

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

# إدارة الجودة الشاملة

## دراسة نظرية ونموذج مقترن لها في مكتبة الملك فهد الوطنية

محمد بن عبد العزيز الراشد\*

التمهيد:

في مطلع القرن الحادي والعشرين ازداد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة، في ظل الاتساع الكوني التواصلي، حيث غدا العالم قرية صغيرة، وفي ظل التنافس العالمي على إنتاج مواد ذات جودة عالية، وتنافسية راقية.

التكامل بين المتطلبات والاحتياجات، وصار تحقيق هذا التكامل يتطلب تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

إن تحقيق رضا المستفيدين من خدمات المكتبات يحتاج إلى أكثر من إجراء دراسات مسحية عن هؤلاء المستفيدين؛ إنه يحتاج إلى تطوير شامل يتطلب تطوير الأنظمة والعاملين والآليات والمستفيدين، وزيادة الكفاءة.

وقد دخلت هذه المنافسة مجال المكتبات والمعلومات، بعدما أصبحت المعلومات سلعة تباع وتشتري، وصار الحصول عليها عزيزاً، وصار تقديم هذه المعلومات والخدمات يتطلب توفيرها بصيغة تنافسية، وأوعية عملية، وسرعة متناهية، بما يرضي المستفيدين منها (العملاء).

وصارت المؤسسات، ومنها المكتبات، تسعى إلى تجويد منتجاتها وإخراجها على أكمل وجه، محققة

\* بكالوريوس في الأنظمة القانونية من جامعة الملك سعود - الرياض، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.

- ماجستير في علوم المكتبات والمطبوعات من جامعة كلاريون - بنسلفانيا - أمريكا، ١٤١١هـ/١٩٩١م.

- يعمل الآن أمين عام مكتبة الملك فهد الوطنية.

المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية أداء العمل؛ من أجل الوفاء بتوقعات العميل لمستوى الجودة، فالتنظيمات التي تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة هي تنظيمات متحركة تستخدم التخطيط الاستراتيجي لتعزز نفسها للمستقبل، وهي تنظيمات تتصف بالمرنة من أجل أن تستجيب للتغيرات في الطلب وفي البيئة، وباختصار: فهو أسلوب مناسب بدرجة كبيرة في عالم يتصف بالتغيير المستمر، حتى إن الثابت الوحيد هو التغيير<sup>(٢)</sup>.

وتحتاج تعريفات أخرى للجودة الشاملة غير هذا التعريف، أوردها الحداد، وهي :

- ١- يرى كونيل Connell أنها: المثانة والأداء المتميز للمنتج.
- ٢- يرى بكر أبو زيد بأنها: المثانة والأداء المتميز للمنتج.
- ٣- عرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا (NEDO) بأنها: الوفاء بمتطلبات السوق، من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع.
- ٤- أما المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) فقد عرفها بأنها: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.
- ٥- ويتعدي مفهوم الجودة الشاملة جودة المنتج نفسه، لدى وليام وهاريت؛ ليشمل عندما أيضاً: جودة الخدمات، وجودة الاتصال، وجودة

وفي مكتبة الملك فهد الوطنية تسعى إدارة المكتبة دوماً إلى التطوير والتأهيل، لعاملها وخدماتها وأنظمتها، بما يحقق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، وبما يحقق التنافسية في الخدمات على المستوى المحلي والدولي.

وهذا البحث يناقش إنشاء إدارة الجودة الشاملة في مكتبة الملك فهد الوطنية، بعد تقديم دراسة نظرية لهذا الموضوع.

## الفصل الأول: الجودة الشاملة.. المفهوم والنظرية:

تعرف الجودة في اللغة بأنها: جاد الشيء، جودة، وجودة، أي صار جيداً، والجيد نقىض الرديء، ومثلها التجويد.. وأجاد فلان في عمله وأجاد وجاد عمله: يوجد جودة.

وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل. وشاعر مجواد: أي مجيد، يجيد كثيراً. واستجذت الشيء: أعددته جيداً. وتجوّدتها لك: أي تخيرت الأجدود منها<sup>(٣)</sup>.

أما في الاصطلاح فإن كثيراً من المنظمات في العالم أخذت بهذا المصطلح، واستخدمته حتى أصبح شعاراً لها تعمل به؛ للوصول إلى جودة الحياة؛ وتبعاً لانتشاره في مختلف دول العالم فقد تعددت تعريفاته ومفهوماته. وهنا نستعرض أهم هذه التعريفات:

فقد عرفتها مؤسسة كوبرز وليراند بأنها: «اندماج ومساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في

الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء<sup>(٤)</sup>.

١١- وعرفها الجصعي بأنها: مجموعة من العمليات،

قوامها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة، بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين.

١٢- استعرض بومدين يوسف عدة تعريفات، أهمها: أن الجودة هي الملاعبة للغرض أو الاستعمال، وأنها دقة متوقعة تتناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات، وأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين بأقل تكلفة<sup>(٥)</sup>.

إن التعريفات السابقة تظهر اختلافاً واضحاً في تعريف الجودة، وإن كانت جميعها تدور حول المعنى نفسه، وتتناول ثلاثة أشياء أساسية :

- الإدارية: وهي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة.

- الجودة: وتعني الوفاء بمتطلبات العميل (المستفيد) وتجاوزها.

- الشاملة: وتعني أن تشمل الجودة كل جانب من جوانب العمل.

وقد اختار الباحث إجرائياً التعريف الذي وضعه خالد العصيمي، وهو أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ومفهومها، واقتتناع القيادة والتزامها بتطبيقها، من خلال

المعلومات، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة، وجودة المنظمة كلها.

٦- أن الجودة الشاملة أسلوب للقيام بالأعمال لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وأشخاصها وعملياتها وبيئتها، من خلال دمج أساليب الإدارة الأساسية وجهود التحسين الموجودة والأدوات الفنية في أسلوب منضبط، يركز على التحسين المستمر للعملية المتمثلة في بلوغ الرضا للعميل، من خلال نظام متكامل للأدوات والأساليب والتدريب.

٧- وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تقدم حلماً معسول الكلمات وصعب التحقيق، يعد بتقديم منتجات وخدمات تفوق ما لدى المنافسين، وأكثر اعتماداً مع إمكانية التبؤ بتحقيق هذا التفوق، والنتيجة الحتمية لذلك هي: مبيعات أكثر، ومشكلات أقل، ووقت ضائع أقل، ومواد مهدرة أقل، وعائدات أكبر، وربحية أكثر، وموظفين أكثر شعوراً بالسعادة<sup>(٦)</sup>.

٨- عرفتها المنظمة الدولية للتوحيد والقياس بأنها: «تكامل الخصائص والمعالم المرتبطة بمنتج أو خدمة ما، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات ومتطلبات محددة من قبل بدقة».

٩- وعرفها برشمان بأنها: درجة واتجاهات التبادل بين توقعات العميل وإدراكاته للخدمة.

١٠- وعرفها لويس وبومز بأنها: معيار لدرجة تطابق

كذلك ساهم العلماء اليابانيون بفاعلية في تحديد نماذج إدارة الجودة الشاملة وتطوير تطبيقاتها مع نظائرهم الأمريكيين، فعلى مدى أكثر من نصف قرن من الزمان ما زال تركيز إدارة الجودة الشاملة منصبًا على التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي، وفرق العمل المتجانسة، وتوظيف العلوم السلوكية والإحصائية في التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية.

يعود الفضل في تأسيس مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمريكي «إدوارد ديمنج»، الذي تبنت مؤسسات كثيرة في اليابان أفكاره ومفاهيمه؛ فقاموا بتطبيقها عمليًا في المنشآت الصناعية والخدمية، واستطاعوا النهوض بها، حتى أنتجت النموذج الياباني للجودة.

لقد بدأ ديمنج، يرافقه جوران، في طرح أفكاره عن تطوير العمليات، الذي انطلق من اعتبار الأعمال منظومة متكاملة وشاملة، خلال الأربعينيات من القرن العشرين، وفي الخمسينيات منه بدأ ديمنج في تطبيق نظرياته عمليًا؛ إذ كان يعمل مهندسًا للتكنولوجيا، حتى اعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة؛ بل لقد جعلت منه نظريته الشاملة الشهيرة: «خطط،نفذ، افحص، تصرف» (P. D.C.A) [Plan, Do, Check, Act.] (٨)

رائداً للجودة الشاملة، على مستوى العالم كله. وخلال الستينيات والسبعينيات بدأ ف. جروسبيري بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة

القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم<sup>(٩)</sup>.

### النظرة الدينية للجودة :

حرص الإسلام على تعميق مفهوم الجودة، عبر تركيزه على مفهوم الإتقان في العمل الذي يؤجر عليه المسلم، فقال الله تعالى: ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرِي اللَّهُ عَمِلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾<sup>(١٠)</sup>.

وكذلك حض الرسول ﷺ على الإتقان في العمل وتجويده فقال ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَقَبَّلَهُ». وكذلك قال عليه الصلاة والسلام: «إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ فِي كُلِّ شَيْءٍ».

### تطور مفهوم الجودة الشاملة :

ابتداءً من فريديريك تايلور وصياغته نظرية العملية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، وكذلك ماكس ويبير الذي وضع نظرية البيروقراطية، التي اهتمت بالجانب الهيكلي للمؤسسة، وتقسيم العمل وتوزيع المهام، ثم بروز نظرية العلاقات الإنسانية الإنسانية، التي وضعها إلتون مايو وزملاؤه، والتي ربطت بين الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم وبين المديرين؛ فإن مفهوم الجودة الشاملة تطور تطورًا تراكميًّا كبيرًا من أجل تحسين الإنتاجية والنهوض بها وتطويرها.

## ٢- مرحلة مراقبة الجودة (١٩٣٠-١٩٥٠م) :

صارت الجودة في هذه المرحلة تهدف إلى تقليل نسبة العيب في المنتجات، مستخدمة تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة. ويلاحظ أن مراقبة الجودة قد غدت أكثر تقدماً من الفحص؛ إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل مراقبة الجودة غير كافية، بل وغير ملائمة لوحدها لتحقيق التحسين المستمر<sup>(١١)</sup>.

## ٣- مرحلة تأكيد الجودة (١٩٥٠-١٩٧٠م) :

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعدها وعمقاً؛ فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتيسير بين برامج الإدارة، كما يؤكد أن المستويات الإدارية كافةً لا بد أن تشارك في تخطيط الجودة ومراقبتها. وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام، وأساسه منع وقوع الخطأ<sup>(١٢)</sup>.

## ٤- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (١٩٧٠- حتى الآن) :

وفيها أصبحت إدارة الجودة الشاملة نظاماً شاملًا للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين والزبائن والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.

كذلك صارت إدارة الجودة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ، التي يمكن تبنيها من أجل الوصول إلى

الأمريكية، وأطلق على تطبيقاته نظرية حركة الخطأ الصفرى Zero Defect Movement أو نظرية «الزد Z»، وهدف هذه النظرية هو الوصول إلى معدل (صفر) من التالف أو الخطأ أو المنتج المقدم، وقد صار هذا الأمر عادياً في دولة متقدمة صناعياً كاليابان - مثلاً - ، التي يحسب التالف في إنتاجها كأجزاء من المليون، وليس من الألوف.

وفي الثمانينات شكلت آراء ديمنج وجروسيبي وجوران نظريات عميقية، انتشرت تطبيقاتها في مختلف أنحاء العالم، وأخذت ترتكز على التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، وفرق العمل المتجانس، وتوظف العلوم السلوكية والإحصائية في التطوير التنظيمي والمنظمات الإدارية<sup>(١٣)</sup> ، ويرصد الدكتور بومدين يوسف أربعة مراحل تاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة، هي:

### ١- مرحلة الفحص في بداية القرن العشرين:

وهي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة العلمية للعمل؛ للرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة، عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه، كما انقسمت فيها وظيفة الجودة بين العامل الذي ينتج، والمفتش الذي يفحص المنتجات؛ للتقليل من العيب، وفصل المعيبات عن المنتج النهائي؛ إلا أنه لا يمنع وقوع الخطأ في الإنتاج. وكان تايلور هو من دعا إلى ضرورة الفصل بين الوظيفتين<sup>(١٤)</sup>.

### المرحلة الثالثة، ابتداء من عام ١٩٠٢م :

وفيها تم الاهتمام بالتحقق على المنتجات، ولذلك أجريت الاختبارات على المنتج من حيث المواصفات والأداء. وهنا أيضاً بدأ التأكيد على أن تطبيق الجودة من مسؤولية المفتش أو المشرف، ويشوب هذه المرحلة عدم الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب ومسبباتها وتتبعها؛ ولذا فإن المنتجات لم تخلُ من العيوب.

### المرحلة الرابعة، من عام (١٩٣٠-١٩٥٠م) :

لم تعالج المرحلة السابقة حتى العشرينات من القرن العشرين العيوب التي كانت تظهر في المنتجات الحربية والمدنية، وأدى ذلك إلى ظهور الحاجة إلى مدربين للبحث عن طرق لوضع نظام للتخطيط والرقابة على الجودة، أو ما يعرف بتأكيد الجودة؛ ولذا تم الاهتمام في هذه المرحلة بالعوامل التالية :

- طرق الرقابة الإحصائية على الجودة.
- مدى ملائمة أداء المنتج على الاحتمالات المتوقعة للنجاح في ظل وقت محدد.
- ظهور إمكانيات الصيانة للمنتج؛ للمحافظة على مقدرة المنتج؛ لأن الأجهزة ما هي إلا مكونات من الأجزاء التي تحتاج للإصلاح والصيانة، وهذا معنى وجود أوقات لتعطل العمل من أجل الصيانة الازمة.

### المرحلة الخامسة، عام ١٩٦٠م :

وفيها تبين أن الطرق الرقابية المتمالية لن تمنع الإهمال أو الفتور أو اللامبادرة في الوظيفة،

أفضل أداء ممكن؛ فهي فلسفة إدارية، ومدخل استراتيجي، ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما تؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم؛ بهدف التحسين المستمر<sup>(١٣)</sup>.

وهنا يلحظ على هذه المراحل الأربع أنها لم تستبعد سابقتها، ولكنها استندت إليها، وفق منظور أوسع وأعمق وأشمل.

وقد كان فيصل الحداد أكثر تحديداً في حديثه عن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتقسيمه إلى عدة مراحل نقلأً عن فريد زين الدين :

### المرحلة الأولى، ما قبل عام ١٩٠٠م :

في هذه المرحلة تم الاعتماد على الصناعات اليدوية والحرفية، حيث ظهر الصناع البارعون، وكانت النقابات المهنية والمحاكم في القرون الوسطى تضع نظم العمل ومبادئه بأسلوب حازم، وظل هؤلاء الصناع والحرفيون يضعون أسس الجودة ومبادئها.

### المرحلة الثانية، عام ١٩٠٠م :

مع بداية القرن العشرين عمل المهندس الأمريكي تايلور على فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة، عملاً بمبدأ التخصص، باعتباره يزيد من الإنتاجية، وبذلك انصب اهتمام المشرفين، باعتبارهم متخصصين، على اعتبار أن الجودة هي مدى مقابلة المعايير.

برزوا بوضوح في مسيرة تطور إدارة الجودة الشاملة، وهم: إدوارد ديمنج، وجوزيف جوران، وفيليب كرسبي، نستعرضهم فيما يلي :

### ١- إدوارد ديمنج : Edwards Deming

أمريكي، كان أستاذًا بجامعة نيويورك، عمل خلال الأربعينات من القرن العشرين بوظيفة اختصاصي في مجال الإحصاء- تخصصه الدقيق، وهو صاحب نظرية التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية.

لم يهتم الأميركيان بنظرياته وأفكاره، وصادف أن طلبته الحكومة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية لمساعدتها في تحسين الإنتاجية والجودة في صناعتها، وبعد مناسبات تفوق اليابان في الجودة، من خلال ما قدمه من تطبيقات المراقبة الإحصائية.

صار يعرف بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة؛ وتقديرًا لجهوده في هذا المجال قامت الحكومة اليابانية سنة ١٩٥١م بإنشاء جائزة تسمى «جائزة ديمنج»، تمنحها سنويًا للشركات التي تبني أساليبه لجودة الإنتاج.

وتقديرًا لجهوده المميزة كذلك في الدعوة للاهتمام بجودة الإنتاج حصل ديمنج سنة ١٩٥٥م على ميدالية شيهوارت التي تمنحها الجمعية الأمريكية لجودة الرقابة سنويًا.

أعاد الاعتراف الياباني بفضلاته الاعتبار الأميركي إلى، فعاد اسمه ينتشر في أمريكا شيئاً

وأدى ذلك إلى ظهور برامج متعددة لدفع الأفراد نحو مزيد من الدافعية لتحسين الجودة، ومن أمثلة برامج الدافعية انتقاء عيوب الإنتاج نهائياً، والقيام بالأداء الصحيح من أول مرة.

### المرحلة السادسة: من عام (١٩٧٠-١٩٨٠م) :

وفيها تم الاهتمام برقابة الجودة الكلية، للعمل على تكامل برامج الجودة وتناسقها، كذلك لم يعد المشرف هو المسؤول عن الجودة، بل أصبحت كل المستويات الإدارية مسؤولة عنها، كذلك ظهر مفهوم تأكيد الجودة، وتم ربطه بمفهوم الإدارة بالأهداف والإدارة بالنظم وإدارة المشروعات وغيرها، وظهر في هذه المرحلة أيضًا مفهوم جلسات أو دوائر الجودة.

### المرحلة السابعة: من عام (١٩٨٠ - حتى الآن) :

وفيها بدأ مفهوم تأكيد الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات متعددة، كالخدمات الصحية، والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية، وغيرها. وفيها أيضًا بُرِزَت تعريفات حديثة، مثل جودة الحياة، وجودة بيئه العمل، كما ظهرت معايير دولية للجودة، التي وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات (١٤) .

### نظريات الجودة الشاملة وروادها :

ظهرت نظريات الجودة كما مر معنا من خلال تطور مفهوم الجودة الشاملة تاريخيًا، ولكن هذه النظريات ظهرت على يد عدد من العلماء الذين أسسوا إدارة الجودة الشاملة وأثروها، وساهموا مساعدة فعالة في تطويرها، وهناك ثلاثة علماء

عن الأساليب التي تعمل على تحسين الجودة.

٦- الاهتمام بتدريب العاملين؛ لأن التدريب يساعد في الاستفادة من قدرات العاملين وموهبتهم، من خلال تطويرها، وزيادة معارفهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

٧- استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف؛ لكي توأكِّب تطوير العاملين وتأهيلهم.

٨- الشعور بالأمان، إذ لا بد أن يشعر العاملون بالأمان حتى يستطيعوا إبداء وجهة نظرهم حيال بعض المشكلات التي تعيق سير العمل؛ ولذا فإن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب إشعار هؤلاء العاملين بالأمان، ونبذ الخوف.

٩- كسر الحواجز بين الأقسام، بحيث تعمل الأقسام المختلفة كفريق واحد، في التعاون وحل المشكلات القائمة.

١٠- إزالة الشعارات والهتافات الرنانة، والاعتماد على تحقيق الأهداف؛ لأن زيادة الفاعلية لا يمكن تحقيقها من خلال تلك الهمسات.

١١- تحفيض استخدام الأهداف الكمية؛ بهدف التركيز على موضوعات الجودة، لا على كمية الإنتاج المبنية على القيام بأعمال حصرية أو رقمية كمقاييس للإنتاج.

١٢- إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من الاعتزاز بعملهم، من خلال العمل الجاد على التخلص من أساليب التقويم التقليدية المتبعة.

١٣- تصميم برامج للتعليم والتدريب المستمر، لمواكبة

فضلياً، وترتب عليه مزيد من الاهتمام بأساليب ديمنجم في جودة الإنتاج، وفلسفته وأفكاره وطريقه، التي تركت في محاور خمسة، هي :

**المحور الأول : نقاط إدارة الجودة الشاملة :**  
وضع ديمنجم أربع عشرة نقطة في كتابه: «Out of the Crises» (الخروج من الأزمة)، وهي :

- ١- التفكير المستمر في تحسين الإنتاجية والخدمة. وهذا يؤكد التركيز على تحسين نوعية الجودة، وليس على الربحية.
- ٢- تطبيق الفلسفة الجديدة أو الحديثة. وتعني الاستمرار في تحقيق الهدف الذي يضع تحسين الجودة والخدمة في المقام الأول، على أن يكون ذلك مقرراً بالأساليب التي تعمق فلسفة الإدارة لتحقيق الجودة الشاملة.
- ٣- التقليل من الاعتماد على الفحص، إذ يرى ديمنجم أن الجودة لا يمكن إضافتها للمنتج بعد الانتهاء منه؛ وإنما من الممكن تحقيق ذلك منذ البداية في الإنتاج، أو أداء الخدمة المطلوبة.
- ٤- التوقف عن تقويم الأعمال، بالاعتماد على بطاقة السعر. ولا يعني ذلك أن ديمنجم يغفل السعر عند الشراء؛ لأن الاختيار بين الموردين يعتمد على توعية المواد، وعلى رغبتهم في التحسين لنوعية إنتاجهم.
- ٥- تحسين نظام الإنتاج والخدمات المستمر. وتقع على الإدارة مسؤولية البحث الدائم والمستمر

أمريكي، حتى قلده اليابانيون وساماً رفيعاً؛ تقديرًا لجهوده في التوزيع الإحصائي للجودة.

صاغ جوران أفكاره في كتابه: «مراقبة الجودة» (The Quality Control Handbook)، الذي يعتبر أهم كتاب شامل لجميع أوجه الجودة ومراقبتها وتأكيدها.

كان من أهم ما نادى به جوران أهمية التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتحسين جودة المنتج، والتخطيط لها، واستخدام الإحصاء في السيطرة عليها، والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج.

صمم جوران طريقةً أو أسلوبًا يمكن للمستهلك أو المستفيد أن يكون من خلالها عاملاً أساساً من عوامل العمليات التنظيمية، التي ترتبط بالإنتاج والخدمات، وقد سمي ذلك الأسلوب: «ثلاثية عمليات الإدارة». وقد تضمنت تلك الثلاثية ثلاثة خطوات، هي:

### (أ) تخطيط الجودة :

ونقسم هذه الخطوة إلى عدة مراحل، هي :

- ١- تحديد المستهلكين أو المستفيدين.
- ٢- تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلك أو المستفيد.
- ٣- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.
- ٤- تمويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

آخر التطورات في مجال العمل؛ ولدعم فلسفة ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومساندتها.

٤- وضع العاملين على شكل مجموعات لإنجاز ثقافة التحول نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(١٥)</sup>.

ولم يكتف ديمنج بوضع هذه المبادئ الأربع عشر، التي تمثل نظرته الإيجابية الاستشارافية لمستقبل الجودة الشاملة؛ بل لقد استخلص سبعة أمراض تعوق تحقيق أهداف الجودة الشاملة في أي مؤسسة، وهي :

المرض الأول: الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الإنتاج والخدمات.

المرض الثاني: التركيز، وعدم إغفال الأرباح قصيرة الأجل.

المرض الثالث: اعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية.

المرض الرابع: تنقل المديرين المستمر بين الإدارات.

المرض الخامس: استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين العملية الإنتاجية.

المرض السادس: تكاليف العناية الصحية الزائدة.

المرض السابع: الأعباء القانونية الزائدة<sup>(١٦)</sup>.

### ٢- جوزيف جوران :

أدى جوران دوراً كبيراً في ترسیخ مفهوم الجودة الشاملة في اليابان أيضًا، على الرغم من أنه

## (أ) مسلمات إدارة الجودة :

- ١- أن الجودة هي المطابقة للمطلبات، وأن وضع تلك المطلبات يقع على عاتق الإدارة، وتعد تلك المطلبات وسيلة اتصال بين أطراف النظام الإنتاجي.
- ٢- أن منع حدوث الأخطاء هو الطريقة الوحيدة لتحقيق الجودة؛ ولذلك ينبغي أن تكون الخطوة الأولى هي تفهّم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية.
- ٣- أن يكون معيار الأداء: منتج أو خدمة بلا عيوب.
- ٤- أن مقياس الجودة هي مقدار الثمن الذي تدفعه المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفة، فيبيانات تكلفة الجودة تساعد على إبراز أهمية المشاكل الخاصة بالجودة للإدارة.

## (ب) العناصر الأساسية للتطوير، وهي :

- ١- الإصرار والجدية من قبل الإدارة العليا لتحقيق التحسين.
- ٢- تعليم الجميع وتدريبهم دائمًا على مسلمات إدارة الجودة.
- ٣- التأكيد من الفهم الكامل للمسلمات السابقة.
- ٤- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات على شكل خطوات.
- ٥- تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل<sup>(١٨)</sup>.

## أدوات الجودة الشاملة :

تعرف أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنها طرق لجمع البيانات وعرضها (في صورة أشكال بيانية في كثير من الأحيان) لمراقبة التغيير، الذي يعبر عن مدى الاختلاف صعودًا أو هبوطًا، أو قربًا أو بعيدًا، لهدف أو معيار محدد من قبل.

## (ب) مراقبة الجودة Quality Control :

وتقسم إلى عدة مراحل أيضًا، هي :

- ١- تقييم الأداء الحالي للتشغيل.
- ٢- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.
- ٣- التصرف وفقًا للاختلافات.

## (ج) تحسين الجودة Quality Improvement :

يرى جوران أن عمليات التحسين لا تنتهي؛ بل تستمر في جميع نواحي الإنتاج، وتتفذل مختلف فئات المستفيدين، الذين قسمهم إلى قسمين: داخلي وخارجي، كما يلي:

## ١- المستهلكون أو المستفيدين الداخليون :

وهم المستهلكون الذين يتلقون منتجات بعض الإدارات، وهم من إدارات أخرى تابعة للمؤسسة نفسها.

## ٢- المستهلكون أو المستفيدين الخارجيون :

وهم العملاء الذين يقومون بشراء المنتج أو الاستفادة منه، أو يتأثرون به، وهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة<sup>(١٧)</sup>.

## ٣- فيليب كرسبي Philip Crosby :

بدأ كرسبي حياته الوظيفية كمشرف جودة وفحص في إحدى الشركات الأمريكية، ويعتبر مؤسس أول كلية للجودة. وتقوم فكرة تحسين الجودة لديه على مفهومين، هما :

- (أ) مسلمات إدارة الجودة.
- (ب) العناصر الأساسية للتطوير.

يساعدها في حل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها، وفق الخطوات التالية :

١- تحديد عوامل النجاح، مثل: رضا العملاء، والإدارة الفعالة، وجودة البيئة؛ وكذلك الأهداف، مثل تخفيض الوقت المستغرق في عملية التخطيط، وتحقيق رضا العملاء، ثم تحليل تلك العوامل .

٢- التعرف إلى واقع العوامل والأهداف لدى المؤسسات الأخرى المحلية والدولية: للوصول إلى تقرير الوضع العام لهذه العوامل والأهداف.

٣- إثارة الأفكار لكل عامل أو هدف، لتحديدتها بدقة، ومناقشتها جماعياً: للحصول على أفكار إبداعية.

٤- تجميع المعلومات ذات العلاقة.

٥- إعداد تقارير منتظمة تعبر عن نتائج الخطوات السابقة وتطوير العمل، والمراجعة المنتظمة. ولكن مما يحد من نجاح هذه الأداة صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسات المناسبة، وصعوبة تحديد النموذج الأفضل للمقارنة به<sup>(٢١)</sup> .

### ٣- خريطة التدفق :

تهدف خريطة التدفق إلى المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة ب نقاط اتخاذ القرارات الرئيسية؛ لتحسين الجودة من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ، ومن ثم متابعة الخطوات، أو تصحیحها إذا ثبت خطأها.

وتبسيط أدوات إدارة الجودة الشاملة البيانات والمعلومات، وتتيح فهمها للإنسان العادي، الممتنع بشيء من الخبرة والتدريب، كما تستطيع هذه الأدوات تقديم صورة واضحة عن سير العمل في المؤسسة؛ لكي تقوم الإدارة الوعائية بتفسير التغيير الحادث وتحليله، باستخدام عناصر إدارة الجودة الشاملة الأخرى .

وقد أحصى جون مارش (٢٨) أداة من أدوات الجودة الشاملة التي أثبتت فاعليتها في إدارة الجودة الشاملة<sup>(١٩)</sup> . وفيما يلي أهم هذه الأدوات :

### ١- تخطيط باريتو البياني (المجالات القليلة الحاكمة):

تسبب هذه الطريقة إلى الاقتصادي الإيطالي باريتو، الذي كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع، فلاحظ أن (٨٠٪) من النتائج تسببها (٢٠٪) من المسببات في أغلب الأحيان؛ فمثلاً لوحظ أن (٨٠٪) من الخدمات الجيدة يخرجها فقط (٢٠٪) من العاملين، وأن (٨٠٪) من أوقات المديرين يقضونها مع (٢٠٪) من العاملين<sup>(٢٠)</sup>؛ فتحدد هذه الأداة أولويات المجالات الأكثـر فائدة، أو العوامل القليلة الحاكمة، التي تمثل (٢٠٪) من إجمالي العوامل؛ مما يؤدي إلى توفير كثير من الوقت والجهد المبذول.

### ٢- المرجع المعياري :

يستخدم المرجع المعياري لتقدير أداء المؤسسة في نواح محددة، مقارنة بأداء مؤسسة أخرى، متفوقة في النواحي ذاتها، بما يشكل معياراً نموذجياً

(١) إجراء تحليل دقيق مبني على معلومات كمية وغير كمية، بهدف اكتشاف حلول بديلة.

(٢) التخطيط لتنفيذ الحلول المختارة.

(٣) متابعة نتائج الإجراءات العلاجية.

وقد يشتمل نموذج حل المشكلات على ست خطوات، هي :

١-تعريف المشكلة و اختيارها .

٢-تحليل المشكلة .

٣-طرح الحلول البديلة .

٤- اختيار الحل و تخطيشه .

٥-تنفيذ الحل المختار .

٦-قياس نتائج الحل<sup>(٢٣)</sup> .

#### ٥ - التخطيط البياني لرقابة الجودة :

وهو أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة، ويعبر عن عرض مرئي للمقاييس المأخوذة في أثناء إحدى العمليات؛ للتحقق من مدى مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المعيارية.

ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاثة خطوط أفقية، يمثل الخط الأوسط الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، ويمثل الخط الأعلى الحد الأعلى لرقابة الجودة، أما الخط الأسفل فيمثل الحد الأدنى لرقابة الجودة، ومعظم نقاط البيانات أعلى الخط الأوسط أو أسفله. ويسمى الاختلاف عن خط الوسط بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف مدى التغير في العملية<sup>(٢٤)</sup> .

ويمكن تطبيق خريطة التدفق على النحو التالي:

١-تحديد جميع العمليات والأنشطة الرئيسة بالمؤسسة، وكتابتها على بطاقات.

٢-تدوين هذه العمليات والأنشطة في شكل متابعة، وكتابتها على لوحة أوراق كبيرة.

٣-بدء العمل من خلال التتابع المدون من أوله إلى آخره، مع تحديد القرارات الرئيسة أو المخرجات لقاعدة البيانات.

٤-تحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات في صياغة نهائية لتباعها.

٥-وضع النتائج المستخلصة من الخطوات السابقة في شكل خريطة التدفق.

وهذه الطريقة مفيدة، عندما يتطلب الأمر مزيداً من المعلومات عن عمليات معقدة<sup>(٢٥)</sup> .

#### ٤ - نموذج حل المشكلات :

يتمثل هذا النموذج في عملية تتطوي على خطوات متابعة للانتقال من توصيف المشكلة إلى حلها، فيتم استخدام أسلوب موحد؛ لتحليل الانحرافات، وتحديد أسبابها الجذرية، والخطيط لأفضل الحلول، كما يؤدي استخدام طريقة موحدة إلى تسهيل حل المشكلات بشكل عام.

ويتركز النموذج على ثلاثة أنشطة يقوم بها العاملون في المؤسسة :

وينبغي لإدارة المؤسسة أن تعمق مبدأ احترام أفكار الآخرين، والاستماع للرأي الآخر، وإعطاء الفرصة للأفكار الجديدة، ومناقشتها، وأخذ الصالح منها.

### ٣-الادارة بالنتائج :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أن قياس الأداء دوريًا وباستمرار يحسن الأداء، وعندما يعلن الأداء رسميًا، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة. وعندما يعلم أفراد المؤسسة أن أدائهم يتم قياسه وتقييمه؛ فإنهم يعملون على تحسينه.

### ٤-بناء فرق العمل :

تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل داخلها، لحل المشكلات المعقدة، التي يلزم تبادل الرأي حولها، خاصة عندما يكون استشعار الروح الجماعية مرغوبًا فيه؛ بهدف تحسين جودة القرار، وتحسين جودة الاتصالات، وإيجاد التماسك بين أعضاء الفريق.

ولابد لكل فريق عمل من قائد يتمتع بصفات قيادية، كالتعاون، واليقظة، والالتزام، والقبول بالرأي الآخر، والقدرة على الابتكار والإبداع.

### ٥-تطوير المديرين :

يعد تطوير المديرين خطوة مهمة وبارزة تسبق إدارة الأفراد، حتى تكون الجودة الشاملة أفضل، لأن عدم تطويرهم يعني أن يطوروها هم بأنفسهم عادات غير فعالة وغير مثمرة، قد تمثل تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كسيطرة

### تقنيات إدارة الجودة الشاملة :

تعرف التقنيات بأنها سبل استخدام الأدوات التي تحدد الجودة وتحسنها، فمثلاً إذا كان تسجيل أسباب ضعف العاملين في دورة تدريبية يعد أداة؛ فإن تفويض المدير سلطته لإحدى فرق العمل ذات الكفاءة، لاستخدام التخطيط البياني أو أداة باريتو والاستفادة منها يعد تقنية.

وقد عرض وحيد سعد خمساً من التقنيات، يمكن الأخذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما، وهي (٢٥) :

#### ١-تفويض السلطة :

ويقصد به نقل كل من السلطة والمسؤولية إلى العاملين بحسب متساوية، وبمسؤوليات محددة ومعروفة، حتى يكون إنجاز العمل جيداً، والمحاسبة عليه-في حال التقصير-واضحة.

#### ٢-الابتكار :

يرتبط هذا المصطلح بالإبداع والتفرد والسبق في طرح أفكار متميزة يتطلبها الواقع، ويسمى حل مشكلة فلية، أو بلوغ هدف مرسوم.

يرتبط هذا المصطلح بالإبداع والتفرد والسبق في طرح أفكار متميزة يتطلبها الواقع، ويسمى حل مشكلة فلية، أو بلوغ هدف مرسوم.

ولأن فكرة الابتكار والإبداع تعني إقرار طرق ومناهج جديدة، وتحجية المناهج والطرق القديمة والقائمة؛ فقد تواجه هذه الفكرة بالمعارضة والصد،

## ٢- التخطيط الاستراتيجي :

حيث يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع أهداف بعيدة المدى، تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية، المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تتحققها، إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره، من خلال عمليات التبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية.

## ٣- التركيز على العميل :

إذ يعد رضا العملاء، سواء الداخليين (العاملين)، أو الخارجيين (المستفيدين) المحور الأساسي للجودة، ومعيار النجاح لأية مؤسسة؛ ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء، وضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

وكذلك محاولة معرفة متطلباتهم، وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبية، وقياس مدى رضا العملاء عن تطبيق سياسة المؤسسة، وكذلك إدارة الاتصالات مع العملاء.

إن العمل بإدارة الجودة الشاملة يبدأ بالتركيز على العملاء، وينتهي بإشباع حاجاتهم وتحقيق متطلباتهم<sup>(٢٧)</sup>.

الأسلوب المستبد الذي يرهب العاملين، وينشر جواً من الخوف عن التغيير والتجريب.

ويتضمن تطوير المديرين إعداد الإدارة العليا للمؤسسة خطة تدريبية تشمل فصولاً دراسية وندوات وقوائم وكتبًا دراسية، معدة بعناية.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأسسها :

على مدى نحو أكثر من قرن من الزمان، هو العمر الحقيقي لنشوء إدارة الجودة الشاملة ترسخت مبادئ أساسية لها، ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة؛ وتشكل هذه المبادئ حقائق أساسية يجب أن يعتمد عليها عند البدء في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما تعرف هذه المبادئ بأنها: البناء الفكري الفلسفية الذي يستند إليه الجانب العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

## وأهم هذه المبادئ هي :

### ١- الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها :

حيث تبدأ إدارة الجودة الشاملة ببث الوعي بمفهوم الجودة والإتقان في العمل، وإدراك مفهوم الجودة من خلال تقديمها قيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام بها. وجعله معياراً لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلائم احتياجات العميل، إضافة إلى تبني قيم ومفاهيم العمل الجماعي وتعزيز ممارساتها.

#### ٤- دعم الإدارة :

وأكثـر مـعرفـة بـإيجـادـ الـحلـولـ المـنـاسـبـةـ لـهـاـ،ـ وـكـذـلـكـ تـتـطـلـبـ إـدـارـةـ الـجـوـدـةـ الشـامـلـةـ الـاسـتـجـابـةـ لـاقـتـراـحـاتـ الـعـامـلـينـ وـآـرـائـهـمـ الإـيجـابـيـةـ؛ـ لـأـنـ ذـلـكـ يـؤـدـيـ إـلـىـ رـفـعـ الـرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ وـتـحـقـيقـ الرـضـاـ الـوـظـيفـيـ،ـ وـزـيـادـةـ مـسـتـوـيـ الـاـنـتـمـاءـ وـالـوـلـاءـ،ـ وـإـبـادـهـ الـعـامـلـينـ اـسـتـعـادـاـ كـبـيرـاـ لـمـشـارـكـةـ فـيـ تـقـدـيمـ سـلـعـ وـخـدـمـاتـ ذاتـ جـوـدـةـ شـامـلـةـ وـتـكـلـفـةـ قـلـيلـةـ.

#### ٦- اعتماد نموذج العملية أساساً للأعمال :

يعتمد تحقيق النتائج بكفاءة داخل المؤسسة على إدارة جميع الأنشطة داخل المؤسسة من خلال نموذج العملية (Process Model). وتنطلق فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل يحدث داخل المؤسسة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، ولكل عملية منها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها.

ويحكم هذه العملية محوران أساسيان :

- المحور الأول: يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية، كالمهام والأدوات والخبرات والمعلومات والمؤهلات.
- المحور الثاني: يتضمن مقاييس التحكم ومعاييره في ناتج العملية.

يعد إيمان الإدارة بأن النجاح يتصل اتصالاً مباشراً بالتحسين الدائم للجودة أهم عنصر في عملية التحسين عموماً. وعلى الإدارة أن تحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق، مع إعطاء المثل والقدوة لجميع العاملين والعملاء، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المجتمع والعملاء واستيعابها، ودعم العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها، وتطوير قنوات الاتصال وتدعمها، وتطوير أساليب التدريب والتعليم، والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانات العاملين، وأخيراً بناء الثقة مع العاملين (٢٨).

#### ٥- مشاركة العاملين :

وذلك من خلال مشاركتهم في فرق العمل وحلقات الجودة التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل، وأكثـر مـعرفـة بـإيجـادـ الـحلـولـ المـنـاسـبـةـ لـاقـتـراـحـاتـ الـعـامـلـينـ وـآـرـائـهـمـ الإـيجـابـيـةـ؛ـ لـأـنـ ذـلـكـ يـؤـدـيـ إـلـىـ رـفـعـ الـرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ وـتـحـقـيقـ الرـضـاـ الـوـظـيفـيـ،ـ وـزـيـادـةـ مـسـتـوـيـ الـاـنـتـمـاءـ وـالـوـلـاءـ،ـ وـإـبـادـهـ الـعـامـلـينـ اـسـتـعـادـاـ كـبـيرـاـ لـمـشـارـكـةـ فـيـ تـقـدـيمـ سـلـعـ وـخـدـمـاتـ ذاتـ جـوـدـةـ شـامـلـةـ وـتـكـلـفـةـ قـلـيلـةـ.

وذلك من خلال مشاركتهم في فرق العمل وحلقات الجودة التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل،

الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المؤسسة في جهد متناسق لتحسين الأداء.

#### ١١-القياس والتحليل :

وهما من المعايير التي يتم بموجبها قياس جودة الخدمة المقدمة ونوعيتها؛ لتحقيق مستويات أفضل من أداء العاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات، والتي يجب على الأفراد العاملين الالتزام بها، ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية، ترضي أذواق العملاء ورغباتهم، إضافة إلى وضع معالجات إجرائية مختلفة للمهام والوظائف التي تتطلب أعمالاً أكثر تعقيداً، وهو ما يعرف بعملية تحليل المهام.

#### ١٢-منع الأخطاء قبل وقوعها :

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وإلى أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج؛ ولذا تتخذ القرارات في إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها دورياً وبطرق مختلفة، من خلال القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية أثناء تقديم الخدمة، لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات، أثناء عملية الإنتاج، بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

#### ٧-الإدارة بالحقائق :

حيث تعتمد القرارات الناجمة على خلية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية، والخطيط السليم، وتحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها، وحل المشكلات من خلال تحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء نفسها في المستقبل.

#### ٨-التحسين المستمر :

إن سر النجاح في المنافسة هو السعي إلى التحسين المستمر والتدريجي، من خلال أداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء. ويعتمد هذا على مشاركة جميع الأفراد من خلال التعرف إلى فرص التحسين، و اختيار طرق جديدة، وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات.

#### ٩-استخدام إدارة النظم :

إذ يتم من خلال هذا المبدأ إدارة مجموعة العمليات التي تحدث داخل المؤسسة كمنظومة متكاملة، لتحقيق أهداف محددة، تؤدي إلى تطوير أداء المكتبة وزيادة كفاءتها.

#### ١٠-التعاون وفرق العمل :

إن أي فرد وحيد لا يملك ما تملكه الجماعة بمجموعها من الذكاء والخبرة؛ ولهذا فإن على الفرد أن يؤمن بأن له قرناً وزملاً يعملون على تحقيق الهدف نفسه، بل يجب أن يدفعه ذلك إلى الإقدام على العمل، بكل سرور، فهدف إدارة الجودة

### ١٣- تحفيز العاملين :

الإدارية للعاملين، وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة - يعد أمراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في التنظيم، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو الخدمية<sup>(٢٩)</sup>.

#### فوائد إدارة الجودة الشاملة ومميزاتها :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يعود على المؤسسة - خاصة المكتبات ومؤسسات المعلومات - بعدة فوائد، أهمها: إحداث تغيير إيجابي متكامل، وبناء هيكل إداري متكامل ومتناقض، والوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة، وتلافي حدوث الأخطاء والمشكلات، ومواصلة التطوير والتحسين، ومضاعفة استفادة العملاء من خلال تحقيق جودة المخرجات<sup>(٣٠)</sup>.

وكذلك يؤدي تطبيقها إلى تقليل شكاوى المستهلكين، وتحفيز تكاليف الجودة، وصولاً إلى تحقيق رضا العميل، وكذلك تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، حيث يجري التركيز على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل، ومن ثم يزداد ولاؤه للمنتج، وتزداد من ثم شهرة المنظمة.

كذلك يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة؛ مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، من خلال زيادة الحصة السوقية<sup>(٣١)</sup>.

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مساهمة الأفراد في المنظمة، ولذا فإن تطبيقها يتطلب إيجاد روح الحماسة والاندفاع نحو إتقان العمل، وإطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق الأهداف، وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة؛ من خلال منحهم بعض الامتيازات، مثل الضمان الاجتماعي، والأمن الوظيفي، والتأمين الصحي، بل إن كلمة التشجيع وإظهار التقدير والاحترام عند إجادة العمل تحفز العاملين لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، إضافة إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير بين الجميع، وإتاحة فرص التطور والمشاركة وحرية التعبير والثقة المتبادلة، ومثل هذه الآليات ينبع عنها تمية علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين، وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة.

### ١٤- تدريب العاملين :

يعد التدريب أحد أهم المقومات الأساسية التي يرتكز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكن العاملين من الأداء بشكل مميز بحد من الأخطاء، وتكرار الأعمال، وإهدر الأموال، والتدريب المكثف هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات الالزمة لأداء العمل بجودة وإتقان، ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطور أساليب العمل، ويتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات

٣- انعكاس التدريب على كفاءة العاملين، وسرعة أداء العمل، مع خلوه من الأخطاء، واكتساب التميز والتطور الوظيفي، بما ينعكس على زيادة دخولهم.

#### ج- بالنسبة لعملاء المكتبة :

- ١- ضبط الشكاوى، والإقلال منها، مع طرح الحلول المناسبة لها.
- ٢- التوافق الدائم مع متطلبات العملاء وتحقيق رضاهما، تمهيداً لاكتساب ولائهم للمكتبة.
- ٣- ثبات مستوى جودة الخدمة وعدم تذبذبها «هبوطاً»<sup>(٢٢)</sup>.

#### متطلبات إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب تحقيق الجودة الشاملة على أرض الواقع تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لمؤسسات المعلومات، وكذلك الاستعانة بالمستشارين، وتوفير أدوات ووسائل مناسبة لقياس الجودة، عبر إدارة فاعلة للموارد البشرية والمادية، وتوفير تعليم وتدريب مستمر للعاملين في المؤسسة، وتبني أنماط قيادية مناسبة، ومشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء، وتأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة<sup>(٣٣)</sup>.

وقد أوجز فيصل الحداد بعض المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- ١- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، من خلال تغيير كثير من اللوائح والأعمال الروتينية.

وقد فصل وحيد سعد الفوائد والمميزات المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات خاصة، كما يلي :

#### أ- بالنسبة لإدارة المكتبة :

- ١- ضبط النظام الإداري وتطويره؛ نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- ٢- تمكن الإدارة من تحديد المشكلات بالطرق العلمية السليمة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية، لمنع حدوثها مستقبلاً.
- ٣- التحديد العلمي لأهداف المكتبة، والتحكم في العمليات، وتفويض أكبر للسلطات، وتحديد للمسؤوليات.
- ٤- جمع البيانات وتحليلها للاستفادة منها في التحسين المستمر لنظم العمل، ووجود نظام يحدد التوصيف الوظيفي.
- ٥- تقليل الفاقد في الوقت والموارد وزيادة كفاءة الخدمات.
- ٦- الاستفادة من الحصول على بعض أنظمة الجودة كأيزو ٩٠٠١، وأيزو ١٤٠٠١ في الحملات التسويقية، لزيادة الحصة السوقية.

#### ب- بالنسبة للعاملين في المكتبة :

- ١- توفير جوًّ من التعاون والتفاهم وال العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، والعمل بروح الفريق.
- ٢- زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء.

- ٤- تقل المديرين المستمر بين الإدارات.
- ٥- استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين العملية.
- ٦- تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- ٧- الأعباء القانونية الزائدة<sup>(٢٥)</sup>.

وقسم وحيد سعد مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين :

**(أ) مشكلات متعلقة بالإدارة، وتمثل فيما يلي:**

- ١- مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا.
- ٢- تركيز السلطة ومركزية الإدارة.
- ٣- توسيع الميزانية المطلوبة، التي قد تكون زائدة عن الحد.
- ٤- الوقت المستغرق، حيث يتطلب جني ثمار تطبيق الجودة الشاملة وقتاً غير محدد.
- ٥- اختلاط أعمال التخطيط بأعمال التنفيذ.
- ٦- سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية، التي تقدس الشكل دون المضمون.

**(ب) مشكلات متعلقة بالعاملين :**

- ١- تعدد أجهزة الرقابة الخارجية؛ مما يربك العاملين.
- ٢- إخفاق بعض محاولات الإصلاح.
- ٣- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لبعض العاملين.
- ٤- قلة الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية للعاملين.
- ٥- تسرب الكفاءات<sup>(٢٦)</sup>.

- ٢- ضرورة وضع أهداف محددة ممكنة التحقيق، وموجهة نحو احتياجات العملاء ورغباتهم.
- ٣- تعاون الأقسام كافة في المؤسسة وتنسيق جهودها.
- ٤- ضرورة إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب حل المشكلات، وتدريب العاملين عليها.
- ٥- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى قاعدة موثوقة من البيانات والمعلومات.
- ٦- منح الموظفين السلطة الالزمة لأداء أعمالهم، ومنحهم الثقة في العمل.
- ٧- ضرورة الابتعاد عن سياسة التهديد والتخويف للعاملين.
- ٨- التدريب المستمر للعاملين.
- ٩- الاستمرار في عملية إدارة الجودة الشاملة وتطويرها وتحسينها<sup>(٢٤)</sup>.

**تطبيق إدارة الجودة الشاملة: المعوقات والتحديات :**

كان ديمنج قد وضع سبعة معوقات ينبغي لإدارة الجودة الشاملة الابتعاد عنها وعدم الوقوع فيها، وقد سماها الأمراض القاتلة، وهي :

- ١- الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الإنتاج والخدمات.
- ٢- التركيز وعدم إغفال الأرباح قصيرة الأجل.
- ٣- اعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية.

النظرية والتطبيقية، تناولت موضوع الجودة الشاملة من حيث الأسس النظرية والمفاهيم والمبادئ، وفلسفته من حيث الدوافع والأهداف ثم الأهمية. ثم انتقلت الدراسات في التسعينات إلى مرحلة البحث والتوجيه لتطبيق هذا المدخل الحديث وجني ثماره في أنشطة المكتبات ومرافق المعلومات، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كثير من المكتبات الجامعية والعلمية في شتى دول العالم.

كما شهدت فترة التسعينات حصول كثير من المكتبات الغربية على (أيزو ٩٠٠٠)، وظهور بعض مقاييس إدارة الجودة الشاملة، مثل المرجع المعياري (النموذج الأفضل لإدارة الجودة الشاملة)، وضبط العملية. وكان من أهم النتائج التي أبرزت في هذه الفترة ظهور المكتبة الموجهة بالعميل، أي المكتبة التي تضع متطلبات العميل نصب عينها.

كذلك ظهر في هذه الفترة مقاييس جودة الخدمة، الذي أمكن تطبيقه ليتماشى مع مجال المكتبات والمعلومات؛ ولذلك أساساً لمقاييس جديد ظهر فيما بعد مع بداية الألفية الثالثة، وهو مقاييس جودة المكتبات؛ ليكون أحد أحدث إنجازات إدارة الجودة الشاملة في المجال حتى الآن (٣٧).

### ٣-مكتبة الملك فهد الوطنية :

#### (أ) نشأتها وأهدافها :

تُعد مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً للتلاحم بين القادة والشعب، فهي في أصلها معلم تذكاري

### إدارة الجودة الشاملة في المكتبات :

تعود البدايات الأولى لظهور مصطلح الجودة في مجال المكتبات والمعلومات إلى العام ١٩٧٣م، عندما نادى ر.هـ. أور بضرورة إبراز الفرق بين مفهومي جودة «الخدمة» و«القيمة».

وظهرت الجودة بمفهومها الحديث امتداداً لمصطلحات: قياس الأداء، والتقييم، والفاعلية. وقد صارت العلاقة أكثر وضوحاً بين الجودة ومجال المكتبات والمعلومات مع بداية السبعينات حينما أكد تاييلور ضرورة انتقال قياس المكتبات من التركيز على الكم إلى التركيز على العمليات، وعلى رضا العملاء؛ بل وتوقع ظهور إدارة الجودة الشاملة قبل دخولها قطاع منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

ثم أبرز دورتي أهمية القياس الكمي للنتائج، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار، كما طور أرلنج عام ١٩٧٩م، وبلادن عام ١٩٨٠م منهجاً متكاملاً لحل المشكلات، مع تأكيدها على الحاجة لقياس فاعلية المكتبات، اعتماداً على الأداء والمخرجات ورضا العميل.

كان قياس الأداء والنتائج قد بدأ يبرز حينما تم استخدام مصطلح قياس الأداء، لا على قياس الخدمات أو المخرجات فقط؛ ولكن على قياس المدخلات والعمليات والمخرجات، كمدخل متكامل.

وقد أدت التطورات السابقة إلى ظهور حركة الجودة؛ لظهور مداخل ومفاهيم جديدة، مثل: رقابة الجودة، وتوكيد الجودة، ثم إدارة الجودة الشاملة أخيراً؛ مما أدى إلى بروز فيض من الدراسات

عالمي؛ وجمع كتب التراث والمخطوطات والمصورات النادرة والمطبوعات والوثائق المنشقة، وخاصةً ما له علاقة بالحضارة العربية والإسلامية؛ وتسجيل ما يودع لديها وفقاً للأنظمة؛ وإصدار البليوجرافية الوطنية والفالهارس الموحدة وغيرها من أدوات التوثيق؛ إنشاء قواعد للمعلومات البليوجرافية؛ وتقديم الخدمات والدراسات المرجعية للأجهزة والهيئات الحكومية والخاصة؛ وإقامة معارض الكتب والندوات والمؤتمرات وتنظيمها؛ وتمثيل المملكة في اللقاءات والمؤتمرات في مجال اختصاصها؛ والتعاون وتبادل المعلومات والمطبوعات مع المكتبات والهيئات والمنظمات الدولية؛ وقيادة وتطوير أعمال وخدمات المكتبات ومرافق المعلومات والبحوث والنشر<sup>(٢٨)</sup>.

#### ( ب ) الهيكل التنظيمي والإدارات والأقسام :

تضم مكتبة الملك فهد الوطنية، كما جاء في نظامها الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩/١٠٥) وتاريخ ١٤١٠/٥/١٣هـ، الإدارات التالية :

١- الإدارة العامة للاقتناء وتنظيم المعلومات، وتضم الإدارات التالية :

- إدارة البليوجرافيا الوطنية.
- إدارة التكشيف والاستخلاص.
- إدارة التزويد.
- إدارة التقنيات المعيارية.

٢- الإدارة العامة لخدمات المستفيدين، وتضم الإدارات التالية :

- إدارة المجموعات.

أراد مواطنو مدينة الرياض أن يعبروا من خلاله عن مدى حبهم وإخلاصهم لخادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز - رحمه الله - بمناسبة توليه الحكم عام ١٤٠٢هـ.

وبدئ في تنفيذ مشروع المبنى في عام ١٤٠٦هـ، ثم اتخذت بعد ذلك خطوة رئيسة تمثلت في اقتراح صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض بالاستفادة من مشروع مكتبة الملك فهد وتحويله إلى مكتبة وطنية للمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الخطاب الذي رفع إلى المقام السامي في ١٤٠٨/١/١٤هـ، وأعقب هذا الخطاب اتخاذ إجراءات رسمية لدراسة الاقتراحات دراسة علمية مستفيضة من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري.

وفي تاريخ ١٤١٠/٥/٦هـ، صدر قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (٨٠) بالموافقة على نظام مكتبة الملك فهد الوطنية وهيكلها الإداري، وتمت المصادقة على ذلك بالمرسوم الملكي الكريم رقم (٩/١٠٥) وتاريخ ١٤١٠/٥/١٣هـ. والمكتبة هيئه مستقلة ترتبط إدارياً بديوان رئاسة مجلس الوزراء، ولها ميزانية مستقلة، ومجلس أمناء يتولى رسم السياسة العامة لها.

وتهدف المكتبة إلى اقتناه الإنتاج الفكري وتنظيمه وضبطه وتوثيقه والتعريف به ونشره وتتضمن مهامها: جمع كل ما ينشر داخل المملكة، وما ينشره أبناؤها خارجها، وما ينشر عنها، وما يعد من الموضوعات الحيوية لها من إنتاج فكري

دعائم النظام الوطني للمعلومات واقتاعها بأن المعلومات تمثل مورداً وطنياً مهمّاً.. فهي تلبّي حاجة ملحة، وتسد فراغاً ملحوظاً في بيئه المعلومات، وتعكس التنمية الثقافية والفكيرية في المملكة.

تركزت إنجازات المكتبة فيما يتعلّق بالضبط الببليوجرافي في عدة مجالات، أهمّها: إصدار الببليوجرافية الوطنية، وتكثيف الدوريات المحلية، وتصميم بعض القواعد المحلية، مثل قاعدة الفهرسة والتصنّيف، وقاعدة رؤوس الموضوعات، وقاعدة مداخل المؤلفين، وقاعدة التزويد، وقاعدة المؤردين والناشرين، وقاعدة الدوريات، وقاعدة الإهاداء، وكذلك الضبط الاستنادي المتمثّل في توفير الأدوات الاستنادية لتقنيّن ممارسات المكتبة في المعالجة الفنية لأوعية المعلومات، حيث تم بناء مجموعة قواعد لرؤوس الموضوعات ومداخل المؤلفين والمؤردين والناشرين.

إضافة إلى توفيرها قواعد البيانات للنصوص الكاملة للدوريات الأجنبية، ومن بينها تلك التي تنتجهها شركة إيبسوكو Ebsco مثل: Business Source, Computer Database, Academic Search, Newspaper Source, Elite

### أهم إنجازات المكتبة :

نستعرض هنا أهم إنجازات المكتبة منذ إنشائها:

#### أولاً: التسجيل والإيداع :

تقوم المكتبة بتخصيص الأرقام الدوليّة المعياريّة للكتب والدوريات، وقد بلغت المواد المسجلة في

- إدارة قواعد المعلومات.

- إدارة الإعارة.

- إدارة الخدمات المرجعية.

٣- الإداره العامة للخدمات المساعدة، وتضم الإدارات التالية :

- إدارة المصادر والوسائل السمعية البصرية.

- إدارة الطباعة والنشر.

- إدارة الحاسوب الآلي.

٤- الإداره العامة للإيداع والتسجيل، وتضم الإدارات التالية :

- إدارة التسجيل.

- إدارة الترقيمات الدوليّة.

- إدارة الإيداع النظامي.

٥- الإداره العامة للشؤون الإدارية والماليّة، وتضم الإدارات التالية :

- إدارة شؤون الموظفين.

- إدارة الشؤون الماليّة.

- إدارة الخدمات العامة.

- إدارة المشتريات.

- مركز الاتصالات الإدارية.

- المستودع (٣٩).

( ج ) الخدمات التي تقدمها المكتبة :

استعرض سالم السالم دور المكتبة في صناعة المعلومات في المكتبة قائلاً: لاشك أن إنشاء هذه المكتبة يأتي دليلاً واضحاً على اهتمام الدولة بإرساء

#### رابعاً: التصنيف والالفهرسة :

تقتني المكتبة آلاف الكتب والمخطوطات وأوعية المعلومات سنويًا، عن طريق الإيداع، والشراء، والإهداء، وغيرها. وتقوم بعد ذلك بتصنيفها وفهرستها، ثم إتاحتها على فهرس المكتبة على الموقع الإلكتروني للمكتبة، وكذلك إتاحتها على قاعدة البيانات المركزية، التي تحدث باستمرار، وتضم الآن نحو نصف مليون عنوان<sup>(٤٤)</sup>.

#### خامساً: تقنية المعلومات :

اعتمدت المكتبة عدداً من الأنظمة والبرامج، لأنشطة خدمات المكتبة؛ مثل: عمل نظام جديد لمشروع الأرشيف الوطني للصور التاريخية، وبرنامج الأرشفة الإلكترونية، وبرنامج تقارير التزويد، وتطوير نظام شؤون الموظفين، وتحديث نظم التشغيل للخدمات للعمل على ويندوز ٢٠٠٨، وتوفير خادم جديد مستقل للفهرس العام للمكتبة على الإنترنت.

وكذلك استمرت المكتبة في مشروع رقمنة فهارس الكتب، والرسائل العلمية، وربط فهرس المكتبة بالمصادر الإلكترونية من الرسائل الجامعية والمقالات والكتب، ومسح أغلفة الكتب وربطها بالبيانات على فهرس المكتبة، وتحديث آلية البحث فيه.

وفي النشر الإلكتروني نشرت المكتبة آلاف الصفحات من النصوص من الكتب التي أصدرتها المكتبة، إضافة إلى مجلة المكتبة، ونشرة أخبار المكتبة، والتقارير السنوية، ومئات الصور الفوتوغرافية<sup>(٤٥)</sup>.

المكتبة (٩٧,٦٢٩) عنواناً، للكتب، و(٥٢٣٩) وعاءً دوريًا، منذ بدء تطبيق نظام الإيداع عام ١٤١٤هـ. كما أودع لدى المكتبة (١٩٤٠٥٥) مادة مختلفة من الكتب والخرائط، والنشرات والكتيبات، والطوابع، ونماذج اللوحات، وبرامج الحاسوب الآلي، وشرائط الكاسيت، والفيديو، والرسائل الجامعية الورقية والإلكترونية، والدوريات، والميكروفيلم، والميكروفيش، ووصلت مقتنياتها من الدوريات إلى (٢٨٨٢١٢) نسخة ورقية أو على ميكروفيلم<sup>(٤٦)</sup>.

#### ثانيًا: الضبط البibliوغرافي :

أصدرت المكتبة خمسة وعشرين جزءاً من البibliوغرافية الوطنية السعودية، التي تغطي الإنتاج الفكري السعودي المنشور منذ عام ١٤٢٥-١٢٠١هـ، وقد بلغ ما وثقته (٧٢٠٢١) تسجيلة وكشفت إدارة التكشيف والبibliوغرافية الوطنية (٨٦٩٤١) تسجيلة بibliوغرافية حتى عام ١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م<sup>(٤٧)</sup>.

#### ثالثاً: تنمية مقتنيات المكتبة :

افتتحت المكتبة (٧٦٩,٨٢٠) وعاءً، هي المسجلة حتى نهاية عام ١٤٣٠هـ، وتقدر الأوعية المسجلة وغير مسجلة، عدا الوثائق، نحو (١,٤٨٤,٤١٠) مواد.

كما أهدت المكتبة (٥٢٩٨) كتاباً لمؤسسات ثقافية محلية وخارجية، بلغ عددها (١٠١) جهة. وتشترك المكتبة بـ(١٢٥٤) دورية، وتنقلي (٣٦٧٦) عنواناً من الدوريات العربية والأجنبية القديمة<sup>(٤٨)</sup>.

**سادساً: خدمات المعلومات :**

تقدم المكتبة خدماتها عن طريق فهرسها على الإنترنت، أو عن طريق الناسوخ (الفاكس)، والبريد الإلكتروني، والهاتف، لجميع المستفيدين من الباحثين والباحثات.

وكذلك تقدم المكتبة خدمات المعلومات الأخرى عن طريق مركز معلومات المملكة، والأرشيف الوطني للصور التاريخية، والمخطوطات والنوادر، وحماية التراث المخطوط، والبحوث والمواد السمعية والبصرية، وتقديم هذه الخدمات للهيئات والصحف والباحثين<sup>(٤٦)</sup>.

**سابعاً: البحوث والنشر :**

تعد المكتبة أكبر الهيئات المتخصصة الناشرة في مجال علم المكتبات والمعلومات؛ فقد أصدرت على مدى نحو ربع قرن أكثر من (٢٥٠) عنواناً من الكتب المؤلفة والترجمة، تتضمنها خمس سلاسل، متخصصة، إضافة إلى (٣٤) عدداً من مجلة المكتبة المتخصصة أيضاً في مجال علم المكتبات والمعلومات، وكذلك (٤٤) عدداً من نشرة أخبار المكتبة<sup>(٤٧)</sup>.

**ثامناً: الخدمات الأخرى :**

تقديم المكتبة كثيراً من الخدمات المساعدة الأخرى، كالمشاركة في النشاطات التعاونية والثقافية، والمشاركة في معارض الكتب، والمؤتمرات العلمية، وتوزيع مطبوعات المكتبة، يضاف إلى ذلك اهتمام المكتبة بابتعاث موظفيها خارجياً، وتدريبهم داخلياً، والخدمات الإدارية الروتينية<sup>(٤٨)</sup>.

**المكتبة والجودة الشاملة :**

أصبحت الجودة الشاملة مطلباً أساسياً، تسعى إليه كثير من المؤسسات الربحية وغير الربحية، وكذلك الخدمية؛ ومكتبة الملك فهد الوطنية بما تقدم من خدمات للمستفيدين والمجتمع المحلي، تسعى دوماً إلى تطوير خدماتها، وزيادتها، وإتاحتها لأكبر عدد من المستفيدين.

إن مستوى الجودة في خدمات المكتبة وأنشطتها ومشاركتها متتحقق على أرض الواقع، من خلال الرقابة الإدارية والمالية، وهذا ما يعكسه التقرير السنوي للمكتبة، من تسجيله الجهود المميزة لموظفي المكتبة في مختلف أقسام المكتبة، كل في مجال اختصاصه، مع سعيهم إلى تطوير أعمالهم، وتحقيق مزيد من الإنجازات؛ استجابة للنمو المتزايد في مقتنيات المكتبة، وفي أعمالها، وخدماتها المميزة المتزايدة.

ولكن هذا المستوى من الجودة في المكتبة ينبغي له أن تكون له معايير و مجالات محددة، وفق وضع معيار محدد، يعتمد على مقياس جودة المكتبة المقاييس إلى تقيين الجودة، وجعلها جودة شاملة، تقيس الأبعاد التي اقرها المقياس، وهي: تأثير الخدمة، وضبط المعلومات، والمكتبة كمكان مناسب للعلم والبحث العلمي.

ولذا سنطرح فيما يلي عبر مشروعًا مقتراحًا لإنشاء إدارة الجودة الشاملة في المكتبة، ترعى

في هذا التمهيد، وسوف يقدم في الأسطر التالية مشروعًا مقترنًا لإنشاء إدارة الجودة الشاملة في المكتبة.

#### أولاً: الرؤية :

تركز رؤية هذا المشروع على أمرين اثنين :

١- التخطيط الوعي المدروس القائم على أساس مبادئ واضحة، ومعرفة تامة بالإمكانات البشرية والفنية.

٢- أن متابعة الخدمات والأنشطة وتقييمها باستمرار يتطلب وجود جهة عليا مستقلة في المكتبة، تتمتع بالحسانة والقدرة على اتخاذ القرار؛ لكي تكون أحكامها وقراراتها أكثر موضوعية، مع تمنعها بالخبرة والقدرة على التقييم والمراقبة.

#### ثانياً: الأهداف :

تلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في المكتبة في خمسة أهداف :

١- مراقبة تطبيق أهداف المكتبة بوسائل مقتنة.

٢- وضع معايير وأنظمة داخلية للجودة الشاملة في المكتبة.

٣- تقديم المعونة والمشورة والمساعدة للعاملين في المكتبة من إداريين وفنيين.

٤- تطوير العمل والأداء والخدمات والعاملين.

٥- تحقيق رضا المستفيدين، الداخليين والخارجيين، نحو خدمات المكتبة.

تطوير المكتبة ووضع معايير وأسس لهذا التطوير، بما يضمن مراقبة المدخلات والخرجات، وجودة الخدمات، وتطوير مهارات العاملين وتأهيلهم وتدريبيهم.

#### ٤ - مشروع مقترن لإنشاء إدارة الجودة الشاملة في المكتبة :

##### تمهيد:

تسعى مكتبة الملك فهد الوطنية خلال المرحلة القادمة إلى التوسيع في خدماتها وأنشطتها، بعد أن تكتمل توسيع مبناتها الرئيس، وذلك من أجل تحقيق التكامل والشمول في خدماتها، وللتهيؤ والوقف أمام أية تحديات قد تواجهها في المستقبل.

ليس هذا وحسب؛ بل إن التوسيع المستقبلي في المكتبة سوف يستلزم نمو الموارد البشرية وتنوعها، وتنوع مؤهلاتهم وقدراتهم وطاقاتهم، وكذلك تنويع الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتنفيذ تلك الخدمات والأنشطة على أكمل وجه.

إن السير في طريق التطوير والتنمية يستدعي وجود جهة رقابية وإرشادية وجزائية، تراقب المدخلات والخدمات والقائمين عليها، وتدرب العاملين وتأهيلهم، وتطور مهاراتهم باستمرار، وتتابع تحديث الآلات والأدوات، بل والخدمات، بما يحقق متطلبات المستفيدين.

والكاتب، من منطلق مسؤوليته في مكتبة الملك فهد الوطنية، يرى أن إنشاء إدارة الجودة الشاملة في المكتبة سوف يؤدي الغرض والهدف الذي أسلفنا

**ثالثاً: المتطلبات :**

يُطلب إنشاء إدارة الجودة الشاملة في المكتبة متطلبات مسبقة، يتوجب توفيرها، وأهمها :

١- اقتناع العاملين، أفراداً ومسؤولين، بأهمية تطبيقها.

٢- معرفة مطالب المستفيدين، الداخلين والخارجين.

٣- الاعتراف بجهود العاملين، وتعزيزها باستمرار.

٤- إشعار العاملين بالإيمان الوظيفي؛ تمهيداً لتحفيزهم.

٥- بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين.

**رابعاً: المهام والواجبات :**

وفق ما ورد في أهداف إدارة الجودة الشاملة السابقة أعلاه، تقوم الإدارة، بالمهام التالية:

١- وضع معايير للجودة تضمن مراقبة تطبيق أهداف المكتبة.

٢- وضع معايير للجودة لكل إدارة، وفق واجبات كل إدارة ومهامها.

٣- وضع معايير ومقاييس للخدمات التي تقدمها المكتبة.

٤- وضع معايير لقياس قدرات العاملين وكفاءتهم؛ وتصنيفها.

٥- وضع سلم الحواجز للعاملين المجتهدين، وإقرار جوائز تشجيعية متدرجة سنوية.

٦- تنظيم عقد دورات تدريبية وتأهيلية للعاملين.

٧- رفع تقارير دورية (كل ثلاثة أشهر) عن تطور مستوى الجودة في مختلف الإدارات.

**خامساً: مجالات الجودة الشاملة في المكتبة :**

وتشمل المجالات التي تتناولها إدارة الجودة الشاملة مختلف الإدارات والخدمات التي تقدم في المكتبة، ويمكن تصنيفها كما يلي :

١- **معايير إنتاج الأوعية:** أهم عنصر يقوم عليه وجود المكتبة بعد العنصر البشري، هو أوعية المعلومات، ومن الممكن وضع معايير معينة، للأوعية التي تصدر وتنتشر من أجل جموعات المكتبة، بحيث يؤخذ في الاعتبار نوعية المستفيدين، إلى جانب نوعية الاستخدام المتوقع لهذه الأوعية وكثافتها، وعلى الناشرين أن يتزموا بهذه المعايير في إنتاج تلك الأوعية التي تكون مجموعات المقتنيات بالمكتبات، ومن الطبيعي كذلك أن تكون بعض هذه المعايير عامة أو عالمية، إلى جانب معايير فرعية أو وطنية تأخذ في الاعتبار القوميات والبيئات المتفاوتة.

٢- **معايير الاختيار والاقتاء:** هناك مجال لالمعايير في وظيفة الاختيار والاقتاء بالمكتبات، وتبدأ المعايرة هنا بالإجراءات الروتينية، لترشيد خطوات العمل فيها وبيان مواقعها الوظيفية، وتحديد الأنماط الإجرائية التي تتخذ بالنسبة

## الخاتمة :

انتهى الباحث إلى استخلاص نتائج البحث كما يلي:

- ١-أن إدارة الجودة الشاملة، تعود إلى نظرية الإتقان المطلوبة في كل عمل، والتي دعا إليها الإسلام، وحضر عليها.
- ٢-أن الهدف الرئيس للجودة الشاملة هو تحقيق رضا العملاء وضمان ولائه، من خلال تقديم الخدمات المكتبية بمستوى تناصفي، يعزز من قدرتها في السوق، ويضمن استمرارها.
- ٣-أن للجودة أهدافاً ومتطلبات وإجراءات، ينبغي التعرف إليها والحرص عليها؛ لتحقيق الجودة الشاملة على أكمل صورة.
- ٤-أن الجودة بمفهومها الحديث تشكل إطاراً عاماً ينظم أعمال المؤسسة كاملة، وتسعى إلى النهوض بها على مختلف الصعد: الإدارية، والمادية، والفنية.
- ٥-أن هناك بعض المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكنها لا يجب أن تشطبها.
- ٦-أن إنشاء إدارة الجودة الشاملة في مكتبة الملك فهد الوطنية ينطلق من رؤية المكتبة وأهدافها الواضحة، التي تستهدف تطوير عمل المكتبة وأدائها وخدماتها والعاملين فيها، سعياً للوصول إلى التميز وجودة الخدمات وتنافسيتها.

لكل خطوة وبكل موقع، وتنتهي إلى قواعد الاختيار.

٢-معايير التنظيم الفني والضبط البليوجرافي: ويعتبر ذلك أوسع مجالات المعايير الموحدة، من قواعد وإرشادات وتقنيات، ولعل ذلك يرجع إلى أن الضبط البليوجرافي للأوعية هو أول متطلبات الاستفادة من الإنتاج الفكري.

٤-معايير الخدمة والاسترجاع: وتبدأ المعايير هنا بالإجراءات الروتينية وبعض النماذج لترشيد خطوات العمل فيها وبيان موقعها، لتحديد الأنماط الإجرائية التي تتخذ في كل خطوة وبكل موقع.

٥-معايير الإدارة والنظم: يوجد مجال كبير لأنواع شتى من الموصفات، والمقاييس، والأنماط.. إلخ، وال المجال هنا يشمل: المباني والأثاث، والميزانية، والمقتنيات، وهيئة العمل، بكل ما تتضمنه تلك العناصر من تجهيز وتدريب وتنسيق.

٦-معايير الخدمة الإلكترونية: وتتضمن وضع معايير لخدمات البريد الإلكتروني، وخدمة نقل الملفات، وخدمة الموقع الإلكتروني، وخدمة الفهرس العام، وخدمة البحث على الخط المباشر، وخدمة التكشيف والاستخلاص الإلكتروني، وخدمة توصيل الوثائق الإلكترونية، وخدمة التسويق الإلكتروني.

## الهواش والمراجع

(٩) خالد العصيمي. أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ص ١٢.

(١٠) بومدين يوسف. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ص ٢٩.

(١١) المرجع السابق، ص ٣٠.

(١٢) المرجع السابق نفسه.

(١٣) المرجع السابق نفسه.

(١٤) فيصل الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية...، ص ١٢٦-١٢٨.

(١٥) المرجع السابق، ص ١٤٤-١٥٠.

(١٦) المرجع السابق، ص ١٥١.

(١٧) المرجع السابق، ص ١٥١-١٥٤.

(١٨) المرجع السابق، ص ١٥٤-١٥٦.

(١٩) انظر: جون مارش. أدوات إدارة الجودة الشاملة؛ ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان.- الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م. نقلًا عن: وحيد موسى سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٧٢.

(٢٠) المرجع السابق، ص ٧٢.

(٢١) المرجع السابق، ص ٧٥.

(٢٢) جون مارش. أدوات إدارة الجودة الشاملة، نقلًا عن: وحيد سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٧٦.

(٢٣) شمدة، وارين، وجيروم فانجام. مدير إدارة المكتبات، ص ٦٦-٦٧.

(١) جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور. لسان العرب.- ط٦.- بيروت: دار صادر، ٢٠٠٨م، مج ٢، ص ٢٣٤ (جود).

(٢) فيصل عبد الله حسن الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة.- الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٢٤هـ/٢٠٠٣م، ص ١٢٩.

(٣) المرجع السابق، ص ١٢٩-١٣٢.

(٤) وحيد موسى سعد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية.- الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م، ص ٦٢.

(٥) بومدين يوسف. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.- مجلة الباحث.- ع (٢٠٠٧/٥)، ص ٢٨.

(٦) خالد بن محمد حمدان العصيمي. أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ص ١١، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستان)، بعنوان: (الجودة في التعليم العام)، ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م.

(٧) سورة التوبية، الآية ١٠٥.

(٨) وحيد موسى سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٦٦-٦٧.

مؤسسات المعلومات.

(٣٤) فيصل الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية، ص ١٤٠ - ١٤٣.

(٣٥) المرجع السابق، ص ١٥١.

(٣٦) وحيد سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٢٤٨ - ٢٥٣.

(٣٧) المرجع السابق، ص ٦٧ - ٧٠.

(٣٨) مكتبة الملك فهد الوطنية. التقرير السنوي للعام المالي ١٤٢٩ / ١٤٣٠هـ، الرياض: المكتبة، ١٤٢١هـ / ٢٠١٠م، ص ١١.

(٣٩) مجلس الوزراء-شعبة الخبراء. نظام مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ١٤١١هـ.

(٤٠) سالم بن محمد سالم. صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، ط٢، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٣١هـ / ٢٠١٠م، ص ١٧٢.

(٤١) التقرير السنوي، ص ١٢ - ١٥.

(٤٢) التقرير السنوي، ص ١٦.

(٤٣) التقرير السنوي، ص ١٧ - ١٨.

(٤٤) التقرير السنوي، ص ٢٠.

(٤٥) التقرير السنوي، ص ٢٤ - ٢٥.

(٤٦) التقرير السنوي، ص ٢٥ - ٢٦.

(٤٧) التقرير السنوي، ص ٢٩.

(٤٨) انظر: التقرير السنوي.

(٤٩) الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة.-الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م.

الجودة الشاملة؛ ترجمة عبد الكريم عقيل، القاهرة: جرير للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م، نقلًا عن: وحيد سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٧٨.

(٤٤) ويليامز، ريتشارد. أساسيات إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الكريم العقيل، القاهرة: جرير للنشر والتوزيع، ١٩٩٩م. نقلًا عن: وحيد سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٧٩.

(٤٥) وحيد موسى سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٨٠ - ٨٥.

(٤٦) www.qudsopenu.edu/confeicne/papers

(٤٧) خالد العصيمي. أسس ومتطلبات الجودة الشاملة، ص ١٦.

(٤٨) وحيد موسى سعد: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٨٧ - ٨٨.

(٤٩) خالد العصيمي. أسس ومتطلبات الجودة الشاملة، ص ١٤ - ١٨؛ وحيد سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٨٥ - ٩٦.

(٥٠) عصام عبيد. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المعلومات. متاح على الموقع: <http://www.ta9weer.com/vb/showthread.php?t=1016>

(٥١) بومدين يوسف. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ص ٣١.

(٥٢) وحيد سعد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ص ٩٦ - ٩٨.

(٥٣) عصام عبيد. إدارة الجودة الشاملة في

(٥٢) مجلس الوزراء-شعبة الخبراء. نظام مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ١٤١١هـ.

(٥٤) مكتبة الملك فهد الوطنية. التقرير السنوي للعام المالي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ، الرياض: المكتبة، ١٤٣١هـ/٢٠١٠م.

(٥٥) مكتبة الملك فهد الوطنية. التقرير السنوي للعام المالي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ، الرياض: المكتبة، ١٤٣١هـ/٢٠١٠م.

(٥٦) ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. لسان العرب. ط٦. بيروت: دار صادر، ٢٠٠٨م.

(٥٧) يوسف، بومدين. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث. ع (٢٠٠٧/٥) م.

(٥٠) سعد، وحيد موسى، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: دراسة تطبيقية في بعض المكتبات المصرية.- الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م.

(٥١) عبيد، عصام. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المعلومات. متاح على الموقع: <http://www.ta9weer.com/vb/showthread.php?t=1016>

(٥٢) العصيمي، خالد بن محمد حمدان. أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستان)، بعنوان: (الجودة في التعليم العام)، ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ/٢٠٠٧م.