

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

قسم التاريخ

جبة علم المكتبات



كلية الآداب والحضارة الإسلامية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

الجودة في المؤسسات الوثائقية

موجهة لفائدة طلبة السنة الثانية ماستر إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

| من إعداد الأستاذة | | |
|--------------------------|---------|---------------|
| البريد الإلكتروني | الرتبة | الإسم واللقب |
| bencharef.adra@gmail.com | أ.محاضر | عذراء بن شارف |

السنة الجامعية 2021/2020

| الموضوع | رقم الصفحة |
|--|------------|
| قائمة المحتويات | 01 |
| بطاقة تعريفية بالمادة | 04 |
| الأهداف العامة للمادة التعليمية | 05 |
| مقدمة عامة | 06 |
| الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة | 19_9 |
| تمهيد | 9 |
| 1-1 الجودة : مدخل مفاهيمي | 10 |
| 1-1-1 المعنى اللغوي للجودة | 10 |
| 2-1-1 الجودة اصطلاحاً | 11 |
| 3-1-1 مداخل تعريف الجودة | 14 |
| 2-1 أهمية الجودة وفوائدها | 15 |
| 1-2-1 أهمية الجودة | 15 |
| 2-2-1 فوائد الجودة | 18 |
| خلاصة | 19 |
| الفصل الثاني : الجودة النشأة والتطور التاريخي | 32_20 |
| تمهيد | 20 |
| 1-2 مراحل اهتمام الإنسان بالجودة عبر العصور | 20 |
| 1-1-2 مظاهر الاهتمام بالجودة في الحضارات القديمة | 21 |
| 2-1-2 الجودة في الحضارة الإسلامية | 21 |
| 3-1-2 تطور فكر وممارسات الجودة في العصر الحديث | 23 |
| 2-2 رواد الجودة وإسهاماتهم في تطور فكرها | 29 |
| 1-2-2 إسهامات ولتر شيورت (Walter A. Shewhart) | 30 |
| 2-2-2 إسهامات إدوارد ديمينغ (W. Edwards Deming) | 30 |
| 3-2-2 إسهامات جوزيف جوران (Joseph M. Juran) | 31 |
| خلاصة | 32 |
| الفصل الثالث : إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة | 57_33 |
| تمهيد | 33 |
| 1-3 ماهية إدارة الجودة وأنشطتها | 33 |
| 1-1-3 ما المقصود بإدارة الجودة ؟ | 33 |
| 2-1-3 الأنشطة الأساسية لإدارة الجودة | 35 |
| 2-3 نظام إدارة الجودة ومبادئها | 36 |
| 1-2-3 نظام إدارة الجودة | 37 |
| 2-2-3 مبادئ إدارة الجودة | 41 |
| 3_3 أساسيات إدارة الجودة الشاملة | 46 |
| 1-3-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة | 46 |
| 2-3-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 48 |
| 3-3-3 إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم ذات العلاقة | 54 |

| | |
|--------|---|
| 57 | خلاصة |
| 71-58 | الفصل الرابع : إدارة الجودة في مؤسسات الخدماتية |
| 58 | تمهيد |
| 58 | 1-4 مفاهيم أساسية حول الخدمات |
| 59 | 1-1-4 مفهوم الخدمة |
| 60 | 2-1-4 خصائص الخدمة |
| 62 | 2-4 جودة الخدمة مفهومها وأهميتها |
| 62 | 1-2-4 تعريف جودة الخدمة |
| 63 | 2-2-4 أهمية جودة الخدمة |
| 64 | 3-4 تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها |
| 65 | 1-3-4 أبعاد جودة الخدمة |
| 66 | 2-3-4 نماذج قياس جودة الخدمة |
| 71 | خلاصة |
| 86-72 | الفصل الخامس: الإطار العام لمفهوم الجودة في المؤسسات الوثائقية |
| 72 | تمهيد |
| 72 | 1-5 الجودة في المؤسسات الوثائقية : مفاهيم أساسية |
| 73 | 1-1-5 مفهوم الجودة في المؤسسات الوثائقية |
| 73 | 2-1-5 أنواع الجودة في المكتبات |
| 74 | 2-5 التوجه نحو منهج الجودة في المؤسسات الوثائقية |
| 75 | 1-2-5 أسباب لجوء المؤسسات الوثائقية إلى تبني منهج الجودة |
| 76 | 2-2-5 مراحل تطبيق منهج الجودة في المؤسسات الوثائقية |
| 78 | 3-2-5 فوائد الجودة في المؤسسات الوثائقية |
| 79 | 3-5 إدارة الجودة الشاملة في المكتبات |
| 80 | 1-3-5 مبررات وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات |
| 81 | 2-3-5 متطلبات وعوائق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات |
| 84 | 3-3-5 مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات |
| 86 | خلاصة |
| 107-87 | الفصل السادس : جودة استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات |
| 87 | تمهيد |
| 87 | 1-6 تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات |
| 88 | 1-1-6 تاريخ تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات |
| 89 | 2-1-6 تكنولوجيا المعلومات الأكثر استخداما بالمكتبات |
| 91 | 2-6 استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات : المجالات المزايا والمتطلبات |
| 91 | 1-2-6 مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات |
| 94 | 2-2-6 مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات |
| 95 | 3-2-6 متطلبات تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات |
| 97 | 3-6 جودة استخدام و توظيف تكنولوجيا المعلومات في المكتبات |
| 98 | 1-3-6 مؤشرات قياس أداء تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات |

| | |
|-----|--|
| 104 | 2-3-6 جودة الخدمات الإلكترونية بالمكتبات وأدوات قياسها |
| 107 | خلاصة |
| 108 | الفصل السابع استراتيجيات التكوين التوظيف بالمكتبات و تحقيق الجودة |
| 108 | تمهيد |
| 109 | 1-7 المورد البشري وإدارة الجودة بالمؤسسات الوثائقية |
| 109 | 1-1-7 العناصر البشرية اللازمة لإدارة الجودة |
| 109 | 2-1-7 دور المورد البشري في إدارة الجودة بالمؤسسات الوثائقية |
| 110 | 2-7 الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات |
| 111 | 1-2-7 التوظيف |
| 112 | 2-2-7 تكوين العاملين (التدريب) |
| 114 | 3-7 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة |
| 115 | 1-3-7 طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة |
| 117 | 2-3-7 دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 118 | 3-3-7 التغييرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة |
| 120 | خلاصة |
| 121 | الخاتمة |
| 122 | قائمة المراجع |

بطاقة تعريفية بالمادة التعليمية

| | |
|-------------------------------------|---------------|
| إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات. | عنوان الماستر |
| الثالث | السداسي |
| أساسية | اسم الوحدة |
| الجودة في المؤسسات الوثائقية | اسم المادة |
| 5 | الرصيد |
| 2 | المعامل: |

أهداف التعليم

- تكوين الطالب في التوجهات الإدارية والتنظيمية الجديدة .
- إبراز دور الجودة في تطوير أداء المؤسسات الوثائقية وخدماتها .
- تحديد دور التطورات المناهج والأساليب الإدارية الحديثة
- ومجالات تطبيقاتها بالمؤسسات الوثائقية

المعارف المسبقة المطلوبة

- تسويق أنظمة المعلومات
- تقييم أنظمة المعلومات

التقييم

العمل الشخصي لكل طالب يتمثل في متابعة تطبيق أسس الجودة على الخدمات في أنظمة المعلومات والمكتبات من خلال التمارين الموجهة على هكذا نشاط.

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان....إلخ

الأهداف العامة للمادة التعليمية .

بعد انتهاء الطالب من هذه المادة التعليمية الأساسية سيكون الطالب قادرا على :

- _ استيعاب مفاهيم الجودة وتحديد مراحل تطورها .
- _ استيعاب أساسيات إدارة الجودة، وأنظمة الجودة وإدارة الجودة الشاملة التمييز بينها.
- _ تحديد الإطار العام لإدارة الجودة في المؤسسات الخدمائية عموما وفي المكتبات على وجه التحديد.
- _ الإسهام في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية بما يزيد من فاعلية وكفاءة أدائها.
- _ اكتساب مهارات متنوعة تمكنه من تحليل وتقييم واقع الجودة في المؤسسات الوثائقية وتحديد متطلباتها وعوائقها ووضع استراتيجيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
- _ إدراك العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتحقيق الجودة في المنظمات.

لأجل تحقيق ذلك اعتمادنا في اعداد هذه المطبوعة على المنهج المتبع في تأليف مطبوعات التدريس بالجامعة ، ملتزمين بمحتويات المادة كما جاء في مقرر التكوين للتخصص .

و تماشيا مع المبادئ الكبرى لنظام التكوين الجامعي (LMD) المعمول به في الجامعات الجزائرية ، خاصة المتعلقة بترقية التحصيل المعرفي ، وجعل الطالب منتج المعرفة ومحور العملية التعليمية حاولنا تبسيط محتوى المقرر للطالب ، و تدعيمه بأسئلة تمهيدية وقائمة لأهم المراجع المعتمد عليها ، مما يساعد على استثارته وحثه على البحث والتفكير والتحليل وصولا إلى مستوى عالي من استيعاب لمحتويات المادة الدراسية وإحاطة أوسع بجوانب الموضوع المختلفة.

مقدمة عامة

لقد حظيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الأخيرة بأهمية كبيرة على سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات و التخصصات، فلا يختلف إثنان على أننا نحتاجها في بيوتنا ومدارسنا وجامعاتنا وكافة مناحي حياتنا .

و لقد أدركت العديد من المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها أهمية الجودة وضرورة تواجدها و تطبيقها في مختلف أعمالها و نشاطاتها ، فلم تعد الجودة خاصية يحب توفرها في السلع التي توفرها الشركات و المؤسسات الكبيرة فحسب، بل على العكس من ذلك أضحت عنوانا للكثير من الخدمات التي تقدمها الإدارات و الهيئات و الجهات عامة كانت أو خاصة و أصبح التنافس في تقديم أرقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه الكثير من المنظمات الخدمية و على رأسها المؤسسات الوثائقية .

و تجدر الإشارة إلى أن قضية الجودة لم تكن مغيبة عن أهداف المؤسسات الوثائقية ومهامها منذ بداية ظهورها ، فمجرد الحرص على القيام بالوظائف الفنية المباشرة وغير المباشرة على أحسن وجه لإرضاء المستفيد ، و الالتزام بالموصفات والمعايير في أداء المهام ما هي إلا ممارسات للجودة فيها لكن بصورة ضمنية وفي حدود ضيقة.

ومع تغير النظرة المجتمعية نحوها و تحولها من مجرد مخازن للكتب إلى كيانات اجتماعية وثقافية ، حازت المؤسسات الوثائقية موقعا هاما لها بين مؤسسات الخدمات ما جعلها في حاجة ماسة إلى إدارة علمية واعية تساعدها على الاطلاع بمهامها؛ ومع ذلك لم يكن الاهتمام بالجودة أحد أهدافها المعلنة فقد كان شغلها الشاغل تمكين مستخدميها من استرجاع المعلومات المطلوبة والوصول إليها بكفاءة وفي الوقت المناسب .

هذا الوضع بدأ بالتغير شيئا فشيئا بظهور العصر المعلوماتي في منتصف القرن العشرين ، ليتغير كليا في القرن الواحد العشرين مع دخول العالم عصر المعرفة فبعدها صار إنتاج المعرفة وتوزيعها و الاستفادة منها هو المعيار الفاصل بين المجتمعات المتخلفة والمتقدمة.

و تزايدت خلاله التحديات والضغوطات الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسات الوثائقية ، لا لشيء إلا لدورها الريادي في تطور وتقدم المجتمعات وقيادتها نحو مجتمع المعرفة . وأمام هذه الأدوار الجديدة و التحديات والضغوطات المتعددة وغير المسبوقة تيقن القائمون على المؤسسات الوثائقية بأن الجودة لم تعد خيارا يمكن الأخذ به أو تتركه بل صارت ضرورة ملحة لأنها المعيار الأساسي لنجاحها و ضمان بقائها و استمرارها.

ولذلك تصدر موضوع الجودة وإدارتها اهتمامات الباحثين والممارسين على حد سواء _ في مجال علم المكتبات و قد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع من جوانبه المختلفة، وعلى المستوى الميداني تتوج ذلك بتحول المؤسسات الوثائقية في العديد من دول المتطورة _ في مقابل المحاولات التي لازالت قائمة في الدول العربية _ نحو تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة . وليس ذلك من باب التقليد لإعتباره من أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة وأكثرها رواجاً وشيوعاً، بل لأنه يقوم على مجموعة من الأفكار المبادئ التي تتمحور حول الجودة والتي يمكن لأي منظمة الأخذ بها.

و فضلا عن ذلك تبث ميدانيا بأن المنظمات التي تطبيق منهج إدارة الجودة وتتبنى مبادراته وبرامجها من شأنها تحسين ظروف العمل بها ، ما يمكن المؤسسات الوثائقية من مواجهة الضغوط والمشاكل الداخلية وتخفيض تكاليفها التشغيلية ، وما تقدم سيساعدها على مواجهة مشاكلها المالية وبشكل خاص نقص التمويل ، كما سيتسنى لها زيادة إنتاجية عملها في مقابل كفاءة وفاعلية أدائها على المستوى الفردي و المنظمي ، وهذا ما يمكنها من تقديم خدمات متعددة و بمستوى عالي من الجودة تتوافق مع توقعات المستفيدين واحتياجاتهم.

وكل ما سبق لن يجعل المؤسسات الوثائقية قادرة على مجابهة تحديات البيئة الخارجية ولا على البقاء والاستمرار فحسب، بل و سيضمن لها التميز و الريادة أيضا ، والأهم من كل ذلك أنه يمكنها من إرضاء مستخدميها _ سبب وجودها _ و المحافظة على ولائهم لها.

وحرصا منا على إحاطة طالب -السنة الثانية ماستر إدارة المؤسسات الوثائقية بقسم التاريخ لجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية – بالتطورات التي عرفتها المناهج والأساليب الإدارية الحديثة ومجالات تطبيقاتها بالمؤسسات الوثائقية ، قمنا بإنجاز هذه

المطبوعة التي حاولنا من خلال ما تضمنته من محاضرات إبراز دور إدارة الجودة في تطوير أداء المؤسسات الوثائقية وخدماتها.

وقد قسمنا إلى سبعة فصول تضمن كل فصل محاضرة احتوت كل واحدة منها على مجموعة من العناوين الفرعية حيث تم التطرق في:

الفصل الأول إلى الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة ، والذي حاولنا من خلاله تحديد ماهية الجودة أهميتها وأهدافها ، بينما سافرنا في رحلة عبر الزمن للتعرف على مراحل نشأة و تطور مفهوم الجودة في **الفصل الثاني** ، وتم التطرق في **الفصل الثالث** إلى مبادئ إدارة الجودة مبرزين علاقتها بنظام إدارة الجودة وبإدارة الجودة الشاملة الفلسفة الادارية الاكثر شيوعا وتطبيقا في عصرنا هذا ، وقد خصصنا **الفصل الرابع** للحديث عن إدارة الجودة في المؤسسات الخدمائية عموما، ولنتعمق أكثر في هذا الموضوع وتماشيا مع تخصصنا ارتأينا أن نتحدث في **الفصل الخامس** على الإطار العام للجودة في المؤسسات الوثائقية ، لأنه لا تقدم بدون تكنولوجيا محور موضوع **الفصل السادس** حول جودة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات ، و أما آخر فصل فكان **الفصل السابع** الذي تناولنا فيه أهم موارد المنظمة التي تتأثر بتطبيق المنظمات لفلسفة إدارة الجودة _ الموارد البشرية _ لذلك حمل عنوان استراتيجية التكوين والتوظيف والجودة.

وختمنا مطبوعتنا هذه بخاتمة تلخص كل ما ورد بها ، ولمعرفة عميقة بكل تفاصيل هذا الموضوع زودناك عزيزي الطالب بقائمة ببليوغرافيا تضمنت أهم المراجع المعتمد عليها في هذا العمل، لنتمكن من توسيع آفاقك الفكرية وتعمق في جوانب لم نتمكن من تناولها .

الفصل الأول : الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة

تمهيد :

أدى التقدم المستمر و التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة التي شهدتها البشرية في مختلف المجالات الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية (الانفجار المعرفي ثورة المعلومات

وتكنولوجيا الإتصالات) خاصة في مطلع القرن العشرين إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة وتحديات كثيرة لم تكن تعرفها من قبل كاشتداد كالعولمة ... ، ولكن أهم تلك التحديات كان اشتداد المنافسة فعلى الرغم من تباين آثار هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها غالبا ما شكلت تهديدا حقيقيا لوجود أكثرها وهاجس لزوال حتى أكبرها حجما ومكانة في السوق ، فالبقاء في عصرنا هذا لم يعد للأقوى ، بل للأفضل والأحسن والأكثر تميزا .

و لأن التطورات التي تحدثنا عنها سابقا أمتد أثرها حتى على الأفراد فالأحسن في نظر المستهلك اليوم لم يعد بالضرورة هو الأقل سعرا و لا الأسرع صنعا و لا من يوفر خدمات لتصحيح العيوب الظاهرة على المنتجات بعد تصنيعها ، فمفهوم الجودة لم يعد واحد لدا الجميع فلكل منا زاويته التي يرى بها الجودة و قناعتنا بالأفضل لا تختلف بحسب طبيعة علاقتنا بالمنتج (منتج أو مستهلك) فحسب بل و بين المستهلكين أنفسهم .

فتعالوا نستعرض من وجهة نظر كل واحد منكم كيف يحكم على منتج ما _ ولنفترض هاتف نقال مثلا _ ماهي الخصائص التي تجعلك تقبل على شرائه أو على الأقل ماذا يتوفر به من خصائص حتى تقول عنه أنه جيد وماذا يسقط عنه الحكم ويجعله غير ذلك ؟ .

فالأكيد أن لكل واحد منكم وجهة نظر مختلف عن الآخر فيما يتعلق بمفهومه للجودة هذا الاختلاف موجود كذلك بالنسبة للمنتجين على الرغم من أن أهدافهم ومساعيهم واحدة تتمحور حول توفير الوقت والإمكانات المادية وزيادة ربحيتها و جذب مستهلكين أكثر و تعزيز مركزها التنافسي وفي نفس الوقت تصنيع منتجات خالية من العيوب وبشكل أرخص وأسرع و من جهة أخرى تلبية رغبات عملائهم و تحقق رضاهم .

وليتسنى لنا مقارنة وجهات النظر المختلفة حول الجودة ارتأينا أن تكون انطلاقتنا عبر تحديد معناها لغة و اصطلاحا :

1-1 الجودة : مدخل مفاهيمي:

1-1-1 المعنى اللغوي للجودة :

تعتبر الدلالة اللغوية للمصطلحات أقصر طريق لتحديد معناها ولهذا غالبا ما نلجأ إلى القواميس المعجم اللغوية للإزال غموض بعض المفاهيم خاصة تلك التي يثار حولها الجدل وهذا ما ينطبق على مفهوم الجودة التي وردت في

■ **معجم لسان العرب** على أن مصدرها الفعل جَادَ يَجُودُ و جَادَ الشيءُ أي صَارَ جَيِّدًا والجَيِّدُ نَقِيضُ الرَّدِيِّ وقد جَادَ وَأَجَادَ أَتَى بِالْجَيِّدِ مِنَ الْقَوْلِ أَوْ الْفِعْلِ¹

والجودة حسب الفيرزو أبادي تعني سلامة التكوين وإتقان الصنعة وجاد وأجاد "أتى بالجيد"² و تجدر الإشارة إلى أن الجودة وردت في القرآن الكريم والأحاديث النبوية بمعاني كثيرة منها الإتقان التسديد والسداد والإكمال وكذلك الإحسان الذي يعد مرتبة ثالثة في مراتب الدين بعد الإسلام والإيمان ولقد حث الله عباده المسلمين على الإحسان في قولهم وعلمهم لقوله

تعالى " أحسنوا إن الله يحب المحسنين"³ وفي السياق نفسه يأتي تأكيد رسول

الله صلى الله عليه وسلم على ذلك في الحديث " إن الله كتب الإحسان على كل شيء "

■ **أما في اللغات الأجنبية** فتعود كلمتا (Quality) الإنجليزية و (Qualité) الفرنسية للكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص ، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة

1 ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين . لسان العرب . ج.4. الكويت : دار النوادر ، 2010، ص.110.
2 الفيروز أبادي، محمد . القاموس المحيط . بيروت : مؤسسة رسالة للطباعة والنشر ، 1994، ص.1215
3 القرآن الكريم، سورة البقرة ، الآية 195

وكانت تعني قديما الدقة والإتقان¹. وبهذا يبدو أن الكلمة في أصلها تشير إلى مسألة الوصف وليس إلى إصدار حكما قيميا .

■ و عرف قاموس أكسفورد **Oxford** الجودة على أنها درجة التميز والأفضلية²
■ وأما قاموس (**Le Petit Robert**) فعرفها على أنها ما يجعل الشيء مفضلا إلى حد ما كما يعرفها بانها الدرجة العليا إلى حد ما في سلم القيم العملية .³
على الرغم من أننا حاولنا من خلال التعاريف السابقة إزالة غموض هذا المصطلح إلا أن إدراك معناه الحقيقي باعتباره مدخل إداري طبق بداية في منظمات الأعمال ثم شاع استخدامه في عديد القطاعات يحتاج منا إلى البحث عن :

1-1-2 الجودة اصطلاحا :

على غرار الكثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية لا يوجد تعريف واحد دقيق ومتفق عليه لمفهوم الجودة حتى بين روادها الأوائل ، وفيما يأتي نورد بعض التعاريف التي أوردها مختصون عالميون في الجودة ، وذلك حسب التطورات التي مر بها المفهوم:

■ (**W.E Deming**) لم يحدد **ديمينغ** في كتابه "**Out Of The Crisis**" الجودة في عبارة واحدة فهو يعتقد بأن جودة أي منتج أو خدمة لا يمكن أن يحددها إلا العميل ، فهي مصطلح نسبي سيتغير معناه حسب احتياجات العميل ولهذا فقد عبر عنها بدرجة التمييز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك⁴.

■ أما **جوران (J M. Juran)** فقد عرفها بأنها "الملائمة للغرض أو للاستعمال"⁵
■ وهي بالنسبة ل**كروسبي (Ph B . Crosby)** صاحب كتاب **Quality is Free** : المطابقة للمواصفات ، ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم⁶.

■ في حين يؤكد **إيشيكافا (K.Ishikawa)** في كتابه TQM لسنة 1984 على أنها " القدرة على إشباع العميل "⁷

■ أما **G .Taguch** فقد عرف الجودة من خلال تحديد الخسائر الناتجة عن عدم توفرها ، فهو يرى بأنها : "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه " ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج.⁸

¹ الدرادكة ، مأمون الشيلي، طارق . *الجودة في المنظمات الحديثة* . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2002.ص 15

² HUTCHINS , D. Quality is Every Body's Business. *Management Decision* , 1986, Vol. 24, N°.1, P3
[On_line] Available at <https://doi.org/10.1108/eb001392> (accessed 4/05/2020)

³ الحبيب ، بلية . *إدارة الجودة الشاملة : المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق* . القاهرة : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، 2019.ص 9

⁴ DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.p169

⁵ JURAN, Joseph. M. *Management of Quality*. 4th ed .N. Y. McGraw: Hill- Book Company, 1985. P2

• Voir aussi : JURAN, Joseph.M. *Gestion de la Qualité*, 3^{ème} tirage. Paris :AFNOR , 1983. p 15

• CROSBY, Philip. b. *Quality is free*. New York: McGraw-Hill, 1979.

⁶ BUSSNAULT, Chantal. PRETET, Martine. *Organisation et Gestion de L'entreprise*. Paris: Vuibert, 1991. P.7

⁷ DETRIE ,Philippe. *Conduire une démarche Qualité* . 4 ème. éd. Paris :Editions d'organisation, P. 20

⁸ العزاوي ، محمد عبد الوهاب . *إدارة الجودة الشاملة* . عمان :دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2005.ص 15.

■ **ومن جانبه فايجنبوم (a.v. feigenbaum)** يعتبرها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون¹

تعكس التعريفات السابقة الاهتمام الكبير الذي أولي للجودة و الذي أدى إلى تطور مفهومها بشكل لا يمكن معه تقديم تعريف مشترك متفق عليه خاصة وأن البناء الفكري لهذا المدخل الإداري لم يأتي دفعة واحدة ، بل جاء على مراحل إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم ما جعلها حافلة بالمدخل والمنظورات التي تتعامل مع مفهومها من جوانب مختلفة ، تعبر عن ثراء المفهوم كما تعبر عن عظم جهود الرعييل الأول لفكر الجودة أو من سار على خطاهم وبشكل خاص المفكرين العرب فعلى الرغم من أنهم لم يكونوا من الرواد الأوائل لهذا المدخل الإداري و اهتمامهم بها جاء متأخرا نوعا ما ، إلا أن الكثير من المهتمين بهذا الموضوع حاولوا تقديم تعاريف لها ونذكر منهم :

■ **السلمي الذي يرى بأنها:** "تعني مجموعة من الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات"².

■ **أما عقيلي** فعرفها على أنها "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"³.

نلاحظ أن التعريفين السابقين لهما نقطة اتفاق تتعلق بربط الجودة بإشباع حاجات ورغبات العملاء وبينما أكتفى الأول بذلك حرص التعريف الثاني على ضرورة استيفاء المنتج أو الخدمة لمواصفات معدة مسبقا ليحقق التميز. وبالإضافة إلى ما تقدم ظهرت العديد من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية المهتمة بالجودة والتي من جهتها حاولت وضع تعاريف لها ومنها :

■ **المنظمة العالمية للتقييس ISO** التي أوردت للجودة تعريفيين:⁴

التعريف الأول ورد في المواصفة القياسية العالمية (**ISO 8402**) الصادرة عام **1994** التي عرفت الجودة بأنها" مجموع الصفات لكيان معين التي تكسبه القدرة على إشباع الحاجات الظاهرة والمحتملة".

التعريف الثاني: حملته المواصفة القياسية (**ISO 9000_2000**) والتي قدمت بها تعريف ثاني للجودة على أنها قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية الأصلية على إشباع المتطلبات.

