



جامعة الجبالي بونعاما - خميس مليانة -
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الانسانية
شعبة علم المكتبات



تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

السنة الثانية ماستر

محاضرات في مقياس: الجودة في المؤسسات الوثائقية

إعداد الأستاذة: سعيدي سميرة

البريد الإلكتروني: saidisamira10000@gmail.com



السنة الجامعية 2021-2020

مقدمة:

في ظل الانفجار المعرفي الناتج عن التطورات المتلاحقة في ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و في ظل قلة الميزانيات المرسودة للمؤسسات الوثائقية، و الاعتماد على أساليب الإدارة القديمة. باتت العديد من تلك المؤسسات عاجزة عن تحقيق أهدافها على أكمل وجه، خصوصا الارتقاء بخدماتها إلى مستوى يجعلها تنال رضى مستخدميها. إن المؤسسات الوثائقية في وقتنا الراهن تجد نفسها في حاجة ملحة للتغيير و تحقيق مسعاها الرامي إلى تحسين مستوى خدماتها، هذا المسعى الذي يجعلها أمام ضرورة تبني أساليب الإدارة الحديثة للمعلومات، و ذلك من خلال توظيف العديد من الإستراتيجيات، التي يأتي في مقدمتها أسلوب إدارة الجودة و تطبيقه داخل هذه المؤسسات من أجل الارتقاء بالأعمال داخلها، و مساعدتها على مواكبة التطورات، و تحسين الأداء، و تقديم خدمات متطورة تلبي احتياجات مجتمع المستخدمين من تلك المؤسسات و متطلباته.

أولاً: مفهوم الجودة:

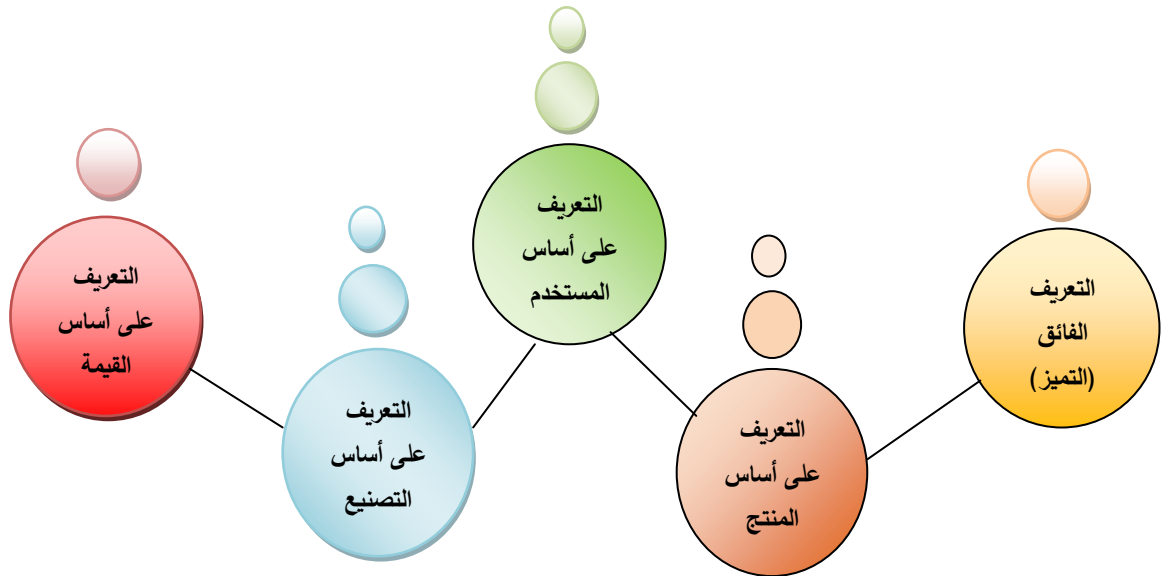
1.1. المفهوم اللغوي و الاصطلاحي:

أ. لغة :

يقابله مصطلح *qualité* بالفرنسية و مصطلح *quality* بالانجليزية. و الجودة لغة هي نقيض الرديء، نقول جاد الشيء جوده و جودة، أي صار جيدا. جاد جودة و أجاد: أتى بالجيد من القول و الفعل.

ب. الجودة اصطلاحا :

تعددت مفاهيم و تعاريف الجودة حسب تعدد المفكرين و كذا تعدد الأوساط التي ظهرت فيها و لقد حاولنا تقديم نموذج جارفن الخماسي لتعريف الجودة في كتابه *Managing quality* سنة 1988 على أن لها عدة معاني منها :



الشكل 1: تقديم نموذج جارفن الخماسي لتعريف الجودة.

1. على أساس التميز:

* الجودة هي خبرة مرضية للعميل (ليست مجرد تقديم المنتج أو الخدمة الجيدة للعميل)

* الجودة تعني التميز (التفوق)؛ تعرفها عندما تراها.

2. على أساس المنتج: حيث تتعامل الجودة مع اختلافات في الجودة لبعض الخصائص أو الصفات المميّزة. و يكون المنتج ذو الجودة العالية أصلب أو أكثر ليونة أو أكثر نعومة أو أكثر قوة.

3. على أساس المستخدم:

* الجودة حسب فليب كروسبي هي الإيفاء بمتطلبات العميل.

* الجودة حسب ديمينج تحقيق احتياجات و توقعات المستهلك حاضرا و مستقبلا.

4. على أساس التصنيع:

* الجودة أداء العمل الصحيح و بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد.

* الجودة حسب كروسبي (1979) هي المطابقة مع أفضل المواصفات و المعايير.

5. على أساس القيمة:

* الجودة هي القيمة التي يقدمها المنتج مقابل السعر الذي يدفعه العميل

* الجودة هي التكلفة.(منذ القديم و إلى غاية اليوم مازال الكثير من الناس يعتقدون أنه كل ما كان المنتج غالي كان ذا جودة و بالتالي تحقيق جودة عالية لابد من إضافة خصائص للمنتج)

* الجودة هي السعر الذي يرضى العميل عن دفعه مقابل الخدمة أو المنتج الذي يحصل عليه.

فالمنتج ذو الجودة الأعلى هو المنتج الذي يُعطى الزبائن أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعونه من أموال – أي المنتج الذي يفي باحتياجات الزبائن بالسعر الأقل.

من التعاريف الأخرى للجودة:

الجودة هي ملائمة المنتج للاستعمال أو الغرض.

و لتحديد الملائمة للغرض و الاستعمال هناك ستة عوامل هي:



الشكل 2: العوامل الستة التي تحدد الملائمة للغرض و الاستعمال

1. ملائمة التصميم : و هو إلى أي مدى يلائم التصميم للهدف المنشأ من أجله، بمعنى آخر مدى تحقيق

مواصفات التصميم لمتطلبات العميل.

1. المطابقة مع التصميم: مدى المطابقة مع مواصفات التصميم بعد إتمام عملية التصنيع و تحديد بناءً على هذا العامل مسؤوليات العمالة تجاه الجودة و مقدرات المنتج المرتبطة بالزمن.
2. الإتاحة للاستخدام: مدى إتاحة استخدام العميل للمنتج عند الرغبة في ذلك و يقال أن المنتج متاح للاستخدام عندما يكون في حالته التشغيلية.
3. الاعتمادية أو الوثوقية: احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة تحت ظروف تشغيل معروفة مع استمرار الأداء لفترة زمنية محددة و بدون فشل.
4. القابلية للصيانة: مدى سهولة إجراء عمليات التفتيش و الصيانة للمنتج و هناك طريقتان لإجراء الصيانة هما الصيانة الوقائية و الصيانة العلاجية.
5. سهولة التصنيع قابلية الإنتاج : مدى قابلية التصميم للتصنيع باستخدام المتاح من الوسائل و الطرق و العمليات للكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة.

2.1. الجودة في الإسلام:

الجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم في الكثير من الآيات القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة و لكن بلفظين أساسيين يمثان الجودة و هما الإحسان و الإتقان.

أ. مفهوم الإحسان:

الإحسان في اللغة من أحسن: فعل ما هو حسن و أحسن الشيء أجاد صنعه وردت مشتقاته في القرآن الكريم مرات كثيرة، تارة بصيغة المصدر و تارة بصيغ الفاعل و لم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة مخاطباً فيها الجماعة لقوله تعالى: "وَ أَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (البقرة ، آية : 195). كما حث الرسول -ص- على معاملة الناس بالحسنى و التزام الأخلاق الحسنة معهم "اتق الله حيثما كنت و أتبع السيئة الحسنة تمحها و خالق الناس بخلق حسن". (الترمذي، ب.ت، ج3: 423)

فالإحسان في العمل ذو شقين، الأول استخدام أقصى درجات المهارة و الإتقان فيه و أما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله عز وجل.

و يؤكد ذلك ما جاء في حديث الرسول -ص-: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة و إذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة و ليحدّ أحدكم شفرته و ليرح ذبيحته" (مسلم ، ب.ت ، ج6 : 72) ، فالحديث السابق يدل على الإتقان في العمل كما يشير إلى توفير الأداة الفاعلة و المجيدة لتنفيذ المهمة على أكمل وجه.

مما سبق فإنّ الإحسان يتضمن معنى التمام و الإكمال و فعل الشيء الجيد و إتقان العمل و إخلاصه لله عز وجل، و بذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان و ثمرة من ثماره.

ب. مفهوم الإتقان:

الإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه و إتقانه إحكامه، فالإتقان الإحكام للأشياء.

و جاء في محكم التنزيل: "كِتَابٌ أُحْكِمَتْ آيَاتُهُ ثُمَّ فُصِّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ" (هود ، آية : 1).

فالإتقان أحد مظاهر و مؤشرات الحكمة في العمل، و الحكيم هو المتقن للأمور، و رجل تقن متقن للأشياء حاذق.

و الإتقان بمعنى الإحسان و الإحكام للشيء، و جاء في قوله تعالى: "لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ" (التين، آية: 4)، و

لفت ربنا سبحانه و تعالى انتباه عباده إلى إتقان صنعته في خلقه بقوله : " صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ " (النمل، آية: 88)، و بين رب العزة في كتابه الحكيم بعض مظاهر إبداعه وإتقانه في هذا الكون الرحيب "وَ الْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ * تَبْصِرَةً وَ ذِكْرًا لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ " (ق، الآيات: 7-8). كما يدعو الإسلام أيضا إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب، فقد حث الرسول ﷺ على إتقان العمل فقال: "إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ"، و الإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، و أن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع و هذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل.

يتضح مما تقدم أن الإتقان مفهوم يتضمن إحكام الشيء و إحسانه و أداء العمل بمهارة، حيث هناك علاقة متداخلة بين الإتقان و الإحسان غير أن الإتقان عمل يتعلق بالمهارات التي يكتسبها الإنسان فيما الإحسان قوة داخلية تتربى في كيان المسلم و تتعلق في ضميره و تترجم إلى مهارة يدوية، فالإحسان أشمل و أعم دلالة من الإتقان. و بالإجمال يمكن القول، أن الجودة تعني إجادة العمل و الإتقان درجة عالية في الجودة و الإحسان مرادف للإتقان غير أن الأخير أخص من حيث الدلالة لكونه يتضمن حذق الشيء و المهارة في أداءه و إحكامه و يبقى الإحسان هو الأصل الذي ينبثق عنه فعل الصواب و جودة العمل وإتقانه، بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة و محفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل و يرضاه.

3.1. أبعاد الجودة في السلع و الخدمات:

1.3.1. أبعاد جودة السلعة: أبعاد الجودة في سلعة ما تتمثل في النقاط الآتية كما وضعها ديفيد غارفين (Garvin) (1987)، و متى تم تحقيقها يكون قد توصلنا لتلبية متطلبات المستهلك :

أ. الأداء: يمثل هذا البعد الخصائص التشغيلية الأساسية للسلعة فبعد الأداء بالنسبة للسيارة يتمثل بالقدرة على نقل الافراد من مكان لآخر و كلما كان هذا النقل أفضل فيعني أن هذا البعد متوفر بدرجة أعلى.

ب. الخصائص الثانوية للسلعة: و هي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج كي تعزز درجة الإقبال على اقتنائه من خلال تعزيزها لبعد الأداء، فوجود نظام التكييف في السيارة هي مثال على ذلك.

ج. الاعتمادية أو الوثوقية: هي احتمالية عمل المنتج خلال فترة زمنية معينة دون عطل و كلما ازدادت فترة عمل المنتج بدون عطل فإن ذلك يعني توفر هذا البعد بدرجة أعلى و يعتبر بعد الاعتمادية من الأبعاد الأساسية التي يركز عليها المستهلك خصوصا في السلع المعمرة.

د . المطابقة للمعايير: تعكس درجة تماثل أو تطابق التصميم مع المواصفات و يشمل التطابق عناصر داخلية و أخرى خارجية و يشير (Garvin) إلى تحسين التطابق يعني تقليل الوحدات المعيبة و تقليل تكاليف الخدمة (خدمات ما بعد البيع) مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.

ك . المظهر الخارجي (الجماليات): يقصد به المعايير الذوقية و هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو الأداء أو الاعتمادية و يكون هذا البعد أساسياً في الملابس و السلع الكمالية و الاكسسوارات.

ل. المتانة أو الاستدامة : أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش. و يمثل هذا البعد استخدام المنتج وفقاً لخصائصه التشغيلية قبل تدهوره أو أن المتانة تعني فترة عمل المنتج إلى حين استبداله و مدى الاستفادة منه قبل تدهوره.

هـ . قابلية الاستخدام: أي سرعة و كفاءة و مدى توفر خدمات الصيانة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله و يقاس هذا البعد من خلال سرعة الخدمة و توفير قطع الغيار و خدمات ما بعد البيع و كفاءتها و متوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

و. سمعة المنتج: و يقصد به سمعة الشركة المصنعة للمنتج و الانطباع المتولد لدى المستهلك عن العلاقة التجارية لتلك الشركة ففي عدة بلدان مثلاً هناك سمعة جيدة لشركة (Panasonic) اليابانية او شركة (Mercedes) الألمانية ، فنجد أن المستهلك لا يتردد في شراء منتجات هاتين الشركتين بسبب توفر هذا البعد لمنتجاتها.

2.3.1. الأبعاد السبعة لجودة الخدمة:

1.2.3.1. جودة الخدمات ServQUAL :

تسعى الكثير من المؤسسات الوثائقية في الآونة الأخيرة للارتقاء بمستوى الخدمات حتى تصل إلى درجة التميز الذي يعد مثالا يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات و المستفيدين منها على حد سواء، إذ تقوم تلك المؤسسات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها. و من أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعدها على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة لروادها، و تلبي متطلباتهم و احتياجاتهم المعلنة و غير المعلنة سواء داخل المنظمة أو خارجها. غير أن قياس و تقييم جودة الخدمات المقدمة في هذه الأنظمة تتسم بالصعوبة مقارنة مع جودة المنتجات المادية التي يمكن قياسها بمؤشرات مثل مدة الصلاحية أو عدد عيوب التصنيع.

فالجودة في الخدمات حسب كل من Pierre Eiglier و Eric Langeard تمثل بناء مجازي نتيجة للخصائص الخمسة التي تتصف بها الخدمات من: اللاملموسية، عدم التجانس، التلازمية و متعددة الأبعاد و الزوال.

و تعرف جودة الخدمة على أنها: "مجموعة من المميزات و الخصائص التي تنص معظمها على إرضاء الحاجيات المعلنة و الدقيقة للمستهلك، أي ملائمة الخدمة المقدمة لحاجيات المستفيد المعبر عنها أو المتوقع إيجادها".

و يمكن تحديد جودة الخدمة من منظورين: من وجهة نظر مقدم الخدمة و تلك الخاصة بالمستهلك (المستعمل).

أ. الجودة من منظور المؤسسات الوثائقية:

عرف Crosby Philip سنة 1979 جودة الخدمة، من منظور مقدم الخدمة على أنها: "مجموع خصائصها المادية و التكنولوجية و مدى امتثالها للمعايير". هذا التعريف يعتبر الخدمة كمنتج و يشير إلى الدور الذي تؤديه العناصر المادية و التكنولوجية المرتبطة بالخدمة في عملية تقييم الذي يقوم به المستخدمين. و هذا يعني أن التمييز بين العناصر المادية القاعدية و العناصر المادية الثانوية ضرورية لتحقيق هذا الدور على أحسن وجه .

كما أنّ استخدام المعايير عنصر مهم في قياس جودة الخدمة و هذه المعايير قد تكون موجودة بالفعل و قد تقوم المؤسسات الوثائقية بإعدادها بنفسها. و تتألف المعايير الموجودة بالفعل من مجموعة من القواعد التي تم الحصول عليها بتوافق الآراء و

الموافقة عليها في أغلب الأحيان من قبل هيئات معترف بها على الصعيد الدولي، مثل الإفلا (IFLA)* و الايزو (ISO)** لتسهيل التبادلات في سياق معين.⁽¹⁾ و نضيف هنا المجلس الدولي للأرشيف ICA و الجمعية الفرنسية للتقنين (AFNOR) و كل هذه الهيئات تقوم بإصدار معايير و تقانين في عدة تخصصات منها تخصص المكتبات و الأرشيف.

إنّ هذا المنظور يجعل الخدمة قابلة للقياس بسهولة من خلال مؤشرات مثل وقت معالجة الوثائق، سرعة توفير و تقديم الخدمة، مدى اعتماد التقانين، تجنيد الوسائل المادية و التقنية و التكنولوجيا في جميع الأنشطة و الاجراءات. و مع هذا، فإنّ هذا المنظور يتجاهل حقيقة أنّ وقت إنتاج الخدمة تتزامن مع وقت استهلاكها و هذه الخاصية تنعكس على المؤسسات الوثائقية التي لا يمكنها ضمان الجودة قبل إتاحة الخدمات للمستخدمين، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الملموسة. و من أبسط الأمثلة لدينا خدمة الإعارة التي لا يمكن تصنيعها و مراقبتها و تخزينها إلى حين استهلاكها من قبل المستخدم الذي يعتبر طرفا مهما في انتاجها. و من جهة أخرى، يعرض مفهوم الجودة كشيء مادي يمكن ملاحظته بسهولة و قابل للقياس، و هذا ليس هو الحال.

و في الأخير، إن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسات الوثائقية غير كافية و ليست لها قيمة في غياب و تجاهل وجهة نظر المستعمل الذي يعتبر طرفا حقيقيا في تحقيق جودة الخدمة و الحكم عليها باعتباره المستفيد الأول و الأخير.

ب. الجودة من منظور المستخدم:

خلافًا لجودة الخدمة من منظور المؤسسات الوثائقية، و الذي يفصل فعل الاستهلاك من عملية إنتاج الخدمة، فإنّ وجهة نظر المستخدم نحو جودة الخدمة تستند على عدم انفصال الخدمة، و هذا يعني، تزامن الإنتاج و الاستهلاك، و بالتالي مشاركة المستخدمين أمر ضروري في إنتاج الخدمة. و نتيجة لهذا، فإنّ المؤسسات الوثائقية غير قادرة على السيطرة و مراقبة جودة عرض الخدمة كسلعة عند الانتهاء من عملية الانتاج. لذا فإنّ معرفة الكيفية التي يدرك بها المستخدم جودة الخدمة المقدمة له ضرورية.

و بصرف النظر عن مشكلة المراقبة، هناك بعدين كبيرين يسمحان بتحديد مفهوم جودة الخدمة من منظور "المستخدم":

أولاً: يتم تعريف جودة الخدمة كمزيج من الجودة التقنية، أي جودة عمليات إعداد الخدمات (جودة الفهرس، و جودة اختيار المجموعة،...) و الجودة العلائقية (relationnelle)، أي جودة عملية تقديم الخدمات (جودة الإتاحة ، موقف مقدمي الخدمة،....). و هذا يعني لكي تكون الخدمة المقدمة ذات جودة، لابد من تلبية احتياجات المستعملين من حيث محتوى المعلومات المقدمة (معلومات ذات صلة، مكيفة و موثوق منها)، و من حيث الوعاء (سهولة الاستغلال، مقروءة،..) و كذلك من حيث الخدمة المكملة لهذا العرض (السرعة في تقديم الخدمة،....).

و إلى جانب الأداء و فائدة المعلومة، فإنّ المستخدم يتوقع أيضا أن يلقي استقبالا حسنا، و توجيهها جيدا، و مساعدة و أن يكون الوصول سهل و سريع للمعلومات المطلوبة. ضف إلى هذا، من المهم التأكيد أنّه حتى في حالة الفشل، يتوقع

*IFLA: [International Federation of Library Associations and Institutions](http://www.ifla.org/).

** ISO: [International Organization for Standardization](http://www.iso.org/).

و (Zetham)، سنة 1985 على تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة يلجأ إليها الزبون (المستفيد) للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه و هي الاعتمادية، الاستجابة، الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة و تفهم العميل، و الجوانب المادية الملموسة، و قد أكد الباحثون على أنّ أبعاد جودة الخدمة في أغلب القطاعات إن لم تكن كلها متضمنة في هذه القائمة، و إن اختلفت أهمية عناصرها من قطاع لآخر. إلا أنها تمكن المدراء من فهم التوقعات و تصورات المستهلك بشكل أفضل و بالتالي تحسين نوعية خدماتها. حيث تبين من خلال إستقراء بعض الأدبيات، أن هذا المقياس تم تطبيقه على الكثير من خدمات المنظمات غير الربحية من بينها المكتبات و مراكز المعلومات. و لقد نجحت هذه الأخيرة تطبيقه على خدماتها و ذلك لتحديد أوجه القوة و الضعف في الأداء بحيث يمكن تحسينه و الارتقاء به بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المكتبات و مراكز المعلومات.

و في دراسة كمية لاحقة، تمكن الباحث Parasuraman و زملاؤه سنة 1988 من تطوير مقياس (ServQual) المعروف على نطاق واسع فيما يخص جودة الخدمة. و ذلك بدمج المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، هي: المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان و التعاطف، و هذا بعد أن توصلوا إلى وجود ارتباطات قوية بين بعض هذه الأبعاد، و بالتحديد بين الاتصال، الكفاءة، اللباقة، المصداقية و الأمان من جهة؛ و بين معرفة و تفهم الزبون و إمكانية و سهولة الحصول على الخدمة من جهة أخرى. و الجدول التالي، يوضح الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	- المظهر الخارجي حسن المظهر. - التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل عملية تقديم الخدمة. - تتوفر بالمبنى شروط السلامة و الصحة العامة (الإضاءة و التهوية و التكييف). - حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات. - توافر المرافق و التسهيلات المادية المتاحة للزبائن.
الاعتمادية	- التزام المؤسسة بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - التزام المؤسسة بتقديم الوعود التي قطعتها للزبون. - تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء). - معلومات دقيقة و صحيحة.
الاستجابة	- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة . - الرغبة في مساعدة الزبائن و الاستجابة الفورية لطلباتهم. - الرد الفوري على الاستفسارات و الشكاوى.
الضمان (الأمان)	- الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات. - خلو الخدمة المقدمة من الشك. - امتلاك مقدم الخدمة المعرفة و المهارات اللازمة لتقديم الخدمة . - تحلي مقدمي الخدمات بالأدب و حسن الخلق في التعامل مع الزبائن.
التعاطف	- فهم و معرفة احتياجات و توقعات الزبائن . - تقدير ظروف الزبون و التعاطف معه.

جدول رقم (١): الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة

يحتوي البعدين الأخيرين (الضمان و التعاطف) بنودا تمثل في الأصل سبعا من الأبعاد العشرة الأصلية و المتمثلة في: الاتصال، المصداقية، الأمان، الكفاءة، اللباقة، معرفة و تفهم الزبون، إمكانية و سهولة الحصول على الخدمة، و التي لم تبقى منفصلة بعد مراحل التدقيق المتعددة.

كما اقترح كل من Eiglier و Langeard ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة و هي:

* **الجودة المستخرجة:** تعرف على أنها نتاج أداء الخدمة. يتعلق الأمر بجودة الخدمة بحدّ ذاتها فالزبون أو المستعمل وحده له القدرة على الحكم إن كانت الخدمة تلبي احتياجاته أو لا.

* **جودة عوامل أداء الخدمة:** تسيير جودة الخدمات يجب أن يعمل على تحقيق جودة كل عامل يدخل في أداء الخدمة و بصفة مستقلة عن العوامل الأخرى جودة الحوامل المادية، جودة الموظفين، و جودة المشاركة التي يقوم بها الزبائن أثناء تحقيق الخدمة.

* **جودة أداء الخدمة:** تتعلق هذه الجودة بجودة التفاعلات الحاصلة بين عوامل أداء الخدمة (سهولة و مرونة هذه التفاعلات و نجاعتها).

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أنّ جودة الخدمات في المؤسسات الوثائقية تستلزم تفاعل كل من هذه العناصر فيما بينها: جودة نتاج أداء الخدمة، جودة عوامل أداء الخدمة (الحوامل المادية، الموظفين، و مشاركة المستخدمين) و جودة التفاعلات الحاصلة بين عوامل أداء الخدمة. و هذه العناصر مجتمعة هي التي تحدد أداء المؤسسات الوثائقية و أي خلل في إحداها سيؤدي إلى الإخلال بجودة أداء الخدمة.

4.1. مبادئ نظام إدارة الجودة:

لقد حددت إيزو 9001 مجموعة من المبادئ لنظام إدارة الجودة، حيث تضمنت إصدار 2008 على ثمانية بينما إصدار 2015 سبعة مبادئ أساسية كما يلي:

اصدار
2008

التركيز على العميل؛ القيادة؛ اشراك العاملين؛ منهج العملية؛ منهج النظام؛ علاقات المنفعة التبادلية مع الموردين؛ منهج الواقعية في اتخاذ القرارات؛ التحسين المستمر.

اصدار
2015

التركيز على العميل؛ القيادة؛ اشراك العاملين؛ منهج العملية؛ إدارة العلاقات؛ اتخاذ القرارات بناء على الأدلة؛ التحسين.

المبدأ الأول: التركيز على العميل: العميل هو بؤرة الاهتمام لذا لابد العمل على فهم حاجياتهم الحالية و المستقبلية و تحقيق متطلباتهم و العمل على تجاوزها.

المبدأ الثاني: القيادة: هي المسؤولة عن وضع أهداف البرامج لتنفيذها بالشكل الصحيح و السليم.

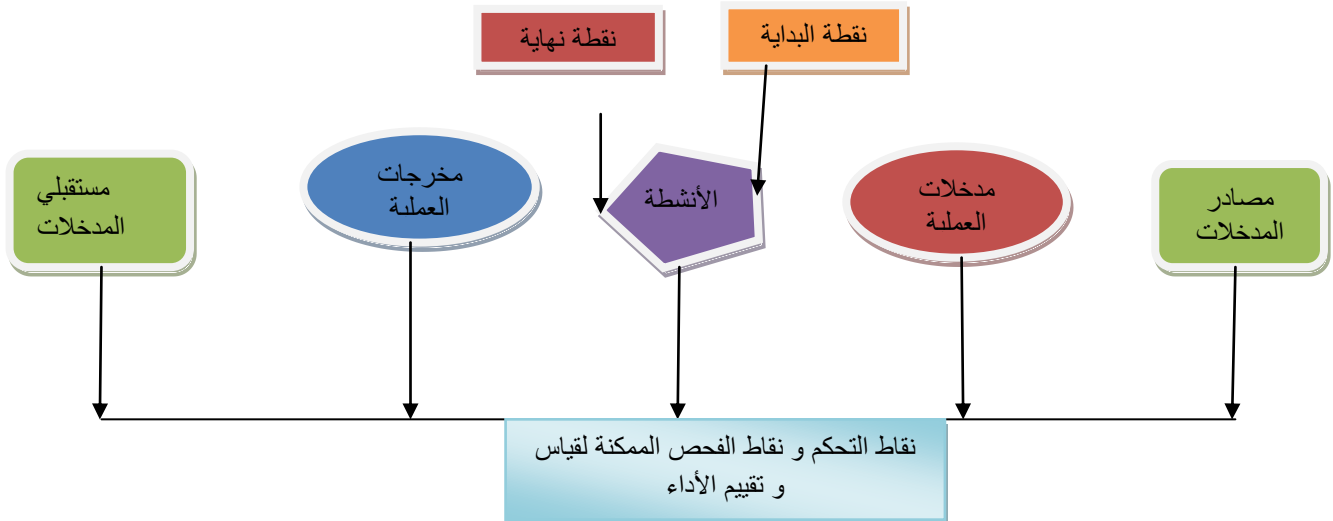
المبدأ الثالث: إشراك العاملين في المنشأة.

المبدأ الرابع: منهج العملية: هو إدارة منهجية للعمليات و تداخلاتها لتحقيق الأهداف و النتائج المرجوة. لقد تم دمج مبدأ منهج النظام مع منهج العملية نحت مسمى مبدأ منهج العملية كون النظام هو عبارة عن مجموعة من العمليات المتفاعلة و المتداخلة مع بعضها البعض.

ترتكز المنشأة أو المنظمة على العمليات:

- لتحديد ووضع الأنشطة المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها
- تحويل المدخلات إلى مخرجات
- تنفيذ إجراءات التحكم و الضبط لتحقيق الأهداف و إتمام عمليات التحسين المستمر.

و فيما يلي نموذج العملية وفقا لإصدار إيزو 9001:2015:



* لا يكفي تحديد المدخلات بل يجب تحديد مصادر هذه المدخلات (مصدرها) و هل هي موثوقة.

* **الأنشطة:** تحديد نقطة بداية و نهاية كل نشاط من الأنشطة و وضع خطوات واضحة لهذه الأنشطة و ضرورة الالتزام بها.

* **مخرجات العملية:** النظر في مخرجات العملية هل هي التي تم التخطيط لها أم لا (إن هذه المخرجات قد تكون مدخلات لعملية أخرى)

* مستقبل المدخلات

هناك خمسة محاور أساسية في النموذج الجديد للعملية وفق ايزو 9001: 2015 و في كل مرحلة لابد من وضع نقاط للتحكم و فحص مدخلات و مخرجات كل عملية أي قياس و تقييم أداء كل عملية في كل مرحلة.

المبدأ الخامس: إدارة العلاقات: ففي إصداره 2008 كانت محصورة فقط في الموردين. أما إصداره 2015 لم تحدد العلاقات (أي نوع من العلاقات)

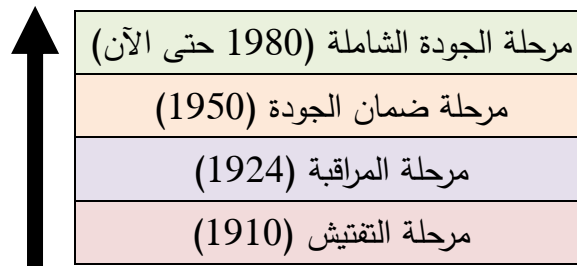
المبدأ السادس: اتخاذ القرارات: ففي الأولى منهج الواقعية هو اتخاذ قرارات وفقاً للواقع أي البيانات و الحقائق أي بناء على الأرقام و الإحصائيات. أما الثانية تستلزم وجود دليل واقعي ملموس.

المبدأ السابع: التحسين: يجب أن يكون التحسين هدفاً دائماً. (لقد تم حذف كلمة مستمر في إصداره 2015 لأن هنالك أنواع من التحسين: التحسين المتدرج، التحسين البسيط... الخ و التحسين المستمر هو أحد هذه الأنواع و تم الإبقاء على كلمة التحسين فهي أعم و أشمل).

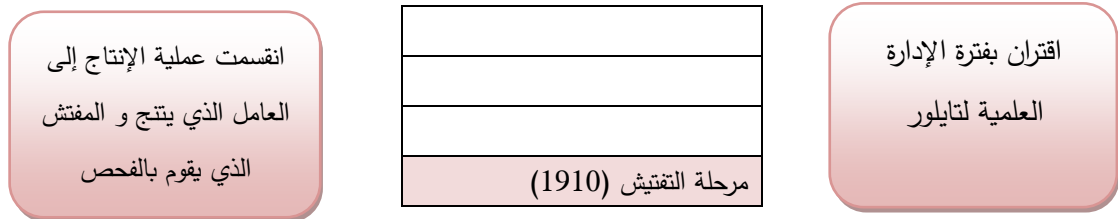
ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

1.2. مراحل التطور التاريخي للجودة:

اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية الأربعة التالية لإدارة الجودة الشاملة و هي متداخلة التأثير كالتالي:

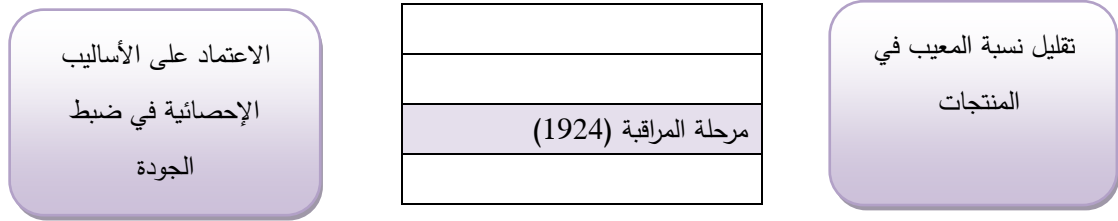


1. مرحلة الفحص أو التفتيش (1910):



تمثل بدايات حركة الجودة الشاملة، ظهرت مع بدايات تصاعد حركة الثورة الصناعية، و تبلورت بعد ظهور نظرية (تايلور) في الإدارة العلمية. وفقاً لهذا التصور فإنه يفترض أن المنتجات جيدة و أنها ستلبي حاجات المستفيدين. و عليه فإن عمليات الفحص تتم على المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، فهي لا تمنع وقوع الخطأ و لكن تساعد على اكتشافه بعد وقوعه و من ثم استبعاد المنتج المعيب.

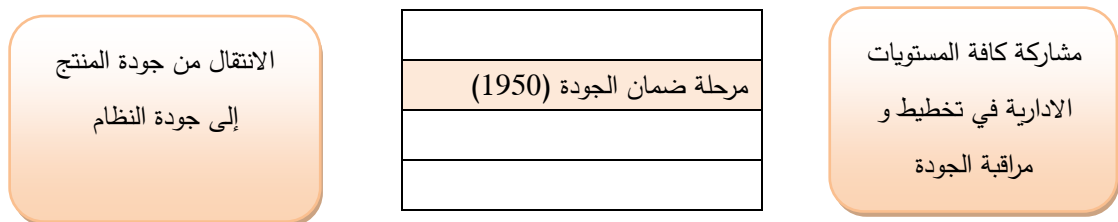
2. مرحلة مراقبة الجودة:



ظهرت إرهاصات هذه المرحلة في 1924 عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، حيث تطور استخدام هذه الأساليب في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و منها: العينات الإحصائية، خرائط الرقابة. فالأصل في هذه المرحلة هو مراقبة و تعديل المواصفات أثناء الإنتاج و ليست عملية تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء و استبعاد المنتجات غير المطابقة للمعايير و المواصفات الموضوعة كما هو الحال في مرحلة التفقيش. أما نظام مراقبة الجودة فإنه يتضمن عدداً من الأنشطة التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة و أهمها:

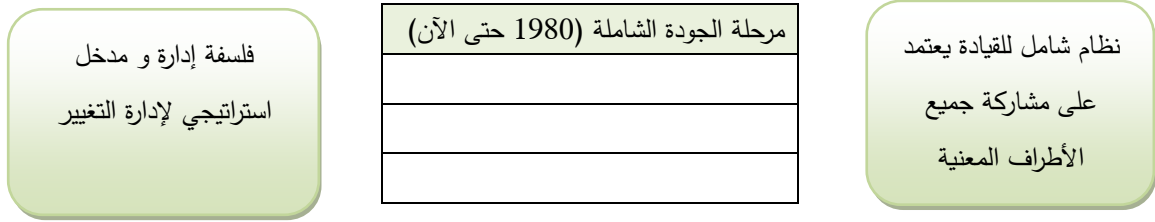
- ✓ منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.
- ✓ تحسين تكنولوجيا العمليات و تخطيط و تصميم المنتج.
- ✓ استخدام معلومات التوريد و الموردين (العملاء) لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج .
- ✓ مراجعة الاحتياجات و جدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة.

3. مرحلة ضمان (أو تأكيد الجودة):



هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة و ذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، و الاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم و العمليات، و توجيه جميع الجهود الإدارية و الفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها حيث قاد هذا الاهتمام إلى (التحسين المستمر) الذي يعرف بتوكيد الجودة.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن):



هو نظام شامل للقيادة و التشغيل يعتمد على مشاركة كل أصحاب المصلحة في المؤسسة من أجل التحسين المستمر للسلع و الخدمات.

2.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM):

عرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق احتياجات و توقعات العميل و يتضمن كل العاملين باستخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات.

أما Jaines Riley فلقد عرفها على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة و التي تتضمن تركيز الطاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و المراحل المختلفة للعملية.

في حين عرفها Roger Tunks التزام و اشراك لكل من الإدارة و العاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوزها.

إن هذه التعريفات الثلاثة تشترك في التأكيد على ما يلي:

1. التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.
2. العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
3. المراجعة و الاستجابة لمتطلبات العملاء.

في حان قام ستيفن آوهن و رونالد براند (1993) بتعريفها على النحو التالي:

❖ الإدارة : تعني التطوير و المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

❖ الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

❖ الشاملة : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات

❖ المستفيد و انتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الوثائقية:

لا تقتصر أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) على قطاع الصناعات التحويلية فقط، و لكنها تحظى الآن كذلك بأهمية كبيرة في قطاع الخدمات. و قد شرعت العديد من المؤسسات الوثائقية منها المكتبات في وضع الخطط لتنفيذ فلسفات الجودة و استخدام التقنيات ذات الصلة مثل إدارة الجودة الشاملة و SERVQUAL و LibQUAL و لكننا هنا سنركز على إدارة الجودة الشاملة.

* هو أسلوب تفكير و طريقة عمل تسعى لإدخال التطور و التحسين المستمر للأداء العام بالمكتبة و رفع الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات من خلال سرعة انجاز المهام عدم الازدواجية في اتخاذ القرار و الإتقان في العمل مع الاعتماد على مبادئ الجودة (التركيز على المستفيدين و تلبية احتياجاتهم و دعم الإدارة و العاملين).

* هي الأداء الجيد للخدمات على مستوى مرافق المعلومات و المكتبات، مع احترام للمقاييس و المعايير الموضوعة لتوجيه و تحسين الأداء، و يكون ذلك بقدرات المختصين أولاً و أساساً في الأعمال الفكرية و الإعداد الجيد للقيم المضافة للأرصدة و مصادر المعلومات، و يتم هذا كله بتوافر الإمكانيات المادية و كذا خبرة المهنيين.

* إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية هي فلسفة الإدارة التي تسعى إلى تحفيز جميع وظائفها لتلبية احتياجاتها و أهدافها ووسيلة ناجعة لتقديم خدمات ذات جودة و ضمان التحسين المستمر.

3.2. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

- تقديم خدمات و منتجات عالية الجودة و تحقيق رضا المستخدمين.
- تحديد نقاط الضعف و القوة في المؤسسة الوثائقية.
- زيادة فعالية الاتصالات بين المستفيد و المؤسسة الوثائقية.
- تقليل الوقت و الجهد.
- التحسين المستمر في مختلف الجوانب.
- الوصول بالعاملين إلى أعلى المستويات من الخبرة و الكفاءة.
- تحسين إدارة التكاليف
- تخفيض نسبة الشكاوى
- القضاء على الاختناقات و التوتر في بيئة العمل مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية و زيادة الثقة بين المستخدمين.

3.3. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

1. التخطيط الاستراتيجي قصير و طويل الأجل.
2. بناء القدرات الوظيفية للمؤسسات الوثائقية و تحسين بيئة العمل بها.
3. تحديد الرؤية و الرسالة.
4. تقديم الأداء بالمؤسسات الوثائقية و إرضاء المستفيدين و تلبية احتياجاتهم .
5. توفير إدارة مالية جيدة مرتبطة بقسم تنمية المقتنيات بالمؤسسات الوثائقية .
6. حدوث تغيير و تطوير في أسلوب الإدارة و جودة الأداء بالمؤسسات الوثائقية و التقليل من إجراءات العمل الروتينية و اختصارها من حيث الوقت و التكلفة.

7. تنمية الموارد البشرية العاملة، و تقويم الأداء بشكل عام في المؤسسات الوثائقية .

4.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

1. **ثقافة المنظمة:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي، يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم و الاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، و تدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها و خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.

2. **المشاركة:** إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات و المنتجات من خلال فرق العمل، و حلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، و تمكين هذه الفرق من إجراء التغيرات التي تفتحها، و خلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي.

3. **التدريب:** إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم و أساليب إدارية حديثة كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح

4. **التزام الإدارة العليا بالجودة :** إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود و توحيدها، لتحقيق أهداف المنظمة، و يكون التطوير و التنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل.

5. **التركيز:** لا توجد منظمة إلا و تعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها و معيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات .

6. **التحسين المستمر:** إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته و نهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين و التطوير بشكل مستمر دون توقف و ذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير و التحسين لا تنتهي أبدا .

7. **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، و أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها و هذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية.

8. **تحفيز العاملين:** بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم لأفكار و المقترحات التطويرية و الإبداعية .

9. **التحليل و القياس:** القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات جمعها و تحليلها بشكل دوري، لتجنب الأخطاء و السيطرة على الانحرافات في الأداء .

10. **منع الأخطاء قبل وقوعها:** يعتبر تحسين الجودة للخدمات و المنتجات و زيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها و الوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء.

5.3. متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

- تهيئة مناخ العمل و الثقافة التنظيمية للمؤسسات الوثائقية

- قياس الأداء للجودة

- إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز الإداري و الفني بالمؤسسات الوثائقية

- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء

- تدريب و تعليم مستمرين لكافة الافراد العاملين بالمؤسسات الوثائقية

- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة

و هناك متطلبات أخرى للجودة الشاملة يمكن إجمالها فيما يلي:

القيادة: إن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الافراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف.

الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم و المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها، كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الذي يحقق جميع المتطلبات و المواصفات.

فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين و في نجاح المؤسسة كونها كيانا واحدا و شاملا

فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات بإتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوس داخل المؤسسة و خارجها.

6.3. مراحل و خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

إن تطبيق منهج الجودة في المؤسسات الوثائقية تمر بعدة مراحل و هذا بهدف تحقيق الاستغلال الكامل لمواردها و بأقصى فعالية و كفاءة ممكنة لتحقيق أهدافها و هي:

1. التخطيط للجودة: لتحقيق الجودة ينبغي تبنى مبدأ التخطيط و الإعداد للسياسات و الاستراتيجيات العامة، و الخدمات المنجزة.

2 . المستعملين: يختلف المستعملين باختلاف طبيعة و نمط المؤسسة الوثائقية التي يقصدونها و كذا الاتجاه و التوجه العام لسياستها، لذا لابد من معرفة من هم المستعملين و فئاتهم.

3. التعرف على حاجيات المستعملين: يمكن معرفة حاجيات المستعملين عن طريق:

§ إنجاز تحقيقات عن رضا المستعملين بأدوات علمية و دقيقة .

§ تحليل الوثائق المستعملة كالفهارس و الأرصدة المستعملة و غير المستعملة .

§ الاعتماد على شكاوى و ملاحظات المستعملين .

§ الاستفادة الكاملة من آليات و تقنيات التسويق المختلفة و اعتبار المستعملين كقطاع خاص و سوق يجب استغلاله مع إرضاء المستعملين كافة.

4. تطوير ملامح الخدمة: ينبغي على القائمين على المؤسسات الوثائقية، التحلي بروح التطوير و التحديث و تنمية المجموعات و إتاحتها، البحث المتواصل عن المعلومات المفيدة و اعتماد الجودة كأداة لتطوير الخدمات و الذي يحقق من خلال:

- تنمية المجموعات و إتاحتها، و الاستخدام الفعلي المؤثر لهذه المجموعات
- البحث المتواصل عن المعلومات المفيدة و المطلوبة و المؤلفات المرغوبة
- الاستخدام الامثل و الاستغلال الأجود للمجموعات و إتاحتها
- إصدار الفهارس و البليوغرافيات الجيدة
- استعمال الطاقات البشرية و التكنولوجية في خدمة المستعملين
- تقديم الأداء الجيد لتطوير ملامح الخدمة

5. وضع الأهداف: هو رسم لمعالم الخطة و الاستراتيجيات، و المجال الذي ينبغي أن تسير فيه جميع الأعمال، و مادام التخطيط يهدف في موضوعنا إلى تحقيق الجودة، فإن أنشطة المؤسسة الوثائقية كلها تبنى على أساس هذا التحقيق و طبعاً لا يكفي الوصول فقط إلى الأهداف بأي طريقة بل يجب أن يكون التنفيذ أصلاً مبنياً على معايير و مواصفات.

7.3. صعوبات تطبيق معايير ضبط الجودة في المؤسسات الوثائقية:

تواجه المؤسسات الوثائقية، صعوبات عديدة قد تحد من تطبيق ممارسات ناجحة و فاعلة لضبط الجودة فيها، و تتعدد تلك الصعوبات ما بين صعوبات:

- 1. صعوبات إدارية:** عدم وجود مصلحة للإحصاء و الجودة، اتباع أساليب الإدارة التقليدية التي تتسم بالسلطة و الجمود، عدم تفهم الإدارة العليا لدور المؤسسة الوثائقية و خدماتها، نقص الوعي بأهمية تحسين العمل لدى الإدارة، و عدم وجود الرغبة لديها في تطوير العمل.
- 2. صعوبات لغوية:** معظم المعايير و الأدلة الإرشادية تصدر بلغات أخرى غير العربية، و بالتالي تتطلب الترجمة، و ربما قد لا تتناسب مع طبيعة و بيئة المؤسسات الوثائقية العربية بسبب اختلاف الثقافات.
- 3. صعوبات متعلقة بالعاملين:** نقص الخبرات و الكفاءات و المهارات لدى العاملين في كيفية تطبيق المعايير و تنفيذها، عدم وجود توصيف دقيق لوظائفهم في مجال الخدمات، عدم شعور العاملين بأهمية دورهم، عدم وجود نظام الحوافز، غياب روح الفريق بين العاملين.
- 4. صعوبات تقنية:** ارتفاع تكلفة الأجهزة و المعدات، و عدم تكامل البنية التحتية المناسبة، المشاكل المرتبطة بإدخال تقنية المعلومات الجديدة.

هـام

أسئلة الأعمال الموجهة:

1. عرف مؤشرات الأداء؟

2. أهمية مؤشرات الأداء و لماذا تقوم المكتبات بقياس أدائها؟

3. الفرق بين المؤشرات و المعايير؟ ما هو الفرق بين الكفاءة (Efficiency) و الفعالية (Effective)؟

4. ما هي المعايير و مواصفات الأداء و المؤشرات التي تغطي مجال المكتبات و المعلومات؟

ملاحظة: كل طالب يقوم بالإجابة على هذه الأسئلة، و سيكون هذا العمل بمثابة بحث شخصي يقوم به الطالب للحصول على علامة الأعمال الموجهة.