

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها

إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي 2008-2009، وعددهم (415) موظفاً، مثلوا عينة الدراسة، واستجاب منهم (321) فرداً، (أو 77.3%).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانتيين: الأولى، خاصة بالثقافة التنظيمية، وتعلّقت الاستبانة الثانية بإدارة الجودة الشاملة، كما تم التأكد من صدق الأدوات وثباتهما.

وأظهرت النتائج أنّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وحازت جميع مجالاتها على درجة توافر متوسطة أيضاً. وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة، وحازت جميع مبادئها على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة وتعزيزها؛ وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، المكتبات الجامعية، الأردن.

المقدمة

والمعرفة - العديد من التحديات والظروف والمتغيرات، لا سيما فيما يتعلق بالتحديات الجديدة التي فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات، ومتطلبات استخدامها وتأثيراتها الواضحة عليها، وتطور آفاق النشر الإلكتروني، والاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت، فضلاً عن تغيير حاجات الباحثين من المعلومات وتنوعها. لذا، كان لزاماً على المكتبات ومراكز المعلومات الاستجابة السريعة لهذه التحديات والتكيف معها ومساريتها حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في مجتمع متغير (همشري، 2008).

وتعدّ المكتبات الجامعية من أكثر المكتبات تأثراً بالتطورات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما تطلّب إعادة هيكلتها لتتماشى مع هذه التطورات والمستجدات، وقد واكب هذا ظهور مفهوم الجودة الشاملة وانتشار تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات ومناحي إنتاج السلع والخدمات، ومن بين المجالات التي حظيت بالاهتمام لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة مجال خدمات المعلومات (الحداد، 2003). لذا، احتلت قضية الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة مكانة خاصة على الصعيدين المحلي

شهد التعليم الجامعي في الأردن خلال العقدين السالفين حركة تطوّر وتغيّر كبيرة، وكان لهذا التطور سمات وخصائص متنوعة ومتعددة لعلّ أهمها: الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات، وظهور جامعات جديدة، وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي والدراسات العليا، والتضخم الملحوظ في حجم المعلومات والمعارف المنشورة، التي لا بد من الحصول عليها وتوفيرها لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والباحثين للإفادة منها لأغراضهم التدريسية والبحثية، وتلعب المكتبة الجامعية في هذا المجال دوراً لا يستهان به؛ إذ تُعد العمود الفقري للجامعات الحديثة، ونظاماً فرعياً مهماً يسهم في تحقيقها لأهدافها ورسالاتها.

وتواجه المكتبات ومراكز المعلومات بعامة والمكتبات الجامعية بخاصة في العصر الحاضر - عصر المعلومات

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان. تاريخ استلام البحث 2010/9/15، وتاريخ قبوله 2014/3/9.

العمليات الفنية والخدماتية؛ وذلك لاستخدام التكنولوجيا المتطورة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (حمود، 2000). وتلعب الثقافة - بشكل عام - دوراً حيوياً ومهماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات؛ لأنها أهم محدد للسلوك وموجه له، إذ تتشكل الثقافة نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي يحتمك لها سلوك الإنسان في أي موقع يقع فيه، وهذه العناصر تتكون من القيم والمعارف والخبرات والمهارات، وبذلك تجمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي تترتب على كل عنصر من هذه العناصر (عساف، 1999).

ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة تلعب دوراً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير التنظيمي، الذي يعدّ أهم سمة من سمات العصر الحديث، إذ تحتاجه جميع المنظمات في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات، ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، خاصة بعد أن أصبح العالم قرية صغيرة تربطه أحدث وسائل الاتصال، وصار من غير الممكن أن تبقى أي دولة أو منظمة في معزل عن التغيرات؛ لأن ذلك يؤدي إلى عدم قدرتها على الصمود أمام التحديات البيئية التي تواجهها (الفرحان، 2003). كما تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد المديرين على تحقيق أهدافهم، لذا يجب عليهم فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان، فالمديرون الذين يفهمون الثقافة التنظيمية يُمكنهم العمل على تغييرها؛ لتحقيق أهدافهم (Williams, et al., 2007)، وتدعم الثقافة التنظيمية طريقة التنظيم داخل المنظمة وتؤثر على تطورها، مما يؤثر على سلوك الأفراد وتصرفاتهم (Bernardi, 1977)، ولكي يتم تدارك سوء الفهم للثقافة التنظيمية، لا بدّ من وضعها في إطار مفاهيمي محدّد يوضح مبادئها وأهدافها (Schein, 1991)، لذا فإن أهم ما يميّز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد (Ogbonna, and Harris, 2000)، ويأتي ذلك من ملاحظة أن دور الثقافة يُمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية (Lai and Lee, 2007).

وتعاني معظم المكتبات الجامعية في الأردن من ضعف في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إدارتها، واعتمادها الأساليب الإدارية التقليدية التي نجم عنها الكثير من المشكلات التي تؤثر تأثيراً واضحاً في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، ومن أهمها ما يلي (المبيضين، 2004):

1) ضعف التخطيط: إذ تفقر المكتبات الجامعية إلى خطط استراتيجية تستوعب التغيرات الحالية والمستقبلية، مما يعيق العملية الإدارية فيها.

والعالمي، وأصبح النظام العالمي يمتاز بحركته السريعة ذات المتغيرات المتسارعة، والتي تحتاج من إدارة المنظمات العمل الجاد على اتخاذ الترتيبات التي تمكّنها من مواجهة ما تسفر عنه مثل هذه التحديات، وبالتالي العمل على تدعيم قدراتها التنافسية، وهذا يعني أنه ولتتمكن المنظمات - أيًا كان نوع النشاط الذي تمارسه وتقدمه للمستفيدين - من القدرة على المواجهة أو الصمود في سوق المنافسة؛ فإنّ الأمر يتطلب أن تكون الجودة هي أساس أعمالها وخدماتها، فلم تعدّ الجودة إنتاج سلعة أو خدمة أفضل بدرجة كبيرة من مثيلاتها المتاحة، وإنما أصبح مفهوم الجودة يعني رضا المستفيدين عن السلعة أو الخدمة، وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل (الحداد، 2003). ويعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الترتوري وجويحان، 2006).

ونظراً للتحديات الكبيرة التي تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، أضحّت الجودة الشاملة في المدخلات والعمليات والمخرجات والخدمات هدفاً أساسياً لإدارتها الحديثة؛ بغرض تحقيق الإنتاجية العالية والأداء المتميز والكفاية المنشودة، وينبغي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات التنبه إلى مظاهر أو مؤشرات انعدام الجودة بها، والعمل على التخلص منها، والمتمثلة في انحدار الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات وخدمات المعلومات، وسوء إدارة بعض العمليات أحياناً (مثل الأخطاء المتكررة في الفهرسة والتصنيف وغيرها)؛ مما يؤدي إلى ضرورة إعادة القيام بها، وزيادة وقت القيام بالعمليات المختلفة كزيادة الوقت المستغرق في عمليات الفهرسة والتصنيف، وزيادة وقت إعاة المستفيدين، وزيادة عدد شكاواهم، وعدم توافر معايير وأهداف أداء واضحة، وانخفاض درجة الرضا عن بعض نواحي العمل، وما يرافقها من توتر نفسي، وشيوع روح الانتقاد واللوم لدى العاملين، وتعيين أشخاص من غير ذوي الكفاءة من المؤهلين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، وشيوع روح البيروقراطية، وسيطرة الإجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معاً (همشري، 2001).

وتتبع أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال زيادة رضا المستفيدين، والتقليل من الشكاوى إلى حد بعيد، والتقليل من التكاليف؛ نتيجة لقلّة الأخطاء في تقديم الخدمات، واختصار الوقت والجهد في

ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

(1) ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

(2) ما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

(3) هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؟

أهمية الدراسة

تتماز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً جوهرياً وعصرياً هو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وتكمن أهميتها في ربط هذا الموضوع بالمكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، التي تعد الشريان الحيوي الذي يغذي الباحثين والدارسين من المجتمع الجامعي بشتى مصادر المعلومات؛ لإنجاز البحوث العلمية. وعليه، فإن الدراسة ستفيد إدارات الجامعات الحكومية ومديري المكتبات الجامعية في وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة، بالإضافة إلى إثرائها الأدب المنشور بدراسات حول العلاقة بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في علم المكتبات والمعلومات، وخاصة أن هناك عدداً قليلاً جداً من الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف بالمصطلحات الرئيسية الواردة في الدراسة:

الجودة: هي "جهد تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء؛ لتحقيق الجودة المحسنة والإنتاجية العالية باستخدام فرق العمل، بالإضافة إلى اعتمادها على أدوات إحصائية مختلفة لقياس جوانب الجودة والعمليات الإدارية المختلفة" (همشري، 2001).

إدارة الجودة الشاملة

تشكل إدارة الجودة الشاملة "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات" (الترتوري وجويحان، 2006). وإجرائياً تم قياس إدارة الجودة الشاملة من خلال الدرجة الكلية لاستجابات مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات

(2) ضعف التنظيم: ويعني هذا ضعف ملائمة الهياكل التنظيمية الإدارية لظروف هذه المكتبات واحتياجاتها من حيث عدد الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي، والمؤهلات العلمية التي لا تتناسب ومتطلبات الوظائف المتاحة.

(3) ضعف التوجيه: إن فقدان قنوات الاتصال المباشر مع العاملين في المكتبات الجامعية وعدم الاطلاع على سير العمل على المستويين الفني والإداري، وإدارة هذه المكتبات وفق اجتهادات فردية، والاقتصار على الحوافز السلبية بالتأثير في سلوك المرؤوسين من خلال العقوبات، وشعور العاملين بأنهم مرؤوسون لأكثر من رئيس واحد، كلها تعدّ سمات سلبية تؤثر في أدائهم.

(4) ضعف الرقابة: ترتبط الرقابة بالتخطيط وتتعلق بوضع الأهداف وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن معظم هذه المكتبات تكاد تخلو من جهاز للرقابة والتقييم، مما يحول دون معرفة مدى تحقيقها لأهدافها وسياساتها.

من خلال ما سبق يُمكن القول إن التخلص من المشكلات السابقة التي تواجه المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن يتطلب تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وخدماتها؛ إذ يُعدّ هذا الاتجاه أسلوباً شاملاً لتطوير التنظيمي، يعمل على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات، التي تشكل بذاتها ثقافة تنظيمية فاعلة تجعل كل فرد في المكتبة يعلم أنّ الجودة في الخدمة المقدمة للمستفيد هي هدفها الأساس، وإن طرق العمل الجماعي، والتعامل مع المشاكل والتعبير تتحدد بما يدعم تحقيق ذلك الهدف. لقد بات واضحاً أن الضرورة تُحتمّ تغيير نمط الإدارة وتغيير ثقافة المنظمات بما فيها المكتبات الجامعية، وأثبت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة قدرته الفائقة على وقف أسباب تدهور الخدمات التي تقدمها المكتبات للمستفيدين منها (الحداد، 2003). ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي جعلت من إدارة الجودة الشاملة محوراً الأساس، وما تقدّم سوغ للباحثة أن تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية

الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة الخاصة بها ومجالاتها المختلفة.

الثقافة التنظيمية

تُعتبر الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الفاعوري (2005) "منظومة المجالات الفلسفية، والقيمية، والمعتقدات والأعراف، والتوقعات التنظيمية". ويرى المرعب (2008) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: "مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة؛ كعناصر تدعم الأداء الجيد".

وإجرائياً تم قياس الثقافة التنظيمية من خلال الدرجة الكلية لاستجابات مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة الخاصة بها ومجالاتها المختلفة.

المكتبات الجامعية

هي المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها (همشري، 2008).

المكتبات الجامعية الحكومية

هي المكتبات التابعة للجامعات الحكومية التي أنشئت في المملكة الأردنية الهاشمية بموجب قانون خاص بها وتخضع لقانون الجامعات الأردنية رقم (29) لسنة 1987م.

أما إجرائياً فالمكتبات الجامعية الحكومية المقصودة فهي: مكتبة الجامعة الأردنية، ومكتبة الجامعة الأردنية الألمانية، ومكتبة الجامعة الهاشمية، ومكتبة جامعة البلقاء التطبيقية، ومكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ومكتبة جامعة اليرموك، ومكتبة جامعة مؤتة، ومكتبة جامعة الحسين، ومكتبة جامعة الطفيلة التقنية، ومكتبة جامعة آل البيت.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج هذه الدراسة بأداتي الدراسة وصدقهما وثباتهما، واقتصرت على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي (2008-2009) وعددهم (415) موظفاً. باستثناء العاملين في الدواوين والسكرتاريا والعاملين المساعدين (الأذنة والمراسلين).

الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة، الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات:

أولاً. الدراسات العربية

أجرى الحداد (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على التطبيقات والمفاهيم المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبحث إمكانية الإفادة من هذه المفاهيم في إدارة المكتبات الجامعية في السعودية وتنظيمها بما يحقق تطوير الخدمات التي تقدمها لروادها، كما هدفت إلى الوقوف على آراء المستفيدين من المكتبات الجامعية نحو استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة في تنظيم المكتبات الجامعية وإدارتها؛ بغرض تحقيق جودة الخدمة والارتقاء بمستوى الرضا، وقد تكوّنت عينة الدراسة من عدد من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا إلى جانب عدد من المسؤولين والعاملين المتخصصين في المكتبات الجامعية المركزية، هي: جامعة الملك سعود ومقرها الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز ومقرها جدة، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ومقرها الظهران.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم رضا العاملين في المكتبات الجامعية عن القيادة والأداء في العمل، ويعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى عدم اهتمام إدارة المكتبات الجامعية بعقد لقاءات وورش عمل للعاملين لدعم التحسين، وعدم تحديث المعلومات المؤثرة في خدمات المكتبة، وأيضاً عدم الرضا التام من قبل أعضاء هيئة التدريس عن إدارة المكتبة ومقتنياتها، وعن التسهيلات المقدمة فيها، وعن ساعات العمل.

وأجرى المبيضين (2004) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الأداء في مكتبات الجامعات الأردنية وتطويره، ومعرفة العلاقة بين وظائف الإدارة ومستوى الأداء فيها، وتحديد اتجاهه، ودراسة واقع المكتبات الجامعية والوظائف الإدارية فيها، وتحديد الأسلوب الأمثل لإدارتها، واقتراح الحلول الملائمة لحل المشكلات التي تواجهها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (323) موظفاً مثلوا جميع العاملين في مكتبات الجامعات الحكومية الأردنية.

أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الوظائف الإدارية والأداء، وأن مستوى الأداء في هذه المكتبات كان مرتفعاً بخاصة الأداء الفردي، وأن الأداء يتأثر بجميع الوظائف الإدارية وبخاصة التخطيط، وأن فاعلية الوظائف الإدارية تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي)، وبيّنت الدراسة أن معظم المكتبات الجامعية في

المكتبات الجامعية عن المرافق الخدمية فيها كان متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى أن درجة التزام الجهاز الإداري والعاملين بتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المكتبة فيما يتعلق بمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، وإن مستوى اعتماد إدارة المكتبة على اختبارات القدرات عند تعيين الموظفين كان متوسطاً، وإن مستوى التنسيق والتعاون المعمول به في مكتبات جامعة الملك عبد العزيز مع المكتبات الأخرى من أجل تبادل الخبرات التي تساعد في فهم إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً، حين كان التزام إدارة المكتبة بإيفاد وابتعاث الإداريين والعاملين فيها لتبادل الخبرات وتطوير المعارف حول الخدمات الجامعية بينها وبين الجامعات ومراكز البحوث والمكتبات الأخرى كان متوسطاً، وبيّنت النتائج أن مستوى ملاءمة اللوائح والتشريعات المنظمة لأعمال المكتبات مع توجهات العاملين فيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، وإن مستوى التزام إدارة المكتبة بوضع نظام اقتراحات للموظفين لتحسين العمل وحل المشكلات كان مرتفعاً.

وأجرى الشعار (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على المستفيد، والتزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وفرق العمل، والتحسين المستمر في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على مستوى وعي العاملين وفهمهم في المكتبات الجامعية لإدارة الجودة الشاملة والتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيقها، وتكوّنت عينة الدراسة من (160) فرداً من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن البالغ عددهم (800) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود وعي وفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، وإن هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها مثل: عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، وعدم توافر فرص الترقية الوظيفية والحوافز المادية والمعنوية، وعدم استخدام فرق العمل بين العاملين، كما أشارت الدراسة إلى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة بدرجة تطبيق متوسطة، وبيّنت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة تُعزى لعوامل العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لعامل الجنس، والمستوى الوظيفي.

الأردن تعتمد التقسيم الوظيفي وتستخدم الحاسوب في معظم وظائفها وأنها تتساوى في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

وأجرى عباس (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية في السعودية من خلال استقراء حاجات ورغبات المستفيدين، معتمداً في ذلك على مدخلين لأجل قياس الجودة وهما: مدخل الفجوة والإدراك، وذلك لأجل توفير قاعدة معلومات لإدارة المكتبات الجامعية من خلال معرفة نقاط القوة والضعف فيها، وبالتالي اكتشاف مدى مراعاة المكتبات الجامعية المقصودة عند تصميم خدماتها للحاجات الفعلية للمستفيدين وتوقعاتهم، وما مدى اختلاف المعايير التي تعتمد عليها هذه المكتبات عن المعايير التي يهتم بها المستفيد، وسعت الدراسة إلى تبني مقياس الإدراكات/ التوقعات في قياس جودة الخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات وتقييمها، وقد تم إجراء الدراسة على (238) مستفيداً فعلياً من خدمات المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؛ وذلك باستخدام المقياس المذكور، والذي يقوم على أساس مقارنة توقعات المستفيد لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة والعناصر التي تضمها.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المكتبة موضع الدراسة منخفض، مما يدل على انخفاض مستوى الأداء، وهذا يؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في جميع هذه الأبعاد، وما تحتوي عليها من متغيرات بهدف تغييرها في الاتجاه المرغوب به؛ وذلك من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على المستفيدين من المكتبة، بحيث تقل أو تتلاشى الفروق بين إدراكهم الفعلي لها وتوقعاتهم بشأنها. كما أكدت الدراسة على اختلاف توقعات المستفيدين من المكتبة، حيث يحمل المستفيد في كل زيارة توقعات جديدة، مما انعكس على المعايير والأبعاد التي يقيم على أساسها المستفيد جودة الخدمة الفعلية، حيث أصبحت مختلفة باختلاف عدد مرات الزيارة.

وأجرى الغامدي (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية السعودية، واتجاهات العاملين نحوها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والمكتبات الفرعية التابعة لها والبالغ عددهم (40) موظفاً، كما شملت العينة المستفيدين من هذه المكتبات والبالغ عددهم (974) مستفيداً.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المكتبات الجامعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدين منها كان مرتفعاً، وإن رضا المستفيدين من خدمات

ثانياً. الدراسات الأجنبية

أجرى وانغ (2006) Wang دراسة هدفت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المكتبات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى أنه من المجدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية، وتوصلت أيضاً إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية يتضمن تغييراً فكرياً لدى اختصاصي المكتبات، وتغييراً في الثقافة التنظيمية، وفي العمليات الإدارية والفنية في المكتبات الأكاديمية، كما أن فرق العمل مهمة للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وإن كل خطوة في هذه العملية تعتمد على الدعم المستمر للإدارة العليا، وعليه فإن لحظة اتخاذ قرار التطبيق تتطلب قيادة قوية للقيام بذلك.

وأجرى مورالس (1998) Morals دراسة هدفت إلى بيان أهمية إدارة الجودة في قطاع المكتبات في إسبانيا الذي يعاني تقليدياً من ثغرات كبيرة في الجوانب الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى أن ما نشر عام (1992) ولغاية (1998) وله علاقة بالجودة كان حوالي (40) مقالة، وهذا الإنتاج يمثل 2% مما نشر في قطاع المكتبات والتوثيق، وإن بعض الجامعات قد أوجبت في مناهجها الرسمية دراسة علم المكتبات والتوثيق، وفلسفة تدبير الجودة وتقنياته، وعقد العديد من المؤتمرات والاجتماعات المهنية التي تناولت الجودة، وأشارت الدراسة إلى قابلية المواصفات الدولية آيزو (9000) للتطبيق في قطاع المكتبات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الانتقال من النظرية إلى التطبيق بطيء، ويرجع ذلك لقلّة التنافس الحقيقي في هذا القطاع، ونقص الوعي لدى أصحاب القرار، وعدم اطمئنان العاملين في المكتبات لدى استخدامهم تقنيات الجودة، والتشكيك في المنافع الحقيقية التي يُمكن أن يجنوها مقابل التكاليف المترتبة على تطبيقها.

وأجرى كاربون (1999) Carbon دراسة هدفت إلى تأهيل المكتبات للقيام بأنشطة التقييم الضرورية لخدماتها من خلال تطبيق مواصفة حول المؤشرات الواجب اعتمادها لتقييم أداء المكتبات، وإلى توفير أدوات قياسية عالمية، تشتمل على مجموعة من المؤشرات القابلة للتطبيق بصورة سهلة وبسيطة، وتؤثر في تجارب تقييم الأداء، كما تؤثر إيجاباً في الأنشطة التقييمية التي تمارس في العديد من الدول.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات التقييم تخضع إلى تدخل ثلاثة عناصر هي: المستفيدون والمكتبيون وأصحاب القرار؛ فأصحاب القرار يضبطون السياسة العامة للمكتبة ومهامها ويحددون أهدافها ويجعلون من هذه الأهداف مشاريع عمل ينجزونها لصالح المستفيدين، وهذه العلاقة التي تبدو

طبيعية هي في الحقيقة علاقة معقدة؛ إذ إن مجال المكتبات من المجالات التي يصعب قياسها؛ لذا يجب على المكتبيين إيجاد آلية لتلبية احتياجات المستفيدين ومعرفة ما لم يتمكنوا من تلبيته، وهذا لن يتوافر إلا عن طريق أدوات ثابتة في مجال التقييم وقياس الجودة وهو ما وفرته المواصفة الدولية (ISO11020) التي يُمكن تطبيقها في كل المكتبات، فهي تهتم بالمكتبات بغض النظر عن الإطار الجغرافي؛ لذا أنت هذه المواصفة لتؤكد إمكانية تطبيقها على المكتبات التي يُمكن أن تلقت في قواسم مشتركة أساسية مثل: الأهداف ووسائل العمل والمستفيدين والخدمات المقدمة لهم.

وأجرى براديتيرا (2001) Praditteera دراسة هدفت إلى دراسة النماذج المستخدمة حالياً لضمان الجودة في المكتبات الأكاديمية في تايلاند، وتكوّنت عينة الدراسة من (54) مكتبة أكاديمية في تايلاند، وقد تم استخدام الاستبانات ودراسة الحالة والمقابلات كأساليب لجمع البيانات. وقد تم تطبيق آيزو 9000 على ثماني مكتبات أكاديمية، وحازت أربع منها على شهادة الآيزو 9002.

وكشفت الدراسة عن العوامل التي سهّلت تطبيق الآيزو 9000 والأخرى التي أعاققتها، كما تم الكشف عن الفوائد والتحديات التي تواجه عملية التطبيق من وجهة نظر كبار أمناء المكتبات، وأشارت النتائج إلى العديد من النظم التي تم استخدامها لضمان الجودة في المكتبات الأكاديمية التايلاندية، وهي: نظم الاعتماد على الذات، ونموذج الآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه النظم عشرون مكتبة من المكتبات الأكاديمية، كما خططت معظم المكتبات الأكاديمية لوضع نظم ضمان الجودة وتطبيقها ونهجها في المستقبل، كما أثبتت الدراسة أن تطبيق الآيزو 9002 يُعتبر مناسباً في المكتبات الأكاديمية، وأكدت على أن المكتبات الأكاديمية التايلاندية مهتمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع المعايير بغض النظر عن النماذج، وهذا يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية في تايلاند حريصة على متابعة الجودة.

وأجرى بروكس (2007) Brooks دراسة هدفت إلى التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية والأدوار القيادية في مكتبات مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكشفت الدراسة عن الاتجاهات التي يُمكن أن تساعد المديرين في سنّ التغييرات التنظيمية اللازمة لمكتباتهم، وقد أثبتت التجارب الإشرافية التي أُجريت أن الثقافة التنظيمية والقيادة هي مفاهيم متداخلة، وسعت الدراسة إلى اختبار النظريات التي تقدّم بها باحثو المكتبة والتي أفادت إلى التعادل بين قدرة مدير المكتبة على تولي الأدوار القيادية ومدى فعالية الثقافة

على الرغم من المشاكل الخاصة بالميزانية، كما أظهرت الدراسة أن تحديد الاستراتيجيات الخلاقة يساعد مديري المكتبات الأكاديمية ليكونوا أكثر فعالية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استُخدم لأغراض هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي 2008-2009، وعددهم (415) موظفاً. ولصغر حجم هذا المجتمع فقد شملتهم الدراسة جميعهم، استجاب منهم (321) أي بنسبة (77.3%). وبيّن الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات المقصودة (مجتمع الدراسة).

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ونسب الردود (الاستجابات)

النسبة المئوية الكلية	النسبة المئوية لكل جامعة	عدد الردود	عدد العاملين	المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية
22.4%	84%	72	85	مكتبة الجامعة الأردنية
6%	100%	2	2	مكتبة الجامعة الأردنية الألمانية
12.5%	100%	40	40	مكتبة جامعة البلقاء التطبيقية
8.1%	66%	26	39	مكتبة الجامعة الهاشمية
8.4%	77%	27	35	مكتبة جامعة آل البيت
12.1%	87%	39	45	مكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
7.2%	40%	23	57	مكتبة جامعة اليرموك
18.1%	83%	58	70	مكتبة جامعة مؤتة
5.9%	86%	19	22	مكتبة جامعة الطفيلة التقنية
4.7%	75%	15	20	مكتبة جامعة الحسين بن طلال
100.0%	77.3%	321	415	المجموع

والتخطيط الاستراتيجي، ورضا المستفيدين، ومشاركة العاملين، وفرق العمل، والحوسبة ونظم المعلومات، والتحسين المستمر، والتقييم المستمر، والتعليم والتدريب المستمرين، ومنع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وبلغ عدد فقراتها بصيغتها النهائية خمسين فقرة، واستخدم فيها التدرج الرباعي (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس درجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. وتتعلق الاستبانة الثانية بالثقافة التنظيمية، واشتملت على

أداتا الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، ومراجعة الأدب المنشور تم بناء استبانتين، تتعلق الأولى بإدارة الجودة الشاملة وتكوّنت من قسمين: الأول، اشتمل على البيانات الديموغرافية عن المستجيب (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص)، وتكوّن الثاني من فقرات تتعلق بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، واشتمل على أحد عشر مجالاً لإدارة الجودة الشاملة، هي: تبني الفلسفة الجديدة، والقيادة الفعالة،

تصحيح أداتي الدراسة

تم تصميم الإجابة عن فقرات أداتي الدراسة وفق التدرج الرباعي (موافق بشدة، وموافق، وغير موافق، وغير موافق بشدة)، حيث أُعطيت أربع درجات للإجابة موافق بشدة، وثلاث درجات للإجابة موافق، ودرجتان للإجابة غير موافق، ودرجة واحدة للإجابة غير موافق بشدة. وقد تم اعتماد المقياس التالي لتقسيم الدرجات:

- 1-2 دالة على درجة توافر منخفضة.
- 1.1-2-3 دالة على درجة توافر متوسطة.
- 1.1-3-4 دالة على درجة توافر كبيرة.

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية: تعتبر هذه الدراسة وصفية ارتباطية تضمنت المتغيرات التالية:
أولاً: المتغير الأول، المستقل الرئيس: الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن
ثانياً: المتغير الثاني، التابع: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

المعالجة الإحصائية

لأغراض المعالجة الإحصائية تم استخدام حزمة (SPSS) لمعالجة البيانات، والتي تم إدخالها إلى الحاسوب؛ لاستخراج التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وفقاً لأسئلة الدراسة، والأخذ بمستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).
 للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الطرق الإحصائية التالية:
السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
السؤال الثالث: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية، ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وأيضاً إلى دراسة مدى الترابط بينهما، ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك للإجابة عن أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة

فقرات تعتبر مؤشرات للدلالة على الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وتكوّنت من خمسة مجالات، هي: الفلسفة التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية.

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من صدق المحتوى لأداتي الدراسة بعرضهما بصورتها الأولية على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص والخبرة في مجال علم المكتبات والمعلومات والتربية والإدارة، وتم الطلب من المحكمين الحكم على كل فقرة من فقرات الأداتين من حيث: الوضوح، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي صنفت تحته، وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، ودمج بعضها وحذف بعضها الآخر، ليصبح عدد فقرات الأداتين (100) فقرة بدلاً من (113) فقرة، بحيث اشتملت كل استبانة على 50 فقرة، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين حول صدق المحتوى دليلاً على صدق أداتي الدراسة.

ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات أداتي الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة (test-retest)، إذ تم توزيع الأداتين على (30) موظفاً من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للمرة الأولى، وبعد أسبوعين تم إعادة توزيعهما على نفس العينة، ليتم حساب ثبات الأداتين ومجالتهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وتبين أن معامل الثبات الكلي للأداة الخاصة بالثقافة التنظيمية كان (0.88)، بينما تراوحت معاملات الثبات لمختلف مجالاتها ما بين (0.84-0.90).
 كما تبين أن معامل الثبات الكلي للأداة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كان (0.77)، بينما تراوحت معاملات الثبات لمختلف مجالاتها ما بين (0.52-0.88).
 كما تم التأكد من ثبات الأداتين باستخراج معامل الاتساق الداخلي لمجالتهما باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد أشارت النتائج إلى أن معاملات الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للأداة الخاصة بالثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (0.85-0.95)، وإن معامل الاستقرار الكلي كان (0.98).
 كما تبين أيضاً أن معاملات الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تراوحت ما بين (0.84-0.92)، وأن معامل الاستقرار الكلي كان (0.98).

وفقاً لتسلسل أسئلتها:

"ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات

الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟"

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لتقديرات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على

استبانة الثقافة التنظيمية ككل وعلى كل مجال من مجالاتها، مرتبة تنازلياً

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
الفلسفة التنظيمية	3.03	0.63	متوسطة
القيم التنظيمية	2.79	0.66	متوسطة
المعتقدات التنظيمية	2.76	0.70	متوسطة
التوقعات التنظيمية	2.76	0.71	متوسطة
الأعراف التنظيمية	2.59	0.76	متوسطة
الدرجة الكلية	2.80	0.60	متوسطة

ويبين الجدول (2) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لتوافر الثقافة التنظيمية فيها كانت (2.80)، وانحراف معياري مقداره (0.60)، وبدرجة توافر متوسطة.

يوضح الجدول رقم (2) أنّ المتوسطات الحسابية لمجالات الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت ما بين (3.03 - 2.59)، إذ حازت جميع هذه المجالات على درجة توافر متوسطة. ويبيّن الجدول (2) أن مجال الفلسفة التنظيمية قد حاز على أعلى متوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري مقداره (0.63)، بينما حاز مجال الأعراف التنظيمية على أدنى متوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري مقداره (0.76).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

ما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لتقديرات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على

استبانة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ككل وعلى كل مجال من مجالاتها، مرتبة تنازلياً

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
رضا المستفيدين	2.96	0.65	متوسطة
الحوسبة ونظم المعلومات	2.90	0.68	متوسطة
التخطيط الاستراتيجي.	2.84	0.67	متوسطة
القيادة الفعّالة	2.79	0.67	متوسطة
تبني الفلسفة الجديدة	2.78	0.70	متوسطة
منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى	2.75	0.69	متوسطة
التقييم المستمر	2.73	0.78	متوسطة
مشاركة العاملين	2.67	0.72	متوسطة
التحسين المستمر	2.62	0.77	متوسطة
التعليم والتدريب المستمرين.	2.61	0.83	متوسطة
فرق العمل	2.57	0.74	متوسطة
الدرجة الكلية	2.74	0.59	متوسطة

ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجهات المكتبات وأساليب العمل وطرقه السائدة بها سبباً لتفسير هذه النتيجة، كما يمكن أن يُعزى ذلك أيضاً إلى أن غالبية مديري المكتبات الجامعية الحكومية هم من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، إضافة إلى دخول العديد من العاملين في هذه المكتبات من غير المتخصصين أيضاً، مما جعل الثقافة التنظيمية السائدة غير متجانسة ومشوشة بعض الشيء، مما انعكس سلباً على نظرة العاملين إليها.

يُضاف إلى ما سبق أن العادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتبعها العاملون في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة تستند إلى حد كبير إلى طبيعة مديري هذه المكتبات وأنماطهم، فهم يمتلكون أقوى البصمات في صياغة ثقافة هؤلاء العاملين وتكوينها، ويحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة في مكنتاتهم، فيتأثر بذلك مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بنمط الإدارة المتبع في هذه المكتبات، كما يعكس تاريخ تطوّر هذه المكتبات ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً مهماً من ثقافتها، فتغيّر الإدارات بشكل مستمر يؤثر في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة فيها واستقرارها؛ إذ من المعلوم أن إدارات مكنتات مجتمع الدراسة قد تغيّرت وبشكل مستمر خلال العقود الثلاثة السالفة، ولم يُكتب لكثير منها الاستقرار أو النجاح. ويؤثر شكل الهيكل التنظيمي في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة أيضاً؛ إذ يُعد أحد المصادر الهامة التي تُسهم في تشكيل ثقافة هذه المكتبات، ومن المعلوم أن الهياكل التنظيمية السائدة في هذه المكتبات هي هياكل تقليدية رأسية، وفي ظل هذا النمط من الهياكل التنظيمية التي تتسم بمركزية عالية ستسود ثقافة العمل الفردي ونقل الجماعية، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير وروح الابتكار.

كما تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في بناء ثقافة المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة والمحافظة عليها، إذ إن الهدف من عملية الاختيار هو استقطاب واستخدام الأفراد الذين لديهم التخصص والمعرفة والخبرة والقيم والأعراف والمعتقدات اللازمة لتأدية مهام العمل بنجاح، ومن المعلوم أنه في هذه المكتبات - على نحو عام - لا يتم التركيز في عملية الاختيار على أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم عامة يتسق مع هيكل القيم السائدة فيها. لذا، يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والمقدرات والمعرفة المتوافرة لدى الفرد مع فلسفة المكتبات الجامعية وأهدافها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد العاملين القدامى في المكتبات الجامعية، والأفراد الجدد الذين يحملون قيماً ثقافية قد لا تتناسب مع قيم هذه المكتبات.

يوضح الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، تراوحت ما بين (2.96-2.57)، إذ حازت جميع هذه المبادئ على درجة ممارسة متوسطة، وبيّن الجدول (3) نفسه أن مبدأ رضا المستفيدين قد حاز على أعلى متوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري مقداره (0.65)، بينما حاز مبدأ فرق العمل على أدنى متوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري مقداره (0.74)، وبيّن أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت (2.74)، وانحراف معياري مقداره (0.59)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

يتضح أن معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، قد بلغ (0.85)، حيث أن كلاً من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة يفسر من الآخر بنسبة (0.72) من التباين، وتُعتبر هذه القيمة مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويُعدّ هذا الارتباط ارتباطاً طردياً، بمعنى أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة وازدادت ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

"ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالثقافة التنظيمية، وقد تم تقسيم الثقافة التنظيمية إلى خمسة مجالات هي: الفلسفة التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية.

بيّنت النتائج كما في (الجدول رقم 2) أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي مقداره (2.80)، وانحراف معياري مقداره (0.60)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي دخلت عالم المكتبات بعامة وإدارة المكتبات الجامعية بخاصة، قد يكون غموض هذا المفهوم في

وخدماتها، حيث تركت التقنيات الحديثة بصماتها وآثارها الواضحة على هذا النوع من المكتبات بصفة خاصة، فالمكتبات الجامعية لا يمكنها أن تتخلف عن روح العصر ولا أن تتأى عن سماته وخصائصه؛ لأنها إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية والعلمية والثقافية والتربوية لأبناء المجتمع. لذا، فقد واجهت هذه المكتبات في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجة للانفجار المعلوماتي وما تبعه من ابتكارات تكنولوجية، حيث أن المعلومات تتردد يوماً بعد يوم وكذلك التكنولوجيا المرافقة لتسييرها وبثها واسترجاعها، هي في تطور مستمر أيضاً، مما أحدث تحديات وضغوطات كبيرة جعلت المكتبات الجامعية كغيرها من المكتبات ومراكز المعلومات تبحث عن أنجح السبل للتكيف مع هذه المعطيات الجديدة، بالشكل الذي أوجب عليها تبديل نظامها كلياً، وإدخال التكنولوجيا على جميع أعمالها وخدماتها الفنية والإدارية والمعلوماتية، مما سهل عليها نشر العلم والمعرفة والثقافة، فأصبحت المكتبات الجامعية بذلك مركزاً للإشعاع الفكري والثقافي.

أما النتيجة التي جاءت غير متوقعة فهي ما جاء في الفقرة رقم (10) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.9)، وبانحراف معياري (0.78)، وبدرجة توافر متوسطة، وتتص على "تقوم المكتبة على إيجاد رؤية مشتركة بينها وبين العاملين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين". ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى قلة اجتماع مديري المكتبات مجتمع الدراسة مع العاملين لديهم وبخاصة أولئك العاملين في مجال خدمات المستفيدين لمناقشة المشكلات والقضايا المختلفة - على نحو عام- وذلك لانشغالهم بالاجتماعات خارج نطاق المكتبة. ويمكن أن تُعزى أيضاً إلى تمسك بعض هؤلاء المديرين بأرائهم وعدم الأخذ بأراء العاملين وأفكارهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى ضعف الثقافة المشتركة بينهم، وبخاصة فيما يتعلق بالمستفيدين، إذ إن هذه الثقافة المشتركة هي التي ترتقي بنوعية الخدمات المعلوماتية وتوجهها نحو الأفضل. لذا، لا بد لمدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن أن يمدوا جسور الثقة بينهم وبين العاملين، وأن يشجعوهم على المشاركة في الآراء والأفكار والمقترحات الجديدة المتعلقة بخدمات المستفيدين، وبناء ثقافة إيجابية مشتركة بينهم، لما يقع على كاهل هؤلاء العاملين من مسؤولية تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة بينهم وبين جمهور المستفيدين، وضرورة استيعابهم لقضاياهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم من خلال ما يمتلكون من مهارات ومقدرات فنية تساعدهم في تحقيق مساعيهم للارتقاء بالخدمات المعلوماتية إلى أعلى جودة ممكنة، فهم صنّاعها.

ويمكن القول إنه لا بُد من الارتقاء بمستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؛ لأنها تعتبر قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، فهي بمثابة القاعدة الثابتة والقوية التي تقف عليها هذه المكتبات لمواجهة التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة. ويلعب المناخ التنظيمي الصحي المنفتح الذي يؤدي به العاملون مهامهم وواجباتهم على نحو مستقل، ويستطيعون فيه التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم بحرية، ويعملون فيه كفريق واحد لا كمجموعات صغيرة منعزلة، دوراً مهماً للارتقاء بمستوى الثقافة التنظيمية في هذه المكتبات.

وبيّنت النتائج أن جميع مجالات الثقافة التنظيمية قد حصلت على درجة توافر متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.03-2.59)، وقد حاز مجال الفلسفة التنظيمية على أعلى متوسط حسابي (3.03)، وبانحراف معياري (0.63)، بينما حاز مجال الأعراف التنظيمية على أدنى متوسط حسابي (2.59)، وبانحراف معياري (0.76)، وفيما يلي عرض تحليلي لكل مجال من هذه المجالات على حدة.

1. مجال الفلسفة التنظيمية

بيّنت النتائج المتعلقة بدرجة توافر مجال الفلسفة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.21 - 2.90)، إذ حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي (3.21)، وبانحراف معياري (0.70)، وتتص على "تعتبر المكتبة مركزاً للإشعاع الثقافي"، وهذا يعود إلى كون المكتبات الجامعية جزءاً لا يتجزأ من كينونة النظام الجامعي الحديث وإحدى وسائل استمراريته وديمومته وتطوره، إذ تقوم هذه المكتبات بالحصول على المعلومات وتنظيمها وإتاحتها لاستعمال أفراد المجتمع الجامعي والباحثين الآخرين من خارجه، في الوقت الذي أصبحت فيه المعلومات ذات أهمية متزايدة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً من موارد التنمية بمختلف قطاعاتها، وعنصراً لا غنى عنه في الحياة اليومية، وفي اتخاذ القرارات، وفي نشاطات البحث العلمي، وأصبحت أيضاً من المصادر القومية المؤثرة في تطور المجتمعات وتقدمها، وقاعدة أساسية لأي تقدم حضاري أو ثقافي أو علمي أو صناعي.

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تغيير صورة المكتبات الجامعية خلال العقدين الأخيرين بتغيير مقنناتها

2. مجال القيم التنظيمية

وقيمهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكوّنت لديهم مشاعر سلبية نتيجة عدم معرفتهم لحقوقهم وواجباتهم، فإنهم سيعيشون في بيئات يعلّب عليها الصراع والتوتر الذي سيؤدي إلى انخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي انخفاض رضاهم وانتمائهم لمكثباتهم. ولكي تحافظ هذه المكثبات على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها، يجب أن تحتفظ بالعاملين فيها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، ومعاملتهم معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيدة عن التحيز والتمييز، وذلك في ضوء مقدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية، إن عدم تبني مبدأ العدل والمساواة بين العاملين في المكثبات الجامعية مجتمع الدراسة قد يؤدي إلى نشوء الصراعات والخلافات بينهم، الذي بدوره يؤدي إلى خلق جو من التنافس المحموم وغير الشريف في هذه المكثبات، ويؤكد هذا ما توصلت إليه الدراسة في حصول الفقرة رقم (14) على أدنى متوسط حسابي (2.55)، وبانحراف معياري (0.92)، وبدرجة توافر متوسطة، وتتص على "توفر المكثبة الجو المناسب للتنافس الشريف بين العاملين فيها". إذ إن للسلوك الإداري القائم على العدل والمساواة والديمقراطية تأثيراً إيجابياً على أخلاقيات العاملين في المكثبات الجامعية، إذ يؤدي ذلك إلى إيجاد علاقات إنسانية إيجابية فيما بينهم، فإذا كانت العلاقات القائمة بين المدير والعاملين تتسم بالطابع الإنساني القائم على مبدأ المساواة والاحترام وتقبل الرأي والرأي الآخر، ستسود حينئذ العلاقات الإنسانية السليمة التي تشجع على التنافس الإيجابي والشريف بين العاملين في هذه المكثبات.

3. مجال المعتقدات التنظيمية

بيّنت النتائج المتعلقة بدرجة توافر مجال المعتقدات التنظيمية السائدة في المكثبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.92-2.62)، إذ حازت الفقرة رقم (28) على درجة توافر متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.92)، وبانحراف معياري (0.83)، وتتص على "يسود الأمن والاستقرار في العمل داخل المكثبة". ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التغييرات المستمرة في إدارات المكثبات الجامعية الحكومية في الأردن وعدم استقرارها وبالتالي عدم استقرار البيئة السائدة فيها، كما أن للنظرة غير الموضوعية في تقييم أداء العاملين من قبل هذه الإدارات أثراً في الوصول إلى هذه النتيجة أيضاً، مما قد يثير حفيظتهم وانتقاداتهم ورغبتهم للانتقال إلى أعمال أخرى غير مكثباتهم، وبالتالي عدم الاستقرار فيها، كما أن للظروف الاقتصادية التي يُعاني منها

بيّنت النتائج المتعلقة بدرجة توافر مجال القيم التنظيمية السائدة في المكثبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.09-2.55)، إذ حازت الفقرة رقم (21) على درجة توافر كبيرة، وبأعلى متوسط حسابي (3.09)، وبانحراف معياري (0.82)، وتتص على "تواكب إدارة المكثبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وتعمل على التكيف معها"، وقد تُفسّر هذه النتيجة في ضوء ثورة المعلومات وتمازجها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والنشر الإلكتروني، والاستخدام المكثف للإنترنت في المكثبات الجامعية، وظهور مصطلح العولمة وما فرضه من كونه للمعلومات، وضرورة وصول المستفيدين إلى المعلومات والمعرفة ومصادرها بحرية، الذي كان له الأثر الكبير في تغيير مفهوم المكثبات الجامعية التقليدية، إذ لم يعد هناك مكان في عالم اليوم لهذا النوع من المكثبات التي لم تُعدّ قادرة على الوفاء باحتياجات المستفيدين المتزايدة منها، وأدى إلى ظهور أنواع جديدة من المكثبات مثل المكثبات الإلكترونية والافتراضية.

وأمام هذا التحدي الكبير كان لزاماً على إدارات المكثبات الجامعية الاستجابة والإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خزن المعلومات وتنظيمها واسترجاعها وبثها خدمة للمستفيدين، وضماناً لبقائها واستمراريتها، وحفاظاً على ميزتها التنافسية في هذا العالم المتغيّر.

وقد حصلت الفقرة رقم (12) على الترتيب قبل الأخير للمتوسطات الحسابية، بمتوسط حسابي (2.59)، وبانحراف معياري (0.92)، وبدرجة توافر متوسطة، وتتص على "تتبنى المكثبة مبدأ العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات في التعامل مع العاملين". ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الواسطة والمحسوبة والمحابة في التعامل مع العاملين بشكل عام، وإلى تقصير بعض إدارات المكثبات الجامعية بتعريف العاملين وخاصةً الجدد منهم بحقوقهم وواجباتهم. لذا، لا بد لإدارات هذه المكثبات من عقد المحاضرات والاجتماعات واللقاءات وتوزيع المنشورات التي تشرح لهؤلاء العاملين حقوقهم وتوضح لهم واجباتهم، الأمر الذي يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالعدالة والثقة المتبادلة التي تُعدّ أساساً لنجاح العمل وتطوره.

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي يعيش في بيئة اجتماعية تتطلب التعاون والانتماء والإخلاص وتحقيق العدالة والمساواة؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويتعرض العاملون في المكثبات الجامعية عادةً لمواقف تُسهم في تشكيل اتجاهاتهم

هذه النتيجة أيضاً إلى تحسّب العاملين في المكتبات الجامعية من العقوبات المعنوية أو المادية التي قد تلحق بهم في حال عدم التزامهم بأوقات الدوام الرسمي.

وقد حازت الفقرة رقم (36) على أدنى متوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة توافر متوسطة، وتتص على "تنظم إدارة المكتبة رحلات جماعية للعاملين فيها أيام العطل الرسمية لتحسين العلاقات فيما بينهم". وقد يُفسر هذا في ضوء عدم اهتمام إدارات المكتبات الجامعية بوسائل الاتصالات غير الرسمية التي تُعتبر الرحلات الجماعية نمطاً منها، والتي تُتيح للعاملين في المكتبات الجامعية فرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومبادئهم بحرية أكبر وفي مناخ غير رسمي، وتُتيح التعرف على قيمهم وتقاليدهم وسلوكياتهم، وبالتالي تُعرف ثقافتهم ودرجة انسجامهم مع بعضهم بعضاً. كما أنّ لتخصص مديري المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن أثراً كبيراً في الوصول لهذه النتيجة، إذ إن غالبية المديرين غير المتخصصين قد لا يولّون المكتبة أو العاملين فيها الاهتمام اللازم، لأنهم يعتبرون إدارة المكتبة جسراً لمنصب آخر، أو منصباً مؤقتاً، وبالتالي فإنهم لا يُعيرون الاتصالات غير الرسمية جلّ اهتمامهم ولا يقدرّون فعاليتها في إدارة هذه المكتبات وتنمية الثقافة التنظيمية فيها.

5. مجال التوقعات التنظيمية

بيّنت النتائج المتعلقة بدرجة توافر مجال التوقعات التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.01-2.58)، إذ حازت الفقرة رقم (50) على أعلى متوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة توافر متوسطة، وتتص على "يعكس العاملون صورة مشرقة عن مكتبهم". وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المكتبات الجامعية، وإلى ضعف تبني مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين فيها، وعدم الموضوعية في تقييم أدائهم، الأمر الذي ينجم عنه عدم استقرارهم في مكنتابهم، وبالتالي فإنهم لا يعكسون صورة مشرقة عنها، كما ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قصور الجهد الذي يبذله بعض مديري المكتبات الجامعية في ترسيخ رسالة مكنتابهم، والتأكيد على دور العاملين في تحقيقها.

أمّا النتيجة التي جاءت غير متوقعة وتتعارض مع مبادئ الإدارة الحديثة للمكنتبات ومراكز المعلومات، فقد عكستها الفقرة رقم (42) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة توافر متوسطة، وتتص على

العاملون أثراً في الوصول إلى هذه النتيجة أيضاً، إذ إن تدني مستوى رواتبهم قد يدفعهم للبحث عن وظائف أخرى خارج نطاق مكنتابهم، مما قد يؤثر سلباً في نفسياتهم في العمل والاستقرار فيه. لذا، لا بد من توفير المناخ الصحي المناسب والأخذ بحاجات العاملين حتى يسود الأمن والطمأنينة النفسية لديهم، مما يرفع من معنوياتهم، ويرتقي برضاهم عن العمل، وبالتالي تحسين أدائهم فيه.

أمّا النتيجة التي جاءت غير متوقعة فهي حصول الفقرتين رقم (32) ورقم (33) على أدنى متوسطين حسابيين وهما على التوالي: (2.65) و(2.62)، وبدرجتي توافر متوسطتين. وتتص الفقرة الأولى رقم (32) على "تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (بعيدة المدى)". ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى نمط الإدارة المتبع في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، إذ من الواضح أنّ نمط الإدارة لا يسمح بمشاركة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها، وقد يعود ذلك إلى عدم ثقة إدارات هذه المكتبات بأراء الآخرين واعتمادهم على قدراتهم الشخصية ووجهات نظرهم في اتخاذ القرارات الخاصة بمكنتابهم، ويجهلون بذلك أنه مهما بلغت قدراتهم وخبراتهم قد لا يستطيعون أن يصلوا في جميع الظروف والأوقات إلى القرارات الصحيحة، وبما أنّ العاملين هم العمود الفقري للمكنتبة الجامعية، فلا بدّ من ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات لتكون أكثر فعالية، إذ إن القرارات الجماعية تعتبر أكثر ابتكاراً وإبداعاً وفعالية من القرارات الفردية. ويؤكد هذه النتيجة ما جاء في الفقرة رقم (10) والتي أشارت إلى ضعف الرؤية المشتركة بين إدارات المكتبات مجتمع الدراسة وبين العاملين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين.

4. مجال الأعراف التنظيمية

بيّنت النتائج المتعلقة بدرجة توافر مجال الأعراف التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.07-2.22)، وأن جميع فقراته قد حصلت على درجة توافر متوسطة، باستثناء الفقرة رقم (41) والتي حازت على درجة توافر كبيرة، وبأعلى متوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.85)، وتتص على "يلتزم العاملون في المكتبة بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته". ويُمكن أن تُفسر هذه النتيجة في ضوء تركيز إدارات المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن في تقييمها لأداء العاملين على مدى التزامهم بالتعليمات والأنظمة النافذة في الجامعات، والتي تركز على ضرورة الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، كما يُمكن أن تُعزى

ثالثاً. عدم توافر الميزانيات اللازمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات خاصة، والظروف الاقتصادية التي تواجه الجامعات الحكومية في الأردن في الوقت الحاضر بعامه، وأيضاً في ضوء عدم وجود مواصفات ومعايير دقيقة تخص العمليات الإدارية والفنية في المكتبات، بالإضافة إلى عدم وجود هيئة متخصصة تتولى مسؤولية الجودة الشاملة في المكتبات عامة والجامعية منها خاصة، تلجأ إليها في حال تطبيقها الجودة الشاملة.

رابعاً. إن ضعف التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وانشغال مديري هذه المكتبات بمعالجة المشكلات اليومية الروتينية، وقلة الخطط التعاونية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المكتبات الجامعية، كل ذلك كان له أثر واضح في الوصول إلى هذه النتيجة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن يتطلب توعية الإدارة والعاملين فيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه، وتوفير برامج تدريبية شاملة في المجال؛ لتحسين اتجاهاتهم ومقدراتهم ومهاراتهم، مما سيكون له أثر كبير في الارتقاء بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات، ويتطلب أيضاً توفير أرضية صلبة في كافة البنى التنظيمية والإدارية، ويُعد تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة عائقاً أمام تطبيقها، إذ كيف يُمكن أن ينجح تطبيق إداري يجهل العاملون أهميته؟ فلا بد من توافر القناعة التامة لديهم بأهميته، وجعل الجودة الشاملة في مقدمة قيمهم ومبادئهم.

وبين الجدول رقم (3) نفسه أيضاً أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت ما بين (2.96 - 2.57)، إذ حازت جميع هذه المبادئ على درجة ممارسة متوسطة. وقد حاز مبدأ رضا المستفيدين على أعلى متوسط حسابي مقداره (2.96)، وانحراف معياري مقداره

(0.65) بينما حاز مبدأ فرق العمل على أدنى متوسط حسابي بمقدار (2.57)، وانحراف معياري مقداره (0.74)، وفيما يلي عرض تحليلي لكل مبدأ من هذه المبادئ على حدة.

1) تبني الفلسفة الجديدة

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "تبني الفلسفة الجديدة" حاز على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.78)، وانحراف معياري مقداره (0.70). ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى قلة وعي إدارات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة بالفلسفة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة ورسالتها، مما

"تشجع إدارة المكتبة العاملين المبدعين على إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم". إذ تركز مبادئ الإدارة الحديثة على قيمة الفرد كإنسان، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وتقدير مواهبه وإمكانياته وطاقاته وخبراته، واحترام مشاعره وحاجاته وآماله وطموحاته، وعلى معاملته معاملة حسنة وعادلة، وعلى تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة معاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

ما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

بيّنت النتائج كما في (الجدول رقم 3) أن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.74)، وانحراف معياري مقداره (0.59)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشعار (2008)، ولكنها تختلف عن دراسة الغامدي (2006) التي كان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة دراستها مرتفعاً. ويُمكن أن تُفسر هذه النتيجة في ضوء مجموعة من العوامل هي: أولاً. ضعف تبني إدارات المكتبات الجامعية لمفهوم الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ تقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، لكون المديرين في المستويات الإدارية العليا هم الذين يضعون السياسة العامة للمكتبة، ويتخذون القرارات الاستراتيجية، ويقومون أيضاً بتحديد أنظمة المكتبة، ومستوى الخدمات المقدمة ونوعيتها، كما أن لمحدودية شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين دوراً مهماً في تفسير هذه النتيجة أيضاً، وهذا ما أكدته اللقاءات التي كانت تدور معهم أثناء توزيع الاستبانة، والتي كشفت عن عدم معرفتهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أو حتى مفهومها.

ثانياً. عدم توافر الكفاءات المؤهلة والمدرّبة في مجال الجودة الشاملة في المكتبات مجتمع الدراسة، ووجود أفراد غير مؤهلين وغير متخصصين يتولون مناصب إدارية هامة على المستويات الإدارية العليا والوسطى فيها، وإلى التغيير المستمر في قياداتها الإدارية، كما أن ممارسة السياسات والأساليب البيروقراطية والتقليدية في تنفيذ المهام الموكلة للإدارة العليا للمكتبات الجامعية الحكومية كالمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف مشاركة العاملين وتفويضهم، وعدم وجود أجهزة رقابية فعالة لتقييم سير العمل تعدّ معوقات أمام تطبيق الجودة فيها.

حاز على درجة ممارسة متوسطة ، وبمتوسط حسابي مقداره (2.84)، وبانحراف معياري مقداره (0.67)، ويمكن أن تُفسر هذه النتيجة في ضوء ضعف التزام إدارات المكتبات الجامعية الأردنية بالتخطيط الاستراتيجي بسبب غياب الوعي بأهميته، أو لانشغالهم بالمشاكل اليومية وتجاهلهم التخطيط للمستقبل واستغلال إمكانياته وفرصه، فيعتمدون بذلك على خبراتهم الشخصية وحدهم ونجاحاتهم السابقة كدليل للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لمكتباتهم. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى التكاليف الباهظة لعملية التخطيط نفسها التي تتطلب جهوداً وأموالاً قد تفوق قدرة المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، وإلى ضعف تدفق المعلومات بشكل دقيق وعدم توافرها في الوقت المناسب، الأمر الذي يُشكل عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات، وضعف القدرة على الموازنة بين متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبات الجامعية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، إذ من المعلوم أن بيئة المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن بعامة والمكتبات الجامعية الحكومية منها بخاصة قد شهدت في الآونة الأخيرة تغيرات مهمة وتطورات متسارعة، أدت إلى تغيير في رسالتها وأهدافها ومصادرها وخدماتها وركائزها الفنية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية في بيئتها الخارجية؛ مما أدى إلى صعوبات في عملية التخطيط نفسها، فكان التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة متطلباً لهذه التغيرات ومدخلاً للاستجابة لها والتكيف معها.

4) رضا المستفيدين

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "رضا المستفيدين" حاز على درجة ممارسة متوسطة، كما حازت فقرتان على درجة ممارسة كبيرة، وهما: الفقرة التي تنص على "يمثل مبدأ التركيز على خدمة المستفيدين المحور الرئيسي لسياسة المكتبة"، والفقرة التي تنص على "تسعى إدارة المكتبة إلى تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة التي ترتقي بنظرة المستفيدين إليها"، ويمكن أن تُفسر هذه النتيجة في ضوء أن المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالتركيز على المستفيدين، وينتهي بأشباع حاجاتهم المعلوماتية ذات النوعية المناسبة، ويحتاج ذلك إلى جهود واعية وأساليب علمية مدروسة، فتلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم تحل مركز الصدارة في سلم أولويات المكتبات الجامعية؛ وذلك لما لها من تأثير على مكانتها وتحسين مستوى أدائها واستمرارها.

إن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء المستفيدين في الحاضر والمستقبل، من خلال التزام

انعكس سلباً على ثقافتها التنظيمية السائدة. لذا، يجب على إدارات المكتبات الجامعية نشر ثقافة الجودة الشاملة في مكباتها، وذلك بالاستعانة بمستشارين متخصصين في مجال الجودة، والعمل على إصدار المجالات والنشرات والكتيبات، وعقد اللقاءات والمحاضرات التعريفية بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والاستراتيجيات المعتمدة في تنفيذها، إذ تُشكل هذه الثقافة فلسفة تنظيمية تُساعد المكتبات الجامعية على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة خدماتها، وذلك عن طريق تنظيم جهودها وتنسيق مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين.

2) القيادة الفعالة

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "القيادة الفعالة" حاز على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.79)، وبانحراف معياري مقداره (0.67). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحداد (2003) في عدم الرضا عن مستوى القيادة. ويمكن أن تُفسر هذه النتيجة في ضوء عدم ملاءمة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، إذ إن معايير اختيارها -على نحو عام- تتحكم فيه عوامل نابعة من طبيعة نمط السلوك الاجتماعي السائد المتمثل في درجة المعرفة الشخصية والواسطة والمحسوبية، مما يؤدي إلى عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة والمؤهلة لإدارة هذه المكتبات، وبالتالي عدم القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، كما أن خوف هذه القيادات من تحمّل المسؤولية، وترددتها أو إجمامها عن اتخاذ القرارات الخاصة بالجودة الشاملة -لما لها من تبعات إدارية وتنظيمية ومالية- وعدم إحساسها بالأمان والاطمئنان الوظيفي والنفسي نتيجة للتغيير المستمر لها، تُعدّ كلها عوامل مهمة في الوصول إلى هذه النتيجة.

كما يمكن أن تُفسر هذه النتيجة أيضاً في ضوء هجرة كثير من القيادات الأردنية ذات الخبرة والكفاءة إلى دول الخليج العربي أو إلى دول أخرى؛ لأسباب مختلفة لعل أهمها العامل الاقتصادي، مما حرم هذه المكتبات عنصراً مهماً من عناصر دعم برامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها. بالإضافة إلى عدم تخصص غالبية الإدارات العاملة في المكتبات مجتمع الدراسة في علم المكتبات والمعلومات، وعدم وعيها بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء والخدمات المعلوماتية المقدمة في مكباتهم.

3) التخطيط الاستراتيجي

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "التخطيط الاستراتيجي"

الفريق عملية أساسية من عمليات النمو المهني للعاملين في المكتبات الجامعية، ويهدف إلى مساعدتهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتعديل اتجاهاتهم وتعديل سلوكياتهم وزيادة قدرات الأداء لديهم، مما يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية. لذا، تُعدّ مهارات بناء الفريق من المهارات المهمة الواجب توافرها في مديري المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة.

(7) الحوسبة ونظم المعلومات

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "الحوسبة ونظم المعلومات" حاز على درجة ممارسة متوسطة، كما حازت فقرتان على درجة ممارسة كبيرة، وهما: الفقرة التي تنص على "يتوافر لدى المكتبة شبكة من الحواسيب تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في المكتبة"، والفقرة التي تنص على "يتوافر في المكتبة قاعدة بيانات محوسبة تحتوي على بيانات دقيقة عن المستفيدين واحتياجاتهم"، بينما حازت باقي الفقرات على درجة ممارسة متوسطة. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى تضخم حجم المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وزيادة عدد وحداتها التنظيمية على نحو لم تُعدّ فيه الأنظمة التقليدية قادرة على إمداد الإدارة والمستفيدين بالمعلومات اللازمة لهم بالنوعية والكمية المناسبين، وفي الوقت المطلوب، إذ تُشكّل المعلومات المحور الأساس لأي نظام معلومات يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، والذي يشكل بدوره جزءاً مهماً في منظومتها، وعاملاً مهماً من العوامل المؤثرة في تقدم هذه المكتبات وتطورها.

ومن هذا المنطلق، تتبع أهمية نظام المعلومات في مساعدة مديري المكتبات الجامعية في صناعة القرارات الرشيدة التي تُسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، والقيام بالأنشطة الإدارية على النحو الأمثل، ويُمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في ضوء التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستعمالها على نحو مكثف في المكتبات الجامعية، التي تعدّ أحد العناصر الأساسية المكوّنة لنظم المعلومات الإدارية الحديثة الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أمّا حصول باقي فقرات هذا المبدأ على درجة ممارسة متوسطة، فيُمكن أن تُفسّر في ضوء الفترة الزمنية القصيرة لتطبيق الحوسبة في أعمال المكتبات مجتمع الدراسة.

(8) التحسين المستمر

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "التحسين المستمر" حاز على درجة ممارسة متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام إدارات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة بتشخيص المشكلات التي تُواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها بشكل مستمر، واعتمادها حل

الإدارة العليا للمكتبات الجامعية بالتحسينات المستمرة لعملياتها وخدماتها. لذا، لا بد من إشراك المستفيدين وأخذ آرائهم بمستوى الخدمات المقدمة، وذلك من خلال إجراء الدراسات المسحية لمعرفة درجة تلبية المكتبات الجامعية لحاجاتهم.

(5) مشاركة العاملين

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "مشاركة العاملين" حاز على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.84)، وبانحراف معياري مقداره (0.67). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشعار (2008). ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى نمط الإدارة المتبع في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن الذي يتسم بالمركزية الإدارية في اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات الإدارية، وهذا لا يتماشى مع ما تسعى إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يتمثل شعارها في أن الجودة مسؤولية الجميع، إذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على المساهمة الفعالة لجميع العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وصنعها، وتمكينهم وجعلهم مسؤولين شخصياً عن إجراءات العمل، وتقويض الصلاحيات إليهم. ولكونها فلسفة شمولية، ينبغي أن تبنى إدارة الجودة الشاملة على النظرة الإيجابية للإنسان، وهي أن جميع الأفراد قادرين على العمل، ويُمكنهم تحمّل المسؤولية، وأن لديهم طاقات وقدرات يُمكن الاستفادة منها؛ بتوفير البيئة المناسبة للعمل الإيجابي، وهنا يقع على عاتق القيادة الإدارية العليا عملية التنفيذ الفعلي لهذه المشاركة، وخاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة، إذ تُعدّ هذه المشاركة أداة فعالة لتشخيص المشاكل، وإيجاد الحلول المثلى لها، ووسيلة للتحسين المستمر للأداء والارتقاء بمستوى العمل وجودته.

(6) فرق العمل

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "فرق العمل" حاز على درجة ممارسة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشعار (2008). ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في هذه المكتبات، وإلى طبيعة العلاقة التي تربط بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، والتي تعكس بمجملها الاتجاه نحو العمل الفردي وليس الجماعي. وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف قناعة إدارات المكتبات الجامعية بجودى فرق العمل وفعاليتها، ويعود ذلك لضعف إيمانهم بقدرات العاملين، وبأهمية العمل الجماعي الذي يُعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، إذ تُشكّل المشاركة الجماعية الأسلوب الأمثل لحل المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بإخضاعها لأكثر عدد من مقدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية. وعليه، يُعدّ العمل بروح

المتواصل، ولا تتحقق من خلال تقديم الحوافز والمكافآت أو إنزال العقوبات، بل من خلال عملية التقييم المستمر التي تظهر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين أولاً بأول، وتعمل على تلافي نقاط الضعف والتأكيد على نقاط القوة التي تترقى بمستوى الأداء وتحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، ولا بد هنا أن يكون العاملين في هذه المكتبات على علم بأسس التقييم و نتائجه، وعدم إخفاء نتائجه عنهم.

وقد ترجع هذه النتيجة أيضاً إلى اعتماد إدارات المكتبات الجامعية المقصودة على التقييم السنوي العام للأداء، دون تقييم أداء الفرد أولاً بأول الأمر الذي يسهم في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل وقوعها وتعريفه بها ومن ثم توجيهه وإرشاده، بغرض التحسين المستمر للأداء وتطويره.

10) التعليم والتدريب المستمرين

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ "التعليم والتدريب المستمرين" حاز على درجة ممارسة متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود استراتيجيات واضحة ومكتوبة للتدريب التي تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إن إنجاز التدريب الصحيح بالطريقة الصحيحة، يستوجب وضع استراتيجية تتكامل فيها عمليات التدريب وترتبط أهدافه وفعالياته باستراتيجيات المكتبات الجامعية وأهدافها ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، مما يؤدي إلى إكساب العاملين فيها المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية اللازمة لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.

ومن المعلوم أن تصميم برامج تدريبية مخططة ومطبوعة داعمة للاستراتيجية المذكورة تهدف إلى تدريب العاملين على التطورات والمستجدات الحديثة في المهنة - على نحو عام- وتلك الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة يُعدّ أمراً مهماً؛ إذ من المعلوم أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تعليم العاملين وتدريبهم وبشكل مستمر في هذا المجال، كما قد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف الميزانيات اللازمة للتدريب والتعليم المستمرين، إذ تُعاني هذه المكتبات من ضعف واضح في ميزانياتها.

كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة أيضاً في ضوء عدم توافر أقسام أو وحدات إدارية خاصة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة لتدريب العاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، تتولى مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب، واتخاذ القرارات بشأنها، وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب، ومدى خبراتهم العملية والعلمية، بالإضافة إلى

مشكلات العمل بعد حدوثها، أو حتى تراكمها وظهور تأثيرات سلبية لها، وعدم اهتمامها الكافي بتشجيع العاملين لديها على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم، وضعف الحوافز المقدمة إليهم أو حتى انعدامها بصورة ملحوظة، إذ يُعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية والفنية والكوادر البشرية بشكل مستمر، وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع عليها مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر؛ لأنه بدونها لن يكتب النجاح لأي جهود في عملية التحسين، كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء المناخ التنظيمي السائد في المكتبات مجتمع الدراسة؛ إذ أن التحسين المستمر في الأداء والخدمات المعلوماتية يتطلب مناخاً تنظيمياً صحياً ومستقراً، لأن عدم الاستقرار والتشويش سينعكس سلباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قلة الدورات التدريبية التي تعقدتها المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة للعاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مهاراتهم ومقدراتهم الوظيفية، مما يقلل من فرص التحسين المستمر لأدائهم، إذ لا يُعتبر التحسين المستمر برنامجاً يبدأ وينتهي بعد فترة محددة، بل رحلة لا نهاية لها، تُركّز على إجراء التحسينات المستمرة في أداء العاملين وكفاءتهم.

9) التقييم المستمر

يبين الجدول رقم (3) أن مبدأ التقييم المستمر حاز على درجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (2.73)، وانحراف معياري مقداره (0.78). وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم وعي إدارات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة بمتطلبات التقييم المستمر وأهميته، وعدم توافر أنظمة حوافز ومكافآت تدعم عملية التقييم نفسها، كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة أيضاً في ضوء لجوء إدارات المكتبات الجامعية هذه إلى حل مشكلات العمل، والأخطاء الحاصلة فيه حال وقوعها، متجاهلين بذلك أهمية التقييم المستمر في التنبؤ بالمشكلات والوقاية منها قبل وقوعها.

ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى عدم توافر معايير للأداء، وعدم إشراك إدارات المكتبات الجامعية العاملين في عملية وضع المعايير واختيار المقاييس المناسبة لتقييم الأداء، وعدم إعطائهم الفرصة الملائمة للارتقاء بأدائهم تبعاً للظروف والمتغيرات المستجدة في بيئة العمل، إذ من المعلوم أن الارتقاء بالأداء وتحسينه لا تتم من خلال المراقبة المستمرة والتشديد

يجب أن يتم قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، والتعرف على النواحي الإيجابية والسلبية، ومن ثم التخطيط العلمي والمستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة. لذا، لا بد أن يتم التدريب وفق منهج يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة وسياستها، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة وتساعد على تحقيق أهدافها.

تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية، ومن ثم التخطيط العلمي والمستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة. لذا، لا بد أن يتم التدريب وفق منهج يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة وسياستها، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة وتساعد على تحقيق أهدافها.

11) منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى

ولتفعيل دور ثقافة الجودة الشاملة، لا بد من شرحها وترسيخها لدى العاملين في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، ليكونوا ملمين بها وبمجالاتها وبمتطلباتها، مما يساعدهم على الالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم. ولذا، يجب أن تتبنى هذه المكتبات خطة مدروسة يمكن من خلالها غرس هذه الثقافة وتعزيزها بقيمتها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين؛ إذ يتطلب ذلك استراتيجية تغيير جوهري، تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي فكري عملي ومهني على المدى الطويل، ويتطلب أيضاً التزاماً من الإدارة العليا بترجمتها إلى نمط إداري فاعل يقتدي به الأفراد العاملون في المكتبات الجامعية، ويشكل ذلك مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية والعاملين في المكتبات الجامعية، لتساعد الجميع على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

بيّن الجدول رقم (3) أن مبدأ " منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى" حاز على درجة ممارسة متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم توافر وصف وظيفي دقيق لكافة العمليات الإدارية والفنية في المكتبات مجتمع الدراسة - على نحو عام - وعدم توافر معايير للأداء المتميز، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث الأخطاء، كما يمكن أن تُفسر هذه النتيجة في ضوء ضعف تنمية الرقابة الوقائية لدى العاملين في هذه المكتبات، إذ تُساعد عمليات الفحص والرقابة والمراجعة والتحليل لجميع العمليات الإدارية والفنية بشكل مستمر على تفادي حدوث الأخطاء والمشكلات، بدلاً من الانتظار حتى وقوعها، ثم البحث عن حلول لها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

"هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وقد بلغ معامل الارتباط (0.85) ، حيث أنّ كلاً من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة يفسر من الآخر بنسبة (0.72) من التباين، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويُعدّ هذا الارتباط ارتباطاً طردياً، بمعنى أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة يزداد ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

ومن المعلوم أنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن يعتمد بشكل أساسي على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيقها، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة، إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، ولذلك

ومن المعلوم أنّ تبني الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، يُعتبر ضرورة ملحة لتحسين العمليات الإدارية والفنية فيها، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لمديريها، وتنمية مهارات العاملين وخبراتهم واتجاهاتهم، وبالتالي التركيز على تنمية مقدراتهم، ورفع مستوى أدائهم، مما يؤدي إلى التحسين المستمر لخدماتها المقدمة وزيادة جودتها.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، هي الآتي:

1. بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم والمبادئ والمعتقدات الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؛ وذلك من خلال التّبني الجاد لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، وعقد الندوات والمحاضرات والدورات التي تعرّف العاملين بأسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلباتها وحثهم على تطبيقها.

7. إعداد وصف وظيفي دقيق لكافة العمليات الإدارية والفنية والخدماتية في المكتبات الجامعية الحكومية، كوسيلة لتجنب وقوع الأخطاء، وتشجيع العاملين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوثها أولاً بأول، من خلال تنمية الرقابة الوقائية لديهم.
8. وضع أسس ومعايير للاختيار العادل لأفضل المرشحين للعمل في المكتبات الجامعية، تقوم على أساس التخصص والكفاءة والخبرة والمهارة لا على أساس الوساطة والمحسوبية، مما يساعد في حسن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
9. عقد اللقاءات الدورية بين الإدارات العليا للمكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وبين مختلف المستويات الإدارية لمناقشة مشكلات العمل المختلفة، والتعرف على آراء العاملين فيها وأفكارهم ومقترحاتهم، مما يساعد في إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
10. إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول فاعلية إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في المكتبات عامة والجامعية منها بخاصة في الأردن، ودراسات أخرى حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وموضوعات أخرى كالقيادة والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وغيرها من المجالات التي تؤثر في سلوك العاملين في المكتبات الجامعية، كما يمكن أيضاً التوسع في إجراء دراسات حول إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأخرى كالمكتبات المدرسية، والمكتبات العامة، ومكتبات الكليات، والمكتبات المتخصصة، وغيرها من المكتبات؛ للوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
3. وضع أسس تقوم على الموضوعية والنزاهة عند اختيار مديري المكتبات الجامعية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية، وأخذ التخصص في علم المكتبات والمعلومات بعين الاعتبار، إذ إن تمتع المديرين بالتخصص والكفاءة العالية يمنحهم القدرة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.
4. ضرورة تطوير المناهج الدراسية في علم المكتبات والمعلومات في الجامعات الأردنية لتشمل مواد دراسية في إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد في تبني الطلبة لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، وبذلك تُعد كوادر بشرية متخصصة في المكتبات قادرة على تطبيق الجودة فيها.
5. ضرورة استحداث إدارات أو أقسام خاصة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة؛ لتدريب العاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، يتولى مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، واتباع أحدث الأساليب العلمية في التدريب، التي تُخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يوفر الكفاءات المؤهلة والمدربة في هذا المجال. بالإضافة إلى إنشاء هيئة متخصصة بإدارة الجودة الشاملة في المكتبات على مستوى الدولة، تتولى مسؤولية التنسيق بين هذه الإدارات، وتعمل على حل المعوقات التي تعترض طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بعامة.
6. العمل على مشاركة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في عملية صنع القرار وذلك من خلال تفعيل فرق العمل لمناقشة مشكلات العمل وحلها والعمل على إيجاد رؤية مشتركة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.

المصادر والمراجع

- الشعار، قاسم إبراهيم، 2008، مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- عباس، هشام عبدالله، 2005، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 11(1): 35-52.
- عساف، عبد المعطي محمد، 1999، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران.
- الغامدي، عزة بنت محمد، 2006، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الشعار، قاسم إبراهيم، 2008، مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- عبدالله، هشام عبدالله، 2005، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 11(1): 35-52.
- عساف، عبد المعطي محمد، 1999، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران.
- الغامدي، عزة بنت محمد، 2006، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- الترتوري، محمد عوض وأغادير عرفات جويحان، 2006، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار المسيرة.
- الحداد، فيصل عبدالله، 2003، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حمود، خضير كاظم، 2000، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة.

- Bernardi, B. 1977. *The Concept and Dynamics of Culture*. Hague: Mouton.
- Brooks, M. G. 2007. *Organizational Leadership in Academic Libraries: Identifying Culture Types and Leadership Roles*, Unpublished Ph.D Dissertation, Marshall University, USA, Texas.
- Lai, M. and L. Gwo. 2007. Relationships of Organizational Culture toward Knowledge Activities, *Business Process Management Journal*, 13(2): 306-322.
- Ogbonna, E. and Harris, L. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4): 766-788.
- Praditteera, M. 2001. *ISO 9000 Implementation in Thai Academic Libraries*, Unpublished Ph.D Dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania, USA.
- Schein, E. H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey, Boss, Inc.
- Wang, H. 2006. From User to Customer TQM in Academic Libraries, *Library Management*, 27(9): 606-620.
- Williams, E. Rondeau, K.V. and Francescutti, L.H. 2007. Impact of Culture on Commitment, Satisfaction and Extra-Role Behaviors among Canadian ER Physicians, *Leadership in Health Services*, 20(3): 147-158.
- في المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، 2005، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الفرحان، أمل، 2003، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، 6(1): 15-38.
- كاربون، بيار؛ ترجمة مصطفى هملية، 1999، تقييم أداء المكتبات: مواصفة جديدة، المجلة العربية للمعلومات، 20(1): 117-127.
- المبويضين، عبد الوهاب أحمد، 2004، إدارة المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالأداء: دراسة ميدانية تحليلية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- المربع، صالح بن سعد، 2008، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- مورالس، إيليزا غارثيا؛ ترجمة عبد اللطيف عبيد، 1999، تدبير الجودة في أسبانيا: الوضع الراهن، المجلة العربية للمعلومات، 20(1): 128-133.
- همشري، عمر أحمد، 2008، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، عمان: دار صفاء.

The Organizational Culture and Its Relation with the Degree of Total Quality Management Practice at Public University Libraries in Jordan from the Librarians Perspective

*Iman Abed Alrahem Alkhlaila, Omar Ahmad Hamshari**

ABSTRACT

This study investigated the relationship between organizational culture and the degree of practice of the total quality management at Public University Libraries in Jordan from the librarians perspective. The population of study consisted of all (415) employees for the academic year 2008-2009, of whom (321) or (77.3%) responded.

Two questionnaires were developed: the first, related to the organizational culture, The second related to the total quality management. The questionnaires were tested for their reliability and validity.

The study revealed that the level and dimensions of the organizational culture prevailed at public university libraries in Jordan from the librarians perspective were moderate, and the degree of the total quality management practice and its principals were also moderate. It is found that there was a significant correlation at the ($\alpha \leq 0.05$) level between the organizational culture and the degree of the total quality management practice at public university libraries in Jordan.

The study recommended the need to develop and promote organizational culture at the population libraries by creating an appropriate organizational climate which supports the application of the total quality management.

Keywords: Organizational Culture, Total Quality Management, University Libraries, Jordan.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan, Amman. Received on 15/9/2010 and Accepted for Publication on 9/3/2014.