### شكل (1)

#### يوضح مراحل النظام الإداري



وبذلك تحتاج المكتبة العامة في إدارتها وتنظيمها إلى إدارة ذكية فاعلة؛ لكي تحقق غاياتها وأهدافها، وتكون هذه الإدارة معنية بالتخطيط والتقييم، وإعداد الميزانية، والتوظيف، وتطوير جميع جوانب الخدمة المكتبية، بالإضافة إلى جميع أنواع المرافق المكتبية والعلاقات العامة، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون ذلك متوافقاً مع سياسات المؤسسة الأم التابعة لها المكتبة وإجراءاتها وأنظمتها وقوانينها.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تبنى على كثير من الأفكار والمبادئ المرتبطة بجودة أداء كل الوظائف والعمليات والأنشطة المنتجة للخدمة، فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر عملية متكاملة ترتبط ببدء التفكير وأداء الخدمة مروراً بالمراحل والأنشطة المختلفة حتى الانتهاء بالمنتج النهائي المستهدف، بالإضافة لعملية التقييم والتحسين والتطوير؛ لذا فإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز المعلومات تنطلق من التركيز على المستفيد، وإدارة الموارد البشرية ونظام التحفيز والتشجيع، ونظام المعلومات والتغذية الراجعة، وبيئة العمل والمرافق المادية، والتزام الإدارة العليا بالقرارات المبنية على الحقائق، والوقاية من الأخطاء والسلبيات، والمناخ التنظيمي، وإدارة العمليات؛ وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المكتبية من خلال خفض

التكاليف والجهود وسرعة الإنجاز، وتحقيق رضا المستفيدين.

فالإدارة بالجودة الشاملة في المكتبات تُعتبر الإدارة المكتبية هي المحرك الأساسي لكل العمليات التي تقوم بها المكتبة العامة من: تخطيط وتنظيم وتقويم ومتابعة ورقابة ... الخ، حيث لا تستطيع أية مكتبة أداء وظائفها المنوطة بها على الوجه الأكمل إلا إذا توافرت لها إدارة علمية واعية قادرة على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في تحقيق أهدافها بكفاءة ونجاح.

ويأتي موضوع هذه الدراسة من الأهمية بمكان؛ لجعل المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين تستفيد من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أساليب الإدارة المكتبية تحقيقاً لجودة الخدمات المكتبية العامة والارتقاء بها إلى معدلات عالية جودة الأداء، وسعيًا لمضاعفة الاستفادة من مقنناتها وخدماتها من قبل المجتمع بكل مؤسساته وأفراده في مجال البحث والمعرفة والثقافة لتلبية رغباتهم وحاجاتهم القرائية والثقافية والمعرفية، بجانب الوقوف على تقييم هذه الخدمات وفق معايير ومبادئ الجودة الشاملة، مما يجعل العاملين في المكتبات العامة على إعادة النظر والتفكير في بذل مزيد من الجهد؛ لتكريس وتعزيز قدراتهم على استيعاب وتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارية حديثة ومتطورة، كإدارة الجودة الشاملة لدعم استراتيجيات التنمية الشاملة وخدمة المجتمع، إذ إن جميع الوزارات والأجهزة والهيئات الحكومية بمملكة البحرين بشكل عام، ووزارة التربية والتعليم بشكل خاص تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من القرار الوزاري رقم (33) لسنة 2004<sup>(1)</sup>، والذي ينص في مادته الثالثة على: تُلزم جميع الجهات الحكومية بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية في تطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة والتعامل فيما يتعلق بذلك النظم مع مؤسسات الاستشارة والتدريب الخاصة.

لقد أصبح من الضروري الاهتمام بدراسة وبحث ومراجعة النظام المكتبي في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين من حيث الإجراءات والعمليات والخدمات المكتبية التي تقدمها، والتعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أثر ذلك على العمل والخدمات المكتبية فيها، وأثره في تنمية كفايات العاملين واتجاهاتهم نحو الجودة الشاملة، وما هي المعوقات التي تحول دون ذلك، إذ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات يؤكد على أنها:<sup>(2)</sup>

1- أسلوب تفكير، منهج عمل، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات ومراكز المعلومات، وجعل المخرجات هي الطريق الأفضل والأسرع والأرخص للجودة.

(1) البحرين. الجريدة الرسمية، ع2644، (2004): القرار الوزاري رقم 33.

(2) عصام محمد عبيد، المرجع السابق، ص49.

2- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمكتبات ومراكز المعلومات.

3- استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات؛ لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمتها الشخصية والتنظيمية.

4- ليست هدفاً محدداً بل أنها هدف متغير يسعى إلى التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على التزام الجميع بمبادئ الجودة، وإدماج فلسفة الجودة مع بيئة المكتبة لتحقيق بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة.

5- الجودة لغة العمل الدولية: فقد أصبحت جودة المنتجات والخدمات مسابقة جودة دولية للوصول إلى الأفضل محلياً وعالمياً.

ولهذا يشكل موضوع الدراسة والبحث الذي استقر على "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين"، موضوعاً جديراً بالبحث والاهتمام لما للمكتبات العامة في مملكة البحرين من دور كبير في المجتمع بتحسين مستوى ثقافة الأفراد والباحثين في شتى صنوف المعرفة، ويرتكز نجاح المكتبات العامة في تحقيق غاياتها وأهدافها على مدى قدرتها على إتباع الأنظمة والإجراءات الإدارية الفنية، والأخذ بنظم الإدارة الحديثة؛ كنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد الأساليب الحديثة والفاعلة؛ كوسيلة للتطوير والنهوض بمستويات الأداء من خلال التخطيط الاستراتيجي، وبناء قدرات المكتبة المختلفة، وتغيير وتطوير في أسلوب الإدارة بالتركيز على جودة الأداء والتقليل من الأخطاء ومن إجراءات العمل الروتينية واختصارها للوقت والتكلفة، وتحسين بيئة العمل وإرضاء المستفيدين منها، وأخيراً تقييم الأداء للمكتبات العامة وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## أهمية موضوع الأطروحة

تكتسب هذه الأطروحة أهميتها من أنها تأتي في الوقت الذي تشهد في مملكة البحرين تركيزاً على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتربوية والبحثية، ومن ارتباطها بأهمية الإدارة بصفة عامة، وأهمية الإدارة المكتبية على مستوى منافذ الخدمات المكتبية في مملكة البحرين، وما تقوم به من محاولات؛ لتحقيق جودة الخدمات المكتبية لتحقيق غاياتها وأهدافها التي تسعى إليها كمؤسسة تعليمية ومعرفية وثقافية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- إن معرفة إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، سيساهم في تحديد مدى تحقيق المكتبات العامة . مراكز مصادر المعرفة . بمملكة البحرين لأهدافها، وتحديد جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها.
- 2- إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، والعمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالمكتبات العامة بمملكة البحرين.
- 3- التوصل إلى توصيات ومقترحات من شأنها تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- 4- أن تسهم هذه الدراسة في تطوير أساليب معالجة الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- 5- التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة، للوقوف على أهم محاورها، والاعتبارات التي يجب مراعاتها للتحسين والتطوير والتحديث.
- 6- إثراء البحث العلمي في مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات.
- 7- أمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق للباحثين في هذا المجال والتركيز على إدارة المكتبات العامة في مملكة البحرين على وجه الخصوص.

## مبررات اختيار موضوع الأطروحة

إن مملكة البحرين لها تاريخ طويل نسبياً في تقديم الخدمة المكتبية العامة منذ عام 1946م، وهذه الفترة الطويلة تبرز أهمية دور المكتبات العامة في خدمة المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته، وتحسين الخدمة المكتبية الحالية بما يتوافق مع المعايير الدولية، وتطبيق الأساليب الحديثة في إدارتها بما يحقق النهوض بالخدمة المكتبية العامة، وقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:

- 1- تعتبر المكتبات العامة أقدم وأكبر تشكيل مكتبي في مملكة البحرين من حيث الفروع المنتشرة في المملكة، وتعدّ وتنوّع المهام التي تقوم بها المكتبات العامة في المجتمع البحريني.
- 2- الخبرة الشخصية في مجال المكتبات العامة والتدرج في الوظائف المختلفة، ومعايشة العمل الإداري والمكتبي في إدارة المكتبات العامة منذ عام 1995م.
- 3- الاهتمام بقضية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعلاقة المهنية المباشرة في هذا المجال كرئيس لقسم الخدمات الفنية، والرغبة في تنمية وتطوير كفاياتي وقدراتي في مجال البحث العلمي.
- 4- ضرورة دراسة الأداء الإداري والمكتبي في ضوء التطورات الحديثة بما يضمن كفاءة وجودة الأداء والخدمة المكتبية العامة، من أجل تقديم كافة الخدمات المكتبية التي تلبي حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق رضاهم.
- 5- تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي تحد من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، والتي قد تساعد على اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة للتغلب على تلك المعوقات.
- 6- تغيير مفاهيم العاملين بإدارة المكتبات العامة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذها والعمل بها.
- 7- بناء وتقديم أدوات تقويم يمكن استخدامها لتقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة في المنظمات الحكومية، والمكتبات ومراكز مصادر المعرفة على وجه الخصوص.

### إشكالية الأطروحة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم أداء المكتبات ومراكز المعلومات لاعتمادها على التخطيط الاستراتيجي والإدارة الذكية الفاعلة، ورضا المستفيدين، ومشاركة العاملين، وإحكام السيطرة الفنية على المعلومات والمواد المكتبية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة لتعطي أعلى فاعلية وكفاءة متوقعة، وبأقل تكلفة وأفضل خدمة.

كما إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تحولاً رئيسياً في القيم والعمليات والنهج الإداري المتبع، واتخاذ القرارات، وإيجاد الروح الجماعية والتعاون والمشاركة بين الموظفين والمستفيدين.

والخدمات المكتبية العامة يجب أن تخضع إلى نمطٍ إداريٍّ لا يهتم بجانب دون آخر، أي نمط إداري يأخذ الخدمات المكتبية العامة ككل متكامل وبنظرة شمولية ونظامية تتعلق بالإدارة والموظفين والمستفيدين والعلاقات والاتصالات، وسير المعلومات، وتسويق الخدمات، وتنظيم الأماكن والقاعات، والضبط الفني لمصادر المعرفة وغيرها من الجوانب الفنية الأخرى للمكتبة العامة، ولن يكون هذا



النمط الإداري في اعتقادي وتقديري، غير إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت الدراسات العديدة نجاحها وأهميتها كفلسفة شاملة قابلة للتطبيق بهدف التحسين المستمر لكل الجوانب العملية والإدارية في أي مؤسسة كانت.

ومن خلال عملي في الجهاز الإداري في إدارة المكتبات العامة واهتمامي الكبير بالخدمات التي تقدمها المكتبة العامة، فقد لاحظت أن الخدمات المكتبية تفتقر إلى معايير الجودة على مستوى الممارسات والأساليب العملية، وكذلك على مستوى الخدمات المكتبية المقدمة للجمهور، ومن المؤكد أن مخرجات الخدمات المكتبية لن تكون على المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والمهارة.

وقد أولت مملكة البحرين اهتماماً كبيراً من أجل تحقيق الجودة في التعليم ومؤسساته، حيث أنشأت البحرين هيئةً مستقلةً أطلق عليها " هيئة جودة التعليم والتدريب " بهدف إجراء مراجعات لأداء المدارس، ومؤسسات التدريب المهني، وتحسين جودة ما يتم تقديمه، ومتابعة وتقييم كافة المؤسسات التعليمية والبحثية؛ لتقديم كافة أشكال الدعم ومتطلبات واحتياجات تطبيق الجودة الشاملة والوصول بها إلى تحقيق شروط الجودة والنوعية والتحسين والمواكبة للتطورات الحديثة للبرامج التعليمية والتربوية والخدمات التي تقدمها.

لذا كان لزاماً على المكتبات العامة أن تُطوّر أدائها وخدماتها المكتبية بما يتواءم والتطور المستمر في علم المكتبات والمعلومات، واحتياجات أفراد المجتمع والارتقاء بمستوى الخدمات الفنية وغير الفنية على المستويين البشري والتقني.

من هذا المنطلق فإن الإشكالية الأساسية التي يطرحها موضوع هذه الأطروحة يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى إمكانية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وما الصعوبات التي يتوقع أن تواجهها المكتبات العامة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسة التساؤلات التالية:

- 1- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين؟
- 2- ما المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين من وجهة نظر العاملين بها؟
- 3- ما مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين؟
- 4- ما الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة في مملكة البحرين؟

## أهداف الأطروحة

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الأطروحة في التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة - مراكز مصادر المعرفة - بمملكة البحرين، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية، وهي:
- 1- مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ( التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل، التحسين المستمر) في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين.
  - 2- التعرف على مستوى وعي العاملين في المكتبات العامة - مراكز مصادر المعرفة - لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - 3- التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة - مراكز مصادر المعرفة - بمملكة البحرين.
  - 4- تقديم الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة . مراكز مصادر المعرفة . بمملكة البحرين.

## فرضيات الأطروحة

لتحقيق أهداف الأطروحة تم وضع عدد من الفرضيات بصيغة الفرضية العدمية (الصفيرية)، وهي على النحو التالي:

### الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( أقل أو مساو 0.05 )  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معايير إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

وينبثق عنها الفرضيات الست التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معيار التزام الإدارة العليا ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معيار التركيز على المستفيد ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معيار تمكين العاملين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معيار التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار فرق العمل ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار التحسين المستمر ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

### الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (أقل أو مساو  $0.05$ ) ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، المستوى الوظيفي والدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة).

وينبثق عنها الفرضيات السبع التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير العمر.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير التخصص.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير الخبرة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

### منهجية الأطروحة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء واستجابات العاملين في المكتبات العامة بمملكة البحرين حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من جهة، ومن كون المنهج هو مجموعة من الخطوات الدقيقة والواضحة والعقلانية التي يتم إتباعها للوصول إلى نتائج معينة من جهة ثانية، فإن الأطروحة تركز على المقاربة الجزئية لأكثر من منهج، فقد سلكت في هذه الأطروحة كمنهجية عامة ثلاثة مناهج أساسية:

1- **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال المسح والعرض التحليلي؛ لأنه المنهج الأنسب والأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على الممارسات الإدارية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين؛ لكون الدراسة تحاول رصد ووصف وجمع المعلومات وتنظيمها من جهة، وتحليلها وتفسيرها وتنظيمها من جهة ثانية، ثم مقارنتها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى الحقائق والنتائج والتعميمات ذات المعنى للاستفادة منها في مجال الأطروحة، وهذا ما يفرض الاهتمام بالمنهج الوصفي التحليلي.

2- **المنهج التاريخي:** وذلك باستقراء المصادر التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الكتب والمصادر التي تعمقت في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من جهة، والمكتبات ومراكز المعلومات من جهة ثانية، واستقصاء المعلومات بقراءة الوثائق والمصادر والمراجع لاستجلاء الغموض الذي يلف بموضوع الأطروحة، كما يعطي ذلك تكامل للموضوع قيد الدراسة والبحث من جميع زواياه.

3- **المنهج الإحصائي:** لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

## المفاهيم الأساسية (مصطلحات الأطروحة)

### المكتبة العامة (مركز مصادر المعرفة)

يُعرّف الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات المكتبات العامة بأنها: تلك المكتبات التي تنشأ وتمول بواسطة الهيئة الحكومية المحلية أو المركزية أو بواسطة بعض المنظمات الأخرى المفوضة بهذا الشأن، والمكتبة العامة متاحة لكل من يرغب في استخدامها وذلك بدون تحيز أو تمييز.<sup>(1)</sup> كما يُعرف "عبدالهادي" المكتبة العامة بأنها: مؤسسة تُقدّم خدماتها لجميع أفراد المجتمع في منطقة معيّنة وتساندها مخصّصات مالية عامة أو خاصة.<sup>(2)</sup>

### الخدمة المكتبية

هي كافة الأنشطة والعمليات والوظائف والإجراءات والتسهيلات التي تقوم بها المكتبة؛ من أجل تسهيل وتيسير وخلق الظروف المناسبة لوصول القارئ أو الباحث أو المستفيد إلى المادة المكتبية أو المعلومة التي تلبي احتياجاته بأسرع الطرق وأيسرها، وفي الوقت المناسب.<sup>(3)</sup>

### الإدارة:

تُعرفها "الحريري" بأنها: مجموعة من العمليات التي يقوم بها الأفراد، والتي تتكامل وتتداخل فيما بينها لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة وفق برنامج مخطط ومنظم ومنسق تدعمه الرقابة والتقييم المستمرين، للتأكد من أن تنفيذ العمليات يسير بشكل سليم.<sup>(4)</sup>

---

<sup>(1)</sup> IFLA, Guidelines for Public Libraries, K. G. Saur (N.Y), 1986, P7.

<sup>(2)</sup> محمد فتحي عبدالهادي، المكتبات العامة في مصر بين الواقع وطموحات المستقبل، دراسات عربية في المكتبات والمعلومات (القاهرة)، س3، ع1(1998)، ص71.

<sup>(3)</sup> فؤاد عبداللطيف الرميحي، سارة يوسف نقي، المكتبات ومراكز المعلومات بدولة البحرين: الواقع والتطلعات المستقبلية، مركز البحرين للدراسات والبحوث (البحرين)، 1989، ص33.

<sup>(4)</sup> رافدة الحريري، نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي العلمي، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، ط1، 2002، ص66.

## إدارة المكتبة العامة

يُعرف "إيتم" إدارة المكتبة العامة على أنها: إدارة تفاعلية وحلقة الوصل بين عناصر البيئة الداخلية للمكتبة والبيئة الخارجية، والإشراف على حسن سير الخدمة المكتبية العامة، وهي معنية بالتخطيط، والتقييم، والتنظيم، وإعداد الميزانية، والتوظيف، وتطوير جميع جوانب الخدمة المكتبية ومرافقها؛ لتلبية حاجات مستفيديها من المعلومات والمعرفة.<sup>(1)</sup>

## إدارة الجودة الشاملة

يُعرف "وليامز" إدارة الجودة الشاملة بأنها: تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا المستفيد من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب لتحقيق التحسن المستمر في العمليات داخل الشركة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة.<sup>(2)</sup>

ويُعرف "تونكس" إدارة الجودة الشاملة على أنها: اشتراك والتزام الإدارة والموظف بترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه المستفيد أو ما يفوق توقعاته.<sup>(3)</sup>

كما عرف "النجار" إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء المتدربين والمستفيدين من التدريب.<sup>(4)</sup>

أما "عقيلي" فيعرفها بأنها: فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء؛ وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها "سلع أو خدمات" وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، وأعلى من ذلك، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك رضا كل من يتعامل معها من الزبائن.<sup>(5)</sup>

(1) محمود إيتم، دليل المكتبة العامة ومكتبة الأطفال، مؤسسة عبدالمحسن القطان (فلسطين)، 2005، ص19.

(2) ريتشارد وليامز؛ ترجمة مكتبة جرير، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير (الدمام)، 1999، ص22.

(3) R. Tunks, Fast Track to Quality , McGraw Hill Book (N.Y.), 1992, P79.

(4) فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر (القاهرة)، 1999، ص21.

(5) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر (عمان)، ط1، 2001، ص31-

## الجودة

تُعرّف على أنها: استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد وجودها من المعلومات، التي تتمكن من إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة المطبقة بها.<sup>(1)</sup>

في حين يُعرفها "القحطاني" بأنها: القدرة على تحقيق طلبات المستهلك بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي قُدمت له.<sup>(2)</sup>

كما عرّف "غوتسش" الجودة بأنها: صفة مميزة للمنتج أو الخدمة، فالجودة تعني التميز؛ بحيث يمكن تمييزها بمجرد رؤيتها أو بمجرد التعامل معها.<sup>(3)</sup>

أما "حلواني" فيعرّف الجودة بأنها: توافر جميع المواصفات والخصائص في المنتج/ الخدمة، والتي تلبي متطلبات وحاجات المستفيد المعلنة والضمنية في الوقت المناسب، ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين وعلى كافة المستويات.<sup>(4)</sup>

## جودة الخدمة

هي طريقة لتحسين العمليات لتحقيق رضا المستفيد دون الحاجة إلى موارد إضافية، كما تُعرّف أيضا على أنها: ماذا يريد المستفيد، وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من النقائص والعيوب ومن أول مرة.<sup>(5)</sup>

---

(1) حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)، ط1، 2003، ص 30.  
(2) سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة (الرياض)، ع78 (1993)، ص11.

(3) David Goetsch, Introduction to Total Quality: Quality Productivity and Competitiveness, Prentice-Hall (USA), 1994, P2.

(4) محمد علي حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (الإسكندرية)، 2004، ص5.

(5) فاتن أحمد أبويكر، موزي بنت محمد الزومان، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2007، ص35.

## الدراسات السابقة

قمت باستقراء ما كتب حول الموضوع قيد الدراسة في قوائم الكتب (الببليوغرافيات)، وفهارس المكتبات محلياً وخليجياً وعربياً وأجنبياً؛ وذلك بهدف استخلاص المناسب منها، والإفادة منه، مما ساعدني في حصر بعض الدراسات والحصول عليها، إذ تشكلت الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع القاعدة التي انطلقت منها لإعداد هذه الأطروحة. فقد وجدت عدة دراسات ذات الصلة بموضوع دراسته الحالية لتطبيق معايير الجودة الشاملة، وعليه قمت بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين، هما: الأول الدراسات المحلية والعربية، والثاني الدراسات الأجنبية، متبعاً في عرضها التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات:

### 1- الدراسات المحلية والعربية

▪ **دراسة عصام عبدالله محمد (2004م)**، بعنوان: (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين)<sup>(1)</sup> "رسالة ماجستير". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، وكذلك التعرف على المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. والكشف عن الفروق بين آراء الاختصاصيين والمعلمين حول مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على توافر أربعة متطلبات أساسية، وهي: الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، تطبيق مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق، الاهتمام بمكانة المعلمين في المدرسة، ووضع مقاييس الأداء للبرامج الرياضية، وكذلك اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على عدم توافر المتطلبين الأساسيين التاليين: التركيز على التحسين للبرامج الرياضية المقدمة، والاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية، كما توصل الباحث إلى نتائج تفيد بعدم توافر المتطلبات الأساسية التالية: إسهامات السياسات الإدارية في تلبية حاجات المستفيدين، توفير القيادة الفعالة لحل المشكلات المستمرة، التدريب المستمر وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين والمستفيدين، عدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل.

(1) عصام عبدالله محمد، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين [رسالة ماجستير]، جامعة البحرين (البحرين)، 2004، ص151.



▪ **دراسة كل من فخيته الرجراجي وعواطف السايح (2005م)**، بعنوان: (تجربة جامعة محمد الخامس . أكدال في تقييم جودة التعليم العالي)<sup>(1)</sup> "ورقة عمل". وتستعرض هذه الدراسة تجربة جامعة محمد الخامس . أكدال في التقييم الذي قامت به لبرنامج المعلوماتية ضمن مشروع برنامج الأمم المتحدة للإنماء في تحسين ضمان الجودة بهدف مراقبة جودة التعليم العالي وحث جامعات الدول العربية على إدخال أنظمة للتقييم فيها بغية ضمان جودة التعليم بحسب المعايير المعمول بها دولياً. وتشير هذه الدراسة إلى أن موضوع التقييم لبرنامج المعلوماتية في الجامعة مصادق عليه من قبل اللجنة الوطنية للتقييم والمصادقة التابعة لوزارة التعليم العالي بالمملكة المغربية، ويتضمن التقييم الذاتي: الذي يتكون من شقين: شقٌ وصفيٌ يبنى على أساس تعبئة استمارة توضح فيها خصائص التكوين المراد تقويمه، وشقٌ تقييميٌ ونقديٌ يخص الأساتذة وممارساتهم، أما الجانب الآخر فهو التقييم الخارجي: ويتم من خلال رفع الأساتذة المعيّنين تقاريرهم الخاصة بالتقييم الذاتي إلى المقومين الخارجيين وفريق الخبراء، وقد خلّصت الدراسة لمجموعة من النتائج، ومن أهمها: أن عملية التقييم أدت إلى زيادة الوعي بأهمية جودة التعليم ودورها في رفع مستوى التعليم الجامعي وتحسين نظامه. وأن نظام التعليم بالجامعة لا يمكن أن يتطور دون مواكبته وإسناده للتقييم وآليات لمراقبة الجودة، ولا يتعلق الأمر بأداة تمكن من تقييم المستوى الذي يحققه الطلبة فحسب؛ بل بأداة تمكن من معرفة سير عملية التدريس والتعلم، وتحديد الطرق الملائمة لمراقبة الطلبة، وتعيين دور الإدارة ومسئولياتها. كما أن أهداف التكوين يجب أن تحدد بدقة على نحو يكون فيه الانسجام حاصلاً بين الأهداف ومحتوى البرامج وطرائق التعليم والمراقبة التي تمكن من معرفة ما اكتسبه الطلبة بالفعل من معارف.

▪ **دراسة عماد رزق نصر الله (2005م)**، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المكتبات العامة: تصور مقترح)<sup>(2)</sup> "ورقة عمل". تناولت هذه الدراسة التعريف بمفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة واتجاهاتها وتطبيقاتها العملية، وكيفية تطبيق هذه الفلسفة والمفهوم بقطاع المكتبات العامة، كما تتناول التعريف بالمعايير الدولية الخاصة بالمكتبات والمعلومات وأهميتها في جودة المكتبات العامة، ويقدم الباحث تصوّرًا مقترحًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: توعية المسؤولين وأصحاب القرار والعاملين في المكتبات العامة بمفهوم وفلسفة وأهمية إدارة الجودة الشاملة، والنتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها. بالإضافة إلى أهمية تدريب المسؤولين وأصحاب القرار والعاملين في المكتبات العامة على أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات وتعزيز وتطوير استخدام الأنظمة العالمية في العمليات الفنية الأساسية من

<sup>(1)</sup> فخيته الرجراجي، عواطف السايح، تجربة جامعة محمد الخامس . أكدال في تقييم جودة التعليم العالي، الكتاب السنوي : ضمان الجودة في الجامعات العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية (بيروت)، 2005، ص ص 280-308.

<sup>(2)</sup> عماد رزق نصر الله، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المكتبات العامة: تصور مقترح، مكتبة الإسكندرية (الإسكندرية)، 2005، ص ص 172-200. (ملتنقى الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث).

فهرسة وتصنيف في المكتبات مع تعزيز وتطوير وتشجيع استخدام المكتبات للتكنولوجيا الحديثة في جميع عملياتها باعتبارها عنصر هام من عناصر إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز للعاملين في المكتبات بشقيها المادي والمعنوي.

■ **دراسة خالد بن جميل مصطفى زقزوق (2008م)**، بعنوان: (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى)<sup>(1)</sup> "رسالة ماجستير". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ"ديمنغ" في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، وأيضاً معرفة درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ"ديمنغ" في البرامج والدورات التي تقدمها الكلية، وذلك وفقاً لمتغيرات الدراسة وهي: الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، وبلد التخرج. وتوصل الباحث إلى نتائج تفيد أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ"ديمنغ" في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة، إضافة إلى أن درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ"ديمنغ" في البرامج والدورات التي تقدمها الكلية كانت بدرجة عالية.

■ **دراسة قاسم إبراهيم الشعار (2008م)**، بعنوان: (مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن)<sup>(2)</sup> "رسالة ماجستير". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وأيضاً التعرف على مستوى وعي وفهم العاملين في المكتبات الجامعية لإدارة الجودة الشاملة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك وعي وفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، وكذلك وجود بعض المعوقات مثل عدم مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وعدم توفر فرص الترقية الوظيفية والحوافز المادية والمعنوية، وعدم استخدام فرق العمل. وأخيراً إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة بدرجة تطبيق جيدة ومتوسطة.

---

(1) خالد بن جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى [رسالة ماجستير]، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، 2008، ص155.

(2) قاسم إبراهيم الشعار، مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن [رسالة ماجستير]، جامعة البلقاء التطبيقية (عمان)، 2008، ص137.

▪ **دراسة خولة بنت محمد الشويعر (2009م)**، بعنوان: (قياس جودة خدمات المكتبات العامة: دراسة حالة مكتبة الملك عبدالعزيز العامة بالرياض)<sup>(1)</sup>. إذ هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الخدمات المقدمة للمستفيدين في مكتبة الملك عبدالعزيز العامة من خلال استقراء حاجات ورغبات وآراء الجمهور المستخدم لخدمات المعلومات في المكتبة، والتعرف أيضاً على مدى تطبيق المكتبة لمعايير جودة الخدمات المقدمة، والكشف عن درجة رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المكتبة. وقد أشارت النتائج إلى أن تأخذ المكتبة على عاتقها تطوير بعض الخدمات المقدمة، والتي لم تلاق استحسان ورضا المستفيدين؛ وذلك لتحقيق الهدف من هذه الخدمات بالإضافة إلى ضرورة إمداد العاملين بالمكتبة بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة، وأن تعمل المكتبة على تطبيق معايير الجودة المتوافقة مع المكتبات العامة لضمان جودة الخدمات، ورفع مستوى جودة الخدمات المطلوبة والتوصل إلى خدمات خالية من العيوب، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب لتحقيق متطلبات المستفيد والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة، وكذلك العمل على تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.

▪ **دراسة موسى جعفر فتيل (2010م)**، بعنوان: (مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)<sup>(2)</sup> "رسالة ماجستير"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارات المدارس الثانوية في مملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق بين آراء المعلمين حول مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الجودة الشاملة في التعامل مع جميع مكونات البيئة المدرسية من حيث المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة، هذا بالإضافة إلى التعرف على شروط تطبيق معايير الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الثانوية. وقد أشارت النتائج إلى أن إدارة المدارس الثانوية تطبق معايير الجودة الشاملة بشكل عام، وذلك بنسب متوسطة، في حين يرى المعلمون أن أكثر معايير الجودة الشاملة تطبيقاً للتخطيط الاستراتيجي للجودة، والتدريب المستمر، وتطبيق مفاهيم العمل الجماعي، وتجنب وقوع الأخطاء، وأقلها تطبيقاً معيار التحفيز والتقدير. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين.

(1) خولة بنت محمد الشويعر، قياس جودة خدمات المكتبات العامة: دراسة حالة مكتبة الملك عبدالعزيز العامة بالرياض، مجلة دراسات المعلومات (الرياض)، ع5 (مايو 2009)، ص ص 7-28.

(2) موسى جعفر فتيل، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات [رسالة ماجستير]، جامعة القديس يوسف (بيروت)، 2010، ص134.

▪ **دراسة راشد صقر الجلاهمة (2012م)**، بعنوان: (أثر ثقافة المنظمة على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة)<sup>(1)</sup> "أطروحة دكتوراه"، إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، من حيث أثر ثقافة المنظمة على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكلٍ فاعلٍ في مجموعة من الشركات في مملكة البحرين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك والشركات في مملكة البحرين هي هرمية التنظيم، تكون في قمة الهرم الإدارة العليا التنفيذية ثم الإدارة الوسطى فالموظفين، وفي القاعدة المستفيدين، وهذا يعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن ثقافة المنظمة المثالية والمعتمدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على إزالة الحواجز والمعوقات بين الموظفين والمستفيدين والإدارة العليا، بالإضافة إلى أهمية التدرج في بناء ثقافة المنظمة بتكريس الوعي بأهمية الجودة الشاملة والتي من شأنها تقلل المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئها، وأن تبنى ثقافة المنظمة باعتمادها على إدارة الجودة الشاملة على قاعدة معلومات واضحة تتفق مع متطلبات المستفيدين وأهداف الشركة.

▪ **دراسة معصومة حسن عبدالله (2015م)**، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص بمملكة البحرين: دراسة استكشافية)<sup>(2)</sup> "أطروحة دكتوراه". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاعين العام والخاص في مملكة البحرين، مع دراسة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال نشر ثقافة الجودة والتحسين عند الموظفين. وفي هذه الأطروحة برزت عدة نتائج أهمها: إن الرضا الوظيفي عند الموظفين هو عامل حاسم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين متدني بشكل كبير في القطاعين العام والخاص على حدٍ سواء. كما أظهرت النتائج أن الاستفادة من وظائف إدارة الجودة الشاملة من أجل سد احتياجات المهام والقدرات للموظفين داخل المنظمة الحكومية أو الخاصة على المدى الطويل لتحسين وتحديث إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن الاتصالات في المنظمة وخدمة الجمهور والمستفيدين لها تأثير بدرجة عالية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص.

<sup>(1)</sup> Rashed Saqer AL-Jalahma, Impact of Organization Culture On TQM Implementation Barriers, Brunel University (Brunel), 2012, 333P.

<sup>(2)</sup> Masoma Hasan Abdulla, Total Quality Management In Bahrain Private And Public Sectors: An Exploratory Study, ASIA e University (Malaysia), 2015, xvii,239P.

## 2- الدراسات الأجنبية

▪ **دراسة جي دنيس (1997)**، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة في المكتبات)<sup>(1)</sup>، تناولت هذه الدراسة المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات لتحسين خدمات المكتبات، والمحددة في النقاط التالية: التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على المستفيدين والموظفين، التحسين المستمر للخدمات، هذا بالإضافة للتركيز على الصعوبات والمعوقات (التحديات) التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في المكتبات وهي: عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ضعف الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المدى الطويل، مقاومة الموظفين للأخذ بمبادئ الجودة الشاملة في المكتبات وخدمات المعلومات، وأشارت الدراسة لإمكانية الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين خدمات المكتبة، من خلال: وضع الخطط والاستراتيجيات الواضحة الأهداف والقابلة للقياس، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين، إضافة لتفويض الموظفين في اتخاذ القرارات التي يمكن أن تحسن نوعية العمل الذي يقومون به مع توفير بيئة عمل ملائمة للخدمات المكتبية، وكذلك التركيز على المستفيدين لتحقيق الرضا عن الخدمات المقدمة لهم.

▪ **دراسة مرجريت إيفانز (2000)**، بعنوان: (إدارة الجودة وأدوات التقييم الذاتي للمكتبات العامة)<sup>(2)</sup> "ورقة عمل". وهدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الجودة الشاملة في القطاع العام في المملكة المتحدة وبخاصة في قطاع خدمات المكتبات العامة مع استخدام مفهوم التقييم الذاتي لضمان جودة خدمات المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك من خلال التقييم الذاتي لهذا القطاع باستخدام وتطبيق نموذج تطوير الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، والذي يركز على ثلاثة عناصر، وهي: الأول: المبدأ العام لمدى ملائمة هذا النموذج لخطط واستراتيجيات خدمات المكتبة العامة، الثاني: إدارة المبادئ بالتركيز على جميع الممارسات وإجراءات العمل بهدف التحسين المستمر لخدمات المكتبة العامة، ومن ثم القياس للنتائج لدفع عملية تحسين الخدمات داخل المكتبة، والثالث: إدارة الموارد البشرية وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين. وقد أظهرت الدراسة أن استخدام نموذج التقييم الذاتي لخدمات المكتبات من خلال إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقديم خدمة مكتبية عامة تلي الاحتياجات من المعلومات الفردية والمجتمعية، ويتحقق ذلك من خلال: التركيز على مبادئ الجودة الشاملة في الخدمة المكتبية، ومشاركة وتعاون جميع الموظفين في التقييم، بالإضافة إلى إتاحة فرص التدريب للارتقاء بمهارات وإمكانات الموظفين.

(1) Available at <http://www.ericdigests.org/1997-1/tqm.html> (17/9/2015)

(2) Margaret Kinnel Evans, Quality management and self assessment tools for public libraries; a paper prepared for the 66th IFLA Council and General Conference, Loughborough University (London), 2000, 150P

▪ **دراسة كل من اديران اولسين واديران اولواتوين (2008)**، بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة: دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء ورضا المستفيدين)<sup>(1)</sup> "رسالة ماجستير". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في شركات الطيران المحلية النيجيرية، بما يحقق رضا المستفيدين وتلبية توقعاتهم للخدمات التي تقدمها هذه الشركات، من خلال دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الإدارة التنفيذية لشركات الطيران لها دور رئيس في الضمان لكل عضو فيها بالمشاركة والمساهمة في تحسين الجودة، كما أن نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين العاملين في شركات الطيران يحقق لها المنافسة المستمرة في سوق الطيران المحلي النيجيري، إضافة إلى أن الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يحقق لشركات الطيران مكاسب قيمة وعالية من حيث كفاءة العمليات والخدمات، ورضا الموظفين، ورضا الجمهور، وحتى الربحية، كما أظهرت أن تشكيل فرق العمل في شركات الطيران مع توفير فرص التدريب للموظفين دافعاً لتحسين الأداء بصورة مستمرة ويحقق لهم الرضا الوظيفي.

▪ **دراسة بو فان هو (2011)**، بعنوان: (مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطوير عمليات نظم المعلومات: دراسة تجريبية)<sup>(2)</sup> "أطروحة دكتوراه"، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدي تطبيق المنظمات العامة في قطاع نظم المعلومات لمعايير ومبادئ تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والتي تساهم في رفع مستوى رضا المستفيدين والجمهور، وبما ينعكس ذلك على تطوير عمليات وخدمات نظم المعلومات في المنظمات قيد الدراسة. وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى أن جميع الموظفين لديهم تقبل لثقافة إدارة الجودة الشاملة وعلى علم ودراية بها، وأن تحسين جودة عملهم جزء من مسؤولياتهم بما يحقق رضا المستفيدين، إضافة إلى أن التركيز على المستفيدين هو العامل الأهم في الأخذ بنظام الجودة وتحسين خط الإنتاج لتلبية احتياجاتهم، وأن العمل يتم بنظام الفريق مع وجود علاقات عمل جيدة.

---

<sup>(1)</sup> Adediran Oluwatoyin & Adediran Oluseun, Total Quality Management : A test of the Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction, Blekinge Institute of Technology (Sweden), 2008, ix,65P.

<sup>(2)</sup> Puo Van Ho, Total Quality Management Approach to the Information Systems Development Processes: An Empirical Study, Virginia Polytechnic Institute and State University (Alexandria), 2011, ix,288P.

## تعليق عام على الدراسات السابقة

بعد العرض السابق لأهداف ونتائج الدراسات السابقة التي تمت حول موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات المختلفة، فقد وجدت أن هذه الدراسات قد ركزت على أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء وتطوير العملية الإدارية، وذلك بهدف:

- 1- دراسة الواقع في تلك المؤسسات لتحديد جوانب القصور والقوة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التخطيط للتطوير والتحسين الإداري بما يتلاءم ويتوافق مع المعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 3- وضع الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في تطوير تلك المؤسسات، والنهوض بخدماتها في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة.

وفيما يلي عرضاً لأهم النقاط في الدراسات السابقة، وعلاقتها بالدراسة الحالية:

- 1- تناولت الدراسات السابقة في تناولها للموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة فمنها ما تناول الاتجاهات نحو تطبيقها، ومنها ما تناول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها ما تناول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. بينما تجمع الدراسة الحالية بين إمكانية تطبيق الجودة الشاملة واتجاهات العاملين نحوها، والصعوبات التي تعيق تطبيقها.
- 2- اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين، فمنها ما أكدت على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص، ومنها ما أكدت على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، ومنها ما تناولت إدارة الجودة الشاملة في الميدان التعليمي والتربوي والمكتبات الجامعية والعامية.
- 3- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأخذ بالاستبانة كأداة لجمع البيانات للبحث العلمي.

4- جميع الدراسات استخدمت الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

إن استفادتي من هذا المسح للدراسات السابقة أتاح له المجال في تعزيز دراسته الحالية بإثراء وتدعيم الإطار النظري، وتوجيهه إلى بعض المصادر والمراجع العلمية ذات الصلة بالموضوع، فقد اكسبني سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة من حيث إمكانية التطبيق والاتجاهات نحو التطبيق والصعوبات التي تعيق تطبيقها.

وهذا بحد ذاته يساعدي في تفسير النتائج المتوقع الحصول عليها من دراستي هذه، مما يفيدني كثيراً في مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج دراستي لبيان مدى واقعية وصدق نتائج الدراسة التي أعدها سواء اتفقت معها أو خالفتها.

## خطة الأطروحة

تشتمل خطة الأطروحة على ما يلي:

1- المقدمة: بدأت الأطروحة بتمهيد ومقدمة حوت موضوع الأطروحة وأهميته ومبررات اختياره، وإشكالية الأطروحة وأهدافها وفرضياتها، والمفاهيم الأساسية لمصطلحات الأطروحة، والدراسات السابقة، ووصف المخطط العام للأطروحة.

2- الإطار النظري: يشمل دراسة نظرية لإدارة الجودة الشاملة كمحاولة لتأصيل المفاهيم، ومتطلبات تطبيقها في المكتبات ومراكز المعلومات في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتتضمن النشأة والتطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، مع استعراض النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

3- دراسة المكتبات العامة - مراكز مصادر المعرفة - في مملكة البحرين، وتوجهات وزارة التربية والتعليم نحو الأخذ بمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في قطاعاتها المختلفة، والتحديات التي تواجهها المكتبات العامة في مملكة البحرين ومكانتها في المجتمع.

4- الدراسة التطبيقية الميدانية للأطروحة.

5- التحليل الإحصائي للبيانات.

6- الخاتمة: وتتضمن أهم النتائج التي توصلت إليها، وأهم التوصيات والمقترحات.

7- الملاحق.

8- الفهارس العامة: فهرس الجداول والأشكال والموضوعات، وقائمة المصادر والمراجع.

وقد اقتضت طبيعة الأطروحة لمعالجة موضوعها إلى تقسيمها لقسمين رئيسيين يبرز من خلالهما أهم التطورات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تحسين وتطوير الأداء والخدمات والارتقاء به إلى مستوى عالٍ بما يعود بالفائدة على المكتبات العامة والمستفيدين منها؛ وذلك لخلق مناخ التحسين والتطوير، وتأمين المتطلبات الرئيسية لتحقيق الجودة، وتأسيساً على ما سبق فإنني لجئت إلى تقسيم صلب الأطروحة إلى قسمين كُليين هما:

**القسم الأول: إدارة الجودة الشاملة: مقارنة نظرية.**

**القسم الثاني: المكتبات العامة في مملكة البحرين ورهان الجودة الشاملة.**



## الفهرس الموجز

الصفحة	الموضوع
29	القسم الأول: إدارة الجودة الشاملة: مقارنة نظرية
32	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة: محاولة لتأصيل المفاهيم
33	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
59	المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
83	الفصل الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة
84	المبحث الأول: النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
137	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
189	القسم الثاني: المكتبات العامة في مملكة البحرين ورهان الجودة الشاملة
192	الفصل الأول: المكتبات العامة في مملكة البحرين: نشأتها، تطورها، أهدافها وخدماتها
193	المبحث الأول: المكتبات العامة بمملكة البحرين: مراكز مصادر المعرفة
207	المبحث الثاني: جهود مملكة البحرين في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
230	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: المنهجية والنتائج
231	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
241	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

القسم الأول

إدارة الجودة الشاملة: مقارنة نظرية

لقد فرضت المتغيرات الهائلة والانفجار المعرفي والتطور والتقدم التكنولوجي في كافة مناحي الحياة سواء على الساحة الدولية أو الإقليمية أو المحلية أدواراً جديدة على عاتق مؤسسات ومنظمات المجتمع بصفة عامة، ومراكز البحث العلمي والمعلومات والمكتبات العامة بصفة خاصة، للاستجابة لهذه التطورات، مع زيادة التنافسية بينها لا سيما الخدمية، بحيث يكون البقاء للأجود، مما يفرض عليها أن تتبنى أساليب عمل جديدة لمواجهة هذه التحديات، وللوصول إلى نتائج ذات كفاءة وجودة عالية.

ومن هنا كانت الحاجة ماسة إلى فكر إداري جديد يتفق وطبيعة هذه المرحلة، يركز على الجودة والتحسين المستمرين، ووضع الخطط الشاملة والمتكاملة لتوظيف المعرفة الإدارية بما يحقق التطوير والتحسين للخدمات المقدمة للجمهور، وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات هدفاً استراتيجياً ونموذجاً فاعلاً من أجل التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى النمط الإداري الحديث المبني على الجودة الشاملة، بهدف تطوير كافة عناصرها بما يكفل تحسين وتطوير الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف، لما للجودة من دور جوهري في رفع كفاءة أداء العمل الإداري، فهي المعيار للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات أو منتجات تتوافق مع متطلباتهم، ومع الأهداف والمعايير المحددة.

لذا أصبحت إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً يحتذى به لخلق الثقافة المتميزة في الإدارة لتحقيق توقعات المستفيدين من أداء عمل متقن ومميز، ونهج إداري قادر على التغيير إلى الأفضل، حيث تعتبر الجودة الشاملة أحد الركائز الرئيسة لنموذج الإدارة العصرية الذكية التي تتماشى مع التحولات والتطورات في المجال العلمي والمعرفي والتقني، وتساعد على ضبط وتنظيم العمل لآفاق أعلى، وإحكام السيطرة الفنية على تدفق المعلومات وتطوير التكنولوجيا للارتقاء بالخدمات بحيث تكون خالية ونقية من الأخطاء أو السلبيات، وتغيير الفكر والعادات الخاصة بالإداريين ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، وتستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء المستفيدين والعاملين.

من هذا المنطلق، فإن الالتزام بمعايير الجودة الشاملة أصبح كأنه أمر بديهي في سياق عمل مؤسسات المجتمع المختلفة ونظرتها لواقعها، ولما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً، خاصة في ظل ما يسود عالمنا من تغير وتطور سريعين، وما يفرضه هذا الواقع من تحديات كبيرة على كافة الأصعدة، الأمر الذي عزز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، وجعل تطبيقه فيها أحد أهم عناصر المنافسة والمواجهة والتحدي لمواجهة المستقبل وإثبات الوجود ومواكبة العصر.

وقد ذكر "بوشنل" أن: السمة الأساسية للعصر الراهن تتمثل في التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع؛ لأن العالم المتقدم يشهد اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة قطاعاته، وذلك يتطلب المزيد من التطوير وتحسين كفاءة الأداء، كما يتميز هذا العصر بضغوط شديدة لتوفير

جودة عالية بتكاليف منخفضة، وقد أدى ذلك إلى اتخاذ مدخل استراتيجي لوضع الأهداف وتوزيع الموارد، وذلك عن طريق تقييم وتحسين الأداء والكفاية الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات والمنظمات ووضع رؤية جديدة لأهدافها وغاياتها المرجوة، فهي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمبادئ، وتستمد طاقتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب وإمكانات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة.

من هنا حاولت في هذا القسم من الأطروحة دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات؛ بهدف التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطور هذا المفهوم بشكل عام ووصوله إلى مجال المكتبات بشكل خاص، ويشتمل هذا القسم على فصلين أساسيين هما:

**الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة: محاولة للتأصيل التاريخي والمفاهيمي.**

**الفصل الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة.**

---

<sup>(1)</sup> C. Bushnell, Implementation of Quality Improvement Plans, Saudi Aramco, (Jeddah), 1992, P56.

## الفصل الأول

### إدارة الجودة الشاملة: محاولة للتأصيل التاريخي والمفاهيمي

يجيب هذا الفصل من الأطروحة عن الأسئلة التالية: كيف نشأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي المراحل التاريخية التي مر بها؟ وما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وكيف تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات؟ وما علاقته بعلم المكتبات والمعلومات والوثائق؟، وما هي معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات؟ وما أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات؟

وقد اعتمدت في معالجة هذه التساؤلات بالتدرج من العام إلى الخاص، حيث بدأت بإدارة الجودة الشاملة بشكل عام ثم الانتقال لمعالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات.

وبالتالي يقع هذا الفصل في مبحثين أساسيين، هما:

**المبحث الأول:** النشأة والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الثاني:** أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

## المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن الإدارة الحديثة بإطارها العام ومكوناتها ومفهومها صاحبها سلسلة من التطورات والمراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه من إدارة واضحة المعالم في عصرنا هذا الذي يتسم بالثورة العلمية والمعرفية، وانعكاس ذلك على كل مجالات الحياة، فقد تطور علم الإدارة ودخل العديد من المفاهيم الجديدة فيها ومنها إدارة الجودة الشاملة.

بدأ ظهور النشاط الإداري ونموه مبكراً في تاريخ الحضارة الإنسانية، بمثابة عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية. فالمجتمعات الإنسانية القديمة قد عرفت الإدارة ومارستها، وتعتبر الإدارة من أقدم المناشط الإنسانية، حيث كان الإنسان القديم يعتمد على إدارة وتديبير شئون وأمور حياته بطريقة غير مقصودة ليضمن سبل العيش والاستقرار، فقد كان ينتهج طرقاً خاصة به لتأمين المأكل والمشرب. وقد أكدت الدراسات التاريخية هذه الحقيقة<sup>(1)</sup>، فبداية ممارسة إدارة الجودة الشاملة يرجع للحضارات القديمة، كالحضارة الصينية القديمة التي مارست الإدارة عملياً إذ وجد أن دليل "تشاو" يعتبر دليلاً إدارياً لجميع العاملين في الإمبراطورية الصينية، من حيث تثبيت قواعد العمل الإداري واختيار الموظفين الأكفاء، وتظهر الجودة واضحة لديهم في بناء سور الصين وما يحتاجه من عمل منظم ومتقن.

أما بالنسبة للحضارة الفرعونية . المصرية القديمة . فقد عرفت إدارة الجودة وبالذات في مرحلة بناء الأهرامات، والتي تتطلب أجهزة إدارية من الكفاءة والمعرفة لتخطيط وتنظيم هذا العمل الضخم.

وفي الحضارة اليونانية قد وجد لديهم مبادئ التخصص للوظائف، وأساليب متقدمة لاختيار الموظفين وتفويض السلطة في الأقاليم المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للحضارة الرومانية فقد تميزت الإمبراطورية الرومانية بالكثير من التنظيمات الإدارية المتطورة كالأخذ بالتخطيط والبعث عن المركزية، وتفويض السلطة لخلق إدارة محلية في الأقاليم المختلفة، وهي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هذا إضافة لوجود أنظمة وأساليب لضبط وتنظيم كل شئون أعمال البناء كقياس أحجام الطوب المستخدم في البناء وإنشاء الطرق البرية وتقنية بناء الجسور والقلاع.

أما الحضارة الإسلامية فنجد أن مصادر الدين الإسلامي من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وسير الصحابة والخلفاء الراشدين بها الكثير من الأسس لمبادئ الجودة الشاملة المتعارف عليها حالياً، والحث والتشجيع عليها ليسبق الإسلام بذلك ما وصل إليه علم الإدارة الحديث فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، ففي القرآن الكريم يبدأ الله سبحانه وتعالى بنفسه في بيان أهمية إتقان العمل في

<sup>(1)</sup> عبدالمعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب (الرياض)، 1990، بتصرف ص ص 20-21.

قوله: (صُنِعَ اللهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ)<sup>(1)</sup>، كما قال سبحانه وتعالى لحث المسلمين على جودة العمل وإتقانه والذي يؤجر عليه: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً)<sup>(2)</sup>، وفي قوله تعالى: (إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا)<sup>(3)</sup>، وعلى العمل الجماعي والشورى في قوله تعالى: (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين)<sup>(4)</sup>، وأيضاً في قول الله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)<sup>(5)</sup>، كما جاءت السنة النبوية الشريفة للرسول  $\rho$  تؤكد هذه المبادئ وتحت على أهمية تحقيق الجودة في الأعمال، حيث كان  $\rho$  يحث أصحابه على إتقان العمل قولاً وفعلاً، ففي الحديث الشريف يقول  $\rho$ : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)<sup>(6)</sup>، وفي قوله أيضاً: (... كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)<sup>(7)</sup>، فقد حرص الإسلام على تعميق مفهوم الجودة ومبادئها من خلال الأسس والمبادئ التي وضعت لبناء مجتمع قوي متماسك، فنجد أن هناك الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي يمكن أن يستشهد بها بوصفها مبادئ تضع أسس أداء العمل للمسلمين ولا تخرج في مجملها عما يطلق عليه مبادئ معايير الجودة في الوقت الراهن، من احترام العمل وإتقانه والرقى به إلى أعلى مستويات الأداء، وضرورة خلو المنتج أو الخدمة من العيوب والأخطاء، والعمل الجماعي، والأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات واحترام آراء العاملين، والتعاون والتكافل بين فريق العمل، والحوافز من ثواب وعقاب، ومبدأ المسؤولية والقيادة والموضوعية في الإدارة.

إن الإسلام يؤكد على تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كل شئون الحياة اليومية للأفراد لكنها لم تتبلور على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل ليأخذ مكانته العلمية على النحو الذي برز عند علماء الإدارة الحديثة.

وللتعمق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين، هما:

**المطلب الأول:** التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

**المطلب الثاني:** أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

(1) النمل: الآية 88.

(2) الملك: الآية 2.

(3) الكهف: الآية 30.

(4) آل عمران: الآية 159.

(5) المائدة: الآية 2.

(6) رواه البيهقي.

(7) رواه البخاري ومسلم.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

شهد العصر الحديث وبدءاً من القرن التاسع عشر ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبلور مع نهاية القرن العشرين، إذ بدأ ظهور مفهوم الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية، وبعدها انتقلت إلى اليابان عندما تبنى اليابانيون تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة بمساعدة أستاذ الإدارة الأمريكي "إدوارد ديمينج" صاحب نظرية "الرقابة الإحصائية على الجودة" في ذلك الوقت، كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية المدمرة وللنهوض بالمنتجات الصناعية وتحويل السلع الرخيصة الرديئة إلى سلع ذات جودة عالية. وقد اهتمت الحكومة اليابانية عام 1950م في سبيل محاولاتها تحقيق معادلة النهوض الصعبة. إلى إستراتيجية قامت على مبادئ الإدارة العملية وتأكيداً على ضرورة الجودة وإتقان العمل، من خلال تطوير مفهوم "ديمنج" للرقابة الإحصائية على الجودة، وكذلك أفكار "جوزيف جوران" مدعومة من قبل الاقتصادي الياباني "ايشيكاوا" مما أدى لظهور نظام رقابة الجودة الشاملة، ونظام حلقات الجودة، ويقوم هذان المفهومان اليابانيان المنبثقان من أفكار "ديمنج"، على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والأخذ برأيه في جو مفعم بالحرية والتقدير واحترام الرأي، بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو المستفيد، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء في العمل والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن؛ تمهيداً لكسب رضا المستفيد، وضمان الربحية والمنافسة، وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل.<sup>(1)</sup>

وللتعرف على بدايات وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى تطوره في مجال علم المكتبات والمعلومات، لذا ينقسم هذا المطلب إلى فرعين أساسيين، هما:

**الفرع الأول:** المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**الفرع الثاني:** تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في علم المكتبات والمعلومات.

<sup>(1)</sup> ريتشارد ويليامز؛ ترجمة مكتبة جرير، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير (الرياض)، 1999، بتصرف 29.



## الفرع الأول: المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مر تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة نتيجة تطور لمفاهيم إدارية وظروف اقتصادية واجتماعية وعلمية حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، شأنه في ذلك شأن بقية المفاهيم الإدارية الحديثة.

إذ يرى "زيري" أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة خضع لسلسلة من التطوير المستمر حددها في أربعة مراحل تاريخية رئيسية، وهي: (1)

### المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة (1960م – 1970م)

كانت عمليات الجودة في هذه المرحلة تقوم على فحص المنتجات النهائية والعمليات الإحصائية ومراقبة العمال والتعامل مع مشكلات الجودة، والتركيز على اكتشاف الأخطاء.

### المرحلة الثانية: مرحلة تأكيد الجودة (1970م – 1980م)

وفي هذه المرحلة تم التركيز على برامج ضمان الجودة وذلك للوقاية من حدوث الأخطاء، كما بدأت تظهر مستندات ومواصفات الجودة، بالإضافة إلى ظهور المواصفات القياسية الدولية لتأكيد الجودة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة الجودة (1980م – 1990م)

وظهرت في هذه المرحلة أدلة ومواصفات الجودة، والبرامج الإلكترونية لإدارة وتأكيد الجودة، وشيوع مفهوم أن الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة، بالإضافة إلى ظهور المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة.

### المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1990م – حتى الآن)

وفي هذه المرحلة ظهرت مفاهيم إرضاء المستفيدين، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، ومفاهيم إدارة التغيير للأفراد والمنظمات، ومفاهيم فرق العمل ودوائر الجودة، وأدوات التحسين المستمر، بالإضافة إلى ظهور وانتشار جوائز الجودة والتميز والتي وضعت أسس شاملة لمفاهيم التميز المؤسسي المبني على مقاييس ومؤشرات واضحة ومحددة للجودة الشاملة داخل المنظمات التجارية والحكومية.

في حين يرى آخرون أن تطور مفهوم الجودة الشاملة يرجع لتطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قسم هؤلاء هذا التطور إلى أربعة مراحل، وفيما يأتي توضيح لأبرز سمات كل من هذه المراحل:

(1) Mohamed Zairi, Total Quality Management: Contributions to Theory & Applications, 1<sup>st</sup> ed., ECBPM Publishing House (Bradford), 2009, P.14

## 1- مرحلة الفحص

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، وكانت مرحلة التفتيش والفحص تتم باستخدام الوسائل الفنية لمتابعة الجودة أثناء عملية الإنتاج ذاتها، حيث كان التركيز والاهتمام منصباً على قياس المنتج المفحوص بالمنتج القياسي، والمحددة معايير مسبقاً؛ وذلك للتعرف على المشكلات الموجودة في المنتج والقيام بحلها، وتنصب عملية الفحص أساساً على مراقبة جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، وأن الفحص يكون للتأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج وتلبي رغبات الجمهور، أي أن في هذه المرحلة كان مفهوم الجودة يدور حول مطابقة المواصفات الموضوعية فقط.<sup>(1)</sup>

## 2- مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة

بدأت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين عندما قام "رادفورد" بنشر كتابه "الرقابة على جودة المنتجات" عام 1922م، مما أدى إلى وجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام أساليب إحصائية، ويرجع الفضل في هذه المرحلة لعالم الإحصاء الأمريكي "شيوارت" عام 1931م، عندما قدم الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة للسيطرة على المنتجات لتقليل أخطاء التصنيع، وكانت أشهر الأدوات الإحصائية نظرية الاحتمالات باستخدام العينة الإحصائية، ليتم بذلك الحكم على قبول المنتج أو رفضه ضمن نسب القبول والرفض المحددة مسبقاً، ومع اشتداد المنافسة وجد أن هذا الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة، مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة.<sup>(2)</sup>

## 3- مرحلة تأكيد وضمان الجودة

امتدت هذه المرحلة من الخمسينيات حتى الستينيات، وفيها كان يتم تصميم الإجراءات التي تحد من حدوث مشاكل، وتضمن مخرجات إنتاجية خالية من العيوب في الإنتاج أو الاستهلاك، مما ساعد على ظهور البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المعيبات (الأخطاء) صفر والتكاليف المرتبطة بالجودة، وفيها أيضاً يتم الاهتمام بكل العمليات في المنظمة بدءاً من العاملين والآلات والمواد والأساليب والإدارة والبيئة، وكذلك التأكيد على كل مراحل الإنتاج مروراً بالسوق لمنع حدوث أي خطأ، ولإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج يحقق كل متطلبات الجودة، وهذا يعني أن تأكيد الجودة يهدف إلى إنتاج سلع مطابقة للمواصفات خلال كافة مراحل العملية التصنيعية، لتجمع بين دقة التصميم ودقة الأداء ودقة المطابقة.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، 2011، ص15.

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط2، دار وائل للنشر (عمّان)، 2009، ص24-25.

<sup>(3)</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمّان)، 2005، ص29.

#### 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

تمتد هذه المرحلة منذ السبعينيات وحتى وقتنا الحالي، وتهدف إلى التطوير الشامل والمستمر لنظم الجودة، واتساع المفهوم التطبيقي للجودة بحيث يشمل جميع عناصر المنظمة، إذ بدأ الاهتمام بثقافة المنظمة، ومهارات العاملين في أداء وتنفيذ البرامج والخطط الموضوعية، ووجهة نظر المستفيدين في المنتج أو الخدمة، وفي هذه المرحلة تم ربط الجودة بالتكلفة، وأصبح هذا الربط من أقوى الأسلحة التنافسية للمنظمة لمواجهة الصراعات التنافسية التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والعولمة.<sup>(1)</sup>

وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص من أهمها:<sup>(2)</sup>

- أ- الاهتمام بالجودة من قبل الإدارة العليا للمنظمات والمؤسسات.
- ب- الاهتمام بمهارات العاملين وروح التعاون وفاعلية الاتصال، وإزالة المعوقات التي تحد من قدرتهم على الإبداع والابتكار.
- ج- الربط الكامل بين الجودة الشاملة والقدرة على تحقيق الأرباح.
- د- استمرارية التحسين والتطوير بشكل دائم.
- هـ- تحقيق رضا المستفيد.
- و- إدخال الجودة كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ويرى بعض الباحثين والمفكرين في مجال علم الإدارة والجودة، والكثير من أدبيات الموضوع أن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد مر بسبع مراحل من التطور حتى أصبح على هذا النحو:<sup>(3)</sup>

---

(1) نبيل سعد خليل، المرجع السابق، ص18.

(2) مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر (عمّان)، 2002، ص33.

(3) اعتمدت على هذه المصادر التالية:

- فهيمة عبدالله محمد عبدالله، تصور مقترح لقياس أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2015. ص102-103.
- فيصل عبدالله حسن الحداد، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، سلسلة مطبوعات الملك فهد الوطنية 35، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، 2003. ص136-138.
- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر (عمّان)، 2010، ص121-125.
- عطاءالله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر (عمّان)، 2015، ص15-27.
- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص26.

## المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل عام 1900م)

ويطلق عليها أيضا مرحلة ضبط العامل للجودة، حيث لم يكن هناك أي مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة في هذه المرحلة، فكان الاعتماد على الصناعات اليدوية والحرفية، لذا كانت الرقابة على جودة الأداء والإنتاج من قبل العامل نفسه، فالصانع والحرفيين يضعون أسس الجودة ومبادئها بحسب وجهة نظرهم وورغبتهم.

## المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية (عام 1900م)

ويطلق عليها أيضا مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة، حيث مع بداية القرن العشرين ظهرت المصانع وزادت القوى العاملة، وتضاعف الإنتاج بسبب استخدام الآلات، وأصبحت الرقابة من قبل المشرف المباشر أو ما يعرف برئيس العمال الذي كانت عليه مسئولية التحقق من الجودة ومستوى المنتجات، وأنها تحقق وتلبي احتياجات المستفيدين.

## المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية (ابتداء من عام 1920م)

ويطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة والتفتيش، وظهرت هذه المرحلة مع إطلالة القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور الذي ربط أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بمبادئ وأسس الإدارة العلمية، وعرفت هذه المرحلة دور المشرف أو المفتش المتخصص بالعمل الرقابي على الجودة، والتحقق من الجودة وحسن الأداء، وظهر في هذه المرحلة مصطلح "فحص الجودة".

## المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة (1930-1950م)

وتسمى أيضا مرحلة ضبط الجودة إحصائياً، إذ مع زيادة الإنتاج الكبير ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة على يد ديمينج (رائد الجودة الأمريكية) وأبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع المعلومات عن مستوى الجودة أثناء تنفيذها ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق، وقد صاحب هذه المرحلة رفع مستوى الإنتاج والتقليل من الأخطاء، وذلك باستخدام أسلوب العينات في مجال الرقابة لاختبار المنتج وفحصه بتأكيد الجودة.

وقد تم الاهتمام في هذه المرحلة بالعوامل التالية:

- 1- طرق الرقابة الإحصائية على الجودة.
- 2- مدى ملائمة أداء المنتج على الاحتمالات المتوقعة للنجاح في ظل وقت محدد.
- 3- ظهور إمكانية الصيانة للمحافظة على سلامة المنتج؛ لأن الأجهزة ما هي إلا مكونات من الأجزاء التي تحتاج للإصلاح والصيانة اللازمة.

## المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة (من عام 1960م)

إن مفهوم تأكيد أو ضمان الجودة بدأ التفكير فيه من عام 1956م، للوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء أو عيوب، مما يتطلب ذلك رقابة شاملة على كافة العمليات الإنتاجية من البداية إلى النهاية، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله ليد المستهلكين، وذلك من خلال الجهود المشتركة من قبل الإدارة والعاملين بتنفيذ كافة المراحل وتعاونهم وحسن اتصالهم معاً تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء وعيوب، والقيام بالأداء الصحيح من أول مرة، ويتبنى مفهوم تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:

- 1- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول.
- 2- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.
- 3- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله للمستهلك.

## المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية (بين عامي 1970 - 1980م)

ظهر هذا المفهوم في هذه المرحلة بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب أكبر حصص من السوق وبخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، وفي هذه المرحلة تم الاهتمام برقابة الجودة الكلية للعمل بتكامل برامج الجودة وتناسقها من أجل تحسين الجودة على المدى البعيد، وأصبحت كل المستويات الإدارية في المؤسسة مسؤولة عن الجودة، وربطها بمفهوم الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم وإدارة المشروعات وغيرها.

## المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة (من عام 1980 - حتى الآن)

يذكر "عقيلي" أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر عام 1980م ومازال مستمراً حتى وقتنا هذا، وكان سبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية بين الشركات واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية واستخدام أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة، إضافة لمحاولة الشركات الأوروبية والأمريكية وقف اكتساح الشركات اليابانية للأسواق العالمية، وبالتالي فإنه امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية إلا أنه أكثر عمقاً وشمولية ووضوحاً منه في مجال تحسين الجودة.

وأرى في ضوء ما تقدم أن مفهوم الجودة الشاملة حصيلة أساسية لما شهدته المجتمعات الإنسانية من تقدم تكنولوجي ومعلوماتي وخاصة المجتمع الياباني ومنظّماته الاقتصادية، واحتضان العلماء الأمريكيين في هذا المجال ليكون التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية العالمية، وأن عناصره قد تعددت وكذلك الحال بالنسبة لاستراتيجياته، وأن مقوماته الأساسية تعتمد على: استمرارية التحسين والتطوير، وتحقيق رضا المستفيدين.

## الفرع الثاني: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في علم المكتبات والمعلومات

ازداد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في ظل ثورة المعلومات مع الدخول للقرن الحادي والعشرين والألفية الثالثة، حيث أصبح العالم قرية صغيرة، وفي ظل هذا التنافس العالمي على إنتاج مواد ذات جودة عالية وتنافسية راقية، تحتم على المكتبات ومراكز المعلومات إيجاد إدارة قادرة على تطويع التكنولوجيا لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، فالمنافسة في مجال المكتبات والمعلومات أصبحت واقعاً لا مفر منه لكون المعلومات سلعة تباع وتشترى، وصار الحصول عليها مطلباً من قبل الباحثين بمختلف تخصصاتهم ومشاريعهم.

فالثورة العلمية والمعلوماتية في العصر الحديث وضعت المكتبات ومراكز المعلومات أمام تحديات مصيرية في عدة مجالات منها الاتصال والانترنت ونقل المعلومات، وبما أن المكتبات هي دعامة البحث العلمي فهي مطالبة بحفظ وصيانة وبث ووضع المعلومات وأوعيتها تحت تصرف الباحثين، وصار تقديم المعلومات والخدمات يتطلب توفيرها بصيغة تنافسية وأوعية معلوماتية غير تقليدية وعملية، وسرعة متناهية، بما يحقق رضا المستفيدين منها ويشبع رغباتهم، مع تطوير الأنظمة والعاملين والآليات المعتمدة في مراكز المعلومات والمكتبات وزيادة الكفاءة والجودة، وبما يحقق التنافسية في الخدمات على المستوى المحلي والدولي، وعليه أصبحت المكتبات تسعى إلى تجويد منتجاتها وخدماتها على أكمل وجه، محققة التكامل بين المتطلبات والحاجات، وصار تحقيق هذا التكامل يتطلب الأخذ بإدارة الجودة الشاملة.

ولا يختلف مفهوم إدارة الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات والوثائق عن مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى، فهي تعني مجموعة من المعايير والإجراءات ويهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج النهائي "الخدمة"، كما تعني المواصفات والمعايير والخصائص المتوقعة في الخدمات المقدمة، وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والمعايير، وما توفره الجودة الشاملة من أدوات وأساليب متكاملة تساعد المكتبات على تحقيق نتائج ذات جودة وتميز، فالجودة ما هي إلا الفائدة أو العائد التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم العلمية والمعرفية والثقافية، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات من أحدث المفاهيم الإدارية نسبياً التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن أن تتبناها المكتبات لتحقيق أفضل أداء ممكن، فهو مفهوم يركز على رضا المستفيدين، وجودة الخدمة المقدمة، واستمرارية تحسين فاعلية المكتبات ومراكز المعلومات وتطويرها، وكذلك يركز على مشاركة كل العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم للوصول إلى الأداء الصحيح من المرة الأولى.

ويرى "العباس"<sup>(1)</sup> أن البواكير الأولى لظهور الجودة في المكتبات مع نشأة وظهور الفهارس والتصانيف الأولى في العصور القديمة والوسطى، إلا أن التاريخ الحديث للمعايير يرجع إلى بداية عام 1841م، حينما وضع "بانتييري" اللبنة الأولى لقواعد الفهرسة الوصفية على اعتبار أنها معايير في مجال المكتبات والمعلومات، وفي عام 1894م تبنت جامعة ولاية نيويورك عبارة الحد الأدنى من المتطلبات لمعايير المكتبات الكبرى.

في حين يرى "الراشد"<sup>(2)</sup> أن الاهتمام بإدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بعد أن أثبت نجاحه في الإدارة والعمل الصناعي، وكانت البدايات الأولى لظهور مصطلح الجودة في مجال المكتبات والمعلومات يرجع إلى العام 1973م، عندما نادى "ر. ه. أور" بضرورة إبراز الفرق بين مفهومي جودة "الخدمة" و"القيمة".

بينما يشير "خضير" إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات مرت بعدة مراحل ساهمت في تطورها، وهي:<sup>(3)</sup>

**المرحلة الأولى:** توفر المكتبة للمستخدمين أي خدمة ولو كان مخالفاً للمواصفات، ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات والأخطاء حتى يقوم المستخدم بتقديم شكوى على الخدمة المقدمة.

**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة بدأت المكتبة بفحص الخدمة قبل تقديمها للمستخدم؛ لتخفيض عدد الشكاوى المقدمة عنها.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة من تطور الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات تم تأسيس قسم للجودة ويوكل إليه مهام مراقبة جودة المنتج أو الخدمة واختبارها ورفع التقارير عن الخدمات المقدمة.

**المرحلة الرابعة:** أتاحت هذه المرحلة قيام الموظف نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها، وهذا ما يطلق عليه "الجودة في المنشأ"، كما أتاحت هذه المرحلة للموظف وأمين المكتبة أن يكتشف مدى الانحرافات التي تحصل في الخدمة المقدمة عن الحدود المسموح بها مما يمكنه من إيقاف الإنتاج أو الخدمة ومنع الحصول على خدمات ذات عيوب وأخطاء.

---

(1) هشام عبدالله العباس، ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبدالعزيز (جدة)، 2002، ص 11-13.

(2) محمد بن عبدالعزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، مج 17، ع 2، نوفمبر 2011، ص 20.

(3) علي عبدالصمد خضير، الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة، مجلة كلية التربية الأساسية (بغداد)، مج 18، ع 76، 2012، ص 591.

**المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة من التطور للجودة الشاملة في المكتبات، أصبح كل عامل في المكتبة أو مركز المعلومات مشاركاً منذ عملية تصميم الخدمة مروراً بعمليات المعالجة والتسجيل والحفظ وغيرها من العمليات إلى أن تسلم إلى المستخدمين، وأن الهدف الرئيس هو تقديم خدمات بأقل التكاليف وبأفضل جودة وأسرع ما يمكن.

وظهرت الجودة بمفهومها الحديث امتداداً لمصطلحات: قياس الأداء، والتقييم، والفاعلية، وقد صارت العلاقة أكثر وضوحاً بين الجودة ومجال المكتبات والمعلومات مع بداية السبعينيات، حينما أكد "تايلور" ضرورة انتقال قياس المكتبات من التركيز على الكم إلى التركيز على العمليات، ورضا المستخدمين، بل وتوقع ظهور إدارة الجودة الشاملة قبل دخولها قطاع منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>(1)</sup>

ثم أبرز "ر. م. دورتي" أهمية القياس الكمي للنتائج، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار، كما طور "ج. ألرد" عام 1979م، و"بلان" عام 1980م منهجاً لقياس فاعلية المكتبات، اعتماداً على الأداء والمخرجات ورضا المستفيد، وكان قياس الأداء والنتائج قد بدأ يبرز حينما تم استخدام مصطلح قياس الأداء على أنه ليس فقط قياس الخدمات أو المخرجات فقط، ولكن على قياس المدخلات والعمليات والمخرجات كمدخل متكامل.<sup>(2)</sup>

كما يشير "العباس" إلى أن محاولة استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مراقبة المعلومات قد جاء متأخراً بعض الشيء، ففي الولايات المتحدة الأمريكية كان أول تطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على مكتبات المستشفيات والمكتبات العسكرية، وعلى وجه الخصوص في مكتبات الجامعات ومراكز المعلومات الملحقة بالمنظمات التجارية، وأن جامعة أوريغون الحكومية من أوائل الجامعات التي فكرت في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك عام 1989م، كما أوضح أن من أوائل المكتبات التي اعتمدت على إدارة الجودة الشاملة هي المكتبات المتخصصة، حيث يعتبر أمناء هذه المكتبات هم الأكثر ميلاً وتطبيقاً للفكرة من أمناء المكتبات الأخرى كالأكاديمية والعامية.

إما فيما يخص استخدام مقياس جودة الخدمات في تقييم خدمات المكتبات ومراكز المعلومات، فهناك الكثير من المكتبات ومراكز المعلومات العالمية تأخذ بتطبيقه على خدماتها وقد نجحت في ذلك، ففي عام 1999م قامت جمعية المكتبات البحثية الأمريكية بدراسة عدد من المقاييس لاستخدامها في قياس جودة خدمات مكتبات البحث، وقد قامت الجمعية وبالتعاون مع مكتبات "جامعة تكساس أي

<sup>(1)</sup> وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية، السلسلة الثانية 69، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، 2009، ص 67.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 68.



اند إم" في تطبيق مقياس جودة الخدمات لقياس خدمات تلك المكتبات، وذلك على مراحل امتدت إلى عام 2003م، متخذة شعاراً أن الحكم هو المستفيد في قياس جودة خدمات المكتبة.<sup>(1)</sup>

أما بالنسبة لتطبيق معايير ومواصفات مقننة وقواعد محددة وخاصة بالعمل الفني البحث في علم المكتبات والمعلومات، وكان ذلك في مجال الفهرسة الوصفية بتطبيق القواعد المحددة وتقنيات الفهرسة الحديثة من أجل تحسين وتوحيد عمليات الفهرسة وتقنياتها في المكتبات لإرشاد المفهرسين عند إعداد بطاقات الفهرسة للمواد المكتبية المختلفة عام 1967م صدرت الطبعة الأولى لقواعد الفهرسة الأنجلو . أمريكية، وقد شارك في إصدار هذه القواعد أربعة هيئات معنية بشئون المكتبات والمعلومات على المستوى الدولي، وهي: جمعية المكتبات الأمريكية، مكتبة الكونجرس، جمعية المكتبات البريطانية وجمعية المكتبات الكندية، وفي عام 1978م صدرت الطبعة الثانية، وكانت حصيلة جهود متضافرة من قبل الهيئات الأربع إضافة للمكتبة البريطانية، والاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات، وتعتبر هذه الطبعة الثانية تحولاً جذرياً نحو تحسين وتجويد وتدويل قواعد الفهرسة.<sup>(2)</sup>

واستمراراً لتحسين وتطوير قواعد الأنجلو الأمريكية أطلقت مكتبة الكونجرس في عام 2013م قواعد وصف وإتاحة المصادر "آر دي أيه"<sup>(3)</sup> بتحويلها وملاءمتها من خلال الترميز لحقول الفهرسة آلياً لكي تستخدم عالمياً، وتعتبر هذه القواعد الوريث المطور لقواعد الأنجلو أمريكية في طبعتها الثانية المقننة دولياً للوصف الببليوغرافي، ويهدف هذا التحسين والتطوير إلى: المساعدة في إيجاد المصادر التي تقابل استراتيجيات البحث، والتمييز بين المصادر المختلفة التي لها نفس الخصائص بالتأكيد على أن المصدر يقابل المصدر الذي يتم البحث عنه، والإتاحة والاختيار للمصدر الذي يناسب احتياجات المستفيد بالوصول الدقيق والسريع إليه.

وفي عام 1945م أطلقت مكتبة الكونجرس مشروع مارك "تسجيلة الفهرسة المقروءة آلياً"، وفي عام 1967م بدأ المشروع الأنجلو أمريكي لتوحيد وتحسين بيانات بطاقات الفهرسة وتقنياتها دولياً حتى صدر مارك العالمي في طبعته الأولى عام 1977م، ثم في طبعته الثانية عام 1980م، ثم نتيجة التعاون بين كل من مكتبة الكونجرس الأمريكية والمكتبة الوطنية الكندية، تم التوفيق بين مارك الأمريكي ومارك الكندي وتم نشرها في طبعة واحدة عام 1999م تحت الاسم الجديد مارك 21 الذي يرمز للانتقال للقرن الواحد والعشرين، إذ يوفر هذا النظام الفهارس الموحدة وقواعد البيانات على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية في أكثر من نظام آلي، كما يتصف النظام بدقة أكبر

(1) هشام عبدالله العباس، المرجع السابق، ص22- 25.

(2) ربحي مصطفى عليان: الفهرسة، جامعة البحرين، كلية التربية، 1991، بتصرف ص20-21.

(3) Getting Ready for RDA without Panicking. Available at <http://www.radtoolkit.org/blog/511> (25/11/2015)

في إمكانية البحث وتبادل التسجيلات وقواعد البيانات بين المكتبات بسهولة، ويصب في مجال تحسين وتطوير العمليات الفنية بتطبيق القواعد والمعايير المقننة دولياً.<sup>(1)</sup>

كما أصدرت اليونسكو بالتعاون مع الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات "أفلا" في عام 1986م وثيقة لقياس جودة المكتبات العامة، ووثيقة أخرى لقياس جودة خدمات المكتبات الجامعية، وتتضمن الوثيقتين المعايير الموحدة في مجال المكتبات العامة والمكتبات الجامعية وأدوات تقييم خدمات هذه المكتبات.

وتغطي هذه المعايير التي وضعتها هذه الهيئات والمنظمات الدولية خمسة جوانب رئيسة لخدمة مختلف المكتبات ومراكز المعلومات، والمكتبات العامة بصفة خاصة، وهي:<sup>(2)</sup>

- 1- المجموعات (الكتب والمواد الأخرى).
- 2- الموظفون.
- 3- توفير المواد (الأجهزة ، الأثاث ...).
- 4- التسهيلات وأساليب الراحة والأنشطة.
- 5- المباني (الموقع والمساحة).

ومما لا شك فيه أن وجود المعايير الموحدة في مجال علم المكتبات المعلومات يحقق الكثير من توفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>(3)</sup>

- 1- تسهيل عملية التبادل الدولي ونقل المعلومات والخبرة بين المكتبات.
- 2- تحقيق المزيد من التبسيط والمرونة في الإجراءات والممارسات.
- 3- تجويد الخدمات المكتبية وإخراجها بكفاءة عالية.
- 4- التوحيد والتجانس في مخرجات العمليات الفنية.
- 5- الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.
- 6- الوصول بالإنتاج والخدمات إلى مستوى عال من الجودة.

---

<sup>(1)</sup> محمد فتحي عبدالهادي، مارك 21 والحاجة إلى تعريبه، Cybrarians Journal، ع2، 2004، من الموقع الالكتروني

(بتاريخ 2016/1/2): <http://www.Journal.cybrarians.info/index.php?option>

<sup>(2)</sup> معايير المكتبات العامة، ترجمة ليلي عبدالواحد الفرخان وميسون حبيب حسو: الجامعة المستنصرية (بغداد)، 1988.. ص9.

<sup>(3)</sup> صباح محمد كلو، المعايير الموحدة للمكتبات المدرسية وأهمية استخدامها، [الجامعة المستنصرية (بغداد)، 1999]، ص6.

كما عملت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو) على وضع مواصفتين حول التقييم في مجال المكتبات والمعلومات، وهما:

1- مؤشرات أداء المكتبات (الأيزو 11620)، ونشرت هذه المواصفة عام 1998م، وتنقسم لجزئين هما:<sup>(1)</sup>

أ- الجزء الأول (الجزء العام)، يتناول مجالات التطبيق، والمراجع، والتعريف بالمصطلحات، وإطار وصف مؤشرات الأداء للمكتبات واستخدامها.

ب- الجزء الثاني (الملاحق)، وتقدم مؤشرات أداء المكتبات، وصنفت حسب خدمة المعلومات، أو النشاط، كما تضم تفسيراً لكل المؤشرات كالمهدف ومجال تطبيقه، والتعريف به، وطريقة استخدامه، وتحليل نتائج القياسات والمصدر.

2- إحصائيات المكتبات (الأيزو 2789): نشرت عام 1991م، وتهدف للتعريف بالبيانات الإحصائية المساعدة على القيام بالمقارنة بين المكتبات في الدول المختلفة.

لذلك يمكن النظر إلى المواصفات والمعايير المكتبية على أنها قواعد أو إرشادات وصفية وكمية تساعد إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في التعرف إلى الحد الأدنى من المدخلات المتعلقة بالمواد والموارد البشرية والمادية ومدى جودة مخرجاتها من خدمات، ولذلك فإن تطبيق المعايير الموحدة في مجال العمل بالمكتبات، يعتبر من المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة ولإدارة الجودة الشاملة.

وتكمن أهمية هذه المعايير الموحدة في أنها توفر أداة عمل موحدة للمكتبيين للقيام بعملية التقييم بصفة مستمرة ومنتظمة، إذ يمكن إدراج هذه المؤشرات والمواصفات ضمن عملية التخطيط للمكتبات أو مراكز المعلومات وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيها، كما أنها تمكنها من مواجهة وملاحقة التغيرات التكنولوجية السريعة التي ترتبط بجودة الخدمة المقدمة، وخفض تكلفة هذه الخدمات وتحسينها بشكل مستمر، وإكساب المكتبات ومرافق المعلومات الميزة التنافسية فيما بينها، ولكون هذه المعايير والمواصفات الخاصة بالأيزو نموذج متكامل من المبادئ التي تفيد كل ما يتصل بالمدخلات والعمليات والمخرجات في النظام المكتبي (أوعية المعلومات، العمليات الفنية، الإتاحة والخدمات المكتبية)، وذلك لإنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة الخاص بها، إذ يعتبر العامل الأساسي لتقييم خدمات المكتبات هو جودة الخدمة (المنتج) من خلال استطلاع توقع المستفيد من جهة الجودة بما تحمله من مواصفات للعمل الجيد داخل المكتبة هدفها الرئيس تحقيق الجودة.

---

(1) International Organization for Standardization, Information and Documentation – library Performance Indicators: ISO 11620, ISO (Geneva), 2008, P.1-86.

ونظراً لأهمية هذه المعايير فقد حظيت باهتمام الكثير من المنظمات والهيئات وجمعيات المكتبات في مختلف دول العالم من أجل وضع وإقرار مجموعة من المعايير الموحدة للمكتبات ومراكز المعلومات المختلفة، وكذلك تطوير هذه المعايير سواء على المستويات العالمية أو الإقليمية أو المحلية مع المراجعة المستمرة لها للتأكد من مناسبتها وصلاحياتها لاحتياجات هذه الدول عند التطبيق من أجل النهوض بالمكتبات على اختلاف أنواعها بما فيها المكتبات العامة موضوع الدراسة.

إذ يُوضح "العباس" إلى أن الكثير من الدول أخذت بمفهوم الجودة الشاملة في المكتبات منها بريطانيا والدنمارك وأستراليا على وجه الخصوص حيث تطبق الفكرة في العديد من المكتبات الأكاديمية بأستراليا مثل مكتبات ملبورن، ومكتبات جامعة موناخ، ومكتبات جامعة فكتوريا للتكنولوجيا، ومكتبات جامعة الحدود الشمالية، كما أن الاستراليين قد توسعوا في التطبيق حيث امتد إلى مكتبة ولاية فكتوريا، والمكتبة العامة بمدينة سايد الأسترالية، وتعد شركة الاتصالات الأسترالية من أهم الشركات التي طبقت المفهوم على مركز مصادر المعلومات الوطني في عام 1990م.<sup>(1)</sup>

واعتقد إن المعايير المكتبية الموحدة بمثابة مبادئ لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهم الأدوات التي يمكن أن يستعان بها لتقييم وقياس وتخطيط خدمات المكتبات وتقويم أدائها وتحسينه وتطويره، كما أنها وسيلة للكشف بكل موضوعية وشفافية من خلال توفير المعلومات عن مواطن القوة والضعف في برامج المكتبات وسياساتها وعملياتها وخدماتها، بالإضافة إلى أنها ذات أهمية كبيرة عند التخطيط للخدمات المكتبية واتخاذ قرارات أفضل تتسم بالفاعلية والكفاءة لتطوير وتحسين ما هو متاح.

فإذا كان الهدف الرئيس للجودة الشاملة هو إرضاء المستفيدين والجمهور، فإن الهدف الرئيس للمكتبات وبخاصة المكتبات العامة هو إتاحة وصول المستفيد للمواد بأسرع وقت وأقل جهد، وما تنظيم المواد وتصنيفها وفهرستها وحوسبتها، إلا لتحقيق هذا الهدف: المستفيد وإرضاءه، لذلك كلما كانت الإجراءات المكتبية من عمليات فنية وإدارية تلتزم بالمعايير الدولية الخاصة بعلم المكتبات والمعلومات والوثائق، والتي تهدف إلى القياسات والتقييم والعمليات الفنية، كانت جودة العمليات والخدمات أفضل سواء للمستفيد الداخلي (الموظف) أو لمجتمع المكتبة وهو المستفيد الخارجي (الجمهور).

كما أرى أن من أسباب ظهور فكرة الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات، وخلق ثقافة ترتقي بمستوى الأداء، والتحسين المستمر للتغلب على المشكلات، والإسهام بطريقة مباشرة في تحقيق النتائج المرجوة، يرجع إلى:

#### 1- الوعي بأهمية المكتبات ومراكز المعلومات كوسيلة لاكتساب العلم والمعرفة والثقافة.

(1) هشام عبدالله العباس، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، مج 11، ع 1، 2005، ص 43.

2- التنافس بين المجتمعات للارتقاء بالمستوى النوعي للمعلومات والمعارف والتعلم لمواكبة التدفق العلمي والمعرفي.

3- حدوث التغيرات والتحولات العالمية، وتطوير الأهداف للمكتبات ومراكز المعلومات وربطها بأهداف المجتمع.

4- الاهتمام بالموارد البشرية الجيدة ذات الكفاءة لتحقيق التحسين والتطوير.

5- المطالبة بتحسين الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين.

6- اعتبار التعلم مدى الحياة أداة التنمية، مما يتطلب إتاحة الفرص للجميع.

كما بدأت في فترة التسعينيات من القرن العشرين تظهر معايير ومقاييس إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، وكان من أهم المفاهيم التي برزت في هذه الفترة المكتبة الموجهة بالمستفيد، أي المكتبة التي تضع متطلبات المستفيد نصب عينها بفهمها وتحديدها والعمل على تحقيقها، كما ظهر خلال هذه الفترة أيضاً مقاييس جودة خدمات المكتبات والمعلومات كمعايير نشأت لمجال المكتبات والمعلومات أو دخلت هذا المجال من تخصصات أخرى ولاقت قبولاً ونجاحاً كبيرين في تقييم خدمات المكتبات ومراكز المعلومات العالمية عند تطبيقها على خدماتها بهدف تحديد أوجه القوة والضعف في الأداء بحيث يمكن تحسينه والارتقاء به بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المكتبات ومراكز المعلومات.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تسعى مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى تحقيق الجودة، والوصول إلى مخرجات تتصف بالجودة العالية، والتي تحتم على المؤسسات والمنظمات انتهاج الأسلوب العلمي والإداري الهادف لمواجهة التحديات واستثمار الطاقات البشرية بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، والأساليب الإدارية المتميزة الكفيلة بتحسين كفاءتها وفعاليتها بتطبيق المعايير التي من شأنها التأكيد على أن جميع آليات عملها ومخرجاتها تتوافق مع ما وضع من أهداف من أجل تحقيق تطلعات المستفيدين، لذا فقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث تشير أدبيات الموضوع إلى عدم وجود تعريف جامع ومحدد، لذلك تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بطرق مختلفة، وهذا يرجع لحدائثة المصطلح نسبياً، وتنوع وتعدد المجالات التي يطبق فيها، وكذلك لاختلاف تخصصات القائمين على وضع هذه التعريفات؛ ولذلك تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، وسوف استعرض بعض أبرز التعريفات التي وضعت لهذا المفهوم بصورة عامة وشاملة، وماهية هذا المفهوم في مجال المكتبات والمعلومات؟.

ويتناول هذا المطلب التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة، وكذلك التعريف به في علم المكتبات والمعلومات، لذا ينقسم هذا المطلب إلى فرعين، هما:

### الفرع الأول: المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في علم المكتبات والمعلومات.

## الفرع الأول: المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة

ذهب بعض الباحثين والمختصين إلى تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مكوناً من ثلاث كلمات، وهي: (1)

**الإدارة:** وتعني القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الغايات والأهداف المرغوبة، وخلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات، والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة.

**الجودة:** وتعني الوفاء بمتطلبات ورغبات المستفيدين أو ما يفوق توقعاتهم.

**الشاملة:** وتعني أن تشمل الجودة كل جانب من جوانب العمل، بدءاً من احتياجات المستفيد، وانتهاءً بتقييم رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له، وذلك بمشاركة كل فرد في المنظمة في برنامج الجودة سواء بصورة فردية أو من خلال فرق العمل الجماعي.

ويُعرف "بسترفيلد" وآخرون إدارة الجودة الشاملة على أنها: فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة أو المنشأة، وكذلك هي تسخير الأساليب الكمية والموارد البشرية بهدف تحسين جميع العمليات في المنظمة وتجاوز احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية. (2)

بينما يُعرف "ديمنج" إدارة الجودة الشاملة بأنها: طريقة الإدارة المنظمة، وتهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا المستفيدين والعاملين ومتطلبات المجتمع. (3)

في حين يُعرف "جوران" إدارة الجودة الشاملة بأنها: عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة

---

(1) اعتمدت على هذه المصادر التالية:

- محمد بن عبدالعزيز الراشد، المرجع السابق، ص3.

- أحمد علي كنعان، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والمأمول، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، مج1، 2005، ص75.

- علي أحمد بن عبود، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس (القاهرة)، كلية التجارة، 2003، ص5.

(2) ديل بسترفيلد... [آخرون]؛ ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود (الرياض)، 2004، ص3.

(3) مدحت أبوالنصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، 2008، ص64.

وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من أعمال الهدر في المنظمة.<sup>(1)</sup>

كما يُعرف المعهد البريطاني للمعايير القياسية إدارة الجودة الشاملة على أنها: الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تسخير كافة الموارد البشرية والمادية للمنظمة لتحقيق كل احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المنظمة معاً.<sup>(2)</sup>

بينما عرفت المنظمة الأوروبية لضبط الجودة إدارة الجودة الشاملة بأنها: مجموعة من الخصائص والصفات التي تجعل الخدمة والمنتج قادراً على الإبقاء باحتياجات ورغبات المستخدمين والاعتماد على جودة التصميم والمطابقة.<sup>(3)</sup>

أما المنظمة الدولية للمعايير القياسية (الأيزو) . معيار الأيزو رقم 8402-1994 . فتعرفها على أنها: فلسفة إدارية منظمة تركز على تكامل الخصائص والمعالم المرتبطة بمنتج أو خدمة على أساس مشاركة جميع العاملين بما يؤدي إلى تلبية احتياجات ومتطلبات المستخدمين، وتحقيق رضا جميع العاملين بالمنظمة والمجتمع، وتهدف إلى النجاح على المدى الطويل.<sup>(4)</sup>

ويُعرفها "معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي" على أنها: تادية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى التحسن في الأداء.<sup>(5)</sup>

في حين تُعرف وزارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها: مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتسم فيها تلبية حاجات المستفيد في الوقت الحاضر والمستقبل.<sup>(6)</sup>

ويُعرف كل من "كوبمان" و"هال" إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء المستفيد لإشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسن المستمر

---

(1) مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص64.

(2) David Hoyle, Quality Management Essentials, Butterworth-Heinemann (Oxford, United Kingdom), 2007, P.200.

(3) علي عبدالصمد خضير، المرجع السابق، ص 588.

(4) Tilo Pfeifer: Quality Management, Strategies, Methods, Techniques, Carl Hanser Verlag (Munich, Germany), 2002, P.5.

(5) أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. مجلة رسالة الخليج العربي (الرياض)، ع50، س14، 1994، ص25.

(6) Total Quality Management Master Plan, United States Department of Defense (Washington, D.C.), August 1988, p.1.



في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين جمهور المستفيدين والعاملين والولاء المتبادل بينهما.<sup>(1)</sup>

ويُعرف "جابلونسكي" إدارة الجودة الشاملة على أنها: شكل تعاوني لإنجاز الأعمال وتحقيق الرضا الدائم للجمهور، بالتوافق التام مع متطلباتهم، وذلك من خلال إيمان جميع العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتفعيل عناصرها (الأدوات، والتقنيات، والتدريب) بما يكفل تحسناً مستمراً في العمليات داخل المنظمة عن طريق فرق العمل، وجودة عالية في المنتجات والخدمات المقدمة.<sup>(2)</sup>

ويرى "هوفر" وزملاءه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب المستفيدين عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.<sup>(3)</sup>

كما عرفها "ريللي" بأنها: تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات المستفيد.<sup>(6)</sup>

وهناك من يُعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وأشخاصها وعملياتها وبيئاتها، من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب منضبط، يركز على التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ الرضا للمستفيد من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب والتدريب.<sup>(4)</sup>

كما يؤكد البعض على أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة يركز على الجودة الشاملة ويبني على مشاركة جميع الأفراد والعاملين، وكذلك جميع الأقسام والوحدات والإدارات، ويستهدف تحقيق النجاح طويل المدى من خلال إرضاء المستفيدين، وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة والمجتمع المحيط.<sup>(5)</sup>

(1) مدحت أبوالنصر، المرجع السابق، ص 65.

(2) جوزف جابلونسكي؛ ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (القاهرة)، 1996، ج 2، ص 26.

(3) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 76.

(6) مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة: دار صفاء للنشر (عمّان)، 2001، ص 35.

(4) محمد بن عبدالعزيز الراشد، المرجع السابق، ص 3.

(5) محمد عبدالغني حسن، إدارة الجودة الشاملة في التدريب: تطبيقات ISO 9000 في التعليم والتدريب، ط 1، مركز تطوير الإدارة الإدارية والتنمية (القاهرة)، 1996، ص 16.

ويؤكد كل من "سميث ولويس" على أن إدارة الجودة الشاملة هو اكتشاف ذاتي للأخطاء أو المشكلات للتخلص منها، فبدلاً من أن تلجأ الإدارة إلى اللوم والتوبيخ، عليها أن تبحث عن الأسباب الحقيقية للمشكلات، وطريقة التخلص منها، مع تأكيدهما على أن إدارة الجودة الشاملة تعد عملية شاملة تشمل العمليات والوظائف، وأنها مسئولية الجميع، وأن كل فرد مسئول عن جودة عمله وجودة المؤسسة ككل؛ حتى تؤمن الأداء الصحيح للعمل بأسلوب مثالي تجنباً للأخطاء وتقديم خدمات ممتازة عالية الجودة للمستفيدين.<sup>(1)</sup>

وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة تعني أن كل أنشطة وأدوات ومستويات إدارة المؤسسة ينبغي أن تصبح متفانية ومكرسة بالكامل لخدمة الهدف من تحقيق أرفع مستويات الأداء طبقاً لما يطلبه ويتوقعه الجمهور أو المستفيدين في داخل أو خارج المؤسسة، بعد أن يتم التأكيد على الإستراتيجية التي سوف يتبعونها جميعاً في هذا السبيل، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب جودة الأداء والقيادة لضمان كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالأسلوب الذي يؤكد تحقيق كفاءة عالية وراسخة في الأداء مع ضمان التطوير المستمر.<sup>(2)</sup>

وباستقراء التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة والإسهامات المختلفة للباحثين والمفكرين في هذا المجال، وجدت أن هذا المفهوم يحمل معانٍ كثيرة بالنسبة للباحثين والمختصين، ولا يوجد اتفاق تام عليه، حيث أن لكل باحث في مجاله مصطلحاته الخاصة، وبالرغم من اختلافها من حيث الشكل والمنطق إلا أنها تحمل سمات وخصائص وأبعاداً تميزها بوضوح كما أنها تتفق من حيث الجوهر والمضمون، ولعل أبرز هذه المعاني:

- . نظام إداري متكامل لتحقيق الأهداف.
- . أهمية القيادة الفاعلة في دعم جهود التحسين والتطوير ونشر ثقافة الجودة.
- . المشاركة والتعاون وبناء فرق العمل في المنظمة.
- . مشاركة كل فرد في المنظمة في عملية التحسين، والتزامهم بكفاءة الأداء والجودة.
- . تحقيق النتائج المستهدفة من الأداء.
- . توجيه التركيز إلى تحقيق رضا المستفيدين واحتياجاتهم حاضراً ومستقبلاً.
- . إخضاع العاملين للتدريب المستمر.
- . خفض نسبة الأخطاء والقضاء على المعوقات والمشكلات من أول وهلة.

<sup>(1)</sup> R. G. Lewis & D. H. Smith, Total Quality in Higher Education, St. Luice Press (Florida), 1994, P.28.

<sup>(2)</sup> أحمد إبراهيم أحمد، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، ط1، دار الفكر العربي (القاهرة)، 2007، ص 98-99.

- . التحسين والتطوير المستمر من خلال المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات.
- . المطابقة مع مواصفات تصميم المنتج أو الخدمة.
- . التأكيد على أهمية المستفيد في عملية التقييم للخدمات أو المنتجات.
- . أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى وبصفة مستمرة.
- . أسلوب وفلسفة إدارية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

كما يتضح من استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها مطلب وغاية يسعى الجميع لتطبيقها بالرغم من عدم الاتفاق على تعريف مقنن لها، فهي مزيج من العمليات التي تحقق أهداف المؤسسة وتلبي احتياجات المستفيد وتوقعاته، وتخضع لعملية تخطيط شامل ولمراقبة التنفيذ ومتابعته وصولاً إلى تقويم العمل للتحقق من مدى التحسين المستمر للعمليات، كما أنها تحقق للمؤسسة الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في التحسين والتطوير، وعلى ذلك يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية وفلسفة إدارية متكاملة ومنظمة، تعني بتحسين كافة العمليات والإجراءات والخدمات وفقاً لآليات محددة ومواصفات ومعايير متفق عليها مما يساعد على القيام بالوظائف في المؤسسة على الوجه الأكمل وبشكل شامل ومتكامل مع الاهتمام بالمستفيد واحتياجاته والعمل بأقصى طاقة للوصول إلى رضاه وإشباع رغبته.

وبمعنى آخر أن إدارة الجودة الشاملة سلوك منظم مرتبط بمعايير تنظيمية قادرة على تطويع مهارات وقدرات وإمكانيات العاملين بهدف تحسين وإخراج أو إنتاج منتج أو خدمة متميزة، وتكون قادرة على مواكبة تطورات العصر والتفاعل معها، وتحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين.

## الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في علم المكتبات والمعلومات

بما أن إدارة الجودة الشاملة قد دخلت بقوة في القطاع الخدمي بهدف التطوير والتحسين بصفة دائمة ومستمرة، وتحقيق رضا المستفيدين، فأنها بلا شك تكون ذات فاعلية كبيرة في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات لتحقيق جودة خدماتها ومواجهة التحديات العامة، إذ لا يختلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات عن مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى، فمن وجهة المكتبيين والمتخصصين والتي أسترخصها تتناول العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها، والتي يمكن تطبيقها والأخذ بها في مجال المكتبات والمتمثلة في:

إذ يرى "كيندراي" أن إدارة الجودة الشاملة هي: عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين ثم العمل على تحسين الخدمات المقدمة لهم، ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات.<sup>(1)</sup>

أما "الهادي" فيرى أن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية لإدخال ثقافة التحسين المستمر، وهذا يرتبط بالتخطيط للخدمة وتصميمها وإنتاجها وبنها ونقلها للمستفيد بفاعلية وكفاءة.<sup>(2)</sup>

ويؤكد "همشري" بأن إدارة الجودة الشاملة أضحت في المدخلات والمخرجات والخدمات هدفاً أساسياً للإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات بغرض تحقيق الإنتاجية العالية، والأداء المتميز، والكفاية المنشودة والرضا للعاملين والمستفيدين.<sup>(3)</sup>

أما "الترتوي" و"أغادير" فيشيران إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بأنها: الوفاء باحتياجات المستفيدين والخدمات المقدمة لهم، والعمل على تحسين هذه الخدمات لرفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات، وأنها الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم، وللبرامج والأنشطة المجتمعية، وكذلك للإدارات التي تتبع المكتبة.<sup>(4)</sup>

كما تُعرف "أبوحميد" أيضاً إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بأنها الالتزام بمنهج إداري وتنظيمي شامل مبني على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية بهدف تلبية احتياجات المستفيدين في المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة مع العمل على التحسين المستمر لها.<sup>(5)</sup>

---

(1) محمد عوض الترتوي، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر (عمّان)، 2006، ص206.

(2) محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص164.

(3) عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر (عمّان)، 2001، ص107.

(4) محمد عوض الترتوي، أغادير عرفات جويحان، المرجع السابق، ص205.

(5) هدى بنت صالح أبوحميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2006، ص19.

في حين يُعرف "عبيد" إدارة الجودة الشاملة من منظور علم المكتبات والمعلومات على أنها: مجموعة من المعايير والمواصفات التي تساعد المكتبات ومؤسسات المعلومات على الظهور وتقديم العمليات الفنية وخدمات المعلومات بشكل جيد لتحقيق متطلبات المستفيدين المتمثلة في الأداء الجيد، وهو قدرة المكتبات على القيام بالوظائف المطلوبة على الوجه الأكمل والشكل اللائق لها لخدمة المستفيد وسرعة تقديمها بشكل فعال وفي الوقت المناسب لحظة طلبها، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعني أسلوب تفكير، ومنهج عمل، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات ومراكز المعلومات، وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين، كما أنها استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات ومراكز المعلومات، لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز رؤيتها المستقبلية وتوجهاتها ورسالتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.<sup>(1)</sup>

وعُرفت إدارة الجودة الشاملة أيضاً باعتبارها أداء العمل بمراكز المعلومات والمكتبات وفق معايير ومواصفات قياسية، وتستند في ذلك على كفاءة العاملين في إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة بصورة فردية أو جماعية بشكل يحقق الإشباع لدى المستفيدين منها.<sup>(2)</sup>

لذا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات تعني القدرة على تقديم خدمة مكتبية متميزة وبمستوى عالٍ من النوعية المطابقة للمواصفات والمعايير المحلية والإقليمية والدولية من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة للوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين منها، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق الرضا والطموح لديهم، ويحقق أيضاً أهداف وغايات المكتبات ومراكز المعلومات.

وانطلاقاً مما سبق فإن الجودة في مجال المكتبات والمعلومات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة تصف بأنها:<sup>(3)</sup>

1- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.

2- تسعى من خلاله المكتبة إلى تقديم الأفضل دوماً للمستفيدين من أجل كسب ثقتهم ورضاهم.

---

(1) عصام محمد عبيد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية (الإسكندرية)، 2008، ج1، ص58.

(2) عبدالملك السبتي، تطبيق نظم الجودة في المؤسسات التوثيقية، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت)، 2003، ص228.

(3) منى علي سيف القحطاني، عبدالله علي محمد إبراهيم، نادية محمد شريف، ضوابط ومعايير الجودة في إنتاج المقررات الالكترونية للمساهمة في بناء مجتمع المعرفة: دراسة تحليلية ... جامعة نجران، رسالة الخليج العربي (الرياض)، ع136، ص36، 2015، ص88-90.

- 3- تسعى لإدخال السعادة والرضا إلى نفوس الأعضاء والمستفيدين.
  - 4- لها علاقة بتوقعات المستفيدين من حيث الدقة والإتقان.
  - 5- الأداء المتميز وتقديم الخدمة في الوقت المناسب، وبتكلفة مناسبة.
  - 6- مؤشراً لعدد من الجوانب أهمها: خلو الخدمة المكتبية من العيوب والأخطاء، تصميم متميز للعمليات، رقابة فاعلة على كل شيء، خلو العمل من التداخل والازدواجية، تميز في تخطيط الوقت وتنظيمه واستثماره، استخدام فعال للموارد البشرية والمادية، انخفاض نسبة الهدر إلى أدنى مستوى، والسرعة في الأداء.
  - 7- معيار لتقييم النجاح في كل الخدمات المكتبية.
  - 8- مؤشر لمعرفة تحقيق الأهداف؛ وذلك لأن تحقيق الرضا لدى المستفيدين من خلال الخدمات المكتبية المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.
- إما إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المكتبيين فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
- 1- أسلوب تفكير، ومنهج عمل، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات ومراكز المعلومات.
  - 2- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمكتبات ومراكز المعلومات.
  - 3- استراتيجية تهتم بتغيير الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وقيمتها الشخصية والتنظيمية.
  - 4- ليست هدفاً محدداً بل هدف متغير يسعى إلى التحسين والتطوير المستمر، وتؤكد على الالتزام الجميع بمبادئ الجودة الشاملة كما تؤكد على أهمية اندماج هذه الفلسفة مع بنية المكتبة؛ لتحقيق أعلى جودة ممكنة وإيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة.
- وباستقراء التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة بصورة عامة وما طرحته من وجهات نظر مختلفة يكمل بعضها بعضاً، ولا يوجد بينها تعارض، يمكن أن يخرج بمجموعة من الاستنتاجات التي قد توضح هذا المفهوم في تخصص المكتبات والمعلومات، لذا أرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتلخص فيما يلي:
- 1- هدف متغير يسعى إلى التحسين والتطوير المستمر بمشاركة جميع الأفراد لتحقيق أعلى جودة ممكنة وإيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة.

<sup>(1)</sup> عصام محمد عبيد، المرجع السابق، ص60.

- 2- الأسلوب القيادي الذي يحقق الاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية بهدف تحسين مستوى الخدمات المكتبية والأنشطة والفعاليات، مما يحقق رضا المستفيدين، الذي يعتبر أهم أهداف المؤسسات الخدمية والمعلوماتية.
- 3- مدخل للتطوير المستمر والشامل لكافة المراحل والمستويات والأداء في المكتبات، والتي تعد مسئولية جماعية للإدارة والأقسام، سعياً لإشباع حاجات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة، وأداء ذو كفاءة وجودة عالية بصفة مستمرة.
- 4- مدخل إداري نتج عن المتغيرات العالمية والمحلية المتلاحقة في إطار الثورة المعلوماتية، يركز على تقديم خدمات مكتبية بمستوى عال من النوعية المطابقة للمواصفات والمعايير من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة للوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ويحقق الرضا لديهم.
- 5- فلسفة إجرائية مبنية على مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الجميع من إداريين واختصاصيين وفنيين في خلق ثقافة تنظيمية، هدفها الجودة، وتهتم بوعي المستفيد ورأيه في الخدمات المقدمة له.
- 6- نظام إداري للتحسين والتطوير من خلال تحديد أسباب القصور والمعوقات أو المشكلات لنقائها والتخلص منها لأجل تحسين الخدمات المكتبية وأدائها بصورة متميزة، وتقوية القدرة التنافسية لها.
- 7- استراتيجية تهتم بدراسة وتغيير وتطوير الإجراءات الإدارية السائدة، ونظم العمل بصفة مستمرة لتحل محلها ثقافة إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بتفويض السلطة وإتاحة الفرصة للعاملين في المساهمة والمشاركة بعملية التحسين والتطوير.
- 8- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل بيئة تنافسية للمكتبات.
- 9- مجموعة من المبادئ والإجراءات الكفيلة بتوفير التوجيه والإرشاد لأداء مختلف الأعمال والعمليات والأنشطة اللازمة لإدارة المكتبة، والاستجابة لاحتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين أو تجاوزها من خلال الاتصال المباشر بهم لتقييم الخدمات والأنشطة المكتبية.
- 10- منهج علمي مبني على القيادة الفاعلة والعمل الجماعي والتدريب المستمر لتطوير أداء المكتبة والعاملين فيها بجانب اعتماد الابتكار والإبداع والتحفيز ودعم الاتصال وإزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة في المكتبة؛ بهدف تقديم خدمات تلبي طموح واحتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم.

## المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يأتي من كونها منهج إداري شامل للتحسين والتطوير، لذا تنتهج المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والصناعية والخدمية هذا المفهوم من دوافعها لتحسين أدائها الإداري والفني، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، فلا تستطيع أي منظمة من أن تصمد في وجه المنافسة إلا بسعيها إلى إرضاء الجمهور والمستفيدين، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية وبشكل مستمر ودائم، ولن يكون ذلك إلا من خلال استراتيجية متكاملة تهدف إلى تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة المنتج أو الخدمة وسعيًا إلى مضاعفة استفادة المستفيدين من كافة جهودها التنظيمية والإدارية والإنتاجية.

ويتمثل الهدف الرئيس من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في تطوير وتحسين جودة مخرجاتها من السلع والخدمات، وتخفيض كل من الوقت والجهد الضائعين، وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين كسباً لرضاهم، إضافة إلى تخفيض التكاليف.<sup>(1)</sup>

وتشكل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سياسة العمل وفقاً لهذا الأسلوب الإداري الحديث من التركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين من المؤسسة، والتركيز على العمل الجماعي بين أقسام المؤسسة المختلفة، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وتمكين العاملين من أجل التحسين والتطوير للخدمات وأداء العمل بصورة مستمرة للحفاظ على جودة الأداء والخدمة وزيادة الإنتاجية.

وعليه تتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة من البحث عن التميز، فمفهوم ثقافة الجودة الشاملة يعتني بالمدخلات والعمليات والمخرجات بتوليد تغذية راجعة يتم استخدامها لضبط كل من المدخلات والعمليات والاستجابة للبيئة المتواجدة بها المكتبة تحقيقاً لجودتها، ولا شك فيه أنه يوجد العديد من الفوائد والأهمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يجعل لها من الأهمية ما لا يمكن إنكارها في تطبيقها بالمكتبات ومراكز المعلومات، وهذا يقتضي مني استعراض أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

ولتوضيح أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، هما:

**المطلب الأول:** أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

**المطلب الثاني:** مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

<sup>(1)</sup> أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية (القاهرة)، 2008، ص48.



## المطلب الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

تشكل الجودة عاملاً أساسياً لنجاح المكتبات بمختلف أنواعها ولا سيما المكتبات العامة؛ وذلك لما لها من دور في استغلال كافة الموارد المادية والبشرية والمالية وتحقيق التنافسية في جودة الخدمات المكتبية التي تقدمها لضمان تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين أو تجاوز توقعاتهم عن احتياجاتهم المعرفية والثقافية والبحثية وإشباعها، فالمكتبات تعمل في إطار اجتماعي نشط فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين منها وتتأثر بحاجاته ورغباته وسلوكه، كما لا يمكنها العمل بمعزل عن المجتمع الخارجي بتأثراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية وغيرها، فالجودة تقدم اتجاهات إيجابية وسليمة نحو العمل من خلال بيئة العمل الداخلية والأنظمة وتكون مثمرة للعطاء من خلال تحسين وتطوير وتجويد الخدمات التي تهم المستفيد، بالإضافة إلى أن التواصل مع مجتمع المكتبة يساعد كثيراً على تقييم الخدمات المقدمة، أي أن المكتبات تسعى للموازنة بين تحقيق أهدافها وبين أهداف العاملين فيها والسعي إلى تهميتهم مهنيًا وإلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وإلى إطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم بما يعود على المجتمع بالفائدة والخير.

وبما أن المكتبات باختلاف أنواعها مؤسسات متفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية وذات أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة الموارد المادية والبشرية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية . التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه، والرقابة والضبط . على الوجه الأفضل والأكمل، ويأتي تبني المكتبات لإدارة الجودة الشاملة والأخذ بمبادئها ومعاييرها من دوافعها لتحسين أدائها الإداري والفني وتحسين جودة خدماتها، فلا تستطيع أي مكتبة أن تصمد في وجه المنافسة إلا بسعيها إلى إرضاء المستفيدين وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم بدرجة عالية وبشكل مستمر ودائم، ويكون ذلك من خلال إستراتيجية متكاملة وإدارة ذات كفاءة عالية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك لا غنى للمكتبات بأنواعها المختلفة عنها لتحقيق الأهداف التالية:<sup>(1)</sup>

- 1- تنفيذ السياسة الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- 2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف بالاختيار المناسب للعاملين وتهميتهم مهنيًا، وتطوير القيادات المكتبية.
- 4- مساعدة المكتبة على التعرف على مستوى أدائها وتحسين جودة خدماتها.

<sup>(1)</sup> وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات والمعلومات = Administration & Management of Libraries & Information Centers، ط2، دار المسيرة (عمان)، 2012، بتصرف ص22-23.

- 5- الارتقاء بالمُناخ التنظيمي إلى المستوى الأمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، وزيادة الإنتاجية والثقة والاحترام بين جميع مستويات العاملين في المكتبة.
- 6- الموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية وإزالة المعوقات بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 7- إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين مصادر المعلومات بأشكالها المتنوعة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.
- 8- تكريس منهج التحسين والتطوير التنظيمي المتكامل الذي يركز على كون المكتبة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المكتبات ومراكز المعلومات ذات العلاقة الموجودة في المجتمع.
- 9- تحقيق الكفاية الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال والأفراد العاملين بغرض تحقيق أهداف المكتبة ورضا المستفيدين.
- 10- مواكبة المستجدات والتطورات الحديثة في علم المكتبات والمعلومات والعلوم ذات الصلة من أجل التطوير الدائم لمخرجاتها.

ويرى "العزاوي" أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وأن الالتزام من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المؤسسة أصبحت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون المستفيدين الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المؤسسة.<sup>(1)</sup>

كما أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المكتبات والمؤسسات الخدمية التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، حيث أنها وسيلة قوية لتحقيق رضا المستفيد، وتحسين المنتج أو الخدمة، وتخفيض التكاليف، وتحقيق الربح، وتعزيز وضعها التنافسي في السوق والمجتمع بجانب توفير الخدمة وفق متطلبات المستفيد من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

<sup>(1)</sup> محمد عبدالوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر (عمّان)، 2005، ص46.

إذ يرى كل من "تونسيد" و"جيبهاردت" إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- الالتزام بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة على المدى القصير والطويل.
  - 2- توفير السلع والخدمات للمستفيد بشكل مستمر، وضمن تكلفة أقل، وجودة عالية، ووقت مناسب، مما يضمن جذب المزيد من المستفيدين في المستقبل والمحافظة على المستفيدين الحاليين.
  - 3- الاهتمام بمشاركة العاملين مع الإدارة في مختلف أنشطة المنظمة، وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين ورفع روحهم المعنوية.
  - 4- زيادة الفاعلية التنظيمية، وتخفيض الأخطاء، بحيث يكون الأداء السليم من أول مرة.
- ويشير "العنزي" إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف المؤسسات ومن ضمنها المكتبات يرجع إلى:<sup>(2)</sup>
- 1- خفض التكلفة وزيادة الربحية.
  - 2- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات المستفيدين والوفاء بها.
  - 3- تحقيق التنافسية في السوق، والحصول على بعض شهادات (الأيزو 9000).
  - 4- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
  - 5- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبأهدافها ومنتجاتها وخدماتها بتنمية الشعور بالانتماء والولاء.
  - 6- توفير المعلومات للعاملين وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل، مما يسهم في رفع الوعي بالجودة ونشرها داخل المنظمة.
  - 7- تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات والأقسام والمؤسسة ككل، والتغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذو جودة عالية.
  - 8- تحسين سمعة وصورة المؤسسة في نظر الجمهور والعاملين.
  - 9- انخفاض شكاوى المستفيدين من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم

---

<sup>(1)</sup> باتريك تونسيد، جون جيبهاردت؛ ترجمة بيت الأفكار الدولية، كيف تحقق الجودة، بيت الأفكار الدولية (الرياض)، 1998، ص198.

<sup>(2)</sup> نواف سعد جارد العنزي، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، جامعة الملك سعود (الرياض)، 1999، ص21.

وقد أشار "ديمنج" إلى أن إعطاء الجودة الشاملة أهمية كبيرة؛ لأن الجودة تعد مسئولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية، وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات تعتبر متداخلة ومتفاعلة في تنشيط حركة الجودة الشاملة، وهي: (1)

- 1- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء والعطلات والتوقفات في دورة العمل، وإعادة التصنيع التي ترافق عمليات الإنتاجية، وهذا من شأنه يؤدي إلى تحسين الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والوقت، والتي تؤدي بدورها إلى:
- 2- تحسين وتطوير الإنتاجية، والتي تؤدي بدورها إلى:
- 3- زيادة الحصة السوقية وتحسين الجودة وملائمة الأسعار، والتي تؤدي إلى:
- 4- زيادة الربحية والتي تؤدي إلى تحقيق ثبات واستقرار المنظمة في نشاط الأعمال، وهذا يؤدي إلى:
- 5- نتائج تطويرية مستمرة في العمل الإنتاجي.

وترتكز أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات على عدة عناصر أساسية منها: الإدارة المكتبية التي يقع على عاتقها عبء نقل وتبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات، والجوانب المادية لبيئة المكتبة والتسهيلات والموارد البشرية من حيث الاستخدام الفاعل والمثمر لكافة هذه المصادر، وجودة التفاعل بين العاملين والمستفيدين مما يؤدي إلى إنتاجية عالية وانجازات كبيرة وإلى تغييرات في نوعية الخدمات المقدمة، مما يساهم في التأثير على الانطباع الذهني للمستفيدين عن المكتبة، وتعمل هذه العناصر مع بعضها متكاملة لتحقيق الجودة في المكتبات وإدخال ثقافة التحسين المستمر في المكتبات، وهذه التحسينات تتوازن مع مبادئ ومعايير الجودة والأخذ بها في المكتبات ومراكز المعلومات؛ نظراً لتطور التقنيات التعليمية مما يجعل الجودة الشاملة أمراً لا يستساغ معه ممارسة العمليات التعليمية والبحثية وخدمات تنمية المجتمع بالأساليب التقليدية التي تفتقد عنصر الجودة، ولا تصمد للمنافسة من المؤسسات ومراكز المعلومات البحثية والمعلوماتية التي استوفت شروط ضمان الجودة.

ويؤكد "العنزي" (2) على أن فلسفة الجودة تهدف إلى إيجاد فرصة أفضل للمنافسة بالتركيز على ما يهم المستفيد من خلال الخدمة المقدمة، فإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متميزة لا يمكن أن تنجح إلا إذا توافرت لها البيئة والمناخ الملائم لتطبيقها، لذلك يتعين التخطيط السليم لهذه العملية وفقاً لاحتياجات المكتبة والعاملين فيها قبل القيام بتنفيذها واستمرارها يكون باستمرار الدعم المتواصل من جانب الإدارة والعاملين.

(1) خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص77.

(2) نواف سعد جارد العنزي، المرجع السابق، ص20.

ولهذا تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ولا سيما المكتبات العامة موضوع الدراسة لكونها نشاطاً غير منفصلاً عن العمل المكتبي والأداء الإداري الذي يهدف إلى التحسين المستمر في أداء العمليات وجودة الخدمات، وتساند إدارة الجودة الشاملة العمل الإداري في إدارة الأعمال والخدمات المكتبية بطريقة صحيحة للوقاية من الأخطاء التي قد تحول النتائج في اتجاه معاكس لرضا المستفيدين واستخدام المصادر والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة، كما تقدم إدارة الجودة الشاملة للإدارة المكتبية رؤيا ومنظور جديد لإدارة المكتبات يتم من خلالها الاهتمام بكل الأنشطة والمبادرات والعمليات التنظيمية في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات ما هي إلا مجموعة من المعايير والمواصفات التي تساعد المكتبات ومراكز المعلومات على تقديم العمليات الفنية وخدمات المعلومات بشكل جيد وفاعل لتحقيق متطلبات المستفيدين والمتمثلة في الأداء الجيد والتميز، وهو قدرة المكتبات ومراكز المعلومات على القيام بالوظائف المطلوبة على الوجه الأكمل والشكل اللائق لها لخدمة المستفيد وسرعة تقديمها بشكل فاعل وفي الوقت المناسب لحظة طلبها، والتي تتحقق عندما يفوق الأداء الفعلي للخدمة عن مستوى التوقعات بالنسبة لها، ولتحقيق متطلبات المستفيدين والباحثين من المكتبات ومراكز المعلومات في الجودة يتطلب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العاملين بها والمكلفين بتطبيق هذا المفهوم طبقاً للمعايير والمواصفات القياسية الدولية والتي تقرها الجودة الشاملة داخل مجتمع المكتبات ومراكز المعلومات.

ويمكن بيان وتقدير أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال أهدافها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، وهي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- 1- التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل الأجل للمكتبات ومراكز المعلومات.
- 2- بناء القدرات المؤسسية للمكتبات ومراكز المعلومات.
- 3- تحديد رؤية ورسالة للمكتبات ومراكز المعلومات.
- 4- ضبط وتطوير النظام الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات.
- 5- توفير إدارة مالية جيدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقسم التزويد وتنمية المقتنيات بالمكتبات ومراكز المعلومات.
- 6- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمكتبات ومراكز المعلومات.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- علي عبدالصمد خضير، المرجع السابق، ص590.  
- عصام محمد عبيد، المرجع السابق، ص59.

7- تحسين بيئة العمل وأداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، وتشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

8- تغيير وتطوير في أسلوب الإدارة وجودة الأداء بالمكتبات ومراكز المعلومات، والتقليل من إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام والخدمات للمستفيدين، وخفض التكلفة.

9- إرضاء المستفيدين من المكتبات والباحثين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة والمختلفة.

10- تغيير مفاهيم واتجاهات العاملين نحو المهنة مما يضيف على بيئة العمل الفاعلية والإنتاجية.

11- تنمية الموارد البشرية العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

12- تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات بحسب احتياجات ورغبات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات.

13- تقويم الأداء بالمكتبات ومراكز المعلومات.

وللجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمات والمؤسسات باختلاف أنشطتها أو على مستوى الجمهور والمستفيدين، وبحسب ذلك أيضا على المكتبات العامة، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجاتها وخدماتها، وتحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

1- سمعة المكتبة (المنظمة): تستمد المكتبة شهرتها من مستوى منتجاتها وخدماتها، وهذا يتضح من خلال العلاقات التي تربطها مع الموردين والمجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم وكفاءتهم، فإذا كانت الخدمات ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة وبالتالي تحقق المكتبة الشهرة والسمعة، والتي تمكنها من المنافسة واستقطاب المستفيدين والباحثين، وتقليل شكاوى المستفيدين من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها، وتحقيق شعار الجودة الذي ينص على: جودة عالية بأقل التكاليف.

2- المنافسة العالمية: أن التغيرات الاقتصادية والسياسية تؤثر بشكل كبير على عملية تبادل المنتجات والمعلومات والوثائق لشدة المنافسة، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل مكتبة (منظمة) إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق القدرة على المنافسة العالمية وزيادة الربحية، والحصول على موضع قدم في مجال البحث والثقافة.

<sup>(1)</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر (عمان)، 2006، بتصرف ص 32-33.

3- المسؤولية القانونية للجودة: كل مكتبة (منظمة) تكون مسئولة قانونياً عن كل ضرر يصيب المستفيد من جراء استخدامه لمنتجاتها أو الاستفادة من خدماتها، ونلاحظ أن هناك الكثير من القضايا في المحاكم تتعلق بمنتجات ذات تصميم غير مناسب أو لخدمات غير جيدة.

4- حماية المستهلك: أن تطبيق الجودة في أنشطة المكتبة (المنظمة) ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري والتزوير، ويعزز الثقة في منتجات وخدمات المنظمة، فعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى أحجام المستهلكين عن طلب خدمات أو منتجات المنظمة، إذ أن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج أو الخدمة من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية أدى إلى ظهور جماعات حماية المستهلك لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً، إذ أن متطلبات المستهلك تتمثل في مظهر جيد للمنتج أو الخدمة، والخلو من العيوب.

5- التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء والعيوب وتلافيها لتجنب كلفة إضافية، فالجودة تتطلب أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات بتقليل نسب التلف أو كلفة الصيانة أو إعادة الإنتاج وبالتالي تقليل التكاليف.

ولعل أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح عندما نقارنها بالإدارة التقليدية، والجدول رقم (1) يوضح الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.<sup>(1)</sup>

### جدول (1)

#### مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ويتصف بالجمود	أفقي مرن وأقل تعقيداً
التوجه	نحو الإنتاج وتخفيض التكاليف	نحو رضا المستفيد الخارجي وتحسين الجودة
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
أسلوب العمل	العمل الفردي	العمل الجماعي (فرق العمل)
التخطيط	قصير المدى	طويل المدى
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
الموظفون والتدريب	عناصر ذات كلفة (مورد باهظ الثمن)	عناصر استثمار / أصل استراتيجي
جهود التحسين	وقت الحاجة	مستمر ودائم
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
طبيعة العمل	التركيز على النتائج	التركيز على العمليات، والأنظمة التي تقود إلى النتائج المميزة
مسئولية الجودة	فردية محصورة في جهة واحدة	مسئولية جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعليم وتسهيل المهام
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرّب والمعلم
أسلوب القياس والتقييم	يستخدم للحكم على النتائج	يستخدم في عمل التحسينات والتطوير

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- فريد عبدالفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب (القاهرة)، 2000، ص24.
- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (لندن)، كلية إدارة الأعمال، 2012، ص95-96.
- محمد علي عبدالعزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، الغرفة التجارية الصناعية (جدة)، 2004، ص6.
- حسن صادق عبدالله، الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم، جامعة البحرين، 2005، مج1، ص242.



وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
اتخاذ القرارات	مركزي، من خلال قمة الهرم، وتبني على الخبرة والأحاسيس والمشاعر	غير مركزي، بصورة جماعية، وتبني على معلومات وبيانات (الحقائق)
حل المشكلات	عن طريق المديرين، مبدأ علاجي (بعد حدوث المشكلة)	فرق العمل، مبدأ وقائي للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة وواضحة، مفهومة
هدف الإدارة	النتائج	تحسين العمليات والنتائج
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تحليل البيانات والنتائج وإجراء المقارنات
نظام الحوافز	مادي وثابت	مادي ومعنوي بأن واحد، ويتم تطوير النظام باستمرار
نوع المستفيد	خارجي فقط	داخلي وخارجي
محور العمل الإداري	التنسيق	التنسيق والتكامل

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الأساسية لتحسين أداء مؤسسات الخدمة وتقديم الجودة العالية التي يترتب عليها تحقيق رضا المستفيد باعتباره مفتاح النجاح لأي مؤسسة إنتاجية أو خدمية بما فيها المكتبات، حيث أن طبيعة المنافسة المحلية والعالمية تتطلب بصفة عامة منها توفير الخدمة بجودة عالية وبشكل مستمر ودائم، وتلبية احتياجات المستفيد وقت طلبها وبأقل تكلفة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسة، وذلك لما أثبتته تجارب العديد من المنظمات والمؤسسات وخصوصاً في اليابان على وجود علاقة قوية بين مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق، ولما تركته الجودة من آثار ونتائج مميزة في الإنتاج وجودته والخدمات وجودتها، ولما أوجدته من أساليب حديثة لدى العاملين والمستفيدين، حيث خلقت بينهم روح الفريق الواحد، ونمت روح الإبداع والابتكار لدى العاملين في الأفكار والعمل بكل حرية وشفافية ومرونة للتطبيق لما يستحقه التطبيق من تلك الأفكار المبدعة المؤدية للمزيد من التحسين المستمر والجودة.

ولقد تضافرت العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات ومن بينها قطاع المكتبات والمعلومات والوثائق، وهذه العوامل:<sup>(1)</sup>

1- تسابق الدول المتقدمة تقنياً على توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين خدماتها ومنتجاتها، ومن ثم تسويقها عالمياً على أنها ذات جودة عالية.

<sup>(1)</sup> مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، المرجع السابق، ص 46.

2- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والمراكز المعلوماتية، وما ترتب عليه من ضرورة إنتاج أفضل السلع وتقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار؛ لكي تستطيع أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي.

3- التنافس على الصعيد العالمي، فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات المؤسسات في تطبيق وتعميق إدارة الجودة الشاملة ووضعها على سلم الأولويات.

4- عملت الكثير من الحكومات على أن تتبنى أجهزتها الإدارية الحكومية والخاصة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بترسيخ قيم الجودة والابتكار في العملية الإدارية، مما ساعد على انتشار نظام الجودة الشاملة في معظم دول ومنظمات المجتمع الدولي.

5- غزارة الإنتاج الفكري العالمي في علم إدارة الجودة الشاملة وارتفاع المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمعات، مما يجعلهم يتطلعون للحصول على مستويات عالية من الخدمة تتفق مع توقعاتهم، والمطالبة بضرورة إيجاد معايير للجودة تقيم على أساسها الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية أو الخاصة.

6- ترسيخ منظومة قيم جديدة كالشفافية والمساءلة والمراجعة والمشاركة، بحيث تكون كل العمليات الإدارية سواء كانت حكومية أو خاصة أمام سمع وبصر المجتمع، وأن تحل الشفافية والموضوعية في العمل الإداري.

7- عملت الكثير من الدول على تفعيل دور القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية كشركاء متكافئين للجهاز الإداري للدولة في تحمل مسؤولية وضع وإدارة وتنفيذ السياسات العامة، مما يتطلب تطوير الأجهزة الإدارية لتعمل بكفاءة عالية وبتكلفة أقل لتقديم خدمات ذات جودة وتميز.

8- ازدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وللمتعاملين في مختلف المستويات، وتجاوب الحكومات بمختلف قطاعاتها لذلك.

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات وتطبيق مبادئها وتوظيف أفكارها لا يعني التخطيط لجعل المكتبات منشآت تجارية أو صناعية تسعى لمضاعفة الأرباح بتحسين منتجاتها وخدماتها، ولكن ما ينبغي هو الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال من حيث تطوير أساليب الإدارة تحقيقاً لجودة الخدمات وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول وهو المجتمع الذي تخدمه المكتبات بأفراده وجماعته وتحقيق أفضل نتائج ترضي المستفيدين.

- وبحسب تقديري أُرجع أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات بصفة خاصة إلى:
- 1- الوضوح في الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة مما يساهم في ضبط النظام والعمل الإداري في المكتبة، والتقليل من البيروقراطية الإدارية.
  - 2- الثقافة التي ينبغي أن تتبنى من جميع العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات.
  - 3- اكتشاف المشكلات وتحديد المعوقات وإيجاد الحلول لها، وتحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة.
  - 4- تفويض السلطة بمنح العاملين السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركتهم في جهود تحسين المستمر وتطوير مستوى الأداء والخدمات والبرامج والأنشطة المكتبية.
  - 5- العصف الذهني وتقديم الأفكار والمقترحات مما يؤدي إلى الابتكار والتجديد والإبداع.
  - 6- تلبية احتياجات المستفيدين وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وزيادة ثقتهم بالمكتبة.
  - 7- التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين والارتقاء بإمكاناتهم وقدراتهم المهنية.
  - 8- نبذ العمل الفردي التقليدي والأخذ بالعمل الجماعي التعاوني وفرق التحسين.
  - 9- منح المكتبة المزيد من الاعتمادية والتقدير من قبل المجتمع.
  - 10- الأداء المتميز والإنتاجية العالية وسرعة الإنجاز والإلتقان للعمل.
  - 11- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام في المكتبة.
  - 12- بناء الثقة بين العاملين بالمكتبة ككل وتقوية انتمائهم لها وزيادة الإحساس بالرضا.

لا أحد ينكر أن المكتبات تمثل جزءاً أصيلاً في قطاعات الخدمات والذي يوصف دائماً بأنه قطاع شديد التنافس، ولقد ساهمت وفرة المكتبات . الوطنية، الأكاديمية، العامة، المدرسية، المتخصصة . وانتشار الانترنت والمتخصصين في خدماتها وصولاً إلى المستفيدين أينما كانوا، في اشتداد التنافس، وفي إيجاد أوعية للتعليم حديثة وسريعة، فلم تعد المكتبات هي المكان الوحيد للإطلاع والحصول على المعلومات، فالإنترنت كشبكة للمعلومات الان تُسهل سرعة الوصول للمعلومات والحصول عليها، الأمر الذي تحتاج المكتبات إلى أن تكون دائماً متجددة من خلال إدارة منظمة لعملياتها وأنشطتها وخدماتها، وفاعلة في التأكيد على التحسين المستمر لأنظمة العمل للخروج بأفضل النتائج الممكنة، ويتحقق ذلك بتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة.

من هنا يأتي دور إدارة الجودة الشاملة في مساعدة المكتبات على إدارة قدراتها بما يكفل الوفاء بوعودها وحماية سمعتها، وذلك من خلال مجموعة من المواصفات والمعايير والأدوات والتطبيقات التي تؤمن الجودة لها، ومن ثم الوفاء بمتطلبات واحتياجات الجمهور والمستفيدين منها.

وأخيراً لم يعد ينظر للمكتبات على أنها تقدم خدمات لا مقابل لها، بل أصبح ينظر إليها على أنها نظام يُقيم في ضوء كلفته والعائد منه، حيث يتوقع منه خدمات ومنتجات ثقافية عالية الجودة تتناسب وتتوافق مع التطورات الحالية والمستقبلية؛ لذا أوجب على المكتبات تطبيق الجودة الشاملة.

## المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

ويقصد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي تلك السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيقها على المؤسسات بنجاح وفاعلية، فلا بد لأي مؤسسة أن تتبنى هذه المبادئ والأخذ بها والعمل على تحقيقها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول لأداء متميز وجودة عالية.

إذ تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى أداء متميز ومتقدم من الجودة، ولكن تتباين رؤى الباحثين والمختصين في تحديد هذه المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، ولذلك سوف أستعرض تلك المبادئ في النقاط التالية:

### 1- التركيز على المستفيد

حيث ذكر "جابلونسكي" بأن لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات للجمهور، ومعيار النجاح هو رضا المستفيدين عن تلك الخدمات والمنتجات، فالمستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة ومحور الاهتمام أولاً وأخيراً، والمستفيد هنا ليس فقط المستفيد الخارجي الذي يحدد المنتج أو الخدمة، بل تمتد كلمة المستفيد إلى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، أي باختصار شديد كل من يتعامل مع المنظمة (المستفيد، مورد، عامل، مجهز...)، فإدارة الجودة الشاملة تخدمهم جميعاً، ليتم بذلك تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد يتعامل مع المنظمة، وخاصة أفراد التنظيم، وعدم الاهتمام بهم سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق الرضا.<sup>(1)</sup>

### 2- التركيز على العمليات والنتائج معاً

ويقصد بها إذا كان هناك أخطاء أو عيوب في نتائج العمليات، فذلك يعتبر مؤشر لعدم الجودة، وعليه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل والأخطاء والعيوب حيث لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من الاهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج.

إذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ينبغي على جميع المنظمات في مختلف القطاعات وبمختلف مستوياتها أن تدرك أن الهدف من الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع أو خدمات أفضل للمستفيدين، وأن مخرجاتها تنتج وتنتج وفق معايير ومواصفات محددة.<sup>(2)</sup>

(1) جوزف جابلونسكي، المرجع السابق، ص 56.

(2) عبدالرحمن توفيق، منهج إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك) (القاهرة)، 2004، ص 16.

### 3- القيادة الموجهة

إن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز الأهداف، والقيادة عملية ابتكار الرؤية البعيدة للمنظمة، وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات، والتأثير في الآخرين واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف بروح الفريق.<sup>(1)</sup>

يحتاج مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتطبيقه إلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا لعمليات التغيير والتحسين ونقلها إلى الواقع العملي، من خلال الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني، وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات، واستماع الإدارة لهذه المقترحات والأخذ بالجد منها، كما أن من أشكال دعم القيادة والإدارة العليا يتمثل في قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدلاً من العمل بشكل عشوائي، وسيادة قيم العدالة والديمقراطية والمشاركة والتعاون.

كما أن وجود صفات قيادية لدى الإدارة تجعلها قادرة على التأثير على العاملين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة بصورة تعاونية وطوعية، وإيجاد البيئة الداخلية الملائمة التي يعمل فيها العاملون بشكل متكامل لتحقيق الجودة الشاملة، وكذلك مكافأة العاملين وتحفيزهم ومنحهم الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.<sup>(2)</sup>

يؤكد "الخطيب" أن النمط القيادي الملائم لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة هو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي، وبناء فريق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين، وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البيئة التنظيمية، ويضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظيم النتائج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة.<sup>(3)</sup>

### 4- الانتفاع بالموارد البشرية وتمكينها

أشار "العلي" إلى أن إدارة القوى العاملة والانتفاع منها ذات أهمية كبيرة عند دراسة ثقافة المنظمة، وذلك لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، ويعتبر المدخل الرئيس لذلك هو

(1) محمد عبدالوهاب العزاوي، المرجع السابق، 2005، ص 65.

(2) قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، بتصرف ص 152.

(3) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربية، ط2، عالم الكتب الحديث (إريد)، 2006، ص 80.

إدارة الموارد البشرية، ومشاركة الأفراد في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المؤسسة، وتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بمكانتهم في المؤسسة كل حسب تخصصه، كما أن الإدارة الفاعلة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعروا وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون بها.

ويقصد بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه بتفويضه بذلك دون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساس من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين والتطوير.<sup>(1)</sup>

## 5- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

يؤكد "جابلونسكي" على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على بيانات وحقائق في سبيل تحسين الجودة وتقييمها، وأن هذه البيانات والحقائق قد تأخذ عدة أنواع: الزبائن، المنتجات، الخدمات، المنافسين... الخ، فلا يترك شيئاً للصدفة، ويشترك جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بجمع الحقائق والمعلومات، والتي تعتبر أساس اتخاذ القرارات البناءة وحل المشكلات وتجاوز المعوقات، ويتم تنظيم جميع المعلومات من خلال جهاز كفاء لنظم المعلومات في المنظمة.<sup>(2)</sup>

ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.<sup>(3)</sup>

## 6- التخطيط الاستراتيجي

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة هو عملية وضع وتحديد أهداف رئيسة للحصول على جودة طويلة الأجل، وكذلك الخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستويات الأداء، مستخدماً المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً لمواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بهدف وضع الخطط الإدارية وتنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للجودة من عناصر إدارة الجودة الشاملة، والذي يساعد على تطبيقها، حيث أن وجود خطة إستراتيجية تساعد على التنسيق بين الجهود المشتركة لجميع أفراد

(1) عبدالستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر (عمان)، 2007، بتصرف ص39.

(2) جوزف جابلونسكي، المرجع السابق، ص58.

(3) محمد عبدالوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص62.

المنظمة، وتوحيدها، بالإضافة لكونها أفضل أداة لتقييم لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة مع أهداف المنظمة المستقبلية.<sup>(1)</sup>

وتتضمن الخطة الإستراتيجية عدة عناصر أساسية، هي:<sup>(2)</sup>

أ- الرؤية: طموحات المؤسسة وأمالها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المؤسسة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.

ب- الرسالة: الخطوة التالية التي توضح من هي المؤسسة؟ وماذا تفعل؟ وإلى أين تتجه؟.

ج- القيم: الأخلاقيات التي من خلالها تقوم المنظمة بتنفيذ أعمالها وسياساتها.

### 7- التحسين المستمر (توكيد الجودة)

إن التحسين المستمر عبارة عن مجموعة من العمليات يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلع والخدمات، إضافة إلى العمل على تلافي العيوب وإدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على كافة مجالات العمل من الخدمات والمنتجات من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها وتحقيق التميز، ويقوم التحسين على متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشكلات من أجل التدخل لحلها مباشرة عند حدوثها، فالنجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

يشير "عقيلي" إلى أن فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو والاستمرار، وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً مبدئياً من الإدارة العليا في إجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق الرضا الكامل للمستفيد، كما أنها تتطلب التزاماً واشتراكاً وشعوراً بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشتركون في العمليات، كما يتطلب أيضاً فهم وتدقيق العمليات لمنع الاختناقات وتقليل الوقت والجهد الضائع، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، وهو أن كل الأفراد في المنظمة من مختلف المستويات والأقسام لهم علاقة بعملية التحسين المستمر بتسخير معارفهم ومهاراتهم وإمكاناتهم لتحسين العمليات، وذلك من خلال التنسيق الدقيق بين الأقسام التي تسير من خلالها هذه العمليات لتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات المستفيد الداخلي والخارجي.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون في التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، 2006، ص16.

<sup>(2)</sup> خالد جاسم بومطيع، لمى يوسف التميمي، تصميم مقترح لتطبيق عناصر الجودة الشاملة، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم، جامعة البحرين، 2005، مج4، ص1031.

<sup>(3)</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص50.

اقترح "كروسي" مجموعة من الخطوات بهدف إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات والمعلومات المتدفقة والمتجددة وتغير احتياجات المستفيدين والمجتمع، وهي: (1)

1- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة التزاماً طويلاً الأجل.

2- تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة.

3- معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء والعيوب من البداية لتجنب ما قد يحدث.

4- تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- زيادة الوعي والإدراك والفهم للجودة في المنظمة والتزام العاملين بها.

6- تدريب العاملين للقيام بمسئوليات برنامج عمل الجودة الشاملة.

7- تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.

#### 8- تشكيل فرق العمل (التعاون والعمل الجماعي)

يُعد تشكيل فرق العمل داخل المنظمات أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الهادفة إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، إذ يعتبر أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم فكرته على تعاون جميع الأفراد داخل المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويجب على الإدارة العليا أن تعمل على تكوين فريق عمل من الأفراد الذين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشاكل بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المقدمة. (2)

ويشير "عبدالغني" إلى أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في فريق العمل، ليكون فريقاً فاعلاً، وهي: (3)

1- توافر القيادة الفاعلة ذات الخبرة والطموحة للتغيير والتحسين.

2- دعم الإدارة العليا والتفويض اللازم للفريق لأداء المهام المنوط بها.

3- الاستماع والإنصات وإظهار الاهتمام لأقوال وأفعال الآخرين، والاستيضاح لما يقال لهم.

4- المشاركة والإحساس بأهمية العمل وتحقيق الأهداف.

5- تحديد موارد الفريق بدقة واستخدامها في الوقت المناسب.

6- الاهتمام بالعمليات التي تحقق النتيجة المطلوبة.

(1) قاسم نايف علوان المحيوي، المرجع السابق، ص126.

(2) ستيفن كوهين، رونالد براند، ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي،

معهد الإدارة العامة (الرياض)، 1997، ص118

(3) محمد عبدالغني حسن، مهارات تطوير الأداء: مهارات قيادة الآخرين، ط2، دار الكتاب (القاهرة)، 1998، ص13-14.



- 7- توازن الأدوار ومشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام.
- 8- العمل على تشجيع الابتكار والإبداع، وتقديم الحوافز والمكافآت لأعضاء الفريق.
- 9- الاجتماع بصورة دورية محددة لتقييم أداء فريق العمل.

## 9- التدريب والتعليم المستمر

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مفاهيم وأدوات لا بد من استخدامها بالشكل الصحيح لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدامها بفاعلية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعلومات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى تمكينهم من الأداء بشكل مميز، حيث إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مساهمة العاملين في المنظمة لكونها حصيصة جهود هؤلاء العاملين وأدائهم.

يؤكد "عليما" على المبدأ نفسه فيقول: "إن أهم مطلب في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة، لذا فمن الضروري التركيز على التدريب المتخصص المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات خطة المنظمة، وتساعد على تحقيق أهدافها، وينبغي أن يشتمل التدريب على كافة المستويات التنظيمية في المنظمة دون استثناء، وأن يأخذ صفة الاستمرارية".<sup>(1)</sup>

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤكد على الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المؤسسة، والسعي إلى التميز والتركيز على المستفيدين وتحقيق رضاهم، فقد أشار "عبدالله خلف" إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتكون من خمسة مبادئ، وهي:<sup>(2)</sup>

1- المشاركة والتمكين: من خلال مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تحسين الخدمات من خلال فرق العمل.

2- التدريب: لتمكين العاملين من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإكسابهم مهارات ومعارف ضرورية لتحقيق هذا الغرض وتحسين جودة الخدمة.

<sup>(1)</sup> صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر (عمان)، 2012، ص 48.

<sup>(2)</sup> عبدالله موسى خلف، ثالوث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية، مجلة معهد الإدارة العامة (الرياض)، مج 37، ع 1، 1997، بتصرف ص 125-130.

3- التزام الإدارة العليا بالجودة: تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بدورها القيادي في تنسيق الجهود وتوحيدها؛ لتحقيق أهدافها، أما التطوير والتنفيذ فهما مهمة العاملين بالمنظمة.

4- التركيز على المستفيد: أي مؤسسة تعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، فإن معيار النجاح هو مدى رضا المستفيد عن تلك الخدمات أو المنتجات.

5- التحسين المستمر: من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالتحسين المستمر الذي يقوم على مبدأ أن التحسين والتطوير لا ينتهيان أبداً مهما بلغت كفاءة وفاعلية أداء المكتبة.

أما "جابلونسكي" فقد حدد ستة مبادئ تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وهي: (1)

1- التركيز على المستفيد: ولا يقتصر هذا التركيز على المستفيدين الخارجيين للمؤسسة، الذين تركز لهم كل وقتها وجهدها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها أو الاستفادة من خدماتها، بل يشمل التركيز على العاملين داخل المؤسسة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

2- التركيز على العمليات والنتائج معاً: إن النتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وعليه يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هنا استخدام معايير لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء، أي الاعتماد على مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش.

4- الاستفادة من خبرات القوى العاملة: تعد القوى العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة في تطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف عندما يُحسن استغلالها في وجود الحافز والتشجيع والتدريب.

5- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: يتطلب وجود جهاز ذو كفاءة عالية ليكون مصدراً للمعلومات، وبمشاركة جميع العاملين والمستفيدين لحل المشكلات والمعوقات على أساس اتخاذ القرارات المناسبة.

6- التغذية العكسية: هذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتي ثمارها، حيث أن الاتصالات تلعب الدور المحوري لأي منتج أو خدمة، فالرؤساء والمشرفين يتحملون مسؤولية الإدارة للعمليات والأنشطة إضافة إلى إدارة الأفراد، وأن الحصول على التغذية العكسية الآمنة

(1) اعتمدت على المصدرين التاليين:

- جوزف جابلونسكي، المرجع سابق، ص 58-60.

- جوزف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (القاهرة)، س 1، ع 6، فبراير 1993، ص 3.

والمخلصة يساعد على الارتقاء بالعمل والتحسين والتطوير، وتعتبر من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.

أما بالنسبة لعلم المكتبات والمعلومات فيرى "الهادي" أحد المتخصصين في هذا المجال: أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يجب الأخذ بها في المكتبات، هي: (1)

- 1- التحسين المستمر للخدمات أو المنتجات المعلوماتية.
- 2- تلبية المتطلبات والاحتياجات بالتركيز على المستفيدين من المستخدمين الحاليين والمتوقعين.
- 3- تحرير العمل من الأخطاء والمعوقات والمشكلات.
- 4- الإدارة عن طريق الوقاية من أوجه القصور والسلبيات.
- 5- قياس أداء العمليات والوظائف بمرفق المعلومات.
- 6- دعم الإدارة العليا في رفع الكفاءة والالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
- 7- تطبيق عمليات حل المشكلات والأفعال التصحيحية.
- 8- الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين مهنيًا.
- 9- تبني وتطبيق إدارة التغيير لمرفق المعلومات.

بينما يلخص "الهوش" مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عشرة عناصر، هي: (2)

- 1- التهيئة والالتزام بالتحسين المستمر في الخدمة.
- 2- تطبيق النظريات الجديدة وذلك لتعميق نظرية إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على فحص المنتج بعد الإنتاج، والاعتماد على بث مبادئ الجودة ومراقبتها ابتداء من التصميم وعملية الإنتاج.
- 4- تحسين نظام الإنتاج والخدمات المستمر.
- 5- الاهتمام بالعاملين بتطوير قدراتهم وتدريبهم وتمكينهم من الأداء الجيد، ومنحهم الشعور بالطمأنينة والراحة بالعمل.
- 6- التركيز على الجودة والإشراف على تحسين الإنتاج والخدمات باستخدام الأساليب الحديثة.
- 7- التركيز على العمل الجماعي وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
- 8- اهتمام الإدارة العليا بالجودة ونشر ثقافة الجودة في المكتبة.

(1) محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص173.

(2) أبوبكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها بمرفق المعلومات. مجلة عالم المعلومات والمكتبات والنشر (القاهرة)، مج6، ع2، يوليو 2004، ص25.

9- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج التعليم المستمر للعاملين لمواكبة آخر التطورات في المجال.

10- التركيز على رفع مستوى الأداء لتحقيق الجودة.

أما "اللوزي" فإنه يرى بأن لإدارة الجودة الشاملة سبعة مبادئ يمكن الأخذ بها في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي: (1)

1- تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.

2- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.

3- الاهتمام بالمستفيد من الخدمة.

4- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

5- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار.

6- تشكيل فرق العمل ومكافأته.

7- تحديد معايير مقياس الجودة.

ويُلخص "هبرت" المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة باعتبارها سمات للمنظمة والمؤسسات الناجحة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، التي تستطيع أن تدمج هذه المبادئ في قيمها وأهدافها واستراتيجيتها وأعمالها، ويوضح جدول رقم (2) تلك المبادئ وما يتصل بها من عناصر. (2)

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر (عمان)، 1999، ص38.

(2) فائق أحمد أبويكر، ماضي بنت محمد الزومان، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2007، ص34.

## جدول رقم (2)

### يوضح المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

2- التركيز على المستفيد	1- تأكيد الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصال الدائم مع المستفيدين.</li> <li>- معرفة وفهم المستفيدين.</li> <li>- دمج احتياجاتهم في أنشطة المنظمة.</li> <li>- التفوق على احتياجات المستفيدين.</li> <li>- رضا المستفيدين الأولوية الأولى للمنظمة.</li> <li>- احتياجات المستفيدين في تغير مستمر وهي تقود إلى التحسينات.</li> <li>- التوجيه والإرشاد لتطبيق تحسين الجودة.</li> <li>- منع الأخطاء بدلاً من الاستجابة للشكوى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدماج للجودة وإدماجها في استراتيجية المنظمة.</li> <li>- تحديد رؤية ورسالة المنظمة وإيصالها إلى جميع المستويات.</li> <li>- وضع أهداف محددة قابلة للقياس.</li> <li>- أفعال وسلوكيات المديرين تتسق مع الأهداف.</li> <li>- خطط تنفيذية.</li> <li>- أنظمة للمتابعة والرقابة.</li> <li>- التزام الإدارة العليا.</li> </ul>
4- مشاركة العاملين	3- الإدارة بالحقائق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعليم للتطوير والتحسين الذاتي.</li> <li>- الاستثمار في المعرفة.</li> <li>- تمكين العاملين.</li> <li>- المهارات القيادية لجميع المستويات.</li> <li>- خلق بيئة حرة خالية من الخوف.</li> <li>- تشجيع وممارسة العمل الجماعي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل يركز على حقائق وليس على أحاسيس.</li> <li>- تحديد المشاكل وتحليل أسبابها طبقاً لمعايير معروفة.</li> <li>- تحليل تكلفة الجودة.</li> <li>- تغذية عكسية لمعرفة آراء المستفيدين.</li> <li>- استخدام الأساليب الإحصائية.</li> </ul>
6- التوجه بالعمليات	5- التركيز على التحسين المستمر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضا العاملين.</li> <li>- التركيز على العمليات وليس النتائج.</li> <li>- قياس فاعلية العمليات.</li> <li>- تصميم معايير للمخرجات.</li> <li>- إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين باعتبارهم شركاء.</li> <li>- إمداد ثقافة الجودة للموردين.</li> <li>- المراجعة المستمرة للعمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العاملون مسئولون عن تحسين أنفسهم وأعمالهم ويجب مساعدتهم في ذلك.</li> <li>- المشاكل هي فرص للتحسين.</li> <li>- تأكيد منع المشاكل بدلاً من تصحيحها.</li> <li>- تهيئة المناخ لاعتبار التحسين المستمر أسلوباً تحياً.</li> <li>- التحسين للكل وليس للأجزاء.</li> </ul>

من خلال العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، أعتقد أنه على الرغم من تباين رؤى الباحثين والمختصين في تحديد المبادئ التي تركز وتستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت في التالي:

- 1- الوعي ونشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها.
- 2- التخطيط الاستراتيجي.
- 3- الإسناد ودعم الإدارة (القيادة الفاعلة).
- 4- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- 5- المشاركة الفاعلة والتعاون والعمل الجماعي (فرق العمل).
- 6- التركيز على المستفيد.
- 7- التحسين المستمر للعمليات، ومنع الأخطاء قبل وقوعها.
- 8- التدريب والتطوير وتحفيز العاملين.

وبدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة، أرى أن خلاصة المبادئ في المنظمات الخدمية عامة والمكتبات العامة موضوع الدراسة خاصة، تتمثل في التالي:

### 1- الاهتمام بالمستفيد الذي تنشأ المكتبات من أجل خدمته

بحيث تكون رغبة واحتياجات المستفيد المتجددة والمتغيرة هي التي تدفع وتحرك كافة العمليات والبرامج والأنشطة داخل المكتبة؛ لكون معيار النجاح الأول للمكتبة هو رضا المستفيد، والمستفيد هنا ليس فقط المستفيد الخارجي للمكتبة وإنما يشمل أيضا المستفيدين الداخليين وهم العاملون في الإدارات والأقسام والوحدات الداخلية، فالسعي إلى تحقيق الرضا التام عند المستفيدين من خدماتها، بجانب تحقيق العلاقات الطيبة بين أفراد فريق العمل وعلاج وإنهاء المشاكل التي تظهر بينهم، هو الهدف لتحقيق التنافس والعطاء وجودة الأداء.

### 2- الاهتمام بالعمل الجماعي

أصبح العمل الإداري من خلال فرق العمل أفضل وسيلة لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في طريقة أداء العمليات وتقديم الخدمات المكتبية للمستفيدين، لذا يتوجب على إدارة المكتبة الأخذ بهذا الأسلوب والتشجيع عليه وتفعيله في تأسيس عمل احترافي لتسيير العمليات الإدارية والفنية وتحسينها مع إشعار العاملين بأهميتهم وبناء الثقة لديهم، مما يسهم في اتخاذ قرارات تشاركية لتحقيق أفضل النتائج.

### 3- الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر

وضع الخطط الكافية والمتعلقة بالتدريب والتعليم لجميع منسوبي المكتبة، باعتبار التدريب والتعليم عنصراً هاماً من عناصر نجاح الجودة الشاملة، من خلال تزويد العاملين بالمعلومات المناسبة والملائمة مما يكسبهم الوعي بأهمية مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بما يتلاءم مع فلسفة التحسين المستمر، فمن خلال التدريب يمكننا الوصول إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين وتحقيق أثر إيجابي في سلوكهم، وهذا ينعكس على الجودة الشاملة في العمل وإرضاء المستفيدين.

### 4- التركيز على التحسين والتطوير المستمر

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمكتبة في تحقيق التحسين والتطوير في كل العمليات والأنشطة والخدمات مما يؤدي إلى تغيير النظرة التقليدية للمكتبة باعتبارها مخزن للمواد المكتبية، فالتحسين والتطوير حاجة دائمة لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفاعلية أداء العاملين فيها من أجل جودة الخدمات التي تقدمها، وهذا لا يتم إلا عن طريق وجود تأييد ودعم الإدارة العليا للتحسين المستمر والتطوير الدائم، وخلق الشعور بالأمن والطمأنينة عند جميع العاملين بمختلف مستوياتهم، وتضافر كافة جهود العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين والتطوير المشاركة الإيجابية، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة لإيجاد برامج التدريب المستمر للمساهمة في خلق مهنيين متخصصين في مجال عملهم.

### 5- الاهتمام بالجودة لتحقيق التميز

إن تحقيق الميزة التنافسية والتميز يجعل المسؤولين عن المكتبة يبذل المزيد من الاهتمام بالخدمات النوعية التي تقدمها المكتبة للمستفيدين؛ وذلك باتخاذ استراتيجيات مناسبة في تطبيق الجودة الشاملة وإيجاد برامج لتحقيق التميز الإداري والفني للعمليات الإدارية والتنظيمية والخدمات، ومتى ما تم الاهتمام بذلك من قبل إدارة المكتبة وعملت على أن تكون الجودة أساس التميز، فإن ذلك يمنح المكتبة القدرة على التميز والارتقاء بخدماتها وبرامجها وأنشطتها مما يحقق لها التنافسية والشهرة وجذب المزيد من المستفيدين.

### 6- اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات والحقائق

تعد عملية جمع المعلومات والحقائق عن كافة أنشطة وخدمات المكتبة من الموضوعات ذات الأهمية لنجاحها، وهذه المعلومات تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والمعايير الخاصة بجودة العمليات والخدمات، ويشمل جميع المعلومات من خلال الاتصال بالمستفيدين ومعرفة متطلباتهم كمنح ميداني أو من خلال الاستبانات والمقابلات أو اللجوء للأدوات الإحصائية، وهي المرتكز الأساسي لعملية اتخاذ القرارات المناسبة لأجل تحقيق التحسين والتطوير المستمر والذي يُعد ركناً جوهرياً من أركان إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني

### معايير إدارة الجودة الشاملة

إن المعايير والمقاييس قد تكون مفيدة في تحديد متطلبات وإجراءات عمليات المراجعة، أكثر من قدرتها على ترسيخ ثقافة تفاعلية للجودة على مستوى المؤسسة أو المنظمة، وفي هذا الجانب عادة ما يتم التركيز على الجوانب الملموسة والمرئية من عمل المؤسسة، والتي يمكن إخضاعها للمراجعة. والمراجعة بمفهومها التقليدي أقرب ما تكون إلى فكر رواد ومؤسسي حركة الإدارة العلمية الذين ينظرون إلى المؤسسة كآلة، متجاهلين الجوانب النفسية للعاملين، والنظام الاجتماعي المتاح في بيئة العمل، إلا أن رواد إدارة الجودة الشاملة يرون أن المكون الاجتماعي والعنصر البشري داخل أي مؤسسة من العناصر الحاكمة في تحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في الأخذ بمداخل التطوير والتحسين، فالجودة ما هي إلا القوة الدافعة المطلوبة لدفع النظام الإداري في مختلف المؤسسات بشكل فاعل لتحقيق أهدافه ورؤيته ورسالته المنوط به بالعمل على توفير مناخ ومقومات الإبداع والابتكار وتطوير المهارات البشرية وتنميتها للتعامل مع عملياتها ومخرجاتها ضمن سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وهذا يدفع ويحفز أي مؤسسة تتشد ذلك بإعادة النظر في عمليات المراجعة والفحص لعملياتها وخدماتها لتحسينها وتطويرها وتحقيق التميز بالاعتماد على المعايير المعتمدة أو تطويرها بما يتوافق مع احتياجاتها وأهدافها لاستكمال مقومات نظم إدارة الجودة داخلها ويؤدي إلى تحقيق الجودة وكسب رضا المستفيدين منها.

عملت في هذا الفصل من الأطروحة على دراسة موضوع معايير إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها كنظام إداري شامل بشكل عام، وفي المكتبات بشكل خاص، إذ يشتمل هذا الفصل على مبحثين أساسيين، هما:

**المبحث الأول: النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.**

**المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**



## المبحث الأول: النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المفاهيم المترابطة مع بعضها البعض من أجل تكوين منهج شامل في الإدارة الحديثة، تقوم على تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة ومنهاج عملي وليست مجرد نظريات دون تطبيق، لذا على القائمين على المكتبات بمجرد استيعاب مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يصبح جزءاً من القيادة الإدارية للمكتبات، حيث إنها تهدف إلى إحداث نقلة نوعية إدارياً لتحقيق قيمة مضافة حقيقية تسهم في تحسين عملياتها وتطويرها بما يواكب تغيرات العصر والتحديات المختلفة، والقدرة على التعامل مع متطلبات وتطلعات الجمهور والمستفيدين والمنافسة المستدامة.

ساهم مجموعة من الرواد في هذا المجال بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والمؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، ووضعوا نماذج رائدة تتضمن معايير ومبادئ عملية لتحقيق جودة الخدمات والمنتجات بصورة شاملة، مما أسهمت في تطوير وتحسين المنظمات والمؤسسات بشتى أنواعها ومنها المكتبات ومراكز المعلومات.

إن دراسة موضع إدارة الجودة الشاملة لا بد من أن ينطلق من جهود الرواد الأوائل في هذا المجال لما لهم من دور كبير في تطور الجودة الشاملة لمساهماتهم بجهود لا يمكن إغفالها في سبيل وضع قواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة حديثاً، فالإسهامات التي أضافها كلٌّ من هؤلاء الرواد أدت إلى نمو وتطور إدارة الجودة الشاملة وتكوين العناصر الأساسية والمعايير والمبادئ لهذا المفهوم، والنماذج الاسترشادية التي يمكن أن يحتذى بها.

ومن أجل إعطاء هذا الجانب القدر الكافي من البحث والدراسة، فقد قسمت هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، هما:

**المطلب الأول:** النماذج العالمية والعربية لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

**المطلب الثاني:** معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

## المطلب الأول: النماذج العالمية والعربية لمعايير إدارة الجودة الشاملة

ترجع هذه النماذج إلى العديد من العلماء والباحثين الأمريكيين واليابانيين الذين وضعوا الركائز الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة الآن، من خلال مجموعة من النماذج الخاصة بكل واحد منهم، إذ تتضمن مجموعة من المعايير والمبادئ على اختلاف طرق معالجتهم لها إلا أنها غالبيتها تسير في الطريق نفسه نحو تمكين مختلف المؤسسات والمنظمات للأخذ بإدارة الجودة الشاملة وتبني هذا المفهوم.

وبناءً عليه يتناول هذا الجزء من الأطروحة معايير إدارة الجودة الشاملة في نماذجها التي قدمها رواد الجودة، في فرعين أحدهما النماذج العالمية، والآخر النماذج العربية في سبيل مقارنة تلك المعايير والمبادئ ورصد التطورات التي أسهمت في تطوير العمل الإداري في تحقيق المعايير لجودة الأداء.

### الفرع الأول: النماذج العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتعدد النماذج العالمية الرائدة التي تناولت تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، إلا أن غالبيتها تسير في الطريق نفسه بوضع إطار عام لإدارة الجودة الشاملة، لذلك سوف أنطرق إلى مجموعة من هذه النماذج، وهي:

#### 1- نموذج "إدوارد ديمينج"

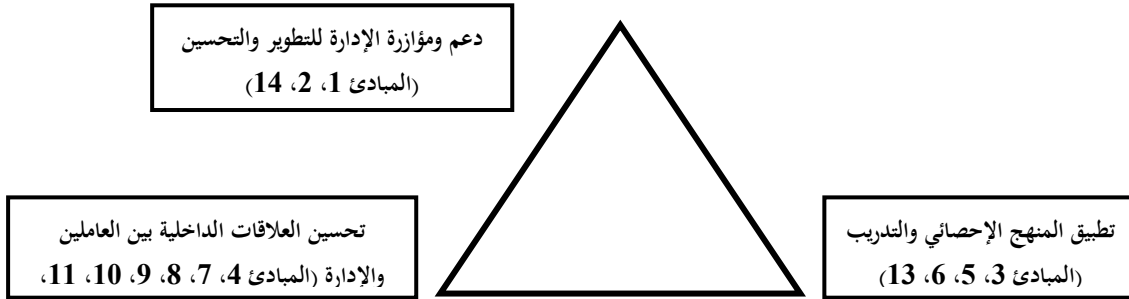
يعتبر "ديمنج" علامة مميزة في إدارة الجودة الشاملة، فهو الملقب "بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة"، والأب الحقيقي لها كمفهوم، وهو عالم أمريكي الجنسية، ولد عام 1900م، وتوفي عام 1994م، وحاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا، وأثناء عمله في مصانع "هاوثورن" في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج، ولم يهتم الأمريكيان بنظرياته وأفكاره، فاكشفته اليابان التي أدركت أهمية ما ينادي به، فخرج أجيالاً من أكفأ رجال الإدارة الحديثة في أهم المؤسسات التي صنعت نهضة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث علم اليابانيين الطريق إلى الجودة الشاملة من خلال التدريب على الأساليب الإحصائية التي تساعد على رفع مستوى الإنتاجية والجودة في صناعتها مع تخفيض التكلفة، وتقديراً لجهوده في هذا المجال قامت الحكومة اليابانية سنة 1951م بإنشاء جائزة تسمى "جائزة ديمينج" تمنحها سنوياً للشركات التي تتبنى أساليبه لجودة الإنتاج.<sup>(1)</sup>

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، بتصرف ص42.

وضع "ديمنج" شكلاً هندسياً على هيئة مثلث، أطلق عليه "مثلث ديمنج"، وتمثل محاوره الثلاثة الرئيسية المبادئ الأساسية لفلسفته في تحسين الجودة الإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ملخصاً لنقاط مبادئ "ديمنج" الأربعة عشر " لإدارة الجودة الشاملة التي وضعها في كتابه (الخروج من الأزمة)، كما هو موضح بالشكل التالي:<sup>(1)</sup>

## شكل رقم (2)

### مثلث ديمنج



وقد قام "ديمنج" بوضع أربعة عشر معياراً (مبدأً) لإدارة الجودة الشاملة، يرى أنها استراتيجية متكاملة للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالجودة الشاملة، وأنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة لا تستغني عنها أي منظمة صناعية أو خدمية تعمل على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

1- إيجاد وخلق هدف مستقر وثابت للمنظمة لتحسين الإنتاجية والخدمة.

2- تطبيق فلسفة أو ثقافة جديدة وحديثة لمفهوم الجودة في المنظمة، وتعني الاستمرار في تحقيق الهدف الذي يضع تحسين الجودة والخدمة في المقام الأول، على أن يكون ذلك مقروناً بالأساليب التي تعمق فلسفة الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة.

<sup>(1)</sup> فريد عبدالفتاح زين الدين، المرجع السابق، ص 27.

<sup>(2)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- محمد بن عبدالعزيز الراشد، المرجع السابق، ص 8.

- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر (عمان)، 2006، ص 268-269.

- محمد شحات الخطيب، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخريجي للنشر (الرياض)، 2003، ص 41-

43.

- Denise G. Masters, Total Quality Management in Libraries, ERIC Digest.

Available at <http://www.ericdigests.org/1997-1/tqm.html> (25/12/2015)

- Bruce B. Springs, Total Quality Management in the Department of Defense, Air Force Institute of Technology (Ohio), 1989, P. 19-23.

- 3- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة، والاستعاضة باستخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية أو أداء الخدمة.
- 4- التوقف عن تقويم الأعمال على أساس بطاقة السعر، وأن يكون البديل هو تخفيض التكلفة النهائية وليست المبدئية عند التعامل مع الموردين.
- 5- التحسين المستمر للأبد لكل العمليات والأنشطة والخدمات داخل المنظمة ويقع مسؤولية ذلك على الإدارة، وذلك من أجل تطوير وتحسين الجودة وخفض التكاليف.
- 6- الاهتمام بتدريب العاملين، والاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب؛ لأن التدريب يساعد في الاستفادة من قدرات العاملين ومواهبهم بتطويرها وزيادة معارفهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية.
- 7- وجود قيادة فاعلة باستخدام الأساليب الحديثة في الإشراف لمواكبة تطوير العاملين وتأهيلهم، وتحسين نطاق الإشراف وتحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- 8- الشعور بالأمان وإبعاد الخوف ونبذَه عن الرؤساء والعاملين من التغيير، والعمل على تحقيق المناخ الملائم ليعمل الجميع بفاعلية حتى يستطيعوا إبداء وجهة نظرهم حيال المشكلات والمعوقات التي تعوق سير العمل بكل حرية وشفافية.
- 9- إزالة الحواجز بين الأقسام بالقضاء على العوائق التنظيمية بينها، وحل جميع الخلافات والمشاكل القائمة بين العاملين، بحيث تعمل الأقسام المختلفة بروح الفريق الواحد.
- 10- التخلص من الشعارات والتهنئات عديمة الجدوى والتحذيرات والنصائح الموجهة للعاملين، والاعتماد على تحقيق الأهداف؛ لأن زيادة الفاعلية لا يمكن تحقيقها من خلال تلك التهنئات والشعارات.
- 11- تخفيض استخدام الأهداف الكمية والحصص الرقمية؛ بهدف التركيز على موضوعات الجودة، لا على كمية الإنتاج المبنية على الأرقام القياسية للعمل والإنتاجية كمقياس للإنتاج، والعمل على التركيز على العمل الجماعي كفريق داخل المنظمة.
- 12- إزالة الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من الاعتزاز بعملهم، من خلال العمل الجاد على التخلص من أساليب التقويم التقليدية المتبعة.
- 13- إعداد وتصميم برامج للتعليم والتدريب المستمر لمواكبة آخر التطورات لجميع العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة لدعم فلسفة ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومساندتها.
- 14- الاهتمام بإيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات، وترسخ المعايير والمبادئ السابقة عند كل أفراد المنظمة، وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات، والحث على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، مع التزام الجميع بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بأصغر عامل بالمنظمة، وذلك لإنجاز ثقافة التحول نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

ولم يكتف "ديمنج" بتحديد هذه المعايير الأربعة عشر التي تمثل نظريته الإيجابية للفلسفة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، بل استخلص سبعة نقاط يرى خلالها أن وجود هذه الظروف هي من علامات المرض في الإدارة، والتي قد تطيح بها في النهاية لكونها تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة في أي منظمة، وسميت بأمراض "ديمنج" القاتلة في الإدارة، وهي:<sup>(1)</sup>

- 1- عدم استقرار وثبات الهدف، وغموض الأهداف.
- 2- التركيز على الأهداف والأرباح قصيرة المدى.
- 3- عدم كفاءة أنظمة التقييم لأداء الأفراد، كاعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية، والتقييم الكمي.
- 4- حركية الإدارة والتغييرات الكثيرة والمستمرة في القيادة الإدارية، تنقل المديرين المستمر بين الإدارات.
- 5- الإدارة على أساس الكم، واستخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين الإنتاجية، والابتعاد عن القرارات التي تحتاج إلى جهد في التفكير وجمع البيانات والتحليل لتحسين العملية الإنتاجية.
- 6- عدم بناء نظام الجودة في المنتج من أول خطوة مما يرفع من تكاليف ضمان المنتج وخاصة التي تتحملها المنظمات مثل تكاليف الرعاية الصحية.
- 7- الأعباء القانونية الزائدة، والتكاليف الباهظة والمغالى فيها وغير الضرورية.

حدد "ديمنج" عشرة عناصر أساسية يجب أن تعتمد عليها العملية الإدارية داخل المؤسسة الخدمية . ومنها المكتبات ومراكز المعلومات . لكي تصل إلى المستوى المطلوب من الجودة، وقد طبقت هذه العناصر باليابان منذ عام 1951م، ثم امتدت لتطبق في معظم مؤسسات دول العالم المتقدم، وسميت هذه باسم "جائزة ديمنج"، وتتمثل هذه العناصر في التالي:<sup>(2)</sup>

- 1- السياسة: ضرورة وجود سياسة تحدد الأهداف والإجراءات.
- 2- التنظيم: وجود هيكل تنظيمي ينظم العمل ويحدد المسؤوليات والمهام.
- 3- التدريب: وضع الخطط للتدريب وفقاً لحاجات الأفراد العاملين.
- 4- المعلومات: توافر قاعدة بيانات لسهولة اتخاذ القرارات.
- 5- المعايير: وضع المؤسسة معايير خاصة بالعمل تسهل طرق العمل المختلفة.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- فريد عبدالفتاح زين الدين، المرجع السابق، ص29

- فيصل عبدالله حسن الحداد، المرجع السابق، ص151.

<sup>(2)</sup> مدحت أبوالنصر، المرجع السابق، ص88-89.

6- التحليل: تحليل المشكلات بطريقة جيدة إلى مكوناتها الأولية لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة مما يؤدي إلى حلها بسهولة.

7- الضبط: ضرورة وجود نظام لضبط الجودة داخل المؤسسة الخدمية.

8- توكيد الجودة: أهمية وجود نظام لضمان الجودة يعتمد على المتابعة ثم التقويم، لمتابعة النتائج وتقويم أثارها لمعرفة مدى مطابقة النتائج للأهداف الموضوعية.

9- الفاعلية: فاعلية المؤسسة من حيث الخدمات وتكلفتها بين المؤسسات الأخرى.

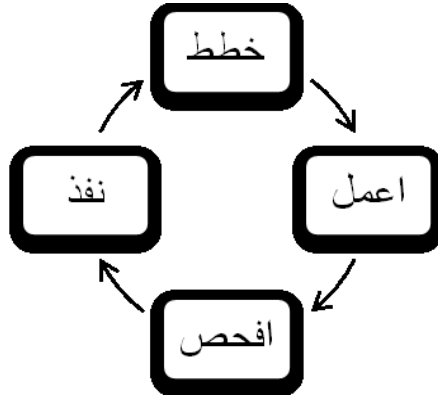
10- التخطيط للمستقبل: ضرورة توافر خطط مستقبلية على المدى القريب والبعيد.

كما طور "ديمنج" دورة لتحسين الجودة في المؤسسات الخدمية، وسميت بدورة ديمنج، وتتكون هذه الدورة من أربعة مراحل، هي: (1)

1- خطط. 2- أعمل. 3- أفحص. 4- إنجز / نفذ.

شكل رقم (3)

يوضح دائرة "ديمنج" للتحسين المستمر للجودة



وهذه الدورة تعتمد على التخطيط باستمرار من أجل عملية التحسين لتحقيق رغبات ومتطلبات المستفيدين الحالية والمستقبلية، ويشترك في التخطيط المدبرون والموظفون الذين يخططون معاً لتحسين النظام. و**اعمل** هي خطة لتنفيذ تلك الخطط في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها، وإظهار الدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين. ثم **افحص** / **تحقق** وهي نتائج هذا العمل، هل تحقق الهدف منه أم لا؟ وذلك بدراسة وتحليل كل نتائج العمل ومناقشتها. ثم **نفذ** فإذا تحقق النجاح

(1) اعتمدت على المصدرين التاليين:

. خضير كاظم حمود، المرجع السابق. ص 27.

- Paul Arveson, The Deming Cycle, 1988

Available at <https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle> (24/12/2015)

للخطة بعد الخطوات الثلاث السابقة . خطط ، اعمل ، افحص . وأن النتائج المتوصل إليها ذات فاعلية وتساهم في التحسين بكفاءة يتم اتخاذ الإجراء المناسب بتنفيذها على المؤسسة كلها فتبدأ عملية التحسين من جديد، وتكرر هذه فتقود إلى تحسين متواصل وهكذا... .

كما وضع "ديمنج" مدخلاً لحل المشكلات، يعتبر المدخل الملائم لتحسين الجودة في المنظمات والمؤسسات الخدمية، ويتكون من أربع خطوات، وهي:<sup>(1)</sup>

- 1- تحديد المشكلة: بإلقاء الضوء عليها لمعرفة الأثر المباشر للمشكلة.
- 2- تحليل المشكلة: تحليلها إلى مكوناتها وعناصرها الأولية لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة.
- 3- حل المشكلة: التوصل إلى الأسباب والمعوقات التي أدت إلى وجود المشكلة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها.
- 4- متابعة الحل: إنشاء نظام لمتابعة النتائج وتقييم أثارها لمعرفة مدى مطابقة النتائج للأهداف الموضوعية.

## 2- نموذج "جوزف جوران"

يعتبر الأمريكي "جوران" من كبار علماء الجودة في العالم وأحد الرواد الأوائل في المجال، ولد في رومانيا عام 1904م، وهو حاصل على درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة "مانيسوتا" الأمريكية، ومنذ عام 1943م تعمق في الجودة، وأدخل مفاهيم جذرية ونظريات رئيسة في هذا المجال، وتوجه إلى اليابان في عام 1954م، حيث كانت أرضاً خصبة لتطبيق فكر إدارة الجودة الشاملة، وقام بتدريس مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات مركزاً على أهمية القضاء على التبذير والتأخير في أداء العمل، وتقليل الأخطاء في المنتج أو الخدمة، وإشباع حاجات المستفيد من خلال تحسين شكل المنتج أو الخدمة، وقد منحه اليابان أعلى وسام إمبراطوري يمنح لغير اليابانيين تقديراً لجهوده في التوزيع الإحصائي للجودة، وهو صاحب المقولة الشهيرة: "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها".

وفي عام 1951م صاغ "جوران" أفكاره حول إدارة الجودة الشاملة، في كتابه (مراقبة الجودة)، الذي يعتبر كتاب شامل لجميع أوجه الجودة ومراقبتها وتأكيداتها، إذ كان من أهم ما نادى به "جوران" جودة المنتج والتخطيط لها، واستخدام الإحصاء في السيطرة عليها، والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج والخدمة، مؤكداً على ضرورة مشاركة العاملين في كل المستويات بعد حصولهم على المهارات اللازمة والضرورية التي تؤهلهم للعمل على تحسين أدائهم؛ وذلك بغرض تحقيق الجودة الشاملة، ويؤكد "جوران" في نموذجه أيضاً على الجوانب الإنسانية للجودة الشاملة فيرى ضرورة وجود

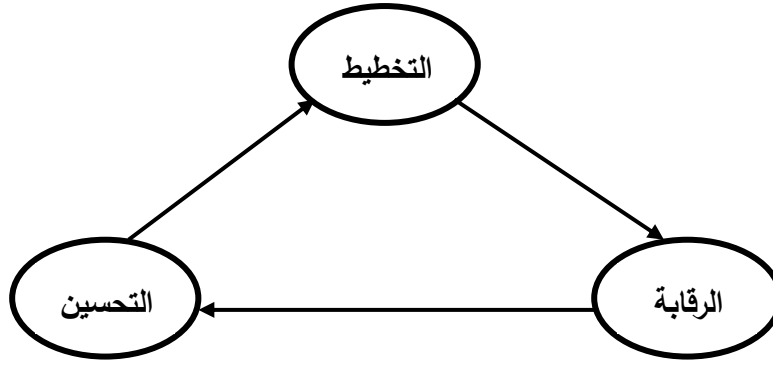
<sup>(1)</sup> مدحت أبوالنصر، المرجع السابق، ص 90-91.

نمط قيادي يعطي الدافع للجميع من أجل الجودة، وأن يكون هناك فهم كامل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة الخدمية.<sup>(1)</sup>

وضع "جوران" نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة لكافة المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمية مثل المكتبات العامة موضوع الدراسة، وقد اعتمد هذا النموذج على التخطيط داخل المؤسسة، وأكد على أن المهمة الأساسية للجودة هي تنمية برنامج مراقبة الجودة لضمان جودة المنتج (الخدمة المقدمة) بشكل يقابل احتياجات ومطالب المستفيدين (تحسين الجودة)، أطلق عليه: ثلاثية عمليات الإدارة لجوران، والتي يوضحها شكل رقم (4)، وقد تضمنت هذه الثلاثية، الخطوات الثلاث التالية:<sup>(2)</sup>

#### شكل رقم (4)

يوضح ثلاثية إدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج جوران



#### أ- تخطيط الجودة

ويشمل التخطيط الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يشمل خطة تطوير الخدمات المطلوبة لمقابلة احتياجات المستفيدين، ويتم تخطيط الجودة عن طريق الخطوات التالية:

أ- تحديد أهداف المنظمة والمستفيدين واحتياجاتهم.

ب- تصميم وتطوير نوعية المنتج بمواصفات ذات جودة تفي باحتياجات وتوقعات المستفيدين.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- فريد عبدالفتاح زين الدين، المرجع السابق، ص38.

- محمد بن عبدالعزيز الراشد، مرجع السابق، بتصرف ص9.

<sup>(2)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار العبيكان (الرياض)، 1998، ص149.

- محمد بن عبدالعزيز الراشد، المرجع السابق، بتصرف ص9-10.

- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص149.



- ج- تطوير العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة في المنتج أو الخدمة.  
د- وضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.  
هـ- مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول.

### ب- مراقبة الجودة

تهتم مراقبة الجودة بالأساليب والأنشطة الميدانية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، وتشمل عمليات مراقبة الخدمة المقدمة وتحليل وتتبع الأساليب المفاجئة التي أدت إلى انخفاض الجودة، كما تشمل الحد من أسباب الأداء المتدني وغير المقبول، وتشتمل المراقبة للجودة على التالي:

- أ- وضع المعايير والمقاييس.  
ب- تقييم الأداء الحالي (الفعلي) للجودة.  
ج- تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة حيالها.  
د- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف (تقويم الأداء).  
هـ- دعم أوجه التفوق والتميز.

### ج- تحسين الجودة

تعدّ عملية تحسين الجودة الوسيط لرفع أداء الجودة، وأساس مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات، وناتج هذه العملية يؤدي إلى زيادة نسب نجاح المؤسسة، وهي علمية مستمرة في جميع نواحي الإنتاج والخدمات، ويتم التحسين من خلال تحقيق ضبط أفضل لجميع الأنشطة داخل المؤسسة عن طريق:

- 1- تحديد أهداف التحسين المستمر، وذلك من خلال:  
أ- تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر.  
ب- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق العمليات.  
2- إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.  
3- التعرف على الأنشطة والخدمات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق مشاريع التحسين.  
4- إيجاد فرق عمل لكل مشروع أو خدمة معينة لتحديد المسؤوليات بوضوح، وتدريب العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.

لخص "جوران" أفكاره عن إدارة الجودة الشاملة في عشر نقاط وهي بمثابة معايير الجودة الشاملة، والتي تعين المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية على تطبيق الجودة الشاملة، وهي: (1)

- 1- زيادة درجة الوعي لدى العاملين بأهمية عملية التحسين والتطوير وتحديد احتياجاتها.
- 2- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
- 3- الاهتمام بعملية التدريب لجميع الموظفين.
- 4- تنفيذ المشروعات لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- 5- تقديم تقارير دورية شاملة عن تقدم العمل.
- 6- تشجيع وتحفيز العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- 7- الاهتمام بعملية الاتصال الإداري، وإبراز التغذية الراجعة كوسيلة للتواصل بين الأقسام المعنية.
- 8- توثيق النتائج وحفظها على شكل إحصائيات بيانية (حفظ السجلات).
- 9- إدخال تحسينات سنوية على العمليات والأنشطة والاحتفاظ بالقوة الدافعة للتطوير والتحسين المستمر.
- 10- الاهتمام بعملية التنظيم من خلال تأسيس مجلس للجودة وتحديد المشكلات واختيار مشروعات التحسين، وتحديد فرق العمل وتعيين منسقين للجودة، وتحديد نوعية المستفيدين.

### 3- نموذج "فيليب كروسبي"

يعتبر الأمريكي "كروسبي" من أشهر العلماء الرواد البارزين في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولد عام 1926م بولاية فرجينيا، وقد أتاحت له خلفيته العلمية ومهاراته في الاتصال لأن يكون واحداً من أبرز وأهم الشخصيات في تطور الجودة خلال فترة الثمانينات، فقد بدأ حياته العملية في مجال التصنيع، وعمل مديراً لإدارة الجودة الشاملة في شركة "مارتن ماريتا" خلال الفترة من 1965م إلى 1979م، وهو أول من أسس كلية للجودة، وقد صدر له كتاب بعنوان "حرية الجودة"، وهو صاحب نظرية العيوب الصفيرية "بمعنى يبلغ معدل العيوب درجة الصفر" من حيث أن المطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وأن معيار الجودة تقديم منتج

(1) اعتمدت على المصادر التالية:

- خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، المرجع السابق، ص152.
  - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص149.
  - محمد شحات الخطيب، المرجع السابق، ص33-34.
- Bruce B. Springs, Total Quality Management in the Department of Defense.- Op.Cit P. 26.

أو خدمة بلا عيوب، كما أهتم أيضا بوضع المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، بل تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة، كما ركز على التخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة، وأكد أن الجودة غير مكلفة لأن تكاليف الرقابة التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص والتصحيح.<sup>(1)</sup>

أوضح "كروسبي" فلسفته بشأن إدارة الجودة الشاملة في أربعة (مبادئ) مفاهيم أساسية، هي:<sup>(2)</sup>

1- أن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات (المواصفات)، وتعد تلك المتطلبات وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي، ويجب احترامها بشكل صارم.

2- أن منع حدوث الخطأ هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة (عمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة)؛ ولذلك ينبغي أن تكون الخطوة الأولى هي تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية، ثم تأتي بعد ذلك دراسة واكتشاف احتمالات الخطأ التي يمكن أن تظهر في العمل.

3- أن يكون معيار الأداء (إنجاز الجودة)، هو خدمة أو منتج بلا عيوب، أي "مستوى صفر من العيوب والأخطاء".

4- أن مقياس الجودة هو مقدار التكاليف (الثمن) التي تدفعها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات، فالبيانات الخاصة بتكلفة الجودة تساعد على إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة، وإذا تحققت جودة المطابقة فإن تلك التكلفة سوف تختفي تماماً.

كما وضع "كروسبي" أربعة عناصر أساسية للتطوير والتحسين لتحقيق صناعة بلا عيوب وبلا أخطاء، وهي:<sup>(3)</sup>

1- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين.

2- تعليم وتدريب الجميع بشكل دائم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على الفهم الكامل لها.

3- التطبيق الفعلي لتلك المبادئ في شكل خطوات بما تتضمنه من إجراءات.

4- تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل داخل المؤسسة.

<sup>(1)</sup> مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير (عمان)، 2007، ص 92.

<sup>(2)</sup> فيليب ب. كروسبي، المرجع السابق، ص 91-127.

<sup>(3)</sup> فيصل عبدالله حسن الحداد، المرجع السابق، ص 154-156.

ويتكون نموذج "كروسبي" في إدارة الجودة الشاملة من أربعة عشر مبدأً، وهي: (1)

- 1- التزام الإدارة الثابت بالجودة.
- 2- تكوين فرق تحسين الجودة.
- 3- استخدام القياس كأداة موضوعية.
- 4- تقدير تكلفة الجودة.
- 5- زيادة الوعي بأهمية الجودة والتزام جميع العاملين بها.
- 6- اتخاذ الإجراءات لحل المشاكل فور حدوثها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 7- تخطيط برنامج خالٍ من العيوب لدرجة الصفر.
- 8- تدريب المشرفين على أداء أدوارهم والقيام بمسئولياتهم وتعليم الموظفين وتدريبهم.
- 9- تحديد يوم لعرض الإنجازات الناجحة لعدم وجود الأخطاء أو العيوب لدرجة الصفر.
- 10- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التحسين والتطوير، وتشجيع الابتكار الفردي والجماعي في عملية التحسين.
- 11- إزالة مسببات ومعوقات الأخطاء.
- 12- تقدير وتشجيع ومكافأة كل من ساهم في نشاطات تحسين وتطوير الجودة.
- 13- تكوين مجالس للجودة، من أجل التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة بصورة دورية.
- 14- التركيز على أن تحسين الجودة عملية مستمرة، وذلك بتكرار العمليات الناجحة من قبل (أفعلها مرة أخرى).

#### 4- نموذج "كايزو إيشيكاو"

ولد "إيشيكاوا" في طوكيو عام 1915م، وحصل على درجة البكالوريوس في الكيمياء التطبيقية، وعمل أستاذاً بجامعة طوكيو بكلية الهندسة. ويعتبر "إيشيكاوا" من رواد الجودة اليابانيين، الذين تعلموا على يد "ديمنج"، وعمل على تطوير سياسة واستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات اليابانية، فهو المؤسس الحقيقي لحلقات الجودة، كأسلوب لاعتماد الإدارة الفاعلة الناجحة، فقد أكد على أنه يمكن التغلب على جميع المشاكل الإدارية في المؤسسات من خلال استخدام حلقات الجودة الشاملة التي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين في المؤسسة يعملون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويجتمعون لمناقشة مشاكل الجودة في العمل، كما أكد على مراقبة العمل من البداية حتى النهاية، وأن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم، وتنتهي أيضاً

(1) فيليب ب. كروسبي، المرجع السابق، ص 147-171.

## بالتدريب والتعليم للعاملين.<sup>(1)</sup>

وضع "إيشيكاوا" عدة معايير ومبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تمثل نموذجها، وهي:<sup>(2)</sup>

- 1- حلقات الجودة: وهي مجموعة صغيرة من العاملين تتراوح بين (4 - 8) عمال، ويكون انضمامهم للحلقات طوعياً، وتكون مهمتها هو تحديد المشاكل التي يواجهونها عند قيامهم بأعمالهم، ومن ثم يتم اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، مستهدفين في ذلك تحسين وتطوير مستوى الأداء للعاملين.
- 2- العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 3- التركيز على تعليم وتدريب العاملين لرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل، وزيادة مقدرتهم على المشاركة الفاعلة.
- 4- تشجيع برنامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي.
- 5- مراجعة مراقبة الجودة الشاملة في المؤسسة لتحديد فاعليتها.
- 6- التركيز على متطلبات واحتياجات وتوقعات المستفيدين وتلبيتها، فالجودة مبنية على وجهة نظر المستفيد.
- 7- زيادة الاهتمام بعنصري الإبداع والابتكار عن طريق بث روح الفخر والاعتزاز بالأداء بين العاملين.
- 8- تفويض السلطة والتطوير التنظيمي للجودة، وإزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
- 9- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، وينبغي النظر إليها على أنها استثمار طويل الأجل بدلاً من التركيز على الإرباح في مدة قصيرة من الزمن.
- 10- استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، وهي الرسم البياني، المدرجات التكرارية، خرائط "باريتو"، الخرائط الانسيابية، خرائط المراقبة، خرائط الانتشار، وقائمة الفحص.

<sup>(1)</sup> خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، المرجع السابق، بتصرف ص170.

<sup>(2)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- فريد عبدالفتاح زين الدين، المرجع السابق، ص15-16.

- قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص135.

## 5- نموذج "أرماند فيجنباوم"

ولد عام 1919م بمدينة نيويورك، ويعد من الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة، وتقلد عدة مناصب منها المدير العام لعمليات التصنيع وضبط الجودة بشركة جنرال إلكتريك (1958 - 1968م)، كما تولى رئاسة الجمعية الأمريكية للجودة (1961- 1963م)، وهو أول من أرسى قواعد إدارة الجودة الشاملة بقوله أنها مجال كامل يحكم كل المدخلات، بالتركيز على رقابة وضبط الجودة الشاملة باعتبارها نظام متكامل يبدأ بالمستفيد (في شكل احتياجات) وينتهي به (مستوى الرضا عن السلعة أو الخدمة)، وهو أول من أطلق مصطلح ضبط أو مراقبة الجودة الشاملة، وأن الجودة في نظر "أرماند" ليست (الأفضلية المطلقة)، بل هي الاستخدام الأفضل من قبل المستفيد، والسعر الأنسب للمنتج، وكلمة الضبط إدارية بحتة، وتشتمل على أربع خطوات، هي: (1)

1- وضع معايير للجودة.

2- تقدير مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير التي تم اعتمادها في الخطوة الأولى.

3- التصرف الواعي عند حدوث تجاوزات للمعايير.

4- التخطيط الفعال لتحسين المعايير.

يرى "أرماند" أن هناك عنصران أساسيان لتحقيق الجودة كاستراتيجية عمل، وهما: (2)

1- تحقيق الرضا للمستهلكين، يجب أن يكون الهدف الرئيس للجودة.

2- تحقيق الأهداف، يجب أن يكون أساس نظام الجودة الشاملة.

يرى "أرماند" أن ضبط الجودة الشاملة هي ذلك النظام الذي يحقق التكامل بين تطوير الجودة، وبين الحفاظ عليها، وجهود تحسينها للجماعات المتعددة في المنظمة؛ من أجل رفع الإنتاج وتقديم الخدمات بأعلى المستويات الاقتصادية، لكي يحوز على الرضا التام للمستفيدين، وترتكز فلسفته في هذا الشأن على عشر نقاط لرفع مستوى الجودة، وهي كما يلي: (3)

1- الجودة الشاملة عملية واسعة تتبناها المنظمة.

2- الجودة والتكلفة كل متكامل، لا يوجد بينهما تعارض.

---

(1) طارق عبدالرؤف عامر، إيهاب عيسى المصري، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم: اتجاهات معاصرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر (القاهرة)، 2014. ص108-109.

(2) مدحت أبوالنصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM. مرجع سابق. ص94.

(3) اعتمدت على المصادر التالية:

- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية. مرجع سابق. ص158.

- مدحت أبوالنصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM. مرجع سابق. ص94.

. عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص75.

- 3- الجودة هي ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
  - 4- توفر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه ثقافة الجودة.
  - 5- الجودة عملية أخلاقية.
  - 6- أن تصبح الجودة أسلوباً في الإدارة.
  - 7- أن تُعتمد الجودة والإبداع معاً.
  - 8- أن يكون هناك تطوراً متواصلاً ومستمرًا للجودة.
  - 9- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال، وأعلى قدر من فاعلية التكلفة في العملية الإنتاجية.
  - 10- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين.
- وفي فلسفة "أرماند" لتحسين الجودة هناك أربعة أخطاء قاتلة كما يراها، إذ يجب على المؤسسة أن تتعامل معها بحسم، وإذا لم تفعل فإنها ستكون عاتقة لها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب، وهذه الأخطاء هي:

- 1- من الخطأ أخذ الجودة كموضة.
  - 2- الاعتماد على الحكومات في حماية المنتجات، بل يجب الاعتماد على الجودة.
  - 3- إنتاج المنتجات والسلع خارج الدولة من أجل تحقيق الجودة.
  - 4- أن تقتصر الجودة على خط إنتاج، بل يجب توافرها في كل أقسام المؤسسة.
- 6- نموذج "توم بيترز"**

ولد في مدينة بالتيمور بولاية ماريلاند عام 1942م في أمريكا، وحصل على درجة الماجستير في الهندسة المدنية من جامعة "كورنيل" عام 1964م، وماجستير آخر في إدارة الأعمال من جامعة "ستانفورد" عام 1966، والدكتوراه أيضاً من نفس الجامعة، وعمل في مجموعة مكزي كمستشار، ومن أشهر مؤلفاته في إدارة الأعمال كتاب بعنوان "السعي وراء التفوق" والذي صدر عام 1982م.

وقام "بيترز" بدراسة وتحليل الوضع التنظيمي والإداري لـ (43) شركة أمريكية تطبق إدارة الجودة الشاملة، وخلص إلى وجود خصائص مشتركة بين هذه الشركات فيما يخص النماذج التي تطبقها في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهذه الخصائص، ما يلي: (1)

- 1- التركيز الأساسي يجب أن يكون على المستفيدين.

(1) أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة = Total Quality Management (TQM)، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع (عمان)، 2012، بتصرف ص139.

- 2- القرب من المستفيدين أمر ضروري.
  - 3- تطوير العمل بشكل مستمر.
  - 4- تعليم جميع العاملين أن يسعوا إلى خدمة المستفيدين.
  - 5- توفير المرونة في العمل، وهذا يستوجب توفير تفويض السلطة.
  - 6- إيجاد معايير الأداء، وضبط الأمور في مجال العمل الرقابي.
  - 7- عدم القيام بأي نشاط إلا بعد التعرف عليه من كافة زواياه وجوانبه، كوسيلة للمحافظة على استمرارية النجاح.
  - 8- التعليم والتدريب المستمر ركن هام من أركان إدارة الجودة الشاملة.
  - 9- المشاركة على كافة المستويات مطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وفي ضوء دراسته لتجارب الشركات الأمريكية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، قام بوضع نموذج الذي اشتمل على المبادئ التي تمثل المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي كالتالي:<sup>(1)</sup>

- 1- ثورة جذرية على كل شيء قديم من أجل تحقيق الجودة المطلوبة.
- 2- مسئولية جماعية تقع على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- 3- تحقيق رضا المستفيد.
- 4- الاتصال والتواصل المستمر مع كل من له علاقة بالمؤسسة، كمتطلب أساسي وعامل فعال لتحقيق النجاح.
- 5- التعليم والتدريب لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية من أجل خدمة المستفيدين.
- 6- التطوير والتحسين المستمر للعمل كعملية مستمرة.
- 7- تقييم أداء المؤسسة من قبل من يتعامل معها.
- 8- القيادة والعمل الجماعي وفرق العمل.

---

<sup>(1)</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص75.



## 7- نموذج "مالكوم بالدريج"

عالم أمريكي ولد عام 1922م بولاية نبراسا الأمريكية، ويُعد من أبرز مؤسسي مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وشغل منصب وزير التجارة عام 1981م في حكومة الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان"، توفى عام 1987م، وفي هذا العام أنشأ الكونجرس الأمريكي "جائزة بالدريج" الوطنية للجودة، تقديراً لجهوده ودعمه ومساندته لفكرة إنشاء جائزة قومية للجودة لزيادة التنافسية للشركات الأمريكية، وتُمنح للمؤسسات أو الشركات الأمريكية المتميزة في مجال الجودة، ويديرها المعهد الوطني للعلوم والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة وبمساعدة جمعية الجودة الأمريكية.

ويُعرف "بالدريج" إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المؤسسة وتهدف من ورائه تحسين الجودة لديها، بل هو ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة، وهي فلسفة إدارية جديدة، وعبر عنها بالنظام المتكامل، كما هو موضح في شكل رقم (5)، وتعتمد فلسفته للجودة . جائزة "بالدريج" . على سبعة معايير أساسية للجودة الشاملة، وهي كالتالي: (1)

- 1- القيادة الإدارية: إلى أي مدى تعمل قيادة المؤسسة على غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة فيها.
- 2- التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي للجودة، وقدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
- 3- التركيز على المستفيدين والسوق: تحقيق رضا المستفيدين، وذلك بتحديد توقعاتهم واحتياجاتهم وتحقيقها، وكذلك رضا الموردين، وعرض نتائج الاستجابة لها.
- 4- القياس والتحليل وإدارة المعلومات: بجمع المعلومات وتحليلها لدعم العمليات الرئيسية في المؤسسة وإدارة الأداء.
- 5- التركيز على تطوير وتنمية الموارد البشرية: التركيز على القوى العاملة وتطويرها بالتوظيف الكامل لقدرات قوة العمل في تحسين الجودة.
- 6- إدارة جودة العمليات: بتصميم وإدارة نظم لتأكيد السيطرة على كافة عمليات المؤسسة وإدارة وتحسين تلك العمليات.

(1) اعتمدت على المصادر التالية:

- الموقع الإلكتروني لجائزة مالكوم بالدريج (بتاريخ 2015/10/2)  
[WWW://asq.org/learn-about-quality/Malcolm-baldrige-award/overview/overview.html](http://WWW://asq.org/learn-about-quality/Malcolm-baldrige-award/overview/overview.html)

- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص187.

- مأمون الدرادكة، المرجع السابق، ص270-271.

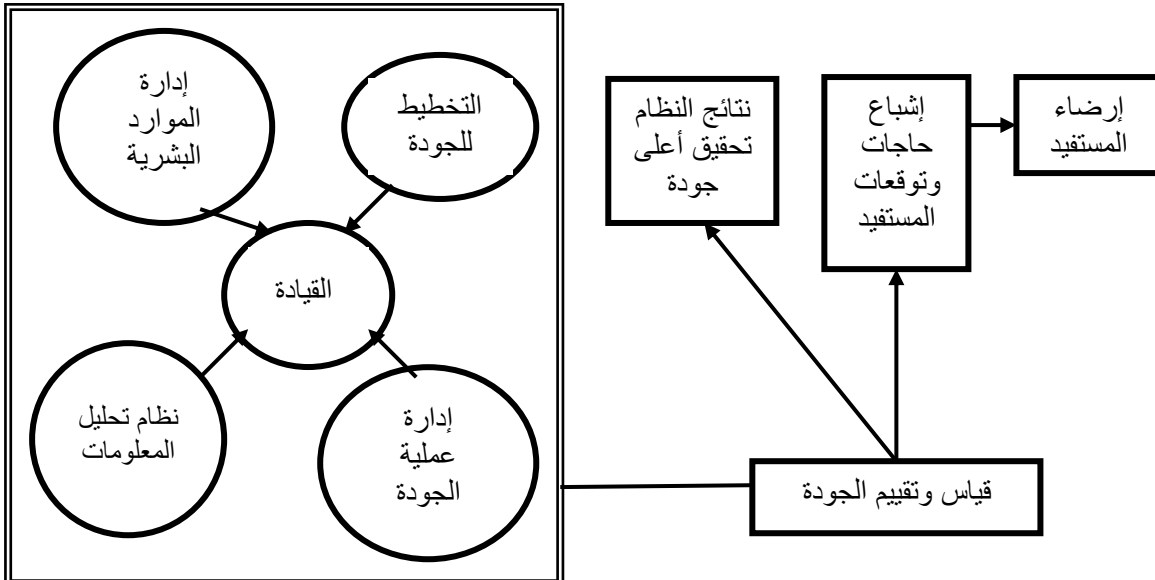
7- نتائج تأكيد الجودة أو نتائج الأداء التنظيمي: من حيث ما تحقق من تحسن، والاستفادة الكاملة من الموارد المالية والبشرية بما ينعكس على العمليات والمنافسة.

ويهدف "بالدرج" من وراء نموذجه إلى التالي:

- 1- إيجاد روح المنافسة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة الشاملة وخدمة المجتمع.
- 2- تحديد سبل تحقيق الجودة الشاملة.
- 3- توحيد سياسة المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- 4- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- 5- تطوير الوعي بالجودة وتحقيق الفهم الكامل والثابت بتطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات في المؤسسة.
- 6- رفع كفاءة العاملين.
- 7- تقوية ثقة المستهلك بالمؤسسة.
- 8- تحسين الربحية مع خفض التكاليف.

شكل رقم (5) يوضح

النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج "بالدرج"



• المصدر: من تصميمي.

## 8- النموذج الأوربي لإدارة الجودة الشاملة

أنشئ الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة عام 1988م، وقام بوضع نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتبر أساس أي تطوير في المؤسسات الخدمية بالقطاعين العام والخاص، حيث يعتمد هذا النموذج على أفكار "ديمنج" بشكل أساسي والنماذج الأخرى، ويهدف إلى تقييم المؤسسات وتطويرها بالأخذ بإدارة الجودة الشاملة والتميز في عملها وخدماتها وإنتاجها، ويعمل على منح المؤسسات والشركات الأوروبية التي تُظهر تقدماً ملموساً وملحوظاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جائزة الاتحاد الأوربي للجودة، ويعتمد النموذج الأوربي للتميز على تسعة (9) معايير أساسية، إذ ينقسم هذا النموذج إلى قسمين تتمثل بهما النقاط الرئيسة لهذا النموذج في المؤسسات الخدمية، وهما: (1)

أ- **الممكنات:** وهي العوامل المساندة التي تساعد على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر الممكنات عما تعمله المؤسسة، وتتضمن خمسة معايير، وهي على النحو التالي:

### 1- القيادة، وتشتمل على:

أ- إدراك جهود الآخرين وتقديرها.

ب- التحسين المستمر.

ج- توفير المواد اللازمة.

د- نشر ثقافة الجودة الشاملة.

هـ- إشراك المستفيدين والممولين في الإدارة.

### 2- الموارد البشرية، وتتضمن ما يلي:

أ- تخطيط وتحسين موارد العاملين.

ب- التدريب والنمو المهني.

ج- مراجعة الأداء

د- المشاركة في التحسين المستمر وتفويض السلطة.

هـ- الاتصال الفعال وإزالة الحواجز.

### 3- السياسة والاستراتيجية، وتتضمن التالي:

أ- اعتماد السياسة والاستراتيجية في تكوينها على مفهوم الجودة.

ب- الاعتماد على المعلومات والحقائق الشاملة.

(1) اعتمدت على المصادر التالية:

-European Foundation for Quality Management. Available At <https://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> (20/12/2015)

- فهيمة عبدالله محمد عبدالله، المرجع السابق، 2015، ص113.

- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم: (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة)، 2005، ص40.

- ج- اعتماد السياسة والاستراتيجية كأساس للتخطيط العام للأعمال والخدمات.  
د- أن تكون واضحة للجميع.  
هـ- التحديث والتحسين للسياسة والاستراتيجية.

#### 4- الشراكات والموارد، وتشمل:

- أ- الممولون والموردون والأجهزة والأبنية التي تدعم إدارة الجودة الشاملة.  
ب- الموارد المالية التي تدعم إدارة الجودة الشاملة.  
ج- إدارة نظم المعلومات والبيانات.  
د- تطبيق التكنولوجيا لتحقيق أقصى فاعلية وكفاءة.

#### 5- العمليات، وتشتمل التالي:

- أ- تحديد العمليات والإجراءات التي تحقق النجاح.  
ب- استخدام القياس لمواجهة العمليات وتحسينها.  
ج- إثارة الابتكار والإبداع لتحسين العمليات.  
د- الإدارة المنظمة والثابتة للعمليات.  
هـ- تطبيق المتغيرات وتقويمها.

ب- النتائج: تظهر ما أنجزته المؤسسة من نتائج متوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن أربعة معايير، وهي على النحو التالي:

#### 1- نتائج الأفراد (رضا العاملين)، ويتم من خلال:

- أ- التعرف على وجهة نظر العاملين والاستجابة لها.  
ب- تحديد عوامل رضا العاملين وقياسها.

#### 2- نتائج المستفيدين / الزبائن (رضا المستفيدين)، ويكون من خلال:

- أ- إمكانية قياس وجهة نظر المستفيدين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة والعلاقات والاستجابة لها.  
ب- بتحديد العوامل المرتبطة برضا المستفيدين وقياسها.

#### 3- النتائج المجتمعية (التأثير على المجتمع)، ويتم من خلال:

- أ- تحليل وجهة نظر المجتمع المحيط فيما يتعلق بالوفاء باحتياجات وتوقعات المجتمع المطلوبة.  
ب- استخدام العديد من المؤشرات لتوضيح مدى التأثير على المجتمع المحيط.

#### 4- نتائج الأداء: وهي نتائج الأداء الرئيسة للمؤسسة، وما حققته من تميز وإنجاز.

## الفرع الثاني: النماذج العربية: محاولة تعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية

إن النظام الإداري للجودة الشاملة هو مجموعة من المكونات كالهيكلة التنظيمي والمسئوليات والعمليات والموارد لتنفيذها وتطبيق معاييرها ومبادئها، وهذه المكونات تتفاعل فيما بينها، ويؤثر بعضها في الآخر من خلال النظام الإداري المتكامل في المؤسسات كلٌ بحسب تخصصه الذي يبدأ من تحديد متطلبات المستفيد وينتهي مع تحقيق رضاه بالإضافة إلى التحسين المستمر في مختلف أنشطة المؤسسة.

وتأتي النماذج العربية في صورة جوائز خاصة بالجودة في العديد من دول العالم العربي، وكذلك دول العالم؛ لكونها تسعى لتحقيق أهداف خاصة بكل منها، إلا أن هذه الجوائز تشترك في بعض الأهداف كالترجيع لإدارة الجودة الشاملة والتوعية بأهميتها، وإتاحة فرص تبادل الخبرات والمعلومات بين مؤسسات الدولة للاستفادة من الممارسات المتميزة، وتشجيع المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومكافئة وتقدير هذه المؤسسات المتميزة في هذا المجال، إذ تقدم هذه الجوائز نماذج تمثل نظام إدارة الجودة الشاملة يعكس فلسفة ومبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وإنها جميعا تسير في الاتجاه نفسه، ومن هذه النماذج العربية:

### 1- نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة

يُعد هذا النموذج من النماذج الرائدة على المستوى العربي<sup>(1)</sup>، إذ قامت المملكة العربية السعودية بإنشاء هذه الجائزة عام (1426هـ/2005م)، بهدف تحفيز القطاعات الاقتصادية لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة، والعمل على رفع مستوى الجودة والقدرة على المنافسة العالمية مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات، وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز.

وتعمل "جائزة الملك عبدالعزيز" للجودة على تعزيز التنافس من خلال تقديم إطار عام مرجعي لتقييم أداء المنشآت وتطويرها وفق معايير دولية للتميز وإبراز دورها في نشر مفاهيم الجودة والإبداع وتطبيقاتها، وتقوم الجائزة على تسعة معايير، وهي على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

أ- القيادة: ويتناول هذا المعيار الدور القيادي الذي تقوم به الإدارة العليا في المنظمة لتحديد القيم والتوجهات ومعايير الأداء، والتواصل مع العاملين وتوفير بيئة تشجع على التمكين والأداء المتميز.

<sup>(1)</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة ( بتاريخ 2015/10/10 )

<http://www.saso.gov.sa/ar/about/Pages/Kaqa.aspx>

<sup>(2)</sup> فائق أحمد أبوبكر، ماضي بنت محمد الزومان، المرجع السابق، ص 42-43.

ب- **التخطيط الاستراتيجي:** يتناول هذا المعيار الآلية التي تستخدمها المنظمة لتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بتحسين أدائها التنافسي، ورضا المستفيدين والعاملين والمجتمع، وكيفية إيصال هذه الأهداف والخطط للعاملين وربطها بالعمل اليومي ومتابعتها وتحسينها باستمرار.

ج- **الموارد البشرية:** يبحث هذا المعيار كيفية توظيف كامل قدرات الموظفين، لتحقيق تميز مرتفع في الأداء، وكيفية مشاركة العاملين وتطوير إمكاناتهم، وتأمين سلامتهم ورفاهيتهم.

د- **إدارة الموردين / الشركاء:** يتناول هذا المعيار كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات بما يضاعف القيمة ويزيد سرعة الاستجابة للمتغيرات.

هـ- **إدارة العمليات:** يتناول هذا المعيار كيفية إدارة وتحسين العمليات الرئيسية لتصميم وإنتاج الخدمات والمنتجات.

و- **التركيز على المستفيد:** ويتناول هذا المعيار كيفية تحديد متطلبات وتوقعات والتفصيلات الخاصة بالمستفيدين، والأسواق لضمان مناسبة المنتجات والخدمات المقدمة لهم، ولتطوير فرص أعمال أفضل.

ز- **المعلومات والتحليل:** يتناول هذا المعيار مدى توفير أنظمة فاعلة لجمع المعلومات لقياس وتحليل وتوجيه وتحسين الأداء على جميع المستويات وفي جميع أقسام المنظمة.

ح- **دور المنظمة في المجتمع:** يختص هذا المعيار بقياس أثر المنشأة على المجتمع ومدى مساهمتها في التنمية الوطنية.

ط- **نتائج الأعمال:** يتعلق هذا المعيار بالنتائج الرئيسية التي حققتها المنشأة والمتعلقة برضا المستفيدين، وأداء الخدمات والمنتجات، والموارد البشرية، والاستثمار في البحث والتطوير.

## 2- نموذج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

صدرت الإرادة الملكية بإنشاء "جائزة الملك عبدالله الثاني" للتميز بتاريخ 4 سبتمبر 2002م بهدف تحسين وتطوير أداء المؤسسات الأردنية الوطنية في خدمة المواطنين والمستثمرين، ونشر الوعي بمفاهيم ومبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات والوزارات الأردنية، كما تهدف إلى تبادل الخبرات المتميزة بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأساساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في المؤسسات الأردنية الوطنية.

وتتضمن هذه الجائزة خمسة معايير رئيسة للتقييم، وهي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

أ- **القيادة:** يتناول هذا المعيار الدور الحيوي للقيادة العليا في وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة تعكس قيمها وفلسفتها، وكيفية ضمان اختيار المؤسسة للقادة الأكفاء في المستويات الإدارية العليا وتقييم أدائهم وتطويرهم، وكيفية قيامها بالمراجعة الدورية لأداء المؤسسة، هذا بالإضافة إلى الدعم الذي تقدمه المؤسسة للقيادة العليا، والدعم المقدم من القيادة للعاملين بالمؤسسة.

ويتضمن هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية، وهي:

- 1- وضع القيادة الرسالة والرؤيا والقيم والمبادئ للمؤسسة كما أنهم يمثلون نماذج يحتذى بها في التميز والنزاهة والحاكمية والبعد عن الفساد.
- 2- قيام القيادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل.
- 3- تفاعل القيادة مع أصحاب العلاقة المعنيين.
- 4- دعم القيادة لثقافة التمييز بين الموظفين في المؤسسة.
- 5- عمل القيادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

ب- **التخطيط الاستراتيجي:** يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة على اعتماد نص رسالة يتوافق مع رؤياها وتصف مجمل المهام التي تقوم بها، وأسلوب التخطيط الاستراتيجي المعتمد في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالاعتماد على التحليل البيئي، وكيفية تحويلها إلى خطط عمل وكيفية تنفيذ ورقابة تلك الخطط.

إذ يضم هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية، وهي:

- 1- صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية.
- 2- صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.
- 3- تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
- 4- تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- الموقع الإلكتروني الرسمي لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (بتاريخ 2016/5/10) <http://www.kaa.jo/Award>  
- رعد عبدالله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر (عمّان)، 2008، ص378-381.

**ج- إدارة الموارد:** يتناول هذا المعيار قدرة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية والمادية المتاحة بفاعلية وكفاءة لتحقيق التميز في الأداء، بالإضافة لإدارة الشركاء، ويضم هذا المعيار العناصر التالية: الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، الموارد المالية، والموارد التقنية، إذ يضم هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية، وهي:

- 1- دعم خطط الموظفين لاستراتيجية المؤسسة.
- 2- تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.
- 3- مواعاة وإشراك وتمكين الموظفين.
- 4- مكافأة الموظفين وتقديرهم والاعتناء بهم.
- 5- إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- 6- إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
- 7- إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- 8- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية للمؤسسة.
- 9- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وبناء قدرات المؤسسة.

**د- إدارة العمليات والخدمات:** يتناول هذا المعيار مدى التزام المؤسسة بتقديم سلع أو خدمات تلبي متطلبات المستفيدين، ومدى التزامها بالحفاظ على البيئة، ومدى وجود هيكل تنظيمي فعال ووجود وصف وظيفي فيها، والتنسيق بين العاملين ووحدات العمل لتحقيق التميز في الأداء، وقدرة المؤسسة على تبني معايير للتميز، وقدرتها على جمع وتحليل البيانات والاستخدام الفاعل لذلك في تحسين الأداء، ويضم هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:

- 1- تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح المعنيين بالمؤسسة.
- 2- تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.
- 3- إدارة وتقديم الخدمات لتلبية احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم المستقبلية.
- 4- إدارة علاقات متلقي الخدمة (الجمهور) وتعزيزها.

**هـ- نتائج أداء المؤسسة:** يتناول هذا المعيار نتائج المؤسسة معبراً عنه بمقاييس معينة للأداء المتميز مثل رضا المستفيدين والعاملين، وجودة المنتج والسلع والخدمات، الأداء التشغيلي، أداء الموردين، والنتائج المالية، والأثر على الاقتصاد والمجتمع المحليين.



## الإطار العام لأفكار رواد وجوائز إدارة الجودة الشاملة

لم تظهر إدارة الجودة الشاملة في مبادئها ومعاييرها إلا نتيجة لإسهامات مجموعة من العلماء والباحثين الذين قدموا نماذجاً جاءت متنوعة حصيلة الخبرة لكل منهم في مجال تطبيق الجودة الشاملة، فقد تناولت أبرز هؤلاء العلماء الرواد الذين أرسو قواعد مفاهيم الجودة الشاملة، وفي ضوء ما تم عرضه من النماذج الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة السابقة، فقد لاحظت بأن كل نموذج من النماذج السابقة قد ركز على عدد محدود من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تتسم بعدد من القواسم المشتركة بينها، مع وجود بعض الاختلافات فيما بينها أيضاً، وعلى ذلك يمكن إجمال الأفكار الرئيسية لهذه النماذج في النقاط التالية:

### 1- من حيث المفهوم: تختلف نظرة كل نموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحديد مفهوم

إدارة الجودة الشاملة، حيث ينظر "ديمنج" للجودة على أنها التحسن المستمر، وفي المقابل ينظر لها "جوران" على أنها تكمن في مدى ملائمتها للاستخدام والأهداف، وهذا يختلف عن مفهوم "كروسبي" الذي يرى أنها المطابقة للمواصفات أو المتطلبات واستبعاد جميع العيوب والأخطاء، أما "إيشيكاوا" فيرى بأنها أكثر اقتصاداً والأكثر استفادة بالسعي إلى رضا المستفيدين، في حين يرى نموذج الاتحاد الأوروبي بأنها مجموعة المبادئ والأسس التي يجب على المؤسسات الخدمية إتباعها لتحقيق الجودة الشاملة، في حين يرى بالدريج أنها ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة، وعبر عنها بالنظام المتكامل.

### 2- من حيث الهدف: نظراً لاختلاف مفهوم إدارة الجودة الشاملة من نموذج لآخر، فقد اختلف

الهدف من إدارة الجودة الشاملة أيضاً، فعند "ديمنج" الهدف يتمثل في تلبية احتياجات المستفيدين، بينما عند "جوران" هو تلبية احتياجات المجتمع، أما "كروسبي" فالهدف هو الانسجام مع المتطلبات، في حين يرى "إيشيكاوا" خفض التكلفة، أما "توم" فهو تحقيق الأداء المتميز، في حين أن نموذج الاتحاد الأوروبي يؤكد على تقييم المؤسسة وتطويرها بناء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 3- الإدارة والقيادة الفاعلة: من المبادئ الرئيسية التي تركز عليها النماذج لما للقيادة من دور

كبير في دعم برامج الجودة وتنظيمها وتشكيل طاقم العمل الضروري للتحسين والتطوير، كما أنها أساس التخطيط السليم لإدارة الجودة في المؤسسة ولحل المشكلات التي تواجهها، فقد أكد "ديمنج" في مبادئه على أن الإدارة العليا للمؤسسة الخدمية أو الإنتاجية هي التي تدعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال تبنيها لفكرة التحسين والتطوير للسياسات والإجراءات الإدارية، وتهيئة العاملين لفكرة التغيير؛ لأن إدارة الجودة الشاملة هي نتاج سلوك الإدارة العليا بمشاركة جميع العاملين، وهذا ما ذهب إليه أيضاً "بيترز" بالتأكيد على أن للقيادة دور جوهري في

عملية التحسين والتطوير، وأن أداء المنظمة التنافسي يعتمد على التفاعل بين العناصر التالية: نمط الإدارة، الاستراتيجية، القيم المشتركة والعاملون، في حين يضع "بالدرج" القيادة في المقام الأول لمسئوليتها عن التغيير، فالقيادة تبتكر القيم والأهداف والنظم وتحدد وجهة عمل المؤسسة ثم تتخذ القرار المناسب حول استراتيجيتها التي تقودها إلى النجاح والتحسين وتحقيق الجودة.

**4- التركيز على المستفيدين وتلبية حاجاتهم:** جميع النماذج تؤكد وترتكز على خدمة المستفيد، وتلبية احتياجاته وتحقيق رغباته، بل تتعدى ذلك إلى محاولة إشباع توقعاته، فهم المحور الرئيس للمؤسسات وبدونه لا تكون هناك مؤسسة، فهي جاءت من أجلهم وجميع الأنشطة والعمليات التي تتم داخلها الهدف منها هو خدمتهم وتحقيق رضاهم.

**5- الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** تحت هذه النماذج على الوقاية من الأخطاء بدلاً من تقويم الأداء أي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، وتقديم منتج أو خدمة بلا عيوب أو أخطاء، والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك، بتأييد كل من كروسبي وديمنج إذ يعتقدان أن الوقاية تتضمن فهماً دقيقاً للعملية الإدارية، والتي تساعد على تحديد مواضع المشكلات والأخطاء، وبالتالي تحسين جودة الأداء، وهذا ما يعرف بضمان وتأكد الجودة.

**6- التدريب المستمر وتشجيع التعلم والتطور الذاتي:** تؤكد جميع النماذج على أهمية التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين لضمان تطوير الموارد البشرية، وزيادة المعارف والمعلومات عندهم وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، وإثارة دافعيتهم للعمل والمشاركة الفاعلة في تأدية الخدمات والعمليات التنظيمية والتشغيلية بشكل عام وتقديم الاقتراحات البناءة والآراء والأفكار السديدة التي تصب في مصلحة العمل؛ لكونهم شركاء في عملية تحسين الجودة.

**7- التركيز على التحسين المستمر:** تؤكد جميع النماذج السابقة على أن التحسين المستمر مطلب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة وهو جوهر فلسفتها، كما أنه مسئولية جماعية تقع على عاتق كل من يعمل في المؤسسة، وذلك من خلال فرق العمل والمشاركة الجماعية التعاونية، وأن تكون المؤسسة في تحسن وتطور مستمر بما يحقق لها الاستمرار والعمل في ظل المنافسة.

**8- الجودة نظام متكامل:** تتفق جميع النماذج على أن إدارة الجودة الشاملة منهاج شامل ومتكامل يشتمل على جميع الأنشطة والخدمات والعمليات في المؤسسة، ويتطلب تضافر كافة الجهود والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة لتحسينها وللحصول على الجودة بأعلى درجاتها؛ لضمان

إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بالجودة التي تحقق رضا ورغبات المستفيدين بأقل تكلفة ممكنة، على أن يكون جميع الأفراد العاملين مسؤولين مسؤولية كاملة عن تحقيق ضبط الجودة.

**9- الاهتمام بمكانة العاملين:** تؤكد تلك النماذج على ضرورة زيادة وعي العاملين بثقافة إدارة الجودة الشاملة، وتشجيع وتحفيز العاملين للقيام بواجباتهم المهنية والوظيفية لتحقيق جودة الأداء والخدمات والمنتجات بجانب التأكيد على ضرورة تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة لزيادة الولاء والانتماء، وإشراك جميع الطاقم الإداري والعاملين في موضوع الجودة وتدريبهم على أساليب حل المشكلات.

**10- التركيز على العمل الجماعي وفرق العمل:** تؤكد تلك النماذج على ضرورة العمل الجماعي التعاوني بين العاملين وتكوين فرق العمل، وهذا ما أكد عليه "إيشيكاوا" من أن مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين والتطوير لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات في حلقات الجودة لتحقيق التواصل الصحيح فيما بينهم ومع الإدارة العليا لحل المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل.

**11- التركيز على جودة النتائج:** تؤكد جميع النماذج على تحقيق النتائج للارتقاء بالأداء والخدمات والمنتجات، وهذا يترتب عليه جودة العمليات الإدارية والتنظيمية والعمليات بوضع مقاييس للأداء مع خفض التكلفة، وعدم اعتماد التكلفة أساساً لتقييم العمل، ويتضح ذلك جلياً في النموذج الأوروبي، إذ تتحدد الجودة الشاملة في النتائج التي تحققها المؤسسة على مستوى المنتفعين منها من عاملين ومستفيدين والمجتمع بشكل عام، وذلك نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتتسق مختلف الموارد المتاحة، وتعمل على توثيق العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة المباشرة والمنفعة للمؤسسة، وتنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء المتميز ذو الجودة العالية.

**12- المشاركة المجتمعية:** من المبادئ والمعايير التي تتادي بها هذه النماذج لا سيما نموذج الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة، كما تضمنت الجوائز العربية معيار لدور المنظمة في المجتمع ومدى مساهمتها في التنمية الوطنية، إذ إن ناتج التحسين والتطوير ينعكس على تحقيق رضا أفراد المجتمع عن نشاط المؤسسات التي يتعامل معها وصولاً إلى تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.

**13- الاعتماد على البيانات والأساليب الإحصائية:** إن الاعتماد على البيانات والأساليب والأدوات الإحصائية بلا شك يحقق للمؤسسات القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لضمان

التحسين والتطوير وتحقيق أعلى جودة ممكنة، وهذا ما تؤكد عليه النماذج السابقة وبخاصة "ديمنج" و"جوران".

**14- معايير جوائز الجودة:** هناك تشابه كبير في معايير جوائز الجودة بشكل عام، حيث تستخدم هذه المعايير في تقييم أداء المؤسسات ومدى ما تحقّقه من تحسن وتطور؛ لكونها تتضمن مبادئ أساسية للتميز والجودة الشاملة، فالنموذج السعودي والأردني يحققان للمؤسسات المختلفة القدرة على تحسين وتطوير أدائها التنافسي بما يحقق رضا العاملين والمجتمع والمستفيدين (الجمهور) ويلبي توقعاتهم لكونهم محور الاهتمام الأول والشريك الفاعل للمؤسسات في تلقي الخدمات أو المنتجات.

إن جميع النماذج تدور ضمن إطار محدد يرسم للمؤسسات المرتكزات والمحاور التي يقوم عليها تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتتبنى مبدأ تأكيد الجودة، والاهتمام بالعنصر البشري والتدريب، وأسلوب العمل الجماعي وفرق العمل والمشاركة، ودور القيادة الإدارية بوجه عام؛ لتحقيق التحسين والتطوير والوفاء بمتطلبات المستفيدين والجمهور والوصول إلى رضاهم.

وأخيراً أرى أن ترسيخ دعائم ومصداقية هذه النماذج يكون من خلال التأكيد على أنها تحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها في نفس الوقت، وكل مؤسسة عليها أن تطور منهجها ونموذجها الخاص لإرساء قواعد النظام الإداري الجديد، وتعزيز مفاهيمه الأساسية، وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر للعمليات مع المراجعة المستمرة لهذه العمليات وما يرتبط بها من إجراءات ومعايير للتشغيل، كما أن التحولات والتطورات التي طرأت على هذه النماذج والجوائز لمعايير الجودة على المستوى العالمي تأتي لاحتياجات مستخدمي هذه النماذج وتلك المعايير من الشركات والمؤسسات العامة أو الخاصة، مما يضيف عليها جواً من المنافسة بين هذه الجهات، الأمر الذي يدفعها لتطوير نماذجها بتضمينها أبعاداً وعناصراً جديدة للجودة يكون بها التميز عن غيرها، وبالتالي يمكن لأي مؤسسة الاختيار من عناصر ومبادئ هذه النماذج وتكييفها بحسب رؤيتها لتكوين قوائم مراجعة تصبح الأساس في وضع دليل إدارة الجودة الشاملة فيها.

## المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

بما أن إدارة الجودة أسلوب للإدارة الحديثة يستهدف بالأساس تحقيق الرضا الكامل للمستفيد، من خلال انخراط جميع عناصر العمل الإداري في منظومة واحدة متكاملة، بحيث تشكل فريق عمل واحد، تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة، من أجل تحسين مستوى الخدمة والارتقاء بالجودة إلى الحد الذي يدفع المستفيد إلى الشعور بتحقيق الإشباع الحقيقي الكامل، من هذا المنطلق كانت هناك محاولات عدة في مجال المكتبات والمعلومات من قبل الباحثين والمتخصصين والمنظمات والهيئات في هذا المجال لوضع معايير خاصة بإدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات من شأنها إيجاد ثقافة تنظيمية وإدارية لدى قطاع المكتبات ومراكز المعلومات بما يضيفي تغييراً واضحاً نحو الأفضل في كافة أنشطتها وعملياتها وخدماتها.

وبالتالي فإن الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمكتبات ومراكز المعلومات يرجع لعدة عوامل كان لها الأثر الكبير في هذا الاهتمام ومن أبرزها: التغيرات الاقتصادية العالمية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه، وبالإضافة إلى الضغوط الاجتماعية الجديدة التي طرحتها ظروف العصر من زيادة وسائل الاتصال والانفجار المعرفي والثقافي، بحيث ألقت هذه الضغوط بمسئوليات متزايدة على المكتبات ومراكز المعلومات لتكون ملاذاً للباحثين والمهتمين بالعلم والمعرفة والثقافة، مما يستدعي نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير الإدارية لتحقيق التحسين والتطوير في أنظمتها ضمن هيكلية متكاملة بالأسس والعناصر التي تحقق الجودة الشاملة بالتكيف والمواءمة مع المجتمع ومتطلباته ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي والاستمرار نحو الأفضل من أجل تحقيق كيانها وأهدافها، وتطبيق منظومة الجودة الشاملة والتطوير المستمر لها.

وينقسم هذا المطلب إلى فرعين أساسيين، هما:

**الفرع الأول:** معايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

**الفرع الثاني:** علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو).

## الفرع الأول: معايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

إن مجال المكتبات والمعلومات ليس بعيداً عن إدارة الجودة الشاملة بل سعى كل المهتمين بهذا المجال إلى الأخذ بإدارة الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى المستفيدين، وذلك من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم مع المكتبات، وتحقيق الرضا فيما يتعلق بتلبية متطلباتهم بشكل أساسي، وإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى التعرف على عوائق العمل ومواجهة مصدر المشكلة ومن ثم التخلص منها لتحسين الأداء بشكل صحيح وتطويره بأساليب إدارية عملية نابعة من بيئة العمل بكافة المستويات ويكون جزءاً طبيعياً ومتوازلاً من نشاطاتها وأساليبها الإدارية، إذ إن من أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة هو الاستمرارية والتطوير الدائم على تقديم خدمات مكتبية تتناسب مع احتياجات المستفيدين، وعليه فإن معايير الجودة ما هي إلا مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات للمؤسسة ومدى إسهام العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن<sup>(1)</sup>، وعليه فإن المعايير ما هي إلا وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها المنتج أو الخدمة وتصادق عليها جهة معترف بها أو تضعها وتصادق عليها الإدارة العليا للمؤسسة.

وتُعرف معايير الجودة بأنها: مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيتها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة، والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين.<sup>(2)</sup>

وعليه أوضح هذه المعايير من خلال نوعية الخدمات المكتبية المقدمة للمجتمع سواء في صورتها التقليدية أو الالكترونية (المحوسبة) أو بما يخدم الجانبين معاً، وذلك في فقرتين، هما:

**الفقرة الأولى: معايير جودة خدمات المكتبات والمعلومات.**

**الفقرة الثانية: تتناول معايير ومقاييس جودة الأداء.**

<sup>(1)</sup> محمد عبدالوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص14.

<sup>(2)</sup> حسن حسين البيلاوي... [وآخرون]، الجودة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006، ص23.

## الفقرة الأولى: معايير جودة خدمات المكتبات والمعلومات

على الرغم من دخول مفهوم إدارة الجودة الشاملة مجال المكتبات والمعلومات والوثائق، إلا أن قياس الخدمة ومدى جودتها ما زال حديث العهد نوعاً ما، ومن أسباب ذلك الصعوبة الكبيرة في فهم وإدراك الجودة في مجال الخدمات المكتبية لتضمنها أبعاداً غير مرئية مثل الحصول على التغذية الصحيحة لرضا المستفيدين لوجود التفاوت من مستفيد لآخر هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعدد أبعاد الخدمة المكتبية واختلاف احتياجات المستفيدين وعدم وجود وسائل موضوعية لتحديد ذلك بدقة لكونها مرتبطة بظروفهم الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ويمكن تناول معايير ومقاييس جودة خدمات المكتبات والمعلومات بصورة عامة، وقد لاقت نجاحاً جيداً في مجال المكتبات والمعلومات، وهي على النحو التالي:

### 1- معايير جودة خدمات المكتبات والمعلومات في صورتها التقليدية<sup>(1)</sup>

وهي المعايير الموجهة لقطاع الخدمات في المكتبات بصفة عامة، دون التخصص في خدمة محددة، وهي عبارة عن دراسات ومقترحات قدمها مجموعة من المتخصصين والباحثين في مجال المكتبات والمعلومات لقياس جودة الخدمات المكتبية التقليدية، ومن أهم هذه الدراسات:

#### أ- دراسة كل من "ويلسون تايلور" و "س. شاونسي"

بدأت جهود الباحثين عام 1987م لغاية عام 1990م، وأسفرت عن وضع مجموعة من المعايير الخاصة بالخدمات المعلوماتية والمكتبية التقليدية، وهي:

- 1- الكياسة (الاحترام والمجاملة).
- 2- الأمن (ويشمل الاعتمادية).
- 3- فهم احتياجات وتوقعات المستفيدين.
- 4- الاتصال (بين العاملين و المستفيدين).
- 5- بيئة فيزيقية مناسبة وجيدة: وهي المكان الذي تقدم فيه الخدمات وما يصاحبها من تجهيزات مادية ويشمل أيضا سهولة الوصول.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- وحيد موسى سعد، المرجع سابق، ص 153-154.

- Waldomiro Vergueriro and Telma De Carvalho, Quality in Brazilian Libraries: Proposal of Indicators from the Customers' Point of view, Canadian Association for Information Science (Sao Paulo), 2005, P 3-4 **Available at:**  
<http://www.cais-acsi.ca/ojs/index.php/cais/article/viewfile/73/208> (5/2/2016)

وأرى أن هذه المعايير تعبر بوضوح عن فكر وجوهر إدارة الجودة الشاملة وتطويعها لخدمة تطبيق الجودة الشاملة في المكتبات، وتعد جهودهما في تلك الفترة ذات طرح إداري يسعى للنهوض بمجال المكتبات والمعلومات وربط إدارتها وخدماتها بالجودة.

### ب-دراسة "وايت هول"

وضع "هول" عام 1992م مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تهدف إلى قياس مدى التوافق بين الخدمة المقدمة ومتطلبات الرواد والمستفيدين كمؤشرات لرضا المستفيدين، وهذه المعايير هي:

- 1- كفاية مصادر المعلومات وأهميتها للمستفيدين.
  - 2- سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.
  - 3- مناسبة مصادر المعلومات للمستفيدين وتحقيق متطلباتهم، وسرعة الوصول إلى المعلومات.
  - 4- قياس إدراك المستفيدين للخدمات المكتبية المقدمة.
  - 5- التسهيلات المتاحة وهي التجهيزات المادية المختلفة.
- ويؤكد "هول" في دراسته على أهمية التركيز على الجودة الوظيفية الفنية للعاملين في المكتبات والمرتبطة بالمرافق والتجهيزات المادية، ودور المستفيدين في قياس وتقييم الخدمات المقدمة لهم.

### ج- مقياس جودة الخدمة<sup>(1)</sup>

صمم هذا المقياس في الأساس لمجال التسويق من قبل ثلاثة باحثين وهم: "ل. بيرري"، "باراسورامان"، و "ف. زينامل"، وأنجز في عام 1988م، وتم تطويعه ليتماشى مع مجال المكتبات والمعلومات من قبل جمعية المكتبات البحثية الأمريكية عام 1999م باستحداث أداة جديدة للاستخدام في قطاع المكتبات تسمى بمقياس جودة المكتبات (سيرف كوال)، ويهدف هذا المقياس إلى تقييم جودة الخدمة من خلال تحديد الفجوة أو التطابق بين توقعات وتصورات المستفيدين لمستوى الخدمة المكتبية وإدراكهم للمستوى الفعلي لها، لذا يطلق عليه أيضا مقياس الفجوة، ويعتمد هذا المقياس على خمس فجوات، وهي:

(1) اعتمدت على المصادر التالية:

- هشام عبدالله العباس، المرجع السابق، ص43-45.
- هشام عبدالله العباس، نفس المرجع، ص23-25.
- وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص162-172.



**الفجوة الأولى:** تنتج عن الاختلاف بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة وإدراك الإدارة لتوقعات المستفيدين، وتشكل هذه الفجوة عجز إدارة المكتبة عن معرفة احتياجات ورغبات المستفيدين المتوقعة.

**الفجوة الثانية:** تنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمات المقدمة فعلياً وإدراك إدارة المكتبة لتوقعات المستفيدين، عندما لا تقوم الإدارة بترجمة متطلبات المستفيدين التي هي على علم بها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة لأسباب تنظيمية أو مالية.

**الفجوة الثالثة:** تنتج عن عدم إدراك إدارة المكتبة لطبيعة مواصفات الخدمات.

**الفجوة الرابعة:** تنتج عن عدم اعتمادية أو مصداقية المكتبة في تقديم الخدمة.

**الفجوة الخامسة:** تنتج عن عدم التطابق بين المستوى المتوقع من الخدمة المقدمة ومستوى الأداء الفعلي أو المدرك من قبل المستفيدين.

وتشمل مؤشرات ومعايير هذا المقياس خمسة أبعاد، وهي كما يلي:

- 1- **التجهيزات المادية:** تتمثل في العناصر التالية: مدى جودة الموقع، جاذبية الأثاث والديكور والترتيب الداخلي للقاعات، ونظافة المكان، وجودة مظهر العاملين.
- 2- **الاعتمادية والثقة:** هي القدرة على انجاز ما وعدت به المكتبة من خدمات بدقة وثقة، ويشمل العناصر التالية: دقة التوقيت عند أداء الخدمة، درجة الاهتمام بالمستفيدين، إمكانية تقديم الخدمة بصورة صحيحة من المرة الأولى، سرعة الاستجابة، وإصرار العاملين على عدم وجود أخطاء.
- 3- **الاستجابة:** هي الرغبة في مساعدة المستفيدين بإمدادهم بالخدمات المكتبية في الوقت المناسب، ويقاس هذا البعد من خلال: دقة تقديم الخدمات، سرعة تقديم الخدمات المميزة، استمرارية وديمومة استعداد العاملين للاستجابة لاحتياجات المستفيدين، ودرجة اتسام العاملين باللطف واللباقة.
- 4- **الأمان:** يقصد به المجاملة والكياسة من العاملين تجاه المستفيدين، والقدرة على نشر الثقة بين جمهور المكتبة، ويقاس بالعناصر التالية: درجة إجابة العاملين على أسئلة المستفيدين بأمانة، ثقة المستفيدين في العاملين، توافر المعرفة والخبرة التي تساعد العاملين في أداء أعمالهم، وشعور المستفيدين بالأمان في التعامل مع العاملين.
- 5- **التعاطف أو التفاني:** توجيه الاهتمام الشخصي للمستفيدين ومعاملتهم كضيوف، ويقاس هذا البعد من خلال: مناسبة ساعات العمل، اهتمام العاملين بالمستفيدين، تفهم العاملين لاحتياجات المستفيدين، وتلبية العاملين لاحتياجات المستفيدين بحماس وصدق.

فقد لاحظت أن هذا المقياس يعتمد على استطلاع توقعات المستفيدين عما ينبغي أن تكون عليه هذه المؤشرات أو العناصر في الخدمة من جهة، وعلى قياس إدراك أو اتجاهات المستفيد نفسه نحو مستوى الأداء الفعلي لتلك العناصر في الخدمات المقدمة، كما أنه يعطي إدارة المكتبة تغذية عكسية عن جوانب الضعف في الخدمات المقدمة والتي لا تتوافق مع متطلبات واحتياجات وتطلعات المستفيدين (المجتمع)، ولا تحقق رضاهم المنشود.

#### د- مقياس جودة المكتبة<sup>(1)</sup>

ظهر هذا المقياس عام 2003م، نتيجة لبعض السلبيات التي تضمنها مقياس جودة الخدمة والانتقادات التي وجهت إليه من قبل المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات لا سيما عدم اهتمامه بمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية كالتهدية ودرجة الحرارة وغيرها، والحاجة الماسة لمقياس متخصص في جودة خدمات المكتبات ومراكز المعلومات، لذا قامت كل من جمعية المكتبات البحثية الأمريكية بالتعاون مع مكتبات جامعة تكساس عام 2000م بتصميم هذا المقياس، والذي يُعد تطويراً للمقياس السابق (سيرف كوال)، وأطلق عليه (لب كوال)، وهو أول مقياس وجد لخدمة قطاع المكتبات ومراكز المعلومات، ويعتمد على آراء المستفيدين في المقام الأول، ويهدف إلى تحديد الفجوة أو التطابق طبقاً لوجهة نظر المستفيدين من الخدمة المقدمة من خلال تصوره للجودة المأمولة في الخدمات المكتبية ووجود الحد الأدنى للجودة فيها، ويأتي هذا المقياس في ثلاثة أبعاد أساسية، وتشمل نفس العناصر التي يقيسها المقياس السابق، هي:

1- تأثير الخدمة: وهو مدى معرفة وكياسة ومجاملة العاملين تجاه المستفيدين، وكذلك قدرتهم على نشر الثقة بينهم، وتوجيه الاهتمام الشخصي لهم، ويقاس هذا البعد من خلال تسع عبارات هي: غرس الثقة في المستفيدين، إعطاء اهتمام شخصي للمستفيدين، الحفاظ على المجاملة والكياسة، الاستعداد للإجابة على استفسارات المستفيدين من الجمهور والمعرفة للإجابة عن الأسئلة، فهم احتياجات المستفيدين، التعامل معهم بلباقة عالية، الرغبة في المساعدة، والاعتمادية في حل مشكلات المستفيدين.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- نهلة بنت محمد السليمي، قياس جودة خدمات المعلومات في المكتبات الطبية بمدينة الرياض: دراسة استطلاعية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (الرياض)، كلية العلوم الاجتماعية، 2009، ص22-27.  
- وحيد موسى سعد، المرجع السابق، بتصريف ص173-179.  
- بيتر بروفي؛ ترجمة محمد فتحي على، المكتبة في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار أسامة للنشر (عمّان)، 2010، ص163-167.

2- **المكتبة كمكان:** ويقصد به مدى مناسبة المكتبة للتعلم والدراسة والبحث العلمي، ويقاس من خلال خمس عبارات، هي: مناسبة المكتبة للتعلم والمذاكرة، مكان هادئ للعمل الفردي، مكان ممتع ومضياف، مكان جيد ومناسب للدراسة والتعلم والبحث، مكان لجماعات تتعلم وتدرس وتذاكر.

3- **ضبط المعلومات:** يقيس هذا البعد رضا المستفيد من خلال سبع عبارات، وهي: إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات من المكتب أو المنزل، تمكين موقع المكتبة من الحصول على المعلومات التي تخصه، إمكانية نسخ وتصوير المواد المكتبية في داخلها، إمكانية الحصول على مصادر المعلومات الالكترونية التي يريدها المستفيد، توافر الأجهزة الحديثة التي تسمح بوصول سهل وميسر للمعلومات، سهولة استخدام وسائل الاتصال والوصول لإيجاد المعلومات من خلال المستفيد شخصياً، ومدى توافر الجرائد والصحف الالكترونية أو المطبوعة التي يطلبها المستفيد.

وقد حقق هذا المقياس نقلة نوعية في مجال إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، فمن خلاله يمكن الوقوف على جوانب الضعف والقوة معاً في مستوى الخدمات المقدمة لجمهور المكتبات ومراكز المعلومات؛ وذلك لجمعه لمؤشرات ومعايير رضا المستفيدين والجمهور، كما يحقق جانب مهم من رضا المستفيدين بتفهم إدارات المكتبات ومراكز المعلومات لمتطلباتهم والعمل على تحقيقها.

ففي الوقت الذي انتشر فيه استخدام مقياس (لب كوال) في العديد من المكتبات في أنحاء العالم من خلال تطويع هذا المقياس ليناسب احتياجات كل مكتبة بعينها، فقد قامت جمعية المكتبات الجامعية والوطنية ومكتبات الكليات في عام 2003م بإضافة خمس قضايا إضافية، وهي تخص:<sup>(1)</sup>

- 1- سهولة الوصول إلى أجهزة الطباعة والنسخ الضوئي.
- 2- مدى إتاحة النصوص والقراءات العامة.
- 3- توفير تدريب على مهارات المعلومات.
- 4- مدى توافر المساعدة المتخصصة للمادة.
- 5- مدى تعاون العاملين ومساعدتهم للمستخدمين الذي يواجهون مشكلات تخص تكنولوجيا المعلومات.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص167.

## 2- معايير جودة خدمات المعلومات الإلكترونية

وضعت هذه المعايير للتطبيق على خدمات المكتبات ومراكز المعلومات في صورتها غير التقليدية "الإلكترونية"، ومنها:

### أ- دراسة "مونيكا برنكلي"

في عام 2000م اقترحت هذه الباحثة مجموعة من المؤشرات العامة التي ينبغي توافرها من وجهة نظرها عند تقديم خدمات المعلومات الإلكترونية (المحوسبة)، وتمثلت في أربعة أبعاد، وهي: (1)

#### 1- المكان، ويشمل العناصر التالية:

- أ- الديكور.
- ب- ألوان الحوائط والجدران.
- ج- الجو العام.
- د- ساعات فتح المكتبة.
- هـ- المكان المناسب للجلوس.
- و- الإضاءة.
- ز- درجة الحرارة.
- ح- الهدوء.

#### 2- قواعد البيانات، وتشمل:

- أ- المصدقية.
- ب- الحداثة.
- ج- المحتويات.
- د- المسؤولية.
- هـ- الحماية من التزوير.
- و- إمكانية التخزين.
- ز- تنوع الأشكال.
- ح- طرق التحديث.
- ط- المشاركة في الوصول للمعلومات.

#### 3- الانترنت، ويشمل التالي:

- أ- المصدقية.
- ب- المسؤولية.
- ج- العمل.
- د- الخبرة.
- هـ- الموضوعية.
- و- الأصالة.

#### 4- المعلومات، ويشمل:

- أ- التحقق.
- ب- الهدف.
- ج- الناشر.

ويلاحظ على مؤشرات "مونيكا" بأنها ذات شمولية لكافة جوانب خدمات المعلومات الإلكترونية لقياس الجودة في المكتبات التي تقدم خدمات مكتبية ومعلوماتية إلكترونية، وتحقق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

(1) وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص 157-158.

## ب-دراسة "فيرجيرو وكارفلو"

قدم الباحثان في عام 2001م مجموعة كبيرة من المؤشرات لقياس جودة خدمات المعلومات الالكترونية المقدمة في المكتبات الأكاديمية البرازيلية؛ لرفع الكفاءة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات واستمرارية التحسين وما يجنيه المستفيدين من مردود إيجابي لتقييم هذه الخدمات، وتشكل هذه المؤشرات جزءاً أساسياً من عملية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات للتمييز في جميع جوانب الخدمات المتاحة للجمهور، وتمثلت في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- 1- **الاتصالات:** بالاتصال والتواصل مع المستفيدين بلغة مفهومة وواضحة، والاستماع إليهم.
- 2- **الوصول:** سهولة وصول المستفيد الخارجي إلى الخدمات المقدمة من حيث الموقع المناسب، وشبكة الاتصالات والمعلومات الجيدة وغيرها من تكنولوجيا المعلومات.
- 3- **الاعتمادية:** القدرة على الأداء بثقة ودقة، وتحقيق وتنفيذ الخدمة بحسب ما أعلن عنها للجمهور والمستفيدين، وتكون الثقة في المكتبة والخدمات كبيرة من جانب المستفيدين، مع تجنب الأخطاء.
- 4- **المجاملة:** أن يتحلى جميع العاملين في المكتبة بقدر كبير من الأدب وحسن المعاملة واللباقة واللطف، وأبدأ الاحترام والتقدير والود لجميع المستفيدين.
- 5- **الكفاءة:** الاقتصاد في استغلال الموارد المادية والبشرية وكفايتها.
- 6- **الجودة:** تخفيض الفجوة بين المتوقع من قبل المستفيدين والخدمات المقدمة.
- 7- **الفاعلية:** أن تكون المكتبة ذات أهداف وخطط عملية وواضحة وتسعى لتحقيقها من خلال خدماتها المقدمة للجمهور، كما يشارك العاملين بالمقترحات والأفكار الجديدة لتحسين الخدمات، إضافة لتقبل المقترحات من المستفيدين ودراستها لتنفيذ ما يمكن تنفيذه.
- 8- **الاستجابة:** استعداد المكتبة لتقديم الخدمات والمساعدة بالسرعة الكافية، وأن يتحمل كل موظف مسئولية تقديم الخدمات ويقوم بها في أقصر وقت ممكن.
- 9- **التجهيزات المادية:** ويشمل المرافق والتجهيزات المختلفة من أجهزة ومعدات وأثاث وغيرها، ويشمل كذلك المظهر العام للموظفين.
- 10- **المصداقية:** أن يكون الأداء والخدمات المقدمة ذات مصداقية وملائمة للمستفيدين، وتحقق رغباتهم وتطلعاتهم.
- 11- **الأمن:** ضمان وتوافر الأمن المادي والمالي، وتأمين المواد المكتبية والمعلومات بكل أنواعها بصورة آمنة.

<sup>(1)</sup> Waldomiro Vergueriro and Telma De Carvalho, Op., Cit. P. 6-8.

12- **التوسع:** التوسع في تقديم الخدمات بما يتناسب مع حجم مجتمع الجمهور والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المكتبة.

13- **الضمان:** الإلمام الكافي للموظفين بالخدمات المقدمة، ويكون عملهم ذو ثقة ومحل تقدير من قبل المستفيدين.

14- **رضا المستفيد:** الرضا التام للمستفيدين عن الخدمات ومصادر المعلومات غير المطبوعة.

15- **معدل التكلفة والعائد:** أن تكون نسبة تكلفة الخدمات المقدمة إلى التكلفة الإجمالية للنفقات في حدود القيمة الفعلية للخدمات ومردودها الايجابي على المستفيدين، وأن يكون العائد للخدمات اقتصادي للمكتبة.

16- **وقت أو زمن الاستجابة:** سرعة الخدمات لتأمين المعلومات والاستجابة لمتطلبات المستفيدين بأن يكون زمن الاستجابة بالسرعة المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقصر وقت ممكن.

### ج- دراسة "محمد محمد الهادي"

قدم "الهادي" في عام 2002م مجموعة من مؤشرات ومعايير إدارة الجودة الشاملة، والتي ينبغي تطبيقها في المكتبات ومراكز المعلومات التي تقدم خدمات المعلومات الالكترونية (المحوسبة)، وحددها في ثلاثة أبعاد، وهي: (1)

#### 1- خصائص ومتطلبات جودة مصادر المعلومات، وتشمل العناصر التالية:

- |                   |                     |                            |
|-------------------|---------------------|----------------------------|
| أ- الحدائة.       | ب- التوقيت الملائم. | ج- الاكتمال.               |
| د- وقت الاستجابة. | هـ- الأمن.          | و- الاعتمادية / المصدافية. |
| ز- الملائمة.      | ح- الدقة.           | ط- الاحتفاظ.               |

#### 2- خصائص ومتطلبات الجودة الشاملة المرتبطة ببرمجيات نظم المعلومات التي تتيح خدمات

المعلومات الالكترونية، وتشمل العناصر التالية:

- |             |                              |                            |
|-------------|------------------------------|----------------------------|
| أ- الصحة.   | ب- تكامل السلامة.            | ج- الاعتمادية / المصدافية. |
| د- الكفاءة. | هـ- الصيانة.                 | و- إمكانية الاستخدام.      |
| ز- المرونة. | ح- إمكانية الاختيار.         | ط- إمكانية التوسع.         |
| ك- التوثيق. | ل- إمكانية التشغيل المتداخل. |                            |

(1) محمد محمد الهادي، إدارة الجودة الشاملة لمراقف المعلومات، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات (القاهرة)، مج9، ع17، 2002، ص163-183.

### 3- جودة خدمات المعلومات الإلكترونية، وتشمل التالي:

- أ-الاتصال. ب-الوصول. ج-الاعتمادية.  
د-المجاملة أو الكياسة. هـ-الفاعلية. و-الكفاءة.  
ز-الجودة. ح-الاستجابة. ط-التسهيلات المادية.  
ي-المصادقية. ك-الأمن. ل-التوسع.  
م-التأمين / الضمان. ن-رضا المستفيد. س-وقت / زمن الاستجابة.  
16-معدل التكلفة والعائد.

ومن الواضح أن دراسة "الهادي" متأثرة بدرجة كبيرة بدراسة كل من "كارفلو وفيرجيرو"، ولكنها تظل دراسة عربية تناولت معايير ومقاييس إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات وخدمات المعلومات.

#### د- دراسة "شارلز ماكلوير" وزملاءه

قدم "شارلز ماكلوير" وزملاءه عام 2002م دليل للمساعدة في التقييم المستمر للخدمات المرجعية الرقمية، وهو عبارة عن مجموعة من التعليمات والإجراءات العملية معتمدة على أساليب القياس والإحصائيات والقياسات للقيام بتقييم هذه الخدمات، وفيه أيضاً مجموعة من معايير لإدارة الجودة الشاملة لتقييم الجودة للخدمات المرجعية الرقمية، وهي:<sup>(1)</sup>

1- **اللباقة:** ويحدد المستفيدون نسبة لياقة ولطف وأدب العاملين في تعاملاتهم المباشرة معهم، على مقياس مكون من سبع (7) درجات، حيث يمثل الرقم (1) سلوكاً غير جيد على الإطلاق، ويمثل رقم (7) سلوكاً جيداً تماماً.

2- **الدقة:** معدل الإجابة الصحيحة التي يقدمها العاملين على أسئلة المستفيدين، ويتم مقارنة نسبة الإجابات الصحيحة من غير الصحيحة لجميع الأسئلة التي تم استقبالها لتحديد مدى الدقة المقدمة من الخدمة المرجعية الرقمية.

3- **الرضا:** يحدد المستفيدون من الخدمة المرجعية الرقمية معدل الرضا العام من خلال رصد درجة محددة على مقياس مكون من سبع (7) درجات، حيث يمثل الرقم (1) غير راض تماماً، ويمثل رقم (7) راضياً تماماً.

<sup>(1)</sup> شارلز ماكلوير ... [وآخرون]؛ ترجمة أمجد عبدالهادي الجوهري، الإحصاءات والقياسات ومعايير لتقييم الخدمات المرجعية الرقمية بالمكتبات: إرشادات وإجراءات، السلسلة الثانية 72، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، 2010، بتصرف ص118-120.

4- **المستفيدون المتكررون:** تحديد نسبة المستفيدين التي تسأل سؤالين أو أكثر أسبوعياً أو شهرياً، أو على مدى فترة زمنية أخرى.

5- **الإحاطة:** إحاطة نسبة من مجموعة محددة من المستفيدين من المكتبة وخدماتها المرجعية الرقمية كطلبة الدراسات العليا، وتعريفها بالخدمات المتاحة بالمكتبة وبكل ما يتصل بموضوعات اهتماماتهم وتخصصاتهم.

6- **التكلفة:** بحيث لا تتعدى تكلفة العملية المرجعية رقماً محدداً بالنسبة لنفقات المكتبة وتكون مقبولة، ويتم مقارنة متوسط التكلفة بمعيار الجودة المتفق عليه.

7- **وقت الانتهاء:** متوسط وقت الانتهاء للعمليات المرجعية الرقمية اعتماداً على نوعية الأسئلة المرجعية التي تم الإجابة عليها وساعات العمل.

8- **الوصول:** سهولة الحصول على الخدمة واستخدامها، وإتاحة البرمجيات المتوافقة لاحتياجات جميع المستفيدين، ويحدد بعدد النقرات من موقع صفحة المكتبة.

#### **الفقرة الثانية: معايير ومقاييس جودة الأداء الفعلي للمكتبات ومراكز المعلومات**

إن أداء المكتبات عبارة عن مجموعة العمليات والأنشطة والبرامج والخدمات التي تقوم بها، وتأتي معايير ومقاييس قياس الأداء الفعلي لتكون مقياس كمي تستطيع المكتبات من خلاله تقييم نفسها ومدى تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، وبالتالي تستطيع أن تحسن وتطور من أداءها بشكل عام وبصورة مستمرة، ولا يمكن للمكتبات أن تستغني عن مقاييس الأداء باعتبارها أساس قياس تأثير الخدمات المكتبية على المستفيدين من خلال استخدام المصادر المتاحة بطريقة فاعلة وذات كفاءة عالية، وتعد كمؤشرات لإدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها في المكتبات، حيث إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحقق الأداء المتميز الذي يصب في بوتقة رضا المستفيد.

ولعل من أبرز الأسباب التي تدعو مسؤولي المكتبات ومراكز المعلومات لإجراء تقييم ما يقدمونه، ما يلي:<sup>(1)</sup>

- 1- فحص الوضع الراهن للخدمة المكتبية في المكتبة ومدى تحقيقها لأهداف المكتبة.
- 2- مقارنة أداء المكتبة من مكتبات أخرى منافسة أو بين مجموعة من الخدمات المكتبية.
- 3- وضع الخطط المستقبلية التي من شأنها الإسهام في زيادة فاعلية خدمة المعلومات المقدمة.
- 4- تقييم أداء العاملين في المكتبات.

<sup>(1)</sup> موزي بنت إبراهيم الديبان، قياس أداء خدمات المكتبات ومعايير تقييمه، من الموقع الإلكتروني (بتاريخ 2016/9/17): <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php=6055?>



5- التعرف على حجم الانجازات المحققة وتحليلها وتفسيرها وعلية تحديد الاحتياجات الضرورية بتقديم خدمة معينة.

ومن هذه المعايير والمقاييس لهذا التوجه ما يلي:

### 1- مقياس الأداء الفعلي<sup>(1)</sup>

قدم كل من "ج. كرونين" و"ستيفن تايلور" هذا المقياس عام 1992م، بهدف القياس المباشر للعمليات المصاحبة للأداء الفعلي للخدمة المقدمة عند قياس جودتها، انطلاقاً من أن جودة الخدمة ينبغي قياسها كشكل من أشكال الاتجاه نحو الأداء الفعلي للخدمة.

واعتمد هذا المقياس على العبارات التي جاءت في مقياس جودة الخدمة . المشار إليه سابقاً . معتمداً على الأبعاد الخمسة التالية لجودة الخدمة، وهي: التجهيزات المادية، الاعتمادية/الثقة، سرعة الاستجابة، الأمن، والتعاطف/التفاني، إلا أنه اختلف معه في التوجه والهدف، كما أنه رفض مبدأ الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكهم لمستوى الأداء الفعلي؛ حيث اعتمد في قياسه لجودة الخدمة على قياس مستوى الأداء الفعلي تطبيقاً للمبدأ التالي: جودة الخدمة = الأداء الفعلي للخدمة أو جودة الأداء = الأداء الفعلي.

### 2- دراسة "عبدالمالك بن السبتي" لمؤشرات قياس الأداء وجودته<sup>(2)</sup>

حدد "عبدالمالك" ستة مؤشرات لقياس جودة الأداء الفعلي في مجال المكتبات، وهي:

أ- الإقبال على استخدام المكتبات ومراكز المعلومات: ويشمل النقاط التالية:

- 1- نسبة المستفيدين الحقيقيين مقارنة بالمجتمع المحلي.
- 2- نسبة المستفيدين حسب كل فئة (باحثين، طلبة، مهنيين، أساتذة...).
- 3- معدل إعادة تجديد العضوية في المكتبة كل سنة من جانب المستفيدين.
- 4- معدل استخدام المكتبة والاستفادة من خدماتها عن بعد لكل المستفيدين.

ب- الرصيد الثقافي (أوعية المعلومات)، ويشمل العناصر التالية:

- 1- نسبة الرصيد الحالي إلى مجموع الرصيد الإجمالي.

<sup>(1)</sup> وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص 180-183.

<sup>(2)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- عبدالمالك بن السبتي: تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية، مجلة المكتبات والمعلومات، مج 2، ديسمبر 2002، ص 36-38.

- عبدالمالك بن السبتي، عتيقة لحواطي: معايير مباني المكتبات العامة ودورها في تفعيل جودة خدمات القراء في ظل تحديات البيئة الرقمية (ورقة عمل)، المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2014.

- 2- نسبة الرصيد لكل تخصص من التخصصات المتاحة مقارنة بالمجموع الإجمالي.
- 3- نسبة الوثائق الالكترونية، والمصادر التقليدية إلى المجموع الإجمالي.
- 4- المجموع الكلي لكل مادة تبعاً لنوعيتها (كتاب، دورية، رسالة جامعية، مواد سمعية وبصرية ...).
- 5- نسبة المواد المكتبية المتاحة للإعارة الداخلية، وكذلك مجموع المواد المخصصة للإعارة الخارجية.
- 6- نسبة المقتنيات الجديدة إلى المجموع الإجمالي.
- 7- معدلات إعارة المواد المكتبية المختلفة.

#### ج- جودة الفهارس، ويشمل العناصر التالية:

- 1- نوعية الفهارس (تقليدية، محوسبة).
- 2- معدل تحديث الفهرس.
- 3- المعدل الزمني للوصول إلى المعلومات الببليوغرافية من خلال الفهرس.
- 4- إستراتيجيات البحث في الفهارس.
- 5- علاقة الفهرس الخاص بالمكتبة بفهارس المكتبات الأخرى محلية أو خارجية.

#### د- تلبية احتياجات المستخدمين: ويشمل العناصر التالية:

- 1- سرعة الحصول واقتناء المعلومات والوثائق.
- 2- الوقت المخصص للمعالجة.
- 3- طرق عرض الوثائق والمعلومات على القراء.
- 4- خدمات المعلومات عن بعد.

#### هـ- خدمات المراجع: ويشمل العناصر التالية:

- 1- طرق تجهيز الوثائق والمصادر المرجعية.
- 2- معدل تجديد وتحديث المواد المرجعية.
- 3- الأدوات المعينة على الاستفادة من المواد المرجعية.

#### و- رضا المستخدمين: ويشمل العناصر التالية:

- 1- تغطية احتياجاتهم المعلنة من المعلومات.
- 2- نوعية الخدمات المقدمة لهم.
- 3- طرق الاستقبال للمستخدمين.
- 4- الأخذ بمقترحات وملاحظات وآراء المستخدمين.

### 3- دراسة "موضي الديبان" لمعايير ومقاييس جودة الأداء<sup>(1)</sup>

أشارت "الديبان" إلى أنواع أخرى من قياسات الأداء الفعلي متمثلة في التالي:

أ- قياس رضا المستفيدين: وذلك بسؤال المستفيد عن مدى رضاه بشكل عام من زيارته للمكتبة، أي مدى نجاح زيارته واستفادته من أنشطة وخدمات المكتبة المتعددة والمختلفة.

ب- إتاحة المواد واستخدامها: عن طريق الإعارة الخارجية، وعدد مرات إعارة المواد خارج المكتبة، والإعارة الداخلية.

ج- استخدام المكتبة وإمكانياتها: وتشمل الاستخدام عن بعد، أو نسبة الوقت عن طريق حساب معدل الوقت الذي يكون في المكان مشغول، والإمكانيات وتتضمن مقاعد المستفيدين والأجهزة التي يستخدمها.

وأرى أن مقاييس ومعايير جودة الأداء الفعلي تتسم بالبساطة والموضوعية، وسهولة الاستخدام لقياس واقع الأداء الفعلي ومدى جودته، كما تمتاز بدرجة مصداقية كبيرة متى ما تم تطبيقها بواقعية، وبالتالي تعطي صورة كاملة وموضوعية وشفافة لمستوى الخدمة الفعلي من وجهة نظر المستفيدين بالدرجة الأولى، كما أنها موجهة لكافة العمليات والخدمات والمناشط التي تقوم بها المكتبات، إلا إنه يؤخذ عليها بأنها لا تقيس هذه المقاييس الأداء المتوقع للمكتبات ومراكز المعلومات، وكذلك لم تعطي اهتماماً بالظروف البيئية المحيطة بالرغم من تأثيرها الفاعل على رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له، وهذا لا يقلل من أهمية مقاييس الأداء الفعلي في تحديد مستوى جودة الخدمات المكتبية.

---

<sup>(1)</sup> موضي بنت إبراهيم الديبان، المرجع السابق.

## الفرع الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو)

تأسست هذه المنظمة عام 1947م، ويقع مقرها في مدينة جنيف بسويسرا، وأن كلمة "الأيزو" يعود المنشأ اللغوي لها إلى الجذور اليونانية، التي تعني مفهوم الاتساق والتجانس والتماثل، وهدف الأيزو وضع إطار متكامل منظم يشمل عدة معايير دولية متفق عليها تحقق توافقاً وتماثلاً دولياً في النشاط التجاري والخدمي للاعتماد على هذه المعايير كنظام دولي ومرجعي للجودة، والأيزو 9000 مصطلح يعني أن هذا المنتج قد تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية.<sup>(1)</sup>

وقد قامت المنظمة بوضع نموذج يتضمن مجموعة من المبادئ والمعايير العالمية للجودة، تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل، وتقيس جودة الإدارة، ومدى تحقيقها لرغبات المستفيدين والعاملين على حد سواء، وذلك بشكل يكفل استمرارية المؤسسة في الأداء المتميز بالمستوى الرفيع من الجودة، وتهدف المنظمة من وضعها المواصفات القياسية الدولية إلى تحديد متطلبات الجودة الذي يضمن تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين بشأن المنتج أو السلعة أو الخدمة التي يحصلون عليها، وتحديد نشاطات نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية مما يؤدي لرفع كفاءة وفاعلية نظام الجودة المطبق بها، وتتكون المواصفات القياسية الدولية (الأيزو 9000) من خمس مواصفات خاصة بإدارة وتأكيد الجودة، وقد صدرت عام 1987م، وهي:<sup>(2)</sup>

1- المواصفة الأولى . أيزو 9000 . هي مواصفة توكيد وإدارة الجودة، وهي توضح الخطوط الإرشادية العريضة لكيفية اختيار المواصفات التي تتناسب مع طبيعة المؤسسة، والأساليب التنفيذية، ومجالات تطبيق كل مواصفة من مواصفات الأيزو في الأعمال الإنتاجية والخدمية المختلفة.

2- المواصفة الثانية . أيزو 9001 . تمثل هذه المواصفة نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمؤسسة، فهي تشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي تبدأ عملها بالتصميم والتطوير وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وتبرز أهمية

---

(1) خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبوتايه، متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مكتبة اليقظة للنشر (عمان)، 2001، ص139.

(2) اعتمدت على المصادر التالية:

- محمد علي عبدالعزيز حلواني، المرجع السابق، ص10.  
- توفيق محمد عبدالمحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000، دار الفكر العربي (القاهرة)، 2005، ص154.  
- مدحت أبوالنصر، المرجع السابق، ص98.  
- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور؛ ترجمة عبدالكريم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، ط4، دار الفجر (القاهرة)، 2008، ص67-89.

هذه المواصفة في التصميم الذي أصبح ذو أهمية للمستفيدين الذين يطلبون منتجاً أو خدمةً بلا أخطاء أو عيوب.

3- المواصفة الثالثة . أيزو 9002 . تتناول نظام الجودة في الشركات والمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على التصنيع والتركيب للمنتج أو الخدمة دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتكون المنتجات والخدمات في هذه المواصفة قد صممت وفحصت وسوقت، لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على الجودة القائمة بدلاً من تطوير نظم جودة لمنتجات أو خدمات جديدة.

4- المواصفة الرابعة . أيزو 9003 . تخص الشركات والمؤسسات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة؛ لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم خدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختيار للمنتج النهائي، كالموردين للبضائع الذين يقتصر عملهم على فحص واختيار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبق نظم الجودة الشاملة.

5- المواصفة الخامسة . أيزو 9004 . تعتبر دليل استرشادي للمساعدة في وضع نظام لإدارة الجودة، وتحديد الجوانب الفنية الإدارية المؤثرة في جودة المنتج أو الخدمة في كل مراحل الإنتاج.

ويجب التأكيد على نقطة هامة وهي: إن عائلة (الأيزو 9000) هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة الشاملة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة ولتقييم هذه الأنظمة، إي أن نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع المواصفات وليس المنتجات التي تقدمها.

والجدير بالذكر أن أيزو 9001 إصدار عام 2000م حلت محل أيزو 9001، و 9002، و 9003 إصدار عام 1994م، وشكلت مع أيزو 9004 ما يطلق عليه الثنائي المتوافق، وبالتالي قدمت للمستفيدين مرونة أكبر وأعم وفي وثيقة واحدة لضمان إرضاء احتياجات ورغبات الجمهور والمستفيدين عن طريق الرقابة على جودة المنتج أو الخدمة والتقييد بها طالما كانت المؤسسة موجودة، ويمكن بذلك اعتبار الأيزو هي إحدى الخطوات الموجهة لإرضاء المستفيدين والمجتمع.

وترتكز الأيزو 9001 في إصدارها المحدث على أربعة محاور أساسية، هي:

- 1- مسؤولية الإدارة.
- 2- إدارة الموارد.
- 3- تحقيق الخدمة النهائية أو (المنتج).
- 4- القياس والتحليل والتطوير.

كما توجد مواصفات أخرى منها:

1- الأيزو 26000: وهي المواصفة القياسية المستقبلية حول المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ولمنظمات المجتمع المدني في المساهمة والمشاركة في تنفيذ المشروعات الاجتماعية والإنسانية، وهذا سيؤدي بلا شك في تحقيق التنمية المستدامة والتقدم لأي مجتمع<sup>(1)</sup>.

2- الأيزو 14000: وهي المواصفة التي تشكل مع معايير الأيزو 9000 الأساس الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة ومنها المكتبات ومراكز المعلومات<sup>(2)</sup>، إذ تختص هذه المواصفة بمعايير الإدارة البيئية، وتحسين الأداء البيئي في المؤسسات من حيث الضوضاء والتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة، وللتغلب على المتاعب الصحية لمستخدمي المكتبات، وأهمها:

أ- التعب البصري المصاحب لاستخدام شاشات الحاسوب نتيجة طول الاستخدام.

ب- الإضاءة غير المناسبة لبيئة العمل.

ج- التصميم غير المناسب للمقاعد المؤثرة في الظهر والعمود الفقري.

3- مجموعة مواصفات الأيزو 10000، ومنها الأيزو 10011 وهي المرجع الإرشادي لعملية تدقيق ومراجعة الجودة، وكذلك المواصفة الأيزو 10012 التي تتعامل مع متطلبات ضمان الجودة وتأكيداتها لأجهزة ومعدات القياس، ثم الأيزو 10013 والتي تعني بإرشادات تحضير وتطوير دليل (مرجع) الجودة، وهناك الأيزو 10014 وهي عبارة عن دليل المؤثرات الاقتصادية الناتجة عن تطبيق إدارة نظام الجودة الشاملة ونظام إدارة البيئة، وأخيراً الأيزو 10015 والتي تتعامل مع التعلم والتدريب وتطوير مهارات العاملين<sup>(3)</sup>.

وعلى المؤسسة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها، وإعداد دليل الجودة الخاص بها، والذي يضمن مستوى الجودة، وفي نفس الوقت يؤهل المؤسسة للتوافق مع مجموعة المواصفات السابقة للحصول على شهادة الأيزو.

(1) مدحت أبوالنصر، المرجع السابق، ص99.

(2) محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص170.

(3) فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر (عمان)، 2010، ص69-70.

وقبل تناول معايير الجودة الشاملة للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي، يجب الإشارة إلى أنه قد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومقياس إدارة الجودة الشاملة "أيزو 9000"، لذا وجب التتويه لذلك بأنهما لا يعنيان نفس المفهوم، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير إلى التركيز على المستفيد، ومعرفة رأيه في المنتج أو الخدمة، كما أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والعاملين سعياً لإشباع حاجات وتوقعات المستفيد، بينما يعتمد مقياس أو معيار الجودة "أيزو 9000" على معايير ومبادئ أساسية تعد بمثابة خطوط إرشادية توجيهية للمؤسسات الخدمية أو الإنتاجية لتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة باعتبارها مواصفات محددة لها معنى موحد متفق عليه تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وهذه المبادئ والمعايير تضعها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي المانحة لشهادات الأيزو، لذا فإن معايير الأيزو جزء منها هو نفسه معايير الجودة الشاملة والجزء الآخر هو للتأكيد والحرص على تطبيق بعض تلك المعايير الهامة لإدارة الجودة الشاملة، وأن التعديلات والتغييرات في مواصفات المنظمة تأتي لتأكد على إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أساساً للحصول على شهادة الأيزو.

إن المؤسسات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات الأيزو يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على متطلبات الأيزو ومحاولة تطويع متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وتطوير عمليات الإنتاج والأنشطة بصورة شاملة، ويبين جدول رقم (3) سمات وخصائص وأوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأيزو في إصداره الأول لعام 1994م والإصدار الثاني لعام 2000م.<sup>(1)</sup>

(1) اعتمدت على المصدرين التاليين:

- عبدالرحمن توفيق، المرجع السابق، ص20.

- محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل = Integrated Managerial Approach for (IMAQ)، الدار الجامعية (الإسكندرية)، 2009، ص121.

- أحمد محمد عبدالحق بدران، إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000: مع التطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكميلية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001. بتصرف ص164-183.

### جدول رقم (3)

يوضح سمات وخصائص وأوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومقياس أيزو 9000

وجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	مقياس إدارة الجودة (أيزو 9000) / لعام 1994	مقياس إدارة الجودة (أيزو 9000) / إصدار 2000
محور التركيز	التركيز على المستفيد	لا تركز بالضرورة على المستفيد.	يبدأ النموذج بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.
العلاقة الإستراتيجية بالمؤسسة	ترتبط بسياسة المؤسسة، وتأسيس أهداف طويلة الأمد.	لا ترتبط بسياسة موحدة معينة.	القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.
الثقافة	التركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب.	يهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات الإدارية المتعلقة بالجودة.	يؤكد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
العمل الجماعي	تؤكد على مشاركة جميع العاملين.	مشاركة وحماس العاملين ليس ضرورياً.	تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.
التحسين والتطوير	تهتم بالتحسين المستمر، وأن الجودة عملية مستمرة دائمة.	لا يلزم بالتحسين المستمر؛ لأنه يمثل مجرد قرار من الإدارة.	يؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة باستمرار من خلال استخدامه سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.



وجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	مقياس إدارة الجودة (أيزو 9000) / لعام 1994	مقياس إدارة الجودة (أيزو 9000) / إصدار 2000
الانتشار	تهتم بالمؤسسة ككل (إدارة، وظائف، ...)	يكون التركيز جزئياً على نظم معينة داخل المؤسسة.	حددت متطلبات التوثيق لكل العناصر بإعداد دليل خاص للجودة.
المسئولية	كل فرد في المؤسسة مسئول عن الجودة (الإدارة والعاملين).	قسم الجودة فقط هو المسئول عنها.	تحديد مسئولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المؤسسة، ووضع إطار لمراجعتها والتأكيد على تنفيذها.
مجال التأثير	تهتم بتغيير الثقافة السائدة والعمليات.	تفضل أحياناً الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه.	تؤكد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، للثبوت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.

وينضح من الجدول السابق أن إدارة الجودة الشاملة أشمل وأعم من نظام الأيزو 9000، حيث أنها تضم بين جوانبها نظام الأيزو، حيث أن تحديد وإشباع حاجات المستفيد ورغباته ومشاركة العاملين هما محور اهتمام الإدارة بالجودة الشاملة، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على القيادة الإدارية بخلق سمات وخصائص مناسبة لثقافة إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يمكن القول أن سلسلة شهادات الأيزو 9000 تمثل أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

## نموذج الأيزو 9000

إن هذا النموذج يقدم مجموعة من المعايير والمبادئ الأساسية المتفق عليها، والتي تُعد بمثابة خطوط توجيهية مرشدة للمؤسسات الخدمية والإنتاجية لتحقيق الجودة الشاملة، وهي: (1)

1- **مسئولية الإدارة:** تتركز مسؤولية الإدارة هنا في وضع سياسة الجودة، وفي تطبيق نظام الجودة الأيزو 9000، فهي المسؤولة عن اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية حتى تكون سياسة الجودة مفهومة للجميع، كما أنها المسؤولة عن وضع وصياغة نظام للجودة يستطيع العاملون والمستفيدون استخدامه وفهمه واستيعابه.

2- **نظام الجودة:** يقصد به الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كالتعرف على احتياجات المستفيدين ومواصفاتهم، وكيفية تحويل هذه الاحتياجات إلى مواصفات أو معطيات للمقتنيات والمنتجات، لتقييمها ووضع خطة للتطوير والتحديث الدائم للعاملين والمقتنيات، وبالتالي يعتمد نجاح المؤسسة الخدمية أساساً على جودة العناصر التالية: (المدخلات، العمليات، المخرجات، والتعرف على رد فعل المستفيد).

3- **المرجع المعياري:** وجود معايير محدده، مع تطبيق الإصدارات الأحدث من المعايير التي تصدرها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

4- **تصميم البرنامج:** يهدف للتعرف على احتياجات المستفيد، وتطوير طرق تلبية تلك الاحتياجات، ويتمثل في طريق تحديد من يقوم بتصميم تلك البرامج، وكذلك التخطيط لاقتناء مواد معينة، وأيضاً التخطيط لإتاحة هذه المقتنيات، مع عملية مراجعة المستفيد للتأكد من رضاه وقبوله للخدمة أو المنتج.

5- **إدارة الموارد:** يتطلب تحديد الاحتياجات بدقة للحصول على الموارد المادية والبشرية التي تفيد المؤسسة الخدمية في تقديم خدماتها أو منتجاتها بفاعلية تامة وكفاءة عالية.

6- **المراقبة والمتابعة المستمرة للجودة:** خضوع المؤسسة لمراجعة شاملة لكافة مكوناتها من المدخلات والمخرجات، مما يدعم الجهود نحو جودة المنظومة ككل، ويكون الهدف الأساسي وراء المراقبة والمتابعة المستمرة هو تطوير الأداء وتحسين العمليات، وإشباع حاجات المستفيد، ومساعدة العاملين في التعرف على مواضع الخلل وتحديد معوقات الأداء،

(1) اعتمدت على المصدرين التاليين:

- محمد محمد الهادي، المرجع السابق، ص166-171.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو، المؤلف (القاهرة)، 2005، ص144-146.

وتتضمن هذه المتابعة والمراقبة التغذية الراجعة كرد فعل المستفيدين لاحتياجاتهم من خلال الاستطلاعات والاستبانات والمقابلات الشخصية.

7- **جودة السجلات:** تحتاج المؤسسات الخدمية والإنتاجية إلى تسجيل كل المعلومات والبيانات التي يتم الاحتفاظ بها لبيان أن النظام يعمل حسب الخطة الموضوعة سلفاً، ويطلق عليها سجلات الجودة حيث تتيح مراجعة الإجراءات من خلال المعايير المطلوبة.

8- **التدريب:** أحد العوامل الرئيسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يكون التدريب أمراً ضرورياً هاماً لجميع أفراد المؤسسة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإمكاناتهم.

وفيما يلي عرضاً للمعايير العالمية لمتطلبات نظام إدارة الجودة (أيزو 9000) داخل أي مؤسسة كانت إنتاجية أو خدمية، وتعد مجموعة المواصفات والمعايير القياسية الدولية المطلوبة لضمان الجودة، إذ يتكون نموذج الأيزو من عشرين معياراً موزعة على نظام الجودة (الأيزو 9000) مع الأخذ في الاعتبار اختلاف عدد العناصر الذي تحتويه كل مواصفة عن الأخرى، فيتوافر في الأيزو 9001 (20) عنصراً معيارياً، بينما يتوافر في الأيزو 9002 (19) عنصراً معيارياً، أما الأيزو 9003 فيتوافر بها (16) عنصراً معيارياً، والجدول رقم (4) يوضح هذه العناصر المعيارية لسلسلة المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9001، الأيزو 9002، والأيزو 9003: (1)

---

(1) فتحي أحمد يحيى العالم، المرجع السابق، ص96.

#### جدول رقم (4)

يوضح العناصر المعيارية لمجموعة المواصفات القياسية الدولية أيزو 9000

م	العناصر المعيارية (عناصر الجودة)	أيزو 9001	أيزو 9002	أيزو 9003
1	واجبات ومسئولية الإدارة	متوافر	متوافر	متوافر
2	نظام الجودة	متوافر	متوافر	متوافر
3	مراجعة العقود	متوافر	متوافر	متوافر
4	التحكم بالتصميم وضبطه	متوافر	غير متوافر	غير متوافر
5	مراجعة المستندات والتوثيق والمعلومات	متوافر	متوافر	متوافر
6	ضبط جودة المشتريات	متوافر	متوافر	غير متوافر
7	تعريف وتتبع المنتج (تمييز المنتج)	متوافر	متوافر	متوافر
8	التحكم في عمليات الإنتاج	متوافر	متوافر	غير متوافر
9	الفحص والتجربة والقياس	متوافر	متوافر	متوافر
10	التحكم في أجهزة الفحص والقياس والتجربة	متوافر	متوافر	متوافر
11	الشراء	متوافر	متوافر	متوافر
12	حالة الفحص والتفتيش والتجربة	متوافر	متوافر	متوافر
13	ضبط المنتجات غير المطابقة	متوافر	متوافر	متوافر
14	الإجراءات التصحيحية والوقائية	متوافر	متوافر	متوافر
15	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	متوافر	متوافر	متوافر
16	ضبط سجلات الجودة	متوافر	متوافر	متوافر
17	المراجعة الداخلية للجودة	متوافر	متوافر	متوافر
18	التدريب	متوافر	متوافر	متوافر
19	خدمات ما بعد البيع	متوافر	متوافر	غير متوافر
20	الأساليب الإحصائية	متوافر	متوافر	متوافر
عدد عناصر الجودة المطلوبة		20 عنصراً	19 عنصراً	16 عنصراً

وتكمن أهمية نظام الأيزو 9000 ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي: (1)

- 1- جودة المنتج أو الخدمة: وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.
- 2- المنافسة: إن حصول الشركة أو الجهة على شهادة الأيزو يحفزها على الإبقاء على مستوى عالي من الجودة وخاصة في وجه الجهات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه

(1) أحمد محمد عبدالحق بدران، المرجع السابق، ص 146.

الشهادة، وتنتج أصنافاً مشابهة لأصنافها.

3- خدمة الزبائن: في كثير من الحالات وخاصة في الأسواق العالمية تطلب الجهات المستوردة أن يكون المصدر حاصلًا على شهادة الأيزو.

4- الإنتاجية والربحية: وهذا يتم عن طريق زيادة فاعلية المؤسسة من خلال جودة المنتج، وقدرتها على المنافسة، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح أو توسيع نطاق الخدمة وجودتها.

### فوائد تطبيق المواصفة القياسية الدولية أيزو والحصول على شهادة الجودة<sup>(1)</sup>

يمكن إجمال هذه الفوائد في النقاط التالية:

- 1- تحقيق متطلبات المستفيدين وكسب رضاهم.
- 2- تكوين صورة طيبة عن المؤسسة، واستمرار الجمهور في التعامل مع المؤسسة.
- 3- تحسن وزيادة ثقة الجمهور والمستفيدين بالمؤسسة والإقبال على خدماتها أو منتجاتها.
- 4- تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية.
- 5- زيادة المبيعات للمنتجات والخدمات، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.
- 6- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وزيادة حصتها السوقية المحلية والعالمية.
- 7- التطوير والتحسين المستمر للأداء الإداري ولجودة الخدمات والمنتجات.
- 8- تقليل نسبة التالف والأخطاء في الخدمات والمنتجات مما يؤدي إلى تحقيق أرباح عالية.
- 9- مقابلة احتياجات السوق المحلي والعالمي.
- 10- المساعدة في الترشيد والمحافظة على الموارد وحسن استخدامها.
- 11- تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها.
- 12- يؤسس أسلوب إحصائي يُمكن المؤسسة من تقييم وفهم نظم المعلومات داخلها مما يساعدها على اتخاذ القرارات الصائبة.

### الفوائد المترتبة على العاملين في المؤسسات

- 1- الحصول على وعي وفهم ثابت بتطبيقات الجودة على جميع المستويات في المؤسسة.
- 2- تطوير الوعي بالجودة وأهميتها.
- 3- تحسين الربحية مع خفض التكاليف.
- 4- رفع كفاءة العاملين.
- 5- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتشجيع العمل الجماعي.
- 6- تشجيع التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة.

<sup>(1)</sup> صالح ناصر عليّات، المرجع السابق، ص 65-66.

## المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة نتاج لثقافة المنظمة، وبما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد المنظمة والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم، لذا فهي تدفعهم لبذل أقصى جهد في العمل متى ما كانوا يؤمنون بذلك وتقديم أفضل خدمات للآخرين، أو العكس ببذل أقل جهد ممكن في تحقيق إنجازات العمل وعملية التطوير والجودة، ولكي يتم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح لابد من نشر ثقافة الجودة وتغيير الثقافة التنظيمية لتصبح أكثر إيجابية نحو التحسين والتطوير، إذ أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء في تطبيقها في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوافر فيها مقومات النجاح والاستقرار، فالقيم السائدة في ثقافة المنظمة والتي تتبناها المنظمة هي التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والمستفيدين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك الاتفاق حولها أعضاء المنظمة تمثل القوة الدافعة والمحركة لتوحيد الجهود والإمكانات نحو تحقيق أهداف المنظمة ورضا المستفيدين، وكذلك تميز ملامحها عن غيرها من المنظمات، فالتحسين المستمر للقيم السائدة في ثقافة المنظمة بحيث يتوافق ويتواءم مع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يؤدي إلى أن تصبح إدارة الجودة الشاملة العامل المستقل الذي يؤثر في ثقافة المنظمة وأفرادها ويقضي على السلبية والشعور باللامبالاة بالتغيير، ويكون حافزاً لبذل الجهد اللازم للتحسين والتطوير، وبذلك تكون قد نشأت ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

إن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنبع من البحث عن التميز، فمفهوم ثقافة الجودة الشاملة يعنني بالمدخلات والعمليات والمخرجات، فله أهمية استراتيجية كبرى على اختلاف أنشطة المنظمة، وهذا ما يقتضي مني محاولة استعراض أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات لما لها من دور إيجابي في سمعتها في المجتمع، فنوعية وجودة خدماتها المقدمة تنعكس على سمعة المكتبة المقدمة لهذه الخدمات التي تلبى حاجات وتوقعات المستفيدين ورغباتهم، كما أن الجودة لم تعد مجرد خيار، بل أصبحت ذات أهمية كبيرة وضرورة حتمية لكل مكتبة تريد الاستمرار والمنافسة وتعزيز ارتباطها بالمجتمع.

لذا يتناول المبحث الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطلبين أساسيين، هما:

**المطلب الأول:** مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

**المطلب الثاني:** الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

## المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

يشير "ماكيني" إلى إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة خدمية يجب أن يبنى على عدة ظواهر، أهمها: (1)

- 1- انحدار مستوى الجودة في الخدمة والأداء.
- 2- زيادة وقت القيام بالأعمال وصعوبة التنسيق بينها.
- 3- الزيادة المفرطة في عدد الاجتماعات.
- 4- شيوع الروح السلبية في المؤسسة والانتقاد واللوم.
- 5- ازدياد عدد شكاوى المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها.
- 6- سوء إدارة الأعمال اليومية الروتينية.
- 7- قلة الدافعية للعمل الفردي والجماعي.

ويؤكد كل من "الدرادكة" و"الشبلي" على مبررات ودواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ومن ضمنها المكتبات ومراكز المعلومات، وهي على النحو التالي: (2)

- 1- تقوم إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ من أجل التحسين المستمر في الأداء والخدمة.
- 2- تعتبر نظاماً شاملاً متكاملًا موجهاً نحو كسب المستفيدين في الحاضر والمستقبل.
- 3- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على درجة التعاون بين جميع العاملين في المؤسسة.
- 4- تساعد على تعزيز ثقافة الجودة وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تأسيس نظام معلومات فعال لإدارة الجودة الشاملة.
- 6- الالتزام التام والدعم من قبل الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة على اعتبارها أنها عملية مستمرة وطويلة.
- 7- الإدارة الفاعلة للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة.
- 8- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

(1) رودرك دي ماكيني؛ ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف وعبدالله بن موسى الخلف: تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة، آفاق الابداع للنشر والإعلام (الرياض)، 1999. ص37.

(2) اعتمدت على المصادر التالية:

- مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، المرجع السابق، ص46-48.
- محمد شحات الخطيب، المرجع السابق، ص14-15.
- صالح ناصر عليمت، المرجع السابق، ص68-69.

- 9- تحديد ووضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باعتبارها الركيزة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوجيه هذه الأهداف لاحتياجات ورغبات المستفيدين.
- 10- تمنح الموظف الثقة وتشجعه على أداء عمله والمشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاؤه السلطة اللازمة.
- 11- المراجعة والتأكد من سلامة تنفيذ الإجراءات والعمليات وفحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات والأنشطة.
- 12- تدريب العاملين على حل نماذج المشكلات المتعلقة بالجودة، مع إدخال التحسينات المستمرة على الأساليب والإجراءات المتبعة في المؤسسة.
- أما "الجلبي" فترى أن مبررات تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع للأسباب التالية:<sup>(1)</sup>

- 1- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
  - 2- اتصاف الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
  - 3- عالمية نظام إدارة الجودة باعتبارها سمة من سمات العصر الحديث.
  - 4- نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات المختلفة في معظم دول العالم.
  - 5- ارتباط نظام إدارة الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للمكتبات والمؤسسات المختلفة.
  - 6- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من التكلفة والفاقد ويحافظ على القيم الأخلاقية للمكتبة.
- وأرى بعد هذا العرض لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أنها تنطبق على الكثير من المؤسسات الخدمية لا سيما المكتبات بأنواعها المختلفة وبخاصة المكتبات العامة موضوع الدراسة كونها من المؤسسات المجتمعية ذات التعامل المباشر مع المجتمع بكافة مستوياته وأطيافه، وما تقدمه لهم من خدمات مكتبية ينبغي أن تتوفر فيها الجودة بصورة عالية لاستقطابهم إليها، فإدارة الجودة الشاملة تهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والخدمات، مما يجعل المكتبات أكثر كفاءة وفاعلية وتميزاً في تقديم الخدمات المكتبية.

وينقسم هذا المطلب إلى فرعين أساسيين، هما:

**الفرع الأول:** فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

**الفرع الثاني:** معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

<sup>(1)</sup> سوسن شاكر الجلبي، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005، مج 1، ص 304-305.



## الفرع الأول: فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة أصبح ظاهرة عالمية، وأصبحت المؤسسات والحكومات توليها اهتماماً خاصاً، إذ وجد في الجودة فلسفة إدارية وأسلوب عمل لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية إذا رغبت في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وتزايد حاجات المستفيدين للجودة، ولذلك لا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في العمليات والممارسات والخدمات المكتبية بالنسبة للمستفيد الذي يتلقى تلك الخدمات والمنتجات والأنشطة، وكذلك بالنسبة إلى المكتبات ومراكز المعلومات المنتجة لتلك الخدمات.

إن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات مزايا وفوائد عديدة، لتشمل هذه الفوائد المستفيدين من خدماتها بحيث يحصل هؤلاء على أعلى مستوى للجودة في الخدمات بما يشبع ويرضي احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتصل الفائدة كذلك للعاملين فيها، فيحصلون على التدريب واكتساب المعرفة وتنمية مهاراتهم وخبراتهم التراكمية، بحيث يصبح لهم دوراً بارزاً في عملية اتخاذ القرارات، مما ينعكس ذلك على إدارة أعمالهم، وإذا استمر العمل بإدارة الجودة الشاملة بما تحمله من مفاهيم ومبادئ وأساليب وقيم، كان لذلك الأثر الكبير في سلوك الفرد العامل والمستفيد من المكتبات، ويمتد ذلك الأثر الإيجابي على المجتمع والبيئة المحيطة بتغيير ثقافة المكتبات والتعريف بثقافة التحسينات المستمرة، فتقدم إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب والأدوات التي تمكنها من تطبيقها لرفع كفاءة المكتبات، كما تساهم في الترويج لأنشطة المكتبات، وتساعد في خلق صورة جديدة للمكتبة في المجتمع المحيط بها، وعليه هناك الكثير من المزايا والفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، وهي كالتالي:

### 1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمكتبة كنظام متكامل

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات والمنظمات الخدمية في تحسين أدائها وتطويره بما يتوافق مع تحقيق رضا المستفيدين، فهم مفتاح النجاح لأي مكتبة، كما أنها تعد مفتاحاً للتصدي للمنافسة العالمية خاصة بعد ظهور التغيرات العالمية ومنها العولمة، وبما أن المنافسة تكون كبيرة فيما بين المكتبات باختلاف أنواعها للاستحواذ على أكبر عدد من المستفيدين، فإنه يتطلب منها التالي:

أ- فهم ما يريده المستفيد والتركيز على احتياجاته وتلبيتها بأقل تكلفة لتحقيق رضاه.

ب- توفير الخدمة أو المنتج بجودة عالية وبشكل مستمر.

ج- توقع رغبات المستفيد المستقبلية.

د- مجارة التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، والأخذ بالإجراءات المنهجية اللازمة لتحقيق جودة الأداء.

هـ - تهيئة المكتبة لتحقيق أعلى جودة في كل جزئيات العمل والخدمة المكتبية والتأكيد على التغيير الثقافي للمكتبة والعاملين بالأخذ بثقافة العمل الدعوب وفرق العمل الفاعلة.

ويؤكد "ديمنج" على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه يرى ضرورة عدم تخلف أو تلكأ أي منظمة نحو السعي في هذا الاتجاه، وحتى تستطيع الصمود والبقاء وملاحقة المنافسين والاستمرار في السوق، ومن أهم المزايا والفوائد التي تجنيها المنظمة بصورة عامة والمكتبات بصورة خاصة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>(1)</sup>

- أ- انخفاض شكاوى المستفيدين من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم.
- ب- زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين بتمية الاتجاهات الايجابية لديهم نحو بيئة العمل في المنظمة.
- ج- تبني نمط إداري فاعل مع العاملين ومع جمهور المنظمة، والعمل على تخفيض تكاليف الخدمة أو المنتج، من خلال تقليل الأخطاء والوقاية منها من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا العاملين والمستفيدين.
- د- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة، واعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
- هـ- تساعد المنظمة على التعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنظمات المماثلة الأخرى، كما تساعد على التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.
- و- رفع درجة رضا المستفيد، من خلال التعرف على رغبات المستفيد، وتقديم المنتج أو الخدمة بالشكل الذي يتوافق ويتسق مع احتياجاته؛ وبذلك تستطيع المنظمة المحافظة على المستفيد الحالي واستقطاب المزيد من المستفيدين الجدد.
- ز- رفع معنويات العاملين في المنظمة، وتحسين اتجاهاتهم وولائهم في مجال العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل فاعل.
- ح- زيادة قدرة المنظمة على التطور ومواجهة المنافسة والابتكار وخلق ميزة تنافسية لها، وزيادة كفاءتها في إرضاء المستفيدين من الجمهور، والتفوق والتميز على المنافسين.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص40.
- محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، 2009، ص92.
- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، دار الوراق للنشر (عمّان)، 2004، ص54.

ط- تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجع على الابتكار والإبداع من جهة أخرى.

ي- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تفاعلها مع المتغيرات والاستجابة لها بسرعة ومرونة.  
ك- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على المنتجات والخدمات.

ويرى كل من "حمود" و"العزاوي" أن إدارة الجودة الشاملة تحقق للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة لا سيما المكتبات ومراكز المعلومات، يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

أ- تعزيز الموقع التنافسي للمكتبة طالما أنها تعمل على تقديم المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية للمستفيدين، وبالتالي زيادة الإنتاجية بأقل التكاليف.

ب- يمثل تطبيقها سلسلة من العمليات المتتابعة التي تتيح للمكتبة إنجاز أهدافها الممتدة في تحقيق النمو والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية.

ج- التركيز المستمر على تحسين المخرجات أو النتائج، وهو ما تسعى إليه المكتبة.

د- يمثل أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع المرتكزة على العاملين، بتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للتطبيق الناجح، وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

هـ- زيادة الحصة المجتمعية والإقبال عليها بشكل كبير.

و- التميز في تحقيق رضا ورغبات الجمهور والمستفيدين.

ز- المحافظة على سمعة المكتبة والمستفيدين والأفراد العاملين.

ح- إنجاز العمل بكفاءة عالية وفقاً للمعايير المطلوبة.

ط- بناء العمل الجماعي واستثماره.

ي- خلق بيئة عمل تدعم وتحافظ على التطوير والتحسين وتخفيض نسب الحوادث.

كما تظهر أهمية توفر الجودة في المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة أو الخدمية . كالمكتبات العامة . من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق

النجاح المتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، بتصرف ص78.

- محمد عبدالوهاب العزاوي، المرجع السابق، بتصرف ص46.

<sup>(2)</sup> برهان الدين حسين السامرائي، المرجع السابق، ص92-93.

- أ- تقليص شكاوى الزبائن والمستفيدين من مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم، من خلال الفهم الكامل لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
- ب- التحديد العلمي لأهداف المكتبة والتحكم في العمليات وتفويض أكبر للسلطات وتحديد المسؤوليات.
- ج- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- د- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.
- هـ- زيادة كفاءة المكتبة في تحقيق رضا المستفيدين بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة مقبولة بالنسبة لهم.
- و- زيادة القدرة على المنافسة.
- ز- السرعة في إنجاز الخدمات والتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ح- جمع وتحليل البيانات للاستفادة منها في التحسين المستمر لنظم العمل وتطوير نظام التوصيف الوظيفي.
- وهناك مجموعة من الفوائد التي يمكن للمكتبة أن تجنيها وتحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها:<sup>(1)</sup>

- أ- التحسين في الخدمات، وتقليل التكاليف.
- ب- زيادة الفاعلية التنظيمية واعتماد العمل الجماعي التعاوني.
- ج- كسب رضا المجتمع، بجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على المستفيدين الحاليين.
- د- زيادة العمل وتقليل الهدر، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- هـ- تقوية المركز التنافسي بتقديم خدمة بجودة عالية وفق متطلبات المستفيدين، مما يضيف على المكتبة شكلاً إيجابياً ويجعلها أكثر تميزاً عن غيرها.
- و- جودة البيانات والثقة في المعلومات المنتجة للإحصاءات.
- ز- المحافظة على حيوية المكتبة، بالتجديد والتحسين والتطوير في العمليات والخدمات، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة غير تقليدية.
- ح- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وخفض معدلات الغياب وترك العمل، وتنمية الروح المعنوية لفريق العمل الجماعي، وتحسين العلاقات الإنسانية.
- ط- تقليل الأخطاء والوقاية منها من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص 40.

- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 41.

ي- تحسين وتفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة، وإزالة الحواجز بين الوحدات والأقسام والإدارات.

ك- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمستفيد، مما يترتب عليه تقليل الشكاوى وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

ويشير كل من "الترتوري" و"خليل" إلى أن من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمكتبة بصورة عامة ومهنة خدمات المعلومات بصفة خاصة، ما يلي: (1)

- أ- توفير الأدوات والمعايير لقياس الأداء المكتبي وخدمات المعلومات.
- ب- التأكيد على جودة الخدمات المكتبية.
- ج- تقديم الخدمات للمستفيدين وتحقيق الرضا عنها.
- د- تحسين النواحي التنظيمية في الإدارة إلى جانب رفع كفاءة أداؤها.
- هـ- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- و- ضبط النظام الإداري وتطويره، نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بوجود نظام يحدد التوصيف الوظيفي بدقة.
- ز- تمكين الإدارة من تحديد المشكلات بالطرق العلمية السليمة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- ح- التحديد العلمي لأهداف المكتبة، والتحكم في العمليات، وتفويض أكبر للسلطات، وتحديد للمسئوليات.
- ط- جمع البيانات وتحليلها للاستفادة منها في التحسين المستمر لنظام العمل.
- ي- تقليل الفاقد في الوقت والموارد وزيادة كفاءة الخدمات.
- ك- الاستفادة من الحصول على بعض شهادات أنظمة الجودة كأيزو 9001 وأيزو 14001 في الحملات التسويقية.
- ل- الاستخدام السليم للموارد المالية والبشرية المتاحة.
- م- زيادة التعاون بين الأقسام والوحدات مما يقلل من احتمالية حدوث خلافات عمل.
- ن- السرعة في إنجاز الخدمات والتوسع في استخدام التقنية الحديثة.
- س- المحافظة على مكانة وسمعة المكتبة في المجتمع.

(1) اعتمدت على المصدرين التاليين:

- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، المرجع السابق، ص30.  
- نبيل سعد خليل، المرجع السابق، بتصرف ص58-60.

## 2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين في المكتبة

إن الفرد العامل بالمكتبة هو الأساس الأول في عملية إدارة الجودة الشاملة وهو العنصر الأهم فيها، والتحسين والتطوير والتحول لثقافة الجودة يبدأ منه قبل أدواته، وهو المحرك لنجاح العمل المكتبي ولنجاح تطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي ينعكس عليه الكثير من الفوائد، ومنها: (1)

أ- توفير جو من التعاون والتفاهم، والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، والعمل بروح الفريق.

ب- زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء وفقاً للمعايير المطلوبة.

ج- انعكاس التدريب على كفاءة العاملين، وسرعة أداء العمل مع خلوه من الأخطاء.

د- مساعدة العاملين في صنع القرارات من خلال المشاركة وطرح الحلول والبدائل.

هـ- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المكتبة.

و- إعطاء الصلاحيات الكافية للعاملين القائمين على تقديم الخدمات المكتبية للمستفيدين.

ز- تحديد وتقليص وقت وجهد العاملين.

ح- اكتساب التميز والتطور المهني والوظيفي الذي ينعكس على زيادة الدخل.

ط- الشعور بالفخر وتحقيق الذات باعتبار العامل جزءاً من مجموعة عمل يشارك في قراراتها.

ي- مكافأة الأداء المتميز للعاملين.

## 3- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمستفيدين من المكتبة

إن مستوى الجودة بلا شك في الخدمات المقدمة للمستفيدين تُعد من الأمور الهامة بالنسبة إليهم، إذ أصبح المستفيد في الوقت الحاضر يؤكد على ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات، وعدم اتخاذ قرار الشراء أو الاستفادة من أي خدمة كانت تقدم إليه، ولعل بروز مطلب توفر الجودة في الخدمات المكتبية المقدمة هو السبب الرئيس لظهور التنافسية وزيادة حدتها في المجتمع وزيادة الإقبال على مكتبة دون أخرى والاستفادة من خدماتها، وهذا في النهاية في صالح المستفيد ويعود عليه بالفائدة، ويحقق للمستفيد التالي: (2)

أ- ضبط الشكاوى، والإقلال منها مع طرح الحلول المناسبة لها.

(1) اعتمدت على المصدرين التاليين:

- وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص 97.

- علي سامي العربي، إدارة الجودة الشاملة لخدمات المكتبات العامة في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الآداب، 2013، ص 204.

(2) وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص 98.

ب-التوافق الدائم مع متطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم، تمهيداً لاكتساب ولائهم للمكتبة.

ج- ثبات مستوى جودة الخدمة وعدم تذبذبها هبوطاً.

د- مراجعة نظام تقديم الخدمات المكتبية باستمرار، ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيد.

هـ- الاستجابة لاحتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين أو تجاوزها.

ومن هنا تتبع أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بخدمات المكتبات ومراكز المعلومات لتحقيق التوازن بين زيادة أعداد المستفيدين ورضاهم عن جودة الخدمات المقدمة لتتمكن المكتبات من الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين وجذب فئات جديدة أخرى الذين يشكلون جماعات ضغط على المكتبات وإداراتها لزيادة تحسين الخدمات وجودتها.

وأرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بأنواعها المختلفة ومراكز المعلومات الكثير من الفوائد منها إحداث تغير إيجابي متكامل في بيئتها الداخلية، وبناء هيكل إداري متكامل ومتناسق للوصول إلى خدمات مكتبية عالية الجودة وبأقل التكاليف الممكنة، ويتجاوز وتجنب الأخطاء والمعوقات، وتقليل الشكاوى مما ينعكس ذلك على تحقيق رضا المجتمع عنها.

## الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

قد تواجه بعض المؤسسات الخدمية ومن ضمنها المكتبات ومراكز المعلومات الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ويرجع ذلك بشكل أساسي أما إلى سوء تطبيق هذا البرنامج أو اختيار برنامج لا يتناسب مع ثقافة المكتبة ونظام عملها والعاملين فيها، ويمكن القول أن من المعوقات التي تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، تتمثل في التالي:<sup>(1)</sup>

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
  - 2- عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزيئات وترك بعضها الآخر.
  - 3- عدم توفر الالتزام من قبل العاملين بالمؤسسة.
  - 4- استعجال النتائج التي يفترض أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات والخطوات التي قد تكون مهمة في إنجاح البرنامج.
  - 5- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية لالتزامهم بمعايير جديدة بالنسبة لهم، فتتولد لديهم مقاومة للتغيير.
  - 6- وجود اللوائح والإجراءات الروتينية والتي تتصف بالجمود وعدم المرونة.
- كما تواجه بعض المؤسسات الخدمية كالمكتبات العامة موضوع الدراسة مجموعة من المشاكل والمعوقات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تجعل من الصعوبة نجاح عملية إدخال هذا المفهوم فيها، إذ يعزى فشل التطبيق إلى عدم إعطاء المكتبة لهذا المفهوم فرصة للتطبيق أو الاستمرار في ممارسات التحسين القدر الكافي أو من خلال الممارسات الخاطئة التي ينتج عنها ما يسمى بمقاومة التغيير، والتي تعتبر من المشاكل الرئيسة التي تواجه المكتبات للأسباب التالية:<sup>(2)</sup>

- 1- خوف العاملين من فقدان وظائفهم.
- 2- فقدان السيطرة على الأعمال والمهام بالاعتقاد الخاطئ بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الأدوار والسيطرة وتحجيم الصلاحيات.
- 3- شعور العاملين بالقلق وعدم التأكد من قدراتهم الشخصية لأداء الأعمال والمهام الموكلة لهم
- 4- التغيير يعني للعاملين المزيد من أعباء العمل.

(1) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، المرجع السابق، ص 212-213.

(2) قاسم إبراهيم الشعار، مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية والخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، 2008، بتصرف ص 55-56.



ويشير "العزاوي" إلى إن الجودة الشاملة ليست كلها وريدية وسهلة المنال، كما يتصور البعض، قد يمكن أن تصادف بعض الصعوبات والمعوقات، منها:<sup>(1)</sup>

- 1- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- 2- استخدام الجودة الشاملة كعلاج ناجح وشفافي لجميع مشاكل المنظمة.
- 3- التركيز العالي للجودة على العاملين دون المستفيدين.
- 4- تتطلب فرق عمل كبيرة مما يتطلب أموالاً وموارد بشرية قد يعرقل نجاحها.
- 5- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

كما أجمع الكثير من المختصين والباحثين على بعض المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين العمليات والممارسات والبرامج والأنشطة والجودة في الخدمات، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- الفشل في تغيير فلسفة وثقافة المكتبة.
- 2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، كالاستقالات والتقاعد ودوران العمل المتسارع.
- 3- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- 4- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم، وتعارضها في أحيان كثيرة، وضعف الاتصالات والعلاقات بين العاملين والمستفيدين.
- 5- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية والافتقار إلى أنظمة معلومات إدارية جيدة وحديثة.
- 6- قصور عمليات التخطيط الاستراتيجي لإحداث التغيير.
- 7- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
- 8- عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب والتعليم والتأهيل للعاملين.
- 9- ضعف مستوى التحفيز والمكافآت والتشجيع، مما يسهم بدوره في ضعف الانتماء والولاء.
- 10- عدم الاستماع لصوت المستفيدين الداخليين (العاملين).
- 11- التقليد والمحاكاة لتجارب المكتبات الأخرى.

(1) محمد عبدالوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص74.

(2) اعتمدت على المصادر التالية:

- قاسم نايف علوان المحياوي، المرجع السابق، ص160.
- مدحت أبوالنصر، المرجع السابق، ص82-85.
- فريد عبدالفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب (القاهرة)، 1996، ص238.
- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص230.

أما "سعد" فقد قسم مشكلات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات إلى قسمين، وهما: (1)

أ- مشكلات تتعلق بالإدارة، وتتمثل فيما يلي:

- 1- مقاومة التغيير والإصلاح من قبل الإدارة العليا.
- 2- تركيز السلطة ومركزية الإدارة والقرارات، وتجاهل دور العاملين وقدراتهم في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات.
- 3- توفير الميزانية المطلوبة، والتي قد تكون زائدة عن الحد، حيث أن التكلفة تقل مع الوقت عند التطبيق.
- 4- الوقت المستنفذ، حيث يتطلب جني ثمار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقتاً غير محدد من العمل والجهد المخلص الدعوب وصولاً لمرحلة احتراف العاملين، وتمكنهم الكامل من مختلف أنشطة إدارة الجودة الشاملة.
- 5- اختلاط أعمال التخطيط بأعمال التنفيذ.
- 6- سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية، التي تقس الشكل دون المضمون.

ب- مشكلات متعلقة بالعاملين، وتتمثل في:

- 1- تعدد أجهزة الرقابة الخارجية مما يربك العاملين ويشعرهم بعدم الطمأنينة والاستقرار ويعطل العمل.
- 2- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لبعض العاملين، مما يؤدي إلى ارتكابهم للأخطاء لعدم قدرتهم على تفهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يترتب على ذلك فقدان المستفيدين.
- 3- إخفاق بعض محاولات الإصلاح والتحسين.
- 4- قلة الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية نوعية للعاملين بهدف رفع الأداء والكفاءة.
- 5- تسرب الكفاءات.
- 6- عدم ملائمة أساليب تطوير وإدارة الموارد البشرية.

هذا ويؤكد "الشمري" على أن تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات المجتمع المختلفة يفتقر إلى الإدراك الكامل لمفاهيمها وأهدافها من قبل العاملين، بما في ذلك الإدارات التنفيذية والقيادية، والتي يُعول عليها نشر ودعم برامج إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أمر مهم وهو بعض المعتقدات والأفكار السائدة في الثقافات التنظيمية التي ومازالت راسخة في الأذهان بأن إدخال إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام يعد بمثابة تهيئة الطريق لخصخصة بعض قطاعات الدولة. (2)

(1) وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص 248-253.

(2) حامد بن صالح الشمري، إدارة الجودة الشاملة: تحسين الإنتاجية في القطاع العام، المؤلف (الرياض)، 2004، ص 41.

## المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من دول العالم وما حققه هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات والمنظمات التي تبنت ذلك الأسلوب على مستوى تحسين المنتج والخدمة وزيادة الطلب على تلك الخدمات والمنتجات في مختلف المجالات، أوجد مبرراً قوياً وميلاً شديداً لتطبيق هذا المفهوم الإداري بقطاع المكتبات ومراكز المعلومات لتخضع لنظام الجودة الشاملة لكونه نظاماً ومنهجاً عملياً قابل للتطبيق يعمل على إحداث التحسين المستمر وتحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي، والحد من الهدر في الوقت والجهد.

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات يتمثل في جاهزيتها لذلك من حيث الثقافة التنظيمية للتغيير والتحسين والتطوير، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة؛ وذلك بالتخلي عن الأنماط الإدارية السائدة، ومن جانب آخر تذليل كافة العقبات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بوضع الخطط الاستراتيجية التي تشتمل على الرؤية والرسالة والأهداف العامة المحددة.

وبالتالي يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ثقافة الانفتاح والابتكار والمرونة؛ وذلك لضمان تحقيق أهداف التحسين المطلوب والتميز والريادة من خلال تطبيق عمليات الجودة والأخذ بمبادئها، وإن للقيم والبيئة والثقافة التنظيمية تأثير كبير على نجاح استراتيجيات وخطط وتنفيذ الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

وينقسم هذا المطلب إلى أربعة فروع أساسية، وهي:

**الفرع الأول:** الثقافة التنظيمية: أنواعها وأهميتها.

**الفرع الثاني:** الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الفرع الثالث:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

**الفرع الرابع:** الأدوات والأساليب الإدارية لإدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات.

## الفرع الأول: الثقافة التنظيمية: أنواعها وأهميتها

يُعرف "كيرت لوين" الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والقيم والاعتقادات والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. (1)

وتُعرف أيضاً بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشترك بين أعضاء التنظيم، والتي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة، ولكن عندما تحاول المنظمة تطبيق استراتيجيات جديدة أو برامج تخالف الثقافة التنظيمية السائدة فيها فإنها سوف تواجه مقاومة كبيرة من قبل الثقافة. (2)

إن الثقافة التنظيمية ما هي إلا القيم الأساسية والمفاهيم والممارسات والرؤى العليا التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والمستفيدين، وتشكل السلوك داخل مجال العمل وكيفية تعامل الأفراد وتفاعلهم فيما بينهم، وبين الجمهور والمستفيدين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، وتمثل قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تميز ملامحها وكيانها عن غيرها من المنظمات، ومن أهم هذه القيم: الكفاءة، التنافس، التعاون والعمل الجماعي، الثقة، الانفتاح، المشاركة، تحقيق النتائج... الخ.

وتتنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ومنها المكتبات العامة موضوع الأطروحة، وفيما يلي أبرز أنواعها: (3)

- 1- ثقافة القوة: تتميز بتركيز النفوذ والسلطة واتخاذ القرار في عدد محدود من الأفراد، وفيها تتحدد المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي، ويكون العمل منظماً ومنسقاً.
- 2- ثقافة المساندة: تتميز بتأكيد وتوطيد العلاقات الإنسانية والعمل التعاوني الجماعي، بأن تسود علاقات أخوية وروابط تشبه لحد كبير روابط الأسرة أو العائلة الواحدة.
- 3- ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بتحقيق النتائج بأقل التكاليف، كما أنها تُقدر العمل بنشاط وجد لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) حسين عبدالله حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع (عمان)، 2004، ص 327.

(2) مصطفى صلاح المقدم، أثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة في جمهورية مصر العربية: نموذج مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2004، ص 52.

(3) زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا، 2008، بتصرف ص 25-28.

4- ثقافة الدور: وتتميز بالتفاصيل الإدارية ووجود مستويات إشرافية محددة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز على التخصص الوظيفي، وتهتم بالقواعد والأنظمة واللوائح، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

5- ثقافة التسويق: تركز على التحول من الاهتمام بالنظام الداخلي للمنظمة إلى البيئة الخارجية بغرض تحسين سمعة المنظمة ولفت الأنظار إليها والتسويق لخدماتها.

6- ثقافة المرونة: تتميز بإطار عام للعمل مع إتاحة قدر كبير من الدينامية والمرونة للأقسام والوحدات؛ لإنجاز أعمالها بقدر كبير من التجديد والابتكار والإبداع.

7- الثقافة المتناثرة: تتميز بانخفاض معرفة العاملين برؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وبانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وضعف الاتصال والتواصل بين العاملين.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

1- خلق سمات تنافسية للمنظمة، فالثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللتنافس في العمل وخدمة المستفيدين والابتكار والتميز والريادة، كما أنها من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.

2- تسهل مهمة الإدارة العليا وقادة الفرق في تحسين ورفع مستويات الأداء، وفي حل المشكلات وتدريب العاملين على أساليبها وتكافؤهم على إتباعها، كما تيسر التنسيق والتعاون بين العاملين بتشجيع الشعور بالانتماء والولاء، وتطوير روح الالتزام للنظام.

3- تشكل إطار فكري يوجه العاملين في المنظمة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم، وتؤدي أدوارهم ومهامهم الوظيفية في إطار تنظيمي واحد.

4- تعتبر عاملاً مهماً في استقطاب وجذب العاملين المبدعين من ذوي الكفاءة والخبرة.

5- تساعد في التعامل مع التغيير التنظيمي الداخلي للمنظمة دون مقاومة من جانب العاملين بها، ويكون رد فعلهم الدعم والمساندة لهذا التغيير.

6- توفر ثقافة المنظمة أداة رقابية للإدارة للأداء الفعلي بما ينسجم مع الثقافة السائدة في المنظمة، وتعزيز استقرار النظام ودعم استمراريتها ومواكبتها للتطورات الحديثة.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- زياد سعيد الخليفة، المرجع السابق، ص 58-60.  
- عبدالكريم إبراهيم عبدالكريم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مطابع جامعة الملك عبدالعزيز (جدة)، 2006، ص 37-38.  
- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية (القاهرة)، 2005، ص 153-156.

## الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تُعرف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تعبر عن الأداء الإداري للمنظمة، والذي يتم من خلاله تشجيع منسوبيها على تطوير وتحسين العمل فيها، والمشاركة في اتخاذ القرار ودعم العمل الجماعي والاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل المنظمة وخارجها، وتحقيق رضاهم بحيث تشكل هذه الممارسات أرضاً خصبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.<sup>(1)</sup>

ويرى "عقيلي"<sup>(2)</sup> أن الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عبارة عن بنية اجتماعية تشمل مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة ولدى جميع أعضائها بحيث تمكنهم من إدراك المنهج الجديد (إدارة الجودة الشاملة)، وتلعب دوراً في التوجيه الصحيح للسلوك الإنساني، وترشيد القرارات المتخذة لتبني هذا المنهج، وأن الثقافة الجديدة لا بد أن تشمل على عدة جوانب ومفاهيم تخدم التطبيق السليم للجودة الشاملة، وهذه الجوانب هي:

- 1- رسالة المنظمة وهي الغاية الرئيسة للمنظمة.
- 2- تقديم كل النفع والاحترام للمستفيدين والجمهور.
- 3- الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع.
- 4- التميز هدف استراتيجي للمنظمة.
- 5- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل؛ السبيل لتحقيق رسالة المنظمة.
- 6- المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.
- 7- الصدق في التعامل مع الآخرين كوسيلة لتعزيز الثقة.
- 8- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- 9- القرارات تتخذ بشكل جماعي.
- 10- النظر لكل من يعمل في المنظمة أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- 11- الفشل ليس هو النهاية بل تجربة لا بد من تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً.

<sup>(1)</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور، والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض)، كلية الدراسات العليا، 2007، ص19.

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص86-87.

وقد حدد "يوجين" عناصر قيم الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:<sup>(1)</sup>

جدول رقم (5) يوضح قيم ثقافة الجودة

عناصر الثقافة	القيم
<b>المستفيدون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على رضا جميع المستفيدين.</li> <li>- الالتزام بعدم الأخطاء في تقديم المنتجات أو الخدمات.</li> <li>- تأكيد قيمة المستفيد.</li> <li>- احترام المستفيدين الداخليين.</li> </ul>
<b>التعاون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق الرؤية والأهداف الطويلة مسؤولة الجميع.</li> <li>- مد المستفيدين بأعلى قيمة من خلال التحسينات المستمرة.</li> <li>- التركيز على العمليات التي تضيف قيمة للمستفيدين.</li> <li>- التأكيد أن الجودة وظيفة كل فرد.</li> <li>- التحسين المستمر للعمليات يشمل المنتجات والخدمات والإجراءات.</li> <li>- ترسيخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.</li> </ul>
<b>العاملون</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاحترام والإصغاء للعاملين.</li> <li>- العاملون محفزون ومبتكرون.</li> <li>- التأكيد على تمكين العاملين.</li> </ul>
<b>المجتمع</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بالمسؤولية وأخلاق المجتمع.</li> </ul>

فيما يرى "خضير" أن هناك مجموعة من الخطوات اللازمة للانتقال لمرحلة ثقافة الجودة في المؤسسة الخدمية والإنتاجية على حد سواء، وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

- 1- التعرف على السلوكيات والإجراءات والعمليات المراد تغييرها، وذلك لتكون تلك الثقافة ممتلئة لخصائص متعددة منها على سبيل المثال: اتصال دائم ومنفتح، شراكات داخلية داعمة والعمل من خلال الفرق لحل المشكلات، والاهتمام الشديد بالتحسين المستمر.
- 2- وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة، وذلك بالسير نحو تطوير الخدمة أو المنتج من خلال جميع الأفراد العاملين.
- 3- التعرف على الأشخاص المؤثرين الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير أو العكس.

<sup>(1)</sup> فاتن أحمد أبوبكر، موضي بنت محمد الزومان، المرجع السابق، ص76.

<sup>(2)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص86.

- صالح ناصر عليجات، المرجع السابق، ص35.

4- التأكد من أن جميع مناصري التغيير ملمون بخطوات التخلص من الصدمة حين يواجهون التغيير (إنكار، إدراك، القبول، إعادة البناء، التفهم، التعافي).

5- استخدام الدعم والمساندة اللازمة.

6- المرونة بدلاً من التقيد بالإجراءات لتحقيق الأهداف.

في حين يرى "الصيرفي" أن الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مجموعة من القيم، هي: (1)

1- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

2- الإيمان بضرورة الصدق والشفافية في كافة الاتصالات التي تجرى داخل المنظمة.

3- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.

4- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.

5- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.

6- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.

7- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلاً من معاقبة المخطئ.

8- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين وأن يكون رضاهم هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.

9- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة أقسام ووحدات المنظمة في تناغم وتنسيق من أجل إرضاء المستفيد، فلا مجال للمنافسة بينها، فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.

وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات وتبني هذا المفهوم فيها يستلزم تغييراً وتطويراً في ثقافة المكتبات وعملياتها التشغيلية مما يستدعي استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على كافة المستويات الإدارية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ لضمان سلامة التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، كما يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء في التطبيق من تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية؛ فالتغيرات في ثقافة المنظمة هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء، ومن هذه المتطلبات ما يلي: (2)

(1) محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر (عمان)، 2003، ص334-335.

(2) اعتمدت على المصادر التالية:

- فريد عبدالفتاح زين الدين، المرجع السابق. ص45-50.

- عبدالرحمن توفيق، المرجع السابق. ص23.

- فيصل عبدالله حسن الحداد، المرجع السابق. ص140.



- 1- **دعم وتأيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** إن إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة مع التزامها بتطبيقه وتكريس كافة الجهود في تحسين أداء الخدمات المقدمة، يعد قراراً استراتيجياً للتطبيق، ومن أولويات اهتمام الإدارة العليا، ويمثل رؤية المكتبة ورسالتها، ويتمثل دور الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التالي:
  - أ- الدعم والتأييد المستمر لهذا المدخل.
  - ب- تسخير كافة الموارد المالية والبشرية لنجاح التطبيق.
  - ج- تحديد المسؤوليات والسلطات والتنسيق اللازم.
  - د- نشر ثقافة الجودة الشاملة والإعلان عنها.
- 2- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المكتبة:** إن تهيئة مناخ العمل الملائم والثقافة العامة لجميع العاملين في المستويات المختلفة يؤهلهم لفهم وتقبل مفاهيم العمل وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وذلك شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم، والتقليل من مقاومتهم للتغيير، وينمي الإحساس بالمسئولية تجاه المكتبة.
- 3- **تعميق فكرة "المستفيد يدير المكتبة":** إن المستفيد هو محور كل الخدمات والأنشطة للمكتبة وكل مجهودات الجودة الشاملة، ويتطلب العمل على تحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، بالقضاء على كل معوقات كسب رضاهم، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم.
- 4- **قياس وتقييم وتقدير الأداء للإنتاجية والجودة:** حيث إن تحقيق التحسين المستمر للأداء يتطلب نظام للقياس الدقيق للأداء يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتوفير المعلومات والبيانات لتحديد الجوانب الايجابية أو السلبية، ومن ثم يسهل القضاء على الأخطاء والعيوب والتفاوت في الأداء المطلوب.
- 5- **الإدارة الفاعلة والجيدة للموارد البشرية:** لا شك إن إدارة الموارد البشرية هي القوة الدافعة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك ينبغي التركيز على خلق وتنمية التعاون بين العاملين، والبعد عن تشجيع روح المنافسة بينهم، والابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف، ومنحهم الثقة والسلطة اللازمة لأداء الأعمال والتعبير عن الآراء بحرية، مع الاعتماد على التغذية العكسية (رد الفعل) من المستفيدين وآرائهم في تقييم نظام العمل، وكذلك تطوير نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء والترقيات والحوافز والمكافآت.
- 6- **التعليم والتدريب المستمر للعاملين:** يعد العنصر البشري من أهم مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب تزويد جميع العاملين بكافة المستويات الوظيفية كل حسب احتياجاته بالقدر المناسب والملائم من التعليم والتدريب؛ لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لكي تصبح مهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملئمة لفلسفة التحسين والتطوير.

7- تأسيس قاعدة بيانات ( نظام معلومات ) : إن وجود نظام فاعل للمعلومات من حيث توفيرها وتبادلها داخل المكتبة يساهم في رفع مستوى جودة الأداء والخدمات والتحسين المستمر والتنسيق بين الأقسام من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمكتبة، وإن نظام المعلومات هو الأساس في تحديد معايير القياس للأداء والعمل، كما أنه مسؤول عن تفسير هذه المعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة الخاصة بالعمل داخل المكتبة.

8- القيادة الفاعلة والمشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين: إن وجود القيادة الواعية والتي تعمل بروح الفريق مع غرس القيم الايجابية في العلاقات بين جميع الأفراد العاملين وتنسيق الجهود وتكاملها من شأنه تعظيم مصلحة كل من الفرد والمكتبة، حتى يستطيع كل فرد عامل أن يعمل من أجل المكتبة بالتعاون مع زملائه كفريق واحد وبرؤية مشتركة لأجل التحسين المستمر للعمليات والخدمات.

في حين حدد "سعد" متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات في خمس نقاط أساسية، وهي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

1- تفويض السلطة: بنقل كل من السلطة والمسئولية إلى العاملين، وبنسبة متساوية، وبدون تفويض السلطة والمسئولية تفشل عملية التفويض ويتعثر العاملون الذين يملكون مسئولية إحدى المهام دون سلطة التنفيذ، وكذلك العاملين الذين لديهم سلطة دون مسئولية، يمكن أن يتسببوا في مشكلات كثيرة في العمل المكتبي.

2- الابتكار: يرتبط الابتكار بالإبداع والتفرد والأسبقية في طرح الأفكار المتميزة، ويتطلبها الواقع العملي، وتسهم في حل مشكلة فعلية، أو تيسر بلوغ هدف من أهداف المكتبة.

3- الإدارة بالنتائج: أن يكون التقييم مستمر للعمل المكتبي وبصورة دورية وللعاملين أيضاً، إذ عندما يقاس الأداء يتحسن العمل، وعندما يعلن الأداء رسمياً، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة، ويعدل العاملين من أدائهم ويعملون بكفاءة أعلى.

4- بناء فريق العمل: إن بناء فريق العمل وإدارته من المهمات التي تتحدى مدير المكتبة، وتحتاج إلى الممارسة والخبرة؛ من أجل تحسين جودة القرار وتبادل الرأي حول مشاكل العمل، وتحسين جودة الاتصالات والتواصل، واستشعار الروح الجماعية والانتماء.

5- تطوير المديرين: كلما كانت إدارة الأفراد العاملين بالمكتبة مبنية على أسس علمية، كان تحقيق الجودة بصورة أفضل للمكتبة، فلا بد للإدارة العليا من أن تسعى لتطوير وتنمية المهارات الإدارية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

<sup>(1)</sup> وحيد موسى سعد، المرجع السابق، بتصرف ص 81-85.

### الفرع الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

إن من أهم الجوانب الواجب توافرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة باعتبارها منظمة اجتماعية خدمية هو اقتناع القيادات العليا بأهمية تطبيقها، ومن ثم مراجعة وتقويم كافة عناصر الثقافة التنظيمية السائدة فيها، لتحديد الجوانب السلبية التي تعرقل تطبيقها وتحسينها وتطويرها بما يتلاءم مع هذا التوجه، والجوانب الإيجابية لدعمها وتقويتها، مع وضع وتحديد الخطط اللازمة لتغيير وتطوير مقومات الثقافة التنظيمية لتتلاءم مع متطلبات التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة؛ وذلك لكون ثقافة المكتبات العامة والمُنَاخ والسياسات الإدارية تعتبر محددات لمدى استعدادها لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإذا لم تكن هذه السياسات والثقافة التنظيمية في وضع يسمح بتقبل التغيير والتحسين، فلن تجدي عمليات التخطيط لإحداث عملية التحسين والتطوير.

وينقسم هذا الفرع إلى ثلاث فقرات أساسية، وهي:

**الفقرة الأولى:** مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

**الفقرة الثانية:** تطبيق نماذج الرواد على المكتبات ومراكز المعلومات.

**الفقرة الثانية:** دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المكتبية.

## الفقرة الأولى: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج لمجموعة من المراحل قد تختلف في أدب الموضوع، حيث أنه زاخر بمتطلبات تطبيقها، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلاً تنظيمياً عاماً وشاملاً طويل المدى يسعى إلى التحكم في شكل المنظمة الخدمية بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات، وتحقيق مركزاً تنافسياً في المستقبل، ولكن بصورة عامة تتفق في مجموعة من الخطوات والمراحل، وهي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

### 1- المرحلة الصفيرية (مرحلة الإعداد)

وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الإقناع والتبني لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما يطلق عليها أيضاً مرحلة استكشاف مفهوم وعناصر إدارة الجودة الشاملة، أي المتطلبات السابقة للتنفيذ، حيث تعتبر من أهم المراحل في التطبيق، حيث تقرر الإدارة العليا بالمكتبة في هذه المرحلة تبني هذا التوجه، ومن هنا يبدأ الإنجاز الناجح للتطبيق، وسميت بالمرحلة الصفيرية لأنها تسبق عملية البناء الحقيقية حيث تقرر الإدارة العليا رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة، وتقوم هذه المرحلة على:

أ- مدى الاستفادة من تحسينات الجودة الشاملة، إذ تعتمد على اتخاذ قرار بمدى أهمية التطبيق لهذا المدخل، كما يتم عرض نجاح وتجارب المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى التي طبقت إدارة الجودة الشاملة.

ب- إعداد وصياغة أهداف ورؤية المكتبة ورسالتها وقيمتها، وتطوير العمليات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية.

إن ترتيب الخطوات التالية للمرحلة الصفيرية أمر في غاية الأهمية؛ ليتسنى استكمال هذه المرحلة، وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

أ- اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- تدريب القائمين على الإدارة العليا من المديرين والرؤساء على أيدي خبراء ومحترفين.

ج- تحديد وكتابة وتوضيح رسالة المكتبة ورؤيتها، ووضع الخطة الاستراتيجية.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- عماد رزق نصرالله، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات العامة: تصور مقترح، ملئى الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية (الإسكندرية)، 2005، ص 181-182 و 194-197.

- عبدالرحمن محمد توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (القاهرة)، 2005، ص 228-317.

<sup>(2)</sup> خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، المرجع السابق، ص 84-86.

- د- تحديد وصياغة الأهداف التفصيلية مع وضع السياسات اللازمة للتطبيق.
- هـ- تخصيص الموارد اللازمة لعملية التحول لإدارة الجودة الشاملة.
- و- وضع خطة فاعلة للاتصال مع تبني الآليات اللازمة لتنفيذ ذلك.
- ز- تجهيز الرسالة الموجهة للعاملين التي من خلالها يتم تغيير الثقافة العامة والفكر نحو إدارة الجودة الشاملة (الخطاب الافتتاحي)، ويوجه للعاملين من خلال عقد الورش والبرامج التدريبية لنشر ثقافة الجودة في المكتبة.

## 2- المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط)

ويطلق عليها أيضا مرحلة التحضير، حيث تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المكتبة، وفيها يتم إعداد خطة التطبيق الرئيسية مع التأكد من وجود أهداف ورسالة واضحة للمكتبة، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:<sup>(1)</sup>

أ- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للجودة: بعد عملية التدريب للمديرين التنفيذيين ومن في حكمهم يتم في هذه المرحلة تشكيل مجلس استشاري على قدر من التفهم والاستيعاب للمبادئ الإدارية للجودة الشاملة واقتناعهم بأهمية التطبيق، وتتلخص مهام هذا المجلس في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- 1- وضع سياسة الجودة وأهدافها.
- 2- دعم وتوجيه إدارة الجودة الشاملة في المكتبة.
- 3- إنشاء فرق الجودة وتقييم النتائج.
- 4- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- إعداد مجموعة اللوائح والأنظمة والسياسات التي تنظم سير العمل داخل المكتبة، وتحفظ التوازن في تقديم الخدمات لكافة المراحل العمرية.
- 6- متابعة وتقييم مشاريع التحسين المستمر.
- 7- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار.
- 8- وضع خطة التعليم والتدريب.
- 9- مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.

ب- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة، على أن تتوافر فيه الصفات التالية:

- 1- أن يكون ذو مهارات جيدة للاتصال والتواصل مع المستفيدين.

<sup>(1)</sup> صالح ناصر عليمات، المرجع السابق، ص 69-73.

<sup>(2)</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر (عمان)، 2009، ص 61.

- 2- أن يتميز بصفات ومهارات شخصية عالية.
- 3- أن يتميز بسجل نجاحات سابقة في التحدي والإبداع والابتكار والمصادقية.
- 4- أن يكون لديه الكفاءة والقدرة على القيادة والمرونة وحسن التصرف.
- 5- أن يكون لديه الرغبة الصادقة في أداء هذا العمل.

ج- تحديد المهام الوظيفية والمسئوليات بدقة.

د- إعادة تنظيم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

هـ- تكوين فرق التحسين (فرق العمل) ضمن هيكل تنظيمي مترابط وفعال، على أن يرأس الفريق أحد المديرين، ويكون مسؤولاً عن إعداد وتطبيق السياسة العامة، وتفويض فريق العمل، والمساعدة في إزالة العقبات والحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة، ويسهل الاتصال فيما بينهم، ويسهم في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات التحسين المستمر.

و- الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة خطة التنفيذ، وعقد أول اجتماع لجميع الأفراد العاملين، ومناقشة كافة المهام والمسئوليات للعاملين في إطار تحسين الجودة لدعم تطبيق الخطط والمراحل التالية، وتحديد واختيار الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل بما يتناسب مع المكتبة في الحاضر والمستقبل.

ز- موافقة الإدارة على خطة التطبيق واعتمادها.

### 3- المرحلة الثانية (مرحلة التقييم والتقدير)

تهدف هذه المرحلة للوقوف على موقع المكتبة فيما يتعلق بموضوع الجودة ولتقدير قناعة كل فرد فيها بأن هناك مجالاً للتحسين والتحسين في أداء المكتبة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتضم هذه المرحلة أربع خطوات رئيسة تمثل مدخلات لتطبيق عملية الجودة الشاملة، ودعم مباشر لخطة المكتبة المستقبلية، وهي على النحو التالي:

أ- التقييم الذاتي: وهو عبارة عن عدد من التساؤلات الهامة على شكل أدوات للتقييم، وتهدف للحصول على قناعة كل فرد في المكتبة بأن هناك مجالاً للتحسين في الطريقة التي تنجز بها المكتبة أعمالها، وفهم الأنماط السلوكية المختلفة للإدارة والعاملين، وتحديد المعوقات، وعلى ضوء الإجابات يتم تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في التطبيق.

ب- التقييم التنظيمي (تقييم الوضع الحالي): يساهم في رفع توصيات فاعلة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتنظيم، وإلى تقييم العوامل الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر مع التركيز على الثقافة التنظيمية، وكذلك رؤية المكتبة لما تريد أن تكون عليه، إضافة إلى توقعات المستفيدين.

ج- المسح الشامل للمستفيدين (دراسة رغبات المستفيدين): للتعرف على مدى رضا المستفيدين من المكتبة، وكذلك التعرف على ما يقدمونه من مقترحات بغرض التحسين والتطوير، وأنها محل اهتمام خاص من قبل المجلس الاستشاري للجودة والإدارة العليا، ويكون هذا من خلال المقابلات المباشرة وغير المباشرة أو البريد الإلكتروني وغيرها.

د- إرجاع الأثر التدريبي (دراسة ردود أفعال المتدربين): من خلاله يتم للمكتبة تقييم التدريب الأساسي للإدارة العليا والعاملين ومدى الاستفادة الفعلية من البرامج التدريبية، ومعرفة الحقائق والأساليب والمهارات المكتسبة ومردودها على التحسين والتطوير في المكتبة، وهل حققت النتائج المرجوة والمرغوبة أم لا، ليتم تعديلها.

هـ- ابتكار قائمة خاصة بالمكتبة لقياس الأداء أو تحديث عناصرها إن وجدت، ويمكن الاستعانة بمؤشرات تقييم الأداء للمكتبات مثل معيار (سيرف كوال) لتقييم جودة الخدمات المكتبية، ومعيار (لب كوال) لتقييم جودة الأداء في المكتبات، أو معايير "جائزة مالكوم بالدريج"، والدمج بين العناصر المناسبة من هذه القوائم للخروج بقائمة قياس الأداء الخاصة بالمكتبة.

#### 4- المرحلة الثالثة (مرحلة التنفيذ أو التطبيق)

وهي المرحلة التي سيتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت والمال الذي بذل في المراحل السابقة من الإعداد والتخطيط والتقويم، وصولاً للمرحلة التي سيحقق فيها التنفيذ، وفيما يلي الخطوات الضرورية لإنجاز مرحلة التنفيذ والتطبيق:

أ- تدريب الإدارة والعاملين: ويشمل التالي:

- 1- التدريب الذي يخلق الإدراك والوعي بالجودة الشاملة.
- 2- تدريب لتنمية المهارات.
- 3- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب- تدريب المشاركين في فرق العمل على:

- 1- جمع المعلومات.
- 2- تحليل المعلومات.
- 3- تقديم وعرض النتائج.
- 4- المتابعة.

ج- تأسيس مركز معلومات لإدارة الجودة الشاملة: يزود بالمراجع والدوريات والوسائل الإلكترونية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة للمساعدة في التدريب، وأن تخدم تلك المواد المدربين لدعمهم ومساندتهم لفرق العمل وجميع من ينتمي للمكتبة.

- د- التدريب الإحصائي لضبط الجودة: وهو التدريب اللازم لقياس تقدم عملية الجودة، ومقارنة النتائج مع المواصفات والمعايير.
- ه- نشر قصة النجاح الأولى: الإعلان عنها والاحتفال بها من أجل إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين، ودفعهم إلى الاستمرار في أداء العمل بكفاءة.
- ويقترح "سيركن" بعض الطرق التي يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات إتباعها لتساعدها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
- أ- تحقيق رؤية المكتبة ورسالتها.
  - ب- تغيير ساعات العمل.
  - ج- تطوير وتحسين اللوحات الإرشادية.
  - د- إنشاء كتيبات للخدمة وحقائب معلومات لإرشاد المستخدمين.
  - ه- تبسيط إجراءات الاستعارة.
  - و- إيجاد وسيلة أكثر سهولة وإقناعاً للمستخدمين لإعادة المواد المستعارة.
  - ز- استطلاع رأي المستخدمين عن خدمات المكتبة.
  - ح- استخدام المرونة في إسناد المهام للموظفين.
  - ط- إعطاء توجيهات وتدريبات وافية للموظفين الجدد.
  - ي- إيجاد مجموعة استشارية بين أقسام المكتبة مكونة من العاملين من أقسام مختلفة.
  - ك- إدخال التحسينات على مبنى المكتبة وتجهيزاتها.
  - ل- متابعة الشكاوى والاقتراحات.
  - م- تطوير برنامج فعال للتواصل مع المجتمع المحلي.
  - ن- الدعاية للخدمات المكتبية أو التحسينات التي تطرأ على الخدمات.
  - س- تطوير مواد تدريبية للمستخدمين والعاملين.
  - ع- توفير إمكانية توصيل الوثائق إلكترونياً.
  - ف- الابتسام دائماً وخاصة عند خدمة المستخدمين.
  - ص- مطالبة الناشرين والموردين بعمل عروض للأوعية المعلوماتية المختلفة.
  - ق- توجيه الخدمات لمجموعة معينة من المستخدمين كالخدمات الموجهة لذوي الاحتياجات الخاصة.

---

<sup>(1)</sup> Arlene Farber Sirkin, Customer Services: Another side of Total Quality Management, Journal of Library Administration, Vol. 18, issue 1-2, 1993, P. 71-83. Available at [http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1300/J1300/J111v18n01\\_06](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1300/J1300/J111v18n01_06) (2/10/2016)



## 5- المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات)

تعتبر هذه مرحلة الحصاد وفيها يتم الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي تحققت في أحد الأقسام أو إحدى المكتبات الفرعية، وتعميم الفوائد الناجمة عن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ويتم فيها:

أ- دعوة الأقسام والفروع التابعة للإدارة، وذلك لمناقشة التجربة التي طبقت، وإظهار المزايا التي تعود عليهم وعلى المكتبة بالفائدة، والإجابة عن كل الأسئلة ذات الصلة بعملية التطبيق.

ب- دعوة وإشراك المستفيدين من المكتبة لشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي تأخذ به المكتبة، وكيفية تطبيقه، والعمل على استقطاب مستفيدين جدد، إذ لا يمكن تقديم خدمة أو منتج دون دعم من المستفيدين.

ج- دعوة الموردين ومن لهم علاقة بالمكتبة لتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أنهم أعضاء في فريق نجاح المكتبة للحصول على التزامهم وتأييدهم، حيث أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها دون معاونة ومساندة من الجميع لتحقيق أهداف المكتبة.

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات يحتاج إلى جهد وتخطيط؛ لأنها سوف تواجه بمقاومة شرسة وليست باليسيرة في بادئ الأمر، من قبل العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري التطويري، لذلك يحتاج التطبيق إلى الاهتمام بالنقاط التالية:

أ- التعريف بسياسة المكتبة.

ب- عمل رؤية ورسالة للمكتبة تعبر عن عملها الحالي وطموحاتها المستقبلية.

ج- وضع قيم المكتبة على أساس التميز.

د- التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المكتبة.

هـ- التعرف على متطلبات واحتياجات المستفيدين والعمل على تحقيقها.

و- خطة عمل محددة الوقت والمدة.

ز- استخدام طرق وأدوات القياس.

ح- التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية والمردود.

ط- وضع الأدلة الإرشادية لجميع العمليات التي تتم داخل المكتبة.

ي- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

## الفقرة الثانية: تطبيق نماذج الرواد على المكتبات ومراكز المعلومات

لقد صار لازماً على المكتبات ومراكز المعلومات أن تطور من نفسها ومن مواردها البشرية وطاقاتها الإدارية لتواكب التطور المتنامي والمتسارع في مختلف المجالات لتجد لها مكاناً في المجتمع لتأدية رسالتها على النحو الأفضل وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيدين لمعرفة مدى تحسن الأداء، وإدراكاً لأهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات والعمل على نشر الجودة ضمن منظومتها وتأكيد تطبيقها وفقاً لمعايير وشروط ومبادئ معينة، والتي تعتبر مواصفات معيارية للحكم على جودة المكتبات ومراكز المعلومات، وأقدم هنا على سبيل المثال كيفية تفعيل مبادئ كل من "ديمنج" الأربعة عشر، ومبادئ "بالدريج" السبعة وتوظيفها لخدمة المكتبات ومراكز المعلومات باعتبارها منهج علمي يسعى لتطوير وتحسين شامل للمكتبات ومراكز المعلومات، "على الرغم مما تواجهه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العربية من العديد من المشكلات، والتي من أهمها: عدم تشجيع الإدارة العليا، والتركيز على مظاهر الجودة وعدم توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لها، والانشغال بالأعمال الروتينية، ومقاومة التغيير لدى بعض الإداريين العاملين وغيرها.<sup>(1)</sup>

إن النظام الإداري المكتبي (العمل المكتبي) ذو نهايتين طرفيتين هما:

- 1- المدخلات وتمثل التخطيط والسياسات والأهداف والبرامج والموارد المادية (الميزانية، مواد مكتبية، أجهزة، مبنى، أثاث... الخ، الموارد البشرية (العاملين بالمكتبة).
- 2- المخرجات وتمثل الخدمة المقدمة (المنتج) لمجتمع المستفيدين.

وتتوسطهما مرحلة التشغيل والأنشطة والعمليات الفنية التي يقوم بها العاملين (اتخاذ القرارات، التنسيق والتنظيم، التوجيه، القيادة والإشراف، الاتصال وجميع العمليات الإدارية)، ويكون هذا النظام الإداري محاط بتغذية راجعة مرتدة لردود فعل مجتمع المستفيدين (البيئة الخارجية) على مدخلات النظام وعملياته المختلفة ومخرجاته، وهي مقياس نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف الموضوعية وتحقيق تحسين وتطوير الأداء بالعمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ أساليب الإدارة الحديثة.

وهذا ما يؤكد عليه "أوكلاند" من إن نظام إدارة الجودة هو مجموعة من المكونات، كالهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة، وإن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر من خلال النظام، لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود إلى فهم النظام ككل، كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي إلى تغيير كل الأشياء، وإن هذا النظام يجب

<sup>(1)</sup> ربحي عليان، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات بين النظرية والتطبيق، Cybrarians Journal، ع41، 2016، من الموقع الإلكتروني (بتاريخ 2016/9/4): <http://www.Journal.cybrarians.info/index.php?option>

أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة، وأن يبدأ من تحديد متطلبات المستفيد وينتهي بتحقيق رضاه، وأن تصنيف الأنشطة والعمليات لهذا النظام يمكن أن يتم بصور عدة.<sup>(1)</sup>

ويرى "القحطاني" بأن الكثير من المنظمات قد لجأت إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين إنتاجية القطاع الخاص، ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لكون هذا الأسلوب يجمع بين الأفكار السائدة والحديثة عن ثقافة المنظمات واستراتيجيات الإدارة، وهذا ما تبحث عنه المنظمات الحكومية في سبيل رفع إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها.<sup>(2)</sup>

ويذكر "ديفيد" أن هناك عشر مهارات يجب على قادة المكتبات إتباعها لتحويل المكتبة نحو استخدام نموذج لإدارة الجودة الشاملة، وهي:<sup>(3)</sup>

1- بناء رؤية مشتركة للمكتبة.

2- وضع احتياجات المستفيدين قبل سياسات المكتبة.

3- بناء التعاون بين مستويات الموظفين المختلفة.

4- بناء فريق عمل قوي.

5- بناء الثقة.

6- إعداد وتصميم العمليات.

7- التدريب على الجودة.

8- تطوير مهارة القيادة.

9- استخدام الإدارة بالحقائق.

10- تشجيع الموظفين وتحفيزهم.

في حين يرى كل من "أحمد الخطيب" و"رداح الخطيب" أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية والبحثية تمر بمجموعة من الخطوات، وهي على النحو التالي:<sup>(4)</sup>

1- التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: وأن يكون التزاماً واضحاً من قبلها بالتطبيق الفعلي ودعم جميع الأقسام داخل المكتبة لتطبيقها.

(1) رعد عبدالله الطائي، عيسى قدارة، المرجع السابق، ص331.

(2) سالم بن سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة معهد الإدارة العامة، مج32، ع78، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 1993، ص24.

(3) ربحي عليان، المرجع السابق.

(4) أحمد الخطيب، رداح الخطيب، المرجع السابق. بتصرف 92-96.

- 2- إنشاء مجلس جودة: وهو عبارة عن تمثيل جميع أقسام المكتبة ووحداتها في لجان الجودة التي تطبقها.
  - 3- إنشاء قاعدة معلوماتية: بهدف تبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة، وتيسر الاتصالات بينها.
  - 4- تقويم ثقافة المكتبة: بحيث يكون التقويم موضوعياً وشفافاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - 5- دراسة المحيط الخارجي للمكتبة: للتعرف على مكانة وموضع المكتبة في المجتمع الذي تقدم خدماتها إليه وتتفاعل معه.
  - 6- التدريب لمنسوبي المكتبة على إدارة الجودة الشاملة: بهدف نشر ثقافة الجودة، وتعريف منسوبيها بإدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأهميتها ومبادئها ومعاييرها، وكل ما يتعلق بها.
  - 7- اختيار الموظفين الأكفاء والمناسبين: من حيث المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف المكتبية المتخصصة والعامة.
  - 8- تحقيق الأمن الوظيفي: بإشعار العاملين باستقرارهم وانتمائهم للمكتبة مما يساهم في تسريع عملية التحسين والتطوير وتحقيق الجودة المرجوة.
  - 9- بناء فريق العمل: بحيث يتمتع بروح العمل الجماعي والتعاون، مما يساعد على تحقيق النجاح لتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف المرجوة.
  - 10- معاملة الموردين كشركاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبة.
  - 11- التقويم للعمل: مما يساهم في تدارك الأخطاء والحصول على التغذية الراجعة لمختلف العمليات الإدارية.
  - 12- مكافأة العاملين بالمكتبة والإعلان عن نتائج التطبيق: وهذا يجعل العاملين بالمكتبات يواصلون على تقديم أداء متميز مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الجودة الشاملة.
- وعلى ذلك فمن السهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث متطور في المكتبات ومراكز المعلومات استناداً إلى النماذج التطبيقية الاسترشادية لمعالجة القصور في إمكاناتها، وتدارك السلبيات والمعوقات التي تعترضها، ورفع مستويات الأداء فيها وتطوير خدماتها.

## 1- توظيف نموذج "ديمنج" على المكتبات ومراكز المعلومات

إن الاعتماد على المبادئ الأربعة عشر "لديمنج" من شأنها تحقيق التطوير المؤسسي المطلوب وبخاصة للمكتبات، كما يمكن ضمان الجودة إلى أبعد الحدود، وذلك بصياغة نموذج لتحديث وتطوير المكتبة يتلاءم مع طبيعتها والأفراد العاملين والمستفيدين؛ بالمقارنة مع تطبيق هذه المبادئ في مجال الصناعة، وهو ما يوضح أن التحسين والتطوير يمكن أن يكون في جميع المجالات متى ما توفرت البيئة والثقافة التنظيمية الحاضنة لهذه المبادئ، ويوضح جدول رقم (6) مبادئ "ديمنج" وتوظيفها في المكتبات ومراكز المعلومات باعتبارها منظمة خدمية.<sup>(1)</sup>

### جدول رقم (6)

يوضح المبادئ الأربعة عشر لديمنج وتوظيفها في المكتبات

مبادئ "ديمنج"	توظيفها في مجال المكتبات
وضع هدف مستقر وثابت لتحسين الإنتاجية والخدمات.	- حدد رسالة وقيم أساسية للمكتبة، وتأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل لها. - قيم حاجات المستفيدين واحصل على التغذية الراجعة منهم لغرض التحسين. - استخدم الموارد بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف المنشودة.
تطبيق فلسفة جديدة للتطوير لمواكبة تحديات العصر.	- ركز على ما ينبغي تغييره داخل المكتبة باعتماد فلسفة جديدة تثير الموظفين لتحمل المسؤولية، وأداء العمل بكفاءة عالية. - ثقف العاملين لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفاعلية.
التخلص من الاعتماد على التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.	- أشبع حاجات ورغبات المستفيدين تدريجياً. - ركز على تحسين العمليات والخدمات من أجل تحسين الأداء، بدلاً من التركيز على المخرجات. - أفحص العمليات والأنشطة والخدمات من خلال التغذية الراجعة.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- محمد عبدعلي جاسم، تقييم الأداء الوظيفي لدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البحرين. كلية التربية، 2005، ص ص 49-51.
- منال حسن الجاسم، برنامج تدريبي مقترح قائم على معايير جودة التعليم والتعلم لتنمية مهارات إدارة المعرفة لدى معلم الدراسات الاجتماعية بمملكة البحرين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس. كلية التربية، 2015، ص ص 141-142.
- محسن بن علي بن سعد الشنبري، مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ (DEMING) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى. كلية التربية (مكة المكرمة)، 2001، ص ص 44-46.

مبادئ "ديمنج"	توظيفها في مجال المكتبات
إلغاء عملية ممارسة تقييم الأعمال بناءً على السعر فقط	- توقف عن تعيين موظفين لمجرد قبولهم بأجور أقل من المستحق. - توقف عن شراء المعدات والأجهزة والمواد الضرورية بأسعار منخفضة.
إدخال التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة والخدمات المساعدة	- أحرص على إدخال الحاسوب والتقنيات الحديثة لتحسين العمليات والخدمات المكتبية لتحقيق أفضل أداء، والحث على استخدامها بعناية وإتقان. - أدخل البرامج والأنشطة والخدمات المكتبية الجديدة التي تلبي حاجات المجتمع. - شجع العاملين على استحداث طرق لتحسين العمليات.
إنشاء وتدشين برامج تدريبية في مكان العمل	- حدد الحاجات التدريبية للموظفين والإداريين. - ضع البرامج التدريبية بأخر المستجدات في مجال المكتبات والعلوم الأخرى المتصلة به.
استحداث أساليب جديدة في الإشراف والقيادة الفاعلة	- اختر قادة إداريين يمتلكون الكفاءة والفاعلية في إحداث التغيير المطلوب في المكتبة، وتحسين جودة العمليات والخدمات المكتبية.
إزالة الخوف عن المرؤوسين	- ابعث الخوف ليتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تتسم بالحرية وقادرة على مواجهة المشكلات. - نوع في أساليب تقييم أداء العاملين. - أخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمن وتعزز لديهم الشعور بالثقة وتنمي لديهم الإحساس بالمسئولية.
إزالة الحواجز التنظيمية والخلافات بين الأقسام داخل المؤسسة	- اخلق فرص الاتصال والتعاون المستمرين بين الأقسام المختلفة للمكتبة. - تخلص من المنافسة بين الأقسام لما تتركه من أضرار للمكتبة والمستفيدين منها، وشكل فرق العمل. - استجب للمقترحات البناءة وناقشها بشكل حضاري.
التخلص من الشعارات والتحذيرات والنصائح	- أخلق ثقافة الجودة التي تعتبر مسئولية كل فرد في المكتبة. - وفر كل مستلزمات تحقيق الجودة للعاملين.
استبعاد معايير العمل القائمة على الحصص العددية	- قيم انجازات العاملين على أساس النوع والكم، ومدى أثرها على جودة المخرجات (الخدمات).

مبادئ "ديمنج"	توظيفها في مجال المكتبات
إزالة الحواجز والعوائق التي تعترض حق العامل في التفاخر بعمله	- قدم مكافآت للموظف المتميز في ضوء إنجازاته الشخصية. - أعط كل فرد حرية التعبير عن أفكاره وأرائه.
إنشاء برامج قوية للتعليم والتحسين الذاتي	- ضع برنامج متكامل مستمر للدورات التدريبية للموظفين. - شجع الموظف باستمرار على تطوير أدائه المهني، وتحسين مهاراته في العمل.
اتخاذ خطوات محددة لتحقيق التحسين الدائم لكل العمليات	- وضح للموظفين أن الجودة الشاملة التزام مستمر بتحسين مخرجات العمل في المكتبة، والارتقاء بها إلى الأفضل. - درب العاملين على أهمية إحداث التغيير والتحسين اللازم.

## 2- توظيف نموذج "بالدريج" على المكتبات ومراكز المعلومات

طالما كانت الحاجة لإتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المكتبات متنامية فإن نماذج الرواد في هذا المجال يمكن تكييفها وتعديلها بما يتناسب مع طبيعة عمل المكتبات ومراكز المعلومات ومخرجاتها وضبط العمل الإداري فيها بكل شفافية ولتحقيق أداء عالٍ بما ينعكس على رضا المستفيدين.

وأقدم صورة شاملة لتوظيف مبادئ "بالدريج" على سبيل المثال في مجال المكتبات والمعلومات؛ لكون الجودة مطلباً تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات الخدمية بما فيها المكتبات العامة موضوع الدراسة، وتطبيق النماذج الناجحة لهذا الأسلوب الجديد في الإدارة للوصول إلى أفضل الطرق وأيسرها في تقديم خدمات تلقي رضا المستفيدين، وتشبع حاجاتهم من التعامل مع المكتبات، ويؤدي إلى تحسين وتطوير الخدمات المكتبية المقدمة.

ويوضح جدول رقم (7) المبادئ السبعة لبالدريج وتوظيفها في المكتبات ومراكز المعلومات للأخذ بإدارة ذكية قادرة على التحسين والتطوير الشامل والمستمر، بحيث تتطابق المخرجات مع المبادئ التي وضعها "بالدريج" والمحددة سلفاً ضمن نموذجها، والذي يُحسن إمكانية التشغيل والكفاءة للمكتبات ومراكز المعلومات، وبالتالي الاستفادة من هذا النموذج في جودة أدائها بصورة شاملة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- عماد رزق نصرالله، المرجع السابق. ص 194-200.  
- خالد جاسم بومطيع، تقييم المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية. نموذج بولدرج، المؤتمر التربوي: التقويم الشامل للمؤسسة المدرسية: الممارسات المعاصرة والرؤية المستقبلية، جامعة البحرين، 2002. ص 1-18

## جدول رقم (7)

يوضح المبادئ السبعة لبالدرج وتوظيفها في المكتبات

مبادئ "بالدرج"	توظيفها في مجال المكتبات
<b>القيادة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختر قادة إداريين يمتلكون الكفاءة والفاعلية في إحداث التغيير المطلوب في المكتبة، وتحسين جودة العمليات والخدمات المكتبية.</li> <li>- طور مهارات وإمكانات القيادة التنفيذية.</li> <li>- فوض السلطة للأفراد العاملين بكافة المستويات الإدارية.</li> </ul>
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حدد رسالة وقيم أساسية للمكتبة، وتأكد من وعي الموظفين واستيعابهم الكامل لها.</li> <li>- حدد الأهداف بوضوح والتي تعكس رؤية المكتبة لتحقيقها.</li> <li>- ضع خطة استراتيجية واضحة تعمل على تحقيق أهداف ورسالة المكتبة.</li> <li>- أحسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية.</li> <li>- ضع الأنظمة واللوائح والسياسات التي تنظم العمل وتحفظ التوازن في تقديم الخدمات المكتبية للجميع.</li> </ul>
<b>التركيز على المستفيدين</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم حاجات المستفيدين واحصل على التغذية الراجعة منهم لغرض التحسين.</li> <li>- أشبع حاجات ورغبات المستفيدين.</li> <li>- شجع المستفيدين على القراءة والمطالعة والاستفادة من المصادر المتنوعة بالمكتبة لرفع المستوى الثقافي والحضاري لأفراد المجتمع.</li> <li>- ادمع العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع بعقد الندوات والمحاضرات واللقاءات الثقافية والاجتماعية.</li> </ul>
<b>إدارة المعلومات وتحليلها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.</li> <li>- أشرك جميع العاملين في تحليل وحل المشكلات.</li> <li>- اصنع قرارات المكتبة بعد التحليل الدقيق وجمع البيانات بالأدوات والطرق الإحصائية.</li> <li>- استخدم الإدارة بالحقائق.</li> </ul>
<b>تنمية وتطوير الموارد البشرية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضع البرامج التدريبية الداخلية والخارجية بأحدث المستجدات في علم المكتبات والعلوم الأخرى المتصلة به.</li> <li>- شجع الموظف باستمرار على التطوير الذاتي.</li> <li>- قدم المكافآت والحوافز وربطها بتحقيق أهداف التحسين.</li> <li>- ركز على العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل.</li> <li>- احترم العاملين وأفكارهم وقدر أدائهم.</li> <li>- اجعل مسؤولية إدارة الجودة الشاملة مسؤولية الجميع.</li> </ul>



مبادئ "بالدرج"	توظيفها في مجال المكتبات
تأكيد الجودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صمم العمليات على أسس عالية من الكفاءة والجودة.</li> <li>- أخرج الخدمات المكتبية بمستوى عالٍ من الجودة.</li> <li>- حقق التبسيط والفاعلية العالية في الإجراءات والممارسات.</li> <li>- أجعل عملية التحسين مستمرة ودائمة.</li> <li>- عزز العمليات الفنية بتطبيق الأنظمة العالمية مع استمرارية متابعة ما يطرأ عليها من مستجدات.</li> <li>- استخدم التكنولوجيا الحديثة في جميع عمليات المكتبة.</li> </ul>
نتائج الأداء التنظيمي "الجودة"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابرز مستوى جودة الخدمات المكتبية.</li> <li>- اظهر نتائج جودة العمليات والممارسات والإجراءات.</li> </ul>

استخلص من الجدولين السابقين أن المكتبات تستطيع مسايرة روح العصر ومواجهة التحديات بالاستجابة للمتغيرات وبالأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة لتقديم خدمات تحقق الرضا التام للأعضاء الداخليين (الموظفين) والمستفيدين من خلال تحقيق توقعاتهم الصريحة والضمنية وإشباع حاجاتهم؛ وذلك بتحديد المعايير والمبادئ للأداء ومتطلبات المكتبات المهنية، فالجودة الشاملة ما هي إلا جملة المعايير والمبادئ التي ينبغي توافرها في جميع عناصر المنظومة المكتبية، سواء أكان منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، التي تلبي الاحتياجات المجتمعية ومتطلباته.

إن الأخذ بأحد هاذين النموذجين وتوظيفهما في المكتبات ومراكز المعلومات بلا شك سوف يحقق التالي:

- 1- ملائمة الهدف: حيث تحدد الجودة المنتج (الخدمة المكتبية) من خلال مؤشرات الأداء المرتبطة بأهداف المكتبة وتوقعات العاملين والمستفيدين ومتطلباتهم، على أن تكون قابلة للقياس، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للفترة من (3-5) سنوات القادمة.
- 2- تحقيق الهدف: الجودة تحقق ذلك بتحقيق الرسالة المحددة والأهداف الموضوعية سلفاً في إطار المعايير والمبادئ التي تحدد الجودة وتحسين الأداء.
- 3- التميز: القدرة على تحسين الأداء، فجميع العمليات والتدريب والخدمات المساعدة والأنشطة المكتبية تميز الخدمات المكتبية، فالجودة مرادف للتميز والتفوق.
- 4- التحول: الجودة تؤكد على أن جميع العمليات التنظيمية والتحسين يكون مستمراً للمنظومة المكتبية بشكل شامل وكلي، وتؤكد على أن الفرد هو الأساس الأول في عملية الجودة وهو العنصر الأهم في إدارة الجودة الشاملة، وأن التحسين والتطوير والتحول لثقافة الجودة يبدأ من الفرد قبل أدواته.

5- النظام: الجودة نظام تتطابق فيه المدخلات والعمليات والمخرجات مع نظيراتها القياسية أو مع المبادئ الحاكمة ويكون الفرق في حدود ضئيلة جداً، ليتوافق النظام المكتبي مع احتياجات المستفيدين في وجود نظام تغذية راجعة فعال.

6- المحافظة على أداء العمل بكفاءة وتميز من خلال التكامل والعدل والثقة والأمان، مع تدعيم العمل الجماعي باعتباره الأساس داخل المكتبات.

7- الالتزام: الجودة التزام من قبل الإدارة العليا والمتوسطة وجميع العاملين بالمكتبة برفع مستوى الجودة والدقة في الأداء، وتوفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة.

كما استخلص واستنتج أن المكتبات مكان مثالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي مكان مهياً لخدمة المستفيدين عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية مع التزام الإدارة العليا بقيادتها في خلق ثقافة تنظيمية تتسجم فيها القيم السائدة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في تحسين الجودة وتحسين طريق عمل المكتبات وتقديم خدمات ذات كفاءة عالية وفاعلية، لذلك تعتبر نماذج الرواد في إدارة الجودة الشاملة معايير ومبادئ ضابطة ونموذجية للأداء في المكتبات ومحركة للتحسين وأدوات مساعدة في زيادة فاعلية المكتبات ومراكز المعلومات وإعطاء مقياس واضح لتقويم الأداء والتعرف على نقاط الضعف والقصور.

### الفقرة الثالثة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المكتبية

تسعى الكثير من المكتبات ومراكز المعلومات أياً كان نوعها وحجمها للارتقاء بمستوى الخدمات حتى تصل لدرجة التميز، الذي يعد مطلباً ينشده كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء، حيث تقوم المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها، ومن أهم تلك الأساليب الاهتمام بالجودة الشاملة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المكتبات على توفير خدمات تشبع الرغبات والاحتياجات الكاملة للباحثين والقراء، وتلبي متطلباتهم وتوقعاتهم سواء داخل المكتبة أو خارجها.

إن الجودة نتاج لثقافة المكتبات ومراكز المعلومات، على اعتبار أن الثقافة مجموعة من القيم والأفكار التي يعتنقها أفرادها، فالقيم تدفع للسلوك، والسلوك يدفع للجودة، ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لمبادئها ومعاييرها، بهدف إرضاء المستفيدين وإشباع احتياجاتهم من الخدمات المكتبية التي تقدمها.

وعليه يجب أن تخضع جودة الخدمات المكتبية إلى نمط إداري لا يهتم بجانب دون آخر، أي نمط إداري يأخذ الخدمات المكتبية ككل متكامل وبنظرة شاملة ونظامية، تتعلق بالمستفيدين والعاملين والمواد المكتبية والعلاقات والاتصالات وسير العمليات وتنظيم الأماكن والرغبات والاحتياجات وغيرها من الجوانب الأخرى، ولن يكون هذا النمط أو الأسلوب الإداري غير إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت نجاحاتها وأهميتها كفلسفة شاملة قابلة للتطبيق، تأخذ العمليات في ترابط وثيق من خلال هدف التحسين المستمر الشامل لكل جوانب العمليات والخدمات المكتبية.

إن الفهم العميق لجودة الخدمات المكتبية من خلال فهم الأبعاد المكونة لها، والتي تمثل أسساً يبنى عليها المستفيدين توقعاتهم وإدراكهم الفعلي لمستوى جودة الخدمات المكتبية، ويمكن أن نجملها في الأبعاد التالية:<sup>(1)</sup>

1- **الجوانب المادية الملموسة:** وهي المباني والتجهيزات والمعدات والأجهزة ومظهر العاملين والقاعات والأدوات والوسائل الثقافية والتعليمية، إضافة إلى مظاهر مادية أخرى غير مباشرة لها صلة بالخدمات المكتبية كمواقف السيارات والحدائق وأماكن الراحة وغيرها.

2- **الاعتمادية:** وهي قدرة المكتبة على الالتزام بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة للمستفيدين وبالطريقة الصحيحة من أول مرة وبدرجة عالية من الدقة، أي إنجاز طلبات المستفيدين من

<sup>(1)</sup> إبراهيم عبدالله وعياش قويدر، الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات: الفلسفة والمنطلقات، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005، مج1، بتصرف ص6-8.

قبل العاملين بالمكتبة بأقصر وقت وأقل جهد وبدون أخطاء وعيوب، على أن يتم توفير نفس المستوى من الخدمة لكل مستفيد في كل مرة.

3- **الاستجابة:** وهي سرعة تقديم الخدمة المكتبية والرد الفوري على استفسارات وطلبات المستفيدين، ورغبة العاملين في مساعدتهم وتلبية احتياجاتهم، أي قياس درجة التفاعل بين المستفيدين والعاملين في المكتبة، ومرونة الاستجابة للمتغيرات في الاحتياجات والرغبات بكل رحابة صدر وشفافية.

4- **الضمان:** مدى إلمام العاملين بمهام وظائفهم، وتزويد المستفيدين بالمعلومات المطلوبة، والمعاملة الحسنة، والقدرة على بث روح الأمان والاطمئنان والثقة في نفوس المستفيدين، ويظهر ذلك في شعور المستفيدين بالراحة في تعاملهم مع المكتبة والعاملين، وكذلك إشعار المستفيدين بالاهتمام الشخصي بهم، وتفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بإضفاء جو من الاحترام المتبادل، ويرافق ذلك وجود تشريعات وقوانين تقوّم كل تجاوز لأي طرف؛ وذلك ضماناً لاستمرارية الأداء الجيد، وبالتالي ينعكس ذلك على سمعة المكتبة ووضعها في المجتمع.

5- **الكفاية (الجدارة):** في الغالب يتجه المستفيدين إلى المكتبات التي توفر خدمات تتسم بالكفاية والجدارة وتكون متميزة عن غيرها، ويمكن للمكتبة أن تحقق هذا البعد في خدماتها بتوفيرها الخبرات الفنية والإدارية المؤهلة ذات المعرفة العلمية وسعة الثقافة التي تستطيع تقديم خدمات مكتبية بمستوى عالٍ من الجودة.

6- **فهم المستفيدين:** إن معرفة الحاجات الثقافية والمعرفية الحالية والمستقبلية للمستفيدين، الهدف الأساسي للخدمات المكتبية، ويمكن ذلك من خلال استخدام الأدوات مثل: الاستبانة والمقابلة وصندوق الشكاوى والاقتراحات.

7- **الاتصالات:** العلاقة التي تربط المستفيدين بالمكتبة، يمكنها أن تحقق جودة الخدمات المكتبية، بتوفير عنصر الاتصال الذي يسمح بمعرفة اهتمامات المستفيدين ومتطلباتهم ومقترحاتهم، كما يسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم وإيصالها بحرية تامة، ويساهم ذلك في تطوير وتحسين وإثراء العمليات والخدمات المكتبية من خلال التغذية الراجعة.

8- **الأمان:** توفير الخدمة المكتبية في جو آمن خالٍ من المخاطر، وتوافر الهدوء والراحة.

9- **المصداقية:** قدرة المكتبة على الوفاء بالتزاماتها للمستفيدين من توفير المصادر المطبوعة وغير المطبوعة، وإدارة مرنة متميزة، وبرامج وخدمات عالية الجودة.

10- **إمكانية الوصول إلى الخدمة:** مدى سهولة الحصول على الخدمة المكتبية وبالسرعة الممكنة والتسهيلات المطلوبة، من خلال الموقع المناسب والمساحات الكافية للاستخدام الحالي وللتوسع مستقبلاً.

إن الهدف المنشود والغاية للمكتبات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحسين الخدمات المكتبية المقدمة للمستخدمين في المقام الأول وتكون ذات جودة عالية خالية من العيوب وبدون أخطاء، وفي الوقت المحدد وبأقل جهد ممكن، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الآتي:<sup>(1)</sup>

- 1- التأكيد على أن جميع العاملين بالمكتبة قد تدربوا على إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تعزيز فرق العمل وتشجيع العاملين على التفكير الخلاق وحثهم على التجديد والابتكار لتقديم أفكار جديدة تهدف للتحسين المستمر في جودة الخدمات المكتبية.
- 3- التغذية الراجعة من جميع المستخدمين للمكتبة، برفع درجة الاتصال والتواصل بين المكتبة والمستخدمين من خدماتها لتلافي السلبيات وتعزيز الإيجابيات.
- 4- التوجه نحو المستقبل والاهتمام برغباته وحاجاته من حيث الجودة بشكل مستمر.
- 5- المرونة بدلاً من التقيد بالإجراءات، والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة عند تقديم الخدمات المكتبية.
- 6- الالتزام بالمعايير من قبل جميع العاملين بالمكتبة، واختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات من خلال استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة.
- 7- تحمل المسؤولية من قبل كل فرد عامل بالمكتبة، مما يولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف ويساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات والخدمات المكتبية بشكل مستمر.
- 8- توفر إدارة الجودة الشاملة قاعدة معلومات عن كافة الأنشطة والبرامج والخدمات المكتبية؛ وذلك للمساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، سواء في استحداث أو إلغاء بعض العمليات والخدمات المكتبية.
- 9- العمل على تطبيق معايير قياس جودة الخدمة يساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات المكتبية المقدمة والإدارة الجيدة لها.

إن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا عملية منهجية نظامية تركز على فهم حاجات المستخدم وتحسين الخدمة المقدمة له، وتؤكد على التحسين المستمر، ومن خلال ذلك تستطيع إدارة الجودة الشاملة أن تخدم كاستراتيجية عملية ومفيدة من أجل التقييم المستمر بالإضافة إلى تحسين خدمات المكتبة بالصورة المرجوة من القائمين عليها متى ما تم تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات. الدار الجامعية (الإسكندرية)، 2002. ص 29-30.
- بهجة مكي بومعرافي، تسويق خدمات المعلومات في المكتبات: عرض تجربة مكتبات جامعة الشارقة، مجلة الملك فهد الوطنية (الرياض)، مج12، ع14، فبراير 2005. بتصرف ص 165-189.

## الفرع الرابع: الأدوات والأساليب الإدارية لإدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات

تُعرف أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنها طرق لجمع البيانات وعرضها في صورة أشكال ورسوم بيانية لمراقبة التغيير، الذي يعبر عن مدى الاختلاف أو الانحراف صعوداً وهبوطاً، أو قريباً وبعداً لهدف أو معيار محدد من قبل<sup>(1)</sup>، ويؤكد "جفر" على أنه يمكن عبر بعض الأدوات الأساسية قياس وتوثيق جودة المنتجات والإجراءات والخدمات كالاستعانة بالجدول المرجعية وبمخططات العلة والتأثير، وكذلك المدرجات الإحصائية والرسوم البيانية وخرائط التدفق، ولكي يتحقق وينجز بكفاءة لا بد من الحصول على مجموعة من المعلومات والآليات والقنوات المساعدة في الحفاظ على الاتصال بالمستفيدين للوقوف على متطلباتهم المتغيرة من المعلومات، وكذلك متابعة ومراقبة هذه المتطلبات والاحتياجات مع الإمداد بالتغذية الراجعة وأخيراً للمساعدة في التوقع لاحتياجاتهم المستقبلية<sup>(2)</sup>.

إن التحسين المستمر في العمليات والأنشطة والخدمات المختلفة يتطلب أدوات لجمع وتحليل البيانات للوصول إلى الحقائق، التي من خلالها يتم تشخيص المشاكل وخلق فرص التحسين والتطوير المستمر، وتتبع أهمية أدوات إدارة الجودة الشاملة من تبسيطها للبيانات والمعلومات وعرضها بصورة مرئية قابلة للفهم والاستيعاب بسهولة جداً من قبل القائمين على المكتبة، كما تستطيع هذه الأدوات تقديم صورة واضحة عن سير العمل في المكتبة؛ لكي تقوم الإدارة بتفسير التغيير الحادث وتحليله باستخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة الأخرى، وإن استخدام الأساليب الإحصائية يمكن أن يساعد على فهم المتغيرات وبالتالي مساعدة المكتبات في حل المشكلات وتحسين الفاعلية والمردود كما تيسر هذه الأساليب والأدوات استخدام أفضل للبيانات المتاحة للمساعدة في اتخاذ القرار، وأن تدريب العاملين على هذه الأدوات واستخدامها يشكل جانباً من التمكين الذي يتم لهم في المكتبة.

إذ تُعد هذه الأدوات من الأساليب الفاعلة التي تساعد المسؤولين والعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات على أداء عملهم، حيث أنه من الصعب أن تؤدي الوظائف في أية مكتبة دون الرجوع إليها، حيث أنها لا تستخدم لحل المشكلات فحسب بل في منع حدوثها، كما تمكن من فهم العلاقات المترابطة لكافة العمليات والأنشطة التي تضطلع بها المكتبات، وتوفير فرص التحسين والتطوير في الأداء، وكذلك بناء حافز للجودة في كل عمل.

(1) وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص 71.

(2) راجاشكبار د. كومبار، ترجمة عصام منصور، أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات، مجلة دراسات المعلومات، الرياض، ع 1، يناير 2008، ص 75.

ويتناول هذا الفرع بعضاً من أدوات الضبط الإحصائي للجودة، والتعريف بكل أداة من هذه الأدوات، وكيفية استخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات، فعلى الرغم من تنوع وتعدد هذه الأدوات فإن أغلب مراجع إدارة الجودة الشاملة وأبحاثها تحصرها في ثمان أدوات أساسية أثبتت كفاءة عالية في الاستخدام في مجال المكتبات وغيرها من المجالات، وفيما يلي عرض لهذه الأدوات:<sup>(1)</sup>

### 1- قائمة المراجعة (استمارة التأكد)

تُعد أداة بسيطة لجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (إيجابية أو سلبية، جيدة أو سيئة) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية، والغرض الرئيس منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة، ولا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة، بل يمكن أن تأخذ أشكال عديدة وبما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات والمعلومات حولها، فهي تمكن المكتبات من ترتيب وتنظيم البيانات والمعلومات حول المشكلة والأسباب المؤدية إليها بشكل يسهل التجميع والتحليل واستخلاص النتائج منها، ولتطبيق هذه الأداة في المكتبات بإتباع الخطوات التالية:

أ- تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضع البحث، فمثلاً عند تسجيل الإخفاقات في عملية الإعارة الخارجية للمواد المكتبية.

ب- تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة، كأن تكون عدد مرات وقوع الحدث.

ج- تصميم الاستمارة واختبارها، ومن ثم تعميمها على من يتولى جمع البيانات.

د- بعد انتهاء فترة تسجيل وجمع البيانات، يمكن تحليل النتائج بأدوات أخرى مثل مخطط "باريتو" أو التخطيط البياني أو المدرج التكراري.

يوضح شكل رقم (6) صورة لاستمارة قائمة المراجعة على سبيل المثال، وهي تتعلق بالبيانات المستمدة من ملاحظة أسباب عدم تحقق عملية الإعارة الخارجية اليومية خلال شهر ابريل من عام 2016م.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- وحيد موسى سعد، المرجع السابق، ص 72-79.
- محمد بن عبدالعزيز الراشد، المرجع السابق، ص 10-12.
- محمد عبدالوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 37-39.
- ريشارد كابر، ترجمة علي الهاشمي بن النوى رداوي، الجودة مدخل المشاريع المتتالية: دليل عملي للأفراد والفرق والتنظيمات، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 1999، ص 331-336.
- منتهى أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير]، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، 2005، ص 35-38.
- رعد عبدالله الطائي، عيسى قداة، المرجع السابق، ص 272-295.

## شكل رقم (6)

يوضح قائمة المراجعة لأسباب عدم تحقق عملية الإعارة الخارجية اليومية لشهر مايو 2016م

اسم المكتبة:	مسجل البيانات:
فترة التسجيل: من 4/1 إلى 2016/4/30م	مجموع المشاهدات: 120

الأسباب	تسجيل المشاهدات (التكرار)	%
عدم وجود المادة في مكانها الصحيح على الرف (1)	54	45
عطل في الأجهزة (2)	30	25
أخطاء من الموظفين (3)	20	17
انقطاع مصدر الطاقة (4)	12	10
أسباب أخرى (5)	4	3
المجموع	120	100

وتبين قائمة المراجعة أعلاه الأخطاء المترتبة على عدم استيفاء عملية الإعارة الخارجية مما يساعد الإدارة على ربط نوع الخطأ مع تكرار حدوثه، وعليه تساهم هذه المعلومات بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمرة في المكتبة.

### 2- تخطيط (مبدأ) "باريتو" البياني

يقوم هذا المبدأ على استخدام التحليل الإحصائي للمشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها ورسمها في مخططات بيانية، ويُعرف تخطيط "باريتو" بـ (المجالات القليلة الحاكمة)، فالفكرة الأساسية له في عملية تحسين الجودة تكمن في ترتيب العوامل المشاركة في الجودة، ويعتمد على التفريق بين القلة الحيوية والأكثرية المفيدة، إذ يستخدم في حالة مجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة والمراد تحديد القلة الحيوية . الحاكمة . فيها، فقد توصل "باريتو" إلى أن 80% من النتائج . المشكلات . تعزى إلى 20% من المسببات في كثير من المواقع العملية، وعند تطبيق ذلك في مجال المكتبات على سبيل المثال نلاحظ أن 80% من الخدمات الجيدة تخرجها فقط 20% من العاملين، أي باستهداف نسبة صغيرة من الأسباب سنقضي على كمية كبيرة من المشاكل، وسيكون الناتج من بذل مجهود موجه باتجاه هذه الأسباب أكبر من الناتج عن بذل أضعاف هذا المجهود ولكن بطريقة غير موجهة.

وتهدف هذه الأداة إلى تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة . العوامل القليلة الحاكمة . لتركيز موارد تحسين الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى توفير كثير من الوقت والجهد المبذول، كما يساهم هذا التخطيط في إيضاح عدد العيوب والمشكلات وأحجامها.



ويمكن تطبيق هذه الأداة في المكتبات وفق الخطوات التالية:

أ- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة.

ب- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الكلفة، الزمن)، وتحديد الفترة التي تجمع خلالها البيانات، ثم القياس بحساب عدد الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على تصنيفات أسباب حدوث المشكلة.

ج- ترتيب الأسباب تنازلياً وفقاً للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

د- الرسم البياني بتخصيص المحور الأفقي للأسباب، والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (التكرار)، والمحور العمودي للنسب المئوية.

هـ- استكمال الرسم البياني برسم عمود منفصل لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب مع التكرار إلى التكرار الأقل متوجهاً من اليسار إلى اليمين.

و- وضع نقاط أمام منتصف كل عمود ووصل هذه النقاط مع بعضها برسم المنحنى الممثل لهذه القيم.

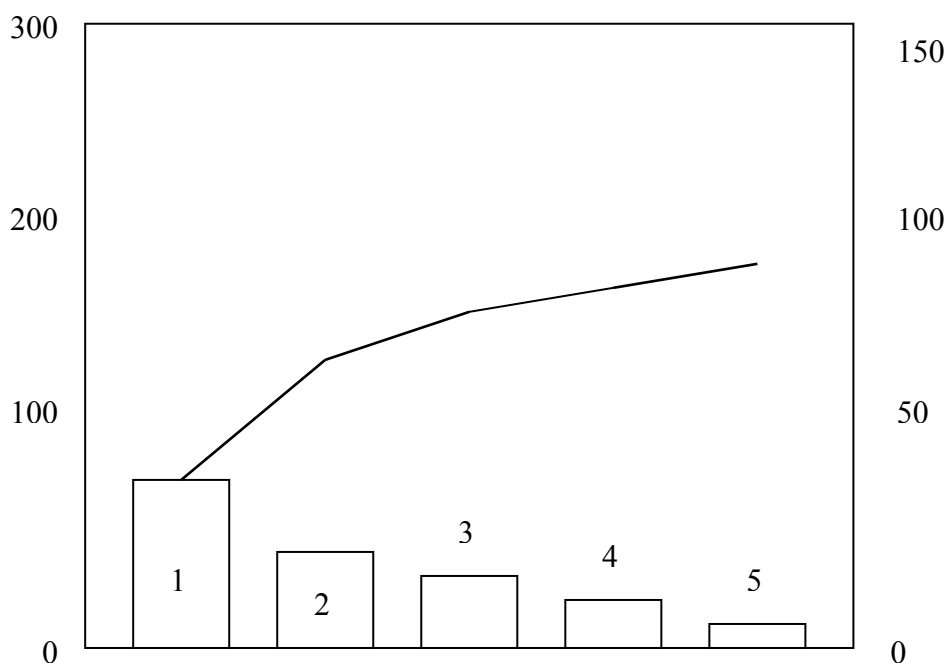
ز- أخيراً يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دور أكبر في المشكلة، من خلال ملاحظة نقطة انكسار واضحة في المنحنى يبدأ بعدها بالتسارع في انحرافه.

فإذا أخذنا على سبيل المثال البيانات من استمارة المراجعة في شكل رقم (6)، يمكننا رسم تحليل

"باريتو" بالشكل التالي:

شكل رقم (7)

يوضح تحليل "باريتو"

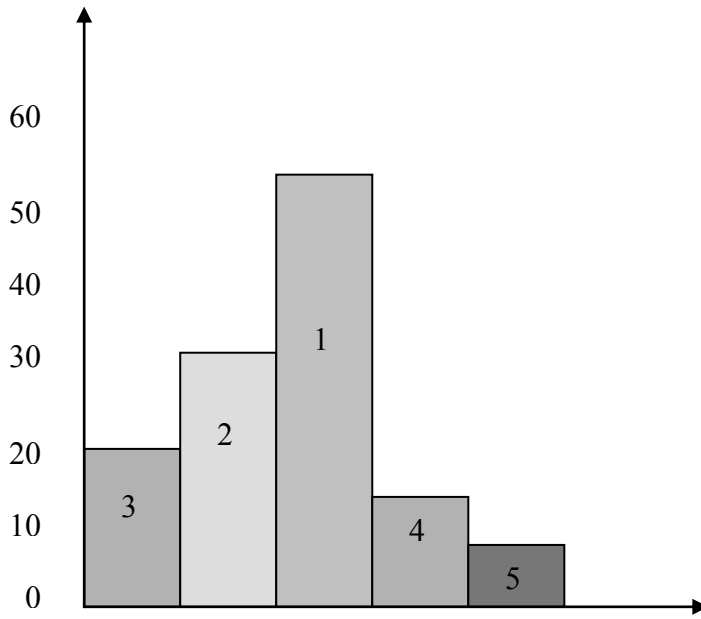


### 3-المدرج التكراري

رسم توضيحي أو شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث متغير معين، وفي مجال الجودة يستخدم هذا المدرج لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية. ويتم إنشاء المدرج التكراري من خلال تحديد متغيرات الدراسة أو الظاهرة ووضعها على المحور الأفقي، أما المحور العمودي فيمثل التكرارات، وللتوضيح لاستخدام هذا المدرج في مجال المكتبات وعلى سبيل المثال البيانات من استمارة المراجعة، نجد أن شكل رقم (8) يوضح المدرج التكراري لأسباب عدم تحقق عملية الإعارة الخارجية اليومية لشهر ابريل 2016م:

#### شكل رقم (8)

يوضح المدرج التكراري أسباب عدم تحقق عملية الإعارة الخارجية اليومية



ويلاحظ سهولة بناء المدرج التكراري وإمكانية تفسيره للتوزيع التكراري للقيم جعله من الأدوات الفاعلة المستخدمة في تحليل البيانات والوصول إلى نتائج دقيقة لتقييم أداء المكتبة، ومن ثم العمل على تحسين وتطوير الأداء.

#### 4- المرجع المعياري (المقارنة المرجعية)

يستخدم المرجع المعياري لتقييم أداء المكتبة في نواحٍ محددة مقارنة بأداء مكنتبات أخرى متفوقة في النواحي ذاتها، وتبني ما ثبت نجاحه، ويوفر ذلك الكثير من المال والجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة ضمن الموارد المتاحة، بما يشكل معياراً نموذجياً يساعدها في حل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها، ويعتمد نجاح هذه الأداة على الحصول على المعلومات المتعلقة بالمكنتبات الأخرى والمناسبة للمقارنة، ويمكن تطبيق هذه الأداة وفق الخطوات التالية:

أ- تحديد عوامل النجاح الحاكمة، مثل رضا المستفيدين، الإدارة الفاعلة، جودة البيئة، وكذلك الأهداف مثل تخفيض الوقت المستغرق في عملية التخطيط وتحقيق رضا المستفيدين والجمهور، ثم تحليل تلك العوامل.

ب- التعرف على واقع العوامل والأهداف لدى المكنتبات الأخرى المحلية أو الدولية؛ للوصول إلى تقرير الوضع العام لهذه العوامل والأهداف.

ج- إثارة الأفكار لكل عامل أو هدف؛ لتحديد بدقة، ومناقشتها جماعياً، للحصول على أفكار إبداعية.

د- تجميع المعلومات ذات العلاقة.

هـ- إعداد تقارير منتظمة تعبر عن نتائج الخطوات السابقة وتطوير العمل.

و- المراجعة المنتظمة لتحديث مصادر المعلومات، ومراجعة دقة المعلومات.

ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمكنتبات الأخرى لا سيما المكنتبات المنافسة وتحديد النموذج الأفضل والأمثل الذي يمكن اتخاذه أساساً مرجعياً.

#### 5- أنظمة الاقتراحات

تقوم المكتبة بوضع نظام اقتراحات للموظفين والعاملين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة بشكل فردي، حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ويرتبط هذا النظام بالإبداع والتفرد والتميز والأسبقية في طرح فكرة متميزة يتطلبها الواقع العملي، وتسهم في حل مشكلة فعلية، أو تيسر بلوغ هدف محدد، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني الأفكار والاقتراحات المناسبة بعد دراستها، مع تعميق مبدأ احترام أفكار الآخرين حتى ولو كانت مخالفة، إذ يمكن تطبيق ذلك وبكل سهولة في مجال المكتبات وخلق بيئة العمل المناسبة والأمنة والمشجعة على طرح المبادرات والأفكار البناءة.

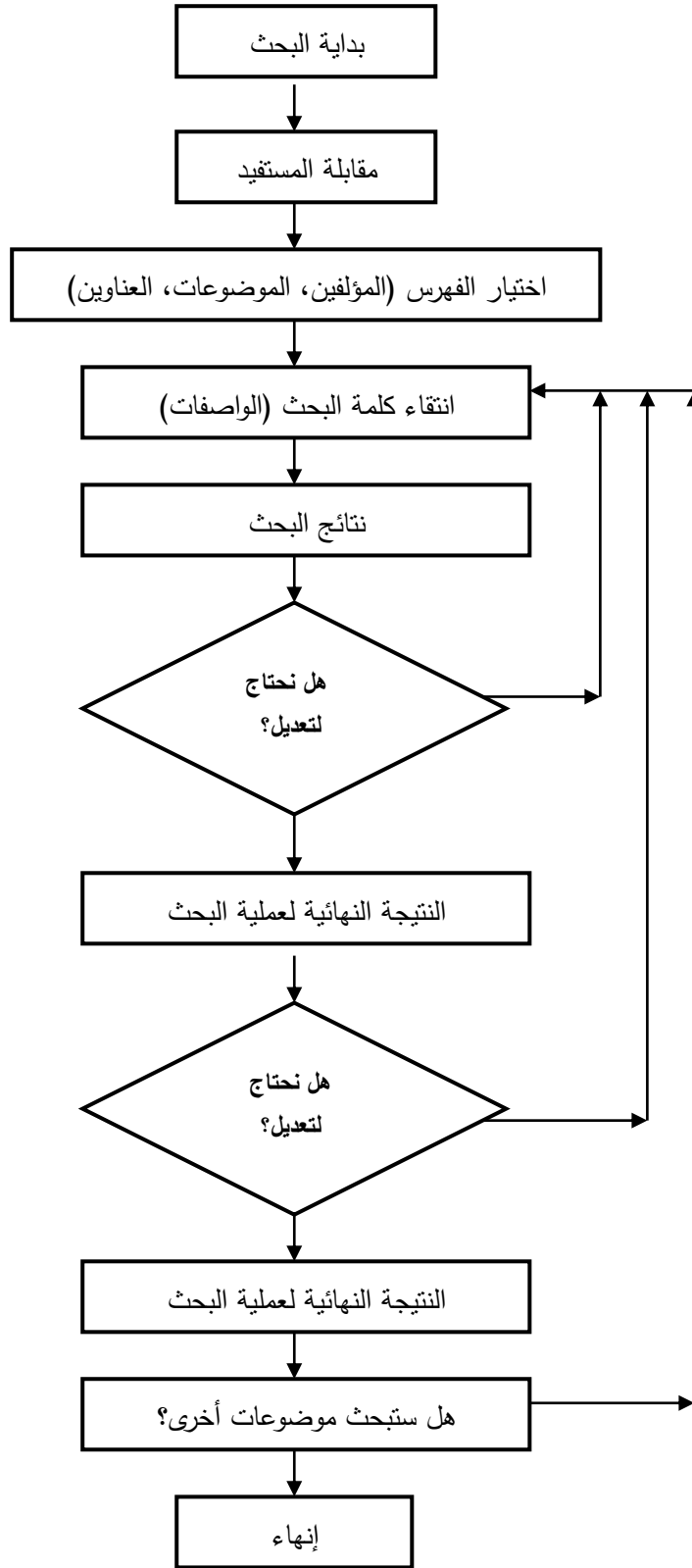
## 6- خريطة التدفق (خريطة تدفق العمليات)

وهو مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة، بمعنى تمثيل ورسم لخطوات عملية تحسين الجودة، وتسلسلها كما يستخدم لفهم المشكلة وتحليل العلاقات بين الأنشطة المختلفة، وتهدف هذه الخريطة إلى المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية؛ لتحسين الجودة من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ، ومن ثم متابعة الخطوات أو تصحيحها إذا ثبت خطأها، ففي عمليات تحسين الجودة يفيد هذا المخطط في معرفة كيف تسير العملية حالياً أو كيف يتوقع لها أن تسير بالمستقبل فهو يعطي فكرة عن منطقية الخطوات المتبعة في العملية ويفيد في كشف أخطاء سوء الاتصال وتحديد حدود العملية، لذلك يجب إعدادها لتعكس حقيقة العملية الجارية وما يحصل فيها فعلياً، ويمكن تطبيق خريطة التدفق في المكتبات على النحو التالي:

- أ- تحديد جميع العمليات والأنشطة الرئيسية بالمكتبة، وكتابتها على بطاقات.
  - ب- تدوين هذه العمليات والأنشطة في شكل متتابع وكتابتها على لوحة أوراق كبيرة.
  - ج- بدء العمل من خلال التتابع المدون من البداية إلى النهاية، مع تحديد القرارات الرئيسية أو المخرجات لقاعدة البيانات.
  - د- تحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات في صياغة نهائية لتتابعها.
  - هـ- وضع النتائج المستخلصة من الخطوات السابقة في شكل خريطة تدفق.
- ويمكن إشراك الموظفين المعنيين بكل قسم من أقسام المكتبة في وضع خريطة تدفق العمليات، وتخصيص الوقت الكافي لوضع الخريطة لضمان اتخاذ الإجراءات التصحيحية السليمة والأخذ بمشروح التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة، ويمكن إيضاح خريطة التدفق على خدمة مكتبية كالبحث في الفهرس الآلي من خلال الشكل رقم (9) على النحو التالي:

شكل رقم (9)

يوضح خطوات البحث في الفهرس الآلي . المحوسب . في المكتبة باستخدام خريطة التدفق



## 7- نموذج حل المشكلات

يُعد من أكثر النماذج استعمالاً وشيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين وبناء فرق عمل قصيرة الأجل (فرق المشروع) أو (دوائر الجودة)، أو (فرق تحسين الجودة)، ويتراوح عدد أعضائها ما بين (5-8) أفراد، وتكون العضوية في هذه الفرق اختيارية أو تطوعية بحيث يكون الانتماء النفسي واستشعار الروح الجماعية مرغوباً فيه مع استشعار الدافعية نحو تحسين جودة القرار وجودة الاتصالات والتماسك بين الأعضاء، ويكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات المكتيبة من كل أبعادها والعمل على حل هذه المشاكل بالعصف الذهني وإثارة الأفكار الجديدة وتحديد أسبابها والتخطيط لأفضل الحلول وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ويتركز عمل الفرق على ثلاثة أنشطة تقوم بها، وهي:

- أ- إجراء تحليل دقيق مبني على معلومات كمية وغير كمية، بهدف اكتشاف حلول بديلة.
- ب- التخطيط لتنفيذ الحلول المقترحة.
- ج- متابعة نتائج الإجراءات العلاجية.

ويشتمل هذا النموذج على ست خطوات لحل المشكلات، وهي:

- أ- تعريف المشكلة واختيارها.
- ب- تحليل المشكلة.
- ج- طرح الحلول البديلة.
- د- اختيار الحل وتخطيطه.
- هـ- تنفيذ الحل المختار.
- و- قياس نتائج الحل.

## 8- التخطيط البياني لرقابة الجودة

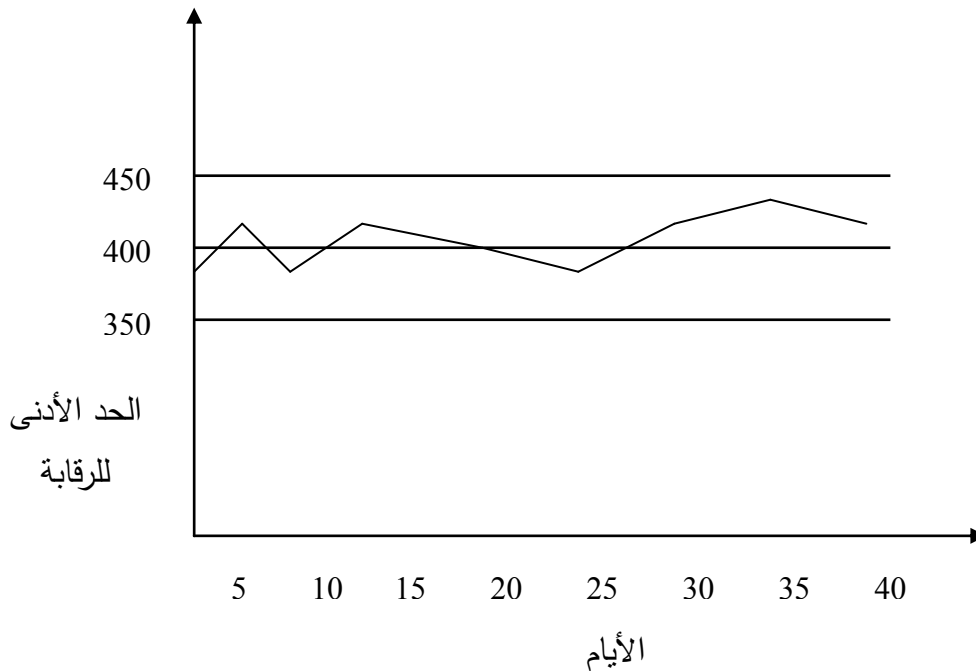
يُعد من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة، ويهدف على التحقق من مدى مطابقة الخدمة المكتيبة المقدمة للمواصفات المعيارية، ويستخدم فيه الطرق الإحصائية للتعرف على التغيير الذي يحدث في أية عملية أو خدمة، ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاثة خطوط أفقية أساسية، حيث يمثل الخط الأوسط الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير . المتوسط الحسابي ، ويمثل الخط الأعلى القيمة العظمى لرقابة الجودة، أما الخط الأسفل فيمثل القيمة الدنيا لرقابة الجودة، ويسمى الاختلاف عن خط الوسط بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف مدى التغيير في العملية.

وبالتالي فإن التخطيط البياني يعبر عن عرض مرئي للأداء المقبول وغير المقبول بالنسبة للخدمات والعمليات والأنشطة المكتبية لتعزيز جودتها وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستفيدين، ومساعدة العاملين على متابعة نتائج أعمالهم، فعندما تكون النقاط في التخطيط تتحصر بين الحد الأدنى والأعلى للرقابة يعتبر التغيير مقبولاً؛ لأنه لم ينحرف عن الحدود والمعايير الموضوعية.

وللتوضيح في مجال المكتبات على سبيل المثال يكون الحد الأدنى لحوسبة بيانات المواد المكتبية . الكتب والمراجع . (الفهرسة الآلية) في إحدى المكتبات هو 400 عنواناً خالية من الأخطاء، والمعدل المقبول من 350 إلى 450 عنواناً، وبهذا يكون الحد الأدنى لرقابة الجودة 350 والحد الأعلى 450 عنواناً، وأي عدد ينحصر بينهما سيكون مقبولاً (شكل رقم 10)، فعندما تكون النقاط الموضحة تتحصر بين الحد الأدنى والأعلى للرقابة يعتبر الإنجاز مقبولاً؛ لأنه لم ينحرف عن الحدود الموضوعية، وهذا العرض للتخطيط البياني يساعد العاملين على متابعة نتائج أعمالهم ورؤيتها بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية.

#### شكل رقم (10)

يوضح التخطيط البياني لرقابة الجودة لعملية الفهرسة الآلية للمواد المكتبية



## خلاصة القسم الأول

من خلال ما تمت معالجته في هذا القسم، يتضح جلياً أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر من قلب الإدارة، وتحول من الصناعة إلى مختلف المجالات بفعل التطور الذي حدث في المجتمعات، بحيث تم تهيئة معايير تتناسب مع كل مجال بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات، فالجودة تمثل أحد العلامات البارزة في تطور الجودة والفكر الإداري الحديث على السواء.

ويتضح أيضاً من محتويات هذا القسم أن المفاهيم العامة التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري يعتمد على التحسين والتطوير المستمر، وإمكانية تنفيذه وتطبيقه في مختلف المؤسسات الخدمية بما فيها المكتبات بأنواعها المختلفة بجانب المؤسسات الصناعية، باعتباره عملية تنظيمية تعتمد على مدخلات تهدف إلى إيجاد مخرجات ذات كفاءة عالية وفاعلية متميزة.

ومن أهم ما خلصت إليه، ما يأتي:

- 1- إن إدارة الجودة الشاملة تمثل عاملاً جوهرياً لتطوير الأداء والخدمات في المنظمات المختلفة بشكل عام، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية فيما بينها على المستويين المحلي والعالمي، شريطة أن تشمل جودة العمليات والخدمات مجموعة من السمات والخصائص من شأنها تحقق إشباع حاجات الجمهور والمستفيدين ورغباتهم الحالية والمستقبلية ورضاهم.
- 2- تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلافها رغم اتفاقها على استهداف رضا المستفيدين كمحصلة نهائية، والعمل على الارتقاء بأداء المنظمة.
- 3- إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من المبادئ والمعايير من أهمها القيادة الإدارية الفاعلة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستفيدين واحتياجاتهم وتلبيةها، وتمكين العاملين وتكوين فرق العمل لتحسين الأداء وتطويره، والوقاية من الأخطاء، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
- 4- إن تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات يعمل على تغيير الثقافة التنظيمية، وأنظمة الاتصالات وتطوير أساليب العمل والتحسين الدائم للخدمات والبرامج والأنشطة المكتبية ومن ثم تحقيق رضا المستفيدين باختلاف مستوياتهم العلمية والثقافية، وباختلاف احتياجاتهم ورغباتهم.
- 5- إن برامج الجودة الشاملة تتميز بتحسين مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية مع خفض التكلفة، وتمكين المنظمات الخدمية من التميز والإبداع من خلال تحقيق عدد من الفوائد والمزايا التي من أهمها تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها والارتقاء بها.



6- إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على وجود قيادة إدارية متمكنة لديها فريق عمل متمرس ومدرب ولديه رغبة قوية في التعاون مع القيادة لإنجاز العمل على أكمل وجه من أول مرة، وتعمل على خلق ثقافة تنظيمية متميزة تعود بالفائدة على العاملين والمستفيدين.

7- إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين صورة المكتبات والمؤسسات الخدمية وتحقيق سمعة طيبة في المجتمع، كما أنها أصبحت أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الأيزو 9000.

8- تمثل القيادة أهمية جوهرية في العملية الإدارية، ويعتبر التزام الإدارة العليا بالعمل ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة هو المحك الرئيس لتطبيق مبادئها في المنظمة، بإعداد قيادات الصف الثاني في المشاركة الفاعلة، التحسين المستمر، تنمية روح العمل الجماعي، تحسين بيئة العمل، التدريب، تمكين العاملين، التحفيز والتشجيع والتقدير، وتقييم الأداء.

9- تعددت فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات لتشمل منظومة العمل والعاملين والمستفيدين.

القسم الثاني  
المكتبات العامة في مملكة البحرين ورهان  
الجودة الشاملة

تعتبر المكتبات بشكل عام والمكتبات العامة بشكل خاص من الظواهر الحضارية الأساسية التي تتصف بها الحضارة الإنسانية، فالمكتبات مرآة صافية ينعكس فيها تاريخ الحضارة الإنسانية وبالذات تاريخ تقدم الفكر الإنساني، حيث لم تظهر المكتبات على مسرح الحياة الإنسانية إلا بعد أن قطعت هذه الإنسانية شوطاً جيداً في مضمار الحضارة والتقدم الإنساني، فهي تراث إنساني مشترك ساهم فيه شعوب الأرض بدرجات متفاوتة، لكونها ذاكرة الجنس البشري، فالمكتبات تعتبر من أدق المعايير وأصدقها على حضارة الأمم ورفيها وتقدمها باعتبارها أوعية المعرفة الإنسانية والوارثة لثمرات العقول مدى العصور ووسيلة مهمة لإيصال المعلومات للشعوب عبر الزمان والمكان باعتبارها مكاناً للمعلومات والمعارف مرتبة بطريقة منظمة، والتي من السهل استعمال موادها عبر الأزمنة والعصور المختلفة من خلال أفراد الشعب في أي مجتمع من المجتمعات يهتم بزيادة ثقافته وحصيلته المعرفية.

لذا تعد المكتبة العامة من المؤسسات الخدمية العامة التي تقيمها وتقدمها الدول لرعاياها، فهي مكتبة الشعب وجزء مهم من النسق الاجتماعي والثقافي، كما أنها حاجة ثقافية ملحة تفرضها طبيعة العصر الذي نعيش فيه بما يشهده من ثورتين كبيرتين، أولهما الثورة المعلوماتية التقنية ممثلة في الاختراعات والابتكارات في مجال المعدات والآلات والأجهزة العالية الدقة التي شاع استخدامها على نطاق خدمات المكتبات والمعلومات كالحواسيب وتقنية الاتصالات والمعلومات والتي تمكن الفرد من الحصول على مختلف أنواع المعرفة بكل سهولة ويسر، وثانيهما ثورة المعلومات والانفجار المعرفي والنمو المذهل للمعرفة ومصادرها المختلفة كالكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والوسائط المتعددة والمواد السمعية البصرية والنشرات والشبكة العالمية للمعلومات . الإنترنت . وبنوك وقواعد المعلومات ... وغيرها، والتي يصعب على النظم التربوية والتعليمية احتواءها ضمن مناهجها التعليمية وتقديمها للمتعلمين في جميع المراحل التعليمية، فلا يمكن لأي نظام تعليمي مهما بلغت كفاءته أن يزود المتعلم بهذا الكم الهائل من المعرفة، والسبيل الوحيد لاستمرارية التعليم هو الأخذ بمبدأ التعلم المستمر . مدى الحياة . والذي يستمد من مؤسسات تربوية وتعليمية عديدة في المجتمع، ومن مصادر متنوعة القدرة على توفير العلم النافع وفق الأساليب التربوية الحديثة، وتأتي المكتبات ومراكز المعلومات والثقافة في مقدمتها، فالمكتبات العامة تساهم في تعليم وتثقيف أبناء المجتمع وتعودهم على حب القراءة والإطلاع من خلال ما تقدمه لهم من خدمات وبرامج وأنشطة، وما تحتويه من مصادر مقروءة ومسموعة ومرئية، لذا تعمل الدول على إنشاء المكتبات العامة من أجل نشر الثقافة والمعرفة بين فئات الشعب المختلفة وتيسيرها لهم من أجل نمو متكامل في شتى المجالات المعرفية منها والثقافية والاجتماعية والسلوكية ... وغيرها لكون القراءة وارتياح المكتبات من أهم الوسائل التي تثري ثقافة المجتمع، وشغل أوقات الفراغ بالاستخدام الإيجابي للمكتبات بما تحتويه من المواد المكتبية ومصادر المعلومات ذات الجانب الترفيهي والتسلية معاً.

ومن هنا جاءت أهمية وجود المكتبة العامة في المجتمع فهي مؤسسة ثقافية اجتماعية تعليمية ومكملة للنظم التعليمية والإعلامية ولا غنى للمجتمع عنها، حيث لها دورها الكبير في خدمة المجتمع الذي توجد فيه، فهي تساعد على إثراء المناهج الدراسية بالقراءة الحرة للمستفيدين منها، كما تساهم في التنشئة الاجتماعية السوية والسليمة، وفي التكوين السياسي والثقافي لأبناء المجتمع مع دعم القيم والعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع المحلي لكونها تفتح أبواب المعرفة على مصراعيها بما تقتنيه من مصادر المعلومات المطبوع منها وغير المطبوع، كما أن ارتباط المجتمع بالمكتبات العامة يعد أحد الأنماط البيئية السليمة التي تساعد على تكوين فكر وتحضر المجتمع واستمرار تعزيزها ودعمها لذلك.

ويشتمل هذا القسم من الأطروحة على فصلين أساسيين، هما:

**الفصل الأول:** المكتبات العامة في مملكة البحرين: نشأتها وتطورها وأهدافها وخدماتها.

**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية: المناهج والنتائج.

## الفصل الأول

### المكتبات العامة في مملكة البحرين: نشأتها، تطورها، أهدافها وخدماتها

لقد وجدت المكتبات العامة في مملكة البحرين لتكون صرحاً للتعليم ومركزاً للثقافة والبحث لتهيئة جيل مثقف وواعٍ وقادر على تحمل مسؤولياته الحالية وفي المستقبل، وبناء المجتمع على أساس من قيم العمل الديمقراطي والتسامح بين الثقافات والعلاقات الجيدة بين أفراد المجتمع؛ وذلك من خلال حفظ التراث الثقافي الإنساني والحضاري ليكون في خدمة المواطنين والمقيمين لمواصلة تعليم أنفسهم ومتابعة تطورات المعرفة ورفع مستوى أدائهم الوظيفي وتنمية قدراتهم على الابتكار والإبداع، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لا بد أن تبرز المكتبة العامة مكانتها ودورها كقوة إيجابية دافعة ووسيلة هامة وحيوية من وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي، لتكون مكتبة الشعب.

إن انتشار التعليم بين أفراد المجتمع البحريني و ظهور المدارس والكليات والمعاهد والجامعات، إضافة لحرية النشر والطباعة والتأليف، ساهمت هذه الأمور في نشأت وظهور المكتبات العامة لزيادة حاجة المجتمع إلى مصادر المعلومات وأوعيتها بأشكالها المختلفة ولتسد الحاجة إلى المعرفة والثقافة.

ويأتي هذا الفصل للتعريف بالمكتبات العامة في مملكة البحرين ونشأتها وتطورها، كما يتناول جهود مملكة البحرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى جهود وزارة التربية والتعليم في هذا المجال،

وعليه ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين، هما:

**المبحث الأول:** المكتبات العامة بمملكة البحرين: مراكز مصادر المعرفة.

**المبحث الثاني:** جهود مملكة البحرين في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: المكتبات العامة بمملكة البحرين: مراكز مصادر المعرفة

تعتبر مملكة البحرين إحدى الدول التي اعتمدت تقديم الخدمة المكتبية لأبناء شعبها ومواطنيها والمقيمين على أرضها، وذلك لما لها من دور فعال ومؤثر في تنمية المجتمع البحريني وتطوره، حيث لا تنمية حقيقية للمجتمع بدون نظام تعليمي ومعلوماتي يتفاعل مع متطلبات العصر والحياة الحديثة، ويساهم إسهاماً مباشراً في السمو بالحركة العلمية والمعرفية والثقافية في المملكة.

وتعد المكتبات العامة في مملكة البحرين من الدعائم المهمة لدعم وتنمية الثقافة العامة للمجتمع المحلي، لما لها من دور ريادي في تنمية الثقافة والمعرفة لدى أفراد المجتمع بكل فئاته ومستوياته، ومن أجل التعرف على المكتبات العامة ودورها في تنمية الثقافة العامة للمجتمع البحريني بشكل خاص، فإن هذا المبحث يتناول نشأة المكتبات العامة وتطورها في مملكة البحرين؛ لذا عمدت إلى تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، هما:

**المطلب الأول: المكتبات العامة: النشأة والتطور.**

**المطلب الثاني: المكتبات العامة: الأهداف والخدمات.**

## المطلب الأول: المكتبات العامة: النشأة والتطور

بدأت الخدمات المكتبية بالظهور في مملكة البحرين منذ أن بوشر في بناء المدارس في العشرينات من القرن التاسع عشر الميلادي غير أنها لم تكن منظمة بصورة رسمية، وفي عام 1940م تم تأسيس مكتبة في الكلية الثانوية، والتي تعتبر أول مكتبة متكاملة نوعاً ما، إذ لم تقتصر خدماتها على الطلاب والمدرسين بالكلية الثانوية فقط، بل امتدت خدماتها لتشمل جميع العاملين بدائرة المعارف آنذاك - وزارة التربية والتعليم حالياً - وفي عام 1945م قرر الأستاذ أحمد العمران - مدير المعارف آنذاك - تحويل تلك المكتبة إلى مكتبة عامة تقدم خدماتها للمواطنين، معلنة بداية عهد المكتبات العامة في البحرين<sup>(1)</sup>، ومع افتتاح مكتبة المنامة العامة عام 1946م تم تقديم الخدمة المكتبية في البلاد لتستمر معها مسيرة العلم والمعرفة والثقافة، وفي عام 1965م تم استحداث قسم خاص بها أطلق عليه مكتبة السيدات والأطفال الذي اقتصرت خدماته على مطالعة وقراءة المجلات والدوريات، كما تم تخصيص قسماً خاصاً للأطفال في مكتبة المنامة العامة عام 1966م، وفي عام 1969م أنشئت ثاني مكتبة عامة في البحرين وهي مكتبة المحرق العامة، وبعد ذلك توالى عملية تأسيس المكتبات العامة في مختلف مناطق المملكة، ففي عام 1972م تأسست مكتبة مدينة عيسى العامة، ويُعد عام 1976م عاماً متميزاً في تاريخ المكتبات العامة في البحرين فقد تم إنشاء أربع مكتبات عامة دفعة واحدة وهي مكتبة الحد، مكتبة ستره، مكتبة جدحفص ومكتبة الرفاع الشرقي، ليمثل هذا العام قفزة في تطور وزيادة عدد المكتبات العامة في البلاد، أما مكتبة عراد العامة فقد تأسست في عام 1978م، وفي عام 1979م تأسست مكتبة مركز السلمانية الطبي، وقد أغلقت هذه المكتبة في أغسطس 2002م، وفي عام 2011م افتتحت مكتبة السنايس العامة.

وفي عام 1971م تأسست المكتبة العامة المتنقلة بهدف إيصال الكتاب إلى جميع المواطنين في مختلف أنحاء البحرين، إلا أن هذه الخدمة قد توقفت في عام 1976م؛ وذلك لافتتاح وزارة التربية والتعليم المزيد من المكتبات العامة في المملكة.

وفي عام 1975م أخذت إدارة المكتبات العامة بخدمة المكتبة المدرسية المتنقلة بهدف إيصال الخدمة المكتبية إلى مختلف المدارس الحكومية وتقديم خدمة الإعارة للطلبة، وقد استمرت هذه المكتبة المتنقلة لمدة ست سنوات وتوقفت في عام 1981م؛ نظراً لإنشاء وزارة التربية والتعليم مكتبات مدرسية بمختلف المدارس الحكومية.

كما أنشئت في عام 1976م المكتبة الجواله، بهدف تقديم الخدمة المكتبية العامة للمجتمع، وذلك من خلال زيارة المكتبة لهم في مناطق إقامتهم وسكنهم بواسطة عربات صغيرة، مزودة بمجموعة

(1) منصور محمد سرحان، المكتبات في البحرين: نشأتها - أنواعها - خدماتها، الخليجية العالمية للاستشارات (البحرين)، 2001، بتصرف ص 64.

من الكتب المختلفة يجرها موظفون يقومون بزيارة الأحياء السكنية في مدينة المنامة، إلا أن هذه المكتبة قد توقفت عن العمل بسبب عدم الإقبال عليها والاستفادة منها.

وفي عام 1979م صدر المرسوم الأميري رقم (3) لسنة 1979م بإنشاء إدارة جديدة باسم، إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم<sup>(1)</sup>، وذلك من أجل تطوير الخدمة المكتبية العامة في البلاد وإتاحتها لجميع أفراد الشعب، والعمل على تحقيق المهام والواجبات التالية<sup>(2)</sup>:

- 1- اقتراح السياسة العامة للمكتبات بما يتفق ومتطلبات المجتمع الثقافية والعلمية.
- 2- إجراء الدراسات الخاصة باحتياجات الباحثين ورغبات القراء.
- 3- إنشاء المكتبات العامة وتزويدها بالمراجع والكتب والدوريات والمصادر الأخرى.
- 4- إدارة المكتبات العامة وتقديم الخدمات المكتبية العامة.
- 5- وضع نظم الإعارة وتنظيم قاعات المطالعة .
- 6- وضع برامج لتشجيع الجمهور على الاستفادة من المكتبات للقراءة والبحث.
- 7- توفير خدمات المكتبة المتنقلة والمكتبة الموسيقية ومكتبة الأفلام الثقافية.
- 8- إعداد الببليوغرافيات الوطنية، وإصدار الإحصاءات المكتبية.
- 9- تنمية تبادل المطبوعات مع المكتبات ومراكز المعلومات والمؤسسات المشابهة.

وشهد عام 1988م صدور قرار وزاري بشأن نظام الإعارة والخدمات المكتبية العامة في المملكة ليكون بمثابة الدليل العملي الواضح لعمليات الإعارة والمحافظة على مقتنيات المكتبات العامة، إلا أن عملية التطوير ومواكبة متطلبات العصر أدت بوزارة التربية والتعليم ممثلة في إدارة المكتبات العامة إلى مراجعة بنود هذا القرار الوزاري، ليصدر القرار الوزاري رقم 200/م.ج.غ/2000م بعد التعديل والإضافة عليه بما يتماشى مع متطلبات العصر ويلبي طموحات الوزارة من حيث تقديم خدمات مكتبية متميزة وفاعلة. وفي عام 2011م، صدرت توجيهات عليا بتغيير مسمى المكتبات العامة إلى مراكز مصادر المعرفة، وقد اقتضت هذه التسمية على المكتبات الفرعية، مع احتفاظ إدارة المكتبات العامة باسمها.

وينقسم هذا المطلب إلى فرعين، هما:

**الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبات العامة.**

**الفرع الثاني: منافذ الخدمة المكتبية في مملكة البحرين.**

(1) البحرين. وزارة شؤون رئاسة مجلس الوزراء. دائرة الشؤون القانونية، المرسوم الأميري رقم (3) لسنة 1979م بإنشاء إدارة جديدة باسم إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم، 1979. [www.bahrain.gov.bh/legalaffairs/Ret.asp](http://www.bahrain.gov.bh/legalaffairs/Ret.asp) (موقع وزارة شؤون رئاسة مجلس الوزراء. دائرة الشؤون القانونية) (2003/12/17م).

(2) منصور محمد سرحان، المرجع السابق، ص64.



## الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبات العامة

يعد الهيكل التنظيمي للوزارة الإطار العام الذي توجد عليه وزارة التربية والتعليم والقطاعات والإدارات والوحدات المختلفة، حيث يبين المناصب الإدارية المختلفة والتسلسل الرئاسي والوظيفي وعدد المستويات الإدارية واختصاصات ومسئوليات كل مستوى، والعلاقة بين مختلف الوحدات والسلطات التنفيذية وعلاقات العمل الداخلية وسلطة إصدار القرار، ويعد الهيكل التنظيمي أداة مهمة تساعد على الوصول إلى الغايات والأهداف الموضوعية، كما يحدد الوظائف وخطوط الاتصال وتركيب الوظائف والتنسيق بينها، بالإضافة إلى أنه يوضح خطوط السلطة والعلاقات الرسمية ونطاق الإشراف ومبدأ التخصص وتقسيم العمل.<sup>(1)</sup>

ومن الملاحظ أن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم يغلب عليه الشكل الهرمي الذي يمثل وزير التربية والتعليم قمة الهرم وهو أعلى سلطة عليا، ونزولاً إلى المستويات الوسطى من وكلاء ووكلاء مساعدين، ثم إلى القاعدة وهي الجهات التنفيذية من مدراء إدارات ورؤساء وأقسام ووحدات ومشرفين واختصاصيين تربويين وإداريين، ولتحقيق كفاءة النظام الإداري حددت الوزارة مستويات المسؤولية في الهيكل التنظيمي، واختصاصات ومهام كل إدارة تحديداً واضحاً.

وتتبع إدارة المكتبات العامة، بحسب الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم (ملحق رقم 1)، الوكيل المساعد للخدمات والأنشطة التربوية، وهو المسؤول عنها إدارياً، الذي يتبع وكيل الوزارة لشئون التعليم والمناهج، وتتشكل إدارة المكتبات العامة من ثلاثة أقسام يتولى الإشراف عليها رؤساء يتبعون مدير الإدارة مباشرة، والأقسام الثلاثة هي:

**1- قسم الخدمات الفنية:** يشرف هذا القسم على الأعمال الفنية الخاصة باختيار وشراء وتصنيف وفهرسة الكتب ومصادر المعلومات والمعرفة الأخرى وتوزيعها على المكتبات العامة الفرعية، كما يشرف القسم على عملية الإهداء والتبادل التي تتم بين الإدارة والمكتبات الأخرى داخل أو خارج البحرين.

**2- قسم تطوير المكتبات:** يشرف هذا القسم على النظم والإجراءات المتبعة بالمكتبات العامة، وإعداد الدراسات والبحوث الرامية إلى رفع مستوى الخدمات المكتبية وتطوير الإجراءات والنظم المتبعة بالمكتبات العامة، إضافة إلى تحديد وتنظيم الدورات التدريبية لموظفي الإدارة لرفع مستوى كفاءتهم، بجانب الإشراف على الخدمات الالكترونية بما فيها البرنامج المحوسب المستخدم بإدارة المكتبات العامة.

<sup>(1)</sup> إبراهيم يوسف العبدالله، رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، شركة المطبوعات للتوزيع (بيروت)، 2002، ص 17.

3- قسم مراكز مصادر المعرفة: يتولى هذا القسم الإشراف على جميع المكتبات العامة الفرعية . مراكز مصادر المعرفة .، بالإضافة إلى أنه يتولى عملية التخطيط والتنظيم والتطوير للخدمات والبرامج الثقافية والإعلامية والإرشادية للمراكز، والتأكد من توفير أفضل وأنسب الخدمات للجمهور من المترددين والمستفيدين والقراء، ودراسة احتياجاتها من أجل تقديم الخدمة المكتبية المتميزة للمجتمع المحلي، ويتبع هذا القسم المراكز الثمانية لمصادر المعرفة والتابعة لإدارة المكتبات العامة.

ومن الملاحظ على الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبات العامة الذي يصنف أقسام ووحدات الإدارة بأنه هرمي أيضا حسب مستويات السلطة الإدارية من الأعلى إلى الأسفل، حيث يأتي في قمته مدير إدارة المكتبات العامة ونزولاً إلى المستويات الوسطى من رؤساء الأقسام والوحدات ورؤساء ومشرفي مراكز مصادر المعرفة، وفي القاعدة أمناء المكتبات، ويوضح مهام الجهاز الإداري وارتباطه التنظيمي وصلاحياته ومسؤوليات القائمين عليه، وتقسيم المهام والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة، كما يلاحظ عليه أيضا أن مراكز مصادر المعرفة ذات هيكل تنظيمي شبه متطابق من حيث المسميات الوظيفية والعدد الإجمالي للعاملين بكل مركز. (ملحق رقم 2).

إن الهيكل التنظيمي هو بمثابة أداة مهمة تساعد إدارة المكتبات العامة على الوصول إلى الأهداف المرسومة، وهي: (1)

- 1- وصف الوظائف وتحديدها، وإبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- 2- التنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية.
- 3- توضيح خطوط الاتصال والعلاقات الرسمية ونطاق الإشراف.
- 4- توضيح المستويات الإدارية، واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- 5- توضيح ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

---

(1) اعتمدت على المصدرين التاليين:

- إبراهيم يوسف العبدالله، المرجع السابق، ص 17.  
- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2003/2004م، 2005، ص 26.

## الفرع الثاني: منافذ الخدمة المكتبية في مملكة البحرين

سعت وزارة التربية والتعليم إلى توفير وإتاحة الخدمات المكتبية للمجتمع البحريني؛ وذلك من خلال إدارة المكتبات العامة وثمانية مراكز لمصادر المعرفة تابعة لها، موزعة على المحافظات الأربع للمملكة، وهي:

1- مركز بنك البحرين الوطني لمصادر المعرفة بالمرق (1997م): تأسس عام 1969م كثنائي مكتبة عامة في البحرين وأول مكتبة فرعية، ونتيجة للتعاون المثمر بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات الوطنية المجتمعية ممثلة في بنك البحرين الوطني، تم إنشاء مبنى جديد للمكتبة على نفقة البنك بمنطقة البسيتين في محافظة المرق، وقد تم إعادة تسميتها بهذا الاسم تقديراً لجهود البنك في مساهمته في تمويل عملية البناء والتأثيث للمكتبة الجديدة، وقد صمم المبنى من الأساس ليكون مكتبة عامة نموذجية، وتم افتتاحه في 22 أبريل من عام 1997م.

2- مركز مدينة عيسى لمصادر المعرفة (1972م): يقع في مدينة عيسى بالمحافظة الجنوبية، وتكونت مقتنياته عند تأسيسه وافتتاحه من مجموعة من المراجع والكتب القيمة التي تبرع بها الشيخ فالح بن ناصر آل ثاني من دولة قطر الشقيقة، وتمت عملية التوسعة والتجديد لهذا المركز عام 2004م.

3- مركز الرفاع لمصادر المعرفة (1976): يقع بمدينة الرفاع الشرقي بالمحافظة الجنوبية، وتم افتتاح المبنى الجديد للمكتبة عام 2009م.

4- مركز جدحفص لمصادر المعرفة (1976): يقع على شارع البديع بالمحافظة الشمالية، لخدمة القرى الواقعة على هذا الشارع، ومبنى المكتبة صغير وقديم جداً، وهو ملاصق ومجاور لمدرسة صناعية ثانوية للبنين.

5- مركز الحد لمصادر المعرفة (1976م): يقدم خدماته لأهالي مدينة الحد بمحافظة المرق، وتم افتتاح المبنى الجديد للمكتبة عام 2009م.

6- مركز سترة لمصادر المعرفة (1976م): يخدم سكان جزيرة سترة والقرى المجاورة لها بمحافظة العاصمة، ويقع بالقرب من السوق الشعبي المزدهم، والمبنى ملاصق لمدرسة ابتدائية إعدادية للبنين.

7- مركز عراد لمصادر المعرفة (1978م): تم تأسيسه على نفقة شركة نفط البحرين (بابكو)، ويقع بمنطقة الإسكان الجديد بمدينة عراد بمحافظة المرق، وتم إعادة التجديد والتحديث للمبنى وافتتاحه عام 2012م.

8- مركز السنابس لمصادر المعرفة (2011م): قامت وزارة التربية والتعليم في إطار توفير الخدمات المكتبية لمختلف مناطق مملكة البحرين بافتتاح هذا المركز، الذي يعد أحدث مكتبة عامة.

9- مركز المنامة لمصادر المعرفة (1946م): حيث سيتم إعادة افتتاحه للجمهور خلال عام 2018م.

### جدول رقم (8)

يوضح توزيع منافذ الخدمة المكتبية على محافظات المملكة الأربع

المحافظة	المكتبة
العاصمة	1- مركز المنامة لمصادر المعرفة 2- مركز السنابس لمصادر المعرفة 3- مركز سترة لمصادر المعرفة
المحرق	1- مركز بنك البحرين الوطني لمصادر المعرفة بالمحرق. 2- مركز الحد لمصادر المعرفة 3- مركز عراد لمصادر المعرفة
الشمالية	1- مركز جدحفص لمصادر المعرفة
الجنوبية	1- مركز مدينة عيسى لمصادر المعرفة 2- مركز الرفاع لمصادر المعرفة

### مواعيد فتح مراكز مصادر المعرفة

تمثل ساعات العمل المكتبي أهمية خاصة لكون المراكز هي المكان الذي يرتاده المواطنون للاستفادة منها، والحصول على المعلومات وقضاء وقت الفراغ فيما يعود عليهم بالنفع والفائدة.

هذا وتعمل المراكز وفق نظام عمل واحد، حيث تفتح أبوابها للجمهور على فترتين صباحية ومساءنية متواصلة دون انقطاع طوال أيام الأسبوع من الأحد إلى الخميس من الساعة السابعة صباحاً ولغاية الثامنة مساءً (13 ساعة عمل يومياً)، كما تفتح أبوابها يوم السبت من الساعة السابعة والنصف صباحاً ولغاية الثانية عشرة والنصف ظهراً (5 ساعات عمل)، وتكون عطلتها الأسبوعية يوم الجمعة، أي بمعدل 70 ساعة عمل أسبوعياً، حيث يتناوب الموظفون في هذه المراكز للعمل خلال فترتي العمل الصباحية والمساءنية.

## المطلب الثاني: المكتبات العامة: الأهداف والخدمات

يتناول هذا المطلب الأهداف التي حددت ووضعت لتسيير شؤون المكتبات العامة . مراكز مصادر المعرفة . ولتحقيقها بشكل متكامل ومتوازن؛ وذلك لخدمة المجتمع وتنمية وتطوير التواصل فيما بينها وبين المجتمع المحلي، كما يستعرض الخدمات المكتبية التي تقدمها إدارة المكتبات العامة في المجتمع البحريني لتنمية وتعزيز دورها الثقافي والعلمي والتربوي.

وعلى ذلك ينقسم هذا المطلب إلى فرعين أساسيين، هما:

**الفرع الأول: أهداف المكتبات العامة.**

**الفرع الثاني: خدمات المكتبات العامة.**

### الفرع الأول: أهداف المكتبات العامة

لكل مجتمع خصوصياته، وإن ما ينطبق في مجتمع قد لا يصلح لمجتمع آخر، لذا فإن إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم ارتأت أن تكون أهداف المكتبات العامة في مملكة البحرين على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- 1- التشجيع على القراءة والاطلاع.
- 2- تقديم الخدمات المكتبية لجميع فئات المواطنين والمقيمين في البلاد.
- 3- توفير مصادر المعرفة المختلفة بكافة أشكالها (المطبوعة والمسموعة والمرئية) التي يحتاجها أفراد المجتمع البحريني في مختلف حقول المعرفة، والعمل على إشباع حاجاتهم من المعلومات.
- 4- جمع وحفظ النتاج الفكري الوطني بمختلف أشكاله (المطبوع وغير المطبوع)، والإعلام عنه من خلال إصدار الأعمال الببليوغرافية الوطنية، والعمل على إيداعه بالمكتبة المركزية.
- 5- إصدار الكشافات والمستخلصات والببليوغرافيات المختلفة.
- 6- جمع وحفظ المخطوطات والكتب النادرة التي تعد تراثاً وطنياً.
- 7- تنظيم محتويات المكتبة والعمل على تنمية مجموعاتها بمختلف الطرق وإعدادها فنياً لتيسير الرجوع إليها والاستفادة منها باستخدام الوسائل الفنية الحديثة.
- 8- اعتماد الوسائل الحديثة في تخزين ومعالجة المعلومات، واعتماد نظام تصنيف وقواعد فهرسة آلية موحدة ومركزية، ومتابعة تطويرها وتحديثها.

<sup>(1)</sup> البحرين. وزارة التربية والتعليم. إدارة المكتبات العامة، نظام الإعارة والخدمات المكتبية العامة، الإدارة (البحرين)، 2003، ص 1-2.

- 9- العمل على ربط المكتبات العامة بشبكة معلومات متطورة.
  - 10- العمل على تطوير الخدمات المكتبية (الإعارة والحجز، واسترجاع المعلومات) عن طريق استخدام التقنيات الحديثة والعمل على تطويرها باستمرار.
  - 11- توفير وحفظ مطبوعات منظمة الأمم المتحدة وغيرها من الوكالات التابعة لها بالمكتبة المركزية باعتبارها مكتبة إيداع لمطبوعات الأمم المتحدة.
  - 12- تنمية تبادل المطبوعات مع المكتبات العامة والمركزية والوطنية ومراكز المعلومات الأخرى في الدول العربية والأجنبية من خلال إدارة المكتبات العامة.
  - 13- رفع كفاءة العاملين بقطاع المكتبات في مملكة البحرين، والعمل على تنمية مهاراتهم.
  - 14- عقد المؤتمرات والاحتفالات وتنظيم المعارض، وورش العمل والندوات المتخصصة في مجال المكتبات.
  - 15- إصدار مجلة متخصصة تتضمن أنشطة المكتبات العامة وأحدث البحوث والدراسات الصادرة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات في الوطن العربي والدول الأجنبية الأخرى.
  - 16- المساهمة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي بتشجيع الطلاب على قراءة الكتب ومصادر المعرفة الأخرى التي تكمل وتغني المنهج الدراسي وثقافة الطلبة العامة.
- ومن خلال استعراض الأهداف أعلاه يبدو واضحاً وجلياً أن أهداف المكتبات العامة تحدد وظائفها في ثلاثة نقاط رئيسة، وهي: (الاقتناء والتزويد، الإعداد الفني، والخدمة والاسترجاع)، وبالتالي تسعى المكتبة العامة من خلال هذه الوظائف إلى تحقيق هذه الأهداف بحسب وجهة نظري وتقديري، وهي:
- 1- خلق وتقوية عادات القراءة عند أفراد المجتمع.
  - 2- دعم التعلم الذاتي والفردى والتعلم مدى الحياة، بجانب دعم التعليم الرسمي واحتياجات المناهج التعليمية والدراسية.
  - 3- التأييد الإيجابي للتنوع الثقافي والتعريف بالتراث الثقافي الوطني والعربي والعالمي.
  - 4- تشجيع أفراد المجتمع على استخدام المعلومات وإدراك قيمتها.
  - 5- مساعدة أفراد المجتمع على الاستخدام الإيجابي لأوقات الفراغ.
  - 6- تقديم خدمات معلومات كافية للمجتمع المحلي بكافة أفراده ومؤسساته المختلفة، مواكبة للتطورات الحديثة.

## الفرع الثاني: خدمات المكتبات العامة

تتلخص الوظيفة الأساسية للمكتبات العامة في تقديم خدماتها المكتبية لجميع فئات المجتمع البحريني بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية، الثقافية، العمرية، المهنية، ومعتقداتهم الدينية أو غير ذلك من أسباب التمييز، في أي مكان كان تواجدهم أو إقامتهم بحيث تكون خدمة ناجحة وفاعلة ومتميزة، وتعتبر الخدمات المكتبية العامة السمة البارزة لدور ووظيفة المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة في مملكة البحرين، فهي تشكل العمود الفقري والمحور الأساسي لعمل إدارة المكتبات العامة، ومؤشراً على فاعلية المراكز في خدمة المجتمع وتحقيق رضا المستفيدين عن خدماتها، وبالتالي فهي المحك الرئيس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات وبالتالي مخرجات العمل المكتبي، والوظائف والعمليات التي ينبغي أن تقوم بها، وتحقيق الأهداف التي تبتغي المكتبات العامة تحقيقها، والذي في النهاية يصب في بوتقة رضا المستفيدين منها وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

الخدمات المكتبية العامة التي تقدمها إدارة المكتبات العامة، وهي:<sup>(1)</sup>

### 1- العضوية والاشتراك

تتيح المكتبات العامة من خلال مراكز مصادر المعرفة التابعة لها العضوية لجميع المواطنين والمقيمين في مملكة البحرين، إذ يتطلب استخراج بطاقة العضوية التي تتيح لهم الاستفادة من خدمات المراكز، وتكون بطاقة العضوية صالحة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وتمنح مراكز مصادر المعرفة العضوية مجاناً لفئتين، وهما:

- فئة الأطفال (من 7 إلى 14 سنة).
- فئة الكبار (ما فوق 15 سنة).

### 2- الإعارة

تهدف هذه الخدمة إلى إتاحة وتوفير مصادر المعلومات المختلفة للمستفيدين للإطلاع عليها واستخدامها خارج المكتبة. الإعارة الخارجية. حيث يحق للمستفيدين استعارة مادتين مكتبتين لمدة (14 يوماً) قابلة للتجديد ما لم تطلب من قبل آخرين، عن طريق حضور الشخص نفسه إلى مقر المكتبة أو بالاتصال هاتفياً أو عن طريق الموقع الإلكتروني، أما الإعارة الداخلية فهي تكون إعارة للمواد المكتبية المختلفة بتيسير الاستفادة من هذه المصادر والانتفاع بها داخل مراكز مصادر المعرفة، كما يحق للمعاهد والمؤسسات الأخرى بالبلاد استعارة مجموعة من الكتب التي يتم تحديدها من قبل

<sup>(1)</sup> محمد إبراهيم الحبيب، الخدمات المكتبية العامة للمكتبات العامة في البحرين "ورقة عمل"، المؤلف (البحرين)، 2012، ص2-

مدير إدارة المكتبات العامة بالاتفاق مع تلك المؤسسات، حيث تعد عملية الإعارة المقياس الحقيقي لنجاح الخدمة المكتبية بما يتم تداوله بين المستفيدين من أوعية المعلومات المختلفة، كما أن ذلك دليل على أن مجموعات المكتبة تلبي احتياجات المستفيدين القرائية والثقافية والمعرفية والترفيهية.

والمواد المسموح بإعارتها خارج المكتبة:

- الكتب.
- المواد السمعية والبصرية (الأقراص البصرية المدمجة، أشرطة التسجيل الموسيقية، أشرطة تسجيل تعلم اللغات، أشرطة الفيديو، اللوحات الزيتية، الشفافيات).
- أما المواد غير المسموح بإعارتها خارج المكتبة، فهي:
  - الكتب المرجعية بمختلف أنواعها (دوائر المعارف، القواميس، الأطالس، الخرائط) والكتب النادرة والمخطوطات والرسائل الجامعية، وجميع المواد المكتبية الأخرى المودعة بقسم الإيداع القانوني.
  - المطبوعات الدورية (الدوريات الجارية) المتاحة بقاعة المطالعة إلا إذا استبدلت بأحدث منها.

### 3- حجز الكتب والمواد المكتبية الأخرى

يحق للعضو حجز أي مادة مكتبية متاحة في مراكز مصادر المعرفة من خلال الحضور الشخصي أو بواسطة الهاتف أو من خلال الموقع الإلكتروني، وفي حالة وجود المادة المكتبية يبلغ العضو بذلك، وتكون مدة الحجز للمادة المكتبية في قسم الإعارة ثلاثة أيام فقط لاستلامها والاستفادة منها، وبعدها يسقط حق العضو الحاجز تلقائياً وتعاد المادة المكتبية إلى خزائن العرض.

### 4- الخدمات المرجعية والإرشادية

تهدف هذه الخدمات إلى مساعدة وإرشاد وتوجيه الأعضاء والمستفيدين إلى استخدام مصادر المعلومات المتاحة بالمكتبة والاستفادة منها، والتي تقابل حاجتهم الفعلية والمبنية على مستوياتهم العمرية والعقلية والعلمية والثقافية، كما تشمل الرد والإجابة عن أسئلة واستفسارات المستفيدين والأعضاء حول الحصول على معلومات معينة أو حقائق أو بيانات محددة.

### 5- خدمة التصوير والاستنساخ

تمثل هذه الخدمة جانباً ذي أهمية كبيرة في مراكز مصادر المعرفة ومكملة لخدمة الإعارة، حيث تساهم في حل الكثير من المشاكل المتعلقة بالتزويد والاختزان والمحافظة على المجموعات، والحصول على المعلومات والاستفادة منها واستخدامها، وخاصة في حالة المواد التي لا يسمح بإعارتها خارج المكتبة كالمراجع والدوريات أو في حالة المواد ذات النسخة الواحدة، وتتم هذه الخدمة من خلال تقديم



المستفيد أو العضو طلب التصوير للوثائق والمستندات لمشرف المركز مقابل مبلغ رمزي للصفحة الواحدة.

#### 6- خدمات الدوريات

تتيح هذه الخدمة لرواد وأعضاء مراكز مصادر المعرفة الاطلاع والاستفادة من كافة الدوريات المتاحة من الصحف اليومية والمجلات الأسبوعية والشهرية المتخصصة وغير المتخصصة، التي تقدم معلومات وأفكار في شكل مقالات وبحوث أكثر حداثة من تلك التي توجد في الكتب، لذا تحرص مراكز مصادر المعرفة على إتاحتها للمستفيدين لتساعدهم في الوصول إلى ما يصبون إليه من معارف ومعلومات.

#### 7- خدمة الإحاطة الجارية

تقدم بعض مراكز مصادر المعرفة هذه الخدمة بإخطار الأعضاء والمستفيدين من خدماتها عن المواد المكتبية الحديثة ذات الاهتمام بالنسبة لهم من خلال النشرات أو القوائم التي توزع على فترات منتظمة أو من خلال الهاتف، ولوحات العرض داخل المركز.

#### 8- الإعداد الببليوغرافي

تقوم هذه الخدمة على إعداد قائمة وصفية بالمواد المكتبية المتصلة بموضوع معين بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المستفيدين من مراكز مصادر المعرفة، وتغطي مصادر المعلومات المتاحة فيها في فترة زمنية محددة، ويقوم المركز بطباعتها ونشرها وتوزيعها على المكتبات ومراكز المعلومات والمستفيدين منها.

#### 9- التدريب

يتم تدريب المستفيدين والأعضاء على كيفية استخدام مصادر المعلومات المختلفة والتقنيات الحديثة؛ لتوفير وقتهم وجهدهم في الوصول إلى المادة المطلوبة بأيسر الطرق وفي أقل وقت وبأقل جهد ممكن، كما تقدم إدارة المكتبات العامة العديد من البرامج التدريبية منها:

أ- برامج التدريب الأساسية والمقدمة للعاملين بالمكتبات.

ب- تدريب طلبة الجامعات.

ج- تدريب طلبة المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية والخاصة ضمن مساق خدمة المجتمع .

التطبيق الخارجي . مقرر ومتطلب على طلبة المرحلة الثانوية بالعمل والخدمة لمدة (30)

ساعة عمل.

د- تدريب المستفيدين على كيفية استخدام مصادر المعلومات المختلفة والتقنيات الحديثة.

## 10- خدمات الأطفال

يشكل الأطفال جزءاً من المجتمع، وتنمية ثقافتهم وربطهم بالقراءة والمطالعة من أولويات أهداف المكتبات العامة؛ لغرس عادات القراءة السليمة والمثمرة، وإعداد أجيال المستقبل وتنمية ثقافتهم ومواهبهم وقدراتهم الإبداعية بما يتيح لهم مراكز مصادر المعرفة من أنشطة وبرامج متنوعة ومسابقات ومصادر معلومات مختلفة بما يتفق وقدراتهم واحتياجاتهم، مع الاهتمام أيضاً بذوي الاحتياجات الخاصة؛ لتأكيد مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والثقافية والمعرفية والترفيهية للأطفال دون استثناء، وتوجيه الأطفال بكل عناية إلى المواد المناسبة التي توسع مداركهم وأفقهم، وتنظم إدارة المكتبات العامة العديد من البرامج الثقافية الخاصة بالأطفال، والتي تهدف إلى:

أ- توفير مناخ تعليمي وتربوي للطفل.

ب- تنمية قدرة الطفل على المطالعة والقراءة الحرة والبحث في مختلف مجالات المعرفة.

ج- تنمية ميول الطفل واهتماماته المختلفة.

د- تشجيع الأطفال على ارتياد المكتبة خلال الإجازة الصيفية.

هـ- تنمية الاتجاهات والعادات السليمة للتعامل مع الكتاب والمكتبة.

ومن هذه الأنشطة:

أ- النشاط الصيفي.

ب- الاحتفال باليوم العالمي للكتاب 23/أبريل.

ت- الأنشطة والبرامج الثقافية خلال إجازة منتصف العام الدراسي.

## 11- خدمة البحث في الشبكة العنكبوتية "الإنترنت"

تقدم بعض المراكز هذه الخدمة للمستخدمين منها بتقديم معلومات مناسبة وحديثة لهم، إذ تقدم هذه الخدمة بصورة غير مباشرة من خلال موظفي المراكز بعد ملء الاستمارة الخاصة بهذه الخدمة وتقديم نتائج البحث للمستخدم.

## 12- البحث في الفهرس الآلي

تستخدم إدارة المكتبات العامة النظام الآلي المتكامل للمكتبات "ألف باء المكتبات" وهو نظام محلي ثنائي اللغة، إذ يسمح باستخدام اللغتين العربية والإنجليزية، ويتيح النظام عدداً من الوظائف المكتبية الفنية مثل الفهرسة والعضوية والإعارة وضبط الدوريات والتقارير، وإمكانية البحث في فهرس المركز على الخط المباشر، ويستطيع المستخدم استخدام الفهرس الآلي من داخل المركز مباشرة أو من خارجه من خلال بوابة الحكومة الإلكترونية على شبكة الإنترنت، ويمكن البحث عن المواد المكتبية فيه من خلال: العنوان، اسم المؤلف، والموضوع.

### 13- خدمة الإهداء

يُعد الإهداء أسلوباً من أساليب التصرف بالكتب والأوعية الفكرية دون مقابل، حيث تعامل هذه الكتب والأوعية الفكرية الأخرى معاملة المواد الخارجة عن نطاق الاستخدام بالنسبة للجهة التي قامت بالإهداء، ومعاملة التسلم في الدورة المستندية في المخازن بالنسبة للجهة المستلمة لها سواء كانوا أفراداً أو هيئات أو إدارة المكتبات العامة، ويكون الإهداء في الحالات التالية:

أ- إهداء كتب أو أوعية فكرية في إطار التعاون بين وزارة التربية والتعليم وبين المؤسسات والجهات الأخرى.

ب- إهداء كتب أو أوعية فكرية من الأفراد.

ج- الإهداء بغرض نشر الثقافة العربية والدين الإسلامي للهيئات والجمعيات الخيرية.

### 14- خدمة التبادل

لإدارة المكتبات العامة الحق في تبادل المطبوعات بينها وبين المكتبات داخل البلاد وخارجها، وينحصر هذا التبادل في المطبوعات التي تقوم بنشرها في المملكة، وكذلك النسخ المكررة التي تزيد عن حاجة مراكز مصادر المعرفة أو التي صدرت عنها طبعات أحدث.

### 15- خدمة الإيداع القانوني للمصنفات: وتنقسم إلى:

#### أ- خدمة الإيداع القانوني للرسائل الجامعية

طبقاً لقانون الإيداع القانوني للمصنفات، يقوم الباحث بإيداع نسخة ورقية واحدة، مع نسخة إلكترونية لرسالته الجامعية في إدارة المكتبات العامة، ويمنح الباحث إفادة إيداع لتقديمها لقسم تقييم المؤهلات العلمية بوزارة التربية والتعليم لاستكمال الإجراءات اللازمة لمعادلة وتقييم المؤهل العلمي الحاصل عليه.

#### ب- خدمة الإيداع القانوني للمؤلفات البحرينية

تتم هذه الخدمة بالتعاون والتنسيق مع إدارة وسائل الإعلام بوزارة الإعلام، حيث تزود إدارة المكتبات العامة بإدارة المطبوعات والنشر بمجموعة أرقام إيداع في المكتبة العامة، ليتم رصدها على المؤلفات الجديدة المجازة من قبل إدارة وسائل الإعلام كأرقام إيداع بالمكتبة العامة.

### 16- خدمة شراء المؤلفات البحرينية

تقوم إدارة المكتبات العامة بدعم المؤلف والناشر البحريني بشراء المؤلفات البحرينية، وذلك من خلال لجنة تقييم المطبوعات البحرينية، التي تقوم بمراجعة وتقييم هذه المؤلفات طبقاً لقانون الإيداع القانوني للمصنفات وإقرارها، بعد أن يقوم المؤلف أو الناشر بإيداع خمس نسخ من المطبوع.

## المبحث الثاني: جهود مملكة البحرين في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

بدأت جهود مملكة البحرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظماتها وأجهزتها الحكومية بصدور قرار مجلس الوزراء في أكتوبر 1999م، بشأن تشكيل لجنة حكومية من ديوان الخدمة المدنية بمشاركة الوزارات ذات الاختصاص، وقد كلفت هذه اللجنة بإعداد برنامج عمل يتم فيه اعتماد نظام عمل مبني على التحصيل الكمي وإدخال نظام الجودة الشاملة وإدارة الأداء للخدمات التي توفرها الحكومة للمواطنين، بعد ذلك صدر المرسوم رقم (25) لسنة 2000م، بإنشاء إدارة نظم الجودة في ديوان الخدمة المدنية، وهي الإدارة التي تعتمد عليها الوزارات والأجهزة الحكومية في تطبيق نظم الجودة الشاملة، وتحديث نظم إدارة الجودة فيها.<sup>(1)</sup> ولتطبيق هذا القرار تم الآتي:

أ- أسند القرار إلى ديوان الخدمة المدنية مسؤولية إعداد خطة استراتيجية للإشراف والتدقيق على تطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة في مختلف الجهات الحكومية.

ب- ألزم القرار جميع الجهات الحكومية بالتنسيق والتعاون مع الديوان في تطبيق وتحديث نظم إدارة الجودة، والتعامل فيما يتعلق بتلك النظم مع مؤسسات الاستشارة والتدريب الخاص التي يحددها الديوان.<sup>(2)</sup>

كما قامت مملكة البحرين في سبيل دعم تطبيق معايير الجودة إلى إنشاء (هيئة جودة التعليم والتدريب)<sup>(3)</sup>، التي هي أحد شركاء وزارة التربية والتعليم في تعزيز الجودة الشاملة ودعمها والأخذ بها في قطاعي التعليم والتدريب في مملكة البحرين، فقد تأسست الهيئة بوصفها هيئة وطنية تتبع مجلس الوزراء، وتعمل على ضمان جودة التعليم والتدريب في المملكة بما يتوافق مع المعايير الدولية.<sup>(4)</sup> وينقسم هذا المبحث ثلاثة مطالب أساسية، وهي:

**المطلب الأول:** توجهات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**المطلب الثاني:** التحديات المعاصرة التي تواجهها المكتبات العامة في مملكة البحرين.

**المطلب الثالث:** الأسس الاستراتيجية للمكتبات العامة في مملكة البحرين.

(1) الموقع الإلكتروني لديوان الخدمة المدنية [www.csb.gov.bh](http://www.csb.gov.bh) (بتاريخ 2016/4/2).

(2) عبدالرحمن راشد آل عبدالعزيز، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، وزارة الداخلية (البحرين)، 2013. ص100.

(3) الموقع الإلكتروني للهيئة (بتاريخ 2016/1/10) [www.qqa.edu.bh/](http://www.qqa.edu.bh/)

(4) البحرين. المرسوم الملكي رقم (83) لسنة 2012م بشأن إنشاء هيئة جودة التعليم والتدريب.

## المطلب الأول: توجهات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين هي الجهة الرسمية المسئولة عن التعليم في إطار تنفيذ التوجهات والأهداف الرسمية للمملكة؛ من أجل توفير التعليم للجميع وتحسينه بشكل مستمر؛ ليكون منفتحاً على العالم، مؤصلاً للهوية الوطنية والقومية، فقد عملت الوزارة على جعل مسألة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستفادة القصوى مما تتيحه من إمكانيات في عمل الوزارة ومختلف قطاعاتها، وخاصة فيما يتعلق بتطوير عملية التواصل والاتصال والتعلم ونشر المعرفة والثقافة، وما تتيحه من مصادر المعرفة المختلفة، كما أولت الوزارة اهتماماً كبيراً بموضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمراحلها المختلفة، وأيضاً في مختلف قطاعاتها، وسعى أصحاب القرار إلى تطوير المدخلات ومتابعة العمليات بشكل مستمر بُغية الحصول على مخرجات ذات جودة عالية.

إذ تكمن رؤية الوزارة في السعي إلى تحقيق تطوير نوعي لنظام تعليمي يمتاز بالجودة، بما يحقق التميز والإتقان والإبداع، منبثقاً من ثوابت الدين الإسلامي الحنيف والتفاعل الإنساني والحضاري والانتماء العربي لمملكة البحرين ودستورها، بما يحقق متطلبات التنمية المستدامة المنسجمة مع المستويات العالمية، وهذا ما تنص عليه الرؤية: نظام تعليمي نوعي متطور وفق متطلبات الجودة ومعاييرها العالمية، يوظف التقنية في عمليات التعليم والتعلم للتحويل إلى مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة لتحقيق التنمية المستدامة في مجتمع البحرين، في حين تؤكد رسالة الوزارة على: إتاحة الفرص التعليمية للجميع من خلال تنمية استعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم، بهدف الارتقاء بنوعية التعليم وتحسين مخرجاته، وزيادة فاعليته، وتنمية الشراكة المجتمعية، وفق المستويات العالمية وما نص عليه قانون التعليم العالي وقانون التعليم الخاص في مملكة البحرين، وتتمثل قيم الوزارة في العمل بروح الفريق الواحد، العدالة والمساواة، الولاء والانتماء، والتربية من أجل السلام.<sup>(1)</sup>

الأمر الذي جعل الوزارة تواجه المتغيرات في كل مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتربوية، والتي أثرت بدورها على النظام التربوي والتعليمي، فأدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة سواء على مستوى التعليم أو على مستوى النظم الإدارية في الوزارة لتحقيق الجودة في مخرجات التعليم، مما جعلها تضع خطة إستراتيجية لكافة إداراتها وأجهزتها التعليمية وتقديم رؤية شاملة لتحسين وتطوير النظام التعليمي في البحرين، وترتكز أولويات الإستراتيجية الوطنية للوزارة على النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم (بتاريخ 2015/7/2) <http://www.moe.gov.bh>

- البحرين. وزارة التربية والتعليم، الخريطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2015-2018.

<sup>(2)</sup> البحرين. وزارة التربية والتعليم، الخريطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2015-2018.

- 1- إعطاء البحرينيين الفرصة للنجاح من خلال الارتقاء بمستواهم التعليمي والمهني.
  - 2- حكومة فعالة ذات كفاءة من أجل خدمة المواطنين.
  - 3- الامتياز في النظام الرقابي والبنية التحتية.
  - 4- توفير خدمات اجتماعية متكافئة للمواطنين تؤهلهم للمساهمة والاستفادة من عملية النمو.
  - 5- تمويل المستقبل مع ضمان الاستدامة المالية.
  - 6- اقتصاد معرفي قائم على ريادة الأعمال والابتكار ويعتمد على القطاع الخاص.
- وفيما يلي عدد من الاستراتيجيات التي تتبناها الوزارة:<sup>(1)</sup>

- 1- إتاحة فرص التعليم للجميع.
  - 2- الجودة والتميز التعليمي.
  - 3- توفير الخدمات التعليمية وتطويرها.
  - 4- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - 5- البحث العلمي والتطوير.
  - 6- مشاركة المجتمع في المهمة التعليمية.
- كما تتبنى الوزارة مجموعة من المشاريع ذات الصلة بالتطوير والتحسين، ومنها:
- 1- تطوير التعليم الإعدادي.
  - 2- تطوير التعليم والتدريب بمملكة البحرين.
  - 3- استحداث برامج ثقافية لتحسين المواطنة والقيم في المدارس.
  - 4- النظام المطور للتعليم الفني والمهني.
  - 5- تحسين أداء المدارس.
  - 6- تحسين الزمن المدرسي.
  - 7- نظام إدارة الأداء.
  - 8- استراتيجية الثقافة العددية.

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصادر التالية:

- المرجع السابق (بتاريخ 2016/1/17)
- أخبار التربية، ع157، ديسمبر 2008، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، ص5.
- أخبار التربية، ع186، يناير - فبراير 2014، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، ص3-4.

وقد وضعت وزارة التربية والتعليم عشرة أهداف استراتيجية للسنوات الثلاث من 2015 لغاية 2018م، وهي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- 1- تحسين جودة التعليم، ويتضمن: التمكين الرقمي في التعليم، عملية تعلمية تعليمية فعالة ومخرجات نوعية، واستراتيجيات تعلم وتعليم متطورة وفاعلة لمفهوم التعلم مدى الحياة.
- 2- مناهج نوعية تتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين والرؤية الاقتصادية 2030، ويتضمن: بناء منهج وطني يتوافق مع المعايير الدولية لبناء المناهج.
- 3- ثقافة مؤسسية متميزة ومعايير أداء نوعية، ويتضمن: تطوير آليات العمل والأنظمة والتشريعات، خدمات بمعايير عالية الجودة، الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، تطوير خدمات خاصة بطلبة البحرين المبتعثين للدراسة في الداخل أو الخارج.
- 4- بيئة تحتية داعمة ومحفزة، ويتضمن: تقنية معلومات واتصال مواكبة لمتطلبات العصر، بيئة تعليمية متطورة، منشآت تربوية وإدارية جاذبة، بيئة تربوية آمنة وملائمة.
- 5- فرص تعليم متاحة للجميع، ويتضمن: برامج تعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة.
- 6- استثمار نوعي للقطاع الخاص في التعليم، ويتضمن: استثمار نوعي في التعليم الخاص، وتحسين جودة التعليم في الجامعات، وتعزيز البحث العلمي.
- 7- مخرجات تعليم فني ومهني منافسة وموائمة لحاجات سوق العمل، ويتضمن: تطوير مناهج وبرامج التعليم الفني والمهني.
- 8- موارد بشرية ذات جودة وكفاءة، ويتضمن: تنمية مهنية مستدامة لموظفي وزارة التربية والتعليم.
- 9- شخصية تنافسية للمتعلم، ويتضمن: تعزيز قيم المواطنة والانتماء وسلوكيات تعكس القيم والثوابت الإسلامية.
- 10- علاقات شراكة بناءة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي، ويتضمن: مصادر دعم متنوعة، وتبادل الأصول المعرفية.

وقد سعت الوزارة إلى إجراء عمليات تشخيص ومراجعة مستمرة لأداء إداراتها ومؤسساتها منذ الندوة التي نظمها مجلس التنمية الاقتصادية عام 2005م، برعاية ولي العهد نائب القائد الأعلى لقوة دفاع البحرين النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء الأمير سلمان بن حمد آل خليفة، والتي كانت محطة أساسية ومركزية في التشخيص والمراجعة، والتحليل المؤسسي لبنية التعليم، وما تقوم به إدارات الوزارة من مسؤوليات ومؤسساتها التعليمية من أدوار ومهام، وما تضرع به وزارة التربية والتعليم بقطاعاتها المختلفة من مسؤوليات في تنفيذ سياسة المملكة التربوية، وقد أدى هذا التقييم والمراجعة إلى إطلاق

<sup>(1)</sup> البحرين. وزارة التربية والتعليم، الخريطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2015-2018.

مبادرات المشروع الوطني لتطوير التعليم والتدريب، والذي أسفر عن العديد من المشروعات والبرامج التفصيلية تحت عنوان تحسين أداء إدارات الوزارة، وتحسين أداء المدارس عام 2008م، وقد كان هدف عمليات التحسين الارتقاء بالأداء سواء في المدارس أو عموم إدارات الوزارة.<sup>(1)</sup>

ويعتبر برنامج تحسين أداء المدارس وجهاً من أوجه تفعيل مبادرة إنشاء هيئة جودة التعليم والتدريب، لتطوير المدرسة بكافة عناصرها المادية، والبشرية، والقيادية، وفقاً لمعايير الأداء الدولية.

لذلك سعت وزارة التربية والتعليم لجعل العملية الإدارية أكثر مرونة وتحقيق المشاركة الفعلية، وتعزيز الثقة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتزيد من سرعة العمل والإنجاز من خلال القيام بتطوير نظم التدريب والتنمية المهنية المستمرة لمواكبة المستجدات من خلال استحداث وظائف جديدة داخل النظام الإداري، كرؤساء المدارس الأوائل، ورؤساء المدارس في إدارات التعليم، ورئيس وحدة ضمان الجودة للتفاعل مباشرة مع المدارس لتخفيف الأعباء عن الإدارة المركزية، وتفرغها للارتقاء بعمليات التخطيط والتوجيه والتقويم.<sup>(2)</sup>

وقد اهتمت الوزارة بتنمية العناصر البشرية بتبني سياسة تربوية تقوم على المرونة والتنوع والانفتاح، والتقييم من أجل التطوير المستمر، والإتقان والحرفية والتميز، والجودة والاعتمادية، والاستعداد للمساءلة، وتبني ثقافة التطوير المستمر وإشاعتها بين الموظفين من قبل القادة التربويين داخل النظام الإداري.<sup>(3)</sup>

كما كان اهتمام الوزارة بتطوير الخدمات التي تقدمها في عدة مجالات كمجال التربية الخاصة والرعاية الاجتماعية والصحية، ومجال محو الأمية، ومجال الأنشطة الطلابية، ومجال المشاريع الإنشائية والتجهيزات والصيانة، ومجال الخدمات التعليمية ومراجعتها، والاستثمار الخاص في قطاع التعليم انعكاساً للتغييرات السياسية والدستورية، وتعزيز التفكير المنظومي القائم على الإتقان والجودة.<sup>(4)</sup>

كما أولت الوزارة اهتماماً بالغاً للبعد الثقافي في المجتمع البحريني بإعطاء أهمية كبيرة للمعرفة والثقافة والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص، وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع والحصول على المعرفة والثقافة لجميع طبقات المجتمع المختلفة، وسعت لنشر الوعي والثقافة من خلال مراكز مصادر التعلم المدرسية ومراكز مصادر المعرفة والمكتبات العامة، إذ لا يرتبط التعليم بالمدرسة وفترة التلمذة فحسب، ولكنه تعليم مستمر يسمح بحق الاختيار وحرية الحصول على المعلومات والمعرفة، في بيئة

(1) هشام بن عبدالعزيز آل خليفة، تلازم التطوير والتقويم، مجلة التربية (البحرين)، ع36، نوفمبر 2013، ص7-8.

(2) كمال النيب، من المهدي إلى اللحد: جواز عبور للحياة. مجلة التربية (البحرين)، ع18، 2006، ص128.

(3) عبدالله يوسف المطوع، التطوير عملية مستمرة، تطوير (البحرين)، ع7، أبريل 2012، ص12.

(4) وزارة التربية والتعليم. تقرير في دائرة الإنجاز، مجلة التربية (البحرين)، ع35، يونيو 2013، ص48.



وثقافة مؤسسية تعزز الجودة، فقد جاء ميثاق العمل الوطني في مملكة البحرين ليؤكد ضمن الفصل الأول<sup>(1)</sup> رعاية الدولة للعلوم والآداب والفنون، وتشجيع البحث العلمي، وكفالة الخدمات لتعليمية.

وتقع على عاتق وزارة التربية والتعليم مسؤولية كبيرة تتركز في توجيه عملية التنمية الاقتصادية وتعزيزها، خصوصاً وأن النظام الاقتصادي العالمي يعتمد على المعرفة، فهو يحتاج إلى نظام تربوي وإداري وتعليمي قوي وكفاء لتحقيق معدلات أفضل في التنمية والإنتاج، وعليه تكون خطط الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية متكاملة مع خطط وبرامج التنمية بالمملكة، والعمل على تكوين الموارد البشرية للنهوض بالتنمية الاقتصادية عن طريق التعليم والتدريب، والتنمية المهنية المستمرة للقوى العاملة من أجل رفع الإنتاجية وتحسين الجودة، مما حدا بالمملكة من إطلاق مبادرة "البحرين 2030" باعتبارها تمثل الرؤية المستقبلية لاقتصاد البحرين والقضاء على المشكلات المترتبة عليه كالاقتصادية والسياسية وغيرها، ولا شك إن لوزارة التربية والتعليم دور كبير في هذه الرؤية من خلال جودة مدخلات وعمليات النظام الإداري والتعليمي.<sup>(2)</sup>

هذا بالإضافة إلى أن توجهات الوزارة لمواكبة المتغيرات العالمية والمحلية من خلال اهتمامها بتطوير النظام الإداري لإداراتها بإعداد القيادات الإدارية، والموظفين الإداريين ورفع كفاءتهم، والأخذ بإدارة الجودة الشاملة، قد اتخذ صوراً متعددة في شكل الإعداد أو المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل الخاصة بالتطوير الإداري وإدارة الجودة الشاملة، وهي على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

1- تنفيذ إدارة التدريب والتطوير بالوزارة برامج تدريبية حول المهارات الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة لجميع منتسبيها في مختلف الإدارات والقطاعات التابعة للوزارة بهدف نشر الوعي بالجودة، وإثراء معارفهم وصقل إمكاناتهم وإتقان المهارات والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشامل، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو إدارة الجودة الشاملة، وتوظيفها في بيئة العمل، والتي تمثل الدعامة الأساسية لنجاح الوزارة في تحقيقها لأهدافها.

(1) البحرين. وزارة شؤون مجلس الوزراء والإعلام، مشروع ميثاق العمل الوطني لدولة البحرين، 2000، ص2.

(2) إبراهيم يوسف العبدالله، قضايا في التربية المستدامة، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع (البحرين)، 2000، بتصرف ص14-16 و ص26-27.

(3) اعتمدت على المصادر التالية:

- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2004/2005م، 2006، ص92-97.

- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2005/2006م، 2007، ص97-130.

- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2007/2008م، 2009، ص120-130.

- 2- عقدت ندوة تطبيق الجودة على إدارات التعليم في مايو 2005م لاختصاصيي التعليم الثانوي.
- 3- عقدت الندوة التربوية حول مشروع التقويم الشامل لجودة التعليم بمملكة البحرين، في أكتوبر 2005م، لأعضاء فريق عمل مشروع التقويم الشامل لجودة التعليم.
- 4- نظمت ورشة عمل حول "القيادة الابتكارية لتطوير وتجويد التعليم في 26-27 نوفمبر 2005، لجميع منتسبي الوزارة ومدراء المدارس الابتدائية.
- 5- قدمت برنامج إرشادي حول مقومات نجاح برنامج إدارة الأداء للمديرين والمسؤولين في الجهات الحكومية، في يوليو 2007 لرؤساء ومدراء إدارات ومراكز الوزارة.
- 6- عقدت الوزارة ندوة المهارات الإدارية والقيادية في ضوء التفكير للتخطيط الاستراتيجي في مارس 2008م للمدراء والرؤساء والاختصاصيين بالوزارة.
- 7- نظمت الوزارة اللقاء الحواري الثاني " أين نحن من نظام الجودة؟ " في مارس 2008م لإدارة التعليم الثانوي ومديرو التعليم الثانوي.
- 8- عقدت ورشة عمل حول " انطلاقة مشروع تحسين أداء المدارس " في ابريل 2009 لمركز القياس والتقويم بالوزارة.
- 9- قدمت برنامج تحسين أداء إدارات الوزارة والمدارس في ابريل 2009م لمديري ورؤساء الإدارات والأقسام بالوزارة.
- 10- نظمت ورشة تحسن الأداء في نوفمبر 2001م، لكل من الرؤساء الأوائل للمدارس ورئيس المدارس وشركاء تحسين الأداء واختصاصيي التعليم والإرشاد الاجتماعي والإشراف التربوي<sup>(1)</sup>.
- 11- ورشة عمل لمديري ومديرات الإدارات التعليمية ورؤساء المدارس وفريق الدعم الإداري بقطاع التعليم العام والفني في يونيو 2014م؛ لمناقشة استمارة مؤشرات قياس جودة التعليم ضمن مشروع تحسين أداء المدارس لتطوير منظومة العمل في المؤسسة المدرسية، وتحسين التحصيل الدراسي للمتعلمين.<sup>(2)</sup>

كما عقدت الوزارة مجموعة من المؤتمرات التربوية حول إدارة الجودة الشاملة، ومنها:

- 1- المؤتمر التربوي الثاني، عقد في الفترة من 8-10 ابريل 1986م تحت عنوان "اتجاهات تطوير التعليم الابتدائي في ضوء الخبرات العالمية"، لجميع الهيئات التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الابتدائي.

<sup>(1)</sup> أخبار التربية، ع167، نوفمبر 2011، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، ص9.

<sup>(2)</sup> أخبار الخليج، ع13982، يوليو 2014.

- 2- المؤتمر التربوي الثالث عشر، عقد في الفترة من 15-16 سبتمبر 1998م تحت عنوان "المدرسة الثانوية: تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها"، لجميع الهيئات التعليمية والإدارية بالتعليم الثانوي والمدارس الثانوية.
- 3- المؤتمر التربوي التاسع عشر، عقد في الفترة من 19-20 ابريل 2005م تحت عنوان "مدارس المستقبل: استجابة الحاضر لتحولات المستقبل"، لجميع الهيئات التعليمية والإدارية بالتعليم الثانوي والمدارس الثانوية.
- 4- المؤتمر التربوي العشرون، عقد في الفترة من 21-22 يناير 2006م تحت عنوان "التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة"، لجميع الهيئات التعليمية والإدارية بالتعليم الابتدائي والمدارس الابتدائية.
- 5- المؤتمر التربوي الحادي والعشرون، عقد في الفترة من 24-25 يناير 2007م تحت عنوان "التعليم الإعدادي .. تطوير وطموح من أجل المستقبل"، لجميع الهيئات التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الإعدادي.
- 6- المؤتمر التربوي الثاني والعشرون، عقد في الفترة من 23-24 يناير 2008م تحت عنوان "التحولات المنتظرة للقيادة المدرسية . التعليم الثانوي نموذجاً"، لجميع الهيئات التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الثانوي.
- وفي إطار تطوير الخدمة التعليمية والارتقاء بها إلى مستويات عالية من الجودة، فقد حققت الوزارة إنجازات عديدة منها:<sup>(1)</sup>
- 1- التحول إلى القيادة الميدانية لضمان جودة عمليات المدارس وصحتها في إطار معتدل من الدعم والمساءلة ضمن أدوار رؤساء المدارس وشركاء التحسين.
  - 2- تمكين قيادات الوزارة (الرؤساء الأوائل، رؤساء المدارس، اختصاصيي التعليم، اختصاصيي الإرشاد الاجتماعي) وتكوين حاضنات للمتميزين في دعم المدارس كصف ثاني بخبرات استثنائية لتحسين أداء المدارس.
  - 3- تضمين مشروعات تحسين الأداء المدرسي في دورة العمل المؤسسية اليومية في كافة المدارس الحكومية في البحرين، واستعدادها للمراجعات الداخلية والخارجية.
  - 4- تأسيس أكاديميات للقيادات التربوية بالوزارة ومن المدارس من القيادة العليا والوسطى والمواهب النادرة، وتركز على تأهيلهم للقيام بأدوار توجيهية نوعية.

<sup>(1)</sup> البحرين. وزارة التربية والتعليم، من التعلم الإلكتروني إلى التمكين الرقمي: عام من الإنجازات والتحديات 2014-2015، ص75.

- 5- تطبيق نظام إدارة الأداء للقياديين والمعلمين والاختصاصيين بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم.
- 6- تطبيق مبادرة تحسين الزمن المدرسي للمرحلتين الثانوية والإعدادية بما يكفل زيادة ساعات التمدرس لتحسين مستوى أداء الطلبة في المواد الأساسية.
- 7- تطبيق منظومة متكاملة للرصد وتتبع انجاز قادة التحسين وأثر الأداء في المدارس وفق المعايير العالمية في توظيف البيانات ودراساتها والتدخل السريع للعلاجات.

ومن أهم مشاريع الوزارة في الارتقاء بالأداء الفعلي في بيئة وثقافة مؤسسية تعزز الجودة، مشروع نظام إدارة الأداء، وهو أحد الأساليب الإدارية الحيوية والمهمة التي تلعب دوراً أساسياً في عملية التغيير وزيادة الإنتاجية داخل الوزارة من خلال سلسلة من الإجراءات المستمرة يعمل من خلالها الموظفون والمديرون معاً، ولتطوير أهداف العمل والمسار الوظيفي التي ستؤدي إلى تطوير جميع الأفراد العاملين بقطاع وزارة التربية والتعليم، وهذا يتم من خلال التواصل المستمر بين كل منهما، وتبادل الملاحظات المهنية حول الأداء، وتحديد جوانب التحسين والتطوير والإجراءات المتعلقة بذلك.

ونظام إدارة الأداء هو خطوة نحو التميز لتمكين الأفراد على إعداد خطط تطوير مهني مبني بدقة على الاحتياجات الفعلية للفرد والمدرسة أو الإدارة والنظام، ويعتبر أحد الأنشطة الحيوية والمهمة التي تلعب دوراً أساسياً في عملية التغيير وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال سلسلة من الإجراءات المستمرة يعمل من خلالها الموظفون والمشرفون المباشرون معاً لتطوير أهداف العمل والمسار الوظيفي التي ستؤدي إلى تطور الفرد والمؤسسة، وهذا يتم من خلال التواصل المستمر بين كل منهما، وتبادل الملاحظات المهنية حول الأداء، وتحديد جوانب التحسين والتطوير والإجراءات المتعلقة بذلك من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات ومتطلبات أدائها لجميع العاملين بمختلف الوظائف، كما يهيئ الفرصة للنمو الشامل للفرد ويشجع العاملين على تحمل مسؤولية نموهم المهني حيث تم إعداده في ضوء كادر المعلمين ومعايير الأداء المحلية والعالمية ويهدف إلى تطبيقه بشكل متزامن على الهيئتين الإدارية والتعليمية بالمؤسسة المدرسية والأخصائيين والعاملين بالوزارة ويضمن أداء المعلمين والعاملين في الحقل التربوي لواجباتهم بكفاءة واقتدار.<sup>(1)</sup>

وإن أخذ الوزارة بمشروع نظام لإدارة أداء الموظفين من شأنه أن يتم قياس الأداء بموضوعية ووفق معايير دقيقة، ويهدف هذا النظام إلى:<sup>(2)</sup>

- 1- وضوح الأدوار والمسؤوليات ومتطلباتها لجميع العاملين بمختلف الوظائف.
- 2- ضمان أداء العاملين والمعلمين في الحقل التربوي لواجباتهم بكفاءة واقتدار.

<sup>(1)</sup> وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين أداء المدارس، مجلة تطوير (البحرين)، ع1، يونيو 2009، ص40.

<sup>(2)</sup> هيئة شؤون الإعلام، وزارة التربية والتعليم تستحدث مشروع نظام لإدارة أداء الموظفين، وكالة أنباء البحرين، 2011، ص2.

3- تأكيد مبادئ العدالة والتنافسية والاستدامة من خلال تطبيق نظام تقويم مبني على معايير للأداء.

4- تشجيع العاملين في الحقل التربوي على النمو المهني المستمر.

5- الارتقاء بأداء العاملين نحو التميّز من خلال نشر ثقافة التعلم والتدريب في المؤسسة المدرسية.

إن وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين تركز على مراجعة وتحسين وتطوير النظام التعليمي والإداري بجهود حثيثة ودعوية وإعطائه اهتماماً مكثفاً لتوفير مرتكزات التعليم المتطور، وتجويد وتحسين مخرجات العملية التعليمية باعتبارها اللبنة الأولى والركيزة الأساسية للتنمية البشرية، ومقومات الحياة العصرية بحسب معايير هيئة جودة التعليم والتدريب والنماذج الاسترشادية، كما أن أخذ وزارة التربية والتعليم بإدارة الجودة الشاملة يعد من أهم مرتكزات تطوير منظومة التعليم في مملكة البحرين بعناصرها المختلفة: التلميذ، المعلم، المناهج، طرق التدريس، الإدارة المدرسية الفاعلة، والبيئة التعليمية؛ لمواجهة المتغيرات والأدوات الجديدة للمنظومة التعليمية ومكوناتها، وكذلك المنظومة الإدارية ومكوناتها في ضوء رؤيتها للتطوير الشامل وإدارة الجودة الشاملة.

إن موضوع الجودة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة لا يزال غائباً، ولم يأخذ حقه لأسباب تتعلق بانعدام المنافسة، وتطبيق الأنظمة التي تحكمها والمعايير الدولية، إضافة إلى عدم فناعة الكثير من القيادات الإدارية بأهمية الجودة الشاملة ودورها في قطاع المكتبات العامة والخدمات المكتبية التي تقدمها للمستفيدين في المجتمع، وتقديم الدعم والمساندة لقطاع التعليم.

## المطلب الثاني: التحديات المعاصرة التي تواجهها المكتبات العامة في مملكة البحرين

إن التحديات والتغيرات العلمية والتقنية والاقتصادية والثقافية هي التي تقود المكتبات العامة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة هامة من وسائل تطوير المكتبات وإجراءاتها وعملياتها وخدماتها لمواكبة التطورات الحديثة والتحديات المعاصرة، حيث أن ظهور مجتمع المعلومات وما صاحبه من انتشار وسائل الإعلام المتعددة، وثورة الاتصالات والانترنت، وابتكار وسائل جديدة في تخزين المعلومات واسترجاعها، وكذلك التطور الواضح في النشر الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، والتحول السريع من المجتمع الورقي إلى المجتمع الرقمي، أدى ذلك إلى تغيير واضح في أشكال المكتبات وغيرها من مرافق المعلومات، فلن تقاس قيمة المكتبة بحجمها أو بفخامتها، وإنما بمقدار ما تسهم به في تقديم المعلومات لخدمة مختلف حاجات ورغبات المستفيدين.

إن أبرز التحديات المعاصرة على المستوى المحلي والعالمي، والتي تلقي بتأثيراتها على المكتبات العامة بمملكة البحرين، وتدعم الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة والأخذ بمبادئها، هي:

**1- العولمة:** وتعني العولمة تعميم الشيء وتوسيع دائرته، أو بعبارة أكثر دقة تعميم نمط من الأنماط الفكرية والسياسية والاقتصادية التي تخص جماعة معينة أو نطاقاً معيناً أو أمة معينة على الجميع أو العالم كله، وهذا يقودنا إلى أن جوهر العولمة في المكتبات يقتضي أن تكون المعلومات ومصادرها مشاعة بين جميع الناس في مختلف دول العالم بإزالة الحدود بين الدول، وتكون أوعية الفكر والمعلومات ذات تداول عالمي، وقد يؤدي هذا إلى نتائج سلبية لبعض المجتمعات، وإلى نتائج إيجابية بالنسبة لبعضها الآخر.<sup>(1)</sup>

وتتطلب العولمة في مجال المكتبات العامة ضرورة إيجاد فلسفة عمل مكتبية جديدة تعتمد على إعادة تدريب العاملين للحصول على المهارات الجديدة في التعامل مع المعلومات وأوعيتها ومصادرها محلياً وعالمياً، وهذا يتطلب التركيز على تعليم وإكساب وتوفير ما هو جديد من المعارف والمهارات للتعامل مع التقنيات الحديثة والمتقدمة في مجال المكتبات، والتي تحتاج إلى عاملين ذوي مستوى عالٍ من التدريب والتأهيل والقدرة على التكيف مع التغيير المستمر بسرعة وكفاءة حتى يصبح أمناء المكتبات لديهم رؤية مستقبلية بما تحمله من مشاكل وتحديات في السيطرة على الإنتاج الفكري والمعلومات وجذب أفراد المجتمع للمكتبة وخدماتها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، وأن يكون لدى أمناء المكتبات القدرة على مجاراة كل مستحدث في كافة المجالات، ولديهم مهارات التفكير الناقد، والقدرة على التواصل مع الآخرين من ثقافات مختلفة، فهذه التوجهات الجديدة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.

<sup>(1)</sup> بثينة حسين عمارة، العولمة وتحديات العصر وانعكاسها على المجتمع المصري، دار الأمير للنشر ( القاهرة)، 2000، ص21.

وتفرض العولمة ملامح وتوجهات جديدة على إدارة المكتبات العامة، ومن هذه الملامح الإدارية المعاصرة والوثيقة الصلة بإدارة الجودة الشاملة ما يأتي:<sup>(1)</sup>

- أ- إدارة تعمل للمستقبل.
- ب- إدارة تؤمن بأنه الفرد العامل أساس نجاح العمل المكتبي.
- ج- إدارة مرنة تتكيف مع الوضع الجديد.
- د- إدارة تسعى إلى التميز والجودة.
- هـ- إدارة تسعى إلى إرضاء المستفيد.
- و- إدارة تستوعب التقنيات الحديثة.

**2- التقدم العلمي والانفجار المعرفي:** أن التطورات المتلاحقة للعلم الحديث وانطلاق عجلة التقدم التي لا تتوقف تمد المكتبات بأنواعها المختلفة ومراكز المعلومات كل يوم بسيل من المعارف والمعلومات والحقائق العلمية، وأصبحت المعرفة العلمية والاكتشافات العلمية والمعلومات تتراكم بمعدلات سريعة، مما يجعل من ملاحقة المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة والمعرفة أمراً في غاية الصعوبة، ويرتبط هذا الانفجار المعرفي أو الثورة العلمية بثورة في مجال التقنيات ووسائل حفظ واسترجاع المعلومات وكيفية معالجتها وتداولها، مما أوجد ثورة معلوماتية ساهمت في تطور وتقديم العلم والمجتمعات، وأحدثت تغييرات جذرية في جميع المجالات، مما ترتب على ذلك العديد من التغييرات التي انعكست بدورها على المكتبات ومراكز المعلومات، ولا شك أن المكتبات العامة بمملكة البحرين قد تأثرت بذلك، حيث يمكن توضيح أبرز هذه الانعكاسات في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

أ- أصبح من الضروري التركيز على إكساب المستفيد من المكتبات العامة قدرات ومهارات التعامل مع مجتمع المعلومات، ومن أهم هذه المهارات: التوصل إلى المعلومة من أكثر من مصدر.

ب- أصبح من الضروري إعداد الكوادر الإدارية المؤهلة علمياً والمتخصصة في كافة فروع المعرفة، لزيادة فروع المعرفة والتخصصات مع الانفجار المعرفي والتقدم العلمي، حيث أصبح أمين المكتبة أو اختصاصي المعلومات المتخصص في حاجة إلى المعرفة وتخصصات لم يحتج إلى معرفتها في السابق قبل ثورة المعلومات.

(1) لمياء محمد أحمد، العولمة ورسالة الجامعة، دار المصرية اللبنانية (القاهرة)، 2002، ص90.

(2) اعتمدت على المصدرين التاليين:

- أبو بكر الهوش، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل، دار عصمي للنشر (القاهرة)، 1996، ص147.  
- شبل بدران، التعليم وتحدي الثورة المعرفية، المؤتمر السابع لجودة التعليم: التحديات - المعايير - الفرص، جامعة طنطا. كلية التربية، 2004، ص186-188.

ج- ظهرت الحاجة إلى التشارك وسرعة تداول المعلومات عبر أدوات الاتصال الحديثة ووسائل التواصل، حيث يحتاج ذلك إلى عقلية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المعطيات، وإلى الانفتاح على عصر المعلومات، وهذا يفرض على المكتبات العامة مطالب جديدة وإمكانات مهارية جديدة تحقق ذلك.

د- ظهور شبكة المعلومات العنكبوتية "الانترنت" أدت إلى زيادة كم المعلومات التي يمكن للمستفيد الحصول عليها بنفسه، ومن ثم أصبح التعلم والبحث عن طريق الحواسيب وشبكات المعلومات من الضرورات المعرفية للمستفيدين من المكتبات العامة.

هـ- تغير طبيعة الحاجة إلى المعلومات نتيجة التقدم العلمي والانفجار المعرفي ونتيجة تداخل الاختصاصات وتكاملها، الأمر الذي يؤدي إلى التركيز على الحصول على المعلومات أكثر من التركيز على نوع الوعاء.

و- أصبح من الضروري التركيز على أتمتة المكتبات العامة باستخدام الحواسيب في أعمال المكتبات ومراكز مصادر المعرفة لتواكب الانفجار المعرفي، وهذا يفرض حوسبة وأتمتة الفهارس للمكتبات وإدخال بيانات المقتنيات الحديثة واستخدام الخط المباشر في البحث عن المعلومات ومصادرها، كما يجب على المكتبة العامة اقتناء الأوعية الالكترونية والمشاركة في الشبكات العالمية والمحلية.

إن هذه التغيرات المعرفية والتكنولوجية أدت بلا شك إلى تغيير معايير عمل المكتبات العامة من المعايير المحلية إلى المعايير الدولية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالتالي يصبح الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة ونماذجها الاسترشادية والرائدة أمراً ضرورياً للمكتبات العامة في البحرين، وتحدياً لها لتلحق بالتقدم العلمي والمعرفي بإعادة النظر في المنظومة المكتبية من حيث النظم الإدارية وأساليب التقييم للعمل المكتبي بصورة عامة وصولاً للجودة.

**3- تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات:** يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات للإشارة إلى الأجهزة والوسائل الالكترونية الحديثة، التي تستخدم لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة للمستفيدين بسرعة وسهولة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً هاماً بارزاً في العالم بظهور الوسائط المعلوماتية (الإنفوميديا) ووسائل التواصل الاجتماعي (السوشل ميديا)، والوسائط المتعددة، مما يتطلب القدرة على التعامل مع البرمجيات وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وشبكات المعلومات، حيث أن التطور الكبير والهائل في وسائل الاتصال نجم عنه إلغاء الحدود الفاصلة بين المجتمعات المختلفة من ناحية، وسرعة التبادل الثقافي والمعلوماتي بينهما من ناحية أخرى، وبالتالي لن يستطيع المجتمع المحلي الانعزال عن ثقافات المجتمعات الأخرى، بسبب وسائل الاتصال الحديثة التي جعلت من وسائل الرقابة التقليدية أدوات عديمة الفائدة وقليلة الفاعلية.



إن استخدام تكنولوجيا الاتصالات المتطورة مع تكنولوجيا الحاسوب في المكتبات العامة يزيد من قوتها وتميزها وأهميتها حيث تقدم المعلومات بكافة أنواعها بشكل مرئي وصوتي من شأنه تيسر عملية الفهم والاستيعاب عند المستخدمين، وجعل المعلومات بكافة أشكالها وأوعيتها متاحة للمستخدمين والباحثين، وتقديم أفضل خدمات مكتبية.

ولعل أهم الأسباب التي دفعت المكتبات العامة بمملكة البحرين إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات، هي: (1)

أ- الزيادة الهائلة في حجم الإنتاج الفكري والمعلومات بحيث لا يمكن لأي مكتبة في العالم أن تدعي لنفسها الاكتفاء الذاتي مهما بلغت إمكاناتها المادية والبشرية.  
ب- التقليل من الأعمال الورقية والدفترية.

ج- التخفيف من أعباء الأعمال اليدوية والروتينية وتطوير إنتاجية العمل بأقل عدد من العاملين.  
د- توفير الوقت والجهد لأمين المكتبة واختصاصي المعلومات، وكذلك للمستخدمين.

هـ- الاستفادة من خدمات الاستخلاص والتكشيف الآلي والفهارس، حيث يؤدي إلى تطوير الخدمات المكتبية.

و- الاستفادة من خدمات قواعد البيانات والوصول إلى المعلومات واسترجاعها وبثها بسهولة وسرعة.

ز- المساهمة في إقامة شبكات ونظم محوسبة تعاونية بينها وبين المكتبات الأخرى ومراكز المعلومات، وتقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل

ح- إيجاد حل عملي لمشكلة ضيق المكان وتقليص حجم السجلات والفهارس الورقية.

ومن أهم الانعكاسات والتحديات المترتبة على التقدم العلمي وثورة الاتصالات التي تنعكس على المكتبات العامة، ما يلي:

أ- توفر البدائل المنافسة للمكتبات العامة كالإنترنت وقواعد المعلومات العالمية والانتشار الواسع للدوريات والكتب الإلكترونية وسهولة وصول المستخدم إليها، إضافة لارتفاع تكاليف توفير مصادر المعلومات المطبوعة والمحوسبة.

ب- التقدم الكبير في صناعة الحواسيب والبرمجيات، الأمر الذي يتطلب زيادة التدريب على الحواسيب واستخدامها في مختلف متطلبات العمل المكتبي لتحقيق الجودة.

ج- اختلاف وتنوع احتياجات المستخدمين كما وكيفاً، وكذلك تنوع أشكال مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية.

(1) محمد إبراهيم الجيب، ابتسام عبدالرحمن الجودر، ابتسام عبدالله فارح، دور مركز مصادر التعلم في العملية التعليمية والتربوية في دول الخليج العربي، ط2، دار الحكمة (البحرين)، 2003، ص214-221.

- د- تبني أساليب إدارية جديدة تساعد على توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- هـ- ضرورة التطوير المهني للعاملين والتواصل مع زملاء المهنة محلياً وخارجياً، وتبادل الخبرات.
- و- عند القيام بعملية التوريد والاقتناء لا بد من مراعاة التوازن بين الإنتاج العالمي والمحلي مع ضرورة المحافظة على الثقافة المحلية والهوية العربية والإسلامية وعدم اندثارها، واختيار ما يلاءم احتياجات المستفيدين وإمكانات المكتبة.
- ز- التنافس بين مراكز مصادر المعرفة على تقديم الخدمة الأجود للمستفيدين وبدون أخطاء من أول مرة.

ومن هنا على المكتبات العامة في مملكة البحرين أن تعيد النظر في أهدافها وبرامجها وخدماتها لمقابلة هذا التحدي المتمثل في التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات التي أثرت فيها، وعليها أن تراجع جودة ما تقدمه، وهذا في حد ذاته يعد من أهم العوامل التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**4- صناعة المعلومات والمعرفة:** أصبحت المعلومات في الوقت الراهن صناعة وثروة وطنية شأنها شأن الثروات الأخرى التي ينعم بها المجتمع، بل إن المعلومات تعد بمثابة الشريان الحيوي للحياة المعاصرة، والدعامة الرئيسة لصنع القرارات سياسياً واجتماعياً وعسكرياً، وقد بدأت المكتبات ومراكز المعلومات في دول العالم تركز على صناعة المعلومات بما في ذلك إنشاء نظم وقواعد المعلومات المختلفة، وتطوير البرامج التقنية وتطويرها، وتوظيف التقنية في تقديم خدمات المعلومات المتنوعة، وتبني برامج البحوث والتطوير، والاستشارات وبرامج التعليم والتدريب، ودعم التأليف والترجمة والطباعة والنشر، وغير ذلك من أوجه النشاطات الأخرى التي تتدرج تحت مظلة الصناعة المعلوماتية وتشكيل البنية والتجهيزات الأساسية لهذه الصناعة الحيوية، والمكتبات العامة في مملكة البحرين تواجه هذا التحدي لتكون نشاطاتها وعملياتها وخدماتها شاملة للنشاطات المتعلقة بإنتاج المعلومات وتجهيز الخدمات وتوصيلها للمستفيدين، باعتبار أن المعلومات ثروة وطنية ذات قيمة ومردود اقتصادي، وتسهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للوطن.

وتشتمل صناعة المعلومات على قسمين هما: (1)

أ- تقنية المعلومات (والصناعات المرتبطة بها) وهي: الالكترونيات المصغرة، وتقنية الحاسوب والاتصال والوسائط المتعددة، والوسائل السمعية والبصرية، والنشر الالكتروني، إضافة إلى التجهيزات المعلوماتية المصاحبة لهذه التقنية.

(1) خالد عبداللطيف العرفج، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لقضايا وخيارات السياسة الوطنية للمعلومات، مكتبة الملك فهد (الرياض)، 1996، بتصرف 62. (السلسلة الأولى، 24)

ب-خدمات المعلومات: وهي الخدمات التقليدية التي تعتمد على المواد المطبوعة، والخدمات الإلكترونية المحوسبة التي تشمل المعالجة المحوسبة للمعلومات وتطوير قواعد المعلومات، وإنتاج البرمجيات، ونظم الاتصال والشبكات، أي صناعة المحتوى المعلوماتي والمعرفي وإيصال المعلومات للمستخدمين.

ويمكن التحدي الذي تواجهه المكتبات العامة في مملكة البحرين في الخدمات المكتبية التي تقدمها للمستخدمين، والذي ينبغي أن تعمل على مواجهته وتحسين وتطوير خدماتها، والتي تكون ضمن طرق تجهيز المعلومات، وهي:<sup>(1)</sup>

أ- الإعارة: بجعل مصادر المعلومات في متناول المستخدمين من أفراد المجتمع بهدف استخدامها داخل المكتبة أو خارجها خلال أو خارج ساعات العمل الرسمية.

ب-الاتصال المباشر: الاتصال بقواعد المعلومات العالمية واسترجاع المعلومات بشكل مباشر، وذلك من خلال موقع المكتبة على شبكة الانترنت، والبحث في الأقراص المدمجة.

ج-الإحاطة الجارية: اختيار المواد ذات الصلة باحتياجات المستخدمين وإحاطتهم بها بشكل إلكتروني؛ بهدف مساعدتهم في مواكبة المستجدات في مجال اهتمامهم.

د- البث الانتقائي الإلكتروني للمعلومات: بتعريف كل مستفيد على حدة بالمواد المكتبية المتعلقة احتياجاته وبموضوع بحثه ودراسته

هـ-الإجابة على الأسئلة والاستفسارات: التوجيه والإرشاد ومساعدة الباحثين في الوصول إلى المعلومات من خلال الاستعانة بالمراجع المحوسبة والإلكترونية وقواعد المعلومات المتاحة.

**5- الحفاظ على حقوق التأليف وحقوق الملكية الفكرية:** إن حرية التعبير والنشر عبر شبكات المعلومات وما نتج عن ذلك من مخاطر السرقة والاحتيال أثناء عملية الإتاحة والنقل، يستوجب توفير التشريعات والأنظمة واللوائح التي تحمي حقوق المؤلفين والناشرين، ومنع الممارسات التنافسية غير الشريفة كالسرقة وإعادة الطبع وعدم التوثيق العلمي للمعلومات وتداولها وتوزيعها دون سماح المؤلف أو الناشر أو من له حق بذلك، وتظهر هذه المشكلة أو التحدي للمعدل السريع جدا لتقدم تكنولوجيا المعلومات، الذي يصعب ملاحقته من قبل أي جهة تنظيمية، لذلك يعتبر من التحديات المعاصرة التي تواجه المكتبات ومراكز مصادر المعرفة في الحفاظ على الحقوق الفكرية وفقاً للتشريعات القانونية وحقوق المؤلف.

<sup>(1)</sup> محمد فتحي عبدالهادي، أسس مجتمع المعلومات وركائز الإستراتيجية العربية في ظل عالم متغير، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج4، ع3 (1999)، بتصرف ص124-138.

6- **تحديات سكانية ومجتمعية:** يبلغ عدد سكان مملكة البحرين مليون ومائة وخمسة وتسعون ألفاً وعشرون نسمة (1.195.020) ومن المتوقع أن يصل عدد سكان البحرين في العام 2020م ما يقارب المليون وستمائة ألف، وفي عام 2030م ما يقارب اثنين مليون ومائة وثمانية وعشرون ألفاً (2.128000)<sup>(1)</sup>، ويبلغ عدد المواطنين منهم سبعمائة ألف وواحد وأربعون وثلاثة وثمانون (741.483)، بينما يبلغ عدد الوافدين أربعمائة ألف وثلاثة وخمسون وخمسمائة وسبع وثلاثون (453.537)، وهذا يبين أن المكتبات العامة . مراكز مصادر المعرفة . سوف تواجه مشكلة في توفير وتأمين كافة احتياجات المجتمع ورغباته العلمية والبحثية والثقافية، وكذلك استيعاب هذه الأعداد الهائلة من المتعلمين باختلاف مراحلهم التعليمية، إذا لم تمتلك استراتيجية عمل واضحة لتحسين وتطوير الأداء والعمليات والخدمات المقدمة من جانب، ومن جانب آخر التوسع في عدد المكتبات العامة، إذ أن التحدي هنا يتمثل في مدى قدرة المكتبات العامة على تأمين كافة متطلبات العمل ومصادر المعلومات لتلبية حاجات السكان.

---

<sup>(1)</sup> اعتمدت على المصدرين التاليين:

- التعداد السكاني الرسمي لعام 2010م، من الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للمعلومات (بتاريخ 2016/11/2): [www.data.gov.bh](http://www.data.gov.bh).

- السكان والنمو الديموغرافي، من الموقع الإلكتروني لوزارة شؤون الإعلام (بتاريخ 2016/11/3): [www.mia.gov.bh](http://www.mia.gov.bh).

### المطلب الثالث: الأسس الاستراتيجية للمكتبات العامة في مملكة البحرين ومكانتها في المجتمع

تُعد المكتبات العامة في مملكة البحرين أكبر تشكيل مكتبي يقدم خدماته المكتبية لجميع فئات المجتمع وطبقاته، كما تلعب جودة الخدمة دوراً مهماً في تصميم الخدمة وتسويقها حيث أنها ذات أهمية لكل من المكتبة العامة كمقدمة ومنتجة للخدمة والمستفيدين، وعلى المكتبة العامة أن تدرك أهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في خفض تكلفة الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز والميزة التنافسية بتقديم الخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين لها من المراكز الثقافية والاجتماعية والكليات والمعاهد والجامعات، وتحقيق جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين من خلال طرق جديدة أكثر فاعلية من المكتبات ومركز المعلومات الأخرى في المجتمع البحريني، وبما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلاً استراتيجياً لإنتاج أفضل خدمة ممكنة، وهو ما حاولت في دراستي هذه من التأكد من مدى توافر متطلبات تطبيقها في المكتبات العامة بمملكة البحرين، والتي لها تأثير مباشر على كافة العمليات والبرامج والخدمات التي تضطلع بها المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة.

وقد جاءت أسس الخطة الاستراتيجية لإدارة المكتبات العامة لتؤكد على الميزة التنافسية، من خلال النقاط التالي:<sup>(1)</sup>

- 1- الإدراك العميق بأن المكتبات العامة إدارة للتغيير وإدارة للتنمية.
- 2- المكتبة العامة مركز لجمع وحفظ التراث المحلي وإتاحته للإطلاع لكل باحث ومستفيد.
- 3- الوصول بخدمات المكتبات العامة المختلفة لجميع السكان، وفي كل المحافظات على أساس المساواة وتكافؤ الفرص.
- 4- إن تقدم المكتبات العامة الخدمات المعلوماتية المتطورة والمتجددة بأساليب حديثة.
- 5- تشكيل منظومة إلكترونية فيما بين مراكز مصادر المعرفة التابعة لإدارة المكتبات العامة لضمان تقديم خدمات بشكل أفضل وذات جودة عالية.
- 6- إن تخضع جميع أنشطة وبرامج وخدمات إدارة المكتبات العامة لمعايير وتطبيقات الجودة، والتقييم المؤسسي المستمر.
- 7- إتاحة التدريب والتطوير والتأهيل للكوادر العاملة بإدارة المكتبات العامة.
- 8- تطوير وتحسين جودة الخدمات المكتبية.
- 9- وضع الأنظمة والمعايير والمواصفات للمكتبة الحديثة بما يتفق ومتطلبات المجتمع.

<sup>(1)</sup> البحرين. وزارة التربية والتعليم. إدارة المكتبات العامة، خطة عمل إدارة المكتبات العامة 2010/2009، ص5-6.

تقوم المكتبات العامة بدور هام في تطوير وتكوين فكر المجتمع وثقافته، وتعمل على نشر الوعي المعلوماتي والثقافة، وهي مرفق هام من المرافق الثقافية التي أنشأتها حكومة مملكة البحرين لتخدم المجتمع بجميع أطيافه، فهي محراب للثقافة والعلم وبناء الفكر والوعي الثقافي والحضاري بأهمية مصادر المعلومات وأوعيتها المختلفة وإتاحتها لجميع الفئات ولجميع المستويات.

إن المكتبات العامة لها دور بارز في المجتمع من بوابة التعليم والبحث العلمي، وذلك بالنظر للتطورات التي عرفتها وظائفها عبر العصور، فبعدما كانت في بداية عهدها مجرد مكان لحفظ الأوعية والمصادر الفكرية ووضعها في متناول روادها، أصبحت اليوم تسعى إلى تحقيق نمط مميز من التعليم بتعزيز ودعم العملية التعليمية والبحث العلمي بما يتماشى مع روح العصر والتطور العلمي والتكنولوجي، وهذا يصب في بوتقة تشكيل مجتمع المعرفة وارتباطه بالمجتمع ككل، الذي يمتاز بخصائص عديدة، أهمها: المعرفة التخصصية، وقدرة الفرد في المجتمع على التعلم الذاتي وعلى التعلم مدى الحياة.

ومما يؤكد على أهمية المكتبات العامة ومكانتها في المجتمع ما جاء في بيان اليونسكو (1972م) بشأن مهام المكتبة العامة، والتي حددها في اثني عشرة مهمة، وتتعلق بالإعلام ومحو الأمية والتربية والثقافة، والتي ينبغي أن تنطلق منها خدمات المكتبة العامة في المجتمع المحلي، وهي: (1)

- 1- غرس عادات القراءة وترسيخها لدى الأطفال منذ نعومة أظفارهم.
- 2- دعم التعليم الفردي والذاتي والتعليم النظامي على كافة المستويات .
- 3- توفير فرص التطور الشخصي المبدع.
- 4- حفز الخيال والإبداع عند الأطفال والشباب.
- 5- تشجيع الوعي بالتراث الثقافي وتذوق الفنون وتقدير الإنجازات والتجديدات العلمية والفنية.
- 6- إتاحة الانتفاع بأشكال التعبير الثقافي لجميع فنون الأداء.
- 7- تعزيز الحوار بين الثقافات وتشجيع التنوع الثقافي .
- 8- دعم التراث الشعبي.
- 9- ضمان انتفاع المواطنين بكل أنواع المعلومات المتداولة في المجتمع المحلي.

---

(1) UNESCO Public Library Manifesto 1994 بيان اليونسكو بشأن المكتبات العامة 1994 = (بتاريخ 2003/12/16) [www.ifla.org/vii/s8/unesco/arab.pdf](http://www.ifla.org/vii/s8/unesco/arab.pdf)

(بتاريخ 2003/12/16) [www.ifla.org/documents/libraries/policies/unesco.htm](http://www.ifla.org/documents/libraries/policies/unesco.htm)

10- توفير خدمات وافية في مجال المعلومات لمختلف المنشآت والرابطات والفئات التي تجمع بينها مصالح مشتركة.

11- المساعدة على تنمية المهارات في مجال المعلومات ومبادئ الحاسب.

12- توفير الدعم والمشاركة في أنشطة وبرامج محو الأمية لمختلف فئات العمر، والقيام بمثل هذه الأنشطة عند اللزوم.

كما بادرت اليونسكو في عام 1994م بتعديل هذا البيان وذلك بالتعاون مع قسم المكتبات العامة في الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) حيث أسندت إليه مهمة مراجعة البيان السابق وإعداد بيان رسمي منقح، حيث تم إصدار الطبعة الثالثة من بيان اليونسكو بشأن المكتبات العامة<sup>(1)</sup>، الذي سرعان ما تم الاعتراف به كأهم بيان للمبادئ الأساسية لإدارة المكتبات العامة، وقد تمت ترجمته إلى أكثر من عشرين لغة، ليصبح وثيقة مؤثرة وفاعلة لتطوير المكتبات العامة، ويؤكد هذا البيان على ضرورة تطبيق مبدأ التعليم للجميع ومحو الأمية والعمل على القضاء على الفوارق في فرص التعليم، حيث ينبغي على المكتبات العامة أن تتيح للكبار والأطفال فرصة الاستفادة من أوقاتهم، وفرصة التعلم المستمر مدى الحياة على اعتبار أن الإنسان له الحق في متابعة تثقيف نفسه في جميع مراحل حياته وبالشكل الذي يراه مناسباً، وأن تتيح لهم الاتصال الدائم بالتطور في مجال العلوم والآداب، كما يؤكد البيان على ضرورة الاهتمام بالأطفال وكبار السن والفئات الخاصة وأن تكون المكتبة العامة متاحة لجميع أفراد المجتمع المحلي، وارتياحها مجاناً كمركز للحياة الفكرية والثقافية والاجتماعية، وأن تتوفر فيها تسهيلات جذابة للقراءة والدراسة لاستغلال أوقات الفراغ في مجالات إيجابية، والانتفاع الحر واللامحدود بالمعرفة والفكر والثقافة والمعلومات.

ولأهمية هذا البيان سوف استعرض أهم المبادئ الأساسية التي تضمنها، والتي يفترض أن تكون المحك الأساسي لأي دولة تنشئ إقامة المكتبات العامة وتقديم الخدمات المكتبية في المجتمع:<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> IFLA . Revision of IFLA's Guidelines for Public Libraries, IFLA . Section of public libraries (Amsterdam) , 2000 .- p2.

<sup>(2)</sup> بتاريخ ( The IFLA / UNESCO Public Library Manifesto ) بيان افلا واليونسكو للمكتبات العامة = <sup>(2)</sup> [www.ifla.org/vii/s8/unesco/arab.pdf](http://www.ifla.org/vii/s8/unesco/arab.pdf) (2003/12/16)

- 1- إن تأسيس المكتبات العامة واجب الحكومات على المستوى المحلي والقومي، وأنها تستمد شرعيتها من قوانين وتشريعات ملزمة قوية تصدرها الدول، تسمح بتأمين انتشار واسع للمكتبات العامة وخدماتها على مستوى كل دولة.
- 2- تدار المكتبات العامة بكاملها بالاعتماد على الموازنة العامة للدولة، ولا ينبغي أن تشكل عبئاً مباشراً لأي جهة غير حكومية بالنسبة لخدماتها.
- 3- التنسيق والتعاون بين المكتبات على المستوى الوطني بوضع التشريعات والخطط الاستراتيجية الوطنية اللازمة لتحديد شبكة وطنية للمكتبات تستند إلى معايير متفق عليها في مجال الخدمات وشبكات المعلومات، لضمان استخدام كافة المصادر الوطنية والقومية على أكمل وجه، وإتاحتها لأي مستفيد.
- 4- ينبغي رسم سياسة واضحة تحدد الأهداف والأولويات والخدمات بما يتفق مع احتياجات المجتمعات المحلية في المناطق الريفية والحضرية، وأن تنظم المكتبة العامة تنظيمياً فعالاً، وأن يتم تشغيلها وفقاً للمعايير المهنية، وأن تصل الخدمات المكتبية أما عن طريق المكتبات الفرعية أو من خلال المكتبات المتنقلة (سيارات الكتب).
- 5- تقدم خدماتها على أساس تكافؤ الفرص للجميع في الانتفاع بها، بصرف النظر عن السن والجنس والدين والانتماء القومي واللغة والوضع الاجتماعي، ولا بد أن توفر خدمات ومواد خاصة لجميع المستفيدين الذين لا يستطيعون لأي سبب كان الاستفادة من الخدمات والمواد المكتبية العادية، كالأقليات اللغوية والمعوقين ونزلاء المستشفيات أو السجون.
- 6- توفير الخدمة المكتبية للأطفال والشباب والكبار، وإتاحة الفرصة أمامهم للاختيار الحر لمصادر المعرفة المطبوعة منها وغير المطبوعة، لكي يبقوا على صلة بعصرهم.
- 7- دعم ومساندة الأفراد في المجتمع على التعلم الذاتي والمستمر، لكونها المدخل المحلي للمعرفة، فهي شرط أساسي لاكتساب العلم مدى الحياة، والاستقلال في اتخاذ القرار، والتنمية الثقافية للأفراد والجماعات.
- 8- مساندة المناهج التعليمية في التعليم النظامي الرسمي على كافة المستويات، وإتاحة الفرصة أمام الطلبة للاعتماد على المكتبات العامة لأداء واجباتهم وإنجاز بحوثهم ودراساتهم.
- 9- يستلزم توفير برامج إضافية وتنقيفية للمستفيدين بغية مساعدة جميع المستفيدين على الاستفادة من كافة الموارد، مع الاهتمام بالترويج عن النفس عن طريق إمداد المستفيدين بالمواد ذات العلاقة بالترفيه والترويح والتسلية.
- 10- إن تتوفر في المبنى المساحة الكافية والتجهيزات اللازمة لإقامة المعارض والمحاضرات والندوات والمناقشات والحفلات وعروض الأفلام سواء كان ذلك للكبار أو للأطفال.



11- الاهتمام بتنمية المجموعات والمقتنيات في أشكالها المختلفة مع توفير الأجهزة المصاحبة لها، بحيث تضم مواداً في كل الموضوعات لكي ترضي كل الأذواق والاهتمامات، وان يتم إعادة النظر فيها باستمرار لتكون مسايرة للتطورات الحديثة والظروف المحلية، وان تمثل كل اللغات المستخدمة في المجتمع في مجموعات المكتبة، ولا ينبغي أن تخضع المجموعات والخدمات لأي شكل من أشكال الرقابة الأيديولوجية أو السياسية أو الدينية، أو لأية ضغوط تجارية.

12- يجب إقامة مبنى المكتبة العامة في موقع مناسب يسهل الوصول إليه من قبل جميع المستفيدين بما فيهم المعوقين جسدياً، وأن تفتح في أوقات تناسب المستفيدين، وأن تعمل خلال ساعات كافية ومناسبة للمستفيدين، وان يكون المبنى وما فيه من تجهيزات مادية كالأثاث والرفوف جذاباً ورحباً، والوصول المباشر للرفوف من قبل المستفيدين والقراء يعد أمراً حيوياً وضرورياً.

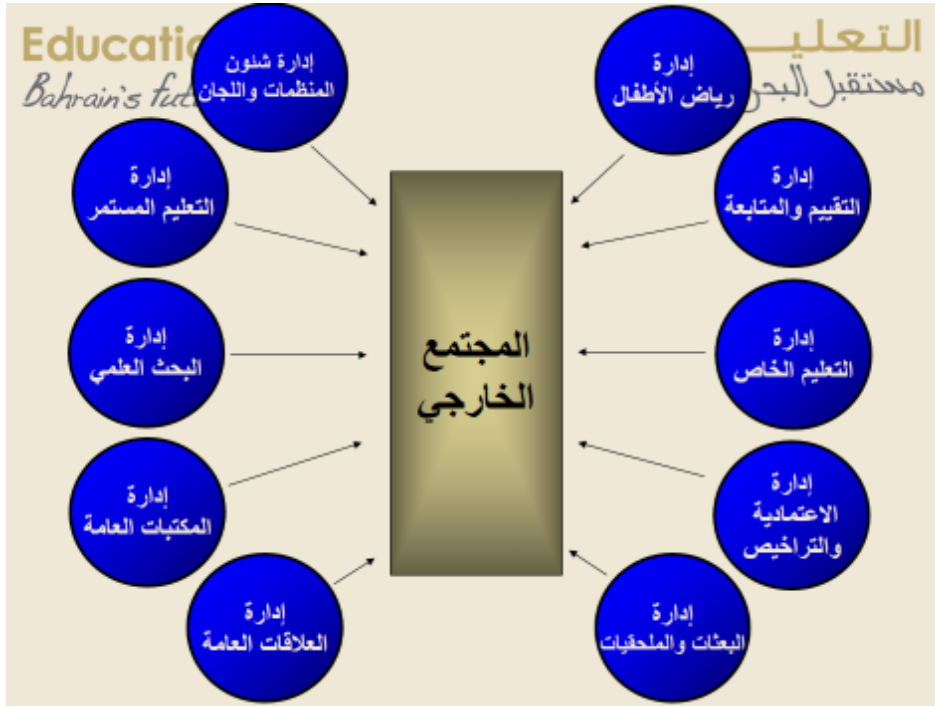
13- تزويد المكتبات العامة بكوادر مدربة ومؤهلة وبأعداد كافية للعمل فيها، حيث يشكل أمين المكتبة وسيطاً نشيطاً بين المستفيدين والمواد المكتبية، فلا بد من إعداده مهنيّاً وتدريبه باستمرار لتأمين الخدمات المكتبية المناسبة.

من الواضح أن المكتبات العامة لم توجد من فراغ وإنما هي مؤسسات تتأثر وتتوثر بشكل أو بآخر بالظروف المحيطة بها، ولذلك لا بد من أن تتغير أهداف المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة وأدوارها ووظائفها وخدماتها وفقاً للأحداث والتطورات الاجتماعية والتربوية والتقنية والثقافية التي يشهدها المجتمع، وتُعد التقنيات الحديثة من أهم التطورات التي أثرت وتتوثر بشكل كبير على المكتبات العامة مما يدفعها إلى الاتجاه نحو التحديث والتحسين من أجل مواكبة هذه التطورات، والتحول بشكل تدريجي من المكتبات التقليدية المعتمدة على المواد المطبوعة الورقية إلى مكتبات إلكترونية محوسبة، مع الأخذ بالأصل الورقي والإلكتروني معاً، لقد تغير مفهوم العمل في المكتبة العامة نتيجة للتطورات والتغيرات المعاصرة، لتكون الرقمنة جزءاً من التكنولوجيا التي يستعملها المستفيدون من التعليم عن بعد، وهذا يتطلب إدارة ذكية تأخذ بأساليب الإدارية الحديثة.

وقد عمدت وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين إلى تصنيف الإدارات التابعة لها حسب دعمها ومساندتها للعملية التعليمية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك في إطار مشروع تطوير أداء الوزارة، وبناء على هذا التقسيم جاءت إدارة المكتبات في المستوى الثالث ضمن الإدارات الفاعلة في خدمة المجتمع، كما هو موضح في شكل رقم (11).

## شكل رقم (11)

يوضح موقع موقع إدارة المكتبات العامة بحسب تقسيم مشروع تطوير أداء الوزارة<sup>(1)</sup>



وعليه، فإن المكتبات العامة في مملكة البحرين تحتل مكاناً مميزاً لدورها في خدمة المجتمع البحريني، لذا يتوجب عليها أن تواكب التطورات المعاصرة والحديثة لكي تؤدي دورها العلمي والثقافي والاجتماعي ورسالتها السامية بتقديم خدماتها للمستخدمين بكافة شرائحهم ومستوياتهم باستغلال كافة الإمكانيات التقنية وتوظيفها توظيفاً سليماً للارتقاء بمهنة المكتبات والعمل على تطويرها وتحسينها وتجويدها وتقديم أفضل الخدمات اللازمة للمستخدمين؛ وذلك لأن سمات حاجات المستخدمين هي مهمة ديناميكية يجب مراجعتها باستمرار من خلال المكتبة العامة لتوفير كافة الخدمات والمتطلبات والاحتياجات التي تتناسب مع احتياجات المستخدمين، ودعوتهم لتقرير ما إن كانت حاجاتهم قد تمت تلبيتها أو لا، فالمستفيد هو محور عمل المكتبات العامة في المجتمع، وهذا ما يدعوني إلى ضرورة التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، والذي سيتم من خلال الفصل الثاني.

<sup>(1)</sup> هشام بن عبدالعزيز آل خليفة، مشروع تطوير أداء الوزارة، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، 2009، ص4.

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية: المنهجية والنتائج

إن الهدف من الدراسة الميدانية هو التوصل إلى معلومات وبيانات قابلة للتطبيق حول كل ما يتعلق بأهمية المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين ومدى توافر هذه المتطلبات في العمل المكتبي بهدف تحسينها وتطويرها، ومن جانب آخر تحديد هذه المتطلبات وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة، ومدى الحاجة إلى تغيير أو تعديل أو تحديث الأساليب الإدارية المعتمدة حتى يمكن تطبيق هذا النموذج الإداري الحديث بشكل صحيح وفعال في المكتبات العامة موضوع الدراسة لتحقيق أقصى جودة ممكنة في كافة العمليات والأنشطة والخدمات المكتبية.

كما يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك في إطار الإجابة على التساؤل الرئيس للأطروحة، وما انحدر منه من تساؤلات فرعية، والمتغيرات الخاصة بالمبحوثين وخاصة فروق الدلالة الإحصائية على محاور أسئلة الدراسة والاستبانة (المتغيرات الديموغرافية).

وبناءً على ذلك يشتمل هذا الفصل على مبحثين أساسيين، هما:

**المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.**

## المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرض الإجراءات المنهجية التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة الميدانية من حيث تحديد حدود الأطروحة الموضوعية، والزمانية، والمكانية، والبشرية، وكذلك مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تصميم وبناء أداة الدراسة "الاستبانة" الخاصة بجمع المعلومات، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكيفية تطبيقها، إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، والتحقق من فرضيات الأطروحة.

وينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية، وهي:

**المطلب الأول: حدود الأطروحة.**

**المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.**

**المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها.**

### المطلب الأول: حدود الأطروحة

تتقيد الأطروحة بعدد من المحددات التي تجعل تعميمها يقع ضمن هذا المدى من المحددات، وتتمثل حدود الدراسة بما يلي:

#### 1- الحدود المكانية

تقتصر هذه الأطروحة - الدراسة - في تطبيقها على إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، والمراكز الثمانية لمصادر المعرفة التابعة.

#### 2- الحدود الموضوعية

تحدد موضوع هذه الأطروحة في معرفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة: مراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين؛ وذلك بمعرفة اتجاهات وآراء العاملين حول مؤشرات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تأخذ وتلتزم بها المكتبات العامة في عملياتها التنظيمية والتشغيلية، وتحديد الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 3- الحدود الزمانية

طبقت هذه الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات العامة خلال العام الدراسي 2016 / 2017م، وتحديداً خلال شهري فبراير ومارس 2017م.

#### 4- الحدود البشرية

تتمثل في جميع العاملين في إدارة المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة التابعة لها بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، وبالتالي يشكلون مجتمع الدراسة.

## المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

بناءً على أهداف الأطروحة، فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع العاملين بإدارة المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة التابعة لها، والبالغ عددهم (72) موظفاً، ونظراً لأن طبيعة مجتمع الدراسة تتسم بالتجانس من حيث جهة العمل وطبيعته، لذا فقد اختارت جميع الموظفين لتحقيق الهدف المرجو لا سيما وأن مجموعهم بسيط، والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب جهة العمل.

### جدول رقم (9)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لجهة العمل

الجهة	الذكور	الإناث	مجموع العاملين
إدارة المكتبات العامة	5	16	21
مركز جدحفص	3	1	4
مركز الحد	2	5	7
مركز الرفاع	1	9	10
مركز سترة	1	3	4
مركز السنابس	2	3	5
مركز عراد	2	4	6
اللجنة الوطنية	0	1	1
مركز المحرق	1	6	7
مركز مدينة عيسى	1	6	7
<b>المجموع</b>	<b>18</b>	<b>54</b>	<b>72</b>

وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، فقد تمكنت من استعادة (66) استبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل، أي بنسبة (91.7%) وهي نسبة ممتازة ومرتفعة في العلوم الاجتماعية والسلوكية.

## المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها

بما أن الهدف الرئيس للأطروحة هو الوقوف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين؛ وذلك من خلال تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على واقع متطلبات تطبيقها في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة نظرياً وميدانياً، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهجية المتبعة في الأطروحة، والإمكانات المتاحة، وجدت أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي: الاستبانة، نظراً لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، كما أن الاستبانة تساعد على الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية، إضافة لسهولة تحليل نتائج الاستبانة إحصائياً.

### 1- خطوات بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في القطاعات المختلفة، قمت بتصميم وإعداد استبانة موجهة للعاملين في إدارة المكتبات العامة بمملكة البحرين، إضافة للخبرة الشخصية في مجال المكتبات وإدارة الجودة الشاملة، على أن يكون من خلالها جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الأطروحة والتحقق من الفرضيات وتحقيق أهدافها، وقد أعددت الصورة المبدئية للاستبانة، حيث اشتملت على ما يلي:

أ- صفحة العنوان.

ب- الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية (الديموغرافية).

ج- الجزء الثاني: ويشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يمكن التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وقد تم وضعها في مستوى قياس "فردى"، وشملت البيانات الأساسية وتكونت من (69) عبارة موجهة لمجتمع الدراسة، وتعتبر كل مجموعة من العبارات عن محور من المحاور الستة لإدارة الجودة الشاملة، موضحة كالتالي:

1- المحور الأول: التزام الإدارة العليا للمكتبات العامة: ويتضمن (15) عبارة.

2- المحور الثاني: التركيز على المستفيد (رضا المستفيد): ويتضمن (12) عبارة.

3- المحور الثالث: تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم: ويتضمن (14) عبارة.

4- المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن (9) عبارات.

5- المحور الخامس: فرق العمل: ويتضمن (8) عبارات.

6- المحور السادس: التحسين المستمر للخدمات المكتبية: ويتضمن (11) عبارة.

د- سؤالان مفتوحان للمبحوثين حول صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم، ومقترحاتهم.

هـ- طلب من المبحوثين (العاملين بالمكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة) تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

ثم قمت بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والمتخصصين والخبراء في مجال علوم الإدارة والمكتبات والمعلومات والجودة بغرض تحكيمها والبالغ عددهم (14) أربعة عشر محكماً، وذلك من جهات عديدة، وهي: جامعة البحرين، جامعة المملكة، جامعة العلوم التطبيقية، الجامعة الخليجية، الجامعة الأردنية، هيئة جودة التعليم والتدريب، والمكتبة الوطنية بمركز عيسى الثقافي. ويوضح ملحق رقم (3) أسماء السادة الخبراء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت منهم إبداء آرائهم حول مضمون الاستبانة ومدى شمولية العبارات لموضوع ومشكلة الدراسة ووضوح صياغتها ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل أو إضافة لأداة الدراسة. وقد أخذت بملاحظات السادة المحكمين بعين الاعتبار، وبعد إجراء التعديلات والتنقيح على بنود الاستبانة في ضوء مقترحات وتوجيهات السادة المحكمين والتي اتفق عليها، وملاحظات الأستاذ الدكتور المشرف على الأطروحة الذي أبدى توجيهاته وملاحظاته القيمة عليها أيضاً، تم تطوير وإعداد الاستبانة بالشكل النهائي وطباعتها.

هذا وقد أورد السادة المحكمين مجموعة من الملاحظات والمقترحات الهامة التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

1- إعادة ترتيب بعض العبارات بكل محور حسب الأهمية.

2- نقل بعض عبارات الاستبانة إلى محاور أخرى.

3- إعادة صياغة بعض الفقرات لزيادة الوضوح، وأن تكون أكثر تحديداً ودقة.

4- حذف بعض العبارات.

5- تعديل بعض عبارات الاستبانة.

وفي ضوء ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (66) عبارة موزعة على المحاور الستة للدراسة، (ملحق رقم 4)، وهي على النحو التالي:

أ- المحور الأول: التزام الإدارة العليا: ويتكون مقياس هذا المحور من (16) عبارة موجهة للعاملين في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة، وأعدت لقياس آرائهم نحو مدى التزام إدارة المكتبات العامة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- المحور الثاني: التركيز على المستفيد (رضا المستفيد): ويتكون مقياس هذا المحور من (10) عبارات موجهة للعاملين في المكتبات العامة محل الدراسة، وأعدت لقياس آرائهم نحو تعاملهم مع المستفيدين وتحقيق الرضا لديهم.

ج- المحور الثالث: تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم: ويتكون مقياس هذا المحور من (12) عبارة موجهة للعاملين في المكتبات العامة محل الدراسة، وأعدت لقياس آرائهم نحو مناخ العمل ومستلزمات التمكين المهني للعاملين.

د- المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي: ويتكون مقياس هذا المحور من (8) عبارات موجهة للعاملين في المكتبات العامة محل الدراسة، وأعدت لقياس آرائهم نحو أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات العامة.

هـ- المحور الخامس: فرق العمل: ويتكون مقياس هذا المحور من (8) عبارات موجهة للعاملين في المكتبات العامة محل الدراسة، وأعدت لقياس آرائهم نحو تطبيق مفاهيم العمل الجماعي.

و- المحور السادس: التحسين المستمر للخدمات المكتبية: ويتكون مقياس هذا المحور من (12) عبارة موجهة للعاملين في المكتبات العامة محل الدراسة، وأعدت لقياس آرائهم نحو التحسين المستمر للأداء.

## 2- صدق أداة الدراسة

ويقصد بصدق الاستبانة هو أن تكون الاستبانة صادقةً في قياس ما وضعت من أجله، ولا تقيس شيئاً آخر، وتمّ التحقّق من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

### أ- الصدق الظاهري (النظري)

بناءً على ملاحظات واقتراحات السادة المحكّمين، قمت بحساب درجة اتفاقهم على العبارات؛ وذلك للتحقق من صدق الاستبانة، وعليه تم احتساب النسب المئوية لمدى مناسبة كل عبارة مع كل محور من المحاور الستة، وأنها منتمية بدرجة كبيرة للمحور الذي تقيسه، هذا وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكّمين (96.5%) وهي نسبة عالية تدل على صدق بنود الاستبانة لدراسة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين ومناسبتها لقياس المطلوب منها.



## ب-الصدق البنائي لأداة الدراسة (صدق الاتساق الداخلي)

يهدف هذا الإجراء الإحصائي إلى التحقق من مدى صلاحية عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة وأنها تقيس الغرض الذي أعدت من أجله، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، ومدى ارتباط هذه المحاور والعبارات المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط لبيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبذلك يكون صدق الاتساق الداخلي كمؤشر على صدق أداة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (10)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها

م	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها	معامل ثبات ألفا	معامل ارتباط بيرسون
1	التزام الإدارة العليا	0.888	0.703
2	التركيز على المستقبل (رضا المستقبل)	0.790	0.758
3	تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم	0.838	0.734
4	التخطيط الاستراتيجي	0.808	0.712
5	فرق العمل (تطبيق مفاهيم العمل الجماعي)	0.885	0.792
6	التحسين المستمر للخدمات المكتبية	0.872	0.776
	<b>الاتساق الكلي لأداة الدراسة</b>	<b>0.952</b>	<b>0.746</b>

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات محاور أداة الدراسة موجبة وذات درجة عالية، وقد تراوحت بين (0.792) في حدها الأعلى أمام المحور الخامس: فرق العمل، وبين (0.703) في حدها الأدنى أمام المحور الأول: التزام الإدارة العليا، وعليه فإنها تحظى بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وكذلك نجد أن قيم معاملات ألفا لكل محور موجبة وذات درجة مرتفعة، وقد تراوحت بين (0.888) في حدها الأعلى أمام المحور الأول: التزام الإدارة العليا، وبين (0.790) في حدها الأدنى أمام المحور الثاني: التركيز على المستقبل، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لعبارات أداة الدراسة جميعها، وكذلك في كل محور من محاورها.

واستخلص مما سبق أن أداة الدراسة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الأطروحة ويمكن تطبيقها بثقة.

### 3- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: قدرة الاستبانة على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت، بحيث لا تتأثر كثيراً درجات الأفراد المستجيبين على عباراتها إذا ما تكررت مرات الاستجابة عليها خلال فترات زمنية متعاقبة، فالثبات يعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق عدة مرات، وقد قمت بحساب ثبات الاستبانة الكلي عن طريق إعادة التطبيق على عينة مكونة من (35) موظفاً من العاملين في المكتبات العامة، وذلك بعد مضي أربعة أسابيع من التطبيق الأول، تم حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ مقداره (0.952) وهو معامل ثبات مرتفع جداً ومناسب لأغراض الدراسة؛ وهذا يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ للثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول (11)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

محاور إدارة الجودة الشاملة						المحاور
التزام الإدارة العليا	التركيز على المستفيد	تمكين العاملين	التخطيط الاستراتيجي	فرق العمل	التحسين المستمر	
16	10	12	8	8	12	عدد العبارات
0.888	0.790	0.838	0.808	0.885	0.872	معامل ثبات ألفا
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	الدلالة

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور إدارة الجودة الشاملة الستة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، لأن مستوى الدلالة المستخرج أقل من مستويات الدلالة الإحصائية (0.01 - 0.05)، وهي دلالة على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

واستخلص مما سبق أن أداة الدراسة تتسم بالثبات بدرجة عالية، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الأطروحة ويمكن تطبيقها بثقة.

#### 4- طريقة تصحيح الاستبانة (سلم الإجابة)

اتبعت في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وعليه تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات الـ (66) السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

#### جدول (12)

يوضح طريقة ودرجات تصحيح إجابة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة

الاختيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ووفق المستويات الخمسة لطريقة الإجابة على عبارات الاستبانة يحصل الموظف على (5) درجات إذا كانت إجابته (أوافق بشدة)، ويحصل على (4) درجات إذا كانت إجابته (موافق)، وتكون القيم بنفس الطريقة لباقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كانت إجابته (غير موافق بشدة) كما هو موضح بالجدول.

أما بالنسبة لطريقة الاحتساب لحدود درجات مجتمع الدراسة على الاستبانة، فقد تم استخدام عمليات حسابية بسيطة ومنطقية لاحتسابها (المرتفع - المتوسط - الضعيف). وذلك من خلال ضرب عدد عبارات كل محور من محاور الاستبانة في أعلى مستوى لسلم الإجابة وهو (5) وأقل مستوى وهو (1) والمستوى المتوسط وهو (3) كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (13)

يوضح طريقة احتساب حدود درجات مجتمع الدراسة لعبارات كل محور من محاور الاستبانة

م	محاور إدارة الجودة الشاملة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التزام الإدارة العليا	80	64	48	32	16
2	التركيز على المستفيد (رضا المستفيد)	50	40	30	20	10
3	تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم	60	48	36	24	12
4	التخطيط الاستراتيجي	40	32	24	16	8
5	فرق العمل (تطبيق مفاهيم العمل الجماعي)	40	32	24	16	8
6	التحسين المستمر للخدمات المكتبية	60	48	36	24	12
	الدرجة الكلية	330	264	198	112	66

وبناءً على ذلك تكون النهاية العظمى للاستبانة (330) درجة، والنهاية الصغرى (66) درجة.

ويمكن الاستفادة من أعلى درجة وأقل درجة والدرجة المتوسطة في مقارنة متوسطات درجات والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وبالتالي تم تقسيم استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية إلى ثلاث فئات، وذلك انسجاماً مع مقياس ليكرت الذي بنيت عليه الاستبانة، حتى يتسنى معرفة ما إذا كانت متوسطات درجاتهم في المستويات الضعيفة أو المتوسطة أو المرتفعة كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول (14)

يوضح معيار تصنيف عبارات أداة الدراسة بحسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة

المستوى	المتوسط	النسبة المئوية
ضعيف جداً	1.80 - 1	36 - 20
ضعيف	2.64 - 1.81	52 - 37
متوسط	3.49 - 2.65	69 - 53
مرتفع	4.19 - 3.50	84 - 70
مرتفع جداً	5 - 4.20	85 فما فوق

#### 5- إجراءات تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)

تتمثل إجراءات تطبيقها في النقاط التالية:

أ- تقديم طلب لمجلس التعليم العالي بوزارة التربية والتعليم للحصول على الموافقة على تطبيق الاستبانة في المكتبات العامة التابعة. وقد كان رد الإدارة إيجابياً (ملحق رقم 5).

ب- وزعت الاستبانة على جميع المكتبات العامة (مجتمع الدراسة) بالتعاون من سكرتارية إدارة المكتبات العامة؛ ولحفز العاملين المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة على تقديم إجابات صادقة وموضوعية على بنود الاستبانة، كما أرفقت خطاباً طالباً فيه قراءة بنود الاستبانة بدقة والإجابة عليها بأقصى قدر من الوضوح والصراحة، كما طمأنتهم بأن إجاباتهم لن يتم استخدامها لغير أغراض البحث العلمي وسوف تظل في طي الكتمان (ملحق رقم 6).

ج- المتابعة الشخصية لعملية التطبيق، فقد عكفت على الاتصال المستمر مع مجتمع الدراسة للتأكد من استلام الاستبانة وتعبئتها وإرجاعها.

## 6- المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها والتحقق من صحة فرضيات الأطروحة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي تمثلت في التالي:

أ- **حساب وتحليل النسب المئوية والتكرارات:** للتعرف على المتغيرات الديموغرافية وتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

ب- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

ج- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور الرئيسة لأداة الدراسة عن متوسطها الحسابي، وأيضاً لكل محور من المحاور بشكل كلي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، أي كلما كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني ذلك تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أكثر فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها.

ويهدف هذا الإحصاء الوصفي لبيان آراء أفراد مجتمع الدراسة في المحاور وتحديد أهمية العبارات الواردة في أداة الدراسة، وللتعرف على درجة تطبيق كل محور (مقياس) من محاور إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة في مملكة البحرين.

د- **اختبار كرونباخ ألفا:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

هـ- **معامل الارتباط ل بيرسون:** لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة.

و- **حساب الدرجة التائية (اختبار "ت"):** للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعات المستقلة للمتغيرات الديموغرافية.

ز- **اختبار التباين الأحادي (أنوفا):** للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات درجات المجموعات للمتغيرات الديموغرافية وذلك على محاور الدراسة.

ويهدف هذا الإحصاء التحليلي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية، وإيجاد العلاقة الارتباطية بين محاور أداة الدراسة واستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتناول هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية، وذلك بعد تطبيق الاستبانة وتحليل النتائج من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور الدراسة الستة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كما هو موضح وفق الجداول الإحصائية القادمة، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين واتجاهات العاملين نحوها، والصعوبات التي تعيق تطبيقها.

ويشتمل هذا المبحث على أربعة مطالب أساسية، وهي:

**المطلب الأول:** تحليل المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

**المطلب الثاني:** تحليل نتائج الدراسة الميدانية والإحصاء الوصفي لعبارات الاستبانة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

**المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الأطروحة.

**المطلب الرابع:** النتائج والمقترحات.

## المطلب الأول: تحليل المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة

لدراسة خصائص مجتمع الدراسة تم تحليل النسب المئوية وأعداد أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

### 1- متغير المسمى الوظيفي (المستوى الوظيفي)

جدول (15)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	رئيس	9	13.6
	مشرف	12	18.2
	أمين مكتبة	31	47
	اختصاصي	6	9.1
	أخرى	8	12.1
المجموع		66	100

يتضح من الجدول (15) أن فئة المسمى الوظيفي (نوعية المستوي الوظيفي) الشائعة بين أفراد مجتمع الدراسة هي أمين مكتبة إذ تشكل ما نسبته (47%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، في حين تقاربت الأعداد والنسب لباقي الوظائف، وهذا يوضح شكل وتركيب الهيكل التنظيمي الهرمي لإدارة المكتبات العامة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الوظيفية.

### 2- متغير الجنس

جدول (16)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	18	27.27
	إناث	48	72.73
المجموع		66	100

يتضح من الجدول (16) أن عدد أفراد مجتمع الدراسة من الإناث بلغ (48) وبنسبة مئوية (72.73%)، في حين بلغ عدد الذكور (18) بنسبة مئوية (27.27%)، مما يعني ارتفاع نسبة الإناث مقابل نسبة الذكور العاملين بالمكتبات العامة، وهذا يعكس تركيبة الهيكل الوظيفي لإدارة المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة.

## جدول (17)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
العمر	من 20 - 30	15	22.73
	من 31 إلى 40 سنة	31	46.97
	من 41 إلى 50 سنة	10	15.15
	أكثر من 51 سنة	10	15.15
المجموع		66	100

يتضح من الجدول (17) أن الفئة العمرية الشائعة بين أفراد مجتمع الدراسة هي الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) إذ تشكل ما نسبته (46.97%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، بينما تشكل الفئة العمرية (من 20 - 30) ما نسبته (22.73%)، في حين تتساوي الفئتين العمريتين (من 41 إلى 50 سنة) و (أكثر من 51 سنة) بنسبة (15.15%) لكل منهما، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتركز في الفئة العمرية (من 20 - 30) والفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة إجمالية تقارب (70%)، وهذا يؤكد على اعتماد إدارة المكتبات العامة في هيكلها الوظيفي على فئة الشباب ومنتصف العمر تحديداً، مما يدل على مشاركة الشباب في العمل في وجود أصحاب الخبرة بما يحقق تحسين وتطوير الأداء والعمل المكتبي.

## 4- متغير سنوات الخبرة في العمل بمجال المكتبات

## جدول (18)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة	1 - 5 سنوات	29	43.94
	6 - 10 سنوات	21	31.82
	11 - 15 سنة	5	7.58
	16 سنة فما فوق	11	16.67
المجموع		66	100

يتضح لنا من الجدول رقم (18) أن عدد سنوات الخبرة الشائع في مجال العمل المكتبي بين أفراد مجتمع الدراسة هو (1-5) سنوات، إذ مثلوا ما نسبته (43.94%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، يليها فئة سنوات الخبرة (6-10) بنسبة مئوية (31.82%) من الإجمالي، ثم يليها فئة سنوات الخبرة (16 سنة فما فوق) بنسبة مئوية (16.67%)، وأخيراً الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين



(11 - 15 سنة) بنسبة مئوية (7.85%)، وعليه فإن نسبة أفراد مجتمع الدراسة التي يقل عدد سنوات خبرتهم عن (10 سنوات) تمثل (75.76%) من الإجمالي، وتتفق هذه النتيجة مع توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب العمر بوجود علاقة طردية، حيث كلما زاد العمر زادت سنوات الخبرة في مجال العمل مما يساعد هذا على تسهيل الإجراءات وفهم منظومة العمل المكتبي بشكل سليم لتراكم الخبرات.

#### 5- متغير المؤهل العلمي (المستوى التعليمي)

##### جدول (19)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
المؤهل	ثانوية عامة	10	15.15
	بكالوريوس	38	57.58
	دبلوم عالي	13	19.7
	ماجستير	5	7.58
المجموع		66	100

يتضح من الجدول رقم (19) أن المؤهل الجامعي (البكالوريوس) هو المؤهل الشائع بين أفراد مجتمع الدراسة بنسبة مئوية (57.58%) من الإجمالي، وهذا مؤشر يدل على ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة، وهذا قد يساهم في سهولة تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بالسرعة المطلوبة، يلي ذلك المؤهل (الدبلوم العالي) بنسبة مئوية (19.7%)، ثم المؤهل (الثانوية العامة) بنسبة مئوية (15.15%) من الإجمالي، وأخيراً يأتي مؤهل (الماجستير) بنسبة مئوية (7.58%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، وهذا التفاوت دليل على أن وزارة التربية والتعليم ممثلة بإدارة المكتبات العامة تسعى لاختيار الكفاءات من حملة الشهادة الجامعية، حيث أن هذا يعتبر مطلب في التعيين على الوظائف المتاحة في الهيكل التنظيمي للإدارة.

#### 6- متغير التخصص

##### جدول (20)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
التخصص	علم المكتبات والمعلومات والوثائق	3	4.55
	مصادر التعلم والمعلومات	5	7.58
	أخرى	58	87.88
المجموع		66	100

يُتضح من الجدول رقم (20) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الحاصلين على مؤهلات ليست ذات صلة بالمكتبات وعلومها بنسبة مئوية تقترب من (88%)، بينما شكلت نسبة المتخصصين في علوم المكتبات ومصادر التعلم والمعلومات معاً ما يقرب من (12%) وهي نسبة متدنية، وهذا بطبيعة الحال له مردود سلبي على العمل المكتبي والخدمات المكتبية، مما يستلزم إعادة تدريب وتأهيل العاملين من التخصصات الأخرى من أجل زيادة القدرة على تحسين الخدمات المكتبية واكتساب المهارات اللازمة للعمل في مجال المكتبات والمعلومات.

#### 7- متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة

##### جدول (21)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
الدورات التدريبية	دورة واحدة	10	15.2
	دورتان	4	6
	ثلاث دورات فأكثر	7	10.6
	لم أشارك مطلقاً	45	68.2
المجموع			100

يُتضح من الجدول (21) أن هناك نسبة (68.2%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة لم يشاركوا على الإطلاق بأي دورة تدريبية في مجال الجودة الشاملة، وهذا ما يزيد من صعوبة تطبيق الجودة لأن عنصر التدريب يُعد الحجر الأساس في تنمية مهارات العاملين ونشر ثقافة الجودة، بينما التحق بدورة واحدة بنسبة مئوية (15.2%)، ومنهم من التحقوا بدورتين بنسبة مئوية (6%)، ومنهم من التحقوا بثلاث دورات بنسبة مئوية (10.6%)، وقد يكون هذا العدد الصغير من أفراد مجتمع الدراسة الملتحقين بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة ويقدر بثلاث العاملين تقريبا سبباً في تشجيع الآخرين على المشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بالجودة الشاملة، كما أن هذا مؤشر للقيادة العليا، مما يدفعها للاهتمام بتنقيف العاملين ونشر ثقافة الجودة الشاملة داخل منظومة العمل المكتبي لتحقيق التحسين والتطوير المرجو.

**المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية والإحصاء الوصفي لعبارات الاستبانة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين**

يتناول هذا المطلب تحليل ومناقشة نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مكونات معايير إدارة الجودة الشاملة للمحاور (المبادئ) الستة الرئيسية لأداة الدراسة، من خلال استخدام الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبانة، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو تلك المكونات والمؤشرات المحددة في الاستبانة؛ وذلك للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً لكل محور من محاور الاستبانة، وبالتالي تحديد مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين وأهميتها، وهذا يقودنا للإجابة على تساؤلات الأطروحة بالتعرف على المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين من وجهة نظر العاملين بها، وفيما يلي تحليل النتائج والإحصاءات الوصفية لعبارات كل محور من محاور الدراسة:

**1- تحليل النتائج والوصف الإحصائي لعبارات المحور الأول: التزام الإدارة العليا**

جدول (22)

الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التزام الإدارة العليا

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الإحراف المعياري	النسبة %	المستوى	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
1	تعمل إدارة المكتبات العامة على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.	1.5	1	17	25.8	7	10.6	31	47.0	10	15.2	2.52	1.08	50.4	ضعيف	13
2	تلتزم إدارة المكتبات العامة بالجودة الشاملة لتكون أساساً للعمل لدى جميع العاملين.	4.5	3	15	22.7	10	15.2	29	43.9	9	13.6	2.61	1.12	52.2	ضعيف	11
3	تعمل إدارة المكتبات العامة على وضع الخطط لإدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير العمل فيها.	6.1	4	20	30.3	9	13.6	27	40.9	6	9.1	2.83	1.14	56.6	متوسط	10
4	تعمل إدارة المكتبات العامة على التخلص من المشكلات ومنع حدوثها مرة ثانية.	6.1	4	33	50	12	18.2	11	16.7	6	9.1	3.27	1.10	65.4	متوسط	6
5	تعرض إدارة المكتبات العامة رؤيتها بشكل واضح على كل العاملين.	0	0	8	12.1	4	6.1	39	59.1	15	22.7	2.08	0.88	41.6	ضعيف	16
6	تعرض إدارة المكتبات العامة رسالتها بشكل واضح على كل العاملين.	1.5	1	8	12.1	4	6.1	37	56.1	16	24.2	2.11	0.96	42.2	ضعيف	15

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الإحراق المعيار	النسبة %	المستوى	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
7	توفر الإدارة المناخ المناسب لدعم العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل.	4	6.1	29	43.9	5	7.6	20	30.3	8	12.1	3.02	1.22	60.4	متوسط	9
8	تتبع إدارة المكتبات العامة أسلوباً واضحاً لحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين لضمان تطوير كفاءة الأداء.	7	10.6	24	36.4	7	10.6	21	31.8	7	10.6	3.05	1.25	61	متوسط	8
9	تنفذ إدارة المكتبات العامة الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين الوظيفية.	4	6.1	13	19.7	9	13.6	27	40.9	13	19.7	2.52	1.19	50.4	ضعيف	14
10	تعمل إدارة المكتبات العامة على تفعيل دورها الرقابي بشكل منظم من خلال اللوائح والإجراءات المعتمدة.	11	16.7	27	40.9	6	9.1	19	28.8	3	4.5	3.36	1.20	67.2	متوسط	4
11	تلتزم إدارة المكتبات العامة بتقديم خدمات مكتبية متميزة وبسيط الإجراءات وضمان توفير الإمكانيات اللازمة.	15	22.7	32	48.5	8	12.1	10	15.2	1	1.5	3.76	1.02	75.2	مرتفع	2
12	لدى إدارة المكتبات العامة نظام تقييم مستمر لأداء العاملين يتسم بالموضوعية والشفافية.	6	9.1	34	51.5	3	4.5	17	25.8	6	9.1	3.26	1.21	65.2	متوسط	7
13	لدى إدارة المكتبات العامة نظام اتصالات فاعل يتيح سهولة وصول التعليمات والمعلومات للمراكز التي تشرف عليها.	13	19.7	34	51.5	3	4.5	12	18.2	4	6.1	3.61	1.18	72.2	مرتفع	3
14	تعمل إدارة المكتبات العامة على بناء سمعة ومكانة جيدة في المجتمع.	14	21.2	34	51.5	10	15.2	5	7.6	3	4.5	3.77	1.02	75.4	مرتفع	1
15	تحتزم إدارة المكتبات العامة الأفكار والمقترحات الجيدة من قبل العاملين بما يحقق أهداف المكتبات العامة.	10	15.2	29	43.9	4	6.1	19	28.8	4	6.1	3.33	1.22	66.6	متوسط	5
16	تلتزم إدارة المكتبات العامة باختيار القيادات الفاعلة والمؤهلة في مجال المكتبات والمعلومات.	9	13.6	11	16.7	10	15.2	25	37.9	11	16.7	2.73	1.31	50.41	ضعيف	12
المتوسط العام																
												2.98	1.13	59.5	متوسط	

تشير البيانات في الجدول (22) إلى وجود العديد من متطلبات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين فيما يتعلق بمبدأ التزام الإدارة العليا بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبمستويات متفاوتة من حيث درجة التطبيق ما بين المرتفعة والمتوسطة

والضعيفة، ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على النسبة المئوية ومتوسط درجة الموافقة على مدى توافر هذه المتطلبات وتطبيقها والعمل بها، وهي كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تعمل إدارة المكتبات العامة على بناء سمعة ومكانة جيدة في المجتمع) بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (1.02)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تلتزم إدارة المكتبات العامة بتقديم خدمات مكتبية متميزة بتبسيط الإجراءات وضمان توفير الإمكانيات اللازمة) بمتوسط (3.76) وانحراف معياري (1.02)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (لدى إدارة المكتبات العامة نظام اتصالات فاعل يتيح سهولة وصول التعليمات والمعلومات للمراكز التي تشرف عليها) بمتوسط (3.61) وانحراف معياري (1.18)، ثم يليها في المرتبة الرابعة العبارة (تنفذ إدارة المكتبات العامة الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين الوظيفية) بمتوسط (3.36) وانحراف معياري (1.2)، ثم يليها في المرتبة الخامسة العبارة (تحتزم إدارة المكتبات العامة الأفكار والمقترحات الجديدة من قبل العاملين بما يحقق أهداف المكتبات العامة) بمتوسط (3.33) وانحراف معياري (1.22)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة (تعمل إدارة المكتبات العامة على التخلص من المشكلات ومنع حدوثها مرة ثانية) بمتوسط (3.27) وانحراف معياري (1.10)، ثم يليها في المرتبة السابعة العبارة (لدى إدارة المكتبات العامة نظام تقييم مستمر لأداء العاملين يتسم بالموضوعية والشفافية) بمتوسط (3.26) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت في المرتبة الثامنة العبارة (تتبع إدارة المكتبات العامة أسلوباً واضحاً لحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين لضمان تطوير كفاءة الأداء) بمتوسط (3.05) وانحراف معياري (1.25)، ثم يليها في المرتبة التاسعة العبارة (تلتزم إدارة المكتبات العامة باختيار القيادات الفاعلة والمؤهلة في مجال المكتبات والمعلومات) بمتوسط (3.02) وانحراف معياري (1.22)، ثم يليها في المرتبة العاشرة العبارة (تعمل إدارة المكتبات العامة على وضع الخطط لإدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير العمل فيها) بمتوسط (2.83) وانحراف معياري (1.14)، يليها في المرتبة الحادية عشر العبارة (تلتزم إدارة المكتبات العامة بالجودة الشاملة لتكون أساساً للعمل لدى جميع العاملين). بمتوسط (2.61) وانحراف معياري (1.12)، ثم يليها في المرتبة الثانية عشر العبارة (تلتزم إدارة المكتبات العامة باختيار القيادات الفاعلة والمؤهلة في مجال المكتبات والمعلومات) بمتوسط (2.73) وانحراف معياري (1.31)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة (تعمل إدارة المكتبات العامة على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية) بمتوسط (2.52) وانحراف معياري (1.08)، ثم يليها في المرتبة الرابعة عشر العبارة (تنفذ إدارة المكتبات العامة الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين الوظيفية) بمتوسط (2.52) وانحراف معياري (1.19)، وجاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة (تعرض إدارة المكتبات العامة رسالتها بشكل واضح على كل العاملين) بمتوسط (24.2) وانحراف معياري (0.96)، وفي المرتبة السادسة

عشر والأخيرة جاءت العبارة (تعرض إدارة المكتبات العامة رؤيتها بشكل واضح على كل العاملين) بمتوسط (2.08) وبانحراف معياري (0.88).

وبشكل عام نجد أن هناك ست عبارات وهي: (1، 2، 5، 6، 9 و16) ضمن هذا المحور ذات مستوى ضعيف، وسبع عبارات ذات مستوى متوسط وهي: (3، 4، 7، 8، 10، 12، و15)، وثلاث عبارات ذات مستوى مرتفع وهي: (11، 13 و14)، من حيث التزام الإدارة العليا ببناء سمعة ومكانة جيدة للمكتبات العامة في المجتمع بتقديم خدمات مكتبية متميزة للمستفيدين بتبسيط الإجراءات وضمان توفير الإمكانيات اللازمة، مع وجود نظام اتصال فاعل بين الإدارة ومراكز مصادر المعرفة، ومثل هذا يسهم في بناء وخلق بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يسهم في زيادة التزام وإيمان العاملين بأهمية الجودة.

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور (مبدأ) التزام الإدارة العليا من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين نجد أنها تراوحت بين (3.77 - 2.08) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، ويكون المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (1.69) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (2.98) وبانحراف معياري (1.13)، ووفقاً للمقياس فإن إمكانية تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في المكتبات العامة بمملكة البحرين كان بدرجة متوسطة لمعايير ومؤشرات هذا المحور، مما يدل على توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المبدأ.

وهذا ما يؤكد على حاجة إدارة المكتبات العامة إلى دعم متطلبات تطبيق هذا المحور لأهميتها في رفع التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لا سيما فيما يتعلق بالرؤية والرسالة، ووضع الخطط الكفيلة لتحسين وتطوير الأداء التشغيلي، وتوفير البيئة المناسبة للعمل وحل جميع المشكلات التي يتعرض لها العاملين والعمل المكتبي، وتنفيذ الدورات التدريبية لرفع معدل الأداء المهني وتحفيز العاملين على إتقان العمل، ونشر ثقافة الجودة الشاملة بين كافة العاملين، واختيار القيادات الإدارية الفاعلة والمؤهلة، بالإضافة إلى تطوير آلية وسرعة تبادل المعلومات وعمليات الاتصال.

## 2- تحليل النتائج والوصف الإحصائي لعبارات المحور الثاني: التركيز على المستفيد

### جدول (23)

الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التركيز على المستفيد

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الإجراءات المعيارية	النسبة %	المستوى	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
1	لدى الإدارة نظام يسهل وصول آراء وملاحظات المستفيدين.	10.6	7	48.5	32	12.1	8	24.2	16	4.5	3	3.36	1.10	67.2	متوسط	5
2	تدرس الإدارة حاجات ورغبات ومتطلبات المستفيدين بشكل مستمر.	7.6	5	31.8	21	15.2	10	39.4	26	6.1	4	2.95	1.13	59	متوسط	8
3	تدرس الإدارة شكاوى المستفيدين وتقدم الحلول المناسبة لها.	6.1	4	42.4	28	19.7	13	28.8	19	3.0	2	3.20	1.03	64	متوسط	7
4	يتحلى الموظفون باللباقة وحسن المعاملة والاحترام عند تعاملهم مع المستفيدين.	45.5	30	45.5	30	3.0	2	6.1	4	0	0	4.3	0.8	86	مرتفع جداً	1
5	يتم الاستجابة لمطالب واستفسارات المستفيدين بسرعة وكفاءة.	34.8	23	42.4	28	1.5	1	21.2	14	0	0	3.91	1.11	78.2	مرتفع	3
6	تغطي خدمة المستفيدين بأولوية لدى جميع العاملين.	42.4	28	40.9	27	4.5	3	12.1	8	0	0	4.14	0.97	82.8	مرتفع	2
7	يقدم المركز برامج وخدمات متميزة تنافسية لتحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين.	12.1	8	42.4	28	10.6	7	30.3	20	4.5	3	3.27	1.16	65.4	متوسط	6
8	تتسم إجراءات العمل بالسهولة والبساطة بما يحقق إشباع حاجات ورغبات المستفيدين.	15.2	10	66.7	44	3.0	2	15.2	10	0	0	3.82	0.88	76.4	مرتفع	4
9	تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن برامجها وخدماتها باستخدام أدوات قياس مختلفة.	4.5	3	19.7	13	6.1	4	59.1	39	10.6	7	2.48	1.07	49.6	ضعيف	9
10	توظف الإدارة نتائج قياس رضا المستفيدين لتحسين وتطوير الخدمات المكتبية المقدمة.	3.0	2	15.2	10	6.1	4	63.6	42	12.1	8	2.33	0.98	46.6	ضعيف	10
المتوسط العام																
		67.5	1.02	3.38												

تشير البيانات في الجدول (23) إلى توافر العديد من متطلبات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين فيما يتعلق بمبدأ التركيز على المستفيد بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبمستويات متفاوتة من حيث درجة التطبيق ما بين المرتفعة والمتوسطة

والضعيفة، ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على النسبة المئوية ومتوسط درجة الموافقة على مدى توافر هذه المتطلبات وتطبيقها والعمل بها، وهي كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (يتحلى الموظفون باللباقة وحسن المعاملة والاحترام عند تعاملهم مع المستفيدين) بمتوسط (4.3) وانحراف معياري (0.8)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تحظى خدمة المستفيدين بأولوية لدى جميع العاملين) بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.97)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (يتم الاستجابة لمطالب واستفسارات المستفيدين بسرعة وكفاءة) بمتوسط (3.91) وانحراف معياري (1.11)، ثم يليها في المرتبة الرابعة العبارة (تتسم إجراءات العمل بالسهولة والبساطة بما يحقق إشباع حاجات ورغبات المستفيدين) بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.88)، ثم يليها في المرتبة الخامسة العبارة (لدى الإدارة نظام يسهل وصول آراء وملاحظات المستفيدين) بمتوسط (3.36) وانحراف معياري (1.1)، في حين جاءت في المرتبة السادسة العبارة (يقدم المركز برامج وخدمات متميزة تنافسية لتحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين) بمتوسط (3.27) وانحراف معياري (1.16)، ثم يليها في المرتبة السابعة العبارة (تدرس الإدارة شكاوى المستفيدين وتقدم الحلول المناسبة لها) بمتوسط (3.2) وانحراف معياري (1.03)، يليها في المرتبة الثامنة العبارة (تدرس الإدارة حاجات ورغبات ومتطلبات المستفيدين بشكل مستمر) بمتوسط (2.95) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في المرتبة التاسعة العبارة (تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن برامجها وخدماتها باستخدام أدوات قياس مختلفة) بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (1.07)، وفي المرتبة العاشرة والأخيرة العبارة (توظف الإدارة نتائج قياس رضا المستفيدين لتحسين وتطوير الخدمات المكتبية المقدمة) بمتوسط (2.33) وانحراف معياري (0.98).

وبشكل عام نجد أن هناك عبارة واحدة وهي: العبارة رقم (4) ضمن هذا المحور ذات مستوى مرتفع جداً، وثلاث عبارات وهي: (6، 5 و 8) ذات مستوى مرتفع، وأربع عبارات ذات مستوى متوسط وهي: (1، 2، 3 و 7)، وعبارتان ذاتا مستوى ضعيف وهما (9 و 10).

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور التركيز على المستفيد من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين نجد أنها تراوحت بين (4.3 - 2.33) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، ويكون المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (1.97) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.38) وانحراف معياري (1.02)، ووفقاً للمقياس فإن إمكانية تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد في المكتبات العامة كان بدرجة متوسطة لمعايير ومؤشرات هذا المحور، مما يدل على توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المبدأ.



وربما يعود ذلك إلى أن المكتبات العامة تولي اهتماماً جيداً بالمستفيدين من خدماتها، وتعمل على التعرف على احتياجاتهم، كما أنها حريصة على توعية العاملين بأساليب التعامل مع المستفيدين مبنية على اللباقة والاحترام، وخلق اتصال فاعل بين العاملين والمستفيدين وتشجيعهم على الاستفادة من مقتنيات مراكز مصادر المعرفة، ومن جانب آخر تحتاج بعض المؤشرات في هذا المحور إلى دعم ومساندة لأهميتها في رفع الاهتمام بالمستفيدين على اعتبار أنهم حجر الزاوية للخدمات المكتبية المقدمة لا سيما قياس رضاهم عن البرامج والخدمات المكتبية، وتفعيل قنوات التواصل مع الجمهور والاستفادة من ذلك في تحسين الأداء التشغيلي وتطوير الخدمات المكتبية لتكون خدمات متميزة وتنافسية وتحقق رغبات واحتياجات المستفيدين.

### 3- تحليل النتائج والوصف الإحصائي لعبارات المحور الثالث: تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم

#### جدول (24)

الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور تمكين العاملين

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المؤشر	الإحصاء المعياري	النسبة %	المستوى	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
1	يشارك العاملون في صنع واتخاذ القرارات.	10.6	7	25.8	17	10.6	7	43.9	29	9.1	6	2.85	1.22	57	متوسط	7
2	يشارك العاملون في إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المركز.	7.6	5	24.2	16	15.2	10	40.9	27	12.1	8	2.74	1.18	54.8	متوسط	8
3	يوجد توافق بين المهام الوظيفية الفعلية والوصف الوظيفي للموظفين بدرجة كبيرة.	4.5	3	30.3	20	7.6	5	47.0	31	10.6	7	2.71	1.15	54.2	متوسط	9
4	تفوض الإدارة الصلاحيات والمسئوليات بدرجة كافية للعاملين بما يلبي حاجات ورغبات المستفيدين.	9.1	6	34.8	23	12.1	8	40.9	27	3.0	2	3.06	1.12	61.2	متوسط	3
5	يوجد نظام تقييم واضح يعتمد معايير الكفاءة والأداء الجيد والعدالة.	10.6	7	25.8	17	9.1	6	48.5	32	6.1	4	2.86	1.19	57.2	متوسط	6
6	تشجع الإدارة العاملين على التطور الذاتي من خلال البرامج التدريبية والدراسة الأكاديمية.	1.5	1	18.2	12	9.1	6	57.6	38	13.6	9	2.36	0.99	47.2	ضعيف	11
7	لدى العاملين قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة والدافعية لتحسين الخدمات المكتبية.	12.1	8	31.8	21	10.6	7	40.9	27	4.5	3	3.06	1.19	61.2	متوسط	5
8	تتوافر فرص الترقى الوظيفي للعاملين.	7.6	5	16.7	11	16.7	11	50.0	33	9.1	6	3.36	1.10	67.2	متوسط	2
9	تتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا التام لدى العاملين.	9.1	6	16.7	11	10.6	7	54.5	36	9.1	6	3.38	1.15	67.6	متوسط	1

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الإحراف المعياري	النسبة %	المستوى	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
10	توزع الإدارة العمل على العاملين توزيعاً عادلاً بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.	9.1	6	37.9	25	9.1	6	37.9	25	6.1	4	3.06	1.18	61.2	متوسط	4
11	تحقق الإدارة بإنجازات موظفيها ويتم نشرها والاحتفاء بها.	25.8	17	40.9	27	10.6	7	40.9	27	7.6	5	2.38	1.24	47.6	ضعيف	10
12	تمنح المكافآت والحوافز لمن يحقق إنجازاً متميزاً في العمل.	3	2	15.2	10	6.1	4	15.2	10	33.3	22	2.12	1.13	42.4	ضعيف	12
المتوسط العام																
												2.83	1.15	65.6	متوسط	

تشير البيانات في الجدول (24) إلى توافر العديد من مؤشرات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة فيما يتعلق بمبدأ تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبمستويات متفاوتة من حيث درجة التطبيق ما بين المتوسطة والضعيفة، ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على النسبة المئوية ومتوسط درجة الموافقة على مدى توافر هذه المتطلبات وتطبيقها والعمل بها، وهي كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تهتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا التام لدى العاملين) بمتوسط (3.38) وبانحراف معياري (1.15)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تتوافر فرص الترقى الوظيفي للعاملين) بمتوسط (3.36) وبانحراف معياري (1.1)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (تفوض الإدارة الصلاحيات والمسئوليات بدرجة كافية للعاملين بما يلي حاجات ورغبات المستفيدين) بمتوسط (3.06) وبانحراف معياري (1.12)، ثم يليها العبارة (توزع الإدارة العمل على العاملين توزيعاً عادلاً بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم) بمتوسط (3.06) وبانحراف معياري (1.18)، يليها في المرتبة الخامسة العبارة (لدى العاملين قناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة والدافعية لتحسين الخدمات المكتبية) بمتوسط (3.06) وبانحراف معياري (1.19)، ثم يليها في المرتبة السادسة العبارة (يوجد نظام تقييم واضح يعتمد معايير الكفاءة والأداء الجيد والعدالة) بمتوسط (2.86) وبانحراف معياري (1.19)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة (يشارك العاملون في صنع واتخاذ القرارات) بمتوسط (2.85) وبانحراف معياري (1.22)، وفي المرتبة الثامنة العبارة (يشارك العاملون في إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المركز) بمتوسط (2.74) وبانحراف معياري (1.18)، ثم يليها في المرتبة التاسعة العبارة (يوجد توافق بين المهام الوظيفية الفعلية والوصف الوظيفي للموظفين بدرجة كبيرة) بمتوسط (2.71) وبانحراف معياري (1.15)، ثم يليها في المرتبة العاشرة العبارة (تحقق الإدارة بإنجازات موظفيها ويتم نشرها والاحتفاء بها) بمتوسط (2.38) وبانحراف معياري (1.24)، وجاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة (تشجع الإدارة العاملين على التطور الذاتي من خلال البرامج التدريبية

والدراسة الأكاديمية) بمتوسط (2.36) وبانحراف معياري (0.99)، وفي المرتبة الثانية عشر والأخيرة العبارة (تمنح المكافآت والحوافز لمن يحقق إنجازاً متميزاً في العمل) بمتوسط (2.12) وبانحراف معياري (1.13).

وبشكل عام نجد أن هناك تسع عبارات وهي: (1، 2، 3، 4، 5، 7، 8، 9 و10) ضمن هذا المحور ذات مستوى متوسط، وثلاث عبارات ذات مستوى ضعيف وهي: (6، 11 و12).

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين نجد أنها تراوحت بين (3.38 - 2.12) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، ويكون المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (1.26) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3.83) وبانحراف معياري (1.15)، ووفقاً للمقياس فإن إمكانية تطبيق مبدأ تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم في المكتبات العامة بمملكة البحرين كان بدرجة متوسطة لمعايير ومؤشرات هذا المحور، مما يدل على توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذا المبدأ.

وربما يعود السبب إلى اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية وإشاعة جو من الرضا عند العاملين مع توافر فرص الترقى على الهيكل التنظيمي للإدارة، إلا أن أغلب مؤشرات هذا المعيار تحتاج إلى دعم ومساندة لأهميتها في رفع الأداء الفعلي للعاملين وتمكينهم بالمشاركة الفعالة في منظومة العمل والبرامج والخدمات المكتبية، والعمل على توافق العمل مع الوصف الوظيفي، وذلك بوضع الموظف في المكان المناسب للقيام بمهامه الوظيفية حسب الوصف الوظيفي لوظيفته وتشجيعه على التطور الذاتي والالتحاق بالبرامج التدريبية وتمكينه من المشاركة في صنع القرار، وأيضاً تحقيق العدالة في عملية تقييم الأداء للعاملين بأن تكون ذات موضوعية وشفافية لما يترتب عليها من منح الحوافز والمكافآت.

#### 4- تحليل النتائج والوصف الإحصائي لعبارات المحور الرابع: التخطيط الاستراتيجي

جدول (25)

الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المتوسط	الإحراف المعياري	النسبة %	المستوى	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	تعمل الإدارة على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين.	1.5	1	21.2	14	19.7	13	54.5	36	2.64	0.91	52.8	ضعيف	4
2	تبني الإدارة خطتها الاستراتيجية حسب معايير إدارة الجودة الشاملة وأولويات العمل.	3.0	2	13.6	9	18.2	12	60.6	40	2.50	0.90	50	ضعيف	5
3	تتوافق خطة المركز مع الخطة الاستراتيجية لإدارة المكتبات العامة.	3.0	2	30.3	20	22.7	15	40.9	27	2.89	0.98	57.8	متوسط	2
4	تركز الخطة على تطوير وتحسين الخدمات للوفاء باحتياجات المستفيدين.	1.5	1	48.5	32	15.2	10	33.3	22	3.15	0.96	63	متوسط	1
5	تعلم إدارة المركز أهدافها بدقة ووضوح.	7.6	5	28.8	19	7.6	5	45.5	30	2.77	1.20	55.4	متوسط	3
6	لدى إدارة المركز رؤية واضحة ومحددة متوافقة مع رؤية إدارة المكتبات العامة.	4.5	3	18.2	12	10.6	7	50.0	33	2.44	1.11	48.8	ضعيف	8
7	لدى إدارة المركز رسالة واضحة ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها.	4.5	3	16.7	11	12.1	8	51.5	34	2.44	1.08	48.8	ضعيف	7
8	لدى الإدارة معايير قياس واضحة لتقييم الخطة التشغيلية.	6.1	4	13.6	9	12.1	8	59.1	39	2.48	1.04	49.6	ضعيف	6
المتوسط العام													متوسط	

تشير البيانات في الجدول (25) إلى توافر العديد من مؤشرات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة فيما يتعلق بمبدأ التخطيط الاستراتيجي بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبمستويات متفاوتة من حيث درجة التطبيق ما بين المتوسطة والضعيفة، ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على النسبة المئوية ومتوسط درجة الموافقة على مدى توافر هذه المتطلبات وتطبيقها والعمل بها، وهي كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تركز الخطة على تطوير وتحسين الخدمات للوفاء باحتياجات المستفيدين) بمتوسط (3.15) وانحراف معياري (0.96)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تتوافق خطة المركز مع الخطة الاستراتيجية لإدارة المكتبات العامة) بمتوسط (3.06) وانحراف معياري (0.98)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (تعلم إدارة المركز أهدافها بدقة ووضوح) بمتوسط

(2.77) وانحراف معياري (1.2)، ويليه في المرتبة الرابعة العبارة (تعمل الإدارة على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين) بمتوسط (2.64) وانحراف معياري (0.91)، ويليه في المرتبة الخامسة العبارة (تبنى الإدارة خطتها الاستراتيجية حسب معايير إدارة الجودة الشاملة وألويات العمل) بمتوسط (2.5) وانحراف معياري (0.9)، ثم يليها في المرتبة السادسة العبارة (لدى الإدارة معايير قياس واضحة لتقييم الخطة التشغيلية) بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (1.04)، ثم يليها في المرتبة السابعة العبارة (لدى إدارة المركز رسالة واضحة ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها) بمتوسط (2.44) وانحراف معياري (1.08)، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة العبارة (لدى إدارة المركز رؤية واضحة ومحددة متوافقة مع رؤية إدارة المكتبات العامة) بمتوسط (2.44) وانحراف معياري (1.11).

وبشكل عام نجد أن هناك ثلاث عبارات وهي: (3، 4، و5) ضمن هذا المحور ذات مستوى متوسط، وخمس عبارات ذات مستوى ضعيف وهي: (1، 2، 6، 7 و8).

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين نجد أنها تراوحت بين (3.15 - 2.44) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، ويكون المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (0.71) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (2.66) وانحراف معياري (1.02)، مما يدل على توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة كان بدرجة متوسطة لمعايير ومؤشرات هذا المحور.

وهذا ما يؤكد على الحاجة الضرورية على الأخذ بمتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة الخاصة بالجودة الشاملة والمتمثلة في محور التخطيط الاستراتيجي بحسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة بعين الاعتبار والعمل على التغلب على ما يعترضها من مشاكل وصعوبات في سبيل الأخذ بها والعمل على نشرها بين الموظفين في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة، وبالتالي فإن هذه المؤشرات تحتاج إلى دعم إيجابي من القيادة العليا لأهميتها في التخطيط وتحقيق أهداف المكتبات العامة ورفع وتحسين وتطوير هذا الجانب من منظومة العمل، وذلك بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وبناء الخطة الاستراتيجية بكل وضوح ودقة حسب معايير إدارة الجودة الشاملة، وأن يكون لكل مركز من مراكز مصادر المعرفة رؤية ورسالة مشتقتان من رؤية ورسالة الإدارة، وأن يكون لدى الإدارة والمراكز معايير واضحة ومحددة لقياس وتقييم الخطط.

## 5- تحليل النتائج والوصف الإحصائي لعبارات المحور الخامس: فرق العمل

### جدول (26)

الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور فرق العمل

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الإحتراف المعياري	النسبة %	المستوى	الترتيب	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت								
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت								
1	تعمل الإدارة على نشر ثقافة العمل الجماعي.	12.1	8	62.1	41	4.5	3	16.7	11	4.5	3	3.61	1.05	72.2	مرتفع	1	
2	تعتمد الإدارة أسلوب فرق العمل لحل المشكلات التي تواجهها.	4.5	3	45.5	30	9.1	6	36.4	24	4.5	3	3.09	1.09	61.8	متوسط	2	
3	تقوم الإدارة بتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي.	6.1	4	25.8	17	10.6	7	48.5	32	9.1	6	2.71	1.13	54.2	متوسط	5	
4	تقوم الإدارة بتشكيل فرق العمل لتحسين كفاءة العاملين وزيادة الإنتاجية والارتقاء بجودة الأداء.	4.5	3	37.9	25	10.6	7	39.4	26	7.6	5	2.92	1.13	58.4	متوسط	3	
5	تعمل الإدارة على تليل عقبات العمل الجماعي وتحسينه.	4.5	3	25.8	17	13.6	9	50.0	33	6.1	4	2.73	1.06	54.6	متوسط	4	
6	تعمل الإدارة على إظهار أداء الفريق على حساب الأداء الفردي.	3.0	2	22.7	15	16.7	11	50.0	33	7.6	5	2.64	1.02	52.8	ضعيف	7	
7	تجتمع فرق العمل باستمرار لمناقشة مشكلات العمل ووضع الحلول المناسبة.	7.6	5	18.2	12	18.2	12	48.5	32	7.6	5	2.70	1.10	54	متوسط	6	
8	تعمل الإدارة على مراجعة أداء فرق العمل وتقديمه.	6.1	4	18.2	12	12.1	8	50.0	33	13.6	9	2.53	1.13	50.6	ضعيف	8	
المتوسط العام													57.3	1.08	2.87	متوسط	

تشير البيانات في الجدول (26) إلى توافر العديد من مؤشرات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة فيما يتعلق بمبدأ فرق العمل (تطبيق مفاهيم العمل الجماعي) بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبمستويات متفاوتة من حيث درجة التطبيق ما بين المرتفعة والمتوسطة والضعيفة، ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على النسبة المئوية ومتوسط درجة الموافقة على مدى توافر هذه المتطلبات وتطبيقها والعمل بها، وهي كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تعمل الإدارة على نشر ثقافة العمل الجماعي) بمتوسط (3.61) وبانحراف معياري (1.02)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تعتمد الإدارة أسلوب فرق العمل لحل المشكلات التي تواجهها) بمتوسط (3.09) وبانحراف معياري (1.09)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (تقوم الإدارة بتشكيل فرق العمل لتحسين كفاءة العاملين وزيادة الإنتاجية والارتقاء بجودة الأداء)

بمتوسط (2.77) وبانحراف معياري (1.2)، ويلبها في المرتبة الرابعة العبارة (تعمل الإدارة على تذليل عقبات العمل الجماعي وتحسينه) بمتوسط (2.73) وبانحراف معياري (1.06)، ويلبها في المرتبة الخامسة العبارة (تقوم الإدارة بتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي) بمتوسط (2.71) وبانحراف معياري (1.13)، ثم يليها في المرتبة السادسة العبارة (تجتمع فرق العمل باستمرار لمناقشة مشكلات العمل ووضع الحلول المناسبة) بمتوسط (2.7) وبانحراف معياري (1.1)، ويلبها في المرتبة السابعة العبارة (تعمل الإدارة على إظهار أداء الفريق على حساب الأداء الفردي) بمتوسط (2.64) وبانحراف معياري (1.02)، وفي المرتبة الثامنة الأخيرة العبارة (تعمل الإدارة على مراجعة أداء فرق العمل وتقديمه) بمتوسط (2.53) وبانحراف معياري (1.13).

وبشكل عام نجد أن هناك عبارة واحدة ذات مستوى تطبيق مرتفع وهي: العبارة رقم (1)، وخمس عبارات ضمن هذا المحور ذات مستوى متوسط وهي: (2، 3، 4، 5 و 7) ، وعبارتان ذاتا مستوى ضعيف وهما: (6 و 8).

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين نجد أنها تراوحت بين (3.61 - 2.53) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، ويكون المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (1.08) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (2.87) وبانحراف معياري (1.08)، مما يدل على توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة كان بدرجة متوسطة لمعايير ومؤشرات هذا المحور.

وهذا ما يؤكد على أن إدارة المكتبات العامة تولي اهتماماً بأهمية العمل الجماعي التعاوني والحاجة الضرورية لنشر هذه الثقافة بين العاملين، إلا أن مؤشرات ومتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة والمتمثلة في محور فرق العمل بحسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة تحتاج للمزيد من الدعم والمساندة والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاوني فهي من ضروريات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى تذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون الأخذ بهذا المعيار في منظومة العمل والأداء التشغيلي بالشكل المطلوب في إنجاز الأعمال، حيث يعتمد أسلوب فرق العمل الجماعي على نظام إداري مرن وإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب ومن أول مرة وبأقل جهد ووقت ممكنين، وهذا من صفات إدارة الجودة الشاملة.

## 6- تحليل النتائج والوصف الإحصائي لعبارات المحور السادس: التحسين المستمر للخدمات المكتبية

جدول (27)

الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التحسين المستمر للخدمات المكتبية

م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المستوى	النسبة %	الإحراق المعياري	المستوى	التقييم
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
1	تعمل الإدارة على تحسين وتطوير نظام العمل والخدمات المكتبية المقدمة بصورة دائمة ومستمرة.	9.1	6	27	13	19.7	18	27.3	2	3.0	3.26	متوسط	65.2	1.06	2	
2	تحرص الإدارة على تقديم خدمات وبرامج جديدة لجذب أكبر عدد من المستفيدين.	7.6	5	31	7	10.6	19	28.8	4	6.1	3.21	متوسط	64.2	1.13	3	
3	توفر الإدارة برامج تدريبية داخلية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة العمليات التنظيمية والأداء والخدمات.	6.1	4	16	5	7.6	36	54.5	5	7.6	2.67	متوسط	53.4	1.11	7	
4	تسعى الإدارة إلى بناء ثقافة التغيير والتحسين لدى العاملين.	9.1	6	12	8	18.2	32	48.5	8	12.1	2.64	ضعيف	52.8	1.18	8	
5	يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعدهم في تطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل مستمر.	7.6	5	30	5	7.6	22	33.3	4	6.1	3.15	متوسط	63	1.15	4	
6	تتاح الفرصة لجميع العاملين لتقديم مقترحاتهم بشأن تحسين وتطوير العمل.	10.6	7	32	8	12.1	14	21.2	5	7.6	3.33	متوسط	66.6	1.15	1	
7	توجد معايير موضوعية لقياس جودة أداء العمليات الإدارية والخدمات المكتبية.	4.5	3	13	8	19.7	35	53.0	7	10.6	2.55	ضعيف	51	1.07	9	
8	تعتمد الإدارة التحسين المستمر كهدف دائم لها.	7.6	5	23	10	34.8	22	15.2	6	9.1	2.98	متوسط	59.6	1.17	5	
9	تهتم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي من شأنها زيادة مستوى جودة الخدمات المكتبية.	6.1	4	20	8	12.1	25	37.9	9	13.6	2.77	متوسط	55.4	1.20	6	
10	تعتمد الإدارة على أساليب وأدوات علمية بهدف تحسين الجودة.	4.5	3	7	7	10.6	37	56.1	12	18.2	2.27	ضعيف	45.4	1.03	12	
11	لدى المركز قاعدة بيانات ومعلومات لمتابعة متطلبات واحتياجات المستفيدين.	7.6	5	12	7	18.2	27	40.9	15	22.7	2.47	ضعيف	49.4	1.24	10	



م	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الترتيب						
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق								
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت							
11	ضعيف	48.8	1.19	2.44	21.2	14	43.9	29	10.6	7	18.2	12	6.1	4	لدى الإدارة مؤشرات ومعايير أداء تتسم بالشمولية لجميع أهداف المركز.	12
متوسط		56.2	1.14	2.81	المتوسط العام											

تشير البيانات في الجدول (27) إلى توافر العديد من مؤشرات ومتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة فيما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر للخدمات المكتبية بحسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وبمستويات متفاوتة من حيث درجة التطبيق ما بين المتوسطة والضعيفة، ويمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر، وذلك بناءً على النسبة المئوية ومتوسط درجة الموافقة على مدى توافر هذه المتطلبات وتطبيقها والعمل بها، وهي كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تتاح الفرصة لجميع العاملين لتقديم مقترحاتهم بشأن تحسين وتطوير العمل) بمتوسط (3.33) وانحراف معياري (1.15)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تعمل الإدارة على تحسين وتطوير نظام العمل والخدمات المكتبية المقدمة بصورة دائمة ومستمرة) بمتوسط (3.26) وانحراف معياري (1.06)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (تحرص الإدارة على تقديم خدمات وبرامج جديدة لجذب أكبر عدد من المستفيدين) بمتوسط (3.21) وانحراف معياري (1.13)، يليها في المرتبة الرابعة العبارة (يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعدهم في تطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل مستمر) بمتوسط (3.15) وانحراف معياري (1.15)، يليها في المرتبة الخامسة العبارة (تعتمد الإدارة التحسين المستمر كهدف دائم لها) بمتوسط (2.98) وانحراف معياري (1.17)، ثم يليها في المرتبة السادسة العبارة (تهتم الإدارة بتوفير الإمكانات المادية والتجهيزات التي من شأنها زيادة مستوى جودة الخدمات المكتبية) بمتوسط (2.77) وانحراف معياري (1.2)، ثم يليها في المرتبة السابعة العبارة (توفر الإدارة برامج تدريبية داخلية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة العمليات التنظيمية والأداء والخدمات) بمتوسط (2.67) وانحراف معياري (1.11)، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة (تسعى الإدارة إلى بناء ثقافة التغيير والتحسين لدى العاملين) بمتوسط (2.64) وانحراف معياري (1.18)، ثم يليها في المرتبة التاسعة العبارة (توجد معايير موضوعية لقياس جودة أداء العمليات الإدارية والخدمات المكتبية) بمتوسط (2.55) وانحراف معياري (1.07)، يليها في المرتبة العاشرة العبارة (لدى المركز قاعدة بيانات ومعلومات متتابعة ومتطلبات واحتياجات المستفيدين) بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (1.24)، في حين جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة (لدى الإدارة مؤشرات ومعايير أداء تتسم بالشمولية لجميع أهداف المركز)

بمتوسط (2.44) وبانحراف معياري (1.19)، وفي المرتبة الثانية عشر والأخيرة العبارة (تعتمد الإدارة على أساليب وأدوات علمية بهدف تحسين الجودة) بمتوسط (2.27) وبانحراف معياري (1.03).

وبشكل عام نجد أن هناك سبع عبارات ضمن هذا المحور ذات مستوى متوسط، وهي: (1، 2، 3، 5، 6، 8 و 9) ، وخمس عبارات ذات مستوى ضعيف وهي: (4، 7، 10، 11 و 12).

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور التحسين المستمر للخدمات المكتبية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين نجد أنها تراوحت بين (3.33 - 2.27) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده، ويكون المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (1.06) وتقع بقية العبارات على هذا المدى، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (2.81) وبانحراف معياري (1.14)، مما يدل على توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة كان بدرجة متوسطة لمعايير ومؤشرات هذا المحور.

وهذا ما يؤكد على الحاجة الضرورية على الأخذ بمتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة الخاصة بالجودة الشاملة والمتمثلة في محور التحسين المستمر للخدمات المكتبية بحسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة، بنشر الاعتقاد بإمكانية التحسين المستمر للخدمات المكتبية وتطوير الأداء واعتماد ثقافة التغيير والتحسين من خلال التشجيع والإبداع والابتكار لبذل المزيد من الجهد وزيادة دافعية العاملين وتحفيزهم، وكذلك بوضع معايير ومؤشرات للأداء تتسم بالشمولية، حيث تعتمد فلسفة التحسين المستمر على القناعة التامة لدى العاملين بإمكاناتهم وقدراتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار للمستفيدين ومواكبة التطورات الحديثة.

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الأطروحة

يتناول هذا المطلب استعراض نتائج التحقق من فرضيتي الأطروحة الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات فرعية؛ وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة " الاستبانة " باستخدام الطرق الإحصائية المختلفة والمناسبة لكل منها، والتي أوضحت مدى تحقق وتأكيد أو نفي فرضيات الأطروحة، وكانت على النحو التالي:

### 1- نتائج التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

والتي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معايير إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

وينبثق عنها الفرضيات الست التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار التزام الإدارة العليا ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار التركيز على المستفيد ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار تمكين العاملين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار فرق العمل ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين معيار التحسين المستمر ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى للأطروحة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة الستة المعتمدة في أداة الدراسة للوقوف على مدى تطبيق المكتبات العامة بمملكة البحرين لمعايير إدارة الجودة الشاملة، كما هو مبين في الجدول رقم (28).

جدول (28)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة

ت	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	التزام الإدارة العليا	47.80	10.53	متوسط
2	التركيز على المستفيد (رضا المستفيد)	33.77	6.06	متوسط
3	تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم	33.95	8.30	ضعيف
4	التخطيط الاستراتيجي	21.31	5.37	ضعيف
5	فرق العمل (تطبيق مفاهيم العمل الجماعي)	22.92	6.48	ضعيف
6	التحسين المستمر للخدمات المكتبية	33.74	8.83	ضعيف
	الإجمالي	193.5	45.57	ضعيف

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت في مستوى متوسط حول كل من المحورين: (التزام الإدارة العليا والتركيز على المستفيد)، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهما (47.80 و 33.77) على التوالي، بينما كانت آرائهم ضعيفة في المحاور الأربعة الأخرى لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن إمكانية الأخذ بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات العامة بمملكة البحرين بشكل عام كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ إجمالي المتوسطات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (193.5) وانحراف معياري إجمالي (45.57).

وللتأكد والتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية بحسب آراء أفراد مجتمع الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين معايير إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة في مملكة البحرين، كما هو موضح في الجدول رقم (29).

جدول (29)

معاملات ارتباط بيرسون بين محاور إدارة الجودة الشاملة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها

محاور إدارة الجودة الشاملة						المتغيرات		
التحسين المستمر	فرق العمل	التخطيط الاستراتيجي	تمكين العاملين	التركيز على المستفيد	التزام الإدارة العليا	مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة		
0.834 **	0.841 **	0.644 **	0.810 **	0.757 **	0.800 **			معامل الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01			قيمة الدلالة
2	1	6	3	5	4	الترتيب		
* معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية عند (0.05)						** معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية عند (0.01)		

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (29) ما يأتي:

- 1- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين معيار التزام الإدارة العليا ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وقد بلغت علاقة الارتباط بين المتغيرين (0.800)، وفي ضوء ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية "الصفيرية" الفرعية الأولى.
- 2- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين معيار التركيز على المستفيد ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وقد بلغت علاقة الارتباط بين المتغيرين (0.757)، وفي ضوء ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية "الصفيرية" الفرعية الثانية.
- 3- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين معيار تمكين العاملين ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وقد بلغت علاقة الارتباط بين المتغيرين (0.810)، وفي ضوء ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية "الصفيرية" الفرعية الثالثة.
- 4- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين معيار التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وقد بلغت علاقة الارتباط بين المتغيرين (0.644)، وفي ضوء ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية "الصفيرية" الفرعية الرابعة.

5- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين معيار فرق العمل ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وقد بلغت علاقة الارتباط بين المتغيرين (0.841)، وفي ضوء ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية "الصفيرية" الفرعية الخامسة.

6- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين معيار التحسين المستمر ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وقد بلغت علاقة الارتباط بين المتغيرين (0.834)، وفي ضوء ذلك سيتم رفض الفرضية العدمية "الصفيرية" الفرعية الخامسة.

إن تفسير علاقات الارتباط لمعاملات ارتباط "بيرسون" بين محاور إدارة الجودة الشاملة ومدى توافر وتطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة في مملكة البحرين، بأنها ذات دلالة إحصائية موجبة عند (0.01)، مما يعني هذا توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وأنها تقوم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل مرتفع لخمسة محاور، ويتضح أن أعلى قيم الارتباطات كانت بين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين محور (فرق العمل) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.841) مما يعني أن أكثر معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في المكتبات العامة هو العمل الجماعي وتكوين فرق العمل، ويليه محور (التحسين المستمر) فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.834)، ثم يليه محور (تمكين العاملين) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.810)، وجاء بعده محور (التزام الإدارة العليا) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.800)، ويليه محور (التركيز على المستفيد) بقيمة معامل ارتباط (0.757)، بينما كانت أقل معايير إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في المكتبات العامة بمملكة البحرين هو محور (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.644) وهو معامل ارتباط متوسط.

وبالتالي يمكن القول أن زيادة اهتمام المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة في مملكة البحرين بمعايير إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل والتحسين المستمر) سيساهم بشكل كبير في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً على ما تقدم تأكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية الست المنبثقة عنها، وهذا يعني: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في المكتبات العامة بمملكة البحرين).

## 2- نتائج التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة).

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية للأطروحة والفرضيات الفرعية السبع المنبثقة عنها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين والتي تعزى للعوامل الديموغرافية، وهي على النحو التالي:

### أ- الفرضية الفرعية الأولى

وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لعامل الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالمكتبات العامة (الذكور والإناث)، وذلك على كل محور من محاور (مبادئ) إدارة الجودة الشاملة، كما تم حساب الدرجة التائية (الاختبار التائي) للمجموعات المستقلة للتحقق من دلالة الفروق بين المجموعتين (ذكور - إناث) كما يوضحها الجدول رقم (30).

جدول (30)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث واختبار دلالة الفروق "التائي" لأرائهم فيما يتعلق بمحاور إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة

الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة ت	الإناث العدد = 48		الذكور العدد = 18		محاور إدارة الجودة الشاملة
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
دالة عند 0.05	0.025	2.291	10.740	46.04	8.535	52.50	التزام الإدارة العليا
غير دالة	0.467	0.732	6.334	33.43	5.302	34.66	التركيز على المستفيد
غير دالة	0.376	0.891	8.589	33.39	7.516	35.44	تمكين العاملين
غير دالة	0.970	0.037	5.459	21.33	5.278	21.27	التخطيط الاستراتيجي
غير دالة	0.169	1.391	6.2211	22.25	6.977	24.72	فرق العمل
غير دالة	0.164	1.407	9.418	32.81	6.647	36.22	التحسين المستمر
غير دالة	0.119	1.582	37.073	189.27	31.147	204.83	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (30) أن الفروق بين الموظفين الذكور والموظفات الإناث في الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها كانت فروقاً غير دالة إحصائياً، ما عدا محور (التزام الإدارة العليا) حيث كانت قيمة (ت) (0.025) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح الموظفين الذكور بمتوسط وقدره (52.50)، مما يعني أن الموظفين الذكور أكثر تأييداً من الموظفات الإناث فيما يتعلق بتطبيق المكتبات العامة لمحور (التزام الإدارة العليا)، أما باقي المحاور الخمسة فقد تقاربت آراء الموظفين الذكور مع آراء الموظفات الإناث، إذ تشير التحليلات الإحصائية إلى أن قيمة (ت) تراوحت ما بين (0.037 و 1.582)، وهي قيم لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (0.05) للمحاور التالية: التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل والتحسين المستمر للخدمات المكتبية؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير الجنس. ومن ثم يمكن القول: جاءت النتائج متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بالفروق التي تعزى إلى الجنس، وبالتالي سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.



ب- الفرضية الفرعية الثانية

وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير العمر.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة العاملين في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تم تطبيق اختبار التباين الأحادي "أنوفا" لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما هو موضح في الجدول رقم (31).

جدول (31)

متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	فئات العمر	محاور إدارة الجودة الشاملة
دالة عند 0.05	0.044	2.430	3	بين المجموعات	11.01	44.40	15	20 – 30	التزام الإدارة العليا
			62	داخل المجموعات	10.68	46.29	31	31 – 40	
			65	الإجمالي	7.63	51.40	10	41 – 50	
					9.46	54.00	10	أكثر من 51	
غير دالة	0.516	0.769	3	بين المجموعات	6.12	34.13	15	20 – 30	التركيز على المستفيد
			62	داخل المجموعات	6.36	32.65	31	31 – 40	
			65	الإجمالي	4.12	35.40	10	41 – 50	
					6.74	35.10	10	أكثر من 51	
غير دالة	0.383	1.036	3	بين المجموعات	8.37	35.27	15	20 – 30	تمكين العاملين
			62	داخل المجموعات	8.38	32.32	31	31 – 40	
			65	إجمالي	6.71	33.80	10	41 – 50	
					9.28	37.20	10	أكثر من 51	
غير دالة	0.131	1.946	3	بين المجموعات	4.83	20.93	15	20 – 30	التخطيط الاستراتيجي
			62	داخل المجموعات	5.67	20.55	31	31 – 40	
			65	الإجمالي	4.40	20.60	10	41 – 50	
					5.23	25.00	10	أكثر من 51	
غير دالة	0.125	1.990	3	بين المجموعات	6.80	22.47	15	20 – 30	فرق العمل
			62	داخل المجموعات	6.38	21.45	31	31 – 40	
			65	الإجمالي	3.30	24.30	10	41 – 50	
					7.61	26.80	10	أكثر من 51	

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	فئات العمر	محاور إدارة الجودة الشاملة
دالة عند 0.05	0.029	3.204	3	بين المجموعات	5.80	31.27	15	20 – 30	التحسين المستمر
			62	داخل المجموعات	9.47	31.81	31	31 – 40	
			65	الإجمالي	6.04	38.40	10	41 – 50	
					10.02	38.80	10	أكثر من 51	
دالة عند 0.05	0.036	2.515	3	بين المجموعات	31.83	188.47	15	20 – 30	الدرجة الكلية للجودة الشاملة
			62	داخل المجموعات	37.86	185.06	31	31 – 40	
			65	الإجمالي	23.56	203.90	10	41 – 50	
					37.92	216.90	10	أكثر من 51	

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة في محور (التزام الإدارة العليا) ذات دلالة إحصائية عند (0.05) لصالح الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة أيضاً، وبمتوسط قدره (54)، مما يعني أن الموظفين الأكبر عمراً هم الأكثر تأييداً من غيرهم فيما يتعلق بتطبيق المكتبات العامة لهذا المحور.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن الفروق بين الموظفين في محور (التحسين المستمر) ذات دلالة إحصائية عند (0.05) لصالح الموظفين من الفئة العمرية (41-50) وكذلك الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة أيضاً، وبمتوسط قدره (38.40 و 38.80 على التوالي)، مما يعني أن الموظفين الأكبر عمراً هم الأكثر تأييداً من غيرهم فيما يتعلق بتطبيق المكتبات العامة لهذا المحور.

كما نلاحظ أن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف أعمارهم في الدرجة الكلية للجودة الشاملة، كانت ذات دلالة إحصائية عند (0.05) لصالح الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة، مما يعني أن الموظفين الأكبر عمراً هم الأكثر تأييداً لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة عن بقية الفئات العمرية الأخرى.

أما باقي المحاور (التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي وفرق العمل) فقد تقاربت آراء أفراد مجتمع الدراسة ولم تظهر أي فروق بينهم ذات دلالة إحصائية.

وبالتالي يمكن القول أن النتائج جاءت مختلفة مع ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بالفروق حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى إلى متغير العمر، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير العمر.

### ج- الفرضية الفرعية الثالثة

وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "أنوفا" لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما يوضحها الجدول رقم (32).

جدول (32)

متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	محاور إدارة الجودة الشاملة
دالة عند 0.05	0.010	4.081	3	بين المجموعات	10.637	51.40	10	ثانوية عامة	التزام الإدارة
			62	داخل المجموعات	9.497	44.44	38	بكالوريوس	
			65	الإجمالي	10.313	54.76	13	دبلوم عال	
					9.823	48.00	5	ماجستير	
غير دالة	0.688	0.494	3	بين المجموعات	5.888	35.30	10	ثانوية عامة	التركيز على المستفيد
			62	داخل المجموعات	6.278	33.13	38	بكالوريوس	
			65	الإجمالي	5.974	33.76	13	دبلوم عال	
					5.683	35.60	5	ماجستير	
غير دالة	0.225	1.492	3	بين المجموعات	8.740	34.80	10	ثانوية عامة	تمكين العاملين
			62	داخل المجموعات	8.684	32.23	38	بكالوريوس	
			65	إجمالي	5.490	36.84	13	دبلوم عال	
					9.230	37.80	5	ماجستير	
غير دالة	0.196	1.612	3	بين المجموعات	5.274	24.60	10	ثانوية عامة	التخطيط الاستراتيجي
			62	داخل المجموعات	5.950	21.00	38	بكالوريوس	
			65	الإجمالي	3.269	20.23	13	دبلوم عال	
					3.535	20.00	5	ماجستير	
دالة عند 0.05	0.050	2.593	3	بين المجموعات	5.963	26.30	10	ثانوية عامة	فرق العمل
			62	داخل المجموعات	5.933	21.65	38	بكالوريوس	
			65	الإجمالي	6.944	25.30	13	دبلوم عال	
					7.436	19.60	5	ماجستير	

مستوى الدالة	قيمة الدالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	محاور إدارة الجودة الشاملة
دالة عند 0.05	0.035	3.054	3	بين المجموعات	9.982	40.10	10	ثانوية عامة	التحسين المستمر
			62	داخل المجموعات	8.834	31.50	38	بكالوريوس	
			65	الإجمالي	6.820	35.76	13	دبلوم عال	
					4.381	32.80	5	ماجستير	
دالة عند 0.05	0.032	2.571	3	بين المجموعات	38.583	212.50	10	ثانوية عامة	الدرجة الكلية للجودة الشاملة
			62	داخل المجموعات	37.064	183.97	38	بكالوريوس	
			65	الإجمالي	26.326	206.69	13	دبلوم عال	
					24.468	193.80	5	ماجستير	

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة في المحورين (فرق العمل والتحسين المستمر للخدمات المكتبية) ذات دلالة إحصائية عند (0.05) لصالح الموظفين الحاصلين على الثانوية العامة، وبمتوسط قدره (26.30 و 40.10 على التوالي)، مما يعني أن هذه الفئة من الموظفين هم الأكثر تأييداً فيما يتعلق بهذين المحورين عن غيرهم من الموظفين من ذوى المؤهلات الأخرى.

ويتضح أيضاً أن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة في محور (التزام الإدارة العليا) ذات دلالة إحصائية عند (0.05) لصالح الموظفين الحاصلين على دبلوم عال، مما يعني أن هذه الفئة من الموظفين هم الأكثر تأييداً من غيرهم فيما يتعلق بتطبيق المكتبات العامة لهذا المحور.

كما نلاحظ أن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم في الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة، كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، لصالح الموظفين الحاصلين على الثانوية العامة، مما يعني أن هذه الفئة من الموظفين هم الأكثر تأييداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة عن بقية الموظفين من ذوى المؤهلات الأخرى.

أما باقي المحاور (التركيز على المستفيد، تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي) فقد تقاربت آراء أفراد مجتمع الدراسة ولم تكن الفروق بينهم ذات دلالة إحصائية.

وبالتالي يمكن القول أن النتائج جاءت مختلفة مع ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بالفروق حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير المؤهل، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د- الفرضية الفرعية الرابعة

وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير التخصص.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات مجتمع أفراد الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "أنوفا" لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما يوضحها الجدول رقم (33).

جدول (33)

متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التخصص	محاور الجودة الشاملة
دالة عند 0.05	0.049	3.155	2	بين المجموعات	10.02	47.67	3	علم المكتبات	التزام الإدارة
			63	داخل المجموعات	8.87	58.80	5	مصادر التعلم والمعلومات	
			65	الإجمالي	10.29	46.86	58	أخرى	
غير دالة	0.964	0.037	2	بين المجموعات	4.00	33.00	3	علم المكتبات	التركيز على المستفيد
			63	داخل المجموعات	5.08	33.40	5	مصادر التعلم والمعلومات	
			65	الإجمالي	6.28	33.84	58	أخرى	
غير دالة	0.969	0.031	2	بين المجموعات	6.66	34.67	3	علم المكتبات	تمكين العاملين
			63	داخل المجموعات	6.69	33.20	5	مصادر التعلم والمعلومات	
			65	إجمالي	8.60	33.98	58	أخرى	
غير دالة	0.534	0.633	2	بين المجموعات	3.79	24.67	3	علم المكتبات	التخطيط الاستراتيجي
			63	داخل المجموعات	4.45	20.60	5	مصادر التعلم والمعلومات	
			65	الإجمالي	5.51	21.21	58	أخرى	
غير دالة	0.759	0.277	2	بين المجموعات	2.00	24.00	3	علم المكتبات	فرق العمل
			63	داخل المجموعات	6.76	24.80	5	مصادر التعلم والمعلومات	
			65	الإجمالي	6.64	22.71	58	أخرى	
غير دالة	0.444	0.823	2	بين المجموعات	6.24	36.00	3	علم المكتبات	التحسين المستمر
			63	داخل المجموعات	3.35	38.20	5	مصادر التعلم والمعلومات	
			65	الإجمالي	9.20	33.24	58	أخرى	
غير دالة	0.571	0.566	2	بين المجموعات	27.06	200.00	3	علم المكتبات	الدرجة الكلية للجودة الشاملة
			63	داخل المجموعات	18.72	209.00	5	مصادر التعلم والمعلومات	
			65	الإجمالي	37.44	191.84	58	أخرى	

بالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين تعزى لمتغير التخصص، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح الموظفين المتخصصين في (مصادر التعلم والمعلومات) بمتوسط وقدره (58.80)، مما يعني أن هؤلاء الموظفين هم الأكثر تأييداً عن باقي الموظفين ذوي التخصصات الأخرى فيما يتعلق بتطبيق المكتبات العامة لمحور (التزام الإدارة العليا)، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للمحاور الأخرى (التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل والتحسين المستمر) لتقارب آراء الموظفين حولها مع اختلاف تخصصاتهم.

وبالتالي يمكن القول: أن النتائج جاءت متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بالفروق حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة تعزى لمتغير التخصص، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

#### هـ- الفرضية الفرعية الخامسة

وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير الخبرة.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "أنوفا" لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما يوضحها الجدول رقم (34).

جدول (34)

متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	محاور الجودة الشاملة
دالة عند 0.05	0.010	3.626	3	بين المجموعات	10.48	47.86	29	1 - 5 سنوات	التزام الإدارة
			62	داخل المجموعات	7.29	43.52	21	6 - 10 سنوات	
			65	الإجمالي	13.91	48.00	5	11 - 15 سنوات	
					11.04	55.73	11	أكثر من 16 سنة	
دالة عند 0.05	0.035	3.041	3	بين المجموعات	5.72	34.90	29	1 - 5 سنوات	التركيز على المستفيد
			62	داخل المجموعات	5.10	30.81	21	6 - 10 سنوات	
			65	الإجمالي	7.77	33.60	5	11 - 15 سنوات	
					6.35	36.55	11	أكثر من 16 سنة	
دالة غير	0.482	0.830	3	بين المجموعات	8.91	34.31	29	1 - 5 سنوات	تمكين العاملين
			62	داخل المجموعات	6.52	33.24	21	6 - 10 سنوات	
			65	إجمالي	13.07	29.60	5	11 - 15 سنوات	
					7.45	36.36	11	أكثر من 16 سنة	
دالة غير	0.213	1.539	3	بين المجموعات	4.93	21.28	29	1 - 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
			62	داخل المجموعات	4.19	19.95	21	6 - 10 سنوات	
			65	الإجمالي	9.97	21.00	5	11 - 15 سنوات	
					5.62	24.18	11	أكثر من 16 سنة	
دالة غير	0.128	1.970	3	بين المجموعات	7.17	23.76	29	1 - 5 سنوات	فرق العمل
			62	داخل المجموعات	4.43	20.57	21	6 - 10 سنوات	
			65	الإجمالي	9.10	21.60	5	11 - 15 سنوات	
					5.71	25.82	11	أكثر من 16 سنة	
دالة غير	0.077	2.390	3	بين المجموعات	8.10	35.31	29	1 - 5 سنوات	التحسين المستمر
			62	داخل المجموعات	8.10	30.24	21	6 - 10 سنوات	
			65	الإجمالي	13.75	31.00	5	11 - 15 سنوات	
					8.02	37.55	11	أكثر من 16 سنة	
دالة عند 0.05	0.029	3.205	3	بين المجموعات	34.92	197.41	29	1 - 5 سنوات	الدرجة الكلية للجودة الشاملة
			62	داخل المجموعات	24.38	178.33	21	6 - 10 سنوات	
			65	الإجمالي	65.11	184.80	5	11 - 15 سنوات	
					31.55	216.18	11	أكثر من 16 سنة	

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً بين أفراد مجتمع الدراسة في المحورين (التزام الإدارة العليا والتركيز على المستفيد) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، لصالح الموظفين الأكثر خبرة (أكثر من 16 سنة) بمتوسط وقدره (55.73)، مما يعني أن هذه الفئة من الموظفين هم الأكثر تأييداً من غيرهم من الموظفين ذوي الخبرة الأقل فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة لهذين المحورين.

كما يتضح من الجدول أيضاً أنه توجد فروق بين أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، لصالح الموظفين الأكثر خبرة (أكثر من 16 سنة)، مما يعني أن هذه الفئة من الموظفين هم الأكثر تأييداً لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين عن بقية الموظفين من ذوي سنوات الخبرة الأقل.

أما باقي المحاور (تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل والتحسين المستمر) فقد تقاربت آراء أفراد مجتمع الدراسة، ولم تكن الفروق بينهم ذات دلالة إحصائية.

وبالتالي يمكن القول أن النتائج جاءت مختلفة مع ما نصت عليه الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بالفروق حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبناءً عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

و- الفرضية الفرعية السادسة

وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "أنوفا" لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما يوضحها الجدول رقم (35).



جدول (35)

متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي	محاور الجودة الشاملة
غير دالة	0.589	0.709	3	بين المجموعات	5.81	49.56	9	رئيس	التزام الإدارة
			62	داخل المجموعات	12.65	50.58	12	مشرف	
			65	الإجمالي	11.62	45.55	31	أمين مكبة	
					6.77	50.33	6	اختصاصي	
					9.10	48.50	8	أخرى	
غير دالة	0.400	1.029	4	بين المجموعات	6.31	34.56	9	رئيس	التركيز على المستفيد
			61	داخل المجموعات	6.63	34.17	12	مشرف	
			65	الإجمالي	6.23	32.45	31	أمين مكبة	
					4.89	37.50	6	اختصاصي	
					4.57	34.63	8	أخرى	
غير دالة	0.275	1.313	4	بين المجموعات	7.39	35.89	9	رئيس	تمكين العاملين
			61	داخل المجموعات	9.11	35.33	12	مشرف	
			65	الإجمالي	8.57	32.55	31	أمين مكبة	
					7.20	39.33	6	اختصاصي	
					6.71	31.13	8	أخرى	
غير دالة	0.385	1.058	4	بين المجموعات	5.25	24.56	9	رئيس	التخطيط الاستراتيجي
			61	داخل المجموعات	4.85	20.42	12	مشرف	
			65	الإجمالي	6.21	20.77	31	أمين مكبة	
					3.01	20.33	6	اختصاصي	
					3.23	21.88	8	أخرى	
غير دالة	0.158	1.717	4	بين المجموعات	5.91	22.78	9	رئيس	فرق العمل
			61	داخل المجموعات	5.57	22.58	12	مشرف	
			65	الإجمالي	7.09	21.39	31	أمين مكبة	
					5.72	26.67	6	اختصاصي	
					4.74	26.75	8	أخرى	
غير دالة	0.269	1.330	4	بين المجموعات	9.46	36.78	9	رئيس	التحسين المستمر
			61	داخل المجموعات	8.41	35.58	12	مشرف	
			65	الإجمالي	9.74	31.13	31	أمين مكبة	
					4.83	35.83	6	اختصاصي	
					5.46	36.13	8	أخرى	

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي	محاور الجودة الشاملة
غير دالة	0.324	1.191	4	بين المجموعات	32.09	204.11	9	رئيس	الدرجة الكلية للجودة الشاملة
			61	داخل المجموعات	35.11	198.67	12	مشرف	
			65	الإجمالي	40.97	183.84	31	أمين مكتبة	
					22.49	210.00	6	اختصاصي	
					22.28	199.00	8	أخرى	

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين تعزي لمتغير المستوى الوظيفي، يُلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة الإحصائية، مما يعنى تقارب آراء أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية حول معايير إدارة الجودة الشاملة.

وبالتالي يمكن القول: أن النتائج جاءت متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بالفروق حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة تعزي لمتغير المستوى الوظيفي، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

#### ز - الفرضية الفرعية السابعة

وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين تعزي لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي "أنوفا" لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما يوضحها الجدول رقم (36).

جدول (36)

متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الدورات التدريبية	محاور الجودة الشاملة
دالة عند 0.05	0.04	3.452	3	بين المجموعات	10.637	51.40	10	دورة واحدة	التزام الإدارة
			62	داخل المجموعات	10.321	47.83	4	دورتان	
			65	الإجمالي	7.94	49.42	7	ثلاث دورات فأكثر	
					9.143	37.76	45	لم أشارك مطلقاً	
غير دالة	0.689	0.496	3	بين المجموعات	5.888	35.30	10	دورة واحدة	التركيز على المستفيد
			62	داخل المجموعات	4.811	34.30	4	دورتان	
			65	الإجمالي	9.46	36.07	7	ثلاث دورات فأكثر	
					9.20	33.24	45	لم أشارك مطلقاً	
غير دالة	0.231	1.493	3	بين المجموعات	8.740	34.80	10	دورة واحدة	تمكين العاملين
			62	داخل المجموعات	7.945	36.23	4	دورتان	
			65	إجمالي	6.96	35.23	7	ثلاث دورات فأكثر	
					6.28	33.13	45	لم أشارك مطلقاً	
غير دالة	0.762	0.287	3	بين المجموعات	5.274	24.60	10	دورة واحدة	التخطيط الاستراتيجي
			62	داخل المجموعات	3.662	22.34	4	دورتان	
			65	الإجمالي	3.12	21.10	7	ثلاث دورات فأكثر	
					5.51	21.21	45	لم أشارك مطلقاً	
غير دالة	0.218	1.541	3	بين المجموعات	5.963	26.30	10	دورة واحدة	فرق العمل
			62	داخل المجموعات	4.718	21.80	4	دورتان	
			65	الإجمالي	5.23	26.71	7	ثلاث دورات فأكثر	
					5.94	21.65	45	لم أشارك مطلقاً	
دالة عند 0.05	0.031	3.212	3	بين المجموعات	9.982	40.10	10	دورة واحدة	التحسين المستمر
			62	داخل المجموعات	5.310	34.40	4	دورتان	
			65	الإجمالي	5.145	35.98	7	ثلاث دورات فأكثر	
					8.681	32.23	45	لم أشارك مطلقاً	
غير دالة	0.598	0.667	3	بين المجموعات	46.484	212.5	10	دورة واحدة	الدرجة الكلية للجودة الشاملة
			62	داخل المجموعات	36.77	196.9	4	دورتان	
			65	الإجمالي	37.855	204.51	7	ثلاث دورات فأكثر	
					44.754	179.22	45	لم أشارك مطلقاً	

بالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في المحورين: (التزام الإدارة العليا) و(التحسين المستمر للخدمات المكتبية) لصالح الموظفين الحاصلين على دورة واحدة، وبمتوسط قدره (51.4 و 40.1 على التوالي)، مما يعنى أن هذه الفئة من الموظفين هم الأكثر تأييداً فيما يتعلق بهذين المحورين عن غيرهم من الموظفين وعدد الدورات المشاركين فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للمحاور الأخرى (التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل) لتقارب آراء الموظفين حولها مع اختلاف عدد الدورات التدريبية الحاصلين عليها.

وبالتالي يمكن القول: أن النتائج جاءت متفقة مع ما نصت عليه الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بالفروق حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة تعزى لمتغير التخصص، وعليه يتم قبول هذه الفرضية.

فيما يتعلق بالإجابة على السؤالين المفتوحين بالاستبانة وفحواهما: ما أهم المعوقات والمقترحات التي يراها أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة (مراكز مصادر المعرفة) بمملكة البحرين؟

شارك في الإجابة على السؤالين المفتوحين (44) فرداً من مجموع مجتمع أفراد الدراسة والبالغ (66) فرداً أي بنسبة (66.7%)، وقد جاءت الإجابات على السؤالين على النحو التالي:

1- اذكر أهم المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة (مراكز مصادر المعرفة)؟

وقد جاءت الإجابات بالترتيب من الأعلى إلى الأقل بحسب النسبة المئوية كالتالي:

أ- عدم توفر الدورات التدريبية في مجالي الجودة الشاملة وعلوم المكتبات (68%).

ب- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال علوم المكتبات والمعلومات (52%).

ج- ساعات العمل المفروضة ليوم السبت وهو يوم إجازة رسمية في المملكة، وعدم تعويض العاملين بيوم آخر أو التعويض المادي (48%).

د- عدم امتلاك القيادات الإدارية مهارات إدارة التغيير واتخاذ القرار (43%).

هـ- عدم توفير الميزانية الكافية لمراكز مصادر المعرفة (34%).

و- غياب الوعي عند العاملين بثقافة إدارة الجودة الشاملة (25%).

ز- عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء (20%).

ح- مقاومة التغيير والتحسين من قبل الموظفين العاملين بالمكتبات العامة (18%).

2- اذكر أهم المقترحات المدعمة لوجهة نظرك والتي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة (مراكز مصادر المعرفة)؟

وقد جاءت الإجابات بالترتيب من الأعلى إلى الأقل بحسب النسبة المئوية كالتالي:

أ- تنظيم الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والمكتبات لتطوير كفاءة الموظفين (64%).

ب- تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين المتميزين وفق أسس واضحة ومحددة، مع الإعلان عن الحاصلين عليها سنوياً ليكونوا قدوة للآخرين (56%).

ج- زيادة الوعي بثقافة إدارة الجودة الشاملة ونشر هذه الثقافة بين الموظفين (45%).

د- توفير وخلق بيئة عمل مناسبة وتحسين جودة الأداء (39%).

هـ- إلغاء العمل يوم السبت أو التعويض المادي المناسب عنه (36%).

و- وضع رؤية ورسالة للمكتبات العامة (29.5%).

ز- إجراء مسح يستهدف احتياجات المستفيدين من الخدمات المكتبية والمعلوماتية (23%).

ح- الشراكة المستمرة بين الإدارة والموظفين القائمة على تفويض السلطة (16%).

جاءت نتائج الإجابة على هذين السؤالين من قبل أفراد مجتمع الدراسة انعكاساً طبيعياً لاستجاباتهم بشكل عام على أداة الدراسة "الاستبانة" وتتوافق معها، وتأتي في إطار التأكيد عليها لأهميتها وأهمية ثقافة الجودة الشاملة كما يرونها.

إن التغلب على المعوقات والسلبيات التي من شأنها تعيق الأخذ بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها التطبيق الفاعل، والذي يغرس ثقافة الجودة والتغيير والتحسين في المكتبات العامة بمملكة البحرين من أهم الدوافع والأهداف التي تجعل تبني هذا المفهوم للتحسين والتطوير لمنظومة العمل المكتبي.

## المطلب الرابع: النتائج والمقترحات

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والمقترحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على "الاستبانة"، وهنا عرض لأهم النتائج بجانب مجموعة من المقترحات التي أقدمها، وهي على النحو التالي:

### 1- النتائج

يمكن تقسيم النتائج إلى ثلاثة أقسام، كالتالي:

#### أ- النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية

أظهرت النتائج، ما يلي:

- 1- أن فئة المسمى (المستوى) الوظيفي الشائعة بين أفراد مجتمع الدراسة هي: أمين مكتبة، إذ مثلوا ما نسبته (47%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.
- 2- أن عدد أفراد مجتمع الدراسة من الإناث أعلى من الذكور، إذ مثلوا ما نسبته (72.73%) من الإجمالي.
- 3- الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد مجتمع الدراسة هي: الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة)، إذ مثلوا ما نسبته (46.97%) من الإجمالي.
- 4- أن عدد سنوات الخبرة الشائع في مجال العمل بالمكتبات العامة بين أفراد مجتمع الدراسة هو (1 - 5) سنوات، إذ مثلوا ما نسبته (43.94%) من الإجمالي.
- 5- أن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد مجتمع الدراسة هو: المؤهل (البكالوريوس)، إذ مثل أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على هذا المؤهل نسبة (57.58%) من الإجمالي.
- 6- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الحاصلين على مؤهلات ليست ذات صلة بعلوم المكتبات والمعلومات، إذ مثلوا ما نسبته (88%) من الإجمالي.
- 7- أن هناك نسبة (68.2%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة لم يلتحقوا على الإطلاق بأي دورة تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، بينما التحق الباقي ونسبتهم (31.8%) بعدد من الدورات في مجال الجودة الشاملة بشكل عام.

## ب- النتائج المتعلقة بتوافر وتطبيق مبادئ ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة

أظهرت النتائج، ما يلي:

1- توافر متطلبات ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمبادئ (المحاور) الستة في العمل الإداري والمهني في المكتبات العامة بمملكة البحرين بدرجة عامة متوسطة، ولكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم والمساندة لتعزيزها.

2- إن إمكانية تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين كانت بدرجة تطبيق متوسطة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لمبدأ التركيز على المستفيد بمتوسط حسابي وقدره (3.38)، يليه مبدأ التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي وقدره (2.98)، ثم يليه مبدأ فرق العمل بمتوسط حسابي وقدره (2.86)، يليه مبدأ تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم بمتوسط حسابي وقدره (2.82)، وبعده مبدأ التحسين المستمر للخدمات المكتبية بمتوسط حسابي وقدره (2.81)، وأخيراً مبدأ التخطيط الاستراتيجي كأقل مستوى تطبيق بمتوسط حسابي وقدره (2.66).

3- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مبادئ (محاور) إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، تمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل، التحسين المستمر للخدمات المكتبية) ومدى تطبيقها في المكتبات العامة بمملكة البحرين.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.515 ، 2.571 ، 3.205) على التوالي، وهي قيم عالية أعلى من القيم الجدولية.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، التخصص، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية)، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لمتغير الجنس ما بين (0.037 - 1.582) وهي قيم لم تتجاوز القيمة الجدولية، في حين بلغت قيمة (ف) المحسوبة لبقية المتغيرات (0.566، 1.191، 0.667) على التوالي.

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتوافر وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشراتها في المكتبات العامة بمملكة البحرين.



7- هناك نوعاً ما التزام بالتوجهات الاستراتيجية لتحسين مستوى الخدمات المكتبية، والعمل على صياغة الأهداف بوضوح.

8- وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة نحو التركيز على المستفيد وخدمته من خلال العمل على تلبية احتياجاته ورغباته وبالتالي تحقيق رضاه.

9- وجود التزام من قبل الإدارة العليا لتحسين مستوى جودة الخدمات المكتبية التي تقدمها للمستفيدين مما يحقق الرضا عند المستفيدين والعاملين في آن واحد؛ وذلك على اعتبار أن التحسين المستمر للخدمات المكتبية هدف دائم لإدارة المكتبات العامة.

10- تبين الاهتمام بفرق العمل من خلال تطبيق مفاهيم العمل الجماعي مع الحاجة إلى زيادة التدريب على أساليب العمل الجماعي.

11- أتضح أن التحسين المستمر للخدمات المكتبية هدف دائم لإدارة المكتبات العامة.

12- أتضح أن الموظفين بالمكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة يتحلون باللباقة وحسن المعاملة والاحترام عند تعاملهم مع المستفيدين.

13- أتضح أن الاستجابة لمطالب واستفسارات المستفيدين تتم بسرعة وكفاءة، إذ تحظى خدمة المستفيدين بأولوية لدى جميع العاملين.

14- تبين وجود نظام اتصالات فاعل نوعاً ما يتيح سهولة وصول التعليمات والمعلومات ما بين إدارة المكتبات والمراكز التي تشرف عليها.

**ج- النتائج الخاصة بالمعوقات والصعوبات المتعلقة بإمكانية تطبيق مبادئ ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين**

أظهرت النتائج، ما يلي:

1- وجود قصور في الفهم لثقافة إدارة الجودة الشاملة بين أفراد مجتمع الدراسة مما انعكس ذلك على إجاباتهم وزاد في اختلاف آرائهم تجاه مدى توافر متطلبات تطبيقها.

2- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بمحور التزام الإدارة العليا، والتي تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، ومن أبرزها على التوالي: ضعف التزام الإدارة بأن تكون الجودة الشاملة أساس العمل لدى العاملين - ضعف اختيار القيادات الفاعلة والمؤهلة في مجال المكتبات العامة - تدني نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية - قلة تنظيم الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين الوظيفية . عدم عرض الرؤية والرسالة للإدارة بشكل واضح على كل العاملين.

3- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بمحور التركيز على المستفيد، والتي تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، ومن أبرزها على التوالي: تدني مستوى دراسة إدارة المكتبات العامة لحاجات ورغبات ومتطلبات المستفيدين بشكل مستمر - ضعف الاهتمام بقياس رضا المستفيدين عن برامج المكتبات العامة وخدماتها باستخدام أدوات قياس مختلفة - ضعف توظيف نتائج قياس رضا المستفيدين لتحسين وتطوير الخدمات.

4- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بمحور تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم، والتي تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، ومن أبرزها على التوالي: ضعف التوافق بين المهام الوظيفية الفعلية والوصف الوظيفي للموظفين - تدني مستوى تشجيع العاملين على التطور الذاتي من خلال البرامج التدريبية والدراسة الأكاديمية - ضعف الاحتفاء بإنجازات الموظفين ونشرها - قصور في نظام منح المكافآت والحوافز لمن يحقق إنجازاً في العمل.

5- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي، والتي تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، ومن أبرزها على التوالي: تدني وضعف مستوى نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين - ضعف توافق وبناء الخطة الاستراتيجية للإدارة بحسب معايير الجودة الشاملة وأولويات العمل - ضعف معايير قياس وتقييم الخطط التشغيلية للمكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة - عدم توافر رسالة واضحة ومحددة ومكتوبة تعبر عن رؤية الإدارة وأهدافها - عدم وجود رؤية واضحة ومحددة للمراكز ومتوافقة مع رؤية إدارة المكتبات العامة.

6- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بمحور فرق العمل، والتي تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، ومن أبرزها على التوالي: ضعف الإلمام بأساليب ومهارات العمل الجماعي - قلة اجتماعات فرق العمل لمناقشة العمل ووضع الحلول المناسبة - تدني مستوى دعم الأداء الفردي وما يحققه من إنجاز لرفع أداء الفريق - ضعف وقصور في مراجعة أداء فرق العمل وتقديمها.

7- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بمحور التحسين المستمر للخدمات المكتبية، والتي تعيق من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، ومن أبرزها على التوالي: ضعف بناء ثقافة التغيير والتحسين لدى العاملين - عدم توافر معايير موضوعية مقننة لقياس جودة أداء العمليات الإدارية والخدمات المكتبية - نقص في قواعد البيانات والمعلومات لمتابعة متطلبات واحتياجات المستفيدين - ضعف وتدني مستوى مؤشرات ومعايير الأداء - عدم الاعتماد على الأساليب والأدوات العلمية لتحسين الجودة بشكل عام في منظومة العمل المكتبي.

8- بشكل عام تتعدد الصعوبات التي تواجه المكتبات العامة في مملكة البحرين والتي تعيق من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل في غياب الرؤية والرسالة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وكذلك ضعف العلاقات الإنسانية في التنظيم المكتبي وضعف الثقافة التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم استنتج أن الإجابة عن تساؤلات الأطروحة قد وضحت وتحققت من خلال النتائج التي توصلت إليها، وبالنظر إلى التساؤل الرئيس للأطروحة، والذي ينص على: ما مدى إمكانية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، وما الصعوبات التي يتوقع أن تواجهها المكتبات العامة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؟ وما تفرع عنه من تساؤلات فرعية، وهي:

ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين؟

ما المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين من وجهة نظر العاملين بها؟

ما مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين؟

ما الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة في مملكة البحرين؟

فقد أكدت النتائج على تعدد وتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين، وتتمثل في المبادئ (المحاور) الستة وما حوته من مؤشرات ومتطلبات كأساليب ومهارات متى ما طبقت وأخذ بها فإنها تشكل في مجملها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح متى ما عزف وتخلى النظام الإداري والوظيفي عنها تصبح معوقات وصعوبات في وجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري يهدف إلى التحسين والتطوير وتحقيق الرضا عند المستفيدين.

## 2- المقترحات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يمكن استخلاص عدد من المقترحات، والتي أمل أن يكون لها دور فاعل وإيجابي في إيجاد بيئة مناسبة للتطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها:

أ- أن تقوم إدارة المكتبات العامة بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه كنظام إداري لضمان تحقيق جودة العمل والخدمات ورفع مستوى الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقديم خدمات خالية من العيوب والأخطاء ويعمل على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة.

ب- إنشاء قسم مختص بالإدارة يكون مسئولاً عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج- تفعيل دور القيادات من المستوى الثاني في تشخيص مشكلات العمل، والعمل على حلها من خلال المراكز أو الأقسام المختلفة.

د- استناد عملية اختيار القيادات والكفاءات الإدارية على أسس مهنية وموضوعية وعدم الأخذ بالأقدمية، ووجود صلة بين المؤهل العلمي والمهام الموكلة إليهم كمعيار للاختيار، إذ إن نجاح وفاعلية المكتبة العامة لا يكون إلا بالحصول على الكفاءات العلمية المتخصصة والمؤهلة والتمكنة، ولديها الولاء والقدرة على التعامل مع المستفيدين.

هـ- تحديد الوصف الوظيفي وأدوار العاملين في تقديم الخدمات والأنشطة والبرامج المكتبية بوضوح وتوازن ومصداقية، فهي خطوة ومطلب هام في بيئة العمل للمكتبات العامة لتحسين وتطوير مستوى جودة العمليات والخدمات والبرامج.

و- إنشاء نظام للمعلومات يعمل على تزويد إدارة المكتبات العامة والعاملين بالبيانات والمعلومات المتعلقة برصد الأداء الفعلي للخدمات المكتبية ونتائجه، وكذلك رغبات واحتياجات المستفيدين وآرائهم نحو تقييم مستوى الخدمات ومقترحات تطويرها.

ز- تفعيل قنوات الاتصال التنظيمي بالمكتبات العامة ونهج سياسة وآلية واضحة لتحقيق التواصل والتنسيق بين القيادة وجميع العاملين.

ح- توفير المزايا والحوافز للعمل في مجال المكتبات والمعلومات واستقطاب وتشغيل وتنمية كوادر متميزة قادرة على التنفيذ الفعال لأهداف المكتبات العامة وتحقيقها، مع توفير قدر من الحرية في الأداء بالنسبة للخدمات وتفويض السلطة في إطار المعايير والمواصفات الخاصة بجودة الخدمة.

ط- تأهيل العاملين من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية تساهم في تحسين ممارساتهم في مجال المكتبات والمعلومات وبما يتناسب مع متطلبات العمل.

ي- تصميم وإعداد وتنفيذ برامج للتعليم المستمر للعاملين بالمكتبات العامة والمراكز لرفع معدل الأداء المهني وإكسابهم الخبرات اللازمة، وتعريفهم بأدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة وكيفية الاستفادة منها في رفع جودة أدائهم المهني، وكذلك بالنظم والإجراءات التي تضمن سير العمل بالكفاءة والإنتاجية المطلوبة.

ك- العمل على تحفيز وتشجيع الموظفين على تحسين وتطوير الخدمات المكتبية بما يساعد في تحسين صورة المكتبات ومراكز مصادر المعرفة في المجتمع.

ل- تحديد دور الخدمة المكتبية وفقاً لمبادئ ومعايير جودة الخدمة ومستواها بفاعلية لتحديد التوقعات الرئيسة للمستفيدين من هذه الخدمات، مما يساعد على التميز في الخدمات المقدمة للمستفيدين وتكون بجودة عالية ولها قيمة كبيرة في نظر المستفيدين.

م- تشجيع العاملين على فاعلية الاستجابة للمستفيدين وتزويدهم بالأدوات والمهارات التي تساعدهم وتمكنهم من القيام بذلك الدور.

ن- وضع معايير لقياس الجودة والالتزام بها.

س- الاهتمام بتشجيع العمل الجماعي وبناء فرق العمل، والحرص عليه بدلاً من الأعمال الفردية التي تؤدي إلى التنافس الفردي والانشغال بالصراعات الداخلية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين وتحسين مناخ العمل، إذ إن روح الجماعة في مجال العمل تنمي لديهم الولاء والانتماء لهذه المهنة والشعور بالفخر والاعتزاز.

ع- تفعيل دور الرقابة الإدارية الموضوعية والشفافة بما يتوافق مع أساليب الجودة الشاملة.

ف- تنفيذ الدراسات المسحية والتشخيصية لواقع احتياجات المجتمع المحلي ورغباته وتوقعاته من المكتبة؛ لتتمكن من تحديث خدماتها باستمرار أو استحداث خدمات جديدة وتحقيق الرضا عند المستفيدين.

ص- ترسيخ وبناء الاتجاهات الايجابية في الثقافة التنظيمية للمكتبات العامة، وذلك بتقديم الخدمات المكتبية بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وقياس مستويات الخطأ لعلاجها ووضع الحلول الجذرية الكفيلة بإنهاء المشاكل والعقبات بصورة عملية لترسيخ شهرة وسمعة للمكتبة العامة كمؤسسة تقدم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة في المجتمع.

ق- إعطاء الأولوية لاحتياجات ورغبات المستفيدين وإشعارهم بأنهم محط الاهتمام والرعاية والثقة، وتوفير كافة التسهيلات المادية للمستفيدين من أجهزة ومعدات وأدوات ومواد مطبوعة وغير مطبوعة، والوفاء بها يساعد إدارة المكتبات بشكل كبير في تحديد الجوانب الرئيسة في عملية التطوير والتحسين.

ر- تبادل الخبرات مع المكتبات الأخرى في مجال إدارة الجودة الشاملة والخدمات المكتبية.

ش- العمل على تذليل العقبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، وضع أهداف محددة بمدد زمنية قابلة للتطبيق مع الاهتمام بوضع آليات التطبيق لتحقيق هذه الأهداف وتنفيذها.

ت- تفتح هذه الأطروحة المجال لمزيد من البحوث والدراسات حول فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بشكل عام.

وأخيراً، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الأطروحة: فإن السير في طريق التحسين والتطوير يستدعي وجود جهة رقابية وإرشادية وتوجيهية، تراقب المدخلات والخدمات والقائمين عليها، وتدريب العاملين وتوهمهم لتنوع مؤهلاتهم وتخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم، وتطور مهاراتهم باستمرار، وتتابع التحديث والتطوير للأجهزة والآلات والأدوات والبرمجيات بل والخدمات بما يحقق الوفاء برغبات ومتطلبات واحتياجات المستفيدين ورضاهم.

وبناءً على ما تقدم أضع هذا التصور المقترح، وهو: إنشاء قسم لإدارة الجودة في إدارة المكتبات العامة، أو، تعديل مسمى قسم تطوير الخدمات على الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبات العامة إلى قسم الجودة والتطوير؛ ليتولى تحقيق الهدف المنشود بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نظراً للتحديات التي تواجهها المكتبات العامة بمملكة البحرين.

إذ ينطلق هذا المقترح من هذه المنطلقات اللازمة لتحسين وتطوير المكتبات العامة بمملكة البحرين في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

1- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية إن هناك معوقات وقصوراً في منظومة العمل المكتبي بصورة عامة، وأن هناك حاجة لتحسين وتطوير العديد من الجوانب.

2- لا يوجد تقييم للمكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة من جهة محايدة كهيئة ضمان جودة التعليم والتدريب.

3- أهمية تطوير استراتيجيات المكتبات العامة لتلبية الاحتياجات المعرفية والثقافية والتعليمية المختلفة للمستفيدين والمجتمع ككل.

4- أهمية تعزيز برامج رفع الكفاءة المهنية للعاملين ومتابعة انتقال أثرها على الأداء الوظيفي والمهني والخدمات المكتبية.

إن إنشاء هذا القسم في إدارة المكتبات العامة سوف يحقق الهدف المنشود، ويتضمن المقترح الخطوات التالية:

## 1- تحديد رسالة ورؤية وقيم لإدارة المكتبات العامة

- أ- **تحديد رؤية واضحة:** يكون ذلك بالتخطيط المستتير والواعي القائم على أسس ومبادئ واضحة، ومعرفة تامة بالإمكانات البشرية والفنية، على أن تشتق الرؤية من رؤية وزارة التربية والتعليم، وأن تكون واضحة ومعلنة للجميع.
- ب- **تحديد الرسالة:** تحدد الرسالة الخاصة بإدارة المكتبات العامة وفقاً للخدمات والأنشطة التي تضطلع بها والمهام الموكلة إليها بكل موضوعية وتكون واضحة ومعلنة للجميع.
- ج- **تحديد القيم:** لا بد من تحديد القيم الخاصة بالعمل في إدارة المكتبات العامة للالتزام بها مع خلق ثقافة تنظيمية تحدد فيها واجبات ومهام كل موظف عامل بالمكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة ويلتزم بها، مع نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

## 2- تحديد الأهداف: وتتمثل في:

### أ- الهدف العام

تحسين وتطوير أداء المكتبات العامة - مراكز مصادر المعرفة - في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة المتوافقة مع المكتبات العامة لضمان تحقيق جودة العمل والخدمات والميزة التنافسية.

### ب- الأهداف الخاصة

تتلخص الأهداف الخاصة بالقسم في النقاط التالية:

- 1- مراقبة تطبيق أهداف المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بوسائل مقننة.
- 2- وضع معايير وأنظمة داخلية للجودة الشاملة، يتم في ضوءها التأكد من سلامة التطبيق والأخذ بمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تقديم المعونة والمشورة والمساندة للعاملين في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة من إداريين وأمناء مكتبات وفنيين لرفع مستوى الإنجاز.
- 4- تحسين وتطوير العمل والأداء التشغيلي والخدمات المكتبية وزيادة فاعليتها.
- 5- تحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين عن بيئة العمل والخدمات المكتبية المقدمة.
- 6- قياس حاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين بطرق علمية وبشكل مستمر والاهتمام بها والاستجابة لها بسرعة وكفاءة.
- 7- التقييم الدوري لمستوى تطبيق التحسين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات.

8- زيادة فاعلية القيادة والإدارة.

9- دعم عملية تدريب الموظفين وتطويرهم الشخصي في مجال المكتبات والمعلومات.

10- إيجاد شراكة فاعلة بين المكتبات العامة ومؤسسات المجتمع المحلي.

### 3- متطلبات قسم الجودة والتطوير

يتطلب إنشاء هذا القسم في المكتبات العامة، ما يأتي:

أ- اقتناع جميع العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- الاعتراف بجهود جميع العاملين وتعزيزها باستمرار.

ج- إشعار العاملين بالأمان الوظيفي؛ تمهيداً لتحفيزهم.

د- بناء جسور الثقة والألفة بين الإدارة والعاملين مختلف الأقسام والمواقع.

هـ- الابتعاد عن أساليب المحاباة بين العاملين.

و- المعرفة التامة بمطالب واحتياجات المستفيدين.

### 4- مهام وواجبات القسم

في إطار أهداف إدارة الجودة الشاملة، تتلخص المهام والواجبات في النقاط التالية:

أ- وضع معايير للجودة الشاملة لكل قسم، وفق مهامه وواجباته.

ب- وضع معايير ومقاييس للخدمات التي تقدمها إدارة المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة.

ج- وضع معايير لقياس قدرات العاملين وكفاءتهم وتصنيفها.

د- ترشيح العاملين المجتهدين بناء على إنجازاتهم الفعلية في العمل للحوافز والمكافآت، وفق نظام واضح وشفاف وبموضوعية وحيادية.

هـ- تنظيم وعقد دورات تدريبية وتأهيلية للعاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية.

و- رفع تقارير دورية عن تطور مستوى الجودة في مختلف الأقسام والمراكز.

### 5- مجالات الجودة الشاملة في المكتبات العامة

وتشمل المعايير في المجالات التي تتناولها إدارة الجودة الشاملة في مختلف الأقسام والخدمات

المكتبية التي تقدمها إدارة المكتبات العامة، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

أ- معايير مرتبطة بالإدارة العليا للمكتبات العامة، إذ يتوجب على الإدارة العليا أن تكون ذات

رؤية استراتيجية تتناغم مع الرؤية المستقبلية للتعليم في مملكة البحرين، وقادرة على تحقيق

بيئة للتواصل الإنساني داخل مراكز مصادر المعرفة وخارجها، لذا عليها:



- 1- أن تعلن الإدارة وبشكل واضح عن سياستها تجاه التحسين والتطوير المستمر.
  - 2- أن تقوم الإدارة في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة بتحسين الإجراءات الفعلية وسياسة الجودة في ضوء مجموعة من المهام، وهي:
    - أ- وضع السياسة العامة فيما يتعلق بالأهداف ومتابعة إنجازها.
    - ب- وضع أساليب التقييم المناسبة لجودة العمل.
    - ج- العمل بروح الفريق الواحد.
    - د- مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة.
    - هـ- إثارة دافعية العاملين تجاه العمل والولاء والانتماء إليه.
    - و- تفويض السلطات بطريقة تضمن حُسن أداء العمل.
    - ز- التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات، دون التجاوز والتخطي لمسؤوليات الآخرين.
    - ح- ممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والعدالة، والفهم الحقيقي لأهمية كل موظف عامل واعتباره غاية في ذاتها.
    - ط- تيسير وتسهيل عملية الاتصال الفاعل بين الإدارة والأقسام والمراكز التابعة لها.
  - 3- التزام الإدارة العليا بالجودة واختيار القيادات الفاعلة والمؤهلة في مجال المكتبات والمعلومات.
  - 4- أن يكون التخطيط الاستراتيجي قائم على التحسين والتطوير.
  - 5- أن يكون لدى رؤساء الأقسام ومراكز مصادر المعرفة رؤية واضحة تركز على الجودة والإنجاز.
  - 6- تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعدهم في تطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل مستمر
  - 7- الالتزام بالمصداقية وأخلاقيات المهنة، مع وجود آليات المحاسبة العادلة.
  - 8- أن تكون التشريعات واللوائح المكتوبة مرنة وواضحة ومحددة، وتواكب كافة التغيرات والتحويلات من حولها؛ لتكون نبراساً ومنهاجاً للعمل.
- ب- معايير التزويد والاختيار والاقتناء لأوعية المعلومات المطبوع منها وغير المطبوع، بتحديد الإجراءات المناسبة سواء الروتينية أو الإجرائية لترشيد خطوات العمل فيها، وتؤدي إلى تحقيق قواعد الاختيار بفاعلية من حيث أصالتها وجودتها وارتباطها بحاجات

المجتمع، بالتركيز على جودة محتوياتها وحدائتها بما يواكب التغيرات المعرفية والثقافية والتكنولوجية، وتساعد المستفيدين بخلق اتجاهات ومهارات ومعارف ضرورية لديهم، وتحقق رغباتهم ورضاهم، وتثري عملية التحصيل المعرفي والبحث العلمي.

**ج- معايير التنظيم الفني والضبط البليوغرافي:** يعتبر هذا الجانب من أوسع مجالات المعايير الموحدة من قواعد وإرشادات وتقنيات؛ لكون الضبط البليوغرافي لأوعية الإنتاج الفكري بأشكالها المختلفة، هو أهم متطلبات الاستفادة من هذا الإنتاج.

**د- معايير الخدمة والاسترجاع،** تبدأ المعايير هنا بالإجراءات المتبعة وبعض النماذج لترشيد خطوات العمل فيها وبيان موافقتها لتحديد الأنماط الإجرائية والعملية التي تتخذ في كل خطوة وبكل موقع.

**هـ- معايير الخدمة الالكترونية،** ويتطلب وضع معايير للخدمات الالكترونية، وتشمل الفهرس العام، خدمة البحث على الخط المباشر بالموقع الالكتروني، خدمة التكشيف والاستخلاص، وخدمة التسويق الالكتروني... وغيرها.

**و- معايير مرتبطة بالعاملين،** من حيث الكفاءة ومدى مساهماتهم في خدمة المجتمع، والاحترام المتبادل بين العاملين واحترامهم للمستفيدين، وكذلك جودة التدريب والتأهيل للعمل المكتبي الذي يسهم في إثراء الخلفية العلمية وفق متطلبات العمل المكتبي، والتركيز على العمل الجماعي وتحقيق التعاون المتميز بين الإدارة والعاملين.

**ز- معايير مرتبطة بالنظم الإدارية والإمكانات المادية:** بالاعتماد على المواصفات والمقاييس والمعايير الدولية والنماذج والأنماط العالمية في مجال الإدارة والبرمجيات ونظم العمل المكتبي، ويشمل المباني ومرونتها وقدرتها على تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الجمهور من المكتبة والأجهزة والأدوات والأثاث والمقتنيات، كما يشمل العاملين ومؤهلاتهم، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والخدمات الرقمية، وحجم الميزانية المخصصة.

**ح- معايير مرتبطة بالعلاقة بين المكتبة والمجتمع،** من حيث وفاء المكتبة العامة باحتياجات المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته، وتحقيق رضاه.

**ط- معايير مرتبطة بالبرامج والأنشطة والخدمات،** ويقصد شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف فئات المجتمع وشرائحه، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي يجعلها محط اهتمام المستفيدين.

## خلاصة القسم الثاني

تناول هذا القسم من الأطروحة التعريف بالمكتبات العامة في مملكة البحرين من حيث النشأة والتطور والهيكل التنظيمي والأهداف والخدمات، ومكانتها في المجتمع المحلي والتحديات المعاصرة التي تواجهها.

ولأهمية إدارة الجودة الشاملة فقد عرض هذا القسم الإجراءات التي اتخذتها حكومة مملكة البحرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظماتها الحكومية، إضافة لتوجهات وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق الجودة الشاملة في مختلف القطاعات التابعة، على اعتبار أن إدارة المكتبات العامة إحدى الإدارات التابعة للوزارة.

كما تناول هذا القسم أيضاً الدراسة الميدانية ومجتمع الدراسة وإجراءات الجانب الميداني التي اتبعتها في إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وكيفية بناؤها والتحقق من صدقها وثباتها ومن ثم تطبيقها، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة واختبار صحة الفروض، وصولاً إلى النتائج والاستنتاجات المتعلقة باستجابات أفراد مجتمع الدراسة للمبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، ومن ثم التوصيات، وتقديم مقترح وفق رؤيتي المتواضعة.

من خلال ما تمت معالجته في هذا القسم، تم التوصل إلى:

- 1- إن النهوض بمستوى الأداء والارتقاء بجودة الخدمات المكتبية المقدمة لجميع المواطنين والمقيمين يتطلب التفكير الجاد والعمل المخلص لتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة لارتباط الخدمات المكتبية بصورة مباشرة باحتياجات المجتمع المحلي.
- 2- حتمية العمل على تعزيز المكونات والمؤشرات الايجابية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على المستفيد "رضا المستفيد"، تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم، التخطيط الاستراتيجي، فرق العمل "تطبيق مفاهيم العمل الجماعي"، التحسين المستمر للخدمات المكتبية)، ومعالجة السلبية منها؛ لكي تساعد على التطبيق الناجح والفاعل لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة وبالتالي تواكب المتغيرات والمستجدات المعرفية والتقنية الحديثة في مجال المكتبات والمعلومات.
- 3- تكمن أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المكتبات العامة في أنها توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي والانتماء والأداء للأفراد العاملين نحو المضي للتحسين بطرق تتسجم وتتناسب مع متطلبات بيئة العمل وثقافتها ومخرجاتها وتمتم للجودة بما يحقق من الرضا عند العاملين والمستفيدين.

4- إن نجاح المكتبة العامة في التكيف مع التغيرات والتطورات الحديثة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يقودها إلى تعزيز البعد التنافسي في خدماتها وأنشطتها وبرامجها وأدائها بشكل عام، فالتحسين المستمر والتركيز على تدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والمعايير المقننة في عملية التقييم ومطابقة الجودة مع اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء من شأنه الإسهام في تقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية، كما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا عند المستفيدين منها.

5- أن تولى المكتبة العامة اهتماماً بنشر ثقافة الجودة وتوعية العاملين بأهميتها وترسيخها، والتركيز على العمل الجماعي بالإضافة إلى اتخاذ القرار بناءً على الحقائق وتفويض السلطة؛ وذلك لتمكين العاملين من الأداء المثالي الفاعل.

6- الحاجة إلى إنشاء قسم لإدارة الجودة الشاملة في إدارة المكتبات العامة، ويهدف إلى تحسين وتطوير الأداء والخدمات والاهتمام برفع كفاءة العاملين فيها، سعياً للوصول إلى الجودة والتميز.

## الخاتمة

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة منهجاً علمياً متكاملًا، وهي أحد الأنظمة الإدارية الحديثة في مجال الإدارة، إذ تهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات والمؤسسات بصورة عامة، وبصفة خاصة في قطاع المكتبات؛ بهدف تحسين جودة الخدمة أو المنتج. وتمثل إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا يتميز بالشمولية حيث إنها تشمل كافة منظومة العمل فيها.

وما من شك أن المكتبات العامة تسعى دائمًا نحو تقديم أفضل الخدمات المكتبية والتيسير على المجتمع في الحصول على المعلومات والمعارف والإثراء الثقافي في ظل التطورات الحديثة والتحديات المعاصرة، وتحسين القدرة على المنافسة وكسب رضا المستفيدين والمحافظة على حيويتها وديموميتها، فلا سبيل لذلك سوى الاهتمام برفع كفاءة منظومة العمل الإداري والفني بما لديها من إمكانيات وقدرات، ولتحقيق ذلك تبدو الحاجة ملحة لتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظومة العمل بشكل متوازن وكامل.

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مفهومًا شاملاً يتعلق بأداء المكتبة العامة ككل، وعليه ينبغي أن يكون التحسين المستمر هدفًا استراتيجيًا لها إذا أرادت البقاء والاستمرار في عالم يتسم بالتغيرات والتطورات المتسارعة في مجال المعلومات، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال الجودة الشاملة لكونها قاعدة أساسية تنطلق منها حركة الأداء المتميز وتعزيز دورها في خدمة المجتمع والاستجابة لتوقعات المستفيدين وتحقيق الرضا لديهم، الأمر الذي يعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة في تفعيل منظومة العمل وتحقيق أداءٍ متميزٍ على جميع المستويات.

وعليه تناولت هذه الأطروحة التعريف بأحد المفاهيم والأساليب الحديثة في مجال علم الإدارة، ألا وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وبيان مفهومه وفلسفته وأهميته وأهدافه ومبادئه ومراحل تطوره، كما استعرضت النماذج التطبيقية لرواد الجودة، وكيفية الاستفادة منها في المجالات المختلفة لا سيما مجال المكتبات، فقد أثبت هذا المفهوم أهميته ومنفعته في العديد من المنظمات المختلفة على المستوى الإداري والاقتصادي والصناعي في دول العالم، ففي الوقت الذي أثبت هذا المفهوم نجاحه في حل المشكلات وتحسين الجودة وتطوير الأداء، كان على المكتبات أن تحذو حذوها للارتقاء بنفسها وتطوير كافة عملياتها وخدماتها. ويأتي الجانب الآخر من الأطروحة للتعريف بهذا المفهوم في مجال المكتبات والمعلومات وأهميته مع بيان المبادئ والمعايير الخاصة بالمكتبات وأهميتها في جودة أداء العمل الإداري والفني بالمكتبات العامة موضوع الأطروحة، وبناءً على ذلك كانت الدراسة الميدانية مكتملة للأطروحة في استكشاف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، من حيث توافر هذه المتطلبات من عدمه، والوقوف على المعوقات والصعوبات التي تحول دون الأخذ بهذا الأسلوب الإداري الناجح والحديث.

إن من أهم النتائج التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية بعد تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على "الاستبانة"، أنه يوجد اتجاه إيجابي لدى أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة نحو التركيز على المستفيد، ووجود التزام من قبل الإدارة العليا لتحسين مستوى جودة الخدمات المكتبية التي تقدمها للمستفيدين، والاهتمام بتطبيق مفاهيم العمل الجماعي، كما أكدت على أن المكتبات العامة مهياً لإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتطوير النماذج الملائمة بحيث تتماشى مع طبيعة مجال المكتبات والمعلومات وخصائصه ليشمل منظومة العمل في المكتبات العامة ككل، وتعزز توجهات وزارة التربية والتعليم نحو التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في مختلف قطاعاتها.

وبالمقابل فإنه لا ما نع من وجود الضد ونقيضه من وجود العوائق والصعوبات المحتملة بما يترتب عليه أخذ الجدية في إعداد البرامج التدريبية والمهنية لتطوير أداء العمل، وهو ما أظهرته النتائج أيضاً من وجود قصور في الفهم لثقافة إدارة الجودة الشاملة بين أفراد مجتمع الدراسة، كما تتمثل في غياب الرؤية والرسالة، تدني فاعلية نظام الاتصال وتبادل المعلومات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وكذلك ضعف العلاقات الإنسانية في التنظيم المكتبي وضعف الثقافة التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم استنتج أن الإجابة عن تساؤلات الأطروحة قد وضحت وتحققت من خلال النتائج التي توصلت إليها، وبالنظر إلى التساؤل الرئيس للأطروحة، وما تفرع عنه من تساؤلات فرعية، فقد أكدت النتائج على تعدد وتوافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة بمملكة البحرين، وتتمثل في المبادئ (المحاور) الستة وما حوته من مؤشرات ومتطلبات كأساليب ومهارات متى ما طبقت وأخذ بها فإنها تشكل في مجملها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح متى ما عزف وتخلى النظام الإداري والوظيفي عنها تصبح معوقات وصعوبات في وجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري يهدف إلى التحسين والتطوير وتحقيق الرضا عند المستفيدين.

وفي ضوء ما تمخض عن الدراسة الميدانية من نتائج واستنتاجات، وما أظهرته من وجود بعض المشكلات والصعوبات التي تحد من التطبيق الفاعل والمثمر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين لتواكب التطورات والأنظمة الإدارية الحديثة، فهناك حاجة إلى بذل جهود أكثر لتحسين الأداء التنظيمي والارتقاء به لتعزيز وتحسين وتطوير الخدمات المكتبية والانفتاح على المجتمع.

إن المكتبات العامة في مملكة البحرين بحاجة إلى مراجعة شاملة لتنظيماتها التقليدية ولإدارتها الكلاسيكية التي تتبعها لتطبيق نظم الجودة الشاملة في منظومة العمل، وإن قرار التطبيق يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية فيها، حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين

فيها، وإن نشر مفاهيم ومبادئ الجودة ومؤشراتها بين جميع العاملين في مختلف الوحدات والأقسام أمر ضروري يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير، والتعرف على المعوقات والصعوبات حتى يمكن إدارة المكتبات العامة مراجعتها والتغلب عليها، بالإضافة إلى أن التقدير والتحفيز للعاملين نظير قيامهم بالعمل والجهد في دورة العمل حتماً سيؤدي إلى تشجيعهم وزرع الثقة والطمأنينة في نفوسهم مما يدعم الأداء المتميز والعطاء السخي والولاء للعمل وللمكتبات العامة مما يكون له الأثر الكبير على تحسين وتطوير المكتبات العامة واستمراريتها من خلال فرق العمل والإشراف والمتابعة من قبل الإدارة، وتذليل الصعوبات التي تعترض العمل الجماعي، مع توفير التدريب على مبادئ الجودة ومعاييرها وأدواتها وأساليبها لحل المشكلات وتقديم خدمات خالية من العيوب والسلبيات، ومن جانب آخر تفعيل دور العاملين في صنع القرارات وتفعيل دور القيادة والأخذ بالأدوات الإحصائية وطرق القياس الأداء للوقوف على الموقع الفعلي للخدمات المكتبية في المجتمع وأنها تتماشى من تطلعاته ومتطلباته الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق الرضا العام عن المكتبات العامة.

ونظراً لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين، لذا استخلص تلك الأهمية من الأطروحة لتتمكن المكتبات العامة من تطوير عملياتها وأنشطتها وخدماتها وبرامجها، وتطوير خططها الاستراتيجية بصورة عملية وفعالية وتحقيق الجودة والميزة التنافسية بما يعكس رضا المستفيدين والمجتمع المحلي بصورة عامة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات العامة في مملكة البحرين لم يعد مجرد اختيار، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متغيرات العصر وتحدياته من جهة، وتحسين وتطوير خدمات المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة من جهة أخرى، الأمر الذي يقتضي الأخذ بإدارة الجودة الشاملة لأسباب منها:-

- 1- الحاجة الضرورية والهامة للنماذج الإدارية الحديثة لتطوير وتحسين وتجويد المكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة.
- 2- الكشف عن مواطن الضعف والسلبيات في النظام الإداري، وعلاجها ووضع المعايير والأسس التي تنتبأ بحدوث الأخطاء والعمل على تلافيها.
- 3- الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومراقبة وضمان الجودة في المكتبات العامة.
- 4- وضع أهداف ورؤية ورسالة واضحة يفهمها الجميع ويقدرونها ويعملون على تطبيقها.
- 5- تحسين سمعة المكتبات العامة ومكانتها في نظر المستفيدين والعاملين.
- 6- الحاجة إلى الشعور بوحدة مجموعة العمل، وعمل الفريق، والشعور بالانتماء داخل بيئة العمل.
- 7- الارتقاء المستمر بإمكانات وقدرات العاملين.

- 8- الترابط والتنسيق والتعاون بين إدارة المكتبات العامة وأقسامها ومراكز مصادر المعرفة.
- 9- التمكن من دراسة احتياجات المستفيدين من المكتبات العامة الحالية والمتوقعة والوفاء بها.
- 10- تمكين جميع العاملين من المشاركة في تحليل المشكلات والتعامل معها من خلال الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها مرة أخرى.
- 11- تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر من إدارة المكتبات العامة إعادة النظر في أهدافها وتحديد أدواتها، وتنظيم مسؤوليات العمل، وكذلك تخطيط السياسات الخاصة بالتنمية المهنية والسلوك القيادي لمختلف المستويات، وتنفيذ البرامج التدريبية للحصول على تحسين مستمر في كافة جوانب العمل.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق الأداء المتميز والرضا الواضح لدى المستفيدين وتقديم خدمة دون أخطاء أو عيوب؛ وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمرين، وإن هذا التوجه يساعد المكتبات العامة بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغييرات المنشودة في دورة العمل، وذلك من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأساليبها وأدواتها وإجراءاتها التي توفر المعلومات والبيانات حول كافة جوانب العمل ومجالاته، ومن ثم تفسيرها وتحليلها بما يساعد على اتخاذ أنسب القرارات لتطوير وتحسين العمل المكتبي والخدمات المقدمة للمستفيدين.

فضلاً عن أهمية إدارة الجودة الشاملة، وانتشار تطبيقها في العديد من المكتبات المختلفة بدول العالم، فإننا في أمس الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات العامة ومراكز مصادر المعرفة لما تعانيه من العديد من السلبيات التي لها الأثر الكبير في انخفاض أعداد المستفيدين والمترددين عليها.

وأخيراً، فإن المكتبات العامّة بمملكة البحرين بإمكاناتها المادية والبشرية عليها أن تتأقلم مع العولمة وأن تواجه التحديات والمنافسة، وأن تفرض مكانتها في المجتمع المحلي، وتقدم مستوى متميزاً وذي جودة عالية من الخدمات المكتبية، مما يتوجب عليها إتباع استراتيجيات إدارية جديدة والاستفادة من تطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة لما تقدمه من أسس تساعد على مواجهة التحديات، وتحقيق كيانها وإشباع حاجات المستفيدين ورغباتهم.



## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر باللغة العربية

### أ- الكتب

- 1- القرآن الكريم.
- 2- إبراهيم يوسف العبدالله، رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر (بيروت)، 2002.
- 3- إبراهيم يوسف العبدالله، قضايا في التربية المستدامة، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع (البحرين)، 2000.
- 4- إبراهيم المليحي، الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر (القاهرة)، 2000.
- 5- أبوبكر الهوش، تقنية المعلومات ومكتبة المستقبل، دار عصمي للنشر (القاهرة)، 1996.
- 6- أحمد إبراهيم أحمد، تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، ط1، دار الفكر العربي (القاهرة)، 2007.
- 7- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، ط2، عالم الكتب الحديث (إربد)، 2006.
- 8- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو، المؤلف (القاهرة)، 2005.
- 9- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية (القاهرة)، 2008.
- 10- أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة: مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة (الإسكندرية)، 2010.
- 11- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة = Total Quality Management (TQM)، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع (عمّان)، 2012.
- 12- البحرين. وزارة التربية والتعليم. إدارة المكتبات العامة، نظام الإعارة والخدمات المكتبية العامة، الإدارة (البحرين)، 2003.
- 13- البحرين. وزارة التربية والتعليم، الخريطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم 2015-2018.
- 14- البحرين. وزارة التربية والتعليم، من التعلم الإلكتروني إلى التمكين الرقمي: عام من الإنجازات والتحديات 2014-2015.
- 15- باتريك تونسند، جون جيبهاردت؛ ترجمة بيت الأفكار الدولية، كيف تحقق الجودة، بيت الأفكار الدولية (الرياض)، 1998.
- 16- بثينة حسين عمارة، العولمة وتحديات العصر وانعكاسها على المجتمع المصري، دار الأمير للنشر (القاهرة)، 2000.

- 17- بيتر بروفي؛ ترجمة محمد فتحي على، المكتبة في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار أسامة للنشر (عمّان)، 2010.
- 18- توفيق محمد عبدالمحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000، دار الفكر العربي (القاهرة)، 2005.
- 19- ثناء إبراهيم موسى فرحات، إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث، ط1، الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)، 2011.
- 20- جوزف جابلونسكي؛ ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ج2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (القاهرة)، 1996.
- 21- جون مارش؛ ترجمة عبدالفتاح النعماني، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (القاهرة)، 1996.
- 22- حامد بن مالح الشمري، إدارة الجودة الشاملة: تحسين الإنتاجية في القطاع العام، المؤلف (الرياض)، 2004.
- 23- حسام العربي، التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة (عمّان)، 2009.
- 24- حسن حسين البيلاوي... [وآخرون]، الجودة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر، عمّان، 2006.
- 25- حسين عبدالله حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع (عمّان)، 2004.
- 26- خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار العبيكان (الرياض)، 1998.
- 27- خالد عبداللطيف العرفج، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لقضايا وخيارات السياسة الوطنية للمعلومات، مكتبة الملك فهد (الرياض)، 1996، السلسلة الأولى، 24.
- 28- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع (عمّان)، 2011.
- 29- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع (عمّان)، 2005.
- 30- خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبوتايه، متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مكتبة البيقظة للنشر (عمّان)، 2001.
- 31- ديل بسترفيد... [وآخرون]؛ ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود (الرياض)، 2004.

- 32- ديمنج، روبيرت هاغستروم؛ ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز لنشر والتوزيع (القاهرة)، 2009.
- 33- ربحي مصطفى عليان، الفهرسة، جامعة البحرين، كلية التربية، 1991.
- 34- رعد عبدالله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر (عمّان)، 2008.
- 35- رودرك دي ماكينلي؛ ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف وعبدالله بن موسى الخلف، تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة، آفاق الإبداع للنشر والإعلام (الرياض)، 1999.
- 36- ريتشارد وليامز ؛ ترجمة مكتبة جرير، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير (الرياض)، 1999.
- 37- ريشارد كابر، ترجمة علي الهاشمي بن النوي رداوي، الجودة مدخل المشاريع المتتالية: دليل عملي للأفراد والفرق والتنظيمات، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 1999.
- 38- زياد فرحان، إدارة الجودة الشاملة البدوية، ط1، بيسان للنشر والتوزيع والإعلام (بيروت)، 2010.
- 39- ستيفن كوهين، رونالد براند؛ ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 1997.
- 40- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية (الإسكندرية)، 2002.
- 41- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر (عمّان)، 2010.
- 42- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية (القاهرة)، 2003.
- 43- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية (القاهرة)، 2005.
- 44- شارلز ماكلوير ... [وآخرون]؛ ترجمة أمجد عبدالهادي الجوهري، الإحصاءات والقياسات ومعايير لتقييم الخدمات المرجعية الرقمية بالمكتبات: إرشادات وإجراءات، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، 2010. السلسلة الثانية، 72.
- 45- صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير ، دار الشروق للنشر (عمّان)، 2012.
- 46- صباح محمد كلو، المعايير الموحدة للمكتبات المدرسية وأهمية استخدامها، [الجامعة المستنصرية (بغداد)، 1999].
- 47- طارق عبدالرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم: اتجاهات معاصرة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر (القاهرة)، 2014.

- 48- عبدالله محمد الشريف، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، ط4، مزينة ومنقحة، منشورات جامعة الفاتح (طرابلس)، 2010.
- 49- عبدالحميد عبدالفتاح شعلان، تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، مؤسسة طيبة (القاهرة)، 2011.
- 50- عبدالرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (القاهرة)، 2011.
- 51- عبدالرحمن توفيق، منهج إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (القاهرة)، 2004.
- 52- عبدالرحمن راشد آل عبدالعزيز، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، وزارة الداخلية (البحرين)، 2013.
- 53- عبدالستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر (عمّان)، 2007.
- 54- عبدالكريم إبراهيم عبدالكريم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مطابع جامعة الملك عبدالعزيز (جدة)، 2006.
- 55- عبداللطيف حسين حيدر، تجويد التعليم بين التنظير والواقع، مكتب التربية العربي لدول الخليج (الرياض)، 2016.
- 56- عبدالمعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب (الرياض)، 1990.
- 57- عطاالله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر (عمّان)، 2015.
- 58- علا محمد سيد قنديل، معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية، ط1، مؤسسة طيبة (القاهرة)، 2010.
- 59- عمر أحمد همشري، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، ط1، دار صفاء للنشر (عمّان)، 2008.
- 60- عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر (عمّان)، 2001.

- 61- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط2، دار وائل النشر (عمّان)، 2009.
- 62- فؤاد عبداللطيف الرميحي، سارة يوسف نقي، المكتبات ومراكز المعلومات بدولة البحرين: الواقع والتطلعات المستقبلية، مركز البحرين للدراسات والبحوث (البحرين)، 1989.
- 63- فاتن أحمد أبوبكر، موضي بنت محمد الزومان، معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2007.
- 64- فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية = Total Quality: Management & International Standardization، دار اليازوري العلمية للنشر (عمّان)، 2010.
- 65- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور؛ ترجمة عبدالكريم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، ط4، دار الفجر (القاهرة)، 2008.
- 66- فريد راغب النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر (القاهرة)، 1999.
- 67- فريد عبدالفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب (القاهرة)، 2000.
- 68- فيصل عبدالله حسن الحداد، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، 2003. سلسلة مطبوعات الملك فهد الوطنية، 35.
- 69- فيليب ب. كروسبي؛ ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الجودة بلا معاناة، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2006.
- 70- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر (عمّان)، 2006.
- 71- لمياء محمد أحمد، العولمة ورسالة الجامعة، الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)، 2002.
- 72- مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة: دار صفاء للنشر (عمّان)، 2001.
- 73- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر (عمّان)، 2006.
- 74- مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر (عمّان)، 2002.
- 75- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر (عمّان)، 2009.

- 76- محمد إبراهيم الجيب، مراكز المعلومات: المكتبة العامة - مركز مصادر التعلم - المكتبة الوطنية - المكتبة الجامعية: المفهوم، الأهداف، الوظائف، الخدمات، المعايير الموحدة، ط1، دار الحكمة (البحرين)، 2010.
- 77- محمد إبراهيم الجيب، ابتسام عبدالرحمن الجودر، ابتسام عبدالله فارح، دور مركز مصادر التعلم في العملية التعليمية والتربوية في دول الخليج العربي، ط2، دار الحكمة (البحرين)، 2003.
- 78- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم: (نموذج مفاهيمي مقترح)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة)، 2005.
- 79- محمد شحات الخطيب، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخريجي للنشر (الرياض)، 2003.
- 80- محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصر، الدار الجامعية (الإسكندرية)، 1999.
- 81- محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر (عمّان)، 2003.
- 82- محمد عبدالعال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر (عمّان)، 2009.
- 83- محمد عبدالغني حسن، إدارة الجودة الشاملة في التدريب: تطبيقات ISO 9000 في التعليم والتدريب، ط1، مركز تطوير الإدارة والتنمية (القاهرة)، 1996.
- 84- محمد عبدالغني حسن، مهارات تطوير الأداء: مهارات قيادة الآخرين، ط2، دار الكتاب (القاهرة)، 1998.
- 85- محمد عبدالوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر (عمّان)، 2005.
- 86- محمد عروة مجاهد، ثقافة المعايير والجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة (القاهرة)، 2008.
- 87- محمد علي حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري (الإسكندرية)، 3004.
- 88- محمد علي عبدالعزيز حلواني، مفهوم الجودة الشاملة، الغرفة التجارية الصناعية (جدة)، 2004.
- 89- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر (عمّان)، 2006.

- 90- محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل Integrated Managerial Approach for (IMAQ)=، الدار الجامعية (الإسكندرية)، 2009.
- 91- مدحت أبوالنصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، 2008.
- 92- مصطفى صلاح المقدم، أثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة في جمهورية مصر العربية: نموذج مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2004.
- 93- معايير المكتبات العامة، ترجمة ليلي عبدالواحد الفرحان وميسون حبيب حسو، الجامعة المستنصرية (بغداد)، 1988.
- 94- ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، مطابع جامعة الملك عبدالعزيز (جدة)، 2001.
- 95- منصور محمد سرحان، المكتبات في البحرين: نشأتها - أنواعها - خدماتها، الخليجية العالمية للاستشارات (البحرين)، 2001.
- 96- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير (عمّان)، 2007.
- 97- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر (عمّان)، 1999.
- 98- ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، إدارة الجودة: جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2010.
- 99- نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، 2011.
- 100- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، دار الوراق للنشر (عمّان)، 2004.
- 101- نواف سعد جارد العنزي، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، جامعة الملك سعود (الرياض)، 1999.
- 102- نورالدين ساسي، خميس بن حميدة، دليل إدارة الجودة الشاملة بمراحل التعليم العام في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (تونس)، 2007.
- 103- هدى بنت صالح أبوحميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2006.



104- هشام عبدالله العباس، ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبدالعزيز (جدة)، 2002.

105- هشام بن عبدالعزيز آل خليفة، مشروع تطوير أداء الوزارة، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، 2009.

106- هيو كوش؛ ترجمة طلال بن عابد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، معهد الإدارة العامة (الرياض)، 2002.

107- وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات والمعلومات = Administration & Management of Libraries & Information Centers، ط2، دار المسيرة (عمان)، 2012.

108- وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية، مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، 2009. السلسلة الثانية 69.

#### و- الرسائل الجامعية والأطروحات

##### و- أ- الأطروحات

1- جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور، والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض)، كلية الدراسات العليا، 2007.

2- عبدالكريم ضيف الله الحربي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية: دراسة ميدانية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2003.

3- عصام عبدالله محمد، تطوير نظام إدارة المواهب الرياضية المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة بمملكة البحرين (أطروحة دكتوراه)، جامعة البحرين، كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي، 2015.

4- علاء محمد سيد قنديل: معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية (أطروحة دكتوراه منشورة) مؤسسة طيبة (القاهرة)، 2010.

5- علي أحمد بن عبود: إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي (أطروحة دكتوراه)، جامعة عين شمس (القاهرة)، كلية التجارة، 2003.

6- فهيمة عبدالله محمد عبدالله: تصور مقترح لقياس أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة (أطروحة دكتوراه)، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2015.

7- محسن بن علي بن سعد الشنبري: مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ (DEMING) بين الأهمية

- وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2001.
- 8- منال حسن الجاسم: برنامج تدريبي مقترح قائم على معايير جودة التعليم والتعلم لتنمية مهارات إدارة المعرفة لدى معلم الدراسات الاجتماعية بمملكة البحرين، (أطروحة دكتوراه)، جامعة عين شمس، كلية التربية، 2015.
- 9- موسى جعفر فتيل، استراتيجيات مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة بمملكة البحرين وملاءمتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة (أطروحة دكتوراه)، الجامعة اللبنانية (بيروت)، المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
- 10- نهلة بنت محمد السليمي: قياس جودة خدمات المعلومات في المكتبات الطبية بمدينة الرياض: دراسة استطلاعية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (الرياض)، كلية العلوم الاجتماعية، 2009.

#### و- ب- الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد محمد عبدالحق بدران: إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000: مع التطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكميلية (رسالة ماجستير)، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001.
- 2- أماني بنت يعقوب بن حسن خياط: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2006.
- 3- برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (لندن)، كلية إدارة الأعمال، 2012.
- 4- خالد بن جميل مصطفى زقزوق: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2008.
- 5- راشد سالم حمد المري: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بدولة قطر: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية (البحرين)، كلية العلوم الإدارية، 2015.
- 6- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم

- الأمنية. كلية الدراسات العليا، 2008.
- 7- عصام عبدالله محمد، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين (رسالة ماجستير)، جامعة البحرين، كلية التربية، 2004.
- 8- علي سامي العربي: إدارة الجودة الشاملة لخدمات المكتبات العامة في مصر (رسالة ماجستير)، جامعة القاهرة، كلية الآداب، 2013.
- 9- فيصل بن محمد عمر الطس: آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2009.
- 10- قاسم إبراهيم الشعار: مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية والخاصة في الأردن (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، 2008.
- 11- لما بنت حسن بن علي الحكاري: مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2006.
- 12- محمد بن صالح أحمد الزهراني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة: (الإمكانية والمعوقات) (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2008.
- 13- محمد عبدعلي جاسم: تقييم الأداء الوظيفي لدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير)، جامعة البحرين، كلية التربية، 2005.
- 14- محمود أسامة جلال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين (رسالة ماجستير)، جامعة البحرين، كلية التربية، 2002.
- 15- مصطفى صلاح المقدم، أثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة في جمهورية مصر العربية: نموذج مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2004.
- 16- منتهى أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، كلية الدراسات العليا، 2005.
- 17- موسى جعفر فتيل، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير)، جامعة القديس يوسف (بيروت)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2010.
- 18- نوف عبدالرحمن عبدالله الكعبي: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير أداء الهيئة الأكاديمية

في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين: دراسة استطلاعية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية (البحرين)، كلية العلوم الإدارية، 2016.

## ب- الرسائل الجامعية والأطروحات

### ب- أ- الأطروحات

- 1- الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور، والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض)، كلية الدراسات العليا، 2007.
- 2- عبدالكريم ضيف الله الحربي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية: دراسة ميدانية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2003.
- 3- عصام عبدالله محمد، تطوير نظام إدارة المواهب الرياضية المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة بمملكة البحرين (أطروحة دكتوراه)، جامعة البحرين، كلية التربية الرياضية والعلاج الطبيعي، 2015.
- 4- علاء محمد سيد قنديل: معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية (أطروحة دكتوراه منشورة) مؤسسة طيبة (القاهرة)، 2010.
- 5- علي أحمد بن عبود: إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي (أطروحة دكتوراه)، جامعة عين شمس (القاهرة)، كلية التجارة، 2003.
- 6- فهيمة عبدالله محمد عبدالله: تصور مقترح لقياس أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة (أطروحة دكتوراه)، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2015.
- 7- محسن بن علي بن سعد الشنبري: مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ (DEMING) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2001.
- 8- منال حسن الجاسم: برنامج تدريبي مقترح قائم على معايير جودة التعليم والتعلم لتنمية مهارات إدارة المعرفة لدى معلم الدراسات الاجتماعية بمملكة البحرين، (أطروحة دكتوراه)، جامعة عين شمس، كلية التربية، 2015.
- 9- موسى جعفر فتيل، استراتيجيات مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة بمملكة البحرين وملاءمتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة (أطروحة دكتوراه)، الجامعة اللبنانية (بيروت)، المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
- 10- نهلة بنت محمد السليمي: قياس جودة خدمات المعلومات في المكتبات الطبية بمدينة

الرياض: دراسة استطلاعية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (الرياض)، كلية العلوم الاجتماعية، 2009.

#### ب- ب- الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد محمد عبدالحق بدران: إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000: مع التطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكميلية (رسالة ماجستير)، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001.
- 2- أماني بنت يعقوب بن حسن خياط: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2006.
- 3- برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (لندن)، كلية إدارة الأعمال، 2012.
- 4- خالد بن جميل مصطفى زقروق: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2008.
- 5- راشد سالم حمد المري: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بدولة قطر: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية (البحرين)، كلية العلوم الإدارية، 2015.
- 6- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا، 2008.
- 7- عصام عبدالله محمد، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين (رسالة ماجستير)، جامعة البحرين، كلية التربية، 2004.
- 8- علي سامي العربي: إدارة الجودة الشاملة لخدمات المكتبات العامة في مصر (رسالة ماجستير)، جامعة القاهرة، كلية الآداب، 2013.
- 9- فيصل بن محمد عمر الطس: آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2009.
- 10- قاسم إبراهيم الشعار: مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية

- والخاصة في الأردن (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، 2008.
- 11- لما بنت حسن بن علي الحكاري: مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2006.
- 12- محمد بن صالح أحمد الزهراني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة: (الإمكانية والمعوقات) (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى (مكة المكرمة)، كلية التربية، 2008.
- 13- محمد عبدعلي جاسم: تقييم الأداء الوظيفي لدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير)، جامعة البحرين، كلية التربية، 2005.
- 14- محمود أسامة جلال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين (رسالة ماجستير)، جامعة البحرين، كلية التربية، 2002.
- 15- مصطفى صلاح المقدم، أثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة في جمهورية مصر العربية: نموذج مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2004.
- 16- منتهى أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)، كلية الدراسات العليا، 2005.
- 17- موسى جعفر فتيل، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية بمملكة البحرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير)، جامعة القديس يوسف (بيروت)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2010.
- 18- نوف عبدالرحمن عبدالله الكعبي: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير أداء الهيئة الأكاديمية في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين: دراسة استطلاعية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية (البحرين)، كلية العلوم الإدارية، 2016.

### ج- المقالات

- 1- أبوبكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها بمرافق المعلومات، مجلة عالم المعلومات والمكتبات والنشر (القاهرة)، مج6، ع2، يوليو 2004.
- 2- أحمد سعيد درباس، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع السعودي، مجلة رسالة الخليج العربي (الرياض)، ع50، س14 (1994)، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- 3- البحرين. هيئة شؤون الإعلام، وكالة أنباء البحرين: وزارة التربية والتعليم تستحدث مشروع نظام لإدارة أداء الموظفين، 2011.
- 4- البحرين. وزارة التربية والتعليم، أخبار التربية، ع157، ديسمبر 2008.
- 5- البحرين. وزارة التربية والتعليم، أخبار التربية، ع167، نوفمبر 2011.
- 6- البحرين. وزارة التربية والتعليم، أخبار التربية، ع186، يناير - فبراير 2014.
- 7- البحرين. وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين أداء المدارس، مجلة تطوير، ع1، يونيو 2009.
- 8- البحرين. وزارة التربية والتعليم، برنامج تحسين أداء المدارس، مجلة تطوير، ع35، يونيو 2013.
- 9- بهجة مكي بومعرافي، تسويق خدمات المعلومات في المكتبات: عرض تجربة مكتبات جامعة الشارقة، مجلة الملك فهد الوطنية (الرياض)، مج12، ع14، فبراير 2005.
- 10- جوزف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (القاهرة)، س1، ع6، فبراير 1993.
- 11- خولة بنت محمد الشويعر، قياس جودة خدمات المكتبات العامة: دراسة حالة مكتبة الملك عبدالعزيز العامة بالرياض، مجلة دراسات المعلومات (الرياض)، ع5 (مايو 2009)، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية.
- 12- راجاشكبار د. كومبار، ترجمة عصام منصور، أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات، مجلة دراسات المعلومات (الرياض)، ع1، يناير 2008.
- 13- سالم بن سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة معهد الإدارة العامة (الرياض)، مج32، ع78، 1993.
- 14- عبدالله موسى خلف، ثلوث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية، مجلة معهد الإدارة العامة (الرياض)، مج37، ع1، 1997.
- 15- عبدالله يوسف المطوع، التطوير عملية مستمرة، تطوير (البحرين)، ع7، أبريل 2012.
- 16- عبدالملك بن السبتي، تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التوثيقية، مجلة المكتبات والمعلومات، مج2، ديسمبر 2002.
- 17- علي عبدالصمد خضير، الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة، مجلة كلية التربية الأساسية (بغداد)، مج18، ع76، 2012.
- 18- كمال الذيب، من المهد إلى اللحد: جواز عبور للحياة. مجلة التربية (البحرين)، ع18، 2006.
- 19- محمد بن عبدالعزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة

- الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، مج17، ع2، نوفمبر2011.
- 20- محمد فتحي عبدالهادي، أسس مجتمع المعلومات وركائز الإستراتيجية العربية في ظل عالم متغير، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج4، ع3 (1999).
- 21- محمد فتحي عبدالهادي، المكتبات العامة في مصر بين الواقع وطموحات المستقبل، دراسات عربية في المكتبات والمعلومات (القاهرة)، س3، ع1 (1998).
- 22- محمد محمد الهادي، إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات (القاهرة)، مج9، ع17، 2002.
- 23- منى علي سيف القحطاني، عبدالله علي محمد إبراهيم، نادية محمد شريف، ضوابط ومعايير الجودة في إنتاج المقررات الالكترونية للمساهمة في بناء مجتمع المعرفة: دراسة تحليلية ... جامعة نجران، مجلة رسالة الخليج العربي (الرياض)، ع136، س36، 2015، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 24- هشام عبدالله عباس، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية (الرياض)، مج11، ع1، 2005.
- 25- هشام بن عبدالعزيز آل خليفة، تلازم التطوير والتقييم، مجلة التربية (البحرين)، ع36، نوفمبر2013.

#### د- أوراق العمل والمؤتمرات

- 1- إبراهيم عبدالله وعياش قويدر، الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات: الفلسفة والمنطلقات، مج1، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005.
- 2- أحمد علي كنعان، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والمأمول، مج1، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005.
- 3- البحرين. وزارة التربية والتعليم. إدارة المكتبات العامة: خطة عمل إدارة المكتبات العامة 2010/2009.
- 4- حسن صادق عبدالله، الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها، مج1، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005.
- 5- خالد جاسم بومطيع، تقييم المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية . نموذج بولدرج،



- المؤتمر التربوي: التقويم الشامل للمؤسسة المدرسية: الممارسات المعاصرة والرؤية المستقبلية، جامعة البحرين، 2002.
- 6- خالد جاسم بومطيع، لمى يوسف التميمي، تصميم مقترح لتطبيق عناصر الجودة الشاملة، مج4، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005.
- 7- رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون في التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، 2006.
- 8- رياض رشاد البناء ... [وآخرون]، تطوير الهيكل التنظيمي لمنظومة مركز الجودة (ورقة عمل)، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، 2006.
- 9- سوسن شاكر الجليبي، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، مج1، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 2005.
- 10- شبل بدران، التعليم وتحدي الثورة المعرفية، المؤتمر السابع لجودة التعليم: التحديات - المعايير - الفرص، جامعة طنطا، كلية التربية، 2004.
- 11- عبدالرضا علي حسين ... [وآخرون]، مقترح الخطوط العريضة لمنظومة مركز الجودة (ورقة عمل)، وزارة التربية والتعليم (البحرين)، 2006.
- 12- عبدالملك السبتي، تطبيق نظم الجودة في المؤسسات التوثيقية، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت)، 2003.
- 13- عبدالملك بن السبتي، عتيقة لحواطي، معايير مباني المكتبات العامة ودورها في تفعيل جودة خدمات القراء في ظل تحديات البيئة الرقمية (ورقة عمل)، المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2014.
- 14- عصام محمد عبيد، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: مفاهيم أساسية، ج1، الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية (الإسكندرية)، 2008.
- 15- عماد رزق نصرالله، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المكتبات العامة: تصور مقترح، ملتقى الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية (الإسكندرية)، 2005.
- 16- فؤاد محمد حسين الحمدي، مقومات إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، ملتقى الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة: أوراق عمل وبحوث، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية (الإسكندرية)، 2005.

17- محمد إبراهيم الجيب، الخدمات المكتبية العامة للمكتبات العامة في البحرين (ورقة عمل)، المؤلف (البحرين)، 2012.

#### هـ - التقارير السنوية

- 1- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2004/2003م، 2005.
- 2- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2005/2004م، 2006.
- 3- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2006/2005م، 2007.
- 4- البحرين. وزارة التربية والتعليم. مركز التوثيق التربوي، التقرير السنوي عن أبرز إنجازات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2008/2007م، 2009.

#### و - النصوص القانونية

- 1- البحرين. وزارة شؤون مجلس الوزراء والإعلام، ميثاق العمل الوطني لدولة البحرين، 2000.
- 2- البحرين. المرسوم الملكي رقم (83) لسنة 2012م بإنشاء هيئة جودة التعليم والتدريب.
- 3- البحرين. هيئة التشريع والإفتاء القانوني، قانون رقم (20) لسنة 1975م بشأن الإيداع القانوني للمصنفات، 1975.
- 4- البحرين. هيئة التشريع والإفتاء القانوني، قانون رقم (1) لسنة 1993م بشأن حماية حقوق المؤلف، 1993.
- 5- البحرين. هيئة التشريع والإفتاء القانوني، قانون رقم (47) لسنة 2002م بشأن تنظيم الصحافة والطباعة والنشر.
- 6- البحرين. هيئة التشريع والإفتاء القانوني، قانون رقم (27) لسنة 2005م بشأن التعليم.
- 7- البحرين. هيئة التشريع والإفتاء القانوني، قانون رقم (74) لسنة 2006م بإعادة تسمية الهيئة الوطنية لمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب.
- 8- البحرين. وزارة شؤون رئاسة مجلس الوزراء. دائرة الشؤون القانونية، المرسوم الأميري رقم (3) لسنة 1979م بإنشاء إدارة جديدة باسم إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم، 1979.
- 9- البحرين. وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم 200 / م.ج.غ/2002م بشأن نظام الإعارة والخدمات المكتبية العامة، 2002.

## ز - المواقع الالكترونية:

- 1- بيان اليونسكو بشأن المكتبات العامة 1994 = UNESCO Public Library Manifesto  
[www.ifla.org/vii/s8/unesco/arab.pdf](http://www.ifla.org/vii/s8/unesco/arab.pdf) :1994
- 2- ربحي عليان، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات بين النظرية والتطبيق،  
Cybrarians Journal، ع41، 2016، من الموقع الالكتروني:  
<http://www.Journal.cybrarians.info/index.php?option>
- 3- محمد فتحي عبدالهادي، مارك 21 والحاجة إلى تعريبه، Cybrarians Journal، ع2،  
2004، من الموقع الالكتروني:  
<http://www.Journal.cybrarians.info/index.php?option>
- 4- موضي بنت إبراهيم الدبيان، قياس أداء خدمات المكتبات ومعايير تقييمه، من الموقع  
الالكتروني: <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php=6055>
- 5- الموقع الالكتروني لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:  
<http://www.kaa.jo/Award>
- 6- الموقع الالكتروني لوزارة شؤون رئاسة مجلس الوزراء. دائرة الشؤون القانونية:  
[www.bahrain.gov.bh/legalaffairs/Ret.asp](http://www.bahrain.gov.bh/legalaffairs/Ret.asp)
- 7- الموقع الالكتروني لديوان الخدمة المدنية: [www.csb.gov.bh](http://www.csb.gov.bh)
- 8- الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم (البحرين) <http://www.moe.gov.bh>
- 9- الموقع الالكتروني للمنظمة العالمية لاتحاد المكتبات، بيان افلا واليونسكو للمكتبات العامة =  
: The IFLA / UNESCO Public Library Manifesto  
[www.ifla.org/documents/libraries/policies/unesco.htm](http://www.ifla.org/documents/libraries/policies/unesco.htm)
- 10- الموقع الالكتروني لجائزة مالكولم بالدريج  
[www://asq.org/learn-about-quality/Malcolm-baldrige-award/overview/overview.html](http://www.asq.org/learn-about-quality/Malcolm-baldrige-award/overview/overview.html)
- 11- الموقع الالكتروني لهيئة جودة التعليم والتدريب: [www.qqa.edu.bh/](http://www.qqa.edu.bh/)
- 12- الموقع الالكتروني لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة  
<http://www.saso.gov.sa/ar/about/Pages/Kaqa.aspx>
- 13- الموقع الالكتروني للجهاز المركزي للمعلومات: [www.data.gov.bh](http://www.data.gov.bh)

### A- Books

- 1- Bruce B. Springs, Total Quality Management in the Department of Defense, Air Force Institute of Technology (Ohio), 1989.
- 2- C. Bushnell, Implementation of Quality Improvement Plans, Saudi Aramco (Jeddah), 1992.
- 3- David Hoyle, Quality Management Essentials, Butterworth-Heinemann (Oxford, United Kingdom), 2007.
- 4- W. E. Deming, Out of crisis. MIT Centre for advanced engineering study (Cambridge), 1986.
- 5- David Goetsch, Introduction to Total Quality: Quality Productivity and Competitiveness, Prentice-Hall (USA), 1994.
- 6- IFLA, Guidelines for Public Libraries, K.G. Saur (N.Y), 1986.
- 7- IFLA, Revision of IFLA's Guidelines for Public Libraries, IFLA . Section of public libraries (Amsterdam) , 2000.
- 8- International Organization for Standardization, Information and Documentation – library Performance Indicators: ISO 11620, ISO (Geneva), 2008.
- 9- J. Marsh, The quality toolkit reading . IFS international, 1992.
- 10- Mohamed Zairi, Total Quality Management: Contributions to Theory & Applications, 1<sup>st</sup> ed., ECBPM Publishing House (Bradford), 2009.
- 11- R. G. Lewis & D. H. Smith, Total Quality in Higher Education, St. Luice Press (Florida), 1994.
- 12- Tilo Pfeifer, Quality Management: Strategies, Methods, Techniques, Carl Hanser Verlag (Munich, Germany), 2002
- 13- UNESCO Public Library Manifesto. Richard Williams, Basics of Total Quality Management. Jarir Bookstore (Dammam), 1999.
- 14- R. Tunks, – Fast Track to Quality, McGraw Hill Book (N.Y), 1992.
- 15- Total Quality Management Master Plan, United States Department of Defense (Washington, D.C.), August 1988.

### B- Thesis

- 1- Rashed S. Al-Jalahma, Impact of Organization Culture on TQM Implementation Barriers, (Ph. D), Brunel University, Business School, 2012.
- 2- Masooma Hasan Abdulla, Total Quality Management in Bahrain Private and Public Sectors: an exploratory study, (Ph. D), Asia e University. Business Collage, 2015.

### C- Worksheets

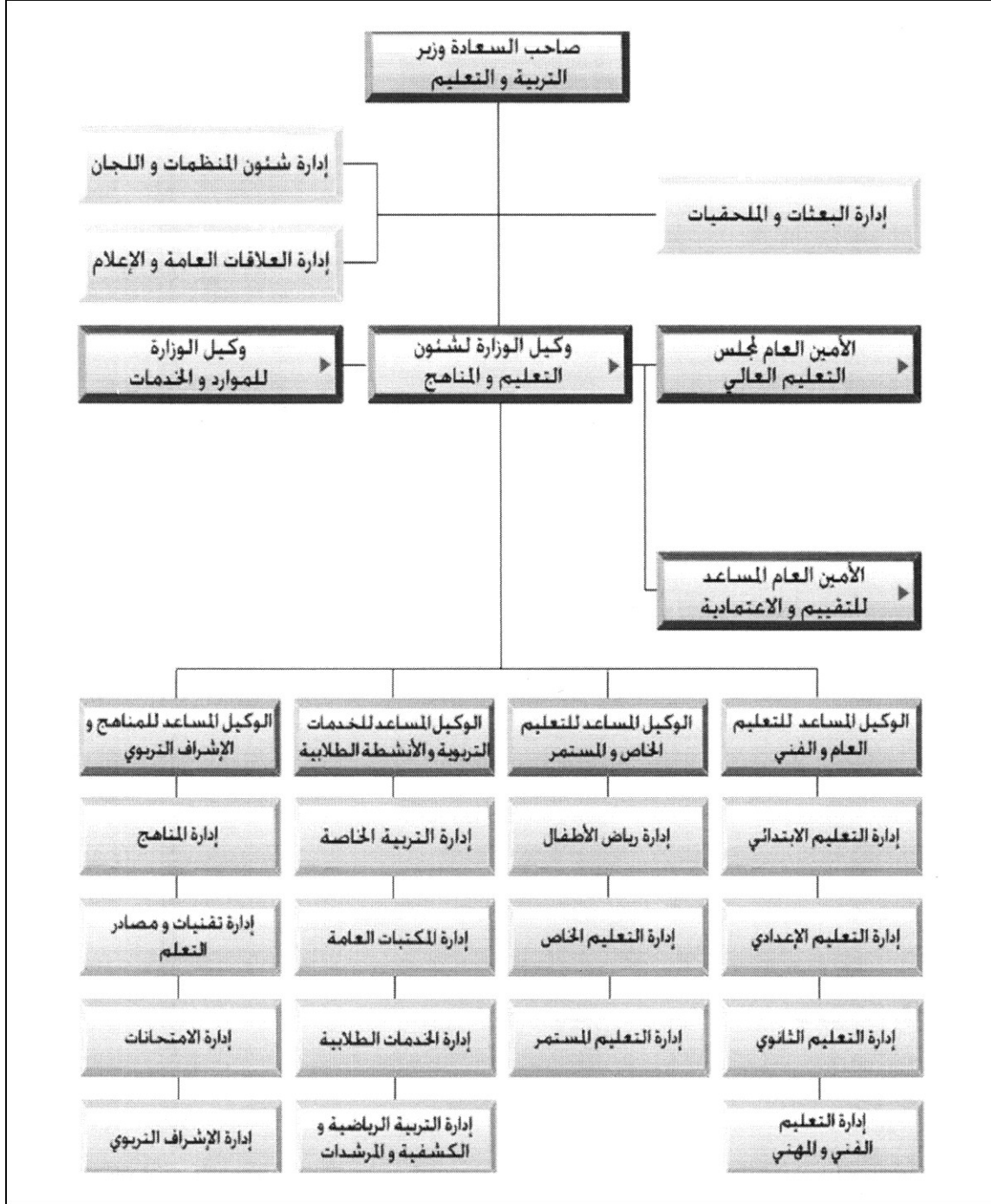
- 1- Margaret Kinnel Evans, Quality management and self assessment tools for public libraries; a paper prepared for the 66<sup>th</sup> IFLA Council and General Conference. Loughborough University (London), 2000.

## **D- Web Site**

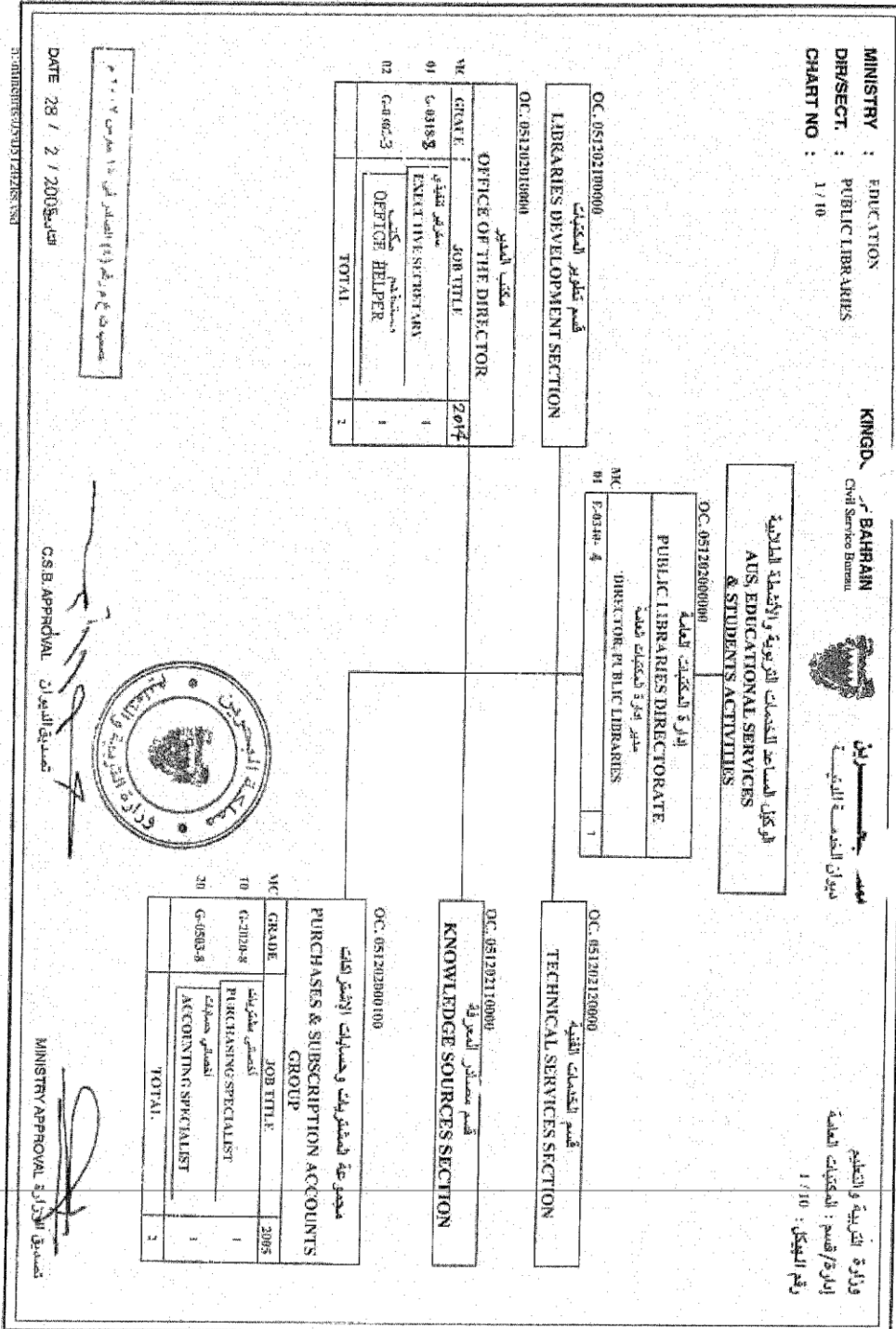
- 1- Arlene Farber Sirkin: Customer Services: Another side of Total Quality Management, Journal of Library Administration, Vol. 18, issue 1-2, 1993, Available at:  
[http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1300/J1300/J111v18n01\\_06](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1300/J1300/J111v18n01_06)
- 2- Denise G. Masters: Total Quality Management in Libraries, ERIC Digest. Available at:  
<http://www.ericdigests.org/1997-1/tqm.html>
- 3- European Foundation for Quality Management. Available At:  
<https://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
- 4- Getting Ready for RDA without Panicking. Available at:  
<http://www.radtoolkit.org/blog/511>
- 5- Paul Arveson: The Deming Cycle, 1988 , Available at:  
<https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>
- 6- Waldomiro Vergueriro and Telma De Carvalho, Quality in Brazilian Libraries: Proposal of Indicators from the Customers' Point of view, Canadian Association for Information Science (Sao Paulo), 2005, Available at: <http://www.cais-acsi.ca/ojs/index.php/cais/article/viewfile/73/208>

الملاحق

**ملحق رقم (1)**  
**الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم**



## ملحق رقم (2) الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبات العامة





MINISTRY : EDUCATION  
 DIR/SECT. : PUBLIC LIBRARIES  
 CHART NO : 2/10

KINGDOM OF BAHRAIN  
 Civil Service Bureau  
 وزارة التربية والتعليم  
 ديوان الخدمة المدنية  
 رقم الترخيص : 2/10

OC. 051202000000  
 مدير إدارة المكتبات العامة  
 DIRECTOR, PUBLIC LIBRARIES

OC. 051202120000  
 قسم الخدمات الفنية  
 TECHNICAL SERVICES SECTION  
 رئيس الخدمات الفنية  
 CHEF, TECHNICAL SERVICES  
 01 E-1410- 3 1

OC. 051202120200

مجموعة فني خدمة الكتب  
 BOOKS INDEXING GROUP

MC	GRADE	JOB TITLE	2005
01	E-1410-2	رئيس فني خدمة الكتب HEAD, BOOKS INDEXING	1
02	G-1410-10	فني مكتبة أول SR LIBRARIAN	2
03	G-1410-9	فني مكتبة LIBRARIAN	2
TOTAL			5

OC. 051202120300

مركز المعرفة المصادر المرجعية  
 MANAMA KNOWLEDGE SOURCES CENTER

OC. 051202120100

مجموعة تصنيف الكتب  
 BOOKS CLASSIFICATION GROUP

MC	GRADE	JOB TITLE	2005
01	E-1410-2	رئيس تصنيف الكتب HEAD, BOOKS CLASSIFICATION	1
02	G-1410-10	فني مكتبة أول SR LIBRARIAN	2
03	G-1410-9	فني مكتبة LIBRARIAN	4
TOTAL			7

مستند رقم (1) الصادر في 15 مارس 2005م

التاريخ 28 / 2 / 2005م

C.S.B. APPROVAL

MINISTRY APPROVAL



EDUCATION/05/05/1202/RS.758

MINISTRY : EDUCATION  
DIR/SECT. : PUBLIC LIBRARIES  
CHART NO : 3 / 10

KINGDOM OF BAHRAIN

Civil Service Bureau



مملكة البحرين  
ديوان الخدمات العامة

وزارة التربية والتعليم  
إدارة / قسم : المكتبات العامة  
رقم الترخيص : 3 / 10

OC. 051202120000  
رئيس الخدمات الفنية  
CHIEF, TECHNICAL SERVICES

OC. 051202120300  
رئيس مركز المعرفة للمصادر المرجعية  
HEAD, MANAMA KNOWLEDGE SOURCES CENTER  
E-1410-2 1

OC. 051202120301

وحدة الإعارة و الخدمات المكتبية  
LENDING & LIBRARY SERVICES UNIT

MC	GRADE	JOB TITLE	2009
01	E-1410-1	مفتش الإعارة و الخدمات المكتبية SR LEND & LIBRARY SERV	1
02	G-1410-10	أمين مكتبة أول SR LIBRARIAN	1
03	G-1410-9	أمين مكتبة LIBRARIAN	1
TOTAL			3

OC. 051202120302

وحدة الدوريات و المراجع  
PERIODICALS & REFERENCES UNIT

MC	GRADE	JOB TITLE	2009
01	E-1410-1	مفتش الدوريات و المراجع SRVY, PERIODICALS & REFER	1
02	G-1410-10	أمين مكتبة أول SR LIBRARIAN	1
03	G-1410-9	أمين مكتبة LIBRARIAN	1
TOTAL			3

OC. 051202120303

مكتبة الطفل  
CHILDREN LIBRARY

MC	GRADE	2009
01	G-1410-10	2

مكتبة الطفل رقم (1) المصدر رقم 10 مارس 2005 م

OC. 051202120304

المكتبة الموسيقية  
MUSICAL LIBRARY

MC	GRADE	2009
01	G-1410-10	1

DATE 28 / 2 / 2005

تصديق المدير

Handwritten signature

تصديق الوزارة

Handwritten signature

FORM NO. 105/05/12/02/KS.V30

MINISTRY : EDUCATION  
 DIR/SECT. : PUBLIC LIBRARIES  
 CHART NO : 4 / 10

KINGDOM OF BAHRAIN

Civil Service Bureau



سلطنة البحرين  
 ديوان الخدمة المدنية

وزارة التربية والتعليم  
 إداره / قسم : المكتبات العامة  
 رقم الهيكل : 4 / 10

OC. 0512021000000  
 مدير إدارة المكتبات العامة  
 DIRECTOR, PUBLIC LIBRARIES

OC. 0512021000000  
 قسم تطوير المكتبات  
 LIBRARIES DEVELOPMENT SECTION  
 رئيس تطوير المكتبات  
 CHIEF LIBRARIES DEVELOPMENT  
 01 E-1410-3 1

OC. 051202100100  
 مجموعة كتل لوجيا المكتبات

MC	GRADE	JOB TITLE	2005
01	G-1081-10	مدير كتل لوجيا المكتبات SUPV, INFORMATION TECH	1
02	G-1081-9	مساعد مدير كتل لوجيا المكتبات SR INFORMATION SPECIALIST	2
02	G-1081-8	مساعد مدير كتل لوجيا المكتبات INFORMATION SPECIALIST	3
TOTAL			6

OC. 051202100200  
 مجموعة كتل الإخراج و التنسيق التربوي

MC	GRADE	JOB TITLE	2005
01	G-1410-40	مدير كتلة لوجيا SR LIBRARIAN	1
02	G-1410-9	مساعد مدير كتلة لوجيا LIBRARIAN	2
TOTAL			3

OC. 051202100300  
 مجموعة كتل التقييم و التطوير

MC	GRADE	JOB TITLE	2005
01	G-1410-10	مدير كتلة لوجيا SR LIBRARIAN	1
02	G-1410-9	مساعد مدير كتلة لوجيا LIBRARIAN	2
TOTAL			3

التصديقات على رقم (4) المخصص في 10 مارس 2007  
 DATE 28 / 2 / 2007  
 التاريخ

C.S.B. APPROVAL  
 تصديق البعثة



MINISTRY APPROVAL  
 تصديق الوزارة

MINISTRY : EDUCATION  
 DIR/SECT : PUBLIC LIBRARIES  
 CHART NO : 5 / 10

KINGDOM OF BAHRAIN  
 Civil Service Bureau  
 مملكة البحرين  
 ديوان الخدمة المدنية  
 مدير إدارة المكتبات العامة  
 DIRECTOR, PUBLIC LIBRARIES

وزارة التربية والتعليم  
 إدارة قسم المكتبات العامة  
 رقم الترخيص : 5 / 10

OC: 051202110000

قسم مصادر المعرفة		KNOWLEDGE SOURCES SECTION	
MC	GRADE	JOB TITLE	2005
01	E-1410-3	رئيس مصادر المعرفة CHIEF, KNOWLEDGE SOURCES	1
02	G-4035-6	فني إدخال بيانات DATA ENTRY TECHNICIAN	1
TOTAL			2

OC: 051202110100

مركز عزلا لمصادر المعرفة  
ARAD KNOWLEDGE SOURCES CENTER

OC: 051202110400

مركز الحد لمصادر المعرفة  
HIDD KNOWLEDGE SOURCES CENTER

OC: 051202110700

مركز السلطانية القطري لمصادر المعرفة  
SMC KNOWLEDGE SOURCES CENTER

OC: 051202110200

مركز مدينة عيسى لمصادر المعرفة  
ISA TOWN KNOWLEDGE SOURCES CENTER

OC: 051202110500

مركز الرفاع الشرقي لمصادر المعرفة  
EAST RIFFA KNOWLEDGE CENTER

OC: 051202110800

مركز بنك البحرين الوطني لمصادر المعرفة  
NBB KNOWLEDGE SOURCES CENTER

OC: 051202110300

وحدة الخدمات المتكاملة  
SUPPORT SERVICES UNIT

OC: 051202110600

مركز سitra لمصادر المعرفة  
SITRA KNOWLEDGE SOURCES CENTER

OC: 051202110900

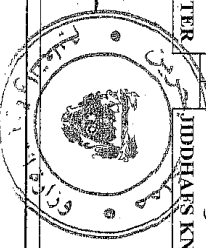
مركز جحش لمصادر المعرفة  
JIDDAHES KNOWLEDGE SOURCES CENTER

مكتب تخطيط رقم (1) المصادر في 15 مارس 2007 م

DATE 28 / 2 / 2007

البريد الإلكتروني: 1742123.VSD

CSB APPROVAL  
 تصديق الديوان



MINISTRY APPROVAL  
 تصديق الوزارة

**ملحق رقم (3)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

م	الاسم	الوظيفة	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أ.د. ربحي مصطفى عليان	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم التربوية	أستاذ	المكتبات والمعلومات	الجامعة الأردنية
2	أ.د. سعد زناد دروش	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية	أستاذ	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
3	أ.د. محمد عبدالرزاق ويح	اختصاصي أول مراجعة بإدارة مراجعة أداء المدارس الحكومية	أستاذ	الأصول والإدارة التربوية	هيئة جودة التعليم والتدريب
4	أ.د. ناهد محمد مطايرد	عضو هيئة تدريس بكلية الإدارة والعلوم المالية	أستاذ	إدارة أعمال	الجامعة الخليجية
5	د. أثيلة ياسين العزاوي	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
6	د. أحلام إبراهيم العيثاوي	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
7	د. بسام محمد الحمد	مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي	أستاذ مساعد	هندسة كيميائية	جامعة البحرين
8	د. حورية محمد الديب	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية	أستاذ مساعد	إدارة الجودة الشاملة	جامعة العلوم التطبيقية
9	د. خيرى محمد علي عمر	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	جامعة العلوم التطبيقية
10	د. عادل محمود السمان	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	جامعة العلوم التطبيقية
11	د. عبدالرحمن أحمد ميرو	عميد كلية إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة المملكة

م	الاسم	الوظيفة	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
12	د. محمد عبدالرزاق الأغبري	عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الإدارية	أستاذ مساعد	إدارة الجودة الشاملة	جامعة العلوم التطبيقية
13	د. حسن يوسف الحمادي	مدير إدارة مراجعة أداء المدارس الخاصة ورياض الأطفال	دكتوراه	إدارة نظم المعلومات	هيئة جودة التعليم والتدريب
14	د. منصور محمد سرحان	مدير المكتبة الوطنية	دكتوراه	مكتبات	مركز عيسى الثقافي

ملحق رقم (4)  
إداة الدراسة "الاستبانة"

أولاً: البيانات الأولية (الديموغرافية)

1- المسمى الوظيفي

رئيس  مشرف  أمين مكتبة  اختصاصي  أخرى

2- الجنس

ذكر  أنثى

3- العمر

من 20 - 30  من 31 - 40  من 41 - 50  من 51 فأكثر

4- عدد سنوات الخبرة في مجال المكتبات

1 - 5 سنوات  6 - 10 سنوات  11 - 15 سنة  سنة فما فوق

5- المؤهل العلمي

ثانوية عامة  بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير

6- التخصص

علم المكتبات والمعلومات والوثائق  مصادر التعلم والمعلومات  أخرى

7- عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة

دورة واحدة  دورتان  ثلاث دورات فأكثر  لم أشارك مطلقاً

ثانياً: فقرات الاستبانة (محاور إدارة الجودة الشاملة)

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>أولاً: التزام الإدارة العليا</b>						
1	تعمل إدارة المكتبات العامة على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.					
2	تلتزم إدارة المكتبات العامة بالجودة الشاملة لتكون أساساً للعمل لدى جميع العاملين.					
3	تعمل إدارة المكتبات العامة على وضع الخطط لإدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير العمل فيها.					
4	تعمل إدارة المكتبات العامة على التخلص من المشكلات ومنع حدوثها مرة ثانية.					
5	تعرض إدارة المكتبات العامة رؤيتها بشكل واضح على كل العاملين.					
6	تعرض إدارة المكتبات العامة رسالتها بشكل واضح على كل العاملين.					
7	توفّر الإدارة المناخ المناسب لدعم العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل.					
8	تتبع إدارة المكتبات العامة أسلوباً واضحاً لحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين لضمان تطوير كفاءة الأداء.					
9	تنفذ إدارة المكتبات العامة الدورات التدريبية حسب احتياجات العاملين الوظيفية.					
10	تعمل إدارة المكتبات العامة على تفعيل دورها الرقابي بشكل منظم من خلال اللوائح والإجراءات المعتمدة.					



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تلتزم إدارة المكتبات العامة بتقديم خدمات مكتبية متميزة بتبسيط الإجراءات وضمان توفير الإمكانيات اللازمة.	11
					لدى إدارة المكتبات العامة نظام تقييم مستمر لأداء العاملين يتسم بالموضوعية والشفافية.	12
					لدى إدارة المكتبات العامة نظام اتصالات فاعل يتيح سهولة وصول التعليمات والمعلومات للمراكز التي تشرف عليها.	13
					تعمل إدارة المكتبات العامة على بناء سمعة ومكانة جيدة في المجتمع.	14
					تحترم إدارة المكتبات العامة الأفكار والمقترحات الجديدة من قبل العاملين بما يحقق أهداف المكتبات العامة.	15
					تلتزم إدارة المكتبات العامة باختيار القيادات الفاعلة والمؤهلة في مجال المكتبات والمعلومات.	16
<b>ثانياً: التركيز على المستفيد (رضا المستفيد)</b>						
					لدى الإدارة نظام يسهل وصول آراء وملاحظات المستفيدين.	17
					تدرس الإدارة حاجات ورغبات ومتطلبات المستفيدين بشكل مستمر.	18
					تدرس الإدارة شكاوى المستفيدين وتقدم الحلول المناسبة لها.	19
					يتحلى الموظفون باللباقة وحسن المعاملة والاحترام عند تعاملهم مع المستفيدين.	20
					يتم الاستجابة لمطالب واستفسارات المستفيدين بسرعة وكفاءة.	21
					تحظى خدمة المستفيدين بأولوية لدى جميع العاملين.	22

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
23	يقدم المركز برامج وخدمات متميزة تنافسية لتحقيق رغبات واحتياجات المستفيدين.					
24	تتسم إجراءات العمل بالسهولة والبساطة بما يحقق إشباع حاجات ورغبات المستفيدين.					
25	تهتم الإدارة بقياس رضا المستفيدين عن برامجها وخدماتها باستخدام أدوات قياس مختلفة.					
26	توظف الإدارة نتائج قياس رضا المستفيدين لتحسين وتطوير الخدمات المكتبية المقدمة.					
<b>ثالثاً: تمكين العاملين وتعزيز مكانتهم</b>						
27	يشارك العاملون في صنع واتخاذ القرارات.					
28	يشارك العاملون في إعداد الخطة الاستراتيجية لإدارة المركز.					
29	يوجد توافق بين المهام الوظيفية الفعلية والوصف الوظيفي للموظفين بدرجة كبيرة.					
30	تفوض الإدارة الصلاحيات والمسئوليات بدرجة كافية للعاملين بما يلبي حاجات ورغبات المستفيدين.					
31	يوجد نظام تقييم واضح يعتمد معايير الكفاءة والأداء الجيد والعدالة.					
32	تشجع الإدارة العاملين على التطور الذاتي من خلال البرامج التدريبية والدراسة الأكاديمية.					
33	لدى العاملين فناعة تامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة والدافعية لتحسين الخدمات المكتبية.					
34	تتوافر فرص الترقى الوظيفي للعاملين.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
35	تهتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية لتحقيق الرضا التام لدى العاملين.					
36	توزع الإدارة العمل على العاملين توزيعاً عادلاً بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.					
37	تحتفي الإدارة بإنجازات موظفيها ويتم نشرها والاحتفاء بها.					
38	تمنح المكافآت والحوافز لمن يحقق إنجازاً متميزاً في العمل.					
<b>رابعاً: التخطيط الاستراتيجي</b>						
39	تعمل الإدارة على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين.					
40	تبني الإدارة خطتها الاستراتيجية حسب معايير إدارة الجودة الشاملة وأولويات العمل.					
41	تتوافق خطة المركز مع الخطة الاستراتيجية لإدارة المكتبات العامة.					
42	تركز الخطة على تطوير وتحسين الخدمات للوفاء باحتياجات المستفيدين.					
43	تعلن إدارة المركز أهدافها بدقة ووضوح.					
44	لدى إدارة المركز رؤية واضحة ومحددة متوافقة مع رؤية إدارة المكتبات العامة.					
45	لدى إدارة المركز رسالة واضحة ومحددة تعبر عن رؤيتها وأهدافها.					
46	لدى الإدارة معايير قياس واضحة لتقييم الخطة التشغيلية.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>خامساً: فرق العمل (تطبيق مفاهيم العمل الجماعي)</b>						
47	تعلم الإدارة على نشر ثقافة العمل الجماعي.					
48	تعتمد الإدارة أسلوب فرق العمل لحل المشكلات التي تواجهها.					
49	تقوم الإدارة بتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي.					
50	تقوم الإدارة بتشكيل فرق العمل لتحسين كفاءة العاملين وزيادة الإنتاجية والارتقاء بجودة الأداء.					
51	تعلم الإدارة على تذليل عقبات العمل الجماعي وتحسينه.					
52	تعلم الإدارة على إظهار أداء الفريق على حساب الأداء الفردي.					
53	تجتمع فرق العمل باستمرار لمناقشة مشكلات العمل ووضع الحلول المناسبة.					
54	تعلم الإدارة على مراجعة أداء فرق العمل وتقديمه.					
<b>سادساً: التحسين المستمر للخدمات المكتبية</b>						
55	تعلم الإدارة على تحسين وتطوير نظام العمل والخدمات المكتبية المقدمة بصورة دائمة ومستمرة.					
56	تحرص الإدارة على تقديم خدمات وبرامج جديدة لجذب أكبر عدد من المستفيدين.					
57	توفر الإدارة برامج تدريبية داخلية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة العمليات التنظيمية والأداء والخدمات.					
58	تسعى الإدارة إلى بناء ثقافة التغيير والتحسين لدى العاملين.					
59	يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تساعدهم في تطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل مستمر .	
					تتاح الفرصة لجميع العاملين لتقديم مقترحاتهم بشأن تحسين وتطوير العمل.	60
					توجد معايير موضوعية لقياس جودة أداء العمليات الإدارية والخدمات المكتبية.	61
					تعتمد الإدارة التحسين المستمر كهدف دائم لها.	62
					تهتم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي من شأنها زيادة مستوى جودة الخدمات المكتبية.	63
					تعتمد الإدارة على أساليب وأدوات علمية بهدف تحسين الجودة.	64
					لدى المركز قاعدة بيانات ومعلومات لمتابعة متطلبات واحتياجات المستفيدين.	65
					لدى الإدارة مؤشرات ومعايير أداء تتسم بالشمولية لجميع أهداف المركز.	66

اذكر أهم المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة (مراكز مصادر المعرفة)

..... -1

..... -2

..... -3

أذكر أهم المقترحات المدعمة لوجهة نظرك والتي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة (مراكز مصادر المعرفة)

..... -1

..... -2

..... -3

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم

## ملحق رقم (5)

### موافقة إدارة البحث العلمي بوزارة التربية والتعليم

KINGDOM OF BAHRAIN  
Ministry of Education



مملكة البحرين  
وزارة التربية والتعليم

الرقم: ١٢/٨/ت م ب  
التاريخ: ٢٣ يناير ٢٠١٧

الفاضل الأستاذ محمد إبراهيم الجيب المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

#### الموضوع: الموافقة على تطبيق أدوات بحث في إدارة المكتبات العامة

بالإشارة إلى طلبكم المقدم بتاريخ ٢٠١٦/١٢/٢٨ بشأن تطبيق أدوات البحث المعنون " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين (دراسة ميدانية)"، يسرني إعلامكم بالموافقة على تطبيق أدوات البحث في إدارة المكتبات العامة.

على أن يتم تطبيق الأدوات وفق التعليمات والشروط التالية:

١. الالتزام عند التطبيق بأداة / أدوات البحث التي تمت الموافقة عليها دون إضافة أو حذف.
٢. المحافظة على المعلومات التي يتم جمعها، وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
٣. تزويد إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم بنسخة من البحث بعد الانتهاء منه.
٤. جميع الإجراءات والخطوات اللازمة لتطبيق أدوات الدراسة تقع على عاتق الباحث نفسه ولا يحق له الاعتماد على كوادر الوزارة لأداء هذه المهمة.

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق، وتفضلوا بقبول خالص التحية والاحترام.

د. فرزانة عبد الله المرآغي  
مدير إدارة البحث العلمي  
القائم بأعمال مدير إدارة الاعتمادية والتراخيص

**ملحق رقم (5)**  
**خطاب الباحث لأفراد مجتمع الدراسة**

التاريخ: 26 / 1 / 2017

المحترم/ة

الأستاذ/ة الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يقوم الباحث بإعداد بحث أطروحة الدكتوراه في علوم الإدارة، بعنوان: **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين: دراسة ميدانية.**

ويتطلب الجزء الميداني إجراء بحث ميداني استكشافي يهدف إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة، والذي يعتمد على أهمية عبارات المحاور الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- 1- التزام الإدارة العليا.
- 2- التركيز على المستفيد.
- 3- تمكين العاملين.
- 4- التخطيط الاستراتيجي.
- 5- فرق العمل.
- 6- التحسين المستمر.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات التي تتدرج تحت كل محور وعدادها (66) عبارة، ووضع علامة ( / ) في المكان المخصص لذلك أمام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظر سيادتكم من بين البدائل الخمسة للاختيار ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وأني لعلي ثقة كبيرة بأنكم ستولون هذه الاستبانة جلّ اهتمامكم لتحقيق الدراسة هدفها، وهو السعي إلى التوصل لمعلومات سهلة الفهم وقابلة للتطبيق حول كل ما يتعلق بالمتطلبات الرئيسية والفرعية لتطبيق موضوع الأطروحة، وإن تعاونكم البناء في الإجابة على بنود هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية سوف يكون له أكبر الأثر في تحقيق النتائج الإيجابية لهذه الدراسة بمشيئة الله تعالى.

علماً بأن جميع المعلومات المقدمة سوف تحاط بالسرية التامة لدى الباحث، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

جعلكم الله عوناً لكل طالب علم، وشاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير والاحترام ،،

الباحث

محمد إبراهيم الجيب

جامعة سيدي محمد بن عبد الله - فاس

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

هاتف 39660406



## الفهارس العامة

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
67	مقارنة الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	1
80	المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	2
131	سمات وخصائص وأوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ومقياس أيزو 9000	3
135	العناصر المعيارية لمجموعة المواصفات القياسية الدولية أيزو 9000	4
154	قيم ثقافة الجودة	5
168	المبادئ الأربعة عشر لدمج وتوظيفها في المكتبات	6
171	المبادئ السبعة لبالدريج وتوظيفها في المكتبات	7
199	توزيع منافذ الخدمة المكتبية على محافظات المملكة الأربع	8
232	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لجهة العمل	9
236	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها	10
237	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	11
238	طريقة ودرجات تصحيح إجابة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات الاستبانة	12
238	طريقة احتساب حدود درجات مجتمع الدراسة لعبارات كل محور من محاور الاستبانة	13
239	معيار تصنيف عبارات أداة الدراسة بحسب استجابات أفراد مجتمع الدراسة	14
242	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	15
242	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	16
243	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر	17
243	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	18
244	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	19
244	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير التخصص	20
245	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	21
246	الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التزام الإدارة العليا	22

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
250	الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التركيز على المستفيد	23
252	الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور تمكين العاملين	24
256	الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي	25
257	الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور فرق العمل	26
259	الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بالنسبة لمحور التحسين المستمر للخدمات المكتبية	27
263	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة	28
264	معاملات ارتباط بيرسون بين محاور إدارة الجودة الشاملة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها	29
267	دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث واختبار دلالة الفروق "التائي" لآرائهم فيما يتعلق بمحاور إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة	30
268	متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير العمر	31
270	متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	32

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
272	متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير التخصص	33
274	متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	34
276	متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	35
278	متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ونتائج تحليل التباين الأحادي "أنوفا" (ف) والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	36

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
7	مراحل النظام الإداري	1
86	مثلث ديمنج	2
89	دائرة "ديمنج" للتحسين المستمر للجودة	3
91	ثلاثية إدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج جوران	4
101	النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج "بالدريج"	5
179	قائمة المراجعة لأسباب عدم تحقق عملية الإعارة الخارجية اليومية لشهر مايو 2016م	6
180	تحليل "باريتو"	7
181	المدرج التكراري	8
184	خطوات البحث في الفهرس الآلي . المحوسب . في المكتبة باستخدام خريطة التدفق	9
186	التخطيط البياني لرقابة الجودة لعملية الفهرسة الآلية للمواد المكتبية	10
229	موقع إدارة المكتبات العامة بحسب تقسيم مشروع تطوير أداء الوزارة	11

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
196	الهيكمل اللفظفمف لوزارة الفربفة والفعلفم	1
197	الهيكمل اللفظفمف لإدارة المكفباف العامة	2
234	أسماء السادة الفبراء المكمفم	3
234	أداة الدراسة "الاسفبافة" فف صورفها الففائفة	4
239	مواقفة إدارة البفء العلمف بوزارة الفربفة والفعلفم على فطبفق الاسفبافة	5
239	فباب البافء لأفراء مءفم الدراسة	6

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
3	المقدمة
29	القسم الأول: إدارة الجودة الشاملة: مقارنة نظرية
32	الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة: محاولة لتأصيل المفاهيم
33	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
35	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
36	الفرع الأول: المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة
41	الفرع الثاني: تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في علم المكتبات والمعلومات
49	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
50	الفرع الأول: المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة
55	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في علم المكتبات والمعلومات
59	المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
60	المطلب الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
71	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
83	الفصل الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة
84	المبحث الأول: النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
85	المطلب الأول: النماذج العالمية والعربية لمعايير إدارة الجودة الشاملة
85	الفرع الأول: النماذج العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
104	الفرع الثاني: النماذج العربية: محاولة تعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية
112	المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
113	الفرع الأول: معايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
114	الفقرة الأولى: معايير جودة خدمات المكتبات والمعلومات
123	الفقرة الثانية: معايير ومقاييس جودة الأداء الفعلي للمكتبات ومراكز المعلومات
127	الفرع الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو)

الصفحة	الموضوع
137	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
138	المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمعلومات
140	الفرع الأول: فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
147	الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
150	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات
151	الفرع الأول: الثقافة التنظيمية: أنواعها وأهميتها
153	الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
158	الفرع الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
159	الفقرة الأولى: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات
165	الفقرة الثانية: تطبيق نماذج الرواد على المكتبات ومراكز المعلومات
174	الفقرة الثالثة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المكتبية
177	الفرع الرابع: الأدوات والأساليب الإدارية لإدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات
187	خلاصة القسم الأول
189	القسم الثاني: المكتبات العامة في مملكة البحرين ورهان الجودة الشاملة
192	الفصل الأول: المكتبات العامة في مملكة البحرين: نشأتها، تطورها، أهدافها وخدماتها
193	المبحث الأول: المكتبات العامة بمملكة البحرين: مراكز مصادر التعلم
194	المطلب الأول: المكتبات العامة: النشأة والتطور
196	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبات العامة
198	الفرع الثاني: منافذ الخدمة المكتبية في مملكة البحرين
200	المطلب الثاني: المكتبات العامة: الأهداف والخدمات
200	الفرع الأول: أهداف المكتبات العامة
202	الفرع الثاني: خدمات المكتبات العامة
207	المبحث الثاني: جهود مملكة البحرين في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
208	المطلب الأول: توجهات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة
217	المطلب الثاني: التحديات المعاصرة التي تواجهها المكتبات العامة في مملكة البحرين
224	المطلب الثالث: الأسس الاستراتيجية للمكتبات العامة في مملكة البحرين



الصفحة	الموضوع
230	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: المنهجية والنتائج
231	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
231	المطلب الأول: حدود الأطروحة
232	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
233	المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها
241	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
242	المطلب الأول: تحليل المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة
246	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية والإحصاء الوصفي لعبارات الاستبانة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات العامة بمملكة البحرين
262	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الأطروحة
282	المطلب الرابع: النتائج والمقترحات
294	خلاصة القسم الثاني
296	الخاتمة
300	قائمة المصادر والمراجع
319	الملاحق
338	الفهارس العامة
339	فهرس الجداول
342	فهرس الأشكال
343	فهرس الملاحق
344	فهرس الموضوعات