

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات: المفاهيم والنظريات والمبادئ

- التمهيد.
- ١/١ ماهية إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- ٢/١ تطور إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- ٣/١ أدوات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- ٤/١ تقنيات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- ٥/١ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.
- ٦/١ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات.

- الخلاصة.

يعد نظام إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز نتائج عصر العولمة، فهو العصر الذي صاحبه تغيرات هائلة في كافة مناحي الحياة، لعل أبرزها ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والمنظمات ذات العلاقة، واتفاقية تحرير التجارة العالمية والإسراع نحو الخصخصة، إضافة إلى التطور التقني الهائل، سواء في مجال الإنتاج أو المعلومات أو الاتصال.

ولا شك أن تلك التغيرات تعكس في أبرز مضامينها زيادة حدة المنافسة وتطورها، وهو ما يعني أن البقاء سيكون للأجود. وبالتالي لم يكن مستغرباً أن يتجه العالم نحو الجودة باعتبارها "جواز المرور" أو "وثيقة الانطلاق" في عالم اليوم. وكذا المتطلب الرئيس للبقاء والمنافسة.

ومن هنا كانت الحاجة ماسة إلى فكر جديد، يتفق وطبيعة هذه المرحلة، فكر

يجعل الجودة نصب عينيه، والتحسين المستمر هدفاً إستراتيجياً له. وإذا كنا نحيا عالماً من التأثير والتأثر بين مختلف المعارف والعلوم، فقد انتقل تأثير إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) Total Quality Management ليدخل بقوة إلى القطاع الخدمي، ولتكون إدارة الجودة الشاملة هدفاً مستمراً لمنشآت الخدمات، بهدف التطوير الدائم، وتحقيق رضا العملاء. وبهذا فقد دخلت إدارة الجودة الشاملة إلى قطاع المكتبات والمعلومات كما دخلت إلى غيره من القطاعات التي أثبتت نجاحاً كبيراً في توحيد وتقنين جوانبها.

وسيتناول الباحث في الفصل الحالي - بمشيئة الله تعالى - طرحاً لخلفية عامة للعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها على مجال المكتبات والمعلومات المتمثلة في :

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

سيتم في هذا العنصر استعراض مفهوم الجودة لغة واصطلاحاً، ثم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، في مجال منظمات الأعمال والمكتبات والمعلومات بهدف إبراز التكامل في التوجهات العامة لكلا المجالين، وصلاحيّة إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مجال المكتبات والمعلومات.

٢- تطور إدارة الجودة الشاملة :

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تطوير إدارة الجودة الشاملة في مجال منظمات الأعمال والمكتبات والمعلومات. وذلك بداية بإرهاصات المبكرة، التي

بدأت بنظم الضبط الإحصائي ثم ضبط الجودة، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، المعتمد على نموذج العملية والمدخل المتكامل للنظم.

٣- أدوات إدارة الجودة الشاملة :

هي طرق لجمع البيانات وعرضها، تهدف رقابة التغير، الذي يعبر عن مدى الاختلاف عن هدف تم تحديده من قبل. وسيحاول الباحث التعرض لأهم هذه الأدوات بالنسبة لمجال المكتبات والمعلومات مثل :

- تخطيط باريتو.

- خرائط التدفق.

- التخطيط البياني لرقابة الجودة... إلخ.

٤- تقنيات إدارة الجودة الشاملة :

التقنيات هنا هي سبل استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في التطبيق

الفعلي. ومن بين التقنيات التي سيتم التطرق إليها :

- تفويض السلطة والابتكار.

- الإبداع.

- بناء الفريق إلخ.

٥- مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

وتعرف هذه المبادئ بأنها: "البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب

العملي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة". وتتمثل في :

- التركيز على العميل.

- دعم الإدارة.

- المشاركة الكاملة ... إلخ.

٦- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات :

وسيتم في هذا الإطار طرح مجموعة من الفوائد التي تعود على المكتبة - بوصفها مؤسسة ثقافية - يعود تأثيرها على المجتمع، وكذا تعود على العاملين والعملاء. ويمكن تناول هذا بالتفصيل فيما يلي :

١/١ ماهية إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مطلباً أساسياً، يسعى كثير من المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة وكذا الخدمية إلى تحقيقه. وإن كنا نجد البعض يعتبر مصطلح "الجودة عموماً" وجودة الخدمة على وجه الخصوص مصطلحاً مبهماً^(١)، صعب التعريف، كما أن قياسه أكثر صعوبة^(٢). وبالرغم من ذلك نجد لها بعض التعريفات اللغوية والاصطلاحية أيضاً.

ومن بين التعريفات اللغوية للجودة تعريف ابن منظور الذي يعرفها بأنها: "جَوْدٌ، والجيد نقيض الردي، وجاد الشيء جَوْدُهُ، وجَوْدُهُ صَيْرُهُ جيداً، وأَحْدَثَ الشيء فجاد، والتجويد فَعْلُهُ، وقد جاد جَوْدَةً، أي أتى بالجيد من القول أو الفعل"^(١).

(١) حسان محمد حسان. رؤية إنسانية لمفهوم ضبط الجودة. - مجلة دراسات تربوية، مج ٦٥، ع ٢٤ (١٩٩٤م) - ص ٥.

(٢) Lawrence, Sara. The good high quality. - New York: (S. N.), 1983.- p.21.

(١) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. لسان العرب. - القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤م. - ص ٧٢.

أما من وجهة نظر الاصطلاح ، فقد وضعت المنظمة الدولية للتوحيد والقياس (International Organization For Standardization (ISO) تعريفاً للجودة (سواء جودة الخدمات أو جودة السلع والمنتجات) في معيارها رقم ٨٤٠٢ كما يلي: "تكامل الخصائص والمعالم المرتبطة بمنتج أو خدمة ما ، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات ومتطلبات محددة من قبل بدقة"^(٢) .

كما عرف عالم إدارة الجودة الشاملة أ. برشرمان جودة الخدمة بأنها: "درجة واتجاهات التباين بين توقعات العميل وإدراكاته للخدمة"^(٣) .

وتؤكد. ف. أ. زيثامل أن جودة الخدمة هي: "عملية المقارنة بين ما يتوقعه العميل ومستوى أداء الخدمة الفعلي"^(٤) . أما ر. لويس و ب. بومز فيريان أن جودة الخدمة هي: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء"^(٥) .

ويؤيد الباحث المفهوم الداعي للنظر إلى جودة الخدمة كشكل من أشكال

(٢) محمد محمد الهادي. إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات. - الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات. - مج ٩، ع ١٧ (يناير، ٢٠٠٢م). - ص ١٦٤.

(٣) Parasuraman, A. Valerie & A. Zeithaml and Leonard L. Berry. SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perception of service quality. - Journal of Retailing . Vol. 64 (Spring , 1988) . - P.16.

(٤) Zeithaml, V.A., Berry L. L. & Parasuraman A. Communication and control process in the delivery of service quality. - Journal of Marketing . - Vol. 52, (April, 1988) . - P. 36.

(٥) Emerging perspectives on service marketing. Berry ,G ...[et al] . - Chicago : American Marketing Association, 1983. - P.102.

الاتجاه، وهو التوجه الذي أيده أ. برشرمان وآخرون حينما عرف جودة الخدمة بأنها: التقييم العام [للعمل] لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة^(١). ويعد هذا التعريف تغييراً واضحاً في وجهة نظر صاحبه؛ فقد تبنى هذا التوجه بعد طرح تعريفه السابق للجودة المدركة للخدمة باعتبارها "معيّاراً لدرجة تطابق التوقعات مع مستوى الأداء الفعلي للخدمة".

أما إدارة الجودة الشاملة - كمدخل حديث - فيمكن أن ينظر إليها في مجال منظمات الأعمال على أنها: "تحقيق الرضا الدائم للعملاء، بالتوافق التام مع متطلباتهم. وذلك من خلال إيمان جميع العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتفعيل عناصرها (الأدوات والتقنيات والتدريب) بما يكفل تحسناً مستمراً في العمليات داخل المنظمة، وجودة عالية في الخدمات والمنتجات المقدمة"^(٢).

والحقيقة أن إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات، لا تختلف في مفهومها عن ذلك؛ فيرى هشام بن عبد الله العباس أن هذا المدخل حديث نسبياً، دخل إلى المجال خلال العقد التاسع من القرن العشرين، وهو مفهوم يركز على رضا العملاء، وجودة الخدمة المقدمة، كما يعتبر اتجاهها حديثاً نسبياً لتحسين فعالية مؤسسات المعلومات وتحقيق المرونة بها، وذلك من خلال

(١) Parasuraman, A. Valerie, A. Zeithaml and Leonard L. Berry. Op., Cit. p.16.

(٢) جابلونسكي، جوزيف. تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني؛ مراجعة عبد الرحمن توفيق. - الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، ١٩٩٦ م. - ص ٢٦. - (إدارة الجودة الشاملة؛ الجزء الثاني).

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات . . .

مشاركة كل الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بهدف إزالة الإهمال والوصول إلى الأداء الصحيح من المرة الأولى^(٣).

ل. كندراي أن إدارة الجودة الشاملة في المجال هي: "عملية تركز على فهم احتياجات العملاء، ثم العمل على تحسين الخدمات المقدمة لهم، ورفع مستوى رضاهم عنها"^(١).

أما دافيد كال فيرى أن هذه العملية عبارة عن: "إعلام وإدراك كل العاملين بمرفق المعلومات بتوقعات العملاء، ومقابلة هذه التوقعات باستمرار، من خلال مجموعة من العمليات المتكاملة والقائمة على فرق العمل"^(٢). أما ج. ر. برُكمان فيرى أنها: "فلسفة التركيز على احتياجات العملاء، ومقابلة هذه الاحتياجات باستمرار، وتقييم ذلك من خلال القياس الدائم لمرافق المعلومات"^(٣).