■ **المنظمة الفرنسية للتقييس** أوردت هي الأخرى تعريفيين للجودة وهما:⁵

التعريف الأول : حسب المواصفة الفرنسية (**NFX 50 109**) الصادرة في جويلية **1984** "الجودة هي قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين لها"

¹ المرجع نفسه ص15

² السلمي ، علي . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995. ص.ص 17_18

³ عقيلي ، عمر وصفي. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001. ص17

⁴ Voir :ISO 8402:1994 Management de la qualité et assurance de la qualité — Vocabulaire

ISO 9000:2000 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire. [en ligne] Available at: <<https://www.commentcamarche.net/contents/1008-qualite-et-management-par-la-qualite>>

(accessed 4/05/2020)

⁵ AFNOR. *Gérer et assurer le Qualité*. Paris:Receuil de normes Française, 1989. p . 70

أما التعريف الثاني فورد في المواصفة الفرنسية (NFX 50 120) الصادرة في 1987 "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على إشباع الاحتياجات الظاهرة والمحتملة."

■ **تعريف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI:** "الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة."

■ **تعريف المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO:** "الجودة هي الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع".¹

■ **تعريف المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة EOQC:** "الجودة هي مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم".²

أن تعاريف الجودة الصادرة عن مختلف المنظمات المهتمة بالجودة جاءت في مجملها متشابهة إلى حد التطابق أحيانا ، حيث حاولت التوفيق بين وجهة النظر الداخلية للمنظمة (التي تركز على ضرورة تصميم وتحقيق منتج أو خدمة مطابقة للمواصفات) ، ووجهة النظر الخارجية (خارج المنظمة /العميل) الممثلة في تلبية رغبات العميل، وتكون حوصلة ذلك تحقيق الجودة من خلال خصائص المنتج أو الخدمة.

وعلى العموم يمكننا القول أن التباين و الاختلاف في تعاريف الجودة المقدمة سواء من قبل العلماء أو منظمات قد ساهم في إثراء أدبيات الفكر الإداري المتعلق بها ، و يعزى هذا التعدد كما بينا سابقا إلى اختلاف المرجعية الفكرية والثقافية الفلسفية لأصحابها فضلا عن كونه مفهوم متعدد الجوانب يختلف معناه من قطاع نشاط إلى الآخر وحتى نوع المنتج سلعة أو الخدمة ، وكذلك حسب السياق الاجتماعي والتاريخي التي وردت فيه .

للتمييز بين المفاهيم التي قد تأخذها الجودة حاول بعض المختصين تصيفها إلى مجموعات، أو مداخل على النحو التالي :

3-1-1 مداخل تعريف الجودة :

حاول قارفن (David Garvin) في كتابه الشهير (Management Quality) حصر الرؤى المختلفة للجودة في خمسة مداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف العلماء والباحثين المتخصصين في الجودة و هي:³

■ **مدخل التفوق:** ويطلق عليه أيضا المطلق وغير المحدد وذلك لان الجودة وفق أصحابه لا يمكن تعريفها بشكل دقيق لكن يمكن التعرف عليها من خلال التجربة ، ولذلك فهي لن تحظ بنفس المعنى لدى الجميع ما يصعب كثير تعريفها.

■ **مدخل مبني المنتج:** بموجب هذا المدخل ينظر إلى الجودة على أنها مجموعة من صفات وخصائص المنتج (الخدمة) التي يمكن قياسها وتحديدها ودراسة الاختلافات والتغيرات الموجودة فيها .

■ **مدخل مبني على المستخدم :** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام وفق المواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغباته .

■ **مدخل يعتمد على التصنيع:** تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة.

¹ عبد المحسن، توفيق محمد. تخطيط و مراقبة جودة المنتجات. القاهرة : دار النهضة العربية، 1995.ص 13

²European Organization For Quality Control EOQC ,May 1985.Vol. XXX VIII ,No.2, p. 2

³ المحياوي ،قاسم نايف علوان . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000 . عمان :دار الثقافة ،2009.ص21-22

■ **مدخل يعتمد على القيمة** : يركز هذا المدخل على التكاليف والأسعار فجودة المنتج هي التي توفر أداءً بسعر مقبول أو مطابقة بتكلفة مقبولة .

وفي الأخير نلفت الانتباه إلى أن الجودة القائمة على المستعمل "إرضاء متطلبات العميل" تمثل التعاريف التي تحقق اتفاقاً كبيراً .

ومن جهته يؤكد جوران في كتابه (**Juran's Quality Handbook**) على أنه من الحكمة تركيز المنظمة على تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم ، فلا يمكن للمنظمة أن تبني إدارتها للجودة على تعاريفها مختلفة الأوجه ، فذلك قد يؤدي إلى نتائج عكسية .

و يقول جوران (**Juran**) إن من بين مختلف التعاريف المطروحة لمفهوم الجودة فإن هناك تعريفين لهما أهمية خاصة لإدارة الجودة ويتعلق الأمر بكونها تعني:

ـ "مجموع الخواص والسمات في المنتج التي تفي بمتطلبات المستهلك وبالتالي تؤدي إلى رضاه في هذا الإنتاج تكون الجودة موجهة نحو العائدات بحيث أن رضا المستهلك والزيون عن جودة المنتج تؤدي إلى عائدات ربحية للمنظمة .

ـ وكذلك أنها تعني التحرر من العيوب والأخطاء في المنتج أو الخدمة ويعني هذا التخلص من العيوب و الأخطاء التي تؤدي إلى إعادة العمل أخطاء في العمليات التي تتسبب ارتفاع شكاوي المستهلكين واستيائهم وعدم رضاهم " ¹ .

ومن خلال ما تقدم نخلص إلى أن الجودة لا تعني الكمال و هي ليست صعبة المنال يكفي فقط أن نتجاوز مفاهيمها التقليدية التي تحصرها في المطابقة للمواصفات و تصحيح عيوب المنتجات إلى إدراك حقيقة معانيها المتعددة .

فهي و إن كانت تعني : * التميز والتفوق * المطابقة للمواصفات و الوفاء بالمتطلبات والخصائص * الملاءمة والقابلية للإستخدام . * إنعدام العيوب وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة .
فإن كل ذلك مرهون :

* **بمنظور العميل وتحقيقاً لإحتياجاته و توقعاته و لإرضائه وإسعاده و ضمان ولأنه**
فالجودة إذن : هي قدرة المنظمة _ المؤسسة الوثائقية _ على تلبية حاجات العميل و إشباع متطلباته و رغباته (الظاهرة أو الضمنية) وتجاوز توقعاته الحالية والمستقبلية .
1-2-1 أهمية الجودة في المؤسسة وفوائدها:

بعدما تعرفنا على المعنى الحديث للجودة و ضحطنا كل الأفكار التقليدية حولها يتضح لنا بما لا يدعو للشك أن الجودة مهمة ولكن ما الأسباب التي جعلتها كذلك ثم هل هي مهمة للمنظمات أم للعملاء ؟ وهل لها ذات الأهمية للمنظمات على اختلاف أنواعها ؟ و ماهي جوانب الإفادة منها ؟

1-2-1 أهمية الجودة
أي منشأة لا تطبق إدارة الجودة حسب إيشيكاو لن تتمكن من الاستمرار فترة طويلة². فالجودة أصبحت من المرتكزات الرئيسية لنجاح المنظمات على اختلاف نشاطاتها وتتجلى ضرورة اهتمام المنظمات بالجودة والسعي نحو تطبيقها في عدة عوامل وأسباب نذكر منها:
ـ **الضرورة المالية**: إن إنتاج منتجات ذات جودة عالية أرخص من إنتاج منتجات ذات جودة رديئة وعمل الشيء بالشكل الصحيح وبالجودة العالية من أول مرة يوفر الكثير من

¹ عيشوني ، محمد أحمد . ضبط الجودة : التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية . ط2. الرياض : دار الأوصحاب للنشر والتوزيع ، 2014. ص 13

² حامد ، الحكيم مصطفى . إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأهمية والتطور التاريخي . المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية . مجلة دراسات مصرفية ومالية ، يناير 2003. ع 7. الخرطوم . ص 61

العمل المهدور ، فالعيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب وتكاليف أجور العمال ... إلخ فأخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح وعدم القدرة على المنافسة .

الضرورة التجارية وتصاعد حدة المنافسة: تمثل المنافسة الدولية الحادة ومحاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة للاهتمام بالجودة ، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة ومخرجها الوحيد تبني الجودة التي تمكنها من تحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية . أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر ، فعند سعر بيع مماثل يجب رفع الجودة لتحقيق أفضل إرضاء للزبون، وعند مستوى جودة مماثلة يجب خفض سعر البيع من حيث تخفيض تكاليف اللاجودة، عقلنة أساليب العمل و إجراءات التصنيع و تبسيط تصميم المنتج .

الضرورة التقنية: إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات جد متطورة، و تحسينها يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب و إجراءات المراقبة.¹

ضرورة إرضاء العملاء : يعتبر كسب رضا العملاء من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها ، لكن تعقد حاجات ورغبات المستهلكين وصعوبة إرضائهم ، وزيادة شكاويهم وعزوفهم عن شراء المنتجات رديئة الجودة نتيجة لزيادة مستوى وعيهم وثقافتهم بموضوع الجودة (ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن الزبائن وحمايتهم وإرشادهم إلى السلع الأكثر جودة وأمانا) ، جعل ضرورة إرضاءهم من أكثر الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى الاهتمام بالجودة.

وبالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكننا القول بأن أهمية الجودة تظهر من حجم المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة من جراء عدم اهتمامها بتحقيق الجودة ونذكر منها:²

زيادة شكاوى الزبائن و المستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم

تأثر سمعة المؤسسة في السوق.

تراجع حجم الطلب على منتجاتها .

زيادة التكاليف الناتجة عن عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها .

تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

وكل ما تقدم جعل للجودة أهمية استراتيجية كبيرة للمنظمات و التي تظهر من خلال النقاط التالية:³

تحسين سمعة المنظمة : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ويتضح ذلك من خلال الولاء الذي يكتنه المستهلكين لبعض المؤسسة ،"فعدم

¹ محمد عبد الله المحمود، سرين ، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة أعمال. الأردن: جامعة اليرموك، 2004 ص18_19

² سيد ،مصطفى أحمد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000. مصر :مطابع الدار الهندسية، ، 1998. ص 77-79.

³ الدراركة ، مأمون. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006. ص 62

تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة وتخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية و العالمية، وعدم رضا زبائنها على مستوى منتجاتها.¹

المسؤولية القانونية للجودة : كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

المنافسة العالمية : في سوق دولي تنافس تمكن الجودة المنظمة من الدخول إلى الأسواق العالمية ومنافسة منتجاتها لمنتجات كبرى الشركات العالمية.

حماية الزبون : قد أسهم مطلب ضرورة توفر الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبون في ظهور جمعيات مختصة للدفاع عن الزبائن وحمايتهم وإرشادهم إلى السلع أكثر جودة وأماناً.

زيادة الربحية وحصّة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.²

و إلى جانب ما تقدم تساهم الجودة أيضاً في تخفيض التكاليف ومعدل دوران العمل وتقلص الأخطاء وتقلل العيوب والفاقد ... وغيرها من الفوائد ، لكن كما هو معلوم فإن غاية المؤسسات التجارية والصناعية تحقيق الأرباح وهذا ما تكفله لها الجودة :³

فزيادة جودة الإنتاج تؤدي إلى تقليل العمل المعاد الذي سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومن ثم تخفيض كلفة المنتج وكل ما تقدم من شأنه زيادة ربحية المؤسسة.

وزيادة جودة الإنتاج تؤدي أيضاً إلى تقليل كلفة المنتج الملائم وذلك يساهم في تقليل كلفة خدمات ما بعد البيع والذي من شأنه أيضاً أن يزيد من ربحية المؤسسة .

أما تحسين أبعاد جودة المنتج فسيؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة ما يسمح بزيادة أسعار المنتج من جهة وزيادة الحصّة السوقية لمبيعات المؤسسة من جهة أخرى وكل ما تقدم سيساهم ولا شك في زيادة ربحية المؤسسة.

1-2-2 فوائدها للجودة :

أن أهم ما يبرز ويؤكد أهمية الجودة هو الفوائد العديد التي يمكن للمنظمة أن تحققها جراء تطبيقها لهذا المفهوم و التي أجملها عيشوني في أربع فوائد مهمة وهي رضا العميل ضمان الحصّة السوقية تكاليف منخفضة ، زيادة في الربحية⁴ ، لكن فوائد الجودة لا تتوقف حدودها عند ربحية المنظمة ورضا العميل بل تتعدى فوائدها ذلك وحتى أنها تمس أطراف أخرى عديدة نورد بعض منها في ما يلي :⁵

بالنسبة للعميل (المستهلك) إرضاء العملاء وإسعادهم ، توفير منتجات مأمونة وموثوق بها ، توفير منتجات متميزة بصورة مستمرة. تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة ، توفير الوقت والجهد تجنب تحمل تكاليف إضافية.

¹ البكري ، سونيا . إدارة الجودة الكلية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 366

² المحياوي ، قاسم نايف علوان . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000 . المرجع السابق . ص 33

³ المرجع نفسه . ص 33

⁴ العيشوني ، محمد أحمد . المرجع السابق . ص 17

⁵ لمزيد من المعلومات طالع

ISO. quality management principls[en ligne]Available at:

<<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>> (accessed 4/05/2020)

عايض ، عبد اللطيف مصلح محمد إدارة الجودة . اليمن :مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي ،2012.ص22

بالنسبة للموظفين : توفير بيئة ملائمة للعمل ، توفير الحوافز والأجور المجزية، رفع الروح المعنوية الاستمتاع في العمل، زيادة رضا العاملين.

بالنسبة الملاك والمستثمرين : زيادة العائد على الاستثمار، تطوير نتائج التشغيل، زيادة الإنتاجية، تزايد سعر السهم في السوق، زيادة الأرباح

بالنسبة للموردون : تحقيق شراكة طويلة الأجل مع المنظمة ، النمو، الاستقرار

بالنسبة للمجتمع : الوفاء بالمتطلبات القانونية التنظيمية ، تحسين الصحة والأمان، تقليل العائد السالب زيادة التأمين الاجتماعي ، زيادة فرص العمل

بالنسبة لإدارة المنظمة : زيادة كفاءة العملية الإدارية ، الابتكار والتحسين المستمر تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة ، انخفاض شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين ، اكتشاف قدرة العاملين وتنميتها و الاستفادة منها .

وكل ما تقدم يبين بوضوح أن من فوائد إدارة الجودة تحقيق رضا جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة وهذا سيدعم مركزها التنافسي .

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل **الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة** حاولنا من خلاله تحديد المعنى الحقيقي للجودة مستعرضين مختلف وجهات نظر المهتمين بها من خلال مداخل تعريفها المتمثلة في مدخل التفوق، المنتج ، المستخدم ، التصنيع ، القيمة ولأن تلك المداخل لم تتناول الجودة بكافة جوانبها ولأنه لا يوجد مصطلح واحد ومتفق عليه لها فقد عرفناها على أنها " قدرة المنظمة_ المؤسسة الوثائقية _ على تلبية حاجات العميل و إشباع متطلباته و رغباته(الظاهرة أو الضمنية) وتجاوز توقعاته الحالية والمستقبلية "

وذكرنا المبررات التي أدت إلى اهتمام المنظمات بها ، و أهمية الجودة وفوائدها التي يحققها كل طرف من الأطراف المتعاملة مع المنظمة التي تطبق مفاهيم الجودة ، والتي جعلتها تحتل مكانة استراتيجية مرموقة في عصرنا هذا.

فهل هذه المكانة هي وليدة هذا العصر ؟ أم أن الجودة كانت محط اهتمام الإنسان كذلك عبر العصور الغابرة ؟ ذلك ما سنتعرف عليه في درسنا القادم الذي سنتعرف فيه على نشأة الجودة وتطورها التاريخي.

الفصل الثاني : الجودة النشأة والتطور التاريخي

تمهيد:

لا شك إن المكانة الاستراتيجية التي وصلت إليها الجودة اليوم وما رافقتها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم تأتي من فراغ ولا دفعة واحد ، فقد واستلزمت فترة زمنية طويلة و كانت ولا زالت حوصلة لاجتهادات أبحاث ودراسات علمية كثيرة وعميقة على المستويين الفكري والتطبيقي من قبل العديد من العلماء و المفكرين ، الأمر الذي جعل بعض المحدثين يرجعون الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة زمنية لكن الكثير من الباحثين يدحضون هذا الافتراض ويؤكدون بأنه ليس صحيحا ، لأن الباحث في عمق الحضارة الإنسانية سيكتشف العديد من المؤشرات التي تؤكد على أن الجودة ليست وليدة اليوم بل أن جذورها موعلة في القدم .

_____ فهل أنت مع الطرح الأول أم الثاني ؟ ولماذا؟

_____ ماهي برأيك مظاهر الاهتمام بالجودة في الحضارات القديمة ؟

_____ باعتبار الحضارة الإسلامية هي النبراس الذي أنار العالم لقرابة 12 قرنا من الزمن و الأساس الذي قامت عليه الحضارات الغربية المعاصرة فهل تعتقد أن لها إسهامات في مجال الجودة ؟

و لنتمكنوا من الإجابة على ما تقدم من أسئلة تابعوا ما سنتناوله في درسنا اليوم الذي ارتأينا أن تكون انطلاقته من مراحل تطور اهتمام الإنسان بالجودة ومن ثم سننتقل إلى استعراض مراحل تطورها كعلم تقني ومنهج إداري :

2-1 مراحل اهتمام الإنسان بالجودة عبر العصور:

اهتم الإنسان منذ القدم بالجودة ، و اتخذ هذا الاهتمام أشكالا بدائية و عفوية غير منتظمة ، فقد حرص الإنسان البدائي على نوعية مأكله ومشربه وعمل على تطوير أدوات الحصول على حاجاته شيئا فشيئا كي يضمن لنفسه الحياة و البقاء ، وعندما استئناس الحيوانات وبدأ خطواته الأولى في الزراعة أخذ اهتمامه بها شكلا جديدا قائما على **الانتقاء** ، ومع تطور حياته وتحضره كان هاجسه أن تنجز الأعمال وتؤدي على نحو أفضل باستمرار ومن خلال حرصه على **الدقة والالتقان** فازداد اهتمامه بالجودة واتخذ منحى آخر أكثر وضوحا وبرزوا نستدل على ملامحه من خلال ما يلي:

2-1-1 مظاهر الاهتمام بالجودة في الحضارات القديمة

تؤكد العديد من الدراسات على أن المصريين القدماء و قبل **سبعة آلاف سنة** اهتموا بالجودة ودلالات ذلك منقوشة على جدران معابدهم القديمة ، فقد أوضحت النقوش الفرعونية صور لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب عميله بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقا لمعايير موضوعة¹.

هذا وقد أكدت الدراسات التاريخية أيضا حرص البابليون على الجودة ففي 1790 ق م وضع حمورابي مسلته الشهيرة التي اشتملت على (282) مادة قانونية ، وقد ضمت أحكاما قانونية تنص على معاقبة وتغريم كل مقصر أو مهمل في عمله من أصحاب المهن كالطبيب، والبيطري، والبناء، والملاح، وراعي البقر والغنم، بحيث يتسبب عمله غير المتقن في وقوع أضرار لغيره، كما ضمت أحكاما قانونية أخرى تنص بالمقابل على مكافأة كل متقن في عمله من أصحاب المهن المذكورين².

¹ الدراركة ، مأمون . المرجع السابق . ص 42

² أنظر المواد: 215-225 و 228-238 و 261-267 من: شريعة حمورابي، تر. محمود الأمني. لندن: دار الوراق للنشر، 2007. ص ص. 60-6

والفينيقيون هم أيضا كانت لهم طريقتهم الخاصة في منع الوحدات المعيبة. في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز، يخول للمراقب حق قطع يد المتسبب في إنتاج الوحدات الغير مطابقة للمعايير الموضوعة.¹

أما الحضارة اليونانية فقد اهتمت بجودة المعمار ودقته، وفي عهد الإغريق كان أبو قراط يطلب من تلاميذه أن يقسموا يمينا على أن يقدموا لمرضاهم أفضل ما يمكن أن يقدموه من خدمة و رعاية صحية.²

ومن هذه البدايات بدأت تظهر المفاهيم والمعايير التي تحكم نشاطات إدارة الجودة وتطبيقاتها التي تجلت بشكل أوضح في الحضارة الإسلامية:

2-1-2 الجودة في الحضارة الإسلامية :

ومع أن الجودة كمصطلح لم تذكر صراحة في القرآن الكريم أو السنة النبوية إلا أن الدين الإسلامي يؤكد على مفهومها ومعانيه السامية التي وردت بصيغ عديدة ومختلفة دالة عليه في الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، نذكر منها:³

الإحسان : وهو عكس الإساءة ويعني الإتيان بكل ما هو حسن، والابتعاد عن كل ما هو سيء، والإسلام يدعو الإنسان إلى الإحسان ويحثه ويشجعه على ذلك حيث قال الله تعالى (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) ، ويعرف الإحسان أيضا على أنه الإتيان، والقيام بالفعل على أحسن وجه، والإتيان بما يُطلب من العبد شرعاً، على أفضل صورة، وبذل المعروف للناس سواءً كانَ بالقول أو الفعل، أو أي شيء يملكه الإنسان، ويقدرُ على بذله، ، حيثُ قالَ رسولُ الله: "إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ" ولهذا لم يكن عبثاً أن يطلق على أعلى درجات الإيمان اسم الإحسان الذي يعني الإتيان والإبداع أي الجودة في أداء الأعمال ، فالجودة مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه.

الإتيان: وهو الإتيان بالعمل على وجه محكم وبدون قصور فيه فالإتيان يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه استجابة لحديث الرسول الله" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "، حث الإسلام الناس على إتقان العمل من خلال حرصهم على تلافي عيوبه تماماً وذلك ما تقتضيه مبادئ الجودة ، فضلاً عن ذلك فالإتيان يساهم في تأدية العمل على أكمل وجه وصوله إلى الصورة الأفضل الذي لا يحدث إلا نتيجة التحسين المستمر وهو الهدف المنشود من تطبيق إدارة الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق الجودة لم يكن توجه عقائدي ومطلب شرعي و أخلاقي بالمجتمع الإسلامي فحسب بل قد كانت أيضا من الأسس الصحيحة التي أقيمت عليها الدولة الإسلامية إذ دلت الكثير من المشاهدات العملية في الحضارة الإسلامية على اهتمام منقطع النظير لهذه الأخيرة بالجودة وإسهاماتها القيمة في مجالها تجلى ذلك في :

المستوى الحضاري والاجتماعي الراقى و الازدهار الصناعي و الزراعي الذي عرفته الأمم التي عاشت في كنفها والتي جعلت حياتهم تتميز بالتقدم مقارنة بقية العالم في تلك الفترة.

تطبيقها للعديد من المبادئ الأساسية ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة كالمشاركة والتعاون ، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق _ الرقابة _ التحسين المستمر _ التي سنقوم

¹ بديسي ، فهيمة . إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق . مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2004، ع21، ص 94 [en ligne] متوفر على الرابط <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/90723>> (تمت الزيارة بتاريخ 09/04/2020)

² أنساعد ، رضوان . أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية . مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال ، جوان 2015، مج 02، ع 01 ، ص 64 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67886> (تمت الزيارة بتاريخ 06/10/2021)

³ الصوفي ، حمدان . مفهوم الجودة ومقوماتها في الإسلام . مجلة الجودة في التعليم العالي ، مج 1، ع.1، ص112_118

بتوضيحها لاحقاً _ وغيرها التي تجدها متجسدة بشكل كبير في المبادئ التي أقيمت عليها الدولة الإسلامية فعلى سبيل المثال دعى الإسلام إلى الالتزام :
_بمبدأ الشورى و الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع, و قوله سبحانه و تعالى لرسوله موجها له في تعامله مع أصحابه و أتباعه ﴿ فاعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر ﴾ سورة آل عمران - الآية 159 -
_ و يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته، و تعليماته، يقول سبحانه تعالى: ﴿ و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان ﴾ سورة المائدة - الآية 2-

_ و توجه القرآن للمسلمين إلى الحرص في إصدار الأحكام، فلا يجوز للمسلم أن يصدر حكماً على أمر إلا إذا كان لديه علم كاف بالموضوع و كما أن الإسلام يحث المسلم على أن يسأل العلماء في مواضع تهمة، و في الوقت نفسه عندما لا يمتلك المعرفة اللازمة فيقوله: ﴿ فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون ﴾ سورة النحل الآية 43
_ المسؤولية و الرقابة: من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الرقابة بأنواعها و الرقابة الإسلامية هي تلك الرقابة الشاملة أي:

_ رقابة ذاتية بحيث يباشر المؤمن عمله بإخلاص و أمانه دون خوف من أحد و إنما فقط على أساس من تقوى الله و خشيته، وهو ما يدفعه إلى الإحسان في عمله و الإتقان فيه.
_ رقابة علوية : من الخالق تجاه المخلوقين قوله سبحانه و تعالى ﴿ و ما ربك بغافل عما تعملون ﴾ سورة النمل الآية 93

_ الرقابة الرئاسية و الإدارية قوله تعالى ﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ﴾ سورة النساء الآية 58

_ الرقابة الخارجية: قوله تعالى: ﴿ كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف و تنهون عن المنكر و تؤمنون بالله ﴾ سورة آل عمران الآية 110

_ التحسين المستمر : فقد حث القرآن الكريم على التطوير المستمر و طلب أسباب الاستزادة منها دوماً قال تعالى ﴿ وقل ربي زدني علماً ﴾ سورة طه 114

تبيين لنا من العرض السابق أن الجودة في الحضارة الإسلامية أخذت بعد آخر وهو البعد العقائدي فضلاً عن ذلك فهي تعد من مبادئها الأساسية ، لكن يؤكد الكثير من المهتمين بهذا الموضوع على أنها كفكر و عمل إداري لم تنشأ إلا في العصر الحديث ، فما سبب هذا الاعتقاد؟ ، وكيف كانت رحلة تطورها؟

2-1-3 تطور فكر وممارسات الجودة في العصر الحديث :

على الرغم من إن فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، إلا أن غالبية المهتمين من منظرين وممارسين يؤكدون على أن الاهتمام الفعلي بها يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، مع ذلك فقد اختلفوا في تقسيم المراحل التاريخية التي مرت بها الجودة وأن كانت الغالبية تعتمد مقترح "Garvin" لتقسيمها حيث اعتمد هذا الأخير أربع مراحل (التفتيش على الجودة ، الرقابة على الجودة ،ضمان الجودة، إدارة الجودة الشاملة)¹ ، وذهب بعض الباحثين أبعد من ذلك ليقسموها إلى سبع مراحل أساسية وهي :²

أولاً : مرحلة السيطرة على الجودة في ما قبل الإدارة العلمية

¹ المحياوي، قاسم نايف علون .إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ، 9001-2000. المرجع السابق.ص 27_30

² عقيلي ، عمر وصفي . المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.ط2 .عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009.ص 22_35

و تنقسم بدورها إلى قسمين ما قبل الثورة الصناعية وهي مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وهي مرحلة السيطرة على الجودة من قبل رئيس العمال وفيما يلي توضيح ذلك :

أ_ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية / الرقابة بواسطة العامل (قبل عام 1900)

اقتصرت الإنتاج في هذه الفترة على الورش البسيطة التي تضم صاحب الورشة وعدد قليل من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية بسيطة ووفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته ،... وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة ، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه منفردا ، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة .

ب- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية / الرقابة بواسطة مشرف العمال (1900-1920)

تختلف هذه الفترة عن سابقتها فعقب الثورة الصناعية حدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة ، تمثلت في ظهور المصنع ، ومع استخدام الآلة في العمل كبر حجم الإنتاج وارتفع مستوى النوعية للمنتجات ، إضافة إلى ذلك تزايد عدد العاملين في تلك المصانع وقد تم دمج كل مجموعة من العمال الذين يقومون بنفس العمل في وحدة واحدة يكون مسئول عنهم شخص يسمى بالمشرف ، والذي كان مسؤولا عن مراقبة جودة أعمال هذه المجموعة .

وفي هذه المرحلة إذن لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه منفردا كما كان في المرحلة الأولى بل أصبحت تمارس من قبل المشرف المباشر على العمال الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة¹

■ ثانيا_ مرحلة الفحص والتفتيش/مرحلة الإدارة العلمية (1920_1940).²

لقد توافقت هذه المرحلة مع ظهور حركة الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك تايلور الذي أجرى دراسات الحركة والزمن وكان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل المفقود من الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية ، بقصد زيادة الإنتاج، و خلال الحرب العالمية الأولى أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا فقد تميزت الفترة عن سابقتها بزيادة الطلب على المنتجات من جهة و تطور المنشآت الصناعية وكبر حجمها ، وتعدد وتنوع منتجاتها من جهة أخرى وكل ذلك أدى إلى ازدياد أعداد العمال ضمن الوحدة الواحدة الأمر الذي جعل رئيس العمال وحده غير قادر على السيطرة وضبط جودة العمل المنتج، لذلك ظهرت في هذه الفترة وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في الفحص والتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية ومن ثم منع وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء ، وبالرغم من أن عملية الفحص المنتج استطاعت تحقيق ذلك إلا انها لم تمنع وقوع الأخطاء كونها ركزت على اكتشاف الأخطاء التي حصلت فعلا واستبعادها لا الحيلولة دون وقوعها.

■ ثالثا_ مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة 1940_1960

تعتبر هذه المرحلة امتداد لمرحلة الفحص والتفتيش لكن مع تحول حاسم في الأسلوب المعتمد في ذلك فبدلا من الفحص الشامل تم استخدام المنهج الإحصائي لاختبار عينات المنتجات بهدف ضبط الجودة ، ويمكن اعتبار التطوير المهم الذي قدمه العالم الإحصائي (Shewart.W) للرقابة على الجودة ، البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث،

¹ المرجع نسخة ص 22

² DALE, Barrie. CARY, Cooper. WILKINSON ,Adrian. *Operation Management quality & Human Resources : Guide to Continuous Improvement* .London: Black well, 1997.p50

والتي لازالت مستمرة حتى الآن، ومن أهم الأساليب والأدوات التي استخدمت في هذه الفترة خرائط الرقابة الإحصائية وأسلوب العينات¹

وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد ساعد على مراقبة جودة المخرجات التي سيتم إنتاجها في المستقبل بهدف منع العيوب في هذه المنتجات أو تقليلها ، لكن أسلوب العينات لم يعد مقبولا في فترة الثمانيات لكونه لا يتصف بالدقة فالقيام بفحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة المنتج كله بمعنى هناك احتمال ظهور وحدات معيبة في المنتجات المعروضة الأمر الذي يؤثر سلبيا على سمعة المنظمة ورضا عملائها وهذا ما دفع المنظمات إلى مراقبة كل وحدة تخرج من مصانعها إلى السوق..

■ رابعا_ مرحلة تأكيد الجودة وضمانها 1960-1970

استدعت المشكلات التي رافقت المرحلة السابقة لجوؤ المنظمات إلى تطبيق ممارسات إدارية جديدة بهدف منع والأسباب التي كانت وراء وقوع الأخطاء والعيوب في المنتجات وذلك من خلال توجيه كافة الجهود التنظيمية للوقاية من وقوع الأخطاء من أساسها وهذا ما يعرف بتوكيد أو ضمان الجودة والتي يقوم مفهومها : " على فكرة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة ، وتحقيق إنتاج بدون أخطاء ، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للمستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ"²

ومعنى هذا أن تأكيد الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء تحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء فإن هذه المرحلة من تطور الجودة تتطلب ثلاث أنواع من الرقابة وهي:
الرقابة الوقائية: وهي التي تعني بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ، والعمل على منع حدوثها .

الرقابة المرحلية: وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت التصنيع من مرحلة لأخرى إلا بعد التأكد من جودته.
الرقابة البعدية : وتعني بالتأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله إلى الزبون وذلك لضمان خلوه من العيوب .

و إلى جانب ما تقدم و حسب معيار ISO 9000 لسنة 2000 تأكيد الجودة هو فرع أو جزء من تسيير الجودة تهدف إلى تقديم الثقة بأن المتطلبات المتعلقة بالجودة ستكون مرضية³ ولتحقيق هذا الهدف أي الثقة بما تقدمه المنظمة لعملائها من سلع وخدمات لا بد أن تكون المنظمة على معرفة جيدة بحاجات ورغبات الزبائن ، وهذا ما أكده المفكر " يوشيو كوندو (Yoshio kondo) حيث قال: الجودة الجيدة هي التي تؤدي إلى الوفاء بمتطلبات الزبون وإرضاءه، وقال أيضا: إن حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج والإحساس بالرضا أثناء استعماله.⁴

وبهذا نخلص إلى : أن تحقيق الجودة وفقا لهذه المرحلة يتم في كل من تصميم المنتج والعمليات والمخرجات إضافة الى المعرفة التامة بكل مدخلات العمليات فجودة المخرجات

¹pour plus d'information voir : BAILLARGEON, Gérald . *introduction aux méthodes statistiques en contrôle de la qualité avec applications industrielles* .Paris:les éd. SMG ,1980.

² عقيلي ، عمر وصفي . المرجع السابق ص.25

³ CABY ,François . JAMBART ,Claude . *la qualité dans les services:fondement, outils ,témoignage* .2ème éd . Paris: ed Economica , 2002.p14.

⁴ KONDO , Yoshio .*la maîtrise de la qualité dans l'entreprise* . Paris: Economica . 1997 .p12

* strategic quality management

تعتمد أساسا على جودة كل من كل من التصميم والمدخلات والعمليات وهذا بدوره سيقود إلى منع حدوث المشكلات بسبب التركيز فقط على المخرجات.

■ خامسا_ مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية: 1970-1980

تغفل العديد من الأدبيات عن ذكر هذه المرحلة المهمة من مراحل تطور فكر الجودة ليس لعدم أهميتها بل لارتباطها بالمرحلة المالية إدارة الجودة الشاملة ويرمز لها بالرمز (S.Q.M)* وتعرف إدارة الجودة الاستراتيجية على أنها "عملية متطورة ومستمرة تديرها الإدارة العليا، والتي تضم الأهداف الطويلة للجودة وتحدد الطريقة التي تحقق بها هذه الأهداف"¹.

هذا المفهوم الجديد للجودة ظهر مع اشتداد حدة المنافسة العالمية حول زيادة الحصص السوقية دفع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى تحسين أساليب الإدارة والبحث عن أسلوب يمكنها من الوقوف أمام الزحف الياباني للأسواق بفضل جودة منتجاتها العالية والتميز بأسعار معقولة. وهذا ما أدى هذا إلى ظهور ممارسات إدارية جديدة وتعتبر شركة IBM الأمريكية هي أول الشركات الأمريكية السباق في تبني إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني ، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:²

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه ، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها فمن غير المقبول أن تحقق الجودة في مجالات دون أخرى.
- تحقيق الجودة في كل شيء الأنظمة، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أساليب وإجراءات العمل.... الخ

■ سادسا_ إدارة الجودة الشاملة: 1980_ إلى غاية يومنا هذا

لقد مهدت مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية لظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي ظهر بعد عام 1980 ومازال مستمرا إلى يومنا هذا فمع اشتداد المنافسة والخسائر التي تكبدتها أمام العملاق الياباني عملت الشركات الأمريكية على تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا ، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع العملاء والموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة إضافة إلى التركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين والأهم من ذلك التزام الإدارة العليا بالجودة والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية .

وبهذا أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء ، فضلا عن كونها مسؤولية كل فرد فيها إذا يساهم جميع أفراد المنظمة في تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع. وبالتزامن مع هذا الاهتمام الكبير الذي أولته المنظمات بمختلف أنواعها فيما يتعلق بتطوير نمط الإدارة وتبنيها لمدخل الجودة الشاملة ، شهدت هذه المرحلة أيضا تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون ، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 فهذه المواصفات أصبحت

¹ علي ، طنطاوي عبده أحمد. إدارة الجودة الإستراتيجية في منظمات الأعمال : منحنى معاصر. مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم

والتكنولوجيا (أمارباك) ، 2016، مج 7 ، ع21، ص162. [en ligne]. متوفر على الرابط

> https://amarabac.org/wp-content/uploads/2020/06/AMARABAC_7-21_159-168.pdf < (بتاريخ 05/19/2021)

² عقيلي ، عمر وصفي . المرجع السابق. ص2

شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.¹
ولنا عودة للحديث عن إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة بشكل أكثر تفصيلاً في فصل الموالي من هذه المطبوعة.

■ سابعا_مرحلة الأخذ بالمنهجيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة منذ 1988

ومن هذه التقنيات نذكر :

منهجية ستة سيغما Six Sigma يطلق عليها أيضاً نظرية الحيود الستة وتعد من أحد أشهر المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة اعتمدها شركة موتورولا (Motorola) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي من قبل المهندس بيل سميت²، وحقق انتشاراً واسعاً، وبدأت كبرى الشركات العالمية تتبناه و تطبقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة.

فظهر ستة سيغما ما كان إلا امتداداً طبيعياً لجهود الجودة ، فهي ليست مدخل إداري جديد بقدر ما هي مبادرة لتطوير الجودة حيث تعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج من خلال تقليل العيوب والأخطاء في المنتجات . ولذلك تعرف بأنها" مدخل التحسين الاستراتيجي المتكامل للأبعاد الإحصائية والمواهب الفنية والانسانية بما يحقق بطريقة منهجية منظمة من خلال الإدارة الفاعلة للأفراد وتعزيز ثقافة الشركة القائمة على التحسين المستمر لمستوى التالف (3,4) في كل مليون فرصة والذي يضمن رضا الزبون والتميز في إنتاج أعمال الشركة " .³

منهجية كايزن KAIZEN : الكايزن Kaizens هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر يتكون المصطلح من جزئين " Kai " وتعني التغيير و " Zen " وتعني إلى الأفضل حيث يعني المصطلح التغيير إلى الأفضل أو الأحسن وأحياناً يتم ترجمة كايزن KAIZEN إلى التحسن المستمر **Improvement Continual** ، أو التحسن المستمر في موقع الحدث أو العمل. ولذلك تعتبر كايزن عملية التحسن عملية دامة لا تتوقف في جميع النواحي، بحيث يشارك جميع العاملين في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها.

ظهر مفهوم كايزن KAIZEN للوجود عام 1984 على يد الخبير الياباني إمامي ماساكي (Imai Masaki) والذي أصدر كتاب عن فلسفته 1986 ثم نشر كتاب آخر **كايزن جمبا** : الإحساس المشترك لمنهج التكلفة المنخفضة في الإدارة الصادر في 1997

Low Approach to Management A Common Sense :Gemba Kaize

ويعرف مفهوم كايزن على أنه : " مصطلح ياباني يشر إلى التحسن المستمر، ومنهج علمي في إدارة الجودة الشاملة، يركز على مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية، منها: أن يكون تركيز العاملين والإدارة على أن تكون نسبة العيوب أو نسبة الخطأ في السلعة أو في الخدمة = صفر، أيضاً كايزن هي فلسفة لا ترضي أبداً على ما تم إنجازه الأسبوع الماضي أو السنة الماضي " .⁴

¹ قدار ، طاهر رجب. المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو (ISO 9000). دمشق : دار الحصار ، 1998.ص 25

² نجم ، عبود نجم. إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2010. ص 97

³ إبراهيم ، إسماعيل القزاز. sixsigma وأساليب أخرى حديثة في إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009.ص 105

⁴ أبو النصر ، مدحت أحمد . إدارة الجودة الشاملة : استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر

، 2015.ص 66_67

من خلال ماتقدم نخلص إلى أن الجودة كانت على مر العصور المطلب الأهم للبشرية وازدادت أهميتها بظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ومع تبلور فكرها خرجت من الحدود الضيقة للممارسة و زالت ضبابية مفهومها خاصة بعدما توالت الدراسات والأبحاث العلمية المهمة بها فانتشرت الجودة وممارساتها وتطبيقاتها وظلت إلى اليوم الحدث الأهم الذي لم يفقد قيمته مع الزمن بل وعلى العكس من ذلك فهي لم تتوقف عن التطور ، ويعود الفضل في ذلك كله إلى الرعيل الأول من المفكرين الذين وضعوا أسسها :

2-2 رواد الجودة ومساهماتهم في تطوير فكرها:

لا يمكننا المضي قدما والإلمام بموضوع الجودة من دون التعرف على الرعيل الأول من علمائها الذين أسهموا بشكل كبير في التأسيس النظري لهذا المدخل وتجدر الإشارة إلى أن هناك أسماء عديدة لمعت في حقل الجودة سواء في مجال الصناعة أو الخدمات مثل جوزيف جوران، إدوارد دمينغ ، فليب كروسبي، ولتر شيوارت، تاكوشي وقد وضعت جوائز بأسماء بعضهم كدليل لتطبيق الجودة في المؤسسات ومنها جائزة "دمينغ للجودة، وجائزة مالكولم بالدريدج". وسنركز فيما يلي على ذكر أعمال ثلاثة منهم وهم :

1-2-2 إسهامات شيوارت والتر: (Walter A. Shewhart, 1891-1967)¹

يعتبر شيوارت من قبل الكثيرين مؤسساً لحركة الرقابة المعاصرة للجودة ومبتكراً للتطبيقات الإحصائية عليها ، فقد كان خبيراً إحصائياً خلال الفترة (1920 _ 1930) ارتكز أساس إبداعه على عمله في مخابر بيل للهواتف في الولايات المتحدة الأمريكية للاتصالات ونشره للكتابين ، أولهما تضمن تجارب الرقابة على الجودة في مختبرات مصانع التي كان يعمل بها وعنوانه بـ: **Economic Control of Quality of Manufactured Product**

أما الثاني كان بعنوان **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control** وهما بمثابة مساهمة متطورة بالنسبة للخبراء الإحصائيين في بناء القواعد العلمية المعروفة اليوم للرقابة الإحصائية على الجودة .

ولقد نجح شيوارت انطلاقاً من مفهومه للجودة في جمع البيانات المرتبطة بالجودة وتحليلها وعرضها، وإظهار أن الأسباب التي تؤدي للتغيير تقسم إلى قسمين: أسباب تصادفية ملازمة للنظام وأسباب قابلة للتحديد والتي تسبب خللاً في النظام، بناءً على ذلك قام بتطوير مخططات مراقبة تعتمد على الطرق الإحصائية للفصل بين هذين السببين.

كان شيوارت واحداً من المدافعين بشدة عن مبادئ أنظمة مراقبة الجودة، وبيّن أن التركيز على الزبون هو مسألة جوهرية، وأن كل أقسام العمليات الإنتاجية من المواد الأولية وطرق العمل ومهارات الفحص هي عناصر أساسية في الحصول على منتجات ذات جودة، وهو من المدافعين أيضاً عن فكر التطوير المستمر حيث قام بابتكار حلقة التطوير المستمر المعروفة بنموذج **PDCA** أو نموذج: خطط، نفذ، تحقق، قرر (التي تبناها دمينغ فيما بعد).

2-2-2 إسهامات دمينغ إدوارد (W. Edwards Deming, 1900-1993)²

لقب دمينغ (Deming) بقائد ثورة الجودة في العالم، وهو أول أمريكي قدم لليابانيين مفاهيم الجودة وآليات تنفيذها في الصناعة، وساعدها على القيام بثورتها الصناعية. والجودة بالنسبة له عبارة عن: "تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات". ولقد كانت لخبرة "دمينغ" المتأتية من اشتغاله في دائرة الحرب الأمريكية سنة

¹ لحبيب، بلية . المرجع السابق ص.70-73

²GERALD, Suarez .j. *Three experts on quality management : Philip b. crosby . W. Edwards Deming . Joseph M .Juran*. Washington: Department of the Navy TQL Office,1992. P7_11 [On_line] Available at: <<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA256399.pdf>>(accessed 14/05/2020)

1940 كونه أستاذا لتقنيات الرقابة على الجودة تأثيرا كبيرا على محاولاته اللاحقة ، حيث وضع الأسس العلمية والملاح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في هذا الميدان ، ويمكن تلخيص إسهاماته فيما يلي: المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة ، مثلث ديمينغ حلقة أو عجلة ديمينغ (Deming) للتحسين المستمر، الأمراض التنظيمية السبعة القاتلة في إدارة الجودة ، جائزة ديمينغ للجودة .

2-2-3 جوران جوران (Joseph M. Juran, 1904-2008) ¹

ويعتبر واحداً من بناء الجودة في اليابان. أصدر جوران في عام 1951 أكثر كتبه شهرة وهو بعنوان: دليل مراقبة الجودة **Quality Control Handbook** دعي في عام 1954 إلى اليابان مع ديمينغ ، وهو يُعد من أوائل من عمل بالجودة وقد قام بتأليف الكثير من الكتب والمقالات العلمية فيها ، وفي عام 1979م قام بتأسيس معهد باسمه "معهد جوران"، وهو معهد متخصص في إدارة الجودة. وقام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط، كما يلي:

- تحديد أهداف عملية التحسين.
 - اعتبار عملية التحسين جزءاً من نظام المؤسسة.
 - الاهتمام بعملية التنظيم لتحقيق أهداف الجودة عن طريق وضع الإجراءات، وتكوين مجلس للجودة وتشكيل فرق العمل ومنسقي الجودة.
 - زيادة درجة وعي الموظفين بأهمية عملية التحسين.
 - الاهتمام بالتدريب.
 - تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء من خلال تقدير أعمالهم.
 - الاهتمام بتنفيذ المشاريع التي تساعد المؤسسة على حل مشكلاتها.
 - الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن أداء المؤسسة.
 - الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة وبالتغذية الراجعة.
 - الاهتمام بتوثيق النتائج بأشكال بيانية.
- و لخص جوران نظريته ورؤيته للجودة من خلال "ثلاثية جوران للجودة" والتي تشتمل على ثلاث مراحل مختلفة لتطبيق الجودة (التخطيط للجودة، ضبط الجودة ، تحسين الجودة)

2

خلاصة :

من خلال هذا الفصل المعنون — **الجودة النشأة والتطور التاريخي** تبين لنا بأن المكانة الاستراتيجية التي وصلت إليها الجودة اليوم ماهي إلا محصلة تراكمية لاهتمامات الإنسان بها عبر حقب زمنية غابرة مختلفة ، بلغ أوجه في الحضارة الإسلامية التي لم تعتبرها مطلب شرعي فحسب بل مبدئ من مبادئها أيضا

¹ GERALD, Suarez .j op. cit p 12-16

² لمزيد من المعلومات طالع عيشوني ، محمد أحمد. المرجع السابق. ص 19

وأن المراحل التي مرت بها في تطورها ماهي إلا نتيجة لاقتتران ذلك الاهتمام القديم بالتأصيل العلمي في العصر الحديث من خلال إسهامات روادها الأوائل " ديمينغ ، كروسبي، إيشيكاو... إلخ" الذين نقلوا الجودة من ممارسات ضمنية فردية وعشوائية إلى فلسفة إدارية تبنتها بتركيزات متفاوتة مدارس الفكر الإداري المختلفة ولساهموا بذلك في صناعة مدخل إداري حديث بمفاهيم ومبادئ وأدوات مختلفة ،الذي سيكون موضوع فصلنا القادم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث : إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

بهدف مواجهة ما يستجد من تحديات تتعلّق بالمنافسة على الصعيدين: المحلي، والعالميّ؛ للوصول إلى أعلى المستويات في جودة الإنتاج تسعى المنظمات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها إلى تطبيق مناهج إدارية تساعدها على مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها ويعتبر منهج الجودة بأساليبه وتطبيقاته المختلفة من أكثر الأساليب و المداخل الإدارية تطبيقاً من قبل المنظمات .

لكن المفارقة العجيبة التي سيصادفها المطالع للأدبيات المهمة بالموضوع أن إدارة الجودة التي ظهرت منذ 1930 و أثارت الاهتمام الكبير بين الباحثين والممارسين، لم تلقى الرواج الأوسع ولا حتى زخم في الإنتاج الفكري مثلما حصل مع إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت في الثمانينات، و كان لها الحظ الأوفر في الانتشار نظرياً وميدانياً . مع أنه قد تبينا لنا سابقاً بأن إدارة الجودة الشاملة، كأفكار وأطروحات نظرية لم تتشكل دفعة واحدة بل تطلبت مرور وقتاً ليس بالهين من الزمن و عقب اجتهادات وإضافات علمية عملية كبيرة لمسيرين وباحثين، اختلفت رؤاهم، توجهاتهم وتخصصاتهم و الكل في الحقيقة كان يبحث عن هدف هو الجودة ، ولكن حسب طريقته ورؤيته المستمدة من الواقع المعاش .

وهذا ما يجعلنا نتساءل حول ما المقصود من مفهوم إدارة الجودة ؟ هل هناك فرق بين ادارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة ؟ هل تحتاج المنظمات إلى مواصفات قياسية لضمان حسن فهم الجودة وتنفيذ نظام لإدارتها؟ وللإجابة على هذه التساؤلات ارتأينا أن نتعرف أولاً على :

3_1 ماهية إدارة الجودة وأنشطتها :

3_1_1 ما المقصود بإدارة الجودة ؟

ولو نظرنا ببساطة إلى مصطلح إدارة الجودة نجد أنه يتكون من مفهومين وهما :

الإدارة : والتي تعني تخطيط ، التنظيم التوجيه والرقابة

الجودة : بمعنى الخصائص الضرورية لتلبية رغبات وتجاوز توقعات العميل .

لكن تعريف إدارة الجودة ليس بهذه البساطة فمن المؤكد أن تعدد الرؤى حول مفهوم الجودة ذاتها والتطورات التي شهدتها فكر هذه الأخيرة كان له أثر على تعريف إدارتها فهناك من المنظرين من يعتبر إدارة الجودة: " فلسفة ، وتجميع للمفاهيم التي تحدد سياسة وأسلوب إدارة المنظمة ، وأضاف قائلاً أنه عندما تتم الإدارة وتعمل وفق مفهوم إدارة الجودة يمكن للمنظمة وضع أنظمة مفيدة للعمل ، ولتحقيق إدارة الجودة يجب أن تخلق المنظمة عن عمد بيئة عمل تنفذ كل النشاطات بها بشكل صحيح من أول مرة وأين تكون العلاقات بين الموظفين والموردين والعملاء ناجحة."¹

وبعضهم الآخر يرى بأنها "أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة"²

وهناك من يعرفها على أنها " جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها من خلال تخطيط وضبط وتوكيد وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة"³

وآخرون وجهة نظر مختلفة عن ما تقدم إدارة الجودة هي عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز. وهذا يشمل تحديد سياسة الجودة ، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة ، ومراقبة الجودة وتحسين الجودة."⁴

و هذا الاختلاف في التعريف نسجته أيضا بالمنظمات وهيئات التقييس حيث اعتبرتتها مواصفة **BS 5750-1987** على أنها مفهوماً شامل يشمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وتنفيذها وهي تضم التخطيط الاستراتيجي، توزيع الموارد ،الأنشطة المتعلقة بالجودة (تخطيط الجودة، التشغيل، التقييم)⁵

وهو بذلك سيضم الهيكلية التنظيمية، المسؤوليات، الطرائق الإجرائية، طرق العمل والتعليمات والموارد التي تمكّن من تنفيذ الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والتي تحتاج أصلاً إلى توفر دعائم عدّة مثل أنظمة المواصفات، الاتصالات والتحفيز، التدقيق، التحسين بعد تحديد حالات عدم المطابقة وتشخيص مسبباتها .

ومع ذلك نجد أن هذا التعريف حصر إدارة الجودة في أضيق الحدود لاعتبارها إحدى وظائف الإدارة والتي مهمتها تحدد وتطبق خطة الجودة.

¹ CROSBY .Philip.b. *quality is free_if you understand it* [On_line] Available at:

<http://archive.wpppl.org/wphistory/PhilipCrosby/QualityIsFreeIfYouUnderstandIt.pdf> (accessed 14/05/2020)

² رضوان ، محمود عبد الفتاح *إدارة الجودة الشاملة : فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق*. القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 ، ص.14.

³ محمد ، محمد إبراهيم. *إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل* . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009، ص.66

⁴MCNAMARA ,Carter .*Quality Management: Guidelines and Resources*[On_line] Available at:

https://managementhelp.org/quality/index.htm?fbclid=IwAR3Hf8wdEtNNV9s93P9pdB_I94UGM2qcfzXe7wvpFV_AwzsihBn3L3DRyPEo (accessed 15/05/2020)

⁵ PRATT .d .j . *british standard.(BS) 5750- quality assurance, 1995 p.7* [On_line] Available at:

http://www.oandplibrary.org/poi/1995_01_031.asp (accessed 15/05/2020)

من جهتها منظمة الإيزو في مواصفاتها (**Gestion De La Qualité (ISO 8402)** عرفت إدارة الجودة على أنها" نشاطات وظيفية الإدارة العامة التي تحدد سياسة الجودة، الأهداف والمسؤوليات، وتضعها موضع التطبيق بوسائل مثل: تخطيط الجودة، التحكم في الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار ضمان الجودة ، فهو مسؤولية الإدارة العامة!"

لكن هذا التعريف تم تغييره بعد التعديلات التي عرفتھا المواصفة فوفقاً لمعيار **9000** **ISO 2000** ، إدارة الجودة هي " كافة الأنشطة المنسقة التي تسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة من حيث الجودة "2 و الاعتماد على الجودة في التوجيه المراقبة في المنظمة يتم بشكل عام من خلال إنشاء سياسة الجودة وأهداف الجودة ، وتخطيط الجودة ، ومراقبة الجودة وضمن الجودة وتحسين الجودة.

نلاحظ أن التعريفات السابقة تتفق عموماً على الأنشطة التي تتولاها إدارة الجودة (و التي سنتناولها بشيء من التفصيل في العنصر الموالي)، لكنها تختلف في تحديد مكانتها بالنسبة للمنظمة فالبعض اعتبرها وظيفة مستقلة والبعض الآخر يرى بأنها جزء من أنظمة الإدارة الأخرى أو من نشاطات الإدارة العامة ، وهذا الاختلاف راجع إلى التطورات التي عرفها فكر الجودة والذي أثر بشكل كبير على نظرة المنظمات إليها.

3-1-2 الأنشطة الأساسية لإدارة الجودة

لتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها على المنظمات الإنتاجية والخدمية ان تكون لها خطة استراتيجية تحتوي على رؤية واضحة ورسالة وأهداف محددة بدقة تنصب كلها حول تحقيق الجودة في المنتج أو الخدمة كما يتوقعها المستهلك والعمل وتحويل هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة أي جعل الجودة تتحقق في المنتج ، يتم عن طريق اعتماد عمليات إدارية ذات طابع شمولي والتي تتمثل في :³

■ **تخطيط الجودة** : جزء من إدارة الجودة يركز على وضع أهداف الجودة وتحديد

العمليات التشغيلية الضرورية والموارد الأخرى المرتبطة بتحقيق أهداف الجودة

■ **ضبط الجودة** : جزء من إدارة الجودة يركز على تلبية متطلبات الجودة ، ويشمل الأساليب والأنشطة الهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب عدم المطابقة في جميع مراحل تحقيق المنتج، وينظر عادة إليه على أنه وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها

■ **التأكيد الجودة**: جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيةها ، من خلال جملة من الأنشطة المنهجية المخطط لها ، والمطبقة ضمن نظام الجودة ويؤكد هذا المفهوم على مبدأ الوقاية أي منع حدوث العيوب باعتماد أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج .

■ **تحسين الجودة** : جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة من حيث فاعليتها وكفاءتها ، من خلال تحقيق أفضل ضبط لجميع الأنشطة والعمليات ويعد تحسين الجودة أساساً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير لا بد من التأكيد على أن كافة الأنشطة المبذولة من قبل المنظمات والتي تحدد من خلالها سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيق ذلك عن طريق نشاطات متعددة مثل : تخطيط الجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، تحسين الجودة ، حتى لو كانت

¹ AFNOR. Norme Française : Vocabulaire. op. cit., P.8 [On_line] Available at:

<https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-iso-8402/management-de-la-qualite-et-assurance-de-la-qualite-vocabulaire/article/858979/fa025636> (accessed 15/05/2020)

²AFNOR. Norme Française et européennes. ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire . France: AFNOR, p.9.

³ الفزاز ، إسماعيل إبراهيم . تدقيق أنظمة الجودة مع الترجمة العربية للمواصفة (ISO 19011:2000). عمان : دار دجلة ، 2010.ص9

ضمن نطاق الإدارة الشاملة لن تتمكنها من النجاح في تطبيق إدارة الجودة إلا إذا تمت ضمن إطار عام يحدد المسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة، و يضم في ذات الوقت مجموعة الأنشطة التي تساعد المنظمات على التأكد من أن عملياتها الإنتاجية -أيا كانت طبيعتها أو كان حجمها -تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر وهذا الإطار هو ما أصطلح على تسميته بنظام إدارة الجودة ، فما المقصود بنظام إدارة الجودة وما علاقته بإدارة الجودة ؟

3-2 نظام إدارة الجودة ومبادئها :

بعد أن استقر مفهوم إدارة الجودة في الأذهان وحضي بإجماع الكتاب على أهميته ظهرت الحاجة إلى إتمام التأصيل العلمي للموضوع بالتطبيق الميداني لها والذي اختلف من منظمة إلى أخرى ، وهنا واجهت الكثير منها العديد من المشاكل والصعوبات التي شكلت منطلق جديد للعديد من الأبحاث والدراسات أكدت على أن نجاح ادارة الجودة يعتمد على مدى وجود نظام فاعل وكفؤ لإدارة الجودة فإذا ما تم إنشاء وتنفيذ هذا النظام الفعال سيتم لا محالة إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.

و لأجل ذلك بادرت العديد من المنظمات المحلية والدولية العاملة في مجال التقييس واصدار المواصفات وعلى رأسها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو ISO إلى وضع _ خلال سنوات طويلة - مجموع القواعد لتستندل وتستند إليها المنظمات عند تطبيقها لهذا المدخل الإداري من خلال عدد معتبر من المواصفات القياسية التي أصدرتها.

ولعلى أهمها على الإطلاق عائلة المواصفات القياسية (ISO 9000) وذلك لاحتوائها على مفاهيم وأدلة شاملة لإدارة الجودة، فضلاً عن نماذج خاصة بمتطلبات ضمان الجودة الخارجي ، وباعتماد هيكلية النظم المتكاملة تم جمع المواصفات على وفق نظام بسيط، سهل التذكر والاسترجاع ومصنّف رقمياً و هذه الخصائص ساعدت على تغيير سلسلة من المفاهيم المتعلقة بمعايير إدارة الجودة و يسرت على المنظمات تبنيها لهذا المدخل من خلال تسهيلها لمهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصافات التي يجب أن تتسم بها وفضلا عن ذلك فقد تضمن مبادئ إدارة الجودة .

3_2_1 نظام إدارة الجودة و المواصفة القياسية ISO 9001

أ_ مفهوم نظام إدارة الجودة :¹

تستخدم العديد من المصطلحات لدلالة على نظام إدارة الجودة وهي:

نظام الجودة باعتباره المصطلح الرسمي المعرف دولياً بأنه : الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.

نظام الإدارة : وهو المصطلح الدارج استخدامه في اللغة اليومية لأدبيات إدارة الأعمال .
نظام إدارة الجودة الذي يستخدم في التعبير عن نظام الإدارة في المنظمة عندما يكون التركيز على الأداء الكلي للمنظمة مرتبطاً بأهدافها تجاه الجودة.

ويعرف كذلك على أنه " الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها." و هناك من يعتبره " إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة، أي أنه يضم مجموعة أنشطة للتأكد من

1 الترتوري، محمد عوض . الرقب، محمد زايد . الناصر بشير مصطفى . إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 . ص 96

أن عملياتها لإنتاجية –أيا كانت طبيعتها أو كان حجمها -تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر"¹

وبعيدا عن المعنى المجازي عرفه السامرائي أيضا على أنه " نظام إدارة لتوجيه المنظمة ما وضبطها فيما يتعلق بالجودة ، يحتوي على التحسينات والممارسات والمواد والبنية التنظيمية"²

بغض النظر عن كونه آلية أو إطار نلاحظ تقارب كبير في تعريف مصطلح نظام إدارة الجودة في جل التعاريف السابقة التي ركزت على تحديد دوره و المتمثل في إدارة الجودة بالمنظمة ، فالمورد (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة...إلخ) يحتاج إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالموصفات المطلوبة ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات.

ب_ نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات ISO:

لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية (ISO 9000) على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، ما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم.³ وقد تطورت إصدارات الإيزو ISO للمواصفات المتعلقة بنظام الجودة على النحو التالي:⁴

■ الإصدار الأول : سنة 1987

ISO 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 وتعد الأيزو جواز السفر يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة والأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية (أو خدمية) ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.⁵ وتبعت تلك المواصفة عدة إصدارات وهي على النحو التالي :

* 1987: ISO 9001 نظام للجودة نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب مجاله التطبيقي المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية التصميم والإنتاج والتصنيع والخدمات.

* 1987: ISO 9002 نظام للجودة نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة في الإنتاج والتجهيز والتركيب ومجال تطبيقه المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص بعملية التصميم والإنتاج والتجهيز والتركيب

¹ سعدي ، نوال . تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة بين التكامل والاختلاف . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مارس 2016 ، ع 23. ص 107 [en ligne] .متوفر على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39009> (بتاريخ 2020/1/1)

² السامرائي ، مهدي صالح . الكنتاني ، صبيح كرم . نظام ادارة الجودة الأيزو iso منحل لتحسين اداء الجامعات . عمان : دار كنوز المعرفة للمشر والتوزيع ، 2013 . ص 40

³ الترتوري، محمد عوض . الرقب، محمد زايد .الناصر بشير مصطفى . المرجع السابق . ص 96

⁴ الطائي ، رعد عبد الله .قدادة ، عيسى .إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، 2008.ص 352_353

⁵ الترتوري، محمد عوض . الرقب، محمد زايد .الناصر بشير مصطفى . المرجع السابق . ص 91-92

سعدي نوال. المرجع السابق ص 108_109

⁵ سيد مصطفى، أحمد . دليل المدير العربي إلى سلسلة إيزو 9000. ط1 . مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007.ص 11

ISO 9003:1987 نظام الجودة : نموذج معياري لتأكيد عملية الجودة من خلال التفتيش و الاختبار النهائي للمنتج المورد ومجال تطبيقه المنشآت والمؤسسات ذات النشاط المختص فقط بعملية التوزيع والتركيب والتخزين .

* **ISO 9004:1987** نظام الجودة عناصر ومكونات نظام الجودة وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة والتي كانت عبارة عن دليل إرشادي لنظم الجودة بالمؤسسة تشمل معظم التطبيقات والمنظمات والمؤسسات، تتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات **ISO 9001** أو **ISO 9002** أو **ISO 9003** ، وتعتبر هذه هي بداية الرحلة الطويلة لعائلة **ISO 9000** والتي أصبحت الآن أكثر المواصفات شهرة على مستوى العالم.

■ الإصدار الثاني سنة 1994 :

في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة **ISO 9000** وتم إعادة إصدار المواصفات السنة الأساسية فيها أي (**ISO 8402** و **ISO 9000-1** و **ISO 9001** و **ISO 9002** و **ISO 9003** و **ISO 9004-1**) وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش ومن عيوب هذا الإصدار من المواصفة كثرة الوثائق الورقية .

■ الإصدار الثالث : 2000 قامت المنظمة بإجراء تغييرات رئيسة في بنية المواصفات

مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة .

وقد اكتملت التعديلات بما يجعلها تنسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وبذلك صدرت الطبعة الثالثة المعدلة (**ISO 9000-2000**) والتي جرى فيها التعديلات التالية :

إلغاء المعايير **ISO 9002** و **ISO 9003** والإبقاء على المعيار **ISO 9001** كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة وتمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار

دمج المعيار **ISO 8402** (إدارة وضمان الجودة _ مصطلحات) مع المعيار **ISO 9000** لتشكيل المعيار **ISO 9000-2000** الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات

أصبحت مجموعة المعايير **ISO 9000-2000** تضم المعايير الآتية فقط:

ISO 9000-2000 الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة

ISO 9001-2000 متطلبات نظم إدارة الجودة

ISO 9004-2000 المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة .

■ الإصدار الرابع : 2008

في إطار مراجعة المواصفات كل خمس سنوات قامت اللجنة الفنية **ISO/TC 176** ولجانها الفرعية بإجراء مراجعة لبعض مواصفات **ISO 9000** وقد اكتملت تلك التعديلات وأصدرت المواصفات المعدلة في **2008** ولم تكن بها تعديلات جوهرية تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.1.2 قياس رضا العملاء حيث توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياس رضا العملاء

■ الإصدار الخامس : 2015¹

حمل هذا الإصدار تعديلات كثيرة بمعيار **ISO 9001-2015** نذكر منها

تعديلات في الهيكل العام للمواصفة (عشرة بنود بدلا من ثمانية)

تعديلات في مبادئ نظام إدارة الجودة (سبعة مبادئ بدلا من ثمانية)

¹ ISO 9001: 2015 Systèmes de management de la qualité — Exigences .[On_line] Available at:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr> (accessed 15/05/2020)

نهج العملية و التفكير المبني على المخاطر

زيادة فاعلية دور الإدارة

تعديلات في بعض المصطلحات مثل تعويض مصطلح الوثائق Document والسجلات Record و مصطلح الإجراءات الموثقة Documented procedure بمصطلح جديد هو المعلومات الموثقة "documented information" ، تم حذف بعض المفردات والمتطلبات مثل "دليل الجودة، ممثل ادارة الجودة، اجراءات وقائية"

- تم تعديل مسؤولية متابعة نظام ادارة الجودة وكفاءة النظام والعمليات من كونها مسؤولية ممثل ادارة الجودة (في الاصدار السابق) لتصبح مسؤولية الادارة العليا للشركة أو المؤسسة.

ج_ أهمية مواصفة ISO 9001 :

ISO 9000 تعد أكثر المواصفات انتشاراً في العالم وترجع أهميتها إلى أنها:

تعطي متطلبات، وإرشادات، ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة.

تساعد المنظمات وتمكنها من تقييم تلك الأنظمة

كما أنها تقدم لها الإطار اللازم للتحسين المتتابع لأداء المؤسسة بهدف تعزيز رضا الزبائن، ورضا الجهات المعنية الأخرى.

تعطي الثقة للمؤسسات، ولزبائنها، بقدرتها على تقديم منتجات تفي بالمتطلبات بشكل دائم حيث تشجع المنظمات على تحليل متطلبات الزبائن، وتحديد العمليات التي تسهم في تحقيق منتجات مقبولة لديهم، وعلى إبقاء هذه العمليات مضبوطة.

تعتبر المرجع المعتمد دولياً لأنظمة إدارة الجودة أثناء تعامل المؤسسات بعضها مع بعض، من جهة، ومع الجهات الأخرى ذات العلاقة بها، من جهة أخرى

جواز سفر لدخول المنتجات المنافسة العالمية من خلال الحصول على شهادة الإيزو.

تفرض على المنظمات إعادة ترتيب بيئتها من الداخل وذلك بفرض معايير دقيقة لتوثيق نظم واجراءات العمل داخلها توضح لها الأسس والمبادئ التي تعتمدها لتحقيق الجودة

2-2-3 مبادئ إدارة الجودة

من منطلق أن المبدأ هو الأصل السبب ومبدأ الشيء هو أوله ومادته التي يتكون منها ، وأن مبادئ العلم أو الفن أو الخلق أو الدستور أو القانون هي قواعده التي الأساسية التي يقوم عليها ولا يخرج عنها¹ ، يمكننا تعريف مبادئ إدارة الجودة على أنها " مجموعة من المعتقدات الأساسية والمعايير والقواعد والقيم التي يتم قبولها على أنها صحيحة ويمكن استخدامها كأساس لإدارة الجودة."²

وقد كانت مبادئ إدارة الجودة أحد البنود القارة في مواصفة ISO 9001 المتعلقة بنظام إدارة الجودة بإصدارتها لسنة 2008 و2015 حيث تضمن المواصفة إصدار 2008 ثمانية (08) مبادئ وهي التركيز على العميل ، القيادة ، إشراك العاملين ، منهج العملية ، منهج النظام، علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين ، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر ، أما إصدار سنة 2015 فقد تضمن سبع (07) مبادئ نتناولها بالتفصيل أدناه :

■ مبادئ إدارة الجودة حسب المواصفة ISO9001 إصدار 2015

¹ بن هادية ،علي. البليش ،بلحسن.بن الحاج يحي ، الجبلاني. القاموس الجديد للطلاب . الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991. ص994

² عجزون ، سمير .مبادئ إدارة الجودة [en ligne] .متوفر على الرابط

<http://www.x-eem.om/ar/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6->

[/D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-2](http://www.x-eem.om/ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-2)

تضمنت المواصفة القياسية الدولية **ISO 9001:2015** متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة قابلة للتطبيق على أية منظمة أيًا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها، لما في ذلك مبادئها السبعة ، وتقتصر المواصفة لكل مبدأ من مبادئ الجودة ببيان يصفه و أساس يشرح سبب أهمية هذا المبدأ للمؤسسة ثم يتم تحديد الفوائد الرئيسية المرتبطة بذلك المبدأ وفي الأخير الإجراءات الممكنة لتحسين أداء المنظمة من خلال تطبيق هذا المبدأ.

وتجدر الإشارة إلى أن الأهمية النسبية لكل مبدأ تختلف من كيان إلى آخر ومن المرجح أن تتغير بمرور الوقت وهي كالتالي:¹

أولاً - مبدأ التركيز على العملاء : ينص هذا المبدأ على أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم ، وذلك لأن الأداء المستدام يتحقق عندما تكتسب المنظمة ثقة العملاء والأطراف المعنية الأخرى وتحافظ عليها خاصة وأن جانب من جوانب تفاعل العملاء يوفر فرصة لخلق المزيد من القيمة للعميل .

يسمح هذا المبدأ بزيادة القيمة للعميل ، و زيادة رضاه ما يساهم في تحسين صورة المؤسسة و تحسين ولاء العملاء الذي يسمح بتوسيع قاعدة العملاء ومن تم تحسين النشاط التجاري المتكرر و زيادة المبيعات و حصة السوق.

لتحقيق هذا المبدأ ينبغي على المنظمة (المؤسسة الوثائقية) تحديد العملاء المباشرين وغير المباشرين الذين تخلق المنظمة قيمة لهم ، فهم احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية ومن تم ربطها بأهداف المنظمة ، تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية التي قد يكون لها تأثير على رضا العملاء واتخاذ الإجراءات المناسبة وتوصيلها إلى على جميع مستويات المنظمة ، وعلى ذلك الأساس يتم تخطيط وتصميم وتطوير وإنتاج وتوريد ودعم المنتجات والخدمات التي تلبى تلك الاحتياجات والتوقعات

في الأخير قياس ومراقبة رضا العملاء واتخاذ الإجراءات المناسبة مع إدارة علاقات العملاء بنشاط من أجل تحقيق أداء مستدام.

ثانياً - مبدأ القيادة: ينص هذا المبدأ على أن القيادة هي مسؤولة عن تأسيس وحدة الهدف ورسم الاتجاه للمنظمة ، فالقادة وعلى جميع المستويات عليهم أن ينشئوا ويحافظوا على المناخ الداخلي المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها وذلك لأن تحديد الغرض والتوجيه وإشراك الموظفين المنظمة يمكن من موازنة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها عموماً كما أنه يسمح بزيادة الفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف الجودة بها على وجه التحديد ، فضلاً عن ذلك فهو يساهم في تنسيق أفضل لعملياتها و تحسين الاتصال بين مختلف مستويات ووظائف المنظمة و تطوير وتحسين قدرة المنظمة وموظفيها على تحقيق النتائج المتوقعة

لتحقيق ذلك لابد للقيادة من التواصل مع مهمة المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها وسياساتها وعملياتها داخل المنظمة وعلى جميع المستويات ، إنشاء ودعم القيم المشتركة ونماذج يحتذى بها من حيث الإنصاف والأخلاق على جميع مستويات المنظمة و التأكد من أن القادة على جميع المستويات ، هم قدوة إيجابية لموظفي المنظمة ، مع ترسيخ ثقافة الثقة والنزاهة ، و تشجيع الالتزام بالجودة على جميع مستويات المنظمة مع ضمان حصول الموظفين على الموارد والتدريب والسلطة للتصرف بمسؤولية تحفيز وتشجيع وتقدير مساهمة الموظفين

¹ISO .Principe de management qualité.[On_line] Available at:

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf(accessed 15/05/2020)

ثالثاً - مبدأ مشاركة الأفراد (إشراك الموظفين) يعتبر الموظفون الأكفاء جوهر المنظمة و تمكينهم إشراكهم على جميع مستويات المنظمة ضروري لتعزيز قدرتهم على خلق القيمة وتقديمها، على أن تكون مشاركتهم هذه كاملة بما يمكن من استخدام قدراتهم لصالحها، فلا يمكن إدارة منظمة بفعالية وكفاءة إلا إذا تم احترام وإشراك جميع الموظفين على جميع المستويات واحترام كل شخص على حدة، كما أن الاعتراف بالمهارات واعتمادها وتحسينها يسهل مشاركتهم في تحقيق أهداف الجودة بالمنظمة، فهم أفضل لأهداف الجودة بها الذي سيكون حافز أكبر لتحقيقها، وسيضمن كذلك مشاركة أقوى للموظفين في أنشطة التحسين. وسيساهم تطبيق هذا المبدأ أيضاً التنمية الشخصية والمبادرات والإبداع، وفي تحسين رضا الموظفين زيادة الثقة والتعاون على جميع مستويات المنظمة وتحسين الاهتمام

بالتفاهم والثقافة المشتركة على جميع مستويات المنظمة، والإجراءات الممكنة اتخاذها لتحقيق هذا المبدأ تتمثل في :

التواصل مع الموظفين لتسهيل فهم أهمية مساهمتهم الفردية، تسهيل المناقشات المفتوحة وتبادل المعرفة والخبرة، تمكين الموظفين من تحديد الاختناقات في تحقيق الأداء واتخاذ المبادرات دون خوف وتشجيع التعاون على جميع مستويات المنظمة، تحديد والاعتراف بالمساهمة والتعلم وتحسين الموظفين، السماح بالتقييم الذاتي للأداء مقابل الأهداف الشخصية، إجراء دراسات استقصائية لتقييم رضا الموظفين وإبلاغ النتائج واتخاذ القرارات المناسبة.

رابعاً - مبدأ نهج العملية: يتم تحقيق النتائج المتسقة والتي يمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما يتم فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك. وحيث أن نظام إدارة الجودة (QMS) يتكون من عمليات مترابطة فإن فهم كيفية تحقيق النتائج بواسطة هذا النظام يسمح للمؤسسة بتحسين النظام وأدائه.

يساهم تطبيق هذا المبدأ في تحقيق قدرة أكبر على التركيز على العمليات الرئيسية وفرص التحسين، و نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها من خلال نظام من العمليات يتماشى مع الاتجاهات الاستراتيجية إلى جانب تحسين الأداء من خلال الإدارة الفعالة للعملية والاستخدام الفعال للموارد وتقليل الحواجز متعددة الوظائف وفضلاً عن ذلك فهو فرصة للمنظمة لبناء ثقة أصحاب المصلحة في اتساقها وفعاليتها وكفاءتها

ولتحقيق هذا المبدأ على المنظمات اتخاذ مجموعة إجراءات تتمثل في :

تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقها، تحديد السلطات والمسؤوليات والالتزامات المتعلقة بإدارة العملية، فهم قدرات المنظمة وتحديد قيود الموارد قبل اتخاذ الإجراءات، تحديد الترابط بين العمليات وتحليل تأثير التغييرات على العمليات الفردية على النظام بأكمله، إدارة العمليات وعلاقتها المتبادلة كنظام لتحقيق أهداف الجودة للمنظمة بفعالية وكفاءة، ويجب على المنظمة أيضاً ضمان توافر المعلومات اللازمة لتنفيذ العمليات وتحسينها ورصد وتحليل وتقييم أداء النظام ككل. وإدارة المخاطر التي قد تؤثر على مخرجات العملية ونتائج نظام إدارة الجودة الشاملة.

تجدر الإشارة إلى أن دائرة PDCA (منهجية خطط نفذ افحص اتخذ القرار) يمكن أن تطبق على جميع العمليات وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل.

خامساً - مبدأ التحسين: المنظمات الناجحة تركز دائماً وباستمرار على التحسين فهذا الأخير يعد أمراً ضرورياً للمؤسسة للحفاظ على مستويات أدائها الحالية، والاستجابة للتغيرات في السياق الداخلي والخارجي، وخلق فرص جديدة

يمكن هذا المبدأ المنظمات من تحسين أداء العملية والقدرة التنظيمية ورضا العملاء ، تحسين البحث وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات ، تليها الإجراءات الوقائية والتصحيحية ، كما يساهم في تحسين القدرة على التوقع ورد الفعل للمخاطر والفرص الداخلية والخارجية ويساعد على دراسة أفضل لكل من التحسين التدريجي والمتقدم والاستخدام الأفضل للتعليم لأغراض التحسين فضلا على زيادة جهود الابتكار

و لأجل تحقيق هذا المبدأ يجب على المنظمة تشجيع تحديد أهداف التحسين على جميع مستوياتها ، و فضلا على ذلك تثقيف وتدريب الموظفين على جميع المستويات حول كيفية تطبيق الأدوات والأساليب الأساسية لتحقيق أهداف التحسين، والتأكد من أن الموظفين مؤهلين لتعزيز وتنفيذ مشاريع التحسين بنجاح.

وعلى المنظمات ان تقوم بتطوير ونشر عمليات لتنفيذ مشاريع التحسين على جميع مستويات المنظمة و رصد ومراجعة وتدقيق تخطيط وتنفيذ وإنجاز ونتائج مشاريع التحسين مع مراعاة التحسينات عند تطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة أو المعدلة.

سادسا_ مبدأ صنع القرار بناءا على الأدلة : القرارات التي تستند إلى تحليل وتقييم البيانات والمعلومات هي أكثر عرضة لتحقيق النتائج المرجوة و يرجع ذلك إلى أن عملية صنع القرار يمكن أن تكون معقدة و دائما ما تنطوي على بعض عدم اليقين غالبا ما يتضمن أنواعا ومصادرًا متعددة من بيانات الإدخال ، بالإضافة إلى تفسيرها الذي يمكن أن يكون غير موضوعي، فمن المهم اذن فهم علاقات السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة، فذلك سيؤدي تحليل الحقائق والأدلة والبيانات إلى مزيد من الموضوعية وزيادة الثقة في اتخاذ القرار.

يمكن هذا المبدأ المنظمة من تحسين عمليات صنع القرار ، و تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف ، وأيضا تحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية ، فضلا عن زيادة القدرة على المراجعة والسؤال وتغيير الآراء والقرارات مع قدرة أكبر على إظهار فعالية القرارات السابقة. و لأجل ذلك لابد أن يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات أداء المنظمة، و التأكد من توفر كافة البيانات اللازمة من المعنيين، و أنها دقيقة وموثوقة وأمنة بشكل كاف ، هذا ويتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب المناسبة. و التأكد ، عند الضرورة ، من أن الأشخاص مؤهلين لتحليل البيانات وتقييمها. ومن تم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس الأدلة ، مع مراعاة الخبرة والحس.

سابعا_ إدارة العلاقات :

يتحقق الأداء المستدام عندما تدير المنظمة علاقاتها مع جميع الأطراف المعنية بطريقة تزيد من تأثيرها على أدائها و لذلك يكون لإدارة العلاقات مع شبكات مزودي الخدمة والشركاء أهمية خاصة إذ أنها تساهم في تحسين أداء المنظمة والأطراف المعنية من خلال مراعاة الفرص والقيود المتعلقة بكل طرف مهتم و الفهم المشترك للأهداف والقيم من قبل تلك الأطراف ، مع زيادة في القدرة على إنشاء القيمة للأطراف المهتمة من خلال مشاركة الموارد والمهارات وإدارة مخاطر الجودة وتحسين إدارة سلسلة التوريد لضمان التدفق المستمر للمنتجات والخدمات.

ولأجل ذلك تتخذ المنظمة مجموعة من الإجراءات تتمثل في : تحديد الأطراف المهتمة ذات الصلة (مثل مقدمي الخدمات أو الشركاء أو العملاء أو المستثمرين أو الموظفين أو الشركة ككل) وعلاقتها بالمنظمة، ومن تم تحديد وترتيب أولويات العلاقات مع الأطراف المعنية التي تحتاج إلى إدارة ، يتم على إثر ذلك بناء علاقات توازن بين المكاسب قصيرة الأجل

والاعتبارات طويلة الأجل ، تجميع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة، بعدها يتم قياس الأداء وتقديم الملاحظات حوله لهم عند الاقتضاء.

و من أجل زيادة مبادرات التحسين لآبد من إقامة تعاون في أنشطة التطوير والتحسين مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهتمة الأخرى فضلا على التشجيع والاعتراف بالتحسينات والنتائج التي حققها مقدمو الخدمات والشركاء.

تجدر الإشارة الى أن منظمة التقييس العالمية اعتمدت في تحديدها لمبادئ أنظمة الجودة على أفضل الممارسات ، وعلى ما وصل إليه فكر الجودة من تطور وبالأخص مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي كان سندها في مواصفاتها ISO 9001 لسنوات 2008، 2000، 2015

3_3 أساسيات إدارة الجودة الشاملة :

3_3_1 مفهوم ادارة الجودة الشاملة : تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتماما واسعا من قبل المختصين والباحثين والإداريين ،لما حققته من نجاحات كبيرة في مختلف الأصعدة كونها أحدثت تغييرا واسعا في فلسفة الإدارة بما تحمله من الأفكار والمبادئ والنظم المتطورة لتحقيق الاهداف المنشودة لأية منظمة .

وقد حظي هذا المصطلح بتعريفات كثيرة ومتنوعة و بينما تباينت بعضها تقاربت الأخرى ، اخترنا أن نسردها عليكم تلك التي تبسط وتقرب لكم مفهومها وتزيل غموضه :

■ عرف معهد المقاييس البريطاني ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفا الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير¹

■ وأما بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة من خلال المواصفة القياسية 1994: ISO 8402 بأنها "منهج لإدارة المنظمة محوره الجودة وأساسه جميع منتسبي المنظمة، وهدفه تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء حاجات الزبائن وتحقيق الفائدة لجميع أفراد المنظمة والمجتمع."²

■ وعرفها كوتلر (kotler) بأنها طريقة مؤسسية واسعة للتحسين المستمر لجودة كل عمليات المؤسسة والمنتجات والخدمات.³

■ أما كروسبي (Ph . Crosby) فيعرفها على أنها المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الاداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.⁴

وبينما يشير التعريف أعلاه إلى أن إدارة الجودة الشاملة منهجية منظمة قائمة على التخطيط، ومنع حدوث المشكلات، والأداء الجيد، والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة

■ ركز ديمينغ (Edwards Deming) في تعريفها على تبين دورها الأساسي والمتمثل في تلبية رغبات المستفيدين لذلك عرفها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا.⁵

¹ جودة ،محمود أحمد . إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات.3ط. عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ،2008 . ص 22

² HUBERAC , jean pierre. Guide Des Methodes Qualite. Paris: Maxima , 1998.p113

³KOTLER, philip.marketing management analysis ,planning implementation and control. London : prentice Hall ,1998 .p54

⁴ محمود ، خضير كاظم . إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة ، 2000 . ص 75

⁵ كاظم محمود، المرجع السابقة . ص 75

■ وأما **جوزيف جوران (Joseph M. Juran)** فيرى بأنها "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة"¹. وهو بهذا التعريف يؤكد على فكرة العمل الجماعي والتعاون القائم في ظل هذا المنهج بين الإدارة والعاملين مؤكداً على أن تحقيق التحسين المستمر للجودة المطلوبة يعتمد على فريق العمل والمعلومات الدقيقة.

نلاحظ عدم اتفاق على تحديد مفهوم واضح ودقيق لإدارة الجودة الشاملة حاول العقيلي أن يجمع التعاريف السابقة فاعتبرها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونظم القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين وغيرهم"². من خلال ما تقدم نستنتج ان إدارة الجودة الشاملة:

ـ **منهج إداري** حديث ذو امتداد حضاري قديم يعتمد على التحسين المستمر .
ـ **فكر وفلسفة و ثقافة** تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا المستهلك من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مستويات العمل ما يستدعي استعمال وسائل علمية حديثة بإمكانها تحسين أداء المؤسسة وتحقيق جودة منتجاتها
ـ **نظام ومنهج عملي** لا يقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فحسب بل تتعداه لتشمل جودة أنشطة وعمليات ووظائف المؤسسة ككل أي انها إدارة مشتركة حيث يتوجب على القيادة الالتزام بها وكذلك على العاملين أن يعتمدوا على الجودة في إداء أعمالهم .

3-2-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

استعرض رالبندي وزملاؤه (Rallabandi Srinivasu et al) خلاصة خمس أبحاث إمبريقية أجريت لتحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي يجب اعتمادها لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات ، وقد توصلت دراستهم إلى تحديد ما مجموعه (48) ممارسة من ممارسات إدارة الجودة يمكن تصنيفها ضمن مبادئ أساسية وهي نفس المبادئ تقريبا التي نجدها في مواصفة **ISO 9001-2000** ، وفيما يلي تفصيل لكل مبدئ من المبادئ سابقة الذكر :

3

■ **المبدأ الأول التزام الإدارة العليا** : قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤخذ من قبل الإدارة العليا في المنظمة ولذلك فهي التي تنقل قناعتها بالجودة لباقي الموظفين من خلال نشر ثقافة الجودة، كما أنها تساند جهود الجودة وتذلل صعوبتها، وهي أيضا التي تجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة، وتجسد هذا الالتزام عندما " تكون الجودة جانبا من الرؤيا الاستراتيجية التي تؤمن بها الإدارة العليا وتسعى إلى

¹ أبو النصر، مدحت. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008. ص:64-65

² عقيلي ، عمر وصفي . المرجع السابق . ص 31

³ لحبيب، بلية. المرجع السابق . ص130

تحقيقها. وتعبر عن ذلك في دعم مختلف الجهود المعززة لها، وبصورة خاصة في التصميم المنظمي، والثقافة التنظيمية، ونمط الإدارة والقيادة.¹

■ **المبدأ الثاني تخطيط الجودة** : تضم إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من النشاطات والممارسات التي تقود في النهاية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات العملاء، ولا شك أن هذه النشاطات لا يمكن أن تؤدي أغراضها على أكمل وجه دون أن تخضع لعمليات التخطيط ستحدد مسارات العمل و تسري بها صوب أهدافها، وفي ضوءها نستطيع أن نصدر الأحكام بخصوص مستوى نجاح المنظمة في أعمالها، لذلك فبدون التفكير بالأغراض الشاملة والأهداف طويلة المدى لبرامج إدارة الجودة الشاملة من الصعب على أية منظمة أن تعلم إلى أين تتجه.

وينقسم التخطيط لجودة المخرجات إلى ثلاثة أقسام وهي: 2:

التخطيط الاستراتيجي للجودة: اعتمادا على تحليل سوات (SWOT) أي تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة التي يتم التركيز عليها و نقاط الضعف التي يتعين الاهتمام بها وكذلك تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات والمخاطر التي قد تسبب خطرا أو أثارا سلبية على المنظمة كدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين .

تخطيط جودة المنتجات والخدمات : تبدأ هذه العملية بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج أو الخدمة، والتعرف على مستوى الجودة الذي يتقبله، وترجمة ذلك إلى ملامح المنتج ومواصفاته، ويلي ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي تسمح بالتعرف على مدى النجاح الذي توافر لكل مواصفة من مواصفات المنتج

تخطيط جودة العمليات: وهي العمليات التي يتم الوصول بها إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة، وبالأسلوب الذي قدم به المنتج أو أديت به الخدمة، لذلك لا بد من أن يؤخذ بعني الاعتبار رأي العميل وردود فعله عند تخطيط جودة العمليات.

■ **المبدأ الثالث التركيز على العملاء والسوق** : العميل هو المبرر الوحيد لوجود المنظمة تستمد منه شرعيتها، وبذلك يعتبر العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، وسواء كان هذا العميل داخلي (الأفراد العاملين في الوحدات المختلفة بالمؤسسة ذاتها) أو خارجي (من يقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، مشتريا صناعيا مستهلكا نهائيا) فهو ذو أهمية قصوى بالنسبة للمنظمة، التي يتوجب عليها التعامل معه بصورة مفيدة لها وله.

وهو أيضا هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة ، ولهذا تعتمد هذه الأخيرة على فلسفة جديدة تلخص في الاهتمام بالعميل(داخلي كان أو خارجي) في توجيه نشاطاتها، وتترجم هذا الاهتمام من خلال التطوير والاستجابة لمتطلبات السوق التي ستحدد تنافسيتها، وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخر جهود المنظمة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء.

ليس هذا فحسب بل وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك عندما تنظر إلى العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفري الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.¹

¹ الوادي ، محمد . الطائي ، رعد . التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية في الجامعات العربية: نموذج مقترح للارتقاء والتميز في الأداء . مجلة اتحاد الجامعات العربية، أبريل 2007 . ع. المتخصص 4.ص 218 [en ligne] متوفر على <https://search-emarefa-net.snd1.arn.dz/ar/viewer/BIM-246613> (تمت زيارة بتاريخ 2020/4/9)

² السامرائي ، مهدي . إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي . عمان : دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.ص 203-204

■ المبدأ الرابع مشاركة العاملين : في إدارة الجودة الشاملة يشكل اهتمام الإدارة العليا بالعميل الداخلي أولوية خاصة بوصفه الفرد الذي يعتمد عليه مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة وهو ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة و عدم الاهتمام به وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه ومن ثم أمام تطبيق هذا المدخل الإداري. وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وذلك من خلال خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات لدى العاملين بما يمكنهم بالإضافة إلى اندماجهم في المنظمة وأنشطتها من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر وينصب ذلك بين أمور كثيرة على بناء شبكات الاتصال بين العاملين ورفع الحواجز بالإضافة إلى بناء فرق العمل و تشجيع التدريب والتحفيز وغير ذلك.²

وقد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة والتحفيز من خلال التمسك بمبادئ أساسية تضمن الحصول على أعلى مردود لهذه المشاركة وهي:³

التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة وعدم إهمالها أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز والإعلان عنه وعن صاحبه .
وضع نظام للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية والمادية منها و المعنوية .
نبد أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله.

العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال دمجهم في برامج تدريبية تجدد خبراتهم.

توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر بشتى أنواعها، مع توفر الأمان والضمان.

توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون ويشعرون بصلاحيته
وتؤكد بعض الأدبيات على أن إدارة الجودة الشاملة تركز أيضا على " تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة"⁴

■ المبدأ الخامس إدارة المعلومات: تكتسي أنظمة المعلومات أهمية كبيرة في المنظمات عموما، لأنها تزود الإدارة بالبيانات الضرورية التي تحتاجها للقيام بمختلف عملياتها من تخطيط ، تنظيم و رقابة و توجيه والأهم من كل ما تقدم في صنع القرارات والتي جودتها مرهونة كما بتوفر المعلومة الجيدة في الوقت المناسب .
و بما أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يقيم عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية، بل يبنيتها على أساس الحقائق والواقعية والمعطيات الميدانية حول نشاط المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها والمعايير الخاصة بجودة المنتجات والخدمات، فإن أنظمة المعلومات تشكل لا محال أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، فتوافر يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار، ويؤثر بالتالي تأثيراً إيجابياً على عوامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية، ما ينعكس بدوره على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية

1 بلية ،حبيب . المرجع السابق،ص 142

2 الوادي ، محمد . الطائي ، رعد . المرجع السابق .ص 219

3 السامرائي ، مهدي . المرجع السابق .ص 258-259

4 سعدي ، نوال . المرجع السابق .ص 112

في الأسواق العالمية، خصوصا في ظل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، وعلى العكس ذلك يؤدي عدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء إلى وضع وتطوير وتصميم منتج لا يلبي حاجات العميل وتوقعاته.¹

لذا يجب على المؤسسة وضع استراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توفرها وبانتهاج أسلوب علمي وليس على ضوء الحقائق المستمدة على الحدس والخبرة الشخصية.

■ المبدأ السادس : التركيز على العمليات

عند تعريفنا لإدارة الجودة الشاملة خلصنا الى أنها فلسفة شاملة لا تهتم بجودة المنتج أو الخدمة فحسب بل تتعداه لتشمل جودة أنشطة وعمليات ووظائف المؤسسة ككل ونظرا للتأثر المباشر للعمليات على جودة المنتج كانت محط تركيز ومحور محور اهتمام رواد إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤكد فلسفة "دمينغ" و"كروسبي" و"جوران" على أهمية الاهتمام بتحسين أساليب العمل وكيفية أدائه، ذلك لأن الطريقة الوحيدة للحصول على مخرجات ذات جودة عالية تتمثل في التركيز على العمليات، وقد أولت إدارة الجودة الشاملة هذا المبدأ عناية كبرى عندما أكدت على ضرورة الحصول على منتج خالي من العيوب من أول وهلة قدر الإمكان قبل وصوله إلى العميل.²

ويقصد بالتحكم في العمليات تقليل التلف والضياع، وتحسين العملية الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المحددة، لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.³

■ المبدأ السابع : إدارة الموردين

مثلما اهتمت إدارة الجودة الشاملة بالعاملين و العملاء تركز أيضا على طرف ثالث له علاقة وطيدة بالمنظمة وهم الموردون أو المجهزين فمن المؤكد أن الحصول على جودة أفضل يبدأ من المورد الذي تتعامل معه المنظمة في حصولها على المواد الأولية اللازمة للمنتج أو الخدمة.

ولذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين أو المجهزين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة، ومحاولة إشراكهم في بناء وتطوير جودة المنتجات والخدمات، وهذا المنهج الإداري يعتبر المورد شريكا في العملية الإنتاجية والخدمية ، وتعني الشراكة هنا إرساء وخلق بيئة متعاونة قائمة على أساس الثقة فالمورد وليس خصم تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا، من طاقته الإنتاجية إلى المنظمة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل.

■ المبدأ الثامن ثقافة الجودة :

يعرفها جوران "مجموعة من المعتقدات والقيم التي يعتنقها العاملون تجاه الجودة والتي تم تكوينها من خلال الممارسات الإدارية، وهي التي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة، تعد هذه القيم بمثابة المحركات والمحفزات التي توجه سلوك العاملين للالتزام بالجودة"⁵

¹ لحبيب ، بلية . المرجع السابق.ص 145- 146

² السامرائي ، مهدي .المرجع السابق. ص. 297.

³ لحبيب ، بلية . المرجع السابق. ص 147

⁴ المحيلاوي ، قاسم نايف علون إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000. المرجع سابق. ص. 94-95

⁵ عبد الرحمان ، بوفارس . بوفلجة ، غياث. ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بين متطلبات التطبيق وإزالة العوائق.مجلة الرواق، 2015. مج1

ع.2. ص 93 . [en ligne] .متوفر على < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/64778> >

(تمت زيارة بتاريخ 2021/10/5)

ولذلك يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة وجود ثقافة مبنية على التعاون والعمل الجماعي والإيمان بإمكانية التحسين المستمر والبعد عن ثقافة الأعذار فباعتمادها لثقافة تنظيمية قائمة على الجودة ستسود مختلف مبادئ قيمها داخل المنظمة ولدى جميع أعضائها وتكون الموجه لسلوكياتهم وتصرفاتهم المهنية وحتى الشخصية وليس ذلك فحسب بل سيكون لها دورها مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة.

وتشتمل ثقافة الجودة عموما على العناصر الأساسية المتمثلة في: رسالة (المنظمة، خدمة واحترام العملاء، الانجاز مسؤولية الجميع، التميز هدف استراتيجي، الولاء والإخلاص في العمل، احترام وتقدير العاملين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية، اتخاذ القرارات بشكل جامعي، الاعتماد في القيادة والإشراف على المساعدة والمساندة،... إلخ¹

■ **المبدأ التاسع : التحسين المستمر** إدارة الجودة الشاملة ليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين إنها منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وهي جهود للتحسين بشكل مستمر ودؤوب ودون توقف ، ومهما كان مستوى الجودة الذي حققته المنظمة فينبغي أن يكون أساسا للتحسين في المستقبل .

"التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة، لهذا يجب ألا تتوقف جهود التحسين لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها"²

3-3-3 إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم ذات العلاقة:

بعد أن تناولنا مفهوم إدارة الجودة وأنشطتها في المبحث الأول من هذا الفصل وخصصنا المبحث الثاني لأنظمة إدارة الجودة ومعياري **ISO9001** ، وبعدما تناولنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذا المبحث يمكننا الخوض الآن في طبيعة العلاقة بين هذه الأخيرة وكل من المفاهيم ذات العلاقة السابقة :

أولا : العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

لو القينا نظرة على ما عرضناه في هذا الفصل من معلومات لتبين لنا بما لا يدعو للشك أن العلاقة بين الجانبين تتسم بالتكامل والانسجام لا بالتعارض والتضاد، فإدارة الجودة الشاملة ما هي إلا إدارة للجودة لكن من منظور شامل، وأنها سواء كفلسفة وفكر أو كمفهوم اداري لم تظهر بشكل فجائي حيث أنها مرت في تطورها بعدة مراحل تضمنت تلك المراحل ممارسات إدارية ذات العلاقة بإدارة الجودة بداية من مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة وصولا إلى مرحلة توكيد الجودة واستمرت عملية التطور حتى وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة فهي إذن محصلة تراكمية للتطور الحاصل في مجال الإدارة عبر مراحل زمنية متعاقبة تطورت خلالها العملية الإدارية ولذلك يمكننا التأكيد على أنها ليست بديلا لإدارة الجودة وليست منفصلة عنها تماما حيث تعد الكثير من الأسس والمفاهيم واحدة لدى كليهما فكلاهما قائم على الجودة ويسعى لتحقيقها مع الفارق الواضح في أساليب وطرائق ممارستها في كلا المفهومين.

¹ عقيلي ، عمر وصفي ، مرجع سابق، ص ص. 84-86.

² جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات . المرجع السابق. ص. 181

وهذا ما جعل إدارة الجودة الشاملة الأوسع في التعريف والمضمون من إدارة الجودة منفردة ، وهي أكثر اتساع في العمل والتطبيق داخل المنظمة لأنها تشمل جميع نطاقاتها وهي ثقافة ووعي يتم تكريسه في نفوس العاملين في المنظمة من أجل العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المنظمة والتي تبني على أساس ارضاء العميل ، أما في ادارة الجودة فغالبا ما تكون الجودة فيها مسؤولية قسم ووظيفة إدارة لا أكثر ، وعلى كل حاولنا عرض هذه الاختلافات في الجدول أدناه :

| إدارة الجودة الشاملة | إدارة الجودة |
|--|--|
| التخطيط الاستراتيجي للجودة منذ البداية | التأكد من الجودة من خلال مطابقة المواصفات |
| الجودة مسؤولية كل فرد | الجودة مسؤولية مجموعة ضبط الجودة |
| يعني ضبط الجودة منع حدوث الأخطاء | ضبط الجودة هو التأكد من حدوث الأخطاء |
| الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة ومن خلال إجراءات وسياسات أيضا (مرنة) | الجودة هي إتباع مجموع سياسات و إجراءات محددة (جامدة) |
| العلاء هم الذين يقبلون الجودة | الإنتاج مسؤول عن قياس الجودة |
| يجب عمل كل شيء صحيح من أول مرة | التأكد من كل شيء قبل عبوره (رقابة مرحلية |
| الجودة عمل فني إداري ومالي | الجودة عمل فني بحث |
| الجودة الغير مقبولة تحتاج إلى تكلفة عالية | الجودة نشاط مكلف |
| تحقيق الجودة هي توفير متطلبات العملاء | تحقيق الجودة هي دقة التقييم |
| الجميع حلقة متصلة في سلسلة الجودة | الجودة مسؤولية إدارة كذا |
| ضبط الجودة هي منع تكرار حدوث منتجات معيبة أساسا | ضبط الجودة هي منع الوحدات المعيبة من الوصول للعملاء |
| تكاليف الجودة توجه نحو إنتاج منتجات غير معيبة | تكاليف الجودة توجه إلى اخذ عينات وفرز المنتجات وتصنيفها إلى جيدة و رديئة |
| ضبط الجودة يجب أن يبدأ من موقع العملاء بالسوق وينتهي إليهم | ضبط الجودة يبدأ من الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة |

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة¹

ثانياً العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة

من خلال استعراضنا لمفهوم أنظمة الجودة وإدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن هذه الأخيرة أكثر شمولاً وأبعد عمقا (فلسفة ادارية) من أنظمة ادارة الجودة و التي (مواصفة قياسية)، لذلك كانت مبادئها كما بينا سابقا في كل مرة الأساس المهم الذي تستند إليه اللجنة عند اجراء التعديلات في سلسلة مواصفات الدولية ISO9000 بهدف تطويرها. وبالرغم من أن التحديث والتطوير في المواصفة ISO9001 ينشد التقارب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لكن ذلك لا يعني بأن نظم إدارة الجودة بديلا عنها ولا متطابقة معها فهناك العديد من الجوانب التي تتضمنها هذه الأخيرة وليست متوفرة في المواصفة ومنها " تحليل التكلفة ، والتمكين للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة ، ... الخ"² ، وذلك لا يعني أيضا بأن المفهومين مختلفان تماما عن بعضهما البعض فتوجد قواسم مشتركة بينهما تجعلهما متكاملين وتجعل من نظام الجودة إيزو مرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة ، والعكس ليس بالصحيح فالمنظمة فقد تحصل على شهادة ISO دون أن تكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة ،

¹ محمد ،محمد إبراهيم . المرجع السابق . 118.

² الطائي ، رعد عبد الله .قدادة، عيسى. المرجع السابق.ص 358

والجدول أدناه يبين لنا بعض جوانب هذا الاختلاف:

| ادارة الجودة الشاملة | أنظمة إدارة الجودة | مجال المقارنة |
|---|--|--------------------|
| لا يوجد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة | يوجد تعريف موحد لأنظمة إدارة الجودة | التعريف |
| من الأسفل الى الأعلى ان تتابع عملية التحسين المستمر | من الأعلى إلى الأسفل وليس بالضروري تحسينها | بناء العمليات |
| مباشر | غير مباشر | التعامل مع العميل |
| مبادئ ومتطلبات ذات طابع عام لكن لكل منظمة أنموذجها الخاص وتقوم بتعديله حسب المتغيرات والظروف الخاصة بها | مواصفات قياسية دولية متفق عليها يتم مراجعتها وتعديلها من قبل ISO | المكونات |
| لا تحصل المنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على شهادة | تحصل المنظمة المطبقة لأنظمة إدارة الجودة على شهادة | الشهادة |
| تنظر إلى كنظام فني وإجتماعي | تنظر إلى المنظمة كنظام فني | النظرة إلى المنظمة |
| المنظمة بكل أجزائها | المنظمة أو على جزء منها | مستوى التطبيق |
| جودة المنظمة ككل | جودة السلعة أو الخدمة | النطاق |
| كل فرد في المنظمة | جهة محددة داخل المنظمة | المسؤولية |

جدول (2) يوضح أوجه الاختلاف بين أنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة¹

خلاصة :

تعرفنا من خلال هذا الفصل الموسوم — إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة على مفهوم ادارة الجودة والنظام المعني بتوجيه وضبط أنشطة المنظمة المتعلقة بالجودة. وتعرفنا كذلك على مبادئها الثمانية التي أقرتها منظمة الإيزو من خلال مواصفاتها ISO 9001 المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة المواصفة القياسية التي تساعد المنظمات على تبني مدخل إدارة الجودة و على دخول حلبة التنافس العالمية وفضلا عن ذلك يعد الحصول عليه خطوة نحو تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة والتي هي فلسفة وفكر ومنهج عملي ومدخل إداري لا يقتصر على جودة المنتج بل على جميع الأنشطة والعمليات والوظائف ، بهذا المعنى ليس حكر على منظمات الأعمال إنما هو منهج اداري يصلح لكل أنواع المنظمات بما فيها الخدماتية و لذلك سنتناول في الفصل الموالي إدارة الجودة في المؤسسات الخدماتية

¹ عايش، عبد اللطيف مصلح محمد. المرجع السابق . ص136

الفصل الرابع : إدارة الجودة في المؤسسات الخدمائية

تمهيد :

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج (خدمات ما بعد البيع) ، بدأ الاقتصاديون يدركون قيمتها ، بل تعدى الأمر إلى توسيع نطاقها إلى مختلف أنواع الخدمات من مصرفية، قانونية، تعليمية، سياحية، بريدية ... والتي أصبح يعول عليها بشكل كبير في النهوض باقتصاديات الدول، ما نتج عنه ظهور منافسة قوية بين المنتمين لهذا القطاع الحساس ومع تزايد حجم المنظمات الخدمائية و تطور وعي المستهلكين الذين أصبحوا أكثر طلبا في الآونة الأخيرة على الجودة ، لتصبح هذه الأخيرة أولوية من أولويات هذا النوع من المؤسسات فالتجهت معظمها إلى الاهتمام بجودة خدماتها وتميزها والبحث عن النموذج الأمثل في الإدارة لتقديم الخدمات المطابقة لتوقعات المستفيدين منها .

فكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد و المتناسب مع تلك المعطيات و القادر على مواجهتها بفاعلية ، فبعد النجاحات التي حققتها على مستوى منظمات الأعمال توجهت أنظار القائمين على المؤسسات الخدمائية وكذلك الباحثين و المهتمين بحقل الإدارة إلى هذا المدخل الإداري وسعو إلى تطبيقه بها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إرضاء عملائها وكسب ولائهم وتعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية . و لأن ذلك لن يتحقق إلا بحرصها على تحسين نوعية خدماتها ازداد اهتمام تلك المؤسسات بقياس جودة ما تقدمه من خدمات وقبل أن نتحدث عن هذا الموضوع إرتأينا أن نتعرف أولا على مفهوم الخدمة ،والخصائص التي تميزها عن السلع وهذا من خلال العنصر الموالي :

1-4 مفاهيم أساسية حول الخدمات :

على الرغم من أن أصل كلمة " خدمة" أو " Service" يرجع إلى اللغة اللاتينية **Servicium** والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد " الملوك"، أما اليوم فالتوجه في النشاط الاقتصادي إلى اعتبار المستهلك أو العميل هو السيد¹. إلا أنه لطالما أعتبر ولا يزال مفهوما معقدا وطبيعتها غير واضحة فالكثير من الناس يجدون صعوبة في إدراك المعنى الحقيقي لها فيربطه بعضهم بما يتحصلون عليه من

¹ DUMOULIN, christiane . FLIPO ,jean- paul . *entreprise de service: 7 facteur clé de réussite*. Paris: édition d'organisation, 1993. p 18.

المؤسسات العمومية بدون مقابل مادي، وأما الباحثين والمنظرين فقد تعددت رؤاهم حولها فالباحث في الأدبيات ذات العلاقة سيصدم بوجود أكثر من تعريف لها ولكي نزيل أي لبس وغموض حولها ونقترب أكثر من معناها سنحاول فيما يلي إلقاء نظرة على أهم ما عرفت به :
4-1-1 مفهوم الخدمة :

بسبب كثرة تعريفات الخدمة قسمها الصحن على حسب جوانب تركيزها إلى ثلاثة مداخل أساسية وهي:¹

■ **مدخل طبيعة نشاط الخدمات :** تركز تعريفات هذا المدخل طبيعة نشاطها في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى ومن خلال هذا المنظور يرى **لوفلوك (Lovelock)** بأنها "نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالبا دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية."²

■ **مدخل خصائص الخدمة :** تستعين تعاريف هذا المدخل بالخصائص التي تميز الخدمات عن السلع المادية و (الفنائية، اللاملموسية، اللانمطية ... وغيرها) وأشهر تعاريف هذا المدخل تعريف **كوتلر (Kotler)** الذي يرى بأنها "كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطا به"³

■ **مدخل التعريف بالقائمة :**⁴ أي قائمة الأنشطة الخدمية، و لأنه يصعب إيجاد قائمة جامعة مانعة لأنشطة الخدمات ما جعل الكتاب يحددون قائمة النشاطات الخدمية عن طريق تمييز النشاطات غير الخدمية، بدءا بالتقسيم الشهير للأسترالي **كولن كلارك** الذي كان أول من قسم سنة 1940 النشاط الاقتصادي إلى قطاعات ثلاثة وهي النشاطات التي تتعلق بإنتاج المواد الأولية (زراعة بترول ومناجم) النشاطات المتعلقة بإنتاج المواد الأولية لإنتاج سلع موجهة للاستهلاك النهائي أو لإعادة التصنيع، والقطاع الثالث يضم كل النشاطات التي لا تنتمي إلى أي من القطاعين السابقين.

وتجدر الإشارة إلى أن بحثنا في الأدبيات لفت انتباهنا إلى اتجاه آخر لتعريف الخدمة لم يأتي على ذكره الصحن وهو :

■ **مدخل البعد الاجتماعي للخدمة :** يركز هذا المدخل على التفاعل القائم بين مقدم الخدمة والمستفيد منها وعلى أساسه عرف **إيريك فوجل (Eric vogler)** الخدمة على أنها أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج.⁵

من خلال ما تقدم نلاحظ عدم اتفاق العلماء على تعريف موحد لها وذلك راجع لعدة أسباب ولعل أهمها :

إن كلمة "خدمة" توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالبا ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقولنا مثلا: منتجات مالية، منتجات سياحية، أو فندقية

¹ الصحن، محمد فريد . قراءات في إدارة التسويق . الإسكندرية :الدار الجامعية، 2002،ص345

² LOVELOCK, Christopher. [et al.] *Marketing des services*. 6^{ème} éd. Paris: Pearson education, 2008. p. 609

³ KOTLER , Philip. DUBOIS , Bernard. KELLER, Kevin Lane . *marketing management* . 12^{ème} éd. Paris: Pearson education, 2006. p462

⁴ بو عبد الله ، صالح . قياس أبعاد جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على بريد الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2001، ع10، ص 91 . . [en ligne] متوفر على <<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6103>> (2020/6/6)

⁵ VOGLER , Eric . *management stratégique des service* .Paris : Dunod, 2004. p10

أنها لا تخص قطاع بعينه وليس لها نمط و شكلا واحد فهناك خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية وتمثل أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المبيعة (الصيانة) ، كما أن هناك خدمات تقدم مباشرة دون اشتراط ارتباطها بسلعة ما (المكتبية ، الصحية) .

لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات مثل: الغسيل الآلي للسيارات، آلات تقديم القهوة، أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي.

و كل ما تقدم انعكس على مفهوم الخدمة وأدى إلى اختلاف تعريفاتها والتي مهما كانت مداخلها فجميعها ساهمت في توضيح مفهومها و ساعدت على تمييزها عن السلع المادية بتحديد طبيعتها أنواعها وخصائصها التي سنتناولها وفي عنصرنا الموالي :

4-1-2 خصائص الخدمة تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص وهي :

■ **اللاملموسية:** هذه الخاصية تمثل حقيقة الخدمة فهي تعبر عن الفرق الرئيسي بين السلعة والخدمة كما ذكر (Bateson و Berry) أن مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها ، تذوقها ، شمها ، لمسها ، سماعها.¹

■ **التماسك وعدم التجزئة :** تشير هذه الخاصية إلى التلازم بين عمليتي الإنتاج و الاستفادة من الخدمة ، فغالبية الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت ، وتؤدي خاصية التلازم بصفة عامة إلى مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة ومع زبائن آخرين .²

■ **تباين الخدمات :** تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل أو عدم التجانس طالما أنها تعتمد على مهارة أو أسلوب أو كفاءة مزودها و زمان و مكان تقديمها ، كما نجد أنه من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلف في كيفية قياسها بل ونجد صعوبة في قياس الإنتاجية الخاصة بكل منهما كما أن مزود الخدمة يقدم خدماتها بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحيانا .³

■ **عدم قابلية الخدمة للتخزين :** نتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنها تتصف بالفناء السريع ، بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر ، كالطاقة الكهربائية غير المستخدمة والمقاعد غير المشغولة في الطائرة بعد إقلاعها ، كلها أنشطة فقدت للأبد فالخدمة لا يمكن تخزينها فما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استخدامه ، وهكذا فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط حيث انه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق .⁴

■ **عدم تملك الخدمة :** الخدمة ينتفع بها مستخدموها ولكن لا يمكنهم التمتع بحق ملكيتها ، فالخدمة لا تنقل أو تنتقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها فغالبا ما لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة .

■ **الفنائية وعدم القابلية للتخزين :** تتعرض الخدمات للزوال والفناء عند استخدامها لذا فهي غير قابلة للتخزين ، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفنائية ، أما النتيجة

¹PETTIGREW , Denis .TURGEON,Normand .marketing .2^{ème} .ed .Canada :mc graws- hill ,1990.p 390

² FREDERIC ,bielener . CHRISTOPHE ,semples . les fondements du marketing des services : examen critique et evolution revue francais du marketing ,avril 2007 ,n 212 .p56

الضمور ،هاني حامد . المرجع السابق .ص 28-29³

⁴ مندليل ، عبد الجبار .أسس التسويق الحديث . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 .ص 271

السلبية لهذه الخاصية فتنتمثل في كونها قد تتسبب في خسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من الخدمة في وقت انتاجها.¹

■ **صعوبة تقييم جودة الخدمة من جانب المستفيد** : يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم الخدمة المقدمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة ، و يرجع ذلك إلى أن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة وبخبرة الزبون نفسه وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه.²

■ **سيادة الجانب الإنساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة** : يؤثر اتصال المستفيد وتفاعله مع مقدمي الخدمة كواجهة لهذا النظام وجزء من مدخلاته على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين.³

4-2 جودة الخدمة : مفهومها وأهميتها

أضحى موضوع تطبيق الجودة الموضوع الأكثر استحوذاً و اهتماماً من طرف المؤسسات الخدمية وقد ازداد إدراك هذه الأخيرة لأهميتها ، بعدما تزايد عددها واشتدت حدة التنافس بينها فتبينت تلك المؤسسات بأن الجودة هي سلاحها التنافسي الذي سيدعم مركزها ويجعلها تتفوق وتتميز على منافسيها وتحقق الريادة في السوق ، وفيما يلي توضيح لمفهومها وأهميتها

4-2-1 تعريف جودة الخدمة

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد ودقيق لجودة الخدمة وذلك راجع إلى عدم الاتفاق لا على تعريف موحد للجودة ذاتها ولا على تعريف موحد للخدمة هذا من جهة و من جهة أخرى بسبب الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً بالسلع المادية .

ولهذا تعددت تعريفاتها بتعدد مجال المهتمين بها ، ولقد أثارت جدلاً واسعاً بين عديد من الباحثين فبعضهم على غرار (Berry, Parassurman,Zeithami) يعرفونها على أنها الفرق بين الجودة المدركة من قبل الزبون والجودة المتوقعة⁴ ، ويتفق معهم (Grönroos) حيث عرفها على أنها: نتيجة عملية مقارنة العميل للخدمة التي توقعها والخدمة المقدمة له⁵ .

في حين يرى البعض الآخر كأمثال (Cronin و Taylor) أن جودة الخدمة تعبر فقط عن الأداء الفعلي للخدمة أو ما يدركه الزبون.⁶

ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها من خلال المقارنة بين توقعاته وبين الاداء الفعلي للخدمة التي يحصل عليها.

وبعيداً عن هذا الجدل وفي توجه آخر ذكر المحياوي نقلاً عن باديرو (Badiro) ان جودة الخدمات هي مستوى متعادل للصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة.⁷

1 المرجع نفسه ص 271

2 إدريس ، ثابت عبد الرحمان بكفاءة وجودة الخدمات اللوجستية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2006، ص 29

3 سيد مصطفى، أحمد . إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات . مصر: الدار الجامعية ، 1999، ص 28

4 PARASURAMAN ,A .ZEITHAML ,Valarie A. BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 1985,Vol.49, No.04.p42 .[On_line] Available at: <http://www.jstor.org/stable/1251430>(accessed 12/06/2020) .

5 GRÖNROOS ,Christian. A service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 1984,Vol.18, No.04.p37.[On_line] Available at: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784> (accessed 12/06/2020) .

6 CRONIN, J .Joseph, Jr.TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension .*Journal of Marketing*.Jul 1992.v 56,n 3 pp. 55-68.[On_line] Available at: <https://www.jstor.org/stable/1252296?origin=JSTOR-pdf&seq=1> (accessed 12/06/2020) .

7 المحياوي ، قاسم نايف علوان .إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006، ص 90

في حين يعرف كل من **roland Rust** و **recharad Oliver** جودة الخدمة كمفهوم ثلاثي الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد في: **الجودة الفنية** تشير إلى الجوانب التقنية المستخدمة في إنتاج الخدمة ، و **الجودة الوظيفية** تتمثل في كيفية التي يتم بها نقل الجودة الفنية وتشير إلى العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون ، و **المحيط** الذي يتم فيه إنتاج الخدمة فيشير إلى ما يتوفر عليه المكان الذي يتم فيه إنتاج الخدمة من إمكانيات مادية¹

وينظر بعض الباحثون إلى جودة الخدمات من جهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن ، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة المطابقة) ، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون.²

و من خلال استطلاع الآراء السابقة نستشف بأن التوجهات البحثية على اختلاف مضامينها إلا أنها تتفق على ثوابت محددة ترتبط بالهدف من الجودة وهو إرضاء الزبون وعليه يمكننا أن نعرف جودة الخدمة بأنها تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات الزبائن وتكون توقعاتهم أحياناً وتسهم وتحقيق رضاهم وإسعادهم.

4-2-2 أهمية جودة الخدمة :

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات بمختلف أنواعها ومن "منطلق أن كل المؤسسات هي مؤسسات خدمية كلياً أو جزئياً طالما أن كل مؤسسة ترمي لتحقيق قيمة للزبون عبر الأداء" فإن أهمية الجودة في تقديم الخدمة تكمن فيما يلي :

■ **نمو مجال الخدمة :** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلاً نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر .

■ **ازدياد المنافسة :** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة لأن جودة الخدمة هي من بين أهم مؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي .

■ **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة :** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين و لتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة .

■ **الفهم الأكبر للزبائن:** اهتمت معظم المنظمات الناجحة بالعمل على معرفة حاجات ورغبات العملاء لتضمن استمرار التفوق والنجاح _ من خلال تبنيها لمفهوم الجودة باعتباره تحقيق رغبات العملاء أو تجاوز توقعاتهم _ ، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء ، ومرد هذا يرجع إلى أن الزبائن لا يكونوا دائماً واعيين بكل متطلباتهم وحتى وإن كانوا واعيين بها فإنهم لا يعبرون عنها دائماً.

4-3 تقييم جودة الخدمة ومداخل تحسينها:

تلجأ المنظمات التي تحرص على تقديم خدمة تتلائم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجياتهم إلى معرفة المعايير التي يعتمدون عليها في الحكم على جودة ما يقدمونه من خدمات وفي هذا

¹RUST, Rolande.T. OLIVER, Richard .L. Service Quality: New Directions in Theory and Practice. CA .Thousand Oaks :Sage Publications, 1994.p 1-19

² الداركة ،مأمون المرجع السابق .ص 181

الإطار إهتم كثير من الباحثين في مجال الخدمات بتحديد المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة المقدمة وإبراز أهميتها بالنسبة لوجهة نظر الزبون كما توصلت العديد من الدراسات إلى تحديد نماذج لقياس الجودة في مجال الخدمات تمكن إدارة المؤسسة من التعرف على درجة رضا مستفيديها عن ما تقدمه من خدمات و مستوى هذه الأخيرة وجوانب القصور فيها ، ما يمكنها من تطويرها وتحسين جودتها ولهذا سنحاول فيما يلي التعريف على أبعاد (مؤشرات) جودة الخدمة ، ونماذج قياسها لنخلص في الأخير إلى مداخل تحسينها.

1-3-4 أبعاد جودة الخدمة :

على الرغم من تزايد إدراك الممارسين في قطاع الخدمات لأهمية الجودة في خدمة الزبائن وأثرها على رضاهم إلا أنه كان من الصعب عليهم الحكم على مستوى ما يقدموه من خدمات دون أن يضبطوا بدقة المؤشرات الدالة على جودتها باعتبارها الإطار العام الذي يمكن من قياسها وتحديد مستوياتها.

وإذا كان إيجاد المواصفات التي يجب الالتزام بها في تصميم الخدمة لتحقيق الجودة أمر صعب بسبب عدم الاتفاق على مفهوم الجودة من جهة و مفهوم الخدمة من جهة أخرى فإن التحدي الحقيقي الذي واجه الباحثين وشكل نقطة جدل كبير بينهم كان في ضبط المؤشرات التي يلجأ إليه الزبائن للحكم على جودة الخدمة المقدمة ومن أشهرها الأبعاد التي قدمها براسمان و زملاؤه (Parassurman, Zeithaml, Berry) في دراستهم حول قياس جودة الخدمة والتي تعد من أهم الإسهامات التي قدمها الباحثون حتى الآن في مجال تحديد ابعاد جودة الخدمة وطرق قياسها، فقد توصل هؤلاء الباحثون عن طريق الدراسة الميدانية التي تم على مجالات مختلفة من الخدمات مثل بنوك التجزئة وشركات السمسرة وشركات الصيانة، وذلك باستخدام اسلوب المقابلات الشخصية ومجموعات التركيز إلى أن العناصر الرئيسية لجودة الخدمة التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وادراكاتهم، وبالتالي تقييمهم لجودة الخدمة تتمثل في عشرة أبعاد هي:¹

1. الاعتمادية و تعني أداء الخدمة بدون خطأ من المرة الاولى ، الوفاء بالالتزامات ، صحة السجلات ، التزام الوقت المحدد.
2. الاستجابة وتعني رغبة أو استعداد العاملين لخدمة الزبون وتقديم الخدمة بسرعة
3. الكفاءة وتعني امتلاك المعرفة والمهارة من قبل العاملين الذين يظهرون للزبائن
4. سهولة وسرعة الوصول للخدمة تسهيلات الخدمة قلة الانتظار ملائمة توقيتها موقعها.
5. المجاملة وتشمل احترام الشخص والملكية والأدب والبشاشة في الاتصال الشخصي
6. الاتصال: ويشمل إعلام المستخدم عن الخدمة وتكلفتها باستمرار وبلغة مفهومة وطمأنته على حل المشاكل
7. المصداقية: وتشمل النزاهة والثقة ، والحرص على مصلحة الزبون
8. الأمن: تشمل الأمن من المخاطر والشك و ضمان سرية بيانات الزبون
9. فهم الزبون: وتشمل بذل الجهد لفهم الزبون ، حاجاته ورغباته واعطاء عناية شخصية .
10. الجوانب الملموسية في الخدمة وتشمل المعدات والادوات المستخدمة في تقديم الخدمة ومظهر العاملين.

¹ PARASURAMAN A Parsu , ZEITHAML Valarie A. .BERRY ,Leonard.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research op.cit.p47

ولاحقا أدمج الباحثين الثلاثة الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد يظهرها الجدول أدناه¹

| | |
|-----------------------------------|---|
| Tangibles الملموسية / 4 بنود | التسهيلات المادية التجهيزات ومظهر العاملين |
| Reliability الاعتمادية / 4 بنود | القدرة على تأدية الخدمات بجدارة وعلى الوجه الصحيح |
| Responsiveness الاستجابة / 4 بنود | الحرص على مساعدة المستخدم وتقديم الخدمة بسرعة |
| Assurance الضمان / 5 بنود | تحلي الموظفين بالمعرفة والمجاملة والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان للمستخدم |
| Empathy التعاطف / 5 بنود | الاهتمام والعناية الشخصية التي توليها المؤسسة لزيائنها |

الجدول رقم 3 بنود وأبعاد جودة الخدمة في مقياس Servqual

وعلى أساسها طوروا طريقة عملية لقياس الجودة المدركة للخدمة عبر بناء مقياس أسموه Servqual (لنا حديث مطول عنه لاحقا) يقيس هذه الأبعاد الخمسة من خلال 22 سؤالاً مزدوج الصياغة لقياس التوقعات والإدراكات مع سلم للإجابة من سبع درجات أعلاها أوافق بشدة وأدناها لا أوافق بشدة .

4-3-2 نماذج قياس جودة الخدمة

عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدل كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد وذلك بغرض البحث عن النموذج الأنسب للقياس من خلال الأبعاد والمؤشرات المعبرة عن جودة الخدمة وقد كان من الصعب التوصل إلى مفهوم موحد ونموذج متفق عليه لقياس جودة الخدمات لذلك تناول عدد من الباحثين نماذج تقييم جودة الخدمة في ثلاثة مداخل وهي:

أولاً : نماذج قياس جودة الخدمة الذاتية " من وجهة نظر الزبون "

الجودة هي ما يقول الزبون أنه الجودة" هذه المقولة لفاينجيبوم (Feigenbaum) تفسر لماذا تنطلق مختلف منهجيات الجودة من معرفة الزبون وتحديد حاجاته ورغباته المعلنة والضمنية ونجد هذا عند مختلف أعلام الجودة تقريباً.

فجوران (Juran) يجعل الزبون أساس فلسفته للجودة ، وقد تأثر الباحثين المحدثين بهم لذلك أشهر نماذج قياس جودة الخدمة كانت **من منظور الزبون** ومن الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل :²

أ_ مقياس عدد الشكاوي : تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يجبون الوصول إليه .

ب_ مقياس الرضا: أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم عليها عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها .

ج_ مقياس القيمة : تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمة فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة . فكلما زادت

¹ PARASURAMAN ,A Parsu . Zeithaml , Valarie A . BERRY ,Leonard.L Servqual : A multiple- Item scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality .journal of retailing ,1988. n° 64 .p12-40.[On_line] Available at:

https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/link/5429a4540cf27e39fa8e6531/download (accessed 14/06/2020) .

² المحياوي ، قاسم نايف علوان .إدارة الجودة الشاملة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات .المرجع السابق .2006.ص97

مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب الخدمات والعكس صحيح .

د _ مقياس الإدراكات والتوقعات أو مقياس الفجوات SERVQUAL¹

ينسب هذا المدخل إلى بارسمان بيرري وزيثمل (Parsuramant ,Berry ,Zeithaml) الذين تمكنوا سنة 1988 من تصميم نموذجهم الشهير * SERVQUAL وهو يستند الى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن تم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة للخدمة التي ذكرناها سابقا وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية : جودة الخدمة = التوقعات - المدركات وهذه المعادلة تنتج عليها ثلاثة حالات ، إما المطابقة أو فجوة سلبية أو إيجابية و تتلخص فجوات هذا النموذج في :

■ الفجوة الأولى : تنتج عن الاختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك إدارة المنظمة لتلك التوقعات .

■ الفجوة الثانية : تنتج عن الاختلاف بين إدراكات إدارة المؤسسة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة الموضوعية .

■ الفجوة الثالثة وتشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية ، ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة .

■ الفجوة الرابعة : وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة والمرجوة

■ الفجوة الخامسة : تظهر في الاختلافات بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة أي أن الخدمة المتوقعة قد لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل.

فوجود أي فجوة سلبية في الفجوات الأربعة إذن سوف يتسبب في قصور الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن ومن ثم وجود فروقات سلبية بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدمة لهم ، وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة فإنه لا بد من سد جميع الفجوات الأربعة.

هـ _ مقياس الأداء الفعلي SERVPREF

يعتبر كرونين وتايلور (Cronin & Taylor) أبرز من انتقد اتخاذ التوقعات معيارا لقياس الجودة ، وقد أكدا في مقالتهما المنشورة سنة 1992 أن Servqual يقيس في الحقيقة رضا الزبون والذي يختلف عن مفهوم الجودة²، لهذا اقترحا قياس الجودة من خلال الأداء وحده وعرضا في مقالة لهما سنة 1994³ نموذجهم البديل الموسوم بـ Servpref (وهي كلمة مكونة من عبارتين service والتي تعني الخدمة و performance التي تعني الأداء) أي أن: جودة الخدمة = الأداء

$$\text{service quality} = \text{performance}$$

¹ PARASURAMAN ,A Parsu . ZEITHAML , Valarie A . BERRY ,Leonard.L Servqual : A multiple- Item scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality . op.cit. p25

* كلمة SERVQUAL يقصد بها جودة الخدمة ، وهي ناتجة عن دمج عبارتي (Service) (التي تعني الخدمة و (Quality) التي تعني الجودة

²CRONIN, J Joseph, Jr.TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.ob.cit

³ CRONIN, J Joseph. Jr.TAYLOR, Steven A. Servperf Versus Servqual: Reconciling Performance-based and Perception-minus-expectations Measurement of Service Quality .Journal of Marketing, January 1994 ,Vol. 58, n°1, pp. 125-131. [On_line] Available at: <https://doi.org/10.1177/002224299405800110> (accessed 12/06/2020) .

فهذا النموذج يركز بالأساس على تقييم الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، دون أن يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون لجودة الخدمة، ويعتمد هذا النموذج على نفس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة السابقة الذكر، ويتطلب من الزبون أن يقيم جودة الخدمة على مقياس ليكرت، ولهذا يستغني عن البنود الاثني عشر وعشرين التي تقيس التوقعات وهذا ما يجعله بلا شك يتميز عن سابقه (نموذج تحليل الفجوات) بسهولة الاستخدام والبساطة، فهو يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة. ومع ذلك فهذا النموذج وردت في حقه هو الآخر تحفظات من البعض وتأييد من البعض الآخر .

ثانياً: نماذج تقييم جودة الخدمة الموضوعية

يقصد بالقياس الموضوعي القياس الذي يعتمد على مؤشرات موضوعية وتقوم به المؤسسة عن طريق إحصائيات داخلية، مثل مدة الخدمة ، عدد الأعطال المسجلة و عدد الشكاوى المعالجة ، والمؤشرات الموضوعية لقياس جودة الخدمة عديدة منها تلك المتعلقة بموثوقيتها أو ثباتها أي استمراريتها وتلك المتعلقة بسرعة تقديم الخدمة .

و توفر نظرية صفوف الانتظار أساساً جيداً يمكن استخدامه في عملية القياس في هذا المجال فهي نماذج رياضية من علم بحوث العمليات وأحدى الأساليب الكمية التي تساعد الإدارة أو القادة في اتخاذ قراراتهم¹.

و في السنوات الأخيرة سمح توفر البرمجيات الإحصائية المتخصصة، وخاصة برامج المحاكاة للعمليات العشوائية بتسهيل استخدام هذه الأدوات وتجاوز صعوبات القياس .
و أما فيما يتعلق بمؤسسات الوثائقية فعلى الرغم من وجود عدة معايير يمكن من خلالها قياس مدى كفاءة خدمات المعلومات إلا أن هناك مقياسان نوعيان رئيسيان لنجاح خدمات المعلومات يتمثلان في السؤالين:

___ هل يحصل المستفيد على ما يبحث عنه فعلاً؟

___ و ما مدى اكتمال ودقة ما يحصل عليه؟

ومن ذلك يجمع المتخصصون على أن أفضل المعايير لتقييم خدمات المعلومات -عموماً وتلك التي تهدف إلى استرجاع المعلومات خصوصاً - هي الاستدعاء و الدقة وإلى جانبها معياري جهد المستفيد و زمن الاستجابة.

ومن جهته يرى لانكستر أن المستفيدين من نظم استرجاع المعلومات يميلون الى الحكم عليها بمعايير التكلفة والوقت ومدى الجودة وحدد المعايير الموضوعية لقياس هذه الأخيرة في: تغطية مرصد البيانات، اكتمال المخرجات (الاستدعاء) ، اتصال المخرجات بموضوع الطلب (التحقيق) ، حداثة المخرجات، اكتمال البيانات ودقتها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الإحصائيات تستخدم كمؤشرات على الجودة كما تستخدم كمؤشرات نشاط ، لتقييم حاجة المؤسسات الوثائقية للوسائل المادية و البشرية.²

ثالثاً _ قياس الجودة المهنية :

يرى الكثير من الباحثين بأن تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون يمثل جزء من برنامج الجودة ، والجزء الآخر يتعلق بقياس الجودة المهنية التي تتناول قدرة منظمات الخدمة على

¹ العتوم ، شفيق. بحوث العمليات. عمان : دار المناهج، 2006 ص311

² لمزيد من المعلومات طالع لانكستر ، فردريك ولفرد. وونز، أمي .ج .أساسيات استرجاع المعلومات. ترجمة حشمت قاسم . الرياض: مكتبة فهد الوطنية ، 1981ص 252_273
الوردي، زكي حسين . المالكي ،مجبل لازم .مصادر المعلومات وخدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.ص338

الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وفي هذا الإطار يمكننا التمييز بين أنواع المقاييس التالية: ¹

أ_ قياس الجودة بدلالة العملاء يرى أصحاب هذا المدخل أن توفر المؤسسة البيئة المادية الملائمة من تجهيزات ومعدات وعاملين أكفاء ، وقوانين ولوائح ومعدات وأدوات ونظم مساعدة وأهداف محددة وأساليب عمل وإجراءات مسطرة يؤدي حتما إلى تحقيق خدمة مميزة

ب_ قياس الجودة بدلالة العمليات يهتم هذا المقياس بجودة العمليات او بمراحل تقديم الخدمة ، كما يحتوي على مؤشرات ومعايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة ، كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة .

ج_ قياس الجودة بدلالة المخرجات : يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق الآتية:

القياس المقارن: أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والاداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا

استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة

استقصاء العاملين في المؤسسة لتحديد مشاكل ومعوقات تحقيق أداء الخدمة .

رابعاً : قياس الجودة من المنظور الشامل

يتم من خلال هذا المدخل معالجة شاملة لقياس جودة الخدمة وتقويمها من وجهة نظر الزبون و مقدمي الخدمة لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها و إجراء برامج تحسين مستمر لجودة الخدمة

خلاصة :

من خلال هذا الفصل المعنون بـ **إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية** تبين لنا عدم وجود مفهوم واحد متفق عليه للخدمة ما أدى إلى ظهور العديد من المداخل لتعريفها أهمها تلك التي استعانة بخصائصها لتوضيح معناها وذلك لأنها ستساعدنا على التمييز بينها وبين السلع كونها تمتاز باللاملموسة و الفنائية وعدم التملك بالإضافة إلى صعوبة تقييمها من قبل الزبون لأن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الأخير مع مقدم الخدمة وبخبرته هو نفسه. وبالتالي فإن الحكم على الخدمة بأنها جيدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه وهذا ما صعب من إعطاء تعريف واحد ودقيق لجودة الخدمة وأدى إلى اختلاف في تحديد أبعادها ، وذلك أدى لظهور العديد من نماذج لقياسها وكان أشهرها تلك التي تعتمد على وجهة نظر الزبون .

ومع تلك الصعوبات إلا أن الجودة من بين أهم مؤشرات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي وتحقيق فهم أكبر لزيائنها وبما أن المكتبات وجدت

¹ المحياوي ، قاسم نايف علوان . إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات . المرجع السابق . ص105-108

أصلا لتلبية حاجات المستفيدين فهل ستمكن من تحقيق ذلك بتطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة وهو موضوع فصلنا القادم

الفصل الخامس : الإطار العام لمفهوم الجودة في علم المكتبات

تمهيد:

على الرغم من أن المكتبات موجودة منذ آلاف السنين، لكنها كانت مخازن تحفظ فيها الكتب وتكبل بالسلاسل ، ولعل هذا ما أخرج نوعا ما اهتمامها بالجودة ، الذي عرف طريقه إليها بعدما بدأ أمنؤها يبدون اهتمامهم بالاستعمال أكثر من اهتمامهم بالحفظ وازداد أكثر مع حرصهم على تقنين أعمالها وإجراءاتها مؤكدين على وجوبية الالتزام بمعايير المكتبات. وتجلت فكرة الجودة في المكتبات بوضوح بعدما تبوء المستعمل دائرة الاهتمام وصار الشغل الشاغل للقائمين عليها توفير مصادر المعلومات وإتاحتها للمستفيدين عاملين بالمبادئ الثلاثة لرانجتان : لكل قارئ كتابه ، لكل كتاب قارئه ، احرص على وقت القارئ. ولأن المكتبات كائن حي نام كما تؤثر في البيئة المحيطة بها تتأثر بها ، كان لزاما عليها التفكير والبحث عن أفضل الممارسات والوسائل التي تمكنها من التكيف مع الظروف الجديدة و التغيرات الحاصلة في بيئتها والتطورات التي تشهدها البشرية في كل المجالات ، وبما أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد أثبت نجاعته في منظمات الأعمال وتعدى تطبيقه المنظمات الربحية إلى المؤسسات الخدمائية والمرافق العامة التي حرصت هي الأخرى تبني فكر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه ميدانيا لتحقيق الجودة في خدماتها. فهل ستحدو المؤسسات الوثائقية حدو باقي المؤسسات الخدمائية أم أنها ستكتفي ببرامج الجودة وتطبيقاتها ؟ أم صار لزاما عليها هي الأخرى أن تبدأ في التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة وأن تعتبرها أسلوب الإدارة الأنجع لتحسين أداءها وتطويره وضمان استمراريتها في عصر يقوم على التنافس والتميز.

5_1 الجودة في المؤسسات الوثائقية : مفاهيم أساسية

أشار دورن بيترا (Petra Düren) إلى أن "الجودة لا بد أن تكون فلسفة إدارية وهدف استراتيجي فعال بالمكتبات " ¹، و " هي لم تعد خيارا يمكن الأخذ به أو تركه بل أصبحت ضرورة ملحة ووسيلة لتحسين العمل في المكتبات وتخفيض التكاليف تشغيلها مع زيادة إنتاجية عملها وخدماتها التي تتوافق مع توقعات المستفيدين واحتياجاتهم ورضاهم عنها ¹.

¹ DÜREN, Petra. Total Quality Management in Academic Libraries – Best Practices. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries Journal*, 2012, Vol. 1, N° 1, p43. [On_line] Available at:

http://www.qqml.net/papers/July_Issue/5QJML_Journal_2012_Duren_1_43-50.pdf (14/06/2020)

5_1_1 مفهوم الجودة في المؤسسات الوثائقية :

مثلما ربطت العديد من تعاريف المجال الاقتصادي التقليدية الجودة بخصائص السلعة ركزت أولى تعاريف الباحثين للجودة في المكتبات على جانب الخدمة إذ أن **ORR** عرف الجودة على أنها مدى جودة الخدمة ، أما **Rouse** فقد ربطت بين الخدمة وكفائتها واقترحت أقل المعايير اللازمة وبالتالي ، فإن الجودة شيء يحس به المستفيدون من الخدمة بالإضافة إلى كونها إحدى الخصائص للخدمة ذاتها.²

بينما ركزت التعريفات الحديثة على بعدي الوفاء باحتياجات المستفيدين والخدمات المقدمة لهم عرف **بول موشر (Paul Mosher)** الجودة بأنها الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين منها للوفاء باحتياجاتهم في أعمالهم ، وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المنظمة³

أما **كوندراي (Cundrai)** فأشار إلى أن الجودة في عملية تركيز على فهم احتياجات المستفيدين ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهم ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات.⁴

ويعرفها **ربحي مصطفى عليان** بأنها مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات والخدمات المعلوماتية بما يتطابق مع ويلبي رغبات وتفضيلات المستفيد.⁵ على الرغم من الاختلافات المسجلة في التعريفات المعروضة أعلاه إلا أننا نلاحظ اتفاقها على أن الجودة تتحقق بتلبية احتياجات المستفيد وتحقيق رضاه وهو المفهوم الحديث للجودة (أي أنها تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته)

5_1_2 أنواع الجودة في المكتبات :

من منطلق أن الجودة ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمة المكتبية إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساس المعلوماتية، وطريقة الأداء، من أجل تلبية الاحتياجات والتوقعات في تصميم خدمات المستفيدين، وتحقيق رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المكتبة والتي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات، والعمليات، والمخرجات، في المكتبة الجامعية لمستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة. أشار **ربحي مصطفى عليان** إلى ثلاثة أنواع للجودة في المكتبات وهي:⁶

■ **جودة المنتج المعلوماتي** : التميز في تصنيع السلع المعلوماتية وإنتاجها والالتزام بالتصميم المطلوب.

■ **جودة الخدمة** : التميز في القيام بالخدمة وتقديمها.

■ **جودة الإدارة** : مقدار خبرة الإدارة ومدى التزامها بالأهداف المعلنة.

¹ قبيلان القبلان، نجاح. الجودة في المكتبات الجامعية. دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، نوفمبر 2010. مج 16. ع 2. ص 91. [en ligne]. متوفر على الرابط

<https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/%D8%A7%.pdf> (تمت زيارة بتاريخ 2020/10/9)

² فرحات، ثناء إبراهيم موسى. إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2011. ص 171

³ MOSHER, Paul. collection evaluation in research libraries : The Search for Quality Consistency and system in collection development . *library resources and technical services*, 1979, vol 23, N1, p16_32 [On_line] Available at <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/647/Collection%20Evaluation%20in%20Research%20Libraries%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 24/06/2020)

⁴ CUNDARAI, I. SUTUTZ, K Enhancing library services : an exploration in meeting customer needs through total quality management . *special libraries* , 1995, Vol 86, N3, p192

⁵ عليان ، ربحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مبادئها وتطلباتها خطاؤها ومشكلاتها . مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2018 . مج 24 . ع 2 . ص 377. [en ligne]. متوفر على الرابط

https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/24_2/373_406.pdf (تمت زيارة بتاريخ 2020/10/9)

⁶ عليان ، ربحي مصطفى . المرجع السابق . ص 376_377

ويمكننا النظر إلى هذه الأنواع الثلاثة على أنها أضلاع لمثلث يعبر عن الجودة ، و أضلاعه الثلاثة المتقايسة تبرز أهمية كل ضلع منها وتؤكد على دور الترابط الموجود بينها في تحقيق الجودة ، إذ أن جودة الخدمة تتوقف على جود التصميم للمنتجات المعلوماتية التي تقدمها المكتبات ، وبفضل هذا الأخير تتمكن المكتبات من تقديم خدمات متميزة ومن جهة أخرى هي تحتاج إلى مقدار خبرة من الإدارة و التزام من قبل الإدارة بتحقيقها.

5-2 التوجه نحو منهج الجودة في المؤسسات الوثائقية

كما هو معروف أن بداية الجودة في العصر الحديث كنظام إداري كانت في اليابان ببداية القرن العشرين حيث حققت نجاح منقطع النظير أولاً بالمنظمات الأعمال و فيما بعد بالعديد من المنظمات الخدمائية .

وعلى الرغم من أن تطبيقها بشكل علني في المكتبات ومراكز المعلومات جاء متأخر نوعاً ما إلا أن العديد من الدراسات تؤكد على محاولاتها الذؤوبة لتحسين خدماتها باستخدام أساليب مختلفة فالالتزام بتقييم وتحسين مستوى الجودة بالمكتبات له تاريخ عريق ارتبط بالبواكير الأولى للتقييس ونشأة وظهور الفهارس والتصانيف الأولى للمكتبات في العصور القديمة والوسيطه ، وظهور المعايير في مجال المكتبات والمعلومات من خلال وضع (panitzy) 1841 اللبنة الأولى لقواعد الفهرسة الوصفية و أول تقنين منهجي، و قيام جامعة ولاية نيويورك 1894 بتبني عبارة الحد الأدنى من المتطلبات لمعايير المكتبات الكبرى ، ثم زاد استخدام التقنين في مجال المكتبات والمعلومات خاصة بعد إنشاء وظهور الجمعيات والاتحادات الوطنية والدولية وكل ما تقدم دعم مساعيها نحو الأخذ بمنهج الجودة .

5-2-1 أسباب لجوء المؤسسات الوثائقية إلى تبني منهج الجودة :

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على مكتبات المستشفيات والمكتبات العسكرية، كذلك ببعض مراكز المعلومات الملحقة بالشركات والمنظمات التجارية مثل شركة 3M وشركة بيونج ، بينما تعد جامعة أوريغون الحكومية State Oregon من أوائل الجامعات التي فكرت في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك في 1989م، قامت بالتطبيق الفعلي لهذا المفهوم بمكتباتها في 1990م بهدف تحسين خدماتها واستخدام مصادرها وكذلك تحسين فعالية عملياتها ، وتلتها العديد من مراكز المعلومات والمكتبات الجامعية كمكتبة كلية هارفارد وغيرها .¹

و إذا كان المؤسسات الخدمائية قد توجهت نحو منهج الجودة بعد النجاحات التي حققها على مستوى منظمات الأعمال فإن الأسباب التي دفعت بالمؤسسات الوثائقية لتبني مدخل الجودة كثيرة نذكر منها :²

التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الأنترنت
العولمة وأهمية تبادل المعلومات التي فرضت عليها حتمية التغيير لمواكبة التطورات والتغيرات المختلفة المتسارعة.

معاناة المكتبات من انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية

¹ الحمالي ، راشد بن محمد. إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات : دراسة استطلاعية علي مكتبات جامعة الملك سعود . مجلة مراكز المعلومات والمكتبات العربية . ع.1203..2003.ص13-14

² طالع عليان ، ربحي مصطفى المرجع السابق.ص376
الترتوي ، محمد عوض .جويحان ، أغادير عرفات . إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات . عمان :دار المسيرة ، ص 205

المنافسة الشديدة بين المكتبات ومراكز المعلومات لاستقطاب المستخدمين وإشباع حاجاتهم وإرضائهم. (الوطنية والإقليمية والدولية)
عدم نجاعة الأساليب والأنظمة التقليدية المستخدمة بالمؤسسة الوثائقية في مجالات التخطيط نظم العمل وأساليبه)
ضعف العناية بجودة المنتجات المعلوماتية وخدماتها مقابل تزايد أعداد المستخدمين وتباين حاجاتهم ورغباتهم من المعلومات. (وتغير في سلوك المستفيد الذي بدأ ينظر إلى الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج او الخدمة بغض النظر عن مصدره)
تدني مستوى رضا المستخدمين ومستوى الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين (عدم توفر معايير أدائية واضحة وانخفاض درجة رضا العاملين عن بعض نواحي العمل)

5-2-2 مراحل تطبيق منهج الجودة في المؤسسات الوثائقية

من أجل تحقيق الاستغلال الكامل لمواردها وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة و لتحقيق أهدافها ركز منهج الجودة في المكتبات كما بينا سابقا على تحسين جودة الخدمة لتلبية رغبات المستخدمين ولذلك يمر تطبيق منهج الجودة في المكتبات بالمرحل التالية :1

أولا :التخطيط للجودة

يقصد بالتخطيط تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها والوصول إليها ويجب أن تأخذ عملية التخطيط الموجهة للجودة في الحسبان كل احتياجات المستخدمين والزائرين للمكتبة وكذا العمال في نفس الوقت، بالإضافة على بعض الأمور البيئية بحيث يمكن تحقيقها بصورة كاملة وللوصول إلى الجودة يجب أن تجري المكتبة تغييرا جذريا حيث يذهب هذا التغيير إلى أبعد من تبديل الطريقة أو تعديل للعملية فهو في البداية يمس الثقافة أي ثقافة المكتبة ككل والتي تشمل: تغيير الطريقة التي تؤدي بها الأعمال كذلك العادات والتقاليد الإدارية والسلوكيات التقليدية السائدة، هاته المتغيرات تنعكس على ثقافة المكتبة لتصبح ملموسة في سياساتها وباختصار تتكون هذه الثقافة من ثلاث عناصر أساسية وهي :2

الرؤية الشاملة طويلة المدى لما تريد المكتبة أن تكون عليه
مجموعة من القيم تشيد وتوضح العناصر التي يجب التركيز عليها عند إجراء وتقديم الخدمات.

رسالة المكتبة وتتضمن الأهداف طويلة المدى المعبر عنها في صورة أكثر شمولية بواسطة رؤية المكتبة وترجمتها إلى مصطلحات صريحة واقعية وعملية .

ثانيا :تحديد احتياجات المستخدمين

وتعتبر هذه المرحلة إحدى المحطات الأساسية في التوجه نحو تجسيد فلسفة الجودة في المكتبات ، لأن تكريس مبدأ الجودة في المكتبة لا يكون إلا بالتعرف أولا عن الأفراد أو أنماط المستخدمين (فعلين أو محتملين) الذين تمسهم هذه السياسة الجديدة و ذلك بالإجابة عن السؤال من المستفيد وما هي سماته؟ ، فمعرفة و تحديد المستفيد يمكن المكتبة من التصميم الجيد لخدماتها المقدمة داخليا أو خارجيا.

و من جهة أخرى يعتبر "التعرف على احتياجات المستخدمين مبرر إنشاء هذه المكتبات تحت قانون العرض و الطلب المعروف في الاقتصاد ، فالطلب هو الذي يعبر عنه باحتياجات

1 السعيد ، بوعافية . قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الامير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات . مذكرة ماجستير علم المكتبات تخصص إعلام آلي علمي وتقني.2006. جامعة قسنطينة 2.ص 91_95
2 كيلادا ، جوزيف. تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. الرياض: دار المريخ، 2004. ص. 280

المستفيدين و العرض هي الخدمات المقدمة لهم" ¹.و يتم تحقيق ذلك بتكثيف دراسات احتياجات المستفيدين للكشف عن هذه الحاجات المعلنة و غير المعلنة من خدمات المعلومات بهدف محاولة فهم الاستخدام الفعلي و المحتمل للمكتبات و شرحها و تفسيرها ومن ثم استحداث سبل تطوير شاملة لهذه الخدمات وفق ما يتلاءم و التحديات التي تواجهها اليوم هذه الأخيرة خاصة في ظل التوجه أكثر نحو النظم الرقمية مما نتج عنه تغير كبير في احتياجات المستفيدين نحو الأفضل و الأسرع و الأكثر تميزا في الخدمة كما و نوعا.

ثالثا: تطوير ملامح الخدمة

الخدمات بمثابة مرآة عاكسة لمدى نشاط المكتبات ومن ثم نجاحها في أداء رسالتها و تتوقف طبيعة و مستوى الخدمات المقدمة على عدة عوامل منها العنصر البشري و مدى تأهيله في مجال المكتبات و المعلومات، حجم المجموعات بالمكتبات أي المقننات فضلا عن نوعية الإجراءات داخل المكتبة و من خلال مدخل الجودة يجب على المكتبات العمل على إيجاد الصبغة التطويرية في خدماتها و للوصول إلى هذا المسعى فهي مطالبة بتوفير جملة من الخصائص إن عملت على تجسيدها في الواقع فهي ستنجح في المرور بهذه المرحلة و من ثم دخول عالم الجودة من بابه الواسع، و باختصار يمكن وضع هذه الخصائص فيما يلي:²

– الدقة و مناسبة الوقت في أداء الخدمة مع ضرورة التكامل بين المستفيد و المكتبي.

– اللطف و حسن القبول إضافة إلى التوقع بحاجات الزبائن و معرفتها .

– القيم الجمالية و الشهرة .

فتطوير خصائص و ميزات الخدمات التي تقدمها المكتبات يعتمد بالأساس على مدى فهم الأهمية التي يوليها المستفيدين لكل جانب من جوانب الخدمة إضافة إلى كفاءة الإدارة للقيام بمسؤولياتها و العاملين على حد سواء ، إن هذه الأفكار من شأنها أن تؤدي إلى إحداث ثقافة خاصة بالجودة داخل المكتبة و من ثم الوصول إلى تقديم خدمات خالية من العيوب أو كما يسمى بالمبدأ المعيب الصفري لذلك فحتمية الجودة وحدها هي القادرة على تكوين فلسفة التصرف و التغيير و الإصلاح.

رابعاً وضع الأهداف: وتتركز هذه المرحلة أساسا في بناء الأهداف و النقاط التي يراد الوصول إليها من خلال تحقيق الجودة في المكتبات و يمكن تشبيه ذلك برسم للمعالم و الاستراتيجيات التي يتم وفقها تبني منهج أو فلسفة الجودة.

و للإشارة فهذه المرحلة ذات صلة وثيقة بعملية التخطيط التي سبق و أن أشرنا إليها ، لأن منهج الجودة لا يمكن أن ينجح أو يصبح مصدرا حقيقيا للتقدم ، إلا إذا حددت المكتبة سياستها في مجال الجودة و عرفتها و أعلنت عن الأهداف المتعلقة بذلك و الواجب تحقيقها ، لكن إذا لم يكن العاملون مستوعبين للأهداف المتعين بلوغها أو لم يكونوا منسجمين فيما بينهم فإن مضاعفة عدد العاملين أو إحداث مراكز عمل في كل مكان لن تؤدي بالضرورة إلى إرضاء المستفيدين في المرحلة النهائية.

و هذا ما يدفع بالمكتبات اليوم بالتركيز أكثر على مدى نجاعة التنظيم الداخلي للمؤسسة ككل و نمط العلاقات السائدة بين مختلف أقسام المكتبة ، كذلك يجب على الإدارة دائما التذكير و التنويه المستمر بمكانة المكتبة و أهدافها و هذا كله يكون بالموازاة مع الفهم و الإدراك الجيد للأهداف المتوخاة.

¹ متعب الخرينج، ناصر. تحديد احتياجات المستفيدين من خدمات مكتبات كلية التربية الأساسية و مصادرها و إمكانياتها بدولة الكويت. مجلة المكتبات و المعلومات العربية، 2005، ص 25، ع 3، ص 146.

² كينيل ، مارغريت. تربية حميدة، خميس. التصرف الجيد و الخدمات المكتبية و الإعلامية: التنافس من أجل ثورة إعلامية. المجلة العربية للمعلومات، 1996، مج 17، ع 1، ص 132.

خامسا_ التنفيذ والتقييم: فبعد الإعداد والتخطيط نأتي إلى المرحلة التي يتم فيها تنفيذ ما تم التخطيط له وتوفير التغذية الراجعة للقيام بالتحسينات المطلوبة والمستمرة .

5_2_3 فوائد الجودة في المؤسسات الوثائقية :

بينت الباحثة أن لا ويس (Lawes ann 1933) في مقال لها بعنوان فوائد الجودة للمكتبة ومهنة خدمات المعلومات أن الأداء والربحية سيكونان الهدف الأساسي في التسعينات لإدارة الجودة الشاملة كعقد بين مورد الخدمة وعملائها اعتمادا على معايير تلتزم بها الخدمة¹

ويمكن إجمال فوائد تطبيق ادارة الجودة في المكتبات في أنها تمكنها من:²

_تقديم خدمات عالية الجودة وذات تكلفة منخفضة

_تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في المكتبة

_زيادة فعالية الاتصالات بين المستفيد والمكتبة

_تقليل الوقت والجهد

_التحسين المستمر في مختلف جوانب العمل المكتبي

_الوصول بالعاملين إلى أعلى المستويات من الكفاءة والخبرة

5-3 إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية :

على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري شامل تنطوي أفكاره ومبادئه ونتاجه ومعوقاته على مختلف المنظمات ، إلا أننا خلال بحثنا في الأدبيات المهمة بموضوع منهج الجودة صادفنا بعضها تؤكد على خصوصية هذا المفهوم في المكتبات بينما ركزت أخرى على الوفاء باحتياجات المستفيدين والخدمات المقدمة لهم، بينما جعل آخرون المفاهيم السابقة التي ظهرت لهذا المنهج الإداري منطلقهم لتحديد مفهومها في مجال المكتبات :³

"**فبرانكوليني Brancolini Kristine** مثلا ركزت على ثلاثة مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات وهي : توافر المقتنيات المطلوبة و إمكانية وسهولة الحصول على المقتنيات ، و درجة نجاح المكتبة في إرضاء المستفيدين من الخدمة المكتبية "

ومن الواضح أن هذا التعريف مقتضب وهو يعبر عن مؤشر الجودة الممثل في الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستفيدين.

و**عرف الكنداري (Cundrai)** إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية تركز على فهم احتياجات المستفيدين والعمل على تحسين الخدمات الخاصة بالمستفيدين ومدى رضاهم على هذه الخدمات.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في المكتبات أيضا على أنها : أسلوب تفكير وطريقة عمل تسعى لإدخال التطوير والتحسين المستمر على الأداء العام بالمكتبة ورفع الاداء في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال سرعة إنجاز المهام عدم الازدواجية في اتخاذ القرار والإلتقان في العمل مع الاعتماد على مبادئ الجودة التركيز على المستفيدين وتلبية احتياجاتهم ودعم الإدارة والعاملين .⁴

فالجودة الشاملة تعني من وجهة نظر المكتبيين إذن:⁵

أسلوب تفكير ، ومنهج عمل ، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام داخل المكتبات ومراكز المعلومات.¹

¹ الترتوي ، محمد عوض .جويحان ، أغادير عرفات المرجع السابق .ص 207

² عليان ، ربحي مصطفى المرجع السابق.ص375

³ الترتوي ، محمد عوض .جويحان ، أغادير عرفات المرجع السابق .ص 206

⁴ فرحات ،ثناء إبراهيم موسى. المرجع السابق.ص28.

⁵ التفهني ،أحمد جابر حامد. ادارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة حضر موت للعلوم والتكنولوجيا : دراسة نظرية وميدانية. ق

في المؤتمر العلمي الثالث لجامعة حضر موت : نحو جودة البرامج الاكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع . 6-8 أبريل 2014. ص 7

- توجيه للسلوك، والتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمكتبات ومراكز المعلومات

- استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة بالمكتبات لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة، التي تبرز ملامح شخصية المكتبة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها.

- الجودة الشاملة ليست هدفاً محدداً ثابتاً بل هدف متغير يسعى للتحسين و للتطوير المستمر، وتؤكد على التزام الجميع بمبادئ الجودة كما تؤكد على أهمية اندماج هذه الفلسفة مع بنية المكتبة، وهي لا تعني الجودة التامة و لكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة و إيجاد بيئة عمل يسعى فيها الجميع إلى تحسين الجودة .

5-3-1 مبررات وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات :

أولاً : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

هنالك عدة مبررات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات تتمثل في الآتي²

سمة من سمات عصر المعلومات هي عالمية نظام الجودة .

أن مدخل الجودة الشاملة يتصف بالشمولية في كافة العمليات الفنية التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات (ولا يقتصر على جودة الخدمات فحسب)

ارتباط الجودة بالإنتاجية المتمثلة في خدمات المعلومات وهي الحصيلة النهائية من وجود المكتبات وحصيلة لكل نشاطاتها وأعمالها .

نجاح تجارب تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المكتبات ومراكز المعلومات في العديد من المؤسسات الخدمية .

أن غالبية الأنظمة والأساليب الإدارية المطبقة في المكتبات أثبتت عدم جدواها في تحقيق الجودة الخدمة التي تلبي احتياجات المستفيدين أو التفوق عليها

ثانياً : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات: كثيرة هي الفوائد التي تتحقق للمكتبات ومراكز المعلومات من وراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ونلخصها فيما يلي:³

الوصول إلى رضا المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات عن طريق فهم حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها .

توفير السلعة والخدمة المعلوماتية وفق متطلبات المستفيد من حيث : الجودة ، التكلفة ، الوقت ، الاستمرارية .

التنبؤ بحاجاتهم ورغباتهم المستقبلية.

التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج المعلومات والخدمة المعلوماتية .

جذب المزيد من المستفيدين والمحافظة على المستفيدين الحاليين .

التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية بما يحقق الجودة المطلوبة

خفض التكاليف : تقوم الجودة على عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف

تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

¹ سعد ، وحيد موسى . ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الرياض : مكتبة الملك فهد، 2009، ص 15

التقني، أحمد جابر جامد . المرجع السابق . ص 7

² عبيد ، عصام محمد . تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات . في : الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة الإدارة المكتبات بالجودة الشاملة . الاسكندرية . جمهورية مصر العربية 18_20 ديسمبر ، 2005، ص 51_52

³ طالع أيضا الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية : دراسة تطبيقية للجودة الشاملة . الرياض : مكتبة الملك فهد ، 2003 .

تحسين النواحي التنظيمية في الإدارة ورفع كفاءة أدائها ، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.

5-3-2 متطلبات وعوائق تطبيق الجودة في المؤسسات الوثائقية :

إن العمل على نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية وإن كان ممكن ولكنه للأسف ليس بالأمر السهل واليسير لأسباب كثيرة تتعلق بأوضاعها الداخلية (نقص التمويل ، أداء العاملين ، القيادة وأساليب الإدارة) والضغوط الخارجية التي تتعرض لها (التكنولوجيا تغير سلوكيات المستفيد وارتفاع سقف رغبته ...) بل يعد من أكثر التحديات التي تتطلب مزيداً من الصبر والالتزام، ويتطلب فكراً بعيد طویل الأجل، لإعطاء النتائج الايجابية ومن هنا يأتي ضرورة أن تكون إدارة هذه المكاتب على إطلاع بمتطلبات هذا المنهج الإداري وكذلك عوائقه لتتمكن من النجاح في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والظفر بفوائده ومزاياه :

أولاً: متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسات الوثائقية :

بينما في الفصل الثالث من مطبوعتنا هذه والمتعلق بإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة أن كلا المنهجين يعتمدان على أسس ومبادئ لا يقومان إلا بها فهي إذن من متطلبات تطبيق منهج الجودة ، ولذلك يعتبر توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أول خطوة في نجاح المؤسسات الوثائقية في تبني و تطبيق هذا المنهج الإداري والتي أهمها: ¹

■ ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث ينبغي عليها إدراك مسؤوليتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة، وما يترتب على ذلك من شدة المنافسة، وأن تأخذ في الاعتبار على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير (مبدأ التزام القيادة)

■ ضرورة وجود أهداف محددة، تسعى المكاتب أو مراكز المعلومات إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد تلك الأهداف يعد في حد ذاته المدخل الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة)

■ ضرورة أن تسعى الأهداف المرسومة للمكاتب أو مراكز المعلومات لتحقيقها لأن تكون موجهة نحو احتياجات ورغبات المستفيدين (مبدأ التركيز على المستفيد)

■ ضرورة أن تتعاون كافة الأقسام بمرافق المعلومات، في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق توحيد الجهود وتنسيقها (مبدأ مشاركة العاملين)

■ ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة، مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدامها. (مبدأ العملية)

■ ضرورة ارتكاز القيادة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات، التي ترشد إلى عملية اتخاذ القرار داخل المكاتب (اتخاذ القرار بناء على أدلة)

■ ضرورة منح الموظفين السلطة اللازمة لأداء الأعمال المناطة إليهم دون التدخل من قبل الإدارة، بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله (المشاركة)

■ ضرورة العمل على التدريب المستمر، لوضع موظفين ملمين بجميع العمليات التي تتم في المكاتب أو مراكز المعلومات بمختلف مراحلها.

■ ضرورة النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أن عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المكاتب لتكون ملبية لاحتياجات المستفيدين. (التحسين المستمر)

¹ عليان، ربحي مصطفى . متطلبات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة في المكاتب ومراكز المعلومات. في: المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكاتب والمعلومات (اعلم). معايير الاداء في المكاتب ومراكز المعلومات والإرشيفات. تونس 28-30/10/2014. ص 463_464

و نضيف إلى ما تقدم متطلبات أخرى تأتي بعض الأدبيات على ذكرها كعناصر أساسية تطبيق إدارة الجودة في المكتبات وهي:¹

- _ تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمكتبات و إشاعة ثقافة الجودة
- _ بناء فرق العمل
- _ إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز الإداري والفني بالمكتبات .
- _ التحسين المستمر: قياس الأداء للجودة
- _ إقامة علاقة قوية مع الموردين وإشراكهم في عملية التحسين
- _ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- _ بالإضافة إلى ما تقدم تحتاج إدارة الجودة إلى تخصيص موارد مالية كافية وهي تكاليف المتعلقة بالتحضير لتطبيق المنهج وتنفيذه .

وهي أيضا مطالبة بإجراء التغيير على جوانب عديدة انطلاقا من ثقافتها التنظيمية ، هيكلها التنظيمي، إعادة تصميم العمليات، الأنظمة والسياسات والنمط القيادي أي تغيير كل ما من شأنه أن يتعارض مع فكر الجودة الشاملة أو يحول دون نجاح المكتبات في تطبيقها من معوقات التي سنعرفها فيما يلي :

ثانياً معوقات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات :

من المعلوم أن بعض المنظمات تواجه الفشل أثناء تطبيقها منهج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، ويرجع ذلك بشكل أساسي إما إلى عدم التجهيز والاعداد الجيد قبل الانطلاق في تنفيذها أو لسوء تطبيق ، أو سوء اختيار أساليب التنفيذ التي تتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها أو لأسباب أخرى كثيرة يمكن أجمالها فيمايلي :²

- _ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ، فقد تتجاهل نظم المكافآت الذي يدعم البرنامج أو تفويض السلطة أو تتجاهل توفير المصادر اللازمة لتطبيقه .
- _ عدم النظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل والتركيز على بعض الجزئيات وترك بعضها الآخر.
- _ عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المؤسسة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد و التزامهم .
- _ استعجال النتائج التي يفترض فيها أن تكون بعيدة المدى مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمة في إنجاح البرنامج .
- _ المقاومة التي يبديها بعض العاملين للتغيير من ممارساتهم القديمة المعتادة .
- _ تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام انتاجها ولا مع موظفيها مما يتسبب في فقدان الثقة في نظام الجودة .
- _ وإلى جانب ما تقدم يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات أو مراكز المعلومات بعض المعوقات، ومن أهمها ما يلي :³

تغير القيادات بصفة مستمرة لا يمنح الإدارة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تنفيذه.

¹ طالع عبيد ، عصام محمد . المرجع السابق . ص 51

² عليان، ربحي مصطفى . متطلبات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات . المرجع السابق . ص 468_469
طالع أيضا :إسماعيل ، محمد صالح . غازي ، سرمد صديق . إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية : مع التركيز على المكتبات الجامعية العراقية . مجلة اداب الرافيدين . ع 68. سنة 2013. ص 13-15

³ الحمالي، راشد محمد. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. في: مؤتمر إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. تونس: بالتعاون مع جمعية المكتبات اللبنانية، 2004. ص 199_200

تستخدم إدارة الجودة الشاملة نموذج مختلفا للتدريب والتقييم في مجال التدريب يكون تدريب الموظفين على حسب الدور التنظيمي للموظف في فريق العمل كوحدة كاملة.

يشكل تعدد المستفيدين وأهداف المكتبة ومسئولياتها المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أو صعوبة الاتصال الجغرافي أو غياب الوعي لدى المستفيدين من الخدمات، يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مأزق حقيقيا .

يضاف إلى ذلك تعدد واختلاف أهداف بعض المكتبات ما بين حقيقي تقديم الخدمات والمعلومات وتيسير الحصول عليها وتحقيق العدالة في توزيعها مما يجعل المؤسسة بمعزل عن حقيقة وضعها في المجتمع .

عدم توفر المعلومات في الوقت الذي تعتبر فيه المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الجهود الشاملة.

عدم وجود نموذج رائد في مجال إدارة الجودة الشاملة أشاع التردد والخوف من دخول التجربة.

تعتبر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة المدى لتعدد المراحل وخطوات التطبيق هذا بالإضافة إلى أن العقبات في بعض المؤسسات كبيرة حيث تسود التعقيدات الإدارية وبطء قنوات الاتصالات مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئ .

وعلى الرغم من المشكلات التي قد تظهر وتحول دون قدرة المؤسسات الوثائقية على تطبيق هذا المنهج الإداري إلا أن المكاسب التي يمكن تحقيقها تجعل الدافع لمواجهة عقباتها وعراقيلها أكبر.

5-3-3 مراحل خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات :

تتباين المراحل التي وضعها الباحثون لتحقيق الجودة الشاملة فبعضهم يرى بأن تطبيقها في قطاع الخدمات يمر من خلال المراحل التالية : التعرف على عناصر الجودة في المنظمة ، معرفة توقعات المستفيد ، إيجاد نظام جيد لتقديم الخدمات ، تثقيف المستفيد وإيجاد نظام مساند جيد، توفير التغذية الراجعة عن سير برنامج التطبيق¹

ومنهم من يرى بأن تطبيق الجودة الشاملة يمر بست مراحل تتمثل في :
توضيح مدى الحاجة للتحسين ، تحديد البنية الأساسية ، تكوين فرق العمل، تزويد فرق العمل بالمصادر وتأهيلها بالتدريب و إيجاد نظام للتحكم والرقابة .

ويمكن القول بان أهم مراحل التي تمر بها إدارة الجودة الشاملة أثناء عملية التطبيق تتمثل في تعلم عناصر ادارة الجودة والتدريب عليها ، تحديد مشاريع تحسين الجودة تكوين فرق تحسين الجودة وإيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق .

وفي هذا الإطار يرى **ربحي مصطفى عليان** أنه لا توجد طريقة واحدة يمكن أن تطبقها كل المنظمات؛ بسبب كثرة المتغيرات بين المنظمات مثل العاملين، تاريخ المنظمة، والثقافة المحلية والدولية، وتفضيلات العملاء... الخ.

ويقسم مراحل إدارة الجودة الشاملة في المكتبات إلى خمس مراحل وهي :²

1-المرحلة الصفرية : تعتبر المرحلة الصفرية من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ يتم فيها : اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تدريب المديرين

1 الترتوري ، محمد عوض .جويحان ، أغادير عرفات المرجع السابق ص 208_209

2 عليان ، ربحي مصطفى . إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مبادئها، متطلباتها، خطواتها ومشكلاتها . المرجع السابق . ص 391_393

الرئيسيين و صياغة كل من رؤية ورسالة المكتبة .و تحديد أهدافها و رسم سياسة المكتبة المتعلقة طبعاً بالجودة .

2_ المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط: أثناء هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم، والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق. إضافة إلى ما سبق تتخذ قرارات أخرى هامة مثل: تحديد استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل خطوات إنجاز هذه المرحلة الأولى في: اختيار أعضاء المجلس الاستشاري و اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة، تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة، الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة و اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق . إعداد مسودة خطة التطبيق و الموافقة على الخطة وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، تحديد الأهداف والعمليات الهامة و اختيار الأهداف والعمليات.

3_ المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير: تشمل هذه المرحلة على أربع خطوات رئيسية وهي: التقييم الذاتي، التقدير التنظيمي، المسح الشامل للعلاء، إرجاع الأثر التدريبي . وتعتبر الخطوات السابقة بمثابة مدخلات لتطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة، إضافة من الإدارة وقسم التدريب على أنها تزود كلا بالمنظمة بإرجاع الأثر، كما أنها تعد بمثابة دعم مباشر لخطة المنظمة الاستراتيجية، وتحدث كل خطوة من هذه الخطوات أكثر من مرة، ومع وجود تكرار لبعضها أكثر من البعض الآخر.

4- المرحلة الثالثة: التطبيق: فبعد الإعداد، والتخطيط والتقييم نصل إلى المرحلة التي سيتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت والمال. وفي هذه المرحلة يتم اختبار نت سيطولى التطبيق و تدريب المدربين تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة، ويدرب المديرون والعاملون بالمنظمة، وتشكل فرق العمل.

5- المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات: بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد، والتخطيط، ومرحلة التقييم والتقدير، ومرحلة التطبيق، تكون المكتبة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي "تبادل ونشر الخبرات". وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المكتبة بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين. وتشمل هذه المهمة جميع وحدات المكتبة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها

خلاصة:

من خلال هذا الفصل المعنون بـ **الإطار العام لمفهوم الجودة في المؤسسات الوثائقية** تبين لنا أيضاً عدم تعريف وجود تعريف موحد للجودة في مجال المكتبات وإن كان هناك إتفاق بين المنظرين على أنها تتحقق بتلبية احتياجات المستفيد وتحقيق رضاه وهو المفهوم الحديث للجودة (أي أنها تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته) وهذا هدفها منذ ظهورها فالمكتبات كانت تسعى لتحسين خدماته باستخدام أساليب مختلف أما تطبيقها لمنهج الجودة كمدخل إداري بشكل علني فقد جاء متأخراً نوعاً ما، أرجعه البعض إلى تخوف القائمين عليها من الصعوبات الكبيرة التي قد تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لحدائته على المؤسسات الخدمية غير الهادفة إلى الربح، وما أن تبلور هذا الفكر وانتشر بشكل واسع حتى وجد طريقه إلى المكتبات التي كانت أصلاً تملك مفاتيح الجودة الشاملة رضا المستفيدين والإلتزام بالمواصفات المعايير المحددة لتحقيق ذلك ولأن إدارة

الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج ينتهي في وقت معين ، إنما عملية تطوير مستمرة تحتاج إلى نظرة شاملة لا بد من استيعابها لكافة الأفراد ذوى الحثيات داخل مؤسسات المعلومات أدركت هذه المؤسسات أنها تحتاج إلى إستراتيجية خاصة للجودة الشاملة تتطلب دقة في التنفيذ وتهيئة المناخ المناسب لتفعيل.

الفصل السادس : جودة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات

تمهيد :

تعتبر المكتبات ومراكز المعلومات أحوج المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أكثر المتأثرين بها وعلى أكثر من صعيد بداية من التطورات التي عرفتتها أشكال حوامل المعلومات والتي تمثل محتوياتها إلى التغييرات التي طالت سلوكيات مستفيديها في البحث عن المعلومة الذي تسبب في العزوف عن ارتيادها وصولاً إلى احتدام النقاش في جميع أنحاء العالم و الذي انتقل هذه المرة من جدوى الميزانية المخصصة لها إلى أهميتها والغرض من وجودها أصلاً في العصر الرقمي .

فما كان على المكتبات ومراكز المعلومات إلا إن تساير الركب وتبادر إلى توظيف مختلف أدوات تكنولوجيا المعلومات للقيام بكافة وظائفها ليست الفنية فحسب بل وحتى عملياتها الإدارية المختلفة الأمر الذي ساعدها على استعادة مكانتها المرموقة ليس كمخازن لمصادر المعلومات المختلفة بل كمراكز للإبداع والابتكار ومنظمات للمعرفة.

وبالرغم من إدراك القائمين على المكتبات لأهمية التكنولوجيا ومزاياها المتعدد إلا أن معدلات ومتطلبات التغيير التكنولوجي فيها خاصة في الدول غير المتطورة كانت بطيئة وليست جذرية ، وبسبب طبيعة هذه التكنولوجيات و سرعة تغييرها أصبح هذا النوع من التغيير يفوق طاقتها التنظيمية وامكاناتها المادية _ حتى في الدول المتقدمة _ خاصة و أنها مكلفة جدا في حين عوائدها و نتائج توظيفها لا تظهر بشكل سريع ، الأمر الذي جعلنا نتساءل حول ما إذا كان تحقيق الجودة في استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات سيمكنها من تحقيق معادلتها الصعبة الاستثمار الأمثل لها وتوظيفها بكفاءة و تجاوز مشاكلها وعراقيلها .

و لأجل الإجابة على هذا التساؤل لا بد أن نعرف أولاً :

6-1 تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات :

عند مراجعة الأدبيات المهتمة بالموضوع نجد أنها عرفت تكنولوجيا المعلومات بعدة تعريفات، منها ما ربطها بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، و منها ما ربطها بالجوانب المادية والأجهزة الطرق والأساليب المستعملة في العمليات ومنها تناولتها على أساس العلاقة والتوافق بين الإنسان والآلة ، وهناك من ركزت على الهدف منها.

هذه الاختلافات في وجهات النظر نتج عنها وجود تعريفات كثيرة لتكنولوجيا المعلومات¹ بمراجعتها بأن تكنولوجيا المعلومات بنيان أساسه المعرفة والمعلومات في شتى المجالات ومرافقه ثلاثة أنواع من التكنولوجيا : تكنولوجيا الحاسوب، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، وقاعدته صناعة البرمجيات ودعامتها القدرات البشرية كل ما تقدم يعمل على جمع

¹ قنديلجي ، عامر إبراهيم . رضى النجار ، حسن . علم المعلومات والنظم والتقنيات . عمان دار المسيرة ، 2015.ص88
الشوابكة، عدنان عواد . نور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان : دار اليازوري العلمية ، 2011.ص169.

البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها في أقل جهد وتكلفة للحصول على جودة عالية في المنتجات والخدمات والمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة الوثائقية :

6-1-1 تاريخ تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات:

على الرغم من أن رحلة توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات لم تكن ضاربة في عمق تاريخها الطويل ومع ذلك فقد أحدثت جملة من التغييرات بها امتدت ما بين البسيطة إلى العميقة تبعاً لفترات توظيفها ففي: ¹

■ **الخمسينات:** بدأت المكتبات في الخمسينات من هذا القرن باستخدام الأساليب المحوسبة لإدارة المعلومات، وقد كان ذلك باستخدام البطاقات المثقبة وأدوات الفرز والتجميع والحساب بالآلة لتحليل رؤوس الموضوعات وتكرار عناوين المجالات وتطوير قوائم المصطلحات من أجل التكشيف، ونتج عن مثل هذه المحاولات كشافات متخصصة كالكشاف الطبي وكشاف العلوم التربوية والمستخلصات الكيميائية.

■ **وفي الفترة ما بين (1960-1970م):** جرى الانتقال من إدارة المجموعات المكتبية على أساس الحصر والرصد الجامد إلى خدمات المعلومات الديناميكية والمتحركة، من خلال نظم الاتصالات وتبادل المعلومات، ومن هنا بدأ الاستخدام الفعلي للحواسيب المركزية القادرة على خدمة عدد من المكتبات على أساس مشاركة الوقت

■ **أما في السبعينات:** بدأت تكنولوجيا الحاسوب توفر خدمات الضبط الببليوغرافي، عن طريق استخدام قواعد بيانات مركزية يساهم عدد من المكتبات في إثرائها، مما مكّن من إيجاد فهرس مركزية وخدمات الفهرسة المركزية بين المكتبات. ومكنت هذه الفهارس من الخروج من مأزق الكتب غير المفهرسة في المكتبات، وساعدت على الوصول إلى المجموعات المكتبية بشكل أسرع، وساهمت في جعل الإعارة المتبادلة جزءاً لا يتجزأ من خدمات المكتبات، وجعلت من الإعارة والحجز وضبط الدوريات إجراءات أقل تعقيداً وأكثر نفعاً في المكتبة.

■ **و بحلول الثمانينات:** دخل مفهوم المكتبة الموزعة أو غير المركزية، والمكتبة من غير جدران، والمكتبة الإلكترونية. فأصبح بالإمكان استخدام المكتبة بدون الحضور إلى مبنى المكتبة، وذلك عن طريق الحاسوب والمودم والهاتف، وأصبح الفهرس المقروء آلياً السمة الغالبة في المكتبات، وبدأ تدريجياً اختفاء الفهرس الورقي أو البطاقي، حيث قل استخدامه المستفيدين من المكتبات، وزاد اعتماد الرواد على الأنظمة المحوسبة للبحث عن المعلومات، ومرت السنوات خلال الثمانينات حيث كان نوعا الفهارس (الآلي والورقي) متوافرين جنباً إلى جنب، وبدأ الفهرس غير المقروء آلياً يخسر لصالح الوصول إلى المعلومات والفهارس عن بُعد، وبدون الاضطرار للوقوف أمام صناديق الفهرسة أو حتى الحضور للمكتبة، وأصبح بالإمكان البحث في أكثر من فهرس مكتبة في نفس الوقت.

■ **تكنولوجيا المعلومات المستخدمة حالياً:** تستخدم المكتبات حالياً المطاريف، والحواسيب الشخصية، والحواسيب الصغيرة، والمودم، و الأقراص المتراصة بكافة أنواعها، والمساحات الضوئية، والفيديو التفاعلي، والشبكات المحلية والموسعة، أما بالنسبة للبرمجيات فإن استخدام قواعد إدارة البيانات العلانية أصبح هو الشائع، بالإضافة إلى نظم المعلومات المتكاملة.

■ وهناك من يرى بأن تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات مرت بثلاثة مراحل وهي: الميكنة والحوسبة و الأتمتة. ¹

¹ طالع : الترتوري، محمد عوض. الرقب، محمد. الناصر، بشير. المرجع السابق. ص 286_288

إبراهيم، السعيد مبروك. المكتبات الإلكترونية: رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص66

6-1-2 تكنولوجيا المعلومات الأكثر استخداما في المكتبات :

تختلف تكنولوجيات المستخدمة في المكتبات باختلاف إمكانات هذه الأخيرة والجهات المستهدفة بالخدمة ، ومع ذلك نجد أن أكثر أشكال تكنولوجيا المعلومات المتعمدة فيها تمثل في 2.

أجهزة الحاسبات الآلية وملحقاتها : يستخدم الحاسب الآلي في إنجاز الكثير من الأعمال المكتبية بسرعة ودقة تامة فباستطاعته طباعة وتخزين واسترجاع كافة المعلومات المطلوبة ، كما يقوم بالكثير من العمليات المكتبية من خلال تزويده ببرامج معدة لذلك أما عن ملحقات الحاسب الآلي التي لا غنى عنها في المكتبات هي الطابعة بنوعها والماسح الضوئي ، آلة الاستنساخ ، عارض الصور والنماذج والفاكس ، والكاميرات الرقمية ، وقارئ الباركود وطابعات الأعمدة للتعامل مع الترميز العمودي (الباركود) ، وأجهزة الإعارة الذاتية...الخ³

شبكة المكتبة الداخلية وأجهزتها : ، و التي تكون مزودة ببرامج معدة خصيصا لاستخدامها في المكتبات مثل برامج تخزين واسترجاع الوصف المادي لأوعية المعلومات الموجودة بالمكتبة ، وبرامج إعارة محتويات المكتبة وإرجاعها وغيرها من البرامج ، كما أن هذه الحاسبات مزودة بأجهزة الربط بشبكة الأنترنت. وتعد هذه الشبكات داعم كبير للتعاون بين مجموعة من المكتبات إذ تستند عليها في العديد من الخدمات كالتزويد التعاوني ، التعاون في بناء مجموعات المكتبات المشتركة في الشبكة ، إعداد الفهارس الموحدة ، الخزن التعاوني، بث المعلومات ، الإعارة المتبادلة ، خدمة المراجع ، البحث الببليوغرافي ، استرجاع المعلومات ، ضبط الدوريات.

شبكة الأنترنت : ارتباط المكتبة بشبكة الأنترنت وتوفر هذه الخدمة بها يحقق لها العديد من المزايا خاصة فيما يتعلق بإدارة العمليات الفنية وتوفير العديد من خدماتها للