**المحاضرة السادسة:**

**ادارة الجودة الشاملة في المكتبات**

**1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:**

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الحديث الذي بإمكان جميع المؤسسات والمنظمات تبنيه سواء كان إنتاجها سلعا أو خدمة، بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات، وفي هذا الصدد يرى "هشام بن عبد الله العباس" أن هذا المدخل حديث نسبيا، دخل إلى المجال خلال العقد التاسع من القرن العشرين وهو مفهوم يركز على رضا العملاء، وجودة الخدمة المقدمة، كما يعتبر اتجاها لتحسين فعالية مؤسسات المعلومات وتحقيق المرونة بها والوصول إلى الأداء الصحيح من المرة الأولى.

كما يوضح "الهمشري" بأن الجودة الشاملة أصبحت هدفا أساسيا للإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات وذلك في كل من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وخدماتها وذلك بغرض تحقيق الإنتاجية العالية والأداء المتميز.

ولقد عرفت إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بأنها:

حسب "بول موشر": هي الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم، وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المكتبة.

بينما يعرف "ل. كنداري" إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بأنها: عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين من المكتبة، ثم العمل على تحسين الخدمات المقدمة لهم ورفع مستوى رضاهم.

ولقد تم الإشارة إليها بأنها: خلق أداء إداري متميز، يكافح المديرون والموظفون من خلاله بشكل مستمر من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستخدمين من المكتبة، والتأكيد على أداء العمل بشكل صحيح.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات بأنها الدقة في تقديم الخدمة أو المعلومة للمستفيد أو الباحث بحيث تكون ملائمة تماما لاستفساراته في موضوعها لمجال بحثه، كما يشعر معها بالرضا والفائدة.

ومنهم من حدد إدارة الجودة الشاملة في المكتبات إلى ثلاث مفاهيم أساسية وهى:

* توافر المقتنيات المطلوبة.
* إمكانية وسهولة الحصول على المقتنيات.
* درجة نجاح المكتبة في إرضاء المستفيدين من الخدمة المكتبية.

فمن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ركزت على الوفاء باحتياجات و متطلبات المستفيدين منها والخدمات المقدمة لهم.

**2. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات**

إن تطبيق واستخدام مبادئ إدارية معينة يتطلب معرفة مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الاتجاهات الإدارية، و بالتالي فسوف يتم استعراض في هذا العنصر مجمل الأهداف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

* التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل الاجل للمكتبات.
* بناء القدرات الوظيفية للمكتبات ومراكز المعلومات وتحسين بيئة العمل.
* تحديد رؤية ورسالة للمكتبات ومراكز المعلومات .
* تقويم الاداء بالمكتبات.
* توفير ادارة مالية جيدة مرتبطة بقسم تنمية المقتنيات بالمكتبات.
* ارضاء المستفيدين من المكتبات وتلبية احتياجاتهم.
* حدوث تغيير وتطوير في اسلوب الادارة وجودة الاداء بالمكتبات والتقليل من اجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والكلفة.
* تنمية الموارد البشرية العاملة في المكتبات.
* زيادة القدرة التنافسية للمكتبات .
* الزيادة في كفاءة المكتبة التي تمكنها من التفوق على المنافسين.
* زيادة الانتاجية كما و كيفا و التحسين المتواصل .
* تحسين بيئة العمل واقتصاديات المكتبة وزيادة الربحية.

**3. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات**

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات لابد من توفير مجموعة من المتطلبات التي تمكننا على ذلك وهي كالتالي:

* ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها داخل المكتبات، بحيث يكون ذلك بعزم التغيير من قبل الإدارة العليا للجامعات.
* ضرورة وجود أهداف محددة من قبل المكتبات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
* الأهداف تكون موجهة وفق احتياجات ورغبات المستفيدين، بحيث يتم مساندة أغراض وأهداف المستفيدين وتلبية حاجاتهم وذلك بناءا على معايير الجودة المعمول بها على الصعيد الدولي.
* التدريب المستمر لكافة العاملين بالمكتبات.
* لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لابد من التأكيد على تعاون كافة إدارات المكتبة.
* إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة وتدريب العاملين عليها.
* ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار داخل المكتبات.
* منح الصلاحيات اللازمة لكل وظيفة في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة.
* ابتعاد الإدارة عن سياسة تخويف الموظفين.
* التطوير والتحسين المستمر لعملية الجودة.

ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات التابعة للجامعة **هناك مقومات أو متطلبات أساسية يشترط توافرها،** والتي تتمثل في التالي:

**1-** رسم سياسة الجودة:

وتشمل تغطية النقاط التالية:

* من هو المسؤول عن إقامة الجودة وإدارتها.
* كيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة.
* المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحددة لها.
* كيفية مراقبة تلك الإجراءات .
* كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

**2**- الإجراءات:

وتشمل المهام التالية:

* التسجيل وتقديم المشورة.
* تخطيط العمل وتقويم الأداء.
* تحديد مواد التعلم.
* اختيار وتعيين العاملين والعمل على تطويرهم.

**3**- تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل قابلة لتطبيق وواضحة ومفهومة.

4- المراجعة: وذلك من أجل التأكد من تنفيذ الإجراءات.

5- الإجراء التصحيحي: تصحيح ما تم عمله بطريقة خاطئة وغير صحيحة.

6- الخطوات الإجرائية: لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات.

**4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات :**

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات من خلال أربعة مراحل أساسية وهي:

**. أولا: تحديد متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة**

وهي تعرف بمرحلة البداية و تعتبر بداية التفكير في هذا التطبيق، بحيث العاملين بالمكتبة وعلى كافة مستوياتهم التنظيمية يسعون جاهدين ليتعلموا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومرتكزاتها والخطوات المنهجية لتطبيقها وفوائدها وانعكاساتها على التكاليف وعلى تحقيق رضا المستفيدين، وإن إحداث تغيير جديد لتطبيق مداخل جديدة سيكون بلا شك شيء غريب وجديد لمكتبة اعتادت ولفترات طويلة ممارسات معينة لم تعد مناسبة مع متطلبات الإدارة الحديثة، مما يستلزم على هذه المكتبات أن تعمل جاهدة للفهم الصحيح وكذلك التطبيق الفعال للمفاهيم الأساسية لهذا المدخل الجديد، ومن هذا المنطلق فإن هذه المرحلة تتضمن أربعة أقسام رئسية وهي:

* **دعم ومؤازرة الإدارة العليا:**

جعل الإدارة العليا حساسة للموضوع ومهتمة به واقتناعها بضرورة التطوير و التحسين المستمر، حيث لا يمكن البدء بالتطبيق بدون موافقة واقتناع الإدارة العليا للمكتبة الجامعية أو المؤسسة الأم بأهمية الجودة الشاملة، لذلك تعتبر من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

* **دوافع التطبيق والتوقيت الملائم للبداية:**

إن إدارة الجودة الشاملة تزدهر باستمرار في نوعيات ثلاثة من المنظمات وهذا ما أفرزه الواقع لتطبيق وهي:

* النوعية الأولى: تلك المنظمات الجديدة التي تسعى إلى إرضاء عملائها وذلك من خلال التركيز على تحقيق الجودة.
* النوعية الثانية: المنظمات التي تواجه موقف قريب من الموت فإن ذلك التهديد يجعلها قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبدرجة عالية من النجاح.
* النوعية الثالثة: وهي المنظمات المهددة بالفشل المالي فإن ذلك لإحداث تغيرات ثقافية تمكنها من تحقيق تحسينات هائلة في إرضائها لعملائها.
* **التعليم والتدريب:**

من العناصر الأساسية التي أجمع عليها المهتمين بإدارة الجودة الشاملة لضمان جهود التطبيق لهذا المدخل الإداري، وإن عملية التدريب في المكتبات أمر في غاية الأهمية رغم التكاليف الكبيرة المترتب عليها، ولكن على الإدارة التي تطمح بمواكبة التطورات التقنية أن تهتم بموضوع التدريب اهتماما بالغا سواء أكان ذلك في مجال التعامل مع التقنية الحديثة أو في مجال العلاقات العامة والتطوير الإداري.

بحيث يتم وضع خطة تدريب كاملة لكل موظفي المكتبة ، على أن يبدأ التدريب بالإدارة العليا للمكتبة، فقيام الإدارة بالتدريب بشكل مبكر تزيد من فرص النجاح، بحيث يتم ملاحظة وقياس تأثيره على كفاءة وسلوك موظفي المكتبة ،وذلك قبل البدء في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، كما يجب على المكتبات عقد ورشات تدريبية تتعلق بالجودة الشاملة وتطبيق المكتبة لها والعمل على نشر ثقافة الجودة.

* **النتائج:**

تتجسد نتائج الجودة الشاملة ابتداء من السنة الأولى ثم السنوات التالية خلال رحلتها نحو إتمام التطبيق،كما ان إستراتيجيات المرحلة الأولى أغلبها تنتج عائدا خلال زمن قصير من تطبيقها، رغم ذلك فإن العديد من المكتبات تفشل في ادراك رؤية هذا العائد الذي يتناسب مع اتمام عملها في إدارة الجودة الشاملة.

**ثانيا: التخطيط للجودة الشاملة في المكتبة ووضع مؤشرات القياس:**

بعد أن تجتاز المكتبة المرحلة الأولى وتفصيلاتها وتكون قد أعدت بنجاح التغيير المطلوب في الثقافة السائدة، فقبل البدء بتخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على المكتبة التأكد من:

* وجود أهداف ورسالة واضحة للمكتبة ، يفهمها جميع موظفي المكتبة ويعملون على تطبيقها.
* وجود خطة إستراتجية واضحة تعمل على تحقيق أهداف ورسالة المكتبة.
* وجود مجموعة من الأنظمة والسياسات التي تنظم سير العمل في المكتبة وفق أهدافها وبما يتلاءم مع المعايير الدولية.

وتتضمن هذه المرحلة ثلاث أقسام رئيسية وهي:

* **إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

ويكون ذلك من خلال إعداد إستراتجية لنشر مفاهيم الجودة الشاملة في المكتبة وتكوينهم بنية أساسية لهذه المفاهيم.

* **القياس:**

فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي، ومن ثم التفكير في التحسين، ولذلك تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، بحيث يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه، ويراعى ان يكون منسبا لكل من رجال الإدارة العليا ولكافة الأفراد في المكتبة ، وان يكون مدى القياس واسعا ليغطي كافة المجالات المتعلقة بعمليات المكتبة، فإن القياس يوضح إمكانية الاستمرار بصورة ناجحة واستدراك الخطأ وحله قبل فوات الأوان.

* **التقويم:**

غالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن عملية التقويم تتعلق بالوقوف على الإنجاز الذي تم على مختلف مستويات الأداء، بهدف خدمة اتخاذ القرار ويكون هذا العنصر إيجابي إذا كانت الإدارة العليا للمكتبة الجامعية تدرك أن التقويم جزء أساسي وحيوي لتطوير والتحسين.

**ثالثا- تطبيق الجودة الشاملة في المكتبات:**

هي المرحلة التي تحول المراحل السابقة إلى واقع والأنشطة الرئسية لهذه المرحلة هي:

* يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ.
* بدء العملية على مستوى محدود ثم التوسيع فيها تدريجيا.
* التقويم المستمر للعملية ونتائجها.
* استمرار مراجعة وتحديث نظام الحوافز والمكافئات لتشجيع السلوك المطلوب من العاملين.
* إثارة الحماس لدى العاملين من خلال نشر وإذاعة التجارب الناجحة من قبل الإدارة العليا.
* التدريب على العمليات الإحصائية و القياس تبعا للاحتياجات الفعلية و القدرات.

**رابعا: تثبيت الجودة الشاملة في المكتبة:**

وبهذا نكون وصلنا للمرحلة الأخيرة وهي المرحلة التي يتم الانتقال إليها من المراحل السابقة تدريجيا وهذا الجزء من العملية يهتم بتقديم المسيرة وتحسين العمل وتجويده أكثر وتختص مرحلة الانطلاق بمايلي :

* العمل على تحويل عمليات البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة إلى عمليات إدارية عادية في المكتبة.
* استمرار التخطيط البعيد المدى.
* التركيز على زيادة رضا المستفيد من خلال التحسين المستمر للعمليات
* استمرار الدعم من قبل الإدارة العليا.
* استمرار التدريب والعمل في فرق التحسين للعمل في إطار مفاهيم الجودة الشاملة.
* استمرار الدراسة والتطبيق لكل ما هو جديد في التدريب و القيادة .
* المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا لعمليات و أنشطة الجودة الشاملة.

فمن خلال المراحل السابقة الذكر نرى بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون تدريجيا وفق أربعة مراحل أساسية، بحيث تتطلب بداية سليمة وصحيحة ومرتكزة على مقومات النجاح الأصلية للوصول إلى النتائج المرضية والتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة التي تتطلب الوقت والجهد للوصول إلى أفضل النتائج التي تتحقق أساسا من خلال التأكيد على تعاون كافة إدارات المكتبة.

**5. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:**

هناك العديد من العوامل التي دفعت القائمين على المكتبات الجامعية للبحث و السعي نحو إيجاد أفضل الطرق والأساليب الناجعة في الإدارة، وتكمن الدوافع والمبررات القائمة وراء الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

* الكم الهائل للمعلومات التي تصدر في العديد من الأشكال والتي تحتاج لنظام إداري جيد للحصول على أهم هذه المصادر التي تخدم متطلبات و احتياجات المستفيدين من المكتبات.
* اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
* تطور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات وخاصة شبكة الانترنت التي تقدم خدمات سريعة ومعلومات حديثة.
* عزوف المستفيدين عن المكتبات في ظل توفر وسائط إعلام ومصادر معلومات متعددة ومتنوعة.
* ضعف الميزانيات الموجهة للمكتبات.
* ضعف إمكانيات المكتبات ونقص التعريف بها.
* النمط التقليدي في العمل المكتبي وتسيير المكتبات.
* ارتباط الجودة بالإنتاجية المتمثلة في خدمات المعلومات وهي المرتكز الأساسي و الحصيلة النهائية من وجود المكتبات.
* من سمات عصر المعلومات نجد عالمية نظام الجودة.
* نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المكتبات ومراكز المعلومات في الدول المتقدمة.
* عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة الشاملة المطلوبة.
* ضعف ونقص في خدمات المكتبات مما انعكس سلبا على صورتها الإجتماعية.
* عدم التناسب والتنسيق بين أهداف المكتبة .
* نقص الجاهزية والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات.