

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية

مشكلات التطبيق

● التمهيد.

● ١ / ٤ توجهات العاملين في قطاع خدمات المعلومات الإلكترونية

المصري نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال.

● الخلاصة.

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية مشكلات التطبيق

التمهيد :

انتهى الباحث في الفصل السابق من طرح وتطبيق مقياسين لإدارة الجودة الشاملة؛ هدف الأول - وهو مقياس ELIFSERVPERF - إلى قياس إدراك العملاء لجودة خدمات المعلومات الإلكترونية المقدمة من المكتبات عينة الدراسة، أما الثاني فمقاس درجة ولائهم لها.

ونظراً لعدم وجود تطبيقات فعلية - على أسس علمية - لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات المصرية بصفة عامة - وهذا ما ثبت في أثناء الدراسة - فسيسعى الباحث في الفصل الحالي: " إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية: مشكلات التطبيق " إلى طرح مجموعة من المخاطر والمحاذير التي يمكن للمكتبات التي تتيح خدمات المعلومات الإلكترونية أن تقع فيها عند التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة. وسيعتمد الباحث على سبيلين للوصول إلى هذا الهدف. وهما :

الأول: الوقوف على اتجاهات العاملين في مجال المكتبات والمعلومات المصري نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتباتهم، بهدف استكشاف ما قد يعن من مشكلات في هذا الإطار.

الثاني: تسليط الضوء على الأخطاء الشائعة، التي أمكن رصدها من خلال

الدراسات والبحوث والمؤلفات العلمية، التي مثلت مشكلات ومعوقات اعترضت طريق التطبيق في الواقع العملي لكثير من المكتبات والمؤسسات الخدمية الأخرى، ولا تزال فحاً جاهزاً لاستقبال مكتبات أخرى في مسار تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

ويمكن استعراض هذا فيما يلي :

١/٤ توجهات العاملين في قطاع خدمات المعلومات الإلكترونية المصري

نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال :

تحدد الهدف من النقطة البحثية الحالية في قياس التوجهات العامة والإجمالية لعينة البحث نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري (خاصة في داخل المكتبات التي تتيح خدمات المعلومات الإلكترونية)، باستخدام المتوسط الحسابي والنسبة المئوية. ويمكن أن يتضح هذا من خلال الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠)

توجهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المكتبات والمعلومات المصري

المتغيرات	موافق			محايد			غير موافق		
	العدد	النسبة	التوجه	العدد	النسبة	التوجه	العدد	النسبة	التوجه
١- تحديد أهداف المكتبة وفلسفتها مع التأكيد على هدف تحسين الخدمة باستمرار.	١١٧	%٩٧,٥	٢,٩٢	٢	%١٠,٦٦	٠,٥٢	١	%٠,٨٤	٠,٢٨
٢- تبني فلسفة الجودة وتفهمها.	١٠٠	%٨٣	٢,٥	١٧	%١٤,٢	٠,٤٤	٣	%٢,٥	٠,٠٦

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية . . .

المتغيرات	موافق			محايد			غير موافق		
	العدد	النسبة	التوجه	العدد	النسبة	التوجه	العدد	النسبة	التوجه
٣- التطوير المستمر لتحسين الجودة بدلاً من الرقابة المباشرة.	١٠٢	%٨٥	٢٠٥٥	١٥	%١٣٠٥	٠٠٣٧	٣	%٢٠٥	٠٠٠٨
٤- التحول من التركيز على أسعار المدخلات فقط (مثل التجهيزات المادية وأوعية المعلومات) إلى التركيز على فائدة العميل + السعر أيضاً.	٩٤	%٧٨٠٣	٢٠٣٥	١٨	%١٥	٠٠٤٥	٨	%٦٠٧	٠٠٢
٥- التحسين المستمر في كافة عمليات المكتبات بدءاً بالتخطيط للخدمة حتى الأداء والمتابعة.	١١٩	%٩٩٠١	٢٠٩٧	-	-	-	١	%٠٠٩	٠٠٠٣
٦- تأصيل التدريب وتطويره بصورة مستمرة.	١١٥	%٩٥٠٨	٢٠٨٧	٤	%٣٠٣	٠٠١	١	%٠٠٩	٠٠٠٣
٧- تفعيل دور الإدارة في التطوير المستمر.	١١٢	%٩٣٠٣٣	٢٠٨	٨	%٦٠٦٧	٠٠٢	-	-	-
٨- إزالة الشعور بالخوف من التغيير بين العاملين وإشعارهم بالأمان.	١٠٨	%٩٠	٢٠٧	١١	%٩٠١	٠٠٣٧	١	%٠٠٩	٠٠٠٣
٩- القضاء على التنافس غير الشريف بين موظفي الأقسام المختلفة بالمكتبة، وجعل الوصول إلى الجودة هو الهدف الأساس.	١١١	%٩٢٠٥	٢٠٧٥	٨	%٦٠٦	٠٠٣٧	١	%٠٠٩	٠٠٠٣
١٠- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين بالمكتبة.	١٠٢	%٨٥	٢٠٥٥	١٦	%١٣٠٢	٠٠٤	٢	%١٠٨	٠٠٠٥

المتغيرات	موافق			محايد			غير موافق		
	العدد	النسبة	التوجه	العدد	النسبة	التوجه	العدد	النسبة	التوجه
١١- التركيز على جودة الأداء (مثل التحسين المستمر في الخدمة المقدمة) بصورة أكثر من الكم.	١٠٨	%٩٠	٢٠٧	٧	%٥١٨	٠٠١٧	٥	%٤٢٢	٠٠١٣
١٢- القضاء على العوائق التي تحكم العاملين من الفخر بالعمل والبراعة في الأداء.	١٠٨	%٩٠	٢٠٧	٩	%٧١٥	٠٠٢٢	٣	%٢٠٥	٠٠٠٨
١٣- تطوير برنامج قوي للتعليم، وإعادة التدريب والتنمية الذاتية لكل عامل.	١١٤	%٩٥	٢٠٨٥	٦	%٥	٠٠١٥	-	-	-
١٤- التزام الجميع بالعمل بروح الفريق لتحقيق التحول لنظام الجودة.	١١٩	%٩٩٠١	٢٠٩٧	-	-	-	١	%٠٢٩	٠٠٠٣
الإجمالي	١٠٩٠٢	%٩١	٢٠٧٣	٨٠٧٨	%٧٠٣٨	٠٠٢٢	٢٠٠٢	%١٠٦٩	٠٠٠٥
	المتوسط الحسابي	النسبة الإجمالية	التوجه العام	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التوجه العام	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التوجه العام

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) ما يلي :

١- سجل التوجه العام لعينة الدراسة (التي بلغت ١٢٠ فرداً) ميلاً كبيراً نحو (الموافقة) ؛ حيث سجل المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة ١٠٩٠٢ وذلك على العناصر الأربعة عشر مجتمعة ، بنسبة مئوية إجمالية ٩١٪، وبتوجه عام إجمالي نحو الموافقة بلغ ٢٠٧٣ درجة. تلا ذلك درجة الحياد ، وبلغت درجة المحايدة ٨٠٧٨ ، محققة نسبة مئوية إجمالية ٧٠٣٣٪، وبتوجه عام ٠٠٢٤ ، وجاءت درجة عدم الموافقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عام ٢٠٠٢ م ونسبة

مئوية ١٠٢٨٪ وتوجه إجمالي عام اقتصر على ٠٠٣.

ومما سبق يتضح أن ٩١٪ من إجمالي عينة الدراسة أبدت موافقتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المكتبات والمعلومات المصري، وأن ٧٣١٪ من العينة أبدت حيادها، أما من أبدى رغبته في عدم التطبيق، فقد اقتصرت نسبته على ١٦٩٪ من إجمالي عينة الدراسة.

٢- حقق المتغيران الخامس "التحسين المستمر في كافة عمليات المكتبة بدءاً بالتخطيط للخدمة حتى الأداء والمتابعة" والرابع عشر: "التزام الجميع بالعمل بروح الفريق لتحقيق التحول إلى نظام الجودة". النسبة الأعلى للموافقة؛ حيث وافق على هذين العنصرين ١١٩ فرداً (من بين ١٢٠) بنسبة ٩٩١٪، وبتوجه عام نحو الموافقة حقق ٢٩٧ درجة، تلا ذلك المتغيرات السادس "تأصيل التدريب وتطويره بصورة مستمرة" ثم المتغير الثالث عشر "تطوير برنامج قوي للتعليم، وإعادة التدريب والتنمية الذاتية لكل عامل" في المرتبة الثانية ثم الثالثة على التوالي؛ وبلغ عدد الموافقين عليهما ١١٥ ثم ١١٤ فرداً بنسبة مئوية ٩٥٨٪ ثم ٩٥٪ على التوالي، وبتوجه عام نحو الموافقة ٢٨٥ ثم ٢٨١ على التوالي أيضاً.

٣- انحدر المتغير الرابع "التحول من التركيز على أسعار المدخلات فقط (مثل التجهيزات المادية، وأوعية المعلومات) إلى التركيز على فائدة العميل + السعر أيضاً) إلى المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة، والتي اقتصر على موافقة ٩٤ فرداً محققة نسبة ٧٨٣٪، وبتوجه عام ٢٣٥ درجة تلاه المتغير الثاني "تبني فلسفة الجودة وتفهمها" بموافقة ١٠٠ فرد، مثلوا ٨٣٪، وبتوجه عام ٥، ٢ تلاهما المتغيران

الثالث "التطوير المستمر لتحسين الجودة، بدلاً من الرقابة المباشرة" والمتغير العاشر "الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين بالمكتبة" معاً، والليذان حققا نسبة موافقة بلغت ٨٥٪ وبتوجه عام ٢٠٥٥ درجة.

والواضح أن المتغيرات السابقة، وبالرغم من حصولها على المراتب الأخيرة إلا أنها سجلت ميلاً عاماً نحو الموافقة عليها.

ويرى الباحث أن التوجه العام (الكبير) نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف متغيراتها لقي تفهماً من جانب العاملين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ورغبة كبيرة من جانبهم نحو ضرورة تكريس تلك المبادئ، كما يعكس رغبة كبيرة أيضاً في التغيير والإصلاح والتجديد ونقاء الفطرة الراضية في التطوير.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة سابقة طبقت على مكتبات جامعة الملك سعود،^(١) وأظهرت أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمت الموافقة عليها بدرجة كبيرة إلى متوسطة، مما يعني تفهم العاملين لمبادئ الجودة وضرورة تطبيقها.

كما تتقارب في نتائجها مع دراسة أخرى طبقت على عدد من العاملين

(١) فيصل عبد الله حسن الحداد. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة؛ إشراف أسامة السيد محمود علي؛ إشراف مشارك فتحي عثمان أبو النجا - صفحات متفرقة - أطروحة (دكتوراة) جامعة القاهرة - كلية الآداب - قسم المكتبات والوثائق والمعلومات - ٢٠٠١م.

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية... .

بالمكتبات الجامعية السعودية^(١) ، وأظهرت نتائجها ميلاً لهم نحو الموافقة إلى حد ما على أنشطة تحسين الجودة ونتائجها بمتوسط مرجح ٣١٢٣.

وبالنظر إلى انخفاض نسبة الموافقة بين أفراد العينة على المتغير الرابع، فيمكن إرجاع ذلك إلى عدم الفهم الصحيح من جانب العاملين لمضمون المتغير، بالرغم من تواجد الباحث (فيزيقياً) مع عدد كبير من المفردات في أثناء ملء الاستبيانات.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أخرى^(٢) ، أظهرت وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى عينة الدراسة نحو هذا المتغير، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بالقطاع الحكومي المصري.

ويرى الباحث - بصورة عامة - أن هناك درجة عالية من الوعي لدى العاملين في قطاع المكتبات والمعلومات المصري نحو ضرورة وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها وآلياتها بقطاع المكتبات والمعلومات المصري (ليس فقط من خلال المكتبات التي تتيح خدمات المعلومات الإلكترونية، بل بالتطبيق على كافة المكتبات ومراكز المعلومات أياً كانت درجتها أو نوعها).

(١) راشد بن محمد الحمالي. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة استطلاعية على مكتبات جامعة الملك سعود. - مجلة المكتبات والمعلومات العربية. - ٢٣، ع ١ (يناير، ٢٠٠٣م). ص ٣٧.

(٢) صابر محمد إسماعيل. اتجاهات المسؤولين في القطاع الحكومي، نحو إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي. - المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات. - ع ١٦ (يونيو، ١٩٩٩م). - ص ٤٠٠.

وبالتالي فالتربة خصبة وصالحة للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، وقد يُمكن التطبيق الفعلي في المرحلة الراهنة من اختصار مرحلة الإعلام والتسويق للموضوع؛ لأن هناك درجة عالية من الوعي لدى العاملين (من خلال عينة الدراسة).

١/١/٤ اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (طبقاً للنوع) :

تحدد هدف النقطة البحثية الحالية في الدراسة التحليلية لتوجهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (طبقاً للنوع). باستخدام المتوسط الحسابي والنسبة المئوية، بهدف الوصول إلى التوجه العام للموافقة، ويمكن أن يتضح هذا من خلال الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١)
اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري
(طبقاً للنوع) (*)

النوع	ذكر			أنثى		
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
المتوسط الحسابي	٤٥	٤١٢	٠١٨	٦٢٢	٤١٦	١١٢
النسبة المئوية الإجمالية	٩٠١٥	٨	١١٥	٩١٢٣	٦١٨	١١٨
التوجه العام	٢١٧٢	٠١٢٤	٠١٠٤	٢١٧٥	٠١٢	٠١٠٥

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن هناك تقارباً كبيراً بين نسبة موافقة كل

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية . . .

من الذكر والأنثى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فقد حققت الأنثى نسبة ٩١٣٪ من حيث الموافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢٧٥.

أما الذكر فقد حقق نسبة ٩٠٥٪ ، وبتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢٧٢. ويتضح أن نسبة موافقات الأنثى تزيد زيادة طفيفة على الذكر ، وأن الاثنين يميلان نحو الموافقة الكبيرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المصرية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتجاه السابق الذي يمثل تقارباً شديداً بين الذكر والأنثى لدرجة تقترب من التطابق تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري ، يعرف بالاتجاه الجمعي ، أو الاشتراكي ، والذي يتكون نتيجة لوجود اتجاه عام بالإيجاب أو السلب لدى مجموعة من الأفراد (بغض النظر عن متغيراتهم الديموجرافية) تجاه قضية ما ، أو موضوع معين ، اعتماداً على تكامل مجموعة من الخبرات الجزئية لدى هؤلاء الأفراد.

٢/١/٤ اتجاهات عينة الدراسة (طبقاً للتخصص) :

تحدد الهدف من النقطة البحثية الحالية في القراءة التحليلية لتوجهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري ، طبقاً لتخصصاتهم. ويمكن أن يتضح هذا من خلال الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢)

اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري (طبقاً للتخصص) (*)

التخصص	مكتبات	تخصصات أخرى
--------	--------	-------------

المتغيرات	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
المتوسط الحسابي	٧١٧	٥٩	١٤	٣٧٣	٢٩	٠٨
النسبة المئوية الإجمالية	%٩٠٩	%٧٤	%١٧	%٩١	%٧١	%١٩
التوجه العام	٢٧٣	٠٢٢	٠٠٥	٢٧٤	٠٢١	٠٠٤

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي :

١ - بلغ المتوسط الحسابي لمن أبدوا موافقتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المتخصصين في مجال المكتبات ٧١٧ من إجمالي ٧٩ فرداً، بنسبة بلغت %٩٠٩، وبتوجه عام نحو الموافقة بواقع ٢٧٣.

٢ - بلغ المتوسط الحسابي لمن أبدوا موافقتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من غير المتخصصين في مجال المكتبات ٣٧٣ من إجمالي ٤١ فرداً، بنسبة بلغت %٩١ وبتوجه عام ٢٧٤.

ويرى الباحث أن هناك تقارباً كبيراً بين التوجهات العامة نحو الموافقة والمحايدة وعدم الموافقة بين المتخصصين وغير المتخصصين في المجال يكاد يصل لحد التطابق؛ فنسبة الموافقة بلغت %٩٠٩ في الأولى، و %٩١ في الثانية، أما المحايدة فبلغت عند المتخصصين %٧٤ أما غير المتخصصين فكانت النسبة %٧١، وكذا في عدم الموافقة فبلغت عند المتخصصين %١٧ وعند غير المتخصصين %١٩. ويؤكد هذا على حاجة ماسة لدى العاملين في مجال المكتبات والمعلومات المصري نحو التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

٣/١/٤ اتجاهات عينة الدراسة نحو التطبيق (طبقاً للمستوى الوظيفي) :

تحدد الهدف من النقطة البحثية الحالية في القراءة التحليلية لتوجهات عينة

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية . . .

الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري، طبقاً لمستوياتهم الوظيفية. باستخدام المتوسط الحسابي والنسبة المئوية، بهدف تعرف التوجه العام. ويمكن أن يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣)

اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري
(طبقاً للمستوى الوظيفي)

المستوى الوظيفي	مدير (وما في حكمه)			رئيس قسم (وما في حكمه)			موظف عادي		
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
المتغيرات									
المتوسط الحسابي	٩٢٢٢	٠٢٧١	٠٢٠٧	٢٥٢٨	٢٥٢٦	٠٢٦٤	٧٤١٤	٥٢٣٦	١٢٢
النسبة	٪٩٢٢١٤	٪٧١١٤	٪٢٠٧٢	٪٨٩٢١٦	٪٨٦٢	٪٢٢٢	٪٩١٢٨٩	٪٦٢٦١	٪١٢٥
التوجيه العام	٢١٧٥	٠٢٢٣	٠٢٠٢	٪٢٦٦٤	٠٢٣	٠٢٠٦	٢١٧٥	٠٢١٩	٠٢٠٤

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) ما يلي :

١- حقق المستوى الوظيفي (مدير وما في حكمه) أعلى درجة موافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ فمن بين عشرة أفراد يقعون في هذه الدرجة، وافق منهم على التطبيق ٩٢٢٢ أفراد، بنسبة ٩٢١٤٪، وبتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢١٧٥.

٢- جاء المستوى الوظيفي (موظف عادي) في المرتبة الثانية، محققاً درجة موافقة بلغت ٧٤١٤ فرداً من بين ٨١ فرداً إجمالية العينة حققت نسبة ٩١٢٨٩٪. وبتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢١٧٥.

٣- انحدر المستوى الوظيفي (رئيس قسم وما في حكمه) إلى المرتبة الثالثة

الأخيرة؛ فمن بين ٢٩ فرداً يقعون في هذا المستوى، وافق على التطبيق ٢٥١٨ منهم، بنسبة بلغت ٨٩١٦٪، وبتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢١٦ وقد طبقت الدراسة بشكل متوازن على العاملين في قطاع المكتبات والمعلومات المصري؛ فبلغ عدد المديرين (طبقة الإدارة العليا) ٨٪، أما رئيس قسم وما في حكمه فبلغ ٢٤٪، بينما بلغت نسبة الموظفين العاديين ٦٧٥٪ من إجمالي عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة موافقة العاملين من درجة (مدير وما في حكمه) بصورة أعلى، مقارنة بالمستويين الآخرين تؤكد على وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مستوى الإدارة العليا في قطاع المكتبات والمعلومات وتفهم متطلبات تطبيقها في مكباتهم، وإمكانية تحقيق هذه المتطلبات وتنفيذها فعلياً.

كما يدعو تراجع نسبة موافقة رئيس قسم (وما في حكمه)، وحصولها على نسبة موافقة بلغت ٨٩١٦٪ إلى ضرورة تسويق مبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة إلى هذه الفئة. باعتبارهم من ستؤول إليهم قيادة مكباتهم فيما بعد.

٤/١/٤ اتجاهات عينة الدراسة نحو التطبيق (طبقاً للعمر) :

تحدد الهدف من هذه النقطة البحثية في الدراسة التحليلية لتوجهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري، طبقاً لأعمارهم. ويمكن أن يتضح هذا من خلال الجدول رقم (١٤).

الجدول رقم (١٤)

اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري (طبقاً للعمر)

أقل من ٢٠ عاماً	من ٢١-٤٠ عاماً	من ٤١-٥٠ عاماً	من ٥١ عاماً فما فوق
-----------------	----------------	----------------	---------------------

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات...

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية . . .

	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
المتوسط الحسابي	٣٥,٤٢	٣,٧١	٠,٨٦	٤١	٣,٥٧	٠,٤٣	١٨,٣	١,٢	٠,٥	١٤,٦٥	٠,٢١	٠,١٤
النسبة	٨٨,٥٨	٩,٢٨	٢,١٤	٩١,١	٧,٩	٠,٩٥	٩١,٥	٦	٢,٥	٩٧,٦٦	١,٤	٠,٩٤
التوجه العام	٢,٦٦	٠,٢٨	٠,٠٦	٢,٧٣	٠,٢٤	٠,٠٣	٢,٧٥	٠,١٨	٠,٠٧	٢,٩٣	٠,٠٤	٠,٠٣

ويتضح من خلال الجدول رقم (١٤) ما يلي :

١ - سجل مستوى السن (٥١ عاماً فما فوق) أعلى درجة موافقة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بنسبة ٩٧,٦٪ ، ويتوجه عام نحو الموافقة قدره ٢,٩٣ ، تلا ذلك المستوى العمري (٤١-٥٠ عاماً) ، بنسبة ٩١,٤٪ ، ويتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢,٧٤.

٢ - أما مستوى (أقل من ٣٠ عاماً) فقد انحدر للمستوى الأخير مسجلاً ٨٨,٥٪ ، تلاه مستوى (٣١-٤٠ عاماً) ، مسجلاً نسبة ٩١,١٠٪ ويتوجه نحو الموافقة بلغ ٢,٧٣.

ويتضح أيضاً أن قوة العمل الضاربة (أقل من ٣٠ عاماً حتى ٤٠ عاماً) استأثرت بالعدد الأكبر؛ حيث وصل عدد هاتين الفئتين ٧١٪ ، وأن هناك درجة عالية من التوازن في المستوى العمري لعينة الدراسة.

ويرى الباحث أن هذا يتماشى مع طبيعة الأمور؛ إذ أن الفئات العمرية الأسن تمتاز بالخبرات والمهارات ، وهي في الغالب تتبوأ المراكز الإدارية العليا والإشرافية ، ولهذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز مكانتها الإدارية.

وبالرغم من تحقيق فئة (أقل من ٣٠ عاماً) الدرجة الأقل من حيث الموافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها حققت درجة عالية من الموافقة بلغت ٨٨,٥٨٪ نحو التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، بما يعني مؤشراً طيباً وإيجابياً على إيمان هذه الفئة واقتناع أفرادها - أيضاً - بصلاحية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق الفعلي.

٥/١/٤ اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (طبقاً للخبرة) :

تحدد الهدف من النقطة البحثية الحالية في الدراسة التحليلية لتوجهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري، طبقاً لمستوى خبراتهم. ويمكن أن يتضح هذا من خلال الجدول رقم (١٥).

الجدول رقم (١٥)

اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري (طبقاً للخبرة)

المتغيرات الممر	أقل من ١٠ سنوات			من ١١-٢٠ عاماً			أكثر من ٢٠ عاماً		
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
المتوسط الحسابي	٧٤,٢٩	٦	٠,٦٩	٢٠,٤	١,٨٣	٠,٧٧	١٤,٨	٠,٧٩	٠,٤١
النسبة	٩٢,٨٨	٦,٣١	٠,٨١	٨٨,٨٤	٧,٧٨	٣,٣٨	٩٢,٤	٤,٩	٢,٧
التوجه العام	٢,٧٨٥	٠,١٨٥	٠,٠٣	٢,٦٥	٠,٢٥	٠,١	٢,٧٧	٠,١٤	٠,٩

ويتضح من خلال الجدول رقم (١٥) ما يلي :

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية...

١- حققت الفئة (أقل من ١٠ سنوات) أعلى نسبة موافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بنسبة ٩٢,٨٨٪، ويتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢,٧٨٥، تلتها وبفارق ضئيل - فئة أكثر من ٢٠ عاماً؛ حيث حققت نسبة موافقة بلغت ٩٢,٤٪، ويتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢,٧٧.

٢- هبطت فئة من ١١ : ٢٠ للمستوى الأخير، من حيث الموافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث حققت ٨٨,٨٤٪ ويتوجه عام نحو الموافقة بلغ ٢,٦٥.

ولا تناقض هذه النتيجة النتائج الخاصة باتجاهات أفراد الدراسة نحو التطبيق (طبقاً للسن) ، والتي وضعت الفئة العمرية (أقل من ٣٠ عاماً) في المرحلة الأخيرة؛ حيث إنه لا يشترط أن تبدأ سنوات الخبرة تماماً بعد انتهاء الفرد من دراسته الجامعية (أي أوائل العشرينيات من عمره) ؛ فقد يعمل أحد الأفراد بمؤسسة ما لفترة في بداية عمره، ثم ينتقل بعد فترة للعمل في إحدى المكتبات . ويكون بهذا قد تقدم في العمر، ووضع جزءاً من عمره - وبالتالي خبراته - في مجال آخر غير مجال المكتبات. ومن هنا تحدث درجة من الاختلاف بين العمر والخبرة.

وتتفق مع النتائج السابقة نفسها في كون الفئة المتوسطة في كلتا الحالتين "خبرة من ١٠ : ٢٠ عاماً"، ومستوى عمري "من ٣١ : ٥٠ عاماً" مثلثاً أقل الفئات تأييداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتتفق النتيجة أيضاً في كون الفئات الأكثر خبرة والأكبر سناً ، حققتا مراكز متقدمة في الموافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال.

ويرى الباحث أن الخبرة عموماً لها دور مهم في درجة تقبل العاملين لتطبيق

إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، وتفهمهم لها. وقد يرجع هذا لما يلي :

اختلاف الدورات التدريبية التي أمكن للعاملين عمومًا تلقيها، وكذا اختلاف محتواها.

كثرة المسؤوليات الملقاة على عاتق البعض وانشغالهم، قد يؤدي البعض إلى عدم ملاحقة كل جديد في المجال، خاصة لو كانت المؤهلات العلمية للبعض بعيدة عن مجال التخصص.

اختلاف ميول البعض، من حيث الاهتمام بملاحقة الجوانب الأكاديمية وقراءة الأبحاث التي تستعرض مفاهيم الإدارة الحديثة.

تفاوت معرفة العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد يعرف البعض المفهوم، دون أن يدرك مضمونه. ومن ثم فهذا وغيره قد يكون له دخل مباشر في تفاوت توجهات البعض اعتماداً على خبراتهم.

٦/١/٤ اتجاهات أفراد الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (طبقاً للمستوى التعليمي) :

تحدد هدف النقطة البحثية الحالية في الدراسة التحليلية لتوجهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (طبقاً لمستوياتهم التعليمية). ويمكن أن يتضح هذا من خلال الجدول رقم (١٦).

الجدول رقم (١٦)

اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع المكتبات والمعلومات المصري (طبقاً لمستوى التعليم) (*)

دراسات عليا	جامعي	فوق متوسط أو متوسط
-------------	-------	--------------------

إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية . . .

المتغيرات	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
المتوسط الحسابي	٨٨٦	١	٠,١٤	٨١,٦	٧	١,٥	١٩	٠,٧١	٠,٢٩
النسبة	٨٨,٦	١٠	١,٤	٩٠,٥	٧,٩	١,٦٧	٩٥,٤	٣,٢	١,٤
التوجه العام	٢,٦٧	٠,٣	٠,٠٤	٢,٧١	٠,٢٣	٠,٠٥	٢,٨٧	٠,٠٩	٠,٠٤

ويتضح من خلال الجدول رقم (١٦) ما يلي :

١ - سجلت فئة (فوق متوسط أو متوسط) أعلى الفئات موافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بنسبة بلغت ٩٥,٤٪ ، وبتوجه عام نحو الموافقة ٢,٨٧.

٢ - تلا ذلك فئة الجامعيين؛ حيث حققت نسبة موافقة قدرها ٩٠,٥٪ ، وبدرجة ، توجه عام نحو الموافقة بلغت ٢,٧١.

٣ - أما فئة الدراسات العليا ، فقد انحدرت إلى المرتبة الأخيرة ، محققة ٨٨,٦٪ ، وبدرجة توجه نحو الموافقة بلغت ٢,٦٧.

وقد أوضحت الدراسة أن معظم مجتمع الدراسة من حملة المؤهلات الجامعية ، والدراسات العليا بنسبة بلغت ٨٣,٣٪ مما يساعد على تفهم أفضل لقيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وكان من الأشياء غير المتوقعة حصول فئة (أصحاب المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة) على أعلى نسبة موافقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم بما يعني أن الجميع متفهم تماماً لأهمية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المختلفة ومستعد لتطبيق كل فكر جديد.

وتعكس النتائج السابقة فيما يتعلق بانخفاض نسبة موافقة فئتي الجامعيين والدراسات العليا عن فئة فوق متوسط ومتوسط ضعف الثقة في التوجهات

الإصلاحية الجديدة بصورة عامة، ومرد ذلك إلى إخفاق بعض محاولات الإصلاح مما يؤدي بالبعض لاستقبال أية محاولات جديدة باللامبالاة والتشكك؛ حيث أنها لا تعدو في نظرهم أن تكون موجة طارئة سرعان ما تعبر. وهذا يتفق مع نتائج إحدى الدراسات التي أكدت على أن فشل خطط الإصلاح الاقتصادي المتتالية له دور في فقد الثقة بين العاملين في الجهاز الحكومي بالدولة والأفكار الإصلاحية الجديدة^(١).

أما فيما يتعلق بارتفاع نسبة موافقة فئة متوسط أو فوق متوسط فتعود لضعف ملكة النقد المنطقي البناء لديها وتسليمها بنتائج، طالما كانت محصلة للعلم الحديث. مع شيء من اللامبالاة خاصة في حال اعتقادها أن دفعة الأمر ليست بيديها. وهذا ما اتضح في أثناء دراسة.

٢/٤ مشكلات التطبيق : Implementation Problems :

تتوافر بعض العوامل المعوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الخدمية - ومن بينها المكتبات والمعلومات - أياً كانت أهدافها أو توجهاتها، ويعتبر الفهم الواعي والتحديد الدقيق لتلك العوامل أهم السبل التي تمكن من اتخاذ الإجراءات الضرورية التي تحد من - أو تقضي على - تأثيرها. ويمكن طرح أهم هذه العوامل فيما يلي :

١/٢/٤ مشكلات متعلقة بالإدارة. وتتمثل فيما يلي :

(١) المصدر السابق نفسه والصفحة نفسها.

١/١/٢/٤ مقاومة التغيير :

من الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير ؛ فكل منا يؤدي عمله داخل منطقة الأمان ، ويستشعر التهديد عندما يُطلب منه شيء يخرج عن نطاقها ، وتكون الخطوة التالية للشعور بالتهديد مقاومة التغيير ، بل واستخدام شتى السبل لمنع حدوثه ، هذا بالرغم من إدراك العاملين الداخلي لضرورة التغيير ، بهدف إمكانية المنافسة ومعايشة المجتمع العالمي ، إلا أنهم يخشون آثار التغيير عليهم أنفسهم ، أكثر مما يقدمه للمكتبة ^(١) . ولعل التسويق الفاعل للموضوع والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال الشفافية وتوضيح الحقائق وإبراز أهمية التغيير ، إضافة للاتصال بين الإدارة والعاملين ، مفاتيح سحرية لتقبل العاملين للتغيير.

٢/١/٢/٤ تركيز السلطة :

يسعى بعض المديرين إلى تجميع كافة صلاحيات وسلطات العمل في أيديهم ، دون سواهم من العاملين . وتجدر الإشارة إلى أن ممارسة إبعاد العاملين عن اتخاذ القرار لها خطورتها المزدوجة المتمثلة في :

- انخفاض جودة القرار ، لتجاهل دور العاملين - الذين يمثلون مستويات متعددة في المكتبة - في اتخاذه.
- يعكس الزعم بأن الإدارة وحدها القادرة على اتخاذ القرار ، فكرة أن

(١) ويليا مز ، ريتشارد ل. أساسيات إدارة الجودة الشاملة ؛ ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ؛ المراجعة والإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق . - القاهرة : جرير للنشر والتوزيع ، ١٩٩٩ م . - ص ٤٢ - ٤٤ .

العاملين ليس لديهم مقدرة على حل المشكلات^(١).

وهكذا تبث هذه الفكرة رسالة مضمونها أن الأفكار الخاصة بالعاملين ليس لها قيمة في المكتبة، وعندما تقوى هذه الفكرة باستمرار، فإنها تضع حدوداً صارمة بين العاملين والإدارة، كما تسمح بدوام العلاقة العدائية بينهما. ويمكن أن تعبر عن توقعات تحقق ذاتها، مفادها اعتقاد العاملين بعدم قدرتهم على اتخاذ القرار، أو حل المشكلات، مما ينحدر بهم إلى مرحلة اللامبالاة. ويتعارض هذا جذرياً مع هدف المكتبة في تحقيق خدمات عالية الجودة. ولعل أحد الحلول الرئيسة لهذه القضية يكمن في تغيير ثقافة الجودة، من خلال التسويق الواعي لأهمية إدارة الجودة الشاملة، الذي تؤدي فيه النماذج الناجحة في التطبيق دوراً أساسياً.

٣/١/٢/٤ الميزانية المطلوبة :

يرى البعض أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المكتبة يحتاج لنفقات باهظة، في وقت تتزايد فيه الضغوط المالية، والدعوات نحو تحجيم الإنفاق، وهي رؤية جانبها التوفيق !! لأن التكلفة تقل مع الوقت، وتضيف إلى رصيد المكتبة مستقبلاً؛ فعدم وجود الجودة يعني فشلاً - قد يكون جزئياً - في الخدمة المقدمة، وهذا يعني عدم التوافق مع متطلبات العملاء - في أبرز صوره - بما يعني تكاليف زائدة، أو رضاً بالواقع !!

(١) صديق محمد عفيفي وجمال الدين محمد المرسى. الإدارة في المنظمات العامة: مدخل بيئي

تحليلي. - (شبين الكوم [مصر]: مطابع الولاء الحديثة، ١٩٩٨م). - صفحات متفرقة.

٤/١/٢/٤ الوقت المستنفد:

بالرغم من أنه لا توجد فترة زمنية مقننة لجني ثمار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة، أو لظهور أول قصة نجاح، إلا أن الثابت أن الأمر يتطلب عدة شهور من العمل المخلص الدؤوب. يضاف إلى هذا، الجهد المبذول، وصولاً لمرحلة احتراف العاملين، وتمكنهم الكامل من مختلف أنشطة إدارة الجودة الشاملة، من خلال التدريب المقنن، المستمر للتواصل والوقوف على كل جديد، وكذا للتحسين المستمر.

٥/١/٢/٤ صعوبة التطبيق :

من بين أبرز المشكلات التي يمكن أن تجابه نقل الموضوع إلى المجال وجود مصطلحات متخصصة في مجال إدارة الأعمال، يصعب نقلها إلى مجال المكتبات والمعلومات؛ حيث يذكر ب.س. برنارد و س. جورو. أن : "المصطلحات والمعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة منقولة من قطاعات الصناعة والتجارة، بصورة لم يعتد تطبيقها في مجال المكتبات والمعلومات من قبل"^(١). ويمكن لهذه المصطلحات (ومن أمثالها: نموذج العملية - المنظومة المتكاملة - الجودة - المدخل المتكامل للنظم - إعادة هندسة العمليات) أن تجابه ببعض الاعتراضات - النفسية على الأقل - من قبل العاملين، هذا إضافة إلى صعوبة وضع مواصفات لجودة خدمات المعلومات الإلكترونية (بل والخدمات عموماً) مقارنة بسهولة هذا بالنسبة للمنتجات المصنعة . بما يمثل صعوبة أخرى تضاف

(١) Jurow, S. and S. B. Barnard. Integration total quality management in a library setting . - (1) RQ. - Vol. 33 ، No. 3 (Spring, 1994) . - P434 - 435.

للمصعوبات ذات العلاقة.

٦/١/٢/٤ اختلاط أعمال التخطيط بأعمال التنفيذ :

تصر كثير من المستويات الإدارية العليا في قطاع المكتبات والمعلومات على الانزلاق إلى التفاصيل، وممارسة الأعباء التنفيذية، مما يشكل ضغطاً على وقتها، ويؤدي إلى تقصير هذه المستويات في وظائفها الأصلية، وأيضاً تضيق نطاق الحركة والمبادأة أمام المستويات الأدنى. والمحصلة انخفاض فاعلية الرقابة والمتابعة وتأجيل متتابع لتطبيق إدارة الجودة الشامل - في حال الاقتناع بالتطبيق بالأساس - لأن المخطط أصلاً هو المنفذ^(١).

٧/١/٢/٤ سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية :

من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات، وجود كثير من المفاهيم الإدارية التقليدية، التي تقدر الشكل دون المضمون؛ إذ نجد اهتماماً كبيراً بإعداد الهياكل التنظيمية وخرائطها، وتوزيع الأدوار في داخل المكتبة بغض النظر عن واقع التنظيم الإداري ميدانياً.

كما أنه يمكن لكثير من العاملين - خاصة في طبقة الإدارة العليا - بقطاع المكتبات والمعلومات الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعند التطبيق يتركز الدعم عند مجرد التأهل بإحدى شهادات الأيزو. معتبرين أن هذا يكفي إعلامياً، ويمكن في هذه الحالة أن يصدم العاملون والعملاء على حد سواء؛ لأنهم لا يجدون

(١) على السلمي. الإدارة العامة: رؤية مصرية. - القاهرة: مكتبة غريب، [٩١٩٨] - ص ٣٨ - ٥٢.

٢/٢/٤ مشكلات متعلقة بالعاملين :

بالرغم من أن إصلاح العاملين يعد من أهم المداخل لإدارة الجودة الشاملة في قطاع المكتبات والمعلومات عموماً إلا أنه لا تزال هناك مجموعة من المشكلات التي تكتنف تلك الفئة (من بينها نقص العائد المادي (وهو شأن معظم العاملين بالجهاز الإداري بالدولة)، إضافة للنظرة المتواضعة التي ينظر بها بعض العاملين لأنفسهم، أو التي ينظر بها الآخرون إليهم). ويمكن لمثل هذه المشكلات أن تحد من الجهود المبذولة في هذا الإطار.

١/٢/٢/٤ تعدد أجهزة الرقابة الخارجية :

يؤدي وجود هذه الأجهزة، وكثرة التفتيش إلى تعطيل العمل وشعور العاملين بعدم الطمأنينة والاستقرار.

٢/٢/٢/٤ إخفاق بعض محاولات الإصلاح :

يمكن أن يستقبل بعض العاملين بالمكتبات أي محاولات جديدة باللامبالاة والتشكك؛ حيث إنها لا تعدو في نظرهم أن تكون موجة طارئة سرعان ما تعبر، وأن أي محاولة جديدة للإصلاح والتغيير لن تقابل إلا بنظرة ساخرة، تعد في

(٢) أحمد رشيد. الإدارة الحكومية في الدول النامية من خلال تحليلات النظم. - القاهرة: بروفيسنال

للإعلام والنشر، ١٩٨٢م. - ص ٨.

ذاتها بداية الطريق نحو فشل مؤكد^(١).

٣/٢/٢/٤ هبوط المستوى التعليمي والثقة في لبعض العاملين يؤدي ذلك إلى ارتكابهم أخطاء من شأنها:

أ - الإساءة إلى سمعة المكتبات التي يعملون بها ، ومن ثم فقد العملاء.

ب - عدم تفهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٤/٢/٢/٤ عدم الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية نوعية للعاملين بهدف رفع الأداء.

٥/٢/٢/٤ تسرب الكفاءات ، التي يمكنها تفهم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها من قطاع المكتبات ، بهدف السعي نحو زيادة دخولهم خاصة في الدول النامية.

الخلاصة

تم في الفصل الحالي "إدارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات الإلكترونية: مشكلات التطبيق" قراءة توجهات العاملين بقطاع المكتبات والمعلومات المصري نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما طرحت أهم المخاطر والمشكلات ، التي يمكن للمكتبات المصرية - سواء

(١) متولي السيد متولي. أساسيات الإدارة العامة. - القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧م. - ص ٢٣٦ - ٢٣٧.

التي تتيح خدمات المعلومات الإلكترونية أو غيرها - أن تقع في حائلها وشراكها عند التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، اعتماداً على خبرات المؤسسات الخدمية - ومن بينها المكتبات- المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، وكذا على الدراسات والأبحاث التي تعرضت لمثل هذه المشكلات.

وقد أسفرت الدراسة الميدانية لاستكشاف توجهات العاملين في قطاع المكتبات والمعلومات المصري نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي طبقت بناءً على استبيان موجه للعاملين. اعتماداً على نموذج ديمنج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة - وبعد إدخال بعض التعديلات عليه حتى يتماشى مع المجال، وبعد تحكيم الاستبيان أكاديمياً وميدانياً - عن وجود توجه مرتفع لدى العاملين بالمجال نحو التطبيق؛ حيث سجل التوجه العام لعينة الدراسة نسبة موافقة بلغت ٩١٪ وبتوجه عام قدره ٢٠٧٣ وهذا يؤكد على أن الواقع مهياً تماماً لإمكانية التطبيق، ويعكس درجة عالية من الوعي لدى العاملين بأهمية الموضوع.

وقد تمثلت أهم المشكلات فيما يلي :

- ١ - مقاومة التغيير والإصلاح.
- ٢ - الميل إلى مركزية القرار.
- ٣ - اختلاط أعمال التخطيط بأعمال التنفيذ.
- ٤ - سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية.

٥- ضعف الإمكانيات.

٦- هبوط المستوى التعليمي والثقافي لدى البعض.

٧- عدم التخطيط الجيد لبرامج التدريب.

٨- تسرب الكفاءات.