(٣) هشام بن عبد الله العباس. ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة: المؤتمر الثاني عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات المنعقد بالشارقة في الفترة من ٥ - ٨ نوفمبر ٢٠٠١ م. - صفحات متفرقة.

(١) Caundrai, L. Enhancing library service: An exploration in meeting customer needs through (T Q M) . - Special library . Vol. 86, No. 3 (Summer,1994) . - P. 188.

(٢) Kall, David. What's total quality management [on line] . - London: CIQM, 2002 [Cited Dec., 2005] Available at :

(www.fdgroub.co.uk/ciqm_html).

(٣) ثناء فرحات. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات والمعلومات. - مجلة المكتبات والمعلومات العربية . - مج ٢٣، ع ٢ (أبريل، ٢٠٠٣ م). ص ٤٧.

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات... 65

ويرى البعض أن وضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة من حق العملاء، وليس من حق المؤسسات، على اعتبار أن العملاء هم الذين سيستشعرون الجودة والتحسن^(٤).

وتحتوي المفاهيم السابقة على أربعة عناصر تعد أسساً للجودة الشاملة. وهي

:

أ - التوافق الكامل مع متطلبات العملاء.

ب - التحسين المستمر للعمليات التي تحدث داخل المؤسسات، ومن بينها المكتبات ومراكز المعلومات.

ج - أسلوب إدارة النظم System Approach. وتعني التكامل في الخدمات المقدمة، بدءاً من التفكير في أدائها، مروراً بالمراحل والأنشطة المختلفة، وصولاً للمخرج النهائي المستهدف، بما يسمى نموذج العملية Process Model.

ويرى محمد الهادي أن: "التكامل يرتبط بالتخطيط للخدمة وتصميمها وإنتاجها وبنائها ونقلها للعميل بفاعلية وكفاءة"^(١).

د - علاقة السبب بالنتيجة. ويقصد بها العلاقة السببية بين جودة الخدمة ورضا العميل.

ويرى الباحث أن هذه العلاقة تتجه من الجودة إلى الرضا، وهذا يعني أن جودة الخدمة تمثل مدخلاً أساسياً في تكوين حالة الشعور بالرضا، وأن كليهما

(١) محمد محمد الهادي. مصدر سابق، ص ١٦٤.

يؤثر على نوايا التواصل بين العميل وخدمات المكتبة، أو نوايا تردد العميل ومتابعته لخدمات المكتبة مستقبلياً؛ حيث إن الرضا يعد عاملاً وسيطاً بين الجودة ونوايا التواصل. وعلى إدارة المكتبة والعاملين تحقيق مستوى مرتفع من الجودة إذ أن هذا سيؤثر إيجاباً على تحقيق رضا العميل، ومن ثم ميله للتواصل. وإجمالاً فهناك ضرورة للنظر إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات كمنهج متكامل، لا يعتمد فقط على تحقيق الرضا الدائم والتام للعميل والتوافق مع متطلباته، وإنما ينبغي أيضاً مقارنة المركز التنافسي للمكتبة بمنافسيها، أو بالنموذج الأفضل، أو كما يسميه البعض المرجع المعياري Benchmarking.

ومن هنا فلا ينبغي النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات باعتبارها معتمدة على دمج الميزانيات والمنح، أو أعداد اختصاصيي المعلومات مقارنة بالعملاء، أو أعداد العناوين وتنظيمها، أو روعة الأبنية وتنظيم الأثاث. إنما تكمن في إدارة جيدة واعية بحتمية التطبيق، تعمل على تحقيق رضا العملاء، تمهيداً لاكتساب ولائهم، ومراقبة مركزها التنافسي باستمرار، وبصورة متكاملة تشمل كافة أنشطتها.

٢/١ تطور إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات :

تطورت نظريات إدارة الجودة الشاملة ومدارسها بدءاً من عشرينيات القرن الماضي، حينما بدأ أ. ستيوارت التحث حول التقنيات الإحصائية واستخدامها في مجال الصناعة بشكل متكامل، وفي الأربعينيات بدأ ج. جرران و إدوارد ديمينج في طرح ما يطلق عليه تطوير العمليات Processes Improvement، الذي انطلق

من اعتبار الأعمال منظومة متكاملة وشاملة. وبدأ ديمينج في تطبيق نظرياته عملياً في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، وكان يعمل مهندساً للتصنيع، ويعتبره الكثيرون الأب الروحي لجودة الإنتاج Production Quality و رقابة الجودة Quality Control وهو صاحب دائرة ديمينج الشهيرة "خطط، نفذ، افحص، تصرف (P.D.C.A. Plan, Do, Check, Act)". ليصبح ديمينج رائداً لمدرسة الجودة، ليس في اليابان وحدها، ولكن على مستوى العالم كله^(١). وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن ديمينج مهندس أمريكي الجنسية أساساً، لم يسمع الأمريكيون نصائحه المتعلقة بضبط الجودة في البداية، في الوقت الذي فتحت له اليابان كافة أبوابها، لينتقل باقتصادها من مرحلة العدم إلى مرحلة الصدارة، ولتعود الحكومة الأمريكية للاستماع لنصائحه من جديد، بعد أن باتت نظرياته إنجازاً فعلياً، ولكن على أرض اليابان!!

وفي الستينيات والسبعينيات بدأ ف. جرسبي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأطلق عليها حركة الخطأ الصفري Zero Defect Movement أو نظرية "الزء"^(١). ويقصد بهذه النظرية الوصول إلى معدل صفر من التالف أو الخطأ في الخدمة أو المنتج المقدم، وقد بات هذا الأمر

(١) نظمي نصر الله. أيزو ٩٠٠٠ إصدار ٢٠٠٠م: خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية. - القاهرة: اتحاد الصناعات المصرية، ١٩٩٩م. ص ٣٢. - (إصدارات اتحاد الصناعات المصرية؛ ٤).

(١) نظمي نصر الله. أيزو ٩٠٠٠ إصدار ٢٠٠٠م: خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية. - القاهرة: اتحاد الصناعات المصرية، ١٩٩٩م. ص ٣٢. - (إصدارات اتحاد الصناعات المصرية؛ ٤).

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات . . .

عادياً في دولة متقدمة كاليابان - على سبيل المثال - التي يحسب التالف في إنتاجها كأجزاء في المليون وليس في الألوف.

وبحلول الثمانينيات كانت مدرسة إدارة الجودة الشاملة قد تبلورت اتجاهاتها ومدارسها بقيادة ثلاثة. هم "ديمنج وجرُسبي وجُران" وبدأت تطبيقاتها تنتشر بشكل متسارع في مختلف أنحاء العالم، خاصة بعد شواهد نجاحها غير المسبوقة في الإدارة اليابانية^(٢).

هذا على جانب تطور حركة الجودة في مجال منظمات الأعمال عموماً، أما في مجال المكتبات والمعلومات، فتعود البدايات الأولى لظهور مصطلح الجودة في كتابات المتخصصين لعام ١٩٧٣م، حينما نادى ر. هـ. أُر بضرورة إبراز الفرق بين مفهومي جودة الخدمة "كم هو جميل وجود خدمات جيدة!" والقيمة "كم يكلف وجود خدمات جيدة؟"^(٣).

أما الجودة بمفهومها الحديث. فهي امتداد لقياس الأداء Performance Measurement والتقييم Evaluation والفاعلية Effectiveness^(٤).

وقد باتت العلاقة أكثر وضوحاً مع بداية السبعينات من القرن نفسه، حينما أكد ر. س. تايلور على ضرورة انتقال قياسات المكتبات من التركيز على الكم إلى

(٢) المصدر السابق نفسه والصفحة نفسها.

(٣) Pritchard, Sarah . Determining quality in academic libraries. - library Trends. - (٢) Vol. 44, N. 3 (Winter, 1996) . P. 567.

Loc., Cit.

(٤)

التركيز على العمليات، ورضا العملاء، بل وتوقع ظهور إدارة الجودة الشاملة قبل دخولها لقطاع منظمات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية^(١).

أما ر.م. دُرْتِي فقد أبرز أهمية القياس الكمي للنتائج، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار^(٢). وقد طور كل من ج. ألرد في عام ١٩٧٩م وج. بلادن في عام ١٩٨٠م منهجاً متكاملًا لحل المشكلات، مع تأكيدهما على الحاجة لقياس فاعلية المكتبات، اعتماداً على الأداء والمخرجات ورضا العميل^(٣).

وإن كان قياس الأداء والنتائج بمفهومه الحالي قد بدأ يبرز على يد د. جُدال و ب. ج. شابيرو وفان هوس فيما بعد، حينما تم استخدام مصطلح قياس الأداء على أنه ليس فقط قياس الخدمات Services Measurement أو المخرجات Out Puts، ولكن قياس المدخلات In Puts والعمليات Processes والمخرجات Out Puts كمدخل متكامل^(٤).

وقد أدت التطورات السابقة إلى ظهور حركة الجودة، لتظهر مداخل ومفاهيم

(١)

Loc., Cit.

(٢)

Loc., Cit.

(٣) Allerd, J. The measurement of library services : An appraisal of current problems as possibilities .- library Management series . - Vol. 1., N.2 (1991). - P. 205-212.

(٤) Shapiro, B. J. Access performance measure in research libraries in 1990s .- Journal of library Administration .- Vol. 15, N. 3-4 (1991) . - P. 49-66.

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات ...

جديدة مثل رقابة الجودة Quality Control وتوكيد الجودة Quality Assurance
ثم إدارة الجودة الشاملة، التي أدى ظهورها في المجال إلى بروز فيض من
الدراسات النظرية والتطبيقية.

وقد بدأت هذه الدراسات بتناول الموضوع من حيث الأسس النظرية والمفاهيم
والمبادئ، وفلسفته من حيث الدوافع والأهداف ثم الأهمية، فيما يمكن أن نطلق
عليه المرحلة الإعلامية^{(١) (٢) (٣)} لتنتقل إلى مرحلة الحث والتوجيه التي هدفت
لتطبيق هذا المدخل الحديث وجني ثماره في أنشطة المكتبات ومرافق المعلومات، من
خلال الاهتمام بالنماذج الإرشادية لإدارة الجودة الشاملة للمكتبات الجامعية
والعامة^{(٤) (٥) (٦)}. مع بروز كثير من الدراسات التطبيقية - التي استفادت من النماذج

Fitch, D.K., J. Thomason & E. C. Wells .Turning The library upside down: Re- (١)
organization using total quality management principles. - Journal of Academic
librarianship. - Vol. 19, N. 5 (Dec, 1993). - PP.294 - 299.

Jurow, S. & S. B. Barnard .Integration total quality management in a library (٢)
setting . - RQ . - Vol. 33, No. 3 (Spring, 1994) . - P434 - 435.

Brophy P. & K. Coolling and M. Melling. Quality management: A university approach . (٣)
- Aslip Information . - Vol. 21 , No. 6 (June,1993) . - P. 246 -248.

Mc kenna, J. Suggestion for implementing total quality management principles in a (٤)
library setting. - New Jersey libraries . - Vol. 26, N. 4 (Fall, 1993) . - P. 23 - 25.

Laws, A. The benefits of quality management to The library and information services (٥)
profession . - Special libraries . - Vol .84 , N. 3 (Summer, 1993) P.142 - 146.

Reed, J. F. Luck and K.A. Moser . Total quality management system : Its (٦)

71 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ...

الإرشادية في المرحلة السابقة - التي هدفت لدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كثير من المكتبات الجامعية والعامة في شتى دول العالم، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وهولندا وأستراليا، إضافة لليابان^{(٧) (٨) (٩)}.

كما نلمس في تلك المدة (منتصف التسعينيات) حصول كثير من المكتبات الغربية على أيزو ٩٠٠٠، وكان من بينها مكتبات جامعات أكسفورد وكامبردج ولندن وويلز، وانتشار الدراسات حولها^{(١) (٢)}.

ونلمس في هذه الفترة ظهور بعض مقاييس إدارة الجودة الشاملة مثل المرجع المعياري (النموذج الأفضل لإدارة الجودة الشاملة) Benchmarking، وضبط

application in community hospital research departments . - Journal of Medical Systems . - Vol. 21 , N. 6 (June, 1993) . - P. 246 - 248.

Keiser, B. E. .Quality management for library: A North American perspective . - Alsip (٧) information . -Vol. 21, N. 6 (June, 1993) . - P.252 - 255.

Shaughnessy, T. W. Total quality management :Its application in North American (٨) Research Libraries.- Library Trends . - Vol. 45, N. 5 (May, 1995) . - PP.1 - 5.

Johannsen, C. G. .Application of quality management in Nordic Countries . - FID News (٩) Bulletin . - Vol. 45, N. 5 (May, 1995) . - P. 49 - 52.

————— .Can the ISO Standards on quality management be useful to (١) libraries ? and how ? . - Insepel . - Vol. 28 , N.2 (1994) . - P.219 - 226.

Lozano, A.R.P. .ISO 9000 and the total quality management models. - library (٢) management . - Vol. 18, N. 3 - 4 (1994). - P.148 - 150.

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات ...

العملية Process Control. وكان من أهم النتائج التي برزت في هذه الفترة، ظهور المكتبة الموجهة بالعميل Customer Oriented Library، أي المكتبة التي تضع متطلبات العميل نصب عينيها.

كما ظهر في هذه الفترة أيضاً مقياس جودة الخدمة SERVQUAL، الذي أمكن تطويره ليتماشى مع مجال المكتبات والمعلومات علي يد فرانسوا هبرت^(٣). ثم د. إ. نتكاي فيما بعد، وليكون أساساً لمقياس جديد ظهر فيما بعد، مع بداية الألفية الثالثة هو مقياس جودة المكتبة LibQUAL^(٤)، ليكون أحدث إنجازات إدارة الجودة الشاملة في المجال حتى الآن.

وينبغي التأكيد في هذا الإطار على أنه لا توجد حدود زمنية تعزل الدراسات السابقة عن بعضها عزلاً تاماً، وإنما وضعت هذه المراحل طبقاً لأكثر الدراسات تواجداً في مدة معينة.

٣/١ أدوات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات :

Total Quality Management Tools :

تعرف أدوات إدارة الجودة الشاملة بأنها طرق لجمع البيانات وعرضها، (في صورة أشكال بيانية في كثير من الأحيان)، تهدف لرقابة التغيير، الذي يُعبر عن

(٣) Hébert, François .The quality of interlibrary borrowing services in large Urban Public libraries in Canada . - Toronto : [S. N.] , 1993 . - Passim.

(٤) ARL. ARL bimonthly report 236, October 2004 [on line] [S.L.] : ARL, October 2004 [Cited Dec, 2005] Available at : (www.arl.org/newsltr/236/19_2004.html).

مدى الاختلاف عن هدف أو معيار (مدى الانحراف هبوطاً وصعوداً ، أو قريباً وبعيداً) تم تحديده من قبل ^(١) .

وتتبع أهمية أدوات إدارة الجودة الشاملة من تبسيطها للبيانات والمعلومات؛ فكثير من تقارير المؤسسات المكتوبة - في كثير من الأحوال - لا يمكن فهمها بسهولة للشخص العادي، أما إذا وضعت في شكل بياني - أي في صورة إحدى الأدوات - فيمكن للشخص العادي مع شيء من الخبرة فهمها ببساطة. وهذا يفسر لماذا يمكن أن تفهم أدوات إدارة الجودة الشاملة بقليل من التدريب.

ولهذا فإن الأدوات أقرب ما تكون لعرض مرئي للأداء المقبول وغير المقبول؛ فهي تصف ما يحدث، ولكنها لا تصف لماذا يحدث؟ أو ما ينبغي أن يتم للتحسين، فهذه مهمة العقل البشري المتمثلة في الإدارة الواعية التي تحلل وتراقب التغيير الحادث، باستخدام بقية عناصر إدارة الجودة الشاملة ^(٢) .

ويتواجد في عالم اليوم أكثر من مئتي أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة إلا

(١) : [S.L.] - Butler, David . The total quality management glossary of terms[on line] .

David Butler associates 2001. [Cited Dec., 2005] Available at:

(www.dbanic.com/public_html/dbaz/library/glossary)

(٢) Wormer, James W. .7helpful charts [online] . - Texas : [S.N.], 23OC. 2003 [Cited Dec.,

2005] Available at : (www.gslis.utexa.edu/repollock/tqm.html).

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات ...

أن هناك ٢٨ أداة أثبتت كفاءة عالية في الاستخدام^(١) . يمكن أن نعرض لنماذج منها فيما يلي :

١/٣/١ تخطيط باريتو البياني (المجالات القليلة الحاكمة) :

Pareto Diagram (Critical Few) :

تعد هذه الأداة إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة ، التي تستخدم البيانات لمساعدة أعضاء فرق العمل على تحديد أنسب الاستخدامات للموارد النادرة^(٢) .

كان ف. باريتو صاحب هذه الأداة اقتصادياً إيطالياً رائداً في القرن التاسع عشر، كما كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع. وقد لاحظ أن نسبة قليلة من عدد السكان تستأثر بنسبة كبيرة من الثروة، وقد قادته هذه الملاحظة إلى نتيجة مفادها أن ٨٠٪ من النتائج تسببها ٢٠٪ من المسببات في كثير من المواقف^(٣) . مع الأخذ في الاعتبار إمكانية زيادة النسبة أو انخفاضها - قليلاً - عن النسبة السابقة.

وعند تطبيق هذه النظرية في مجال المكتبات والمعلومات، نجد على سبيل المثال أن ٨٠٪ من الخدمات الجيدة يخرجها فقط ٢٠٪ من العاملين، وأن ٨٠٪ من أوقات المديرين يقضونها مع ٢٠٪ من العاملين.

(١) مارش، جون. أدوات إدارة الجودة الشاملة ؛ ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان. - الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) ، ١٩٩٦م. - ص ٨ .

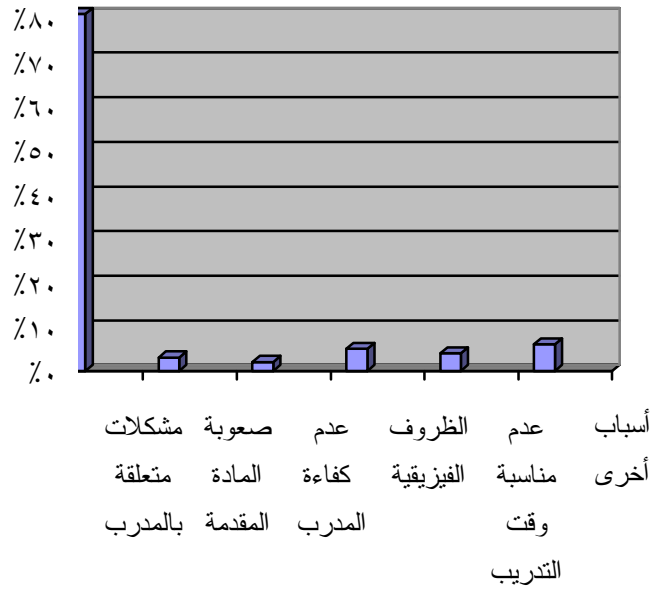
(٢) جابلونسكي، جوزيف. مصدر سابق. ص ١٩٥ .

(٣) Ronald D. Pollock's , 23 Oc. 2003 [Cited Dec., 2005] Available At :
(www.system.com/tqmttools/pareto-html).

وأن ٨٢٪ من لغات المصادر الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت باللغة الإنجليزية و١٨٪ لبقية اللغات ^(٤).

وتهدف هذه الأداة إلى تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة، أو العوامل القليلة الحاكمة، وهي التي تمثل ٢٠٪ من إجمالي العوامل، مما يؤدي إلى توفير كبير في الوقت والجهد المبذول. ويوضح مخطط باريتو عدد العيوب أو المشكلات وأحجامها، خلال وقت محدد في التخطيط العمودي. ويوضح الشكل رقم (١) نموذجاً لمخطط باريتو.

(٤) أحمد بلخيري . مؤشرات رقمية حول شبكة الإنترنت . - المعلوماتية . - [مج ٩٣] ، ع ١٢ (سبتمبر، ٢٠٠٥م) . - ص ١١ .



الشكل رقم (١)

ضعف أداء العاملين في إحدى الدورات التدريبية ، باستخدام أداة باريتو

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتضح من الشكل رقم (١) الأسباب المؤدية لضعف أداء العاملين في إحدى الدورات التدريبية ، بتمثيلها على أداة باريتو؛ حيث يتضح من خلالها أن ٨٠٪ من هذه الأسباب تعود إلى مشكلات متعلقة بالمتدرب ذاته ، في الوقت الذي تتقاسم فيه بقية المشكلات مجتمعة الأسباب الأخرى المؤدية لضعف الأداء.

٢/٣/١ المرجع المعياري : Benchmarking

المرجع المعياري هو أسلوب يستخدم لتقييم المكتبة في نواح محددة مقارنة

بأداء مكتبات أخرى متفوقة في النواحي ذاتها^(١).

تهدف هذه الأداة إلى تمكين المكتبة من مقارنة أدائها مع أداء مكتبة أخرى تمثل معياراً نموذجياً، أو النموذج الأفضل، بما يساعدها في حل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها^(٢). وتتلخص خطوات تطبيق هذه الأداة فيما يلي :

١- تحديد عوامل النجاح الحاكمة (مثل رضا العملاء - الإدارة الفعالة - جودة البيئة ... إلخ). وكذلك أهداف الجودة (مثل تخفيض الوقت المستغرق في عملية التخطيط - تحقيق الرضا الدائم للعملاء ... إلخ).

٢- بعد تحليل عوامل النجاح وأهداف الجودة بالنسبة للمكتبة، ينبغي تعرف واقع هذه العوامل والأهداف عند كل من :

- المكتبات المنافسة.

- المكتبات غير المنافسة، التي لديها المشكلات نفسها.

- الوضع على المستوى الدولي والإقليمي والوطني.

٣ - القيام بعملية إثارة للأفكار، وذلك لكل عامل أو هدف مما سبق (أي عملية تحديد دقيق لنقطة أو نقاط معينة ثم مناقشتها بصورة جماعية، تشمل فريق عمل كاملاً، محاولة للحصول على عدد من الأفكار

(١) جابلونسكي، جوزيف. مصدر سابق. ص ١٩٢.

(٢) PSBS. What is benchmarking [online].- London: PSBS, Dec., 2004 [Cited Dec., 2005]
] Available At : (www.benchmarking.gov.uk)

الإبداعية) وبمساعدة مصادر المعلومات التي يمكن الاستفادة منها.

٤- تجميع المعلومات ذات العلاقة.

٥- إعداد تقارير منتظمة تعبر عن نتائج الخطوات السابقة، وتطوير العمل.

٦- المراجعة المنتظمة لتحديث مصادر المعلومات، ومراجعة دقة المعلومات^(١).

وتكمن عيوب هذه الأداة فيما يلي :

١- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمكتبات المنافسة .

٢- صعوبة تحديد النموذج الأفضل أو المؤسسة التي يمكن اتخاذها أساساً مرجعياً تنافسياً، خاصة في ظل التقدم السريع والتغيير الاجتماعي والاقتصادي.

وإن كان الشكل الحديث لهذه الأداة، الذي حصل على تأييد الأغلبية، وطرح الحلول لكثير من المشكلات التقليدية هو المرجع المعياري التعاوني Collaborative Benchmarking؛ وهو شكل تنفذه المؤسسات غير المتنافسة - بشكل مباشر- والمشاركة في الأهداف العامة، من خلال إنشائها شبكات للمشاركة بالأفكار على أساس منتظم، ويحدث هذا أيضاً من خلال ظهور أندية الجودة.

Flowchart : خريطة التدفق ٣/٣/١

تهدف خريطة التدفق إلى المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية^(٢). ومن هنا تستخدم خرائط التدفق في تحسين الجودة؛ من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ، ومن ثم متابعة الخطوات، أو عدم دقتها وبالتالي اتخاذ الخطوات التصحيحية.

ويمكن تطبيق خريطة التدفق على النحو التالي :

١- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية بالمكتبة، وكتابتها على بطاقات.

٢- وضع هذه الأنشطة أو العمليات في شكل متتابع وكتابتها على لوحة أوراق كبيرة.

٣- بدء العمل من خلال التتابع الذي سبق تحديده من البداية إلى النهاية، مع تحديد القرارات الرئيسية أو المخرجات لقاعدة البيانات .

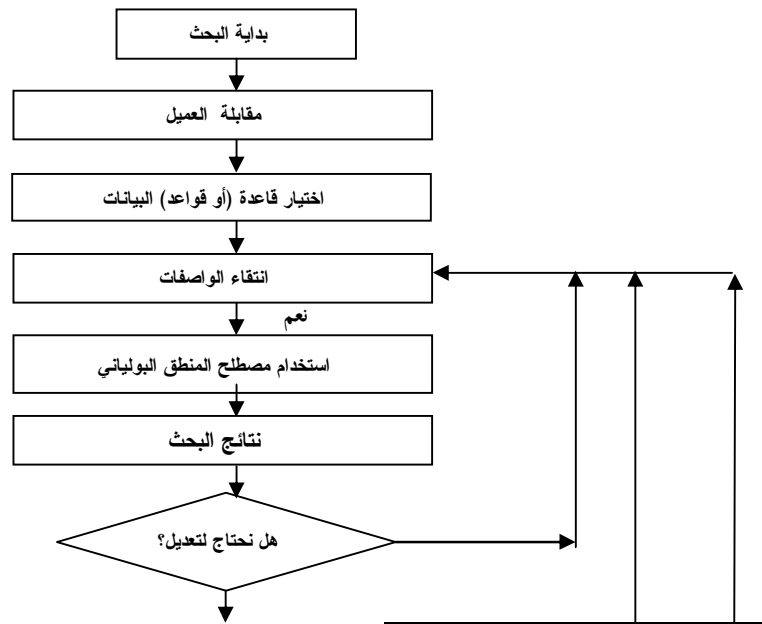
٤- الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة، وهذا بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات.

Systema, Sid & Catherine .Manley . Flow Chart [on line] . - Texas : Ronald D. Pollock's (٢) , 23 Oc. 2003 [Cited Dec., 2005] Available at : (www.system.com).

٥- وضع النتائج (من الخطوات السابقة) في شكل خريطة التدفق^(١).

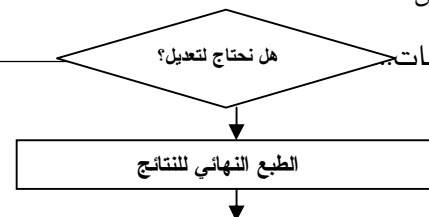
وتعتبر خرائط التدفق مفيدة، عندما يتطلب الأمر مزيداً من المعلومات عن عمليات معقدة.

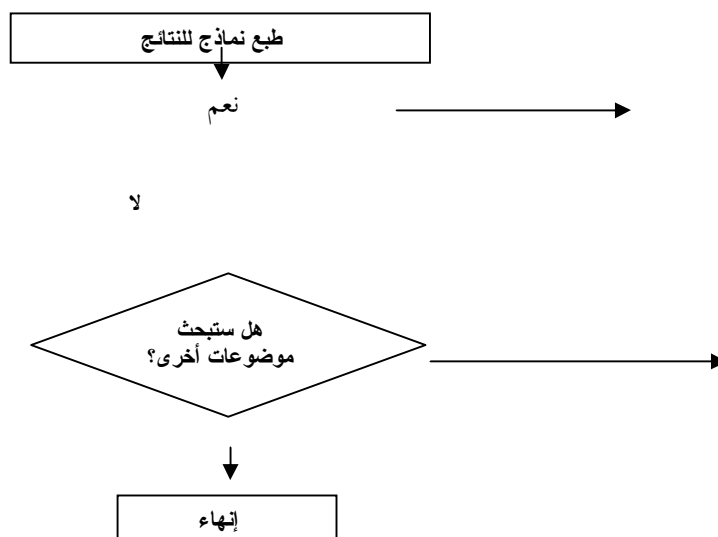
ويمكن إيضاح خريطة التدفق من خلال الشكل رقم (٢) :



(١) مارش، جون . مصدر سابق ، ص ٢٣.

٨١ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات





الشكل رقم (٢) : خطوات البحث على الخط المباشر، باستخدام خريطة التدفق

(١) المصدر: غالب عوض النوايسة (٢٠٠٠م).

Type of Solving Problems : نموذج حل المشكلات ٤/٣/١

يتمثل هذا النموذج في عملية تنطوي على خطوات متتابعة للانتقال من توصيف المشكلة إلى حلها ، وبصرف النظر عن الخلفيات الوظيفية لأعضاء فريق العمل القائم على حل إحدى المشكلات في المكتبة؛ فيتم استخدام أسلوب ولغة موحدة لتحليل الانحرافات ، وتحديد أسبابها الجذرية والتخطيط لأفضل الحلول ، كما يؤدي استخدام طريقة موحدة إلى تسهيل حل المشكلات بشكل عام. وهناك كثير من نماذج حل المشكلات المستخدمة حالياً ، وجميعها منظم ومصمم

(١) غالب عوض النوايسة. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. - ط ١. - عمان: دار قباء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م. - ص ٢٤٤.

لتوفير أسلوب محدد لحل المشكلات من خلال دعوة العاملين إلى التركيز على ثلاثة أنشطة. هي :

- إجراء تحليل دقيق مبني على معلومات كمية وغير كمية بهدف اكتشاف حلول بديلة.

- التخطيط لتنفيذ الحلول المختارة

- متابعة نتائج الإجراءات العلاجية^(١).

وعادة ما يشتمل نموذج حل المشكلات على ست خطوات هي :

١- تعريف المشكلة واختيارها.

٢- تحليل المشكلة.

٣- طرح الحلول البديلة.

٤- اختيار الحل وتخطيطه.

٥- تنفيذ الحل المختار.

٦- قياس نتائج الحل^(٢).

٥/٣/١ التخطيط البياني لرقابة الجودة Quality Control Diagram :

يعد التخطيط البياني لرقابة الجودة أحد أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة. ويعبر عن عرض مرئي للمقاييس المأخوذة في أثناء إحدى العمليات، بهدف

(١) شمדת، وارين وجيروم فانجام. مدير إدارة الجودة الشاملة؛ ترجمة عبد الكريم عقيل. - القاهرة: جرير

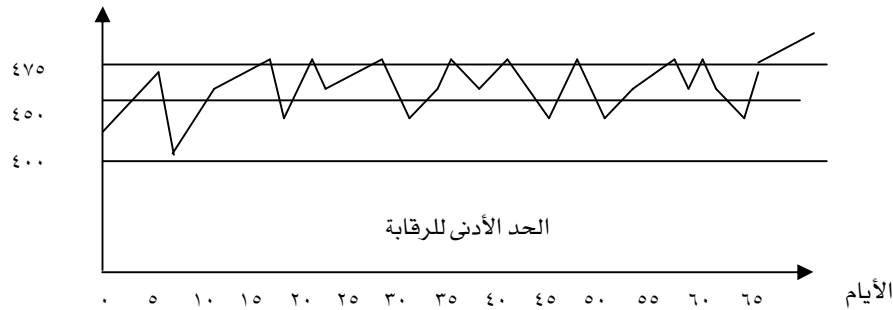
للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م. - ص ١٢٧ - ١٢٨.

(٢) المصدر السابق، ص ١٢٨.

التحقق من مدى مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المعيارية.

ويحتوي التخطيط البياني لرقابة الجودة على ثلاثة خطوط أفقية؛ يمثل الخط الأوسط الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، ويمثل الخط الأعلى الحد الأعلى لرقابة الجودة، أما الخط الأسفل، فيمثل الحد الأدنى لرقابة الجودة. ومعظم نقاط البيانات إما أعلى وإما أسفل خط الوسط. ويسمى الاختلاف عن خط الوسط عموماً بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف مدى التغيير في العملية (١).

ويمكن أن يتضح التخطيط البياني لرقابة الجودة بشكل أفضل من خلال المثال التالي:



الشكل رقم (٣)

عملية تحويل فهرس بطاقي إلى فهرس إلكتروني باستخدام أداة التخطيط البياني لرقابة الجودة

المصدر: من إعداد الباحث.

(١) وليا مز، ريتشارد. أساسيات إدارة الجودة الشاملة؛ ترجمة عبد الكريم العقيل. - القاهرة: جريز للنشر

والتوزيع، ١٩٩٩م. - ص ٢٧-٢٨.

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات... 84

يعبر الشكل رقم (٣) عن مقياس مأخوذ في أثناء تحويل فهرس بطاقي إلى فهرس إلكتروني من خلال أداة التخطيط البياني لرقابة الجودة؛ حيث يشير المحور الأفقي إلى الوقت (الأيام هنا) ، بينما يشير المحور الرأسي إلى الحجم أو الدرجة مثل الكمية أو العدد (عدد البطاقات الصحيحة هنا). وطبقاً للمثال المعطى؛ فعدد العناوين المرغوب تحويلها من الشكل البطاقي إلى الإلكتروني في إحدى المكتبات يومياً، هو ٤٥٠ عنواناً خالياً من الأخطاء، والمعدل المقبول من ٤٠٠ إلى ٤٧٥. وبهذا سيكون الحد الأدنى لرقابة الجودة ٤٠٠ والحد الأعلى ٤٧٥ ، وأي عدد ينحصر بينهما سيكون مقبولاً.

من هنا نجد التخطيط البياني لرقابة الجودة يعبر عن عرض مرئي للأداء المقبول وغير المقبول؛ فعندما تكون النقاط الموضحة تنحصر بين الحد الأدنى والأعلى للرقابة يعتبر التغير مقبولاً ، لأنه لم ينحرف عن الحدود الموضوعية. وفي حالة العرض اليومي للتخطيط البياني لرقابة الجودة، فإن هذا سيساعد العاملين على متابعة نتائج أعمالهم، ورؤيتها معروضة يومياً^(١). (انظر الشكل رقم ٣).

١ / ٤ تقنيات إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات :

Total Quality Management Techniques :

يمكن أن يخلط البعض بين أدوات إدارة الجودة الشاملة ، والتقنيات اللازمة للتطبيق؛ فإذا كانت الأدوات هي الوسائل التي تحدد الجودة وتحسنها، ويمكن تعرف اتجاهات التطور من خلال عروضها المرئية ، فإن التقنيات هي سبل

(١) المصدر السابق، ص ٢٨.

استخدام الأدوات في التطبيق؛ فإذا كان تسجيل أسباب ضعف العاملين في دورة تدريبية يعد أداة، فإن تفويض المدير سلطته لأحد فرق العمل ذي الكفاءة؛ لاستخدام التخطيط البياني أو أداة باريتو والاستفادة منه يعد تقنية.

ويعرض الباحث فيما يلي خمس تقنيات، يمكن الأخذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمجال هي: تفويض السلطة والإبداع والابتكار والإدارة من خلال تسجيل النتائج وبناء الفريق وتطوير المديرين (مع ملاحظة أن هذا لا يعني وجوب الأخذ بها جميعاً في كل مكتبة).

Empowerment : ١/٤/١ تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة، نقل كل من السلطة والمسؤولية إلى العاملين؛ فبدون تفويض السلطة والمسؤولية بنسب متساوية تفشل عملية تفويض السلطة؛ إذ يتعثر العاملون الذين يملكون مسؤولية إحدى المهام دون سلطة للتنفيذ. وكذا فإن العاملين الذين لديهم سلطة دون مسؤولية، يمكن أن يتسببوا في مشكلات كثيرة (١).

وللمرء أن يتخيل المدير الذي يعطى مسؤولية متابعة المواد المتأخرة - في مكتبة تقليدية - إلى أحد العاملين، دون أن يحدد له السلطة، فهذا العامل إما أنه سيرجع إلى المدير في كل قرار قبل اتخاذه، أو يتخذ قراراً طبقاً لما يتخيله من

(١) - Stanford University. Empowerment evaluation [on line] - Stanford: The University, . Stanford University. Available at : (www.Stanford.edu). [Cited Dec., 2005] 2004

رؤية المدير، وفي كلا الأمرين سيكون العامل محبطاً، ولا ينجز المهمة كما توقع المدير. هذا خلاف العامل الذي يعلم جيداً حجم المسؤولية والسلطة اللتين خولتا له، فسينجز المهمة بأقل درجة من الإحباط، وكما توقع المدير.

Creation : ٢/٤/١ الابتكار

يرتبط الابتكار بالإبداع والتفرد Uniqueness، والأسبقية Priority في طرح فكرة متميزة، يتطلبها الواقع، وتسهم في حل مشكلة فعلية، أو تيسر بلوغ هدف محدد.

وبالرغم من هذا يتخوف كثير من مديري المكتبات من آثار الإبداع والابتكار؛ لأن الإبداع يعني طرح طرق ومناهج جديدة، وتنحية المناهج والطرق القائمة. وقد تعود بعض مديري المكتبات على الالتزام بالطرق المعمول بها لإنجاز المهام، ومن ثم فإن فكرة تغيير هذه الطرق تبدو غريبة في تصورهم^(١). فالإنسان عدو ما يجهل!

ولمواجهة هذا، ينبغي على إدارة المكتبة تعميق مبدأ احترام أفكار الآخرين، حتى ولو كانت مخالفة، وعليها نشر هذا المبدأ من خلال أفعالها وأفكارها نفسها، بحيث لا يقف الأمر عند تشجيع الأفكار المخالفة، بل مدح الصالح منها، ومحاولة تطبيقه.

Management Through Results : ٣/٤/١ الإدارة بالنتائج

تتضاءل مرات التقييم المستمر للعاملين في كثير من المكتبات، ويعد هذا أمراً مؤسفاً، ويعتقد البعض أن عدم عمل تقييم يعد إشارة إلى الأداء المقبول (طالما لا يوجد عقاب!) وهذا مخالف للصواب تماماً!!

ومن الملاحظ في هذا الإطار وجود بعض المكتبات التي تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنوياً! وهذا مخالف لإدارة الجودة الشاملة، التي تؤكد على حتمية التقييم الدوري والمستمر. وفي هذا الإطار لابد من تحديد عدة بطاقات لكل عامل لتسجيل نتائج تقييمه بصورة مستمرة، حتى إذا جاءت نهاية العام، ظهر له التقييم الشامل^(٢).

ينبع هذا من أنه عندما يقاس الأداء يتحسن العمل، وعندما يعلن الأداء رسمياً، فإن معدل التحسين يزداد بسرعة. وهذه القاعدة مهمة جداً لفهم قوة التقييم؛ فعندما يعلم الأفراد أن أداءهم يتم قياسه وتقييمه، فإنهم يعملون على تحسينه^(١).

٤/٤/١ بناء فرق العمل : Teams Work Building

يحتاج بناء الفريق داخل المكتبة إلى مهارة خاصة. فالأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين معاً، ثم يطلق عليهم فريق، كما أنه لا يعني السماح للعاملين

(٢) Kennedy Space Center. Tools and techniques [on line] . - [S.L]: The Center, 23

Oc., 2003 [Cited Dec., 2005] Available At : (www.gslis.utexas.edu).

Loc., Cit.

(١)

بالعمل سوياً معتقدين أنهم يمثلون فريقاً؛ فبناء الفريق وإدارته يعد من المهمات التي تتحدى المدير، وتحتاج إلى الممارسة للتغلب عليها^(٢).

وهناك مجموعة من الأهداف والمهام لفرق العمل. وهى :

١ - عندما تكون هناك مشكلة معقدة، ولا يمكن فهمها بسهولة، ويلزم تبادل الرأي حولها.

٢ - عندما يكون الانتماء النفسى، واستشعار الروح الجماعية مرغوباً فيه.

٣ - عند الرغبة في تحسين جودة القرار.

٤ - عند الرغبة في تحسين جودة الاتصالات.

٥ - عندما يلزم وجود التماسك بين الأعضاء^(٣).

ولا يلزم استخدام فرق العمل في حل كل المشكلات؛ فمشكلات مثل القضايا التأديبية، أو حينما يكون الأمر متعلقاً بشخص واحد، وكذا حينما لا يكون الوقت في الصالح، أو عندما يكون الحل بسيطاً. كل هذه المشكلات ونحوها، لا يلزم استخدام الفريق في حلها^(٤).

وتجدر الإشارة إلى وجود بعض المسؤوليات الواقعة على عاتق قائد الفريق، بوصفه عنصراً مهماً في فريقه، منها ما يلي :

١ - إنشاء بيئة للاتصالات الصادقة والصريحة.

(٢) المصدر السابق، ص ٢٨.

(٣) المصدر السابق نفسه والصفحة نفسها.

(٤) المصدر السابق، ص ٦٢ - ٦٣.

- ٢- مساعدة أعضاء الفريق في فهم أهمية تعاونهم.
 - ٣- الحصول على التزام من كل عضو في الفريق بالعمل كفريق.
 - ٤- البراعة في وضع الحلول الوسط ، حينما تظهر اختلافات.
 - ٥- اليقظة للتعلم والإرشاد.
 - ٦- البعد عن تركيز السلطة.
 - ٧- عدم تأنيب الآخر على كل خطأ ، ولكن فقط على ما يستحق.
 - ٨- الاهتمام بالرأي المعارض ، بنفس درجة الاهتمام بالرأي الشخصي.
 - ٩- البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات^(١).
- ونتيجة لما سبق يستشعر أعضاء الفريق التقارب النفسي، وروح الانتماء، كما لو كانوا شركاء في المكتبة، وقيسون سلوكهم كما لو كانوا أصحابها، فهم يتكلمون عن المكتبة قائلين: "مكتبتنا أو مكتبتني" ويرددون "نحن" أكثر من "أنا"، و"لنا" أكثر من "لي" أو "لك" أو "لهم". وهم يميلون للعمل كما هو مطلوب لتحقيق النجاح لهم وللمكتبة.

٥/٤/١ تطوير المديرين : Mangers Development :

كلما كانت إدارة الأفراد مبنية على أسس علمية ، كان تحقيق الجودة أفضل للمكتبة. لذا فعلى المكتبات - بغض النظر عن حجمها أو نوعها أو درجتها - أن تمتلك برنامجاً شاملاً لتطوير مديريها وتحسينهم، فإذا لم تساعد على تنمية

(١) المصدر السابق نفسه والصفحة نفسها.

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات . . .

مهاراتهم الإدارية، فسوف يطورون هم عادات غير فعالة أو مثمرة، يمكنها أن تمثل تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمكتبة^(٢).

فهناك كثير من العادات والعوامل الاجتماعية والثقافية السلبية المؤثرة على الإدارة؛ فالأسلوب المستبد مثلاً يرهب العاملين، كما يبني علاقات عدائية بين الإدارة والعاملين، وكذا ينشر جواً من الخوف عن التغيير والتجريب والتعبير عن الرأي ومن ارتكاب الأخطاء^(١).

وقد اعتادت المكتبات في الغرب إعداد خطة تدريبية للإدارة العليا، تشمل فصولاً دراسية وندوات وقوائم كتب دراسية. فقد تعلمت المكتبات الموجهة بالعمل أن كل المديرين يحتاجون إلى تدريب دوري بهدف تطوير مهاراتهم.

٥/١ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات :

Management Principles of Total Quality :

حظيت مبادئ إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير في معظم دول العالم - منذ مدة ليست بالقصيرة - باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة، التي تولدت لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية. كما تعد ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات أياً

Kennedy Space Center. Op., Cit.

(١)

Loc., Cit.

(٢)

كانت أهدافها أو توجهاتها؛ إذ أن هذه المبادئ تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً.

وتعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها: "البناء الفكري الفلسفي الذي يستند إليه الجانب العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"^(١).

١/٥/١ التركيز على العميل A customer Focus :

أصبح التوجه بالعميل Oriented Customer "بوصفه منهجاً حديثاً حديث من مناهج إدارة الجودة الشاملة" المبدأ الأساس الذي يحكم توجه المكتبات ومراكز المعلومات (خاصة في العالم الغربي). وهذا يعني أن رضا العميل هو المرشد لكل ما نفعله. ومن ثم فقد بات ضرورياً فهم احتياجات العملاء Customer Requirements الحالية والمستقبلية، بهدف تحقيقها وتجاوزها. وعلى المكتبة لتحقيق هذا المبدأ اتخاذ عدد من الإجراءات من بينها ما يلي:

- فهم وتحديد متطلبات العملاء واحتياجاتهم.
- انتهاج أسلوب يحفظ التوازن بين متطلبات العملاء وأهداف المجتمع.
- إعلام جميع العاملين بالمكتبة بكافة هذه المتطلبات والاحتياجات.
- قياس مدى رضا العملاء عن تطبيق هذه السياسة.

(١) معزوز عبد الله. مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. ورقة مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي، ٥-٣ / ٧ / ٢٠٠٤م [على الخط المباشر]. - رام الله: الجامعة، ٢٠٠٤م [تم الوصول إليه في ديسمبر ٢٠٠٥م] متاح من خلال : www.qudsopenu.edu/confeicnce/papers.

- إدارة الاتصالات مع العملاء ، بما يضمن استمرارية العلاقة مع المكتبة^(٢) .

وإذا تم الأخذ بهذه الإجراءات ، فسيتحقق للمكتبة ما يلي :

١ - إفادة العاملين في التعرف إلى إرجاع الأثر "التلقيح المرتد" الخاص بالعملاء ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة. وهذا يعطي للعاملين فرصة للتحسن المستمر.

٢ - تحقيق الميزة التنافسية؛ فاعتقاد العملاء أن المكتبات تحقق رغباتهم دائماً ، وتهتم بتطبيق آرائهم سيجعلهم عملاء دائمين للمكتبة^(١) .

ويرى الباحث أنه انطلاقاً من أن تحقيق الرضا الدائم للعملاء يعد أهم أهداف المكتبة ، فإن عليها أن تعرف من هم عملاؤها ، وما احتياجاتهم ، حتى يمكن تحقيق هذا الهدف. والملاحظ أن كثيراً من المكتبات تعتقد أنها تعرف عملاءها - وفي هذا كثير من الصواب - ولكن أي درجة من المعرفة تلك؟! فتوافر معلومات كافية عن العملاء ، سيجعل المكتبة على علم دائم باحتياجاتهم ، وبالتالي تحقيق رضاهم. ولن تتم المعرفة إلا من خلال الجمع الدقيق للمعلومات عن هؤلاء العملاء ، سواء من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر ، الذي تؤدي فيه المسوح الشاملة دوراً مهماً بهذا الخصوص؛ فالعمل في إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات يبدأ بالتركيز على العملاء ، وينتهي بإشباع حاجاتهم وتحقيق

(٢) Masters, Denis .Total quality management in libraries [online] .-[S.L.] : ERIC, (2005) [Cited Dec, 2005] Available at: (www.eric.org/digsts/edo-ir-1996-6).

(١) ويليامز، ريتشارد ل. مصدر سابق. - ص ٥٤-٥٥.

متطلباتهم، وتلك المتطلبات التي تحقق الخدمات هي المتطلبات ذاتها التي يتم قياسها للتحقق من الجودة.

Management Support : ٢/٥/١ دعم الإدارة

يعد إيمان الإدارة بأن النجاح يتصل اتصالاً مباشراً بالتحسين الدائم للجودة، أهم عنصر في عملية التحسين عموماً، وبدون هذا الاعتقاد لن تحقق جهود إدارة الجودة الشاملة سوى نجاح هامشي. ويعد هذا التأييد أول الخطوات الموجهة نحو التطبيق، التي يتبعها تحديد الخطط والاتفاق على البرامج التنفيذية اللازمة. ولن يتحقق هذا إلا من خلال تهيئة المناخ الملائم للعاملين للمشاركة الفعالة للوصول إلى هذه الأهداف. ولتحقيق هذا على إدارة المكتبة اتباع ما يلي :

- ١- ألا تكون تصرفات المديرين والقيادات مجرد ردود أفعال لمواقف، ولكن ينبغي أن تكون تصرفات في إطار من القواعد المسبقة الحاكمة، ذات رؤية مستقبلية Proactive مبنية على الحقائق، فتتسم القرارات بهذه الرؤية.. مع إعطاء المثل والقُدوة لجميع العاملين والمتصلين بهم .
- ٢- فهم المناخ الخارجي والمتغيرات التي تحدث فيه والتفاعل معها والاستجابة لها.
- ٣- فهم واستيعاب حاجات المجتمع والعاملين، ووضعها في الاعتبار.
- ٤- وضع رؤية مستقبلية واضحة للمكتبة.
- ٥- طرح القيم والمبادئ والمثل ونشرها في جميع المستويات التنظيمية.

- ٦- دعم الثقة بين جميع المستويات والتغلب على شعور الخوف.
- ٧- دعم العاملين بجميع الموارد اللازمة لأداء أعمالهم، لاتخاذ القرارات المناسبة في إطار واضح من السلطات والمسؤوليات.
- ٨- تشجيع وتحفيز المشاركة الإيجابية.
- ٩- تطوير قنوات الاتصال وتدعيمها.
- ١٠- تطوير أساليب التدريب والتعليم واكتساب المهارات.
- ١١- العمل على الاستفادة الكاملة من إمكانيات العاملين.
- ١٢- طرح الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الهدف السابق^(١).

وتعد الثقة أهم الأدوات الإدارية قوة، فعندما يكون المدير محلاً للثقة من العاملين تسير الأمور بسهولة أكثر تمكنهم من المصارحة بأفكارهم والاعتراف بأخطائهم، وتحمل المخاطر^(٢). وعلى النقيض فتتعدد الأمور عندما تقلص الثقة أو تنعدم، فتصبح الاتصالات أقل انفتاحاً، وتقل الرغبة في المخاطرة والاعتراف بالأخطاء، ويُضيق الأفراد أوقاتهم في حماية أنفسهم من اللوم.

٣/٥/١ مشاركة العاملين : Involvement of People

تعد نظرية المشاركة الكاملة المبدأ الثالث من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي التزام بعيد المدى من قبل الإدارة تجاه العاملين، وتغيير جذري في إدراكاتهم وثقافتهم، مع وضع برامج تدريبية جيدة ومقننة للعاملين، بصورة ترقى بالعامل في النهاية إلى مرحلة الولاء Loyalty الكامل للمكتبة، فيتحول حديثه عن

(١) نظمي نصر الله. مصدر سابق، ص ٤٠-٤١.

(٢) ويليامز، ريتشارد ل. مصدر سابق، ص ٨٥-٩٠.

المكتبة للقول: "مكتبتني" و"مكتباتنا"، بدلاً من "المكتبة فقط" ^(١).

ولن نصل إلى هذه النتيجة إلا من خلال إدارة واعية بمهمتها ومسئولياتها تجاه العاملين، فلا يمكن انتزاع تلك المشاعر انتزاعاً وإلا سنفاجأ بعاملين محبطين وعمل مخيب للآمال.

ولتطبيق هذا المبدأ، على المكتبة الأخذ بما يلي :

- ١- يجب قبول مبدأ السلطة والمسؤولية لكل المشكلات. فهناك سلطة لكل عمل يتم من خلاله اتخاذ القرارات، وكذا مسؤولية كاملة عن القرار المتخذ، بشأن المشكلات المختلفة التي تنشأ في مجال هذا العمل؛ ليصبح في النهاية مسؤولاً عن تحقيق النتائج واتخاذ الأهداف المكلف بها.
- ٢- دعم الفكرة القائلة بأن التطوير يأتي من اكتشاف الفرص بواسطة الجميع، وهو ما يؤدي بالتالي إلى تطوير مهارات العاملين وإمكاناتهم.
- ٣- التركيز على الابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى قيمة مضافة Added value في مصلحة العملاء والمكتبة.
- ٤- رضا العاملين: ينبغي أن يكون نابعاً من رضاهم عن عملهم وطموحهم وفخرهم في كونهم جزءاً من المكتبة ^(١).

٤/٥/١ نموذج العملية أساس الأعمال : Process Approach

يعتمد تحقيق النتائج بكفاءة في داخل المكتبات ومرافق المعلومات على إدارة

(١) المصدر السابق، ص ٨٧-٨٩.

(١) نظمي نصر الله. مصدر سابق، ص ٤١-٤٢.

جميع أنشطة المكتبة من خلال نموذج العملية Process Model. وتنطلق فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل يحدث داخل المكتبة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، كل واحدة منها لها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، وكل عملية لها عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد أو أكثر يقدم مدخلاتها. ويحكم العملية محوران أساسيان هما:

المحور الأول: يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية. ويشمل :

أ - الأدوات والمهمات والآلات والوسائل المستخدمة في الأداء.

ب - الخبرات والمعلومات والمعرفة والمؤهلات اللازمة للأداء السليم.

المحور الثاني: يتضمن مقاييس ومعايير التحكم في ناتج العملية ويشمل:

أ - تعليمات العمل وخطواته اللازمة للأداء.

ب - مقاييس الأداء والتحقق من كفاءة العملية.

وهكذا فإن كل عمل داخل المكتبة يمكن تقسيمه إلى عمليات لها مورد (يقدم مدخلاتها) وعميل (يستفيد من نتائجها) وكل عميل يصبح مورداً لعمل آخر، وهكذا في سلسلة متفاعلة، متعددة الحلقات، كل واحدة تسلم للأخرى اللاحقة لها، وتتأثر بالسابقة عليها، حتى يتم الوصول للعميل النهائي في شكل منظومة متكاملة. وهذا يعني أن فساد الخدمة النهائية (كلياً أو جزئياً) أو نجاحها، يعتمد - إلى حد كبير - على فساد أو نجاح العمليات السابقة عليها. وهذا هو الشكل الحديث لإدارة الجودة الشاملة، الذي حل محل التركيز على الخدمة أو الناتج النهائي في إطار مدخل "ضبط الجودة". وأمكن من خلال هذا الأسلوب التوصل

إلى التطور والتحسين المطلوب والدائم من خلال استيعاب العمليات، وتحديد علاقاتها معاً، بهدف الوصول إلى الخدمة النهائية بدون أخطاء أو قصور، ومن المرة الأولى قدر المستطاع .

ولتحقيق هذا النموذج ينبغي اتباع ما يلي :

١- لابد من تحديد العمليات، لتحقيق الأهداف والوصول للنتائج المرجوة.

٢- تحديد المدخلات والمخرجات وقياسها.

٣- تحديد نقاط الاتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة بالمكتبة.

٤- قياس تأثير العمليات ونتائجها على العملاء والموردين.

٥- تحديد سلطة ومسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها.

٦- تحديد العملاء الداخليين والخارجيين للعمليات^(١) .

وينبغي عند تصميم العملية وإدارتها أن تعتمد بعوامل الرقابة على العملية وعوامل الأداء والموارد اللازمة لهذا الأداء وأسلوب قياسه.

٥/٥/١ الإدارة بالحقائق : Management By Facts

تعتمد القرارات الناجحة على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية وتستوجب بعض هذه القرارات التخطيط السليم، من خلال تحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها. وقد يتطلب البعض الآخر حلاً لمشكلة أو مشكلات ما، من خلال تحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء نفسها في المستقبل.

(١) المصدر السابق. ص ٤٢ - ٤٣.

ففي الماضي كان يمكن أن تواجه إدارة المكتبة مشكلات تقليدية يمكنها التغلب عليها من خلال التجارب الشخصية. أما في العصر الحالي، وفي ظل الظروف المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع، غالباً ما يواجه المدير مشكلات ليس لها حلول معروفة سلفاً. فيكون الحل هنا هو جمع المعلومات الصحيحة لوصف وتحليل الموقف ووضع الأهداف والعمليات القابلة للقياس^(١).

وحتى يُكتب للإدارة النجاح ولقراراتها التوفيق، ينبغي اتباع ما يلي :

١- وضع المقاييس والأساليب الخاصة بجمع معلومات عن نشاط المكتبة وخدماتها وأهدافها.

٢- التأكد من دقة المعلومات ودقة مصادرها.

٣- تحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والتقنيات العلمية.

٤- إدراك أهمية استخدام التقنيات الإحصائية المتقدمة ووسائلها.

٥- مراعاة التوازن بين نتائج التحليل المنطقي للنتائج والبيانات مع الخبرات المتوافرة.

ويرى الباحث أن ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة هو قياس المشكلات على أساس الحقائق، وذلك لكشف الأسباب الجذرية للمشكلات، ثم البحث عن حلول مثمرة في الأجل الطويل. وتتطلب أيضاً خططاً تنفيذية وقياسها ثم تجربتها للتأكد من فعاليتها، خاصة وأن الحدس والخبرة السابقة غير موفقين - وحدهما - في عالم اليوم.

٦/٥/١ التحسين المستمر : Improvement Continuous

(١) شمدت، وارين وجيروم فاندانم. مصدر سابق. - ص ٨٧-٨٨.

يرى خبراء الجودة أن سر نجاح اليابان في المنافسة هو السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر من خلال أداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء، ويعتمد هذا على مشاركة جميع الأفراد من خلال تَعْرِف^(١) فرص التحسين، واختيار طرق جديدة، وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات^(١).

وإذا كنا نحيا عصر التغير، فإن الشيء الوحيد المؤكد في مستقبل المكتبة هو أنها ستختلف عما هي عليه الآن، وستكون عرضة للمنافسة مع غيرها من المكتبات ومرافق المعلومات التي لديها القدرة على الإبداع وإمكانية التطوير.

وإذا لم يكن هناك بديل عن التطوير المستمر كهدف ثابت ودائم للمكتبة، فمن الأهمية اتباع ما يلي :

١- اشتغال أهداف المكتبة على تطوير خدماتها ومنتجاتها، إضافة للعمليات ونظم العمل.

٢- تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اعتماداً على مدخل التطوير التدريجي Improvement Intermental "خطوة/خطوة".

٣- استخدام القياس الدوري لتقييم الأداء، مقارنةً بمعيار ثبتت صلاحيته من قبل، للتعرف إلى نطاق التطوير المطلوب.

٤- استمرارية تطوير أداء العمليات ورفع كفاءتها.

٥- الاهتمام بالمنع الوقائي، أكثر من مجرد علاج الأخطاء بعد وقوعها، مع

(١) المصدر السابق. ص ١٠١.

الاهتمام بالأنشطة المؤدية لهذا ، مثل توافر المعلومات الحديثة ، ونظم المعلومات المتكاملة... إلخ.

٦- تدريب العاملين في مختلف الأنشطة على أساليب التطوير المستمر وتقنيات إدارة الجودة الشاملة والأساليب العالمية لحل المشكلات ، وإعادة هندسة العمليات ، وأساليب الإبداع والابتكار المختلفة.

٧- الإعلان المستمر عن أي تطوير يحدث ، ومكافأة المشاركين فيه ^(١) .

٧/٥/١ استخدام إدارة النظم : System Approach :

يتم من خلال هذا المبدأ إدارة مجموعة العمليات التي تحدث داخل المكتبة كمنظومة متكاملة ، لتحقيق أهداف محددة ، تؤدي إلى تطوير أداء المكتبة وزيادة كفاءتها. ولتحقيق هذا ينبغي تطبيق ما يلي :

١- تحديد المنظومة المتكاملة من خلال تحديد العمليات المؤدية إلى تحقيق أهداف المكتبة وتطويرها.

٢- ضرورة بناء المنظومة هيكلياً وتطويرها بأفضل الطرق من حيث الكفاءة والأداء الأمثل.

٣- تحديد مجالات الاعتماد المتبادل بين العمليات Interdependencies في المنظومة.

٤- ضرورة استمرار تطوير المنظومة من خلال القياس المستمر.

٥- تحديد المواد المطلوبة ومعوقات استخدامها قبل بدء التشغيل ^(١) .

(١) نظمي نصر الله. مصدر سابق. ص ٤٤.

٨/٥/١ التعاون وفرق العمل : Co-Operation, Teams work

يعد اعتقاد الفرد بأن له قرناء يعملون على تحقيق الهدف نفسه، الذي يسعى إليه، من بواغث السرور والإقدام على تحقيقه، ومن القضايا المسلم بها أنه: "لا يملك أي فرد منا ما تملكه الجماعة ككل من الذكاء أو الخبرة".

فالهدف من إدارة الجودة الشاملة هو إشراك جميع العاملين في المكتبة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات، وهذا يعني وضع المديرين والعاملين في فرق منتظمة، ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل، بل بمفهوم الفرق التي تعني وتقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق^(١).

وبالرغم من أن الوصول إلى فريق العمل - بالمعنى السابق - له كثير من المنافع، إلا أن الوصول إليه يحتاج لعمل شاق. ويقع هذا العمل - في نطاق عريض منه - على عاتق إدارة المكتبة، التي لا بد وأن تكون قدوة في الأخذ بمبدأ التعاون وفرق العمل ثم تعمل على تعليم المنتمين للفرق بمهارات العمل الجماعي من خلال معاونتهم في تعرف أهدافهم ورسالة الفرق، بما يعني ضرورة تفهم فرق العمل لأربعة عناصر هي :

١ - رسالة الفريق وخطواته التنفيذية لمساندة هذه الرسالة.

٢ - العميل الذي سيستفيد من ناتج العمل.

٣ - متطلبات هذا العميل .

(٢) المصدر السابق ص ٤٣.

(١) شميت، وارين. مصدر سابق، ص ٧٦.

٤- الاستفادة من التعاون المتبادل .

إلا أن الأمر لا ينبغي أن يقف عند هذا الحد ، فينبغي على المديرين توفير الأدوات والموارد التي تحتاجها هذه الفرق، مع ضرورة التأكد من وجود الدافع لدى هذه الفرق لإتمام العمل بهدف الوصول إلى هذه الأهداف. ويقوم المديرون كذلك بالمشاركة في أنشطة فرقهم وفي تحمل المسؤولية كأى عضو آخر في الفريق؛ فهم يشاركون في اجتماعات الفريق، ويقدمون من وقتهم لمساعدته كلما لزم الأمر.

وينبغي على الإدارة أن تعي جيداً في هذا الإطار أن لدى العاملين القدرة على تحمل المزيد من المسؤولية؛ لأنهم أذكى وأعلم وأقدر مما قد يظن البعض. وتؤدي الاتصالات دوراً حيوياً في هذا الإطار، سواء بينهم وبين بعضهم البعض، أو بينهم والآخرين، بهدف الحصول على المعلومات المتشابهة وعلى التعزيز. ويقع على المديرين دور أساس في بث روح الفريق، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية بينهم والعاملين، آخذين في الاعتبار أن إدارة الجودة الشاملة لا تهدف لإيجاد المنافسة بين فرق العمل، ولكن العمل سوياً بهدف التعاون بين الأقسام المختلفة في المكتبة، والتعاون الكامل مع العملاء وموردي الخدمات والمشاركة بين الإدارة والعاملين خاصة وأن المنافسة غالباً ما تبديد الطاقات^(١).

٦/١ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات

Benefits of Total Quality Management :

(٢) المصدر السابق، ص ٥٩.

(١) المصدر السابق، ص ٥ - ٧٣.

هناك كثير من الفوائد التي توفرها إدارة الجودة الشاملة لمجال المكتبات والمعلومات. ولا يقف أثر هذه الفوائد عند المكتبة، بل يصل تأثيرها إلى المجتمع ككل بمشاركة المكتبة - كعنصر فاعل - في تحسين مبادرات الجودة الشاملة وتعزيزها في منظمات وقطاعات الدولة؛ بهدف التنمية الشاملة وتعزيز المستمر. ويمكن إبراز أهم هذه الفوائد فيما يلي :

أ - بالنسبة لإدارة المكتبة :

يمكن طرح أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات بالنسبة لإدارة المكتبة فيما يلي:

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

ب - بالنسبة للعاملين في المكتبة :

104 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات...

إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات . . .

تتمثل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات بالنسبة للعاملين فيما يلي :

١ - توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، والعمل بروح الفريق.

٢ - زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء .

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

ج - بالنسبة لعملاء المكتبة :

تتمثل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال المكتبات والمعلومات لعملاء المكتبة فيما يلي :

١ - ضبط الشكاوى، والإقلال منها، مع طرح الحلول المناسبة لها.

٢ - التوافق الدائم مع متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، تمهيداً لاكتساب ولائهم للمكتبة.

٣ - ثبات مستوى جودة الخدمة وعدم تذبذبها "هبوطاً".

الخلاصة :

تم في الفصل الحالي: "إدارة الجودة الشاملة للمكتبات والمعلومات: المفاهيم والنظريات والمبادئ" طرح خلفية عامة للعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وتم التوصل في هذا الإطار لعدد من النتائج، يمكن استعراضها فيما يلي:

١ - ماهية إدارة الجودة الشاملة :

اعتمد عدد كبير من الباحثين في هذا الإطار على مقارنة توقعات العملاء مع مستوى الأداء الفعلي. مثل تعريف أ. برشرمان جودة الخدمة بأنها: "درجة واتجاهات التباين بين توقعات العميل وإدراكاته للخدمة".

ويتحفظ الباحث على الاتجاه السابق؛ فتوقع العميل لما سيقدم من خدمة، يعتمد على خبرته السابقة؛ فقد ينخفض مستوى توقع العميل لمستوى الخدمة، وبالتالي يسهل التوافق مع توقعاته، ويدرك جودة الخدمة، بالرغم من انخفاض مستواها الفعلي (كعميل اعتاد ارتياد مكاتب ذات مستوى متدنٍ من أداء الخدمات، فلن يتوقع مستوى أرقى بكثير من الخدمات في حال زيارته لمكتبة جديدة) ونقيض ذلك؛ فقد يتكون لدى عميل آخر مستوى عالٍ من المتوقع لما ينبغي أن تكون عليه الخدمة المقدمة (بناءً على خبرته السابقة) وبالتالي يصعب التوافق مع متطلباته، بالرغم من ارتفاع مستوى الأداء الفعلي للخدمة (كعميل اعتاد ارتياد مكاتب ذات مستوى عالٍ من أداء الخدمات، فسيتوقع دائماً مستوى راقياً من الخدمات المقدمة).

ومن هنا فينبغي قياس الخدمة المقدمة من خلال مستوى الأداء الفعلي - فقط - وليس مقارنة الفعلي بالمتوقع، مع عدم ضرورة الاكتفاء بتحقيق الرضا الدائم والتام للعميل والتوافق مع متطلباته، وإنما ينبغي مقارنة المركز التنافسي للمكتبة بمنافسيها، أو بالنموذج الأفضل، أو كما يسميه البعض (المرجع المعياري Benchmarking).

٢ - تطور إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من دخول إدارة الجودة الشاملة إلى مجال المكتبات والمعلومات منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، إلا أن مصطلح جودة الخدمة ظهر منذ بداية السبعينيات من القرن نفسه ، كما أنه امتداد لمصطلحات استخدمت منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي ، مثل مصطلحات: "قياس الأداء والتقييم والفاعلية".

٣ - تم استعراض عنصرين من عناصر إدارة الجودة الشاملة، لا يمكن أن ينفصل أحدهما عن الآخر وهما :

أ - أدوات إدارة الجودة الشاملة ، ومن أهم هذه الأدوات التي يمكن استخدامها في مجال خدمات المعلومات الإلكترونية ما يلي :

- خريطة التدفق.

- نموذج حل المشكلات.

- التخطيط البياني لرقابة الجودة ... إلخ.

ب - تقنيات إدارة الجودة الشاملة. وهي سبل استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة في التطبيق. وأشهر تقنيات إدارة الجودة الشاملة ، التي يمكن استخدامها في مجال خدمات المعلومات الإلكترونية ما يلي :

- تفويض السلطة.

- الإبداع والابتكار.

- الإدارة من خلال تسجيل النتائج.

- بناء الفريق.

- تطوير المديرين.

٤ - يتوافر إلى عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن الأخذ بها وتطبيقها

في مجال المكتبات والمعلومات، وهذه المبادئ هي :

١- التركيز على العميل.

٢- دعم الإدارة.

٣- نموذج العملية أساس الأعمال.

٤- المشاركة الكاملة.

٥- الإدارة بالحقائق.

٦- التحسين المستمر.

٧- استخدام المنظومة المتكاملة.

٨- التعاون و فرق العمل.

٥- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال خدمات المعلومات الإلكترونية.

طُرحت بهذا الإطار مجموعة من الفوائد التي تعود على المكتبة - كمؤسسة

ثقافية - يعود تأثيرها على المجتمع ككل وكذا تعود على العاملين والعملاء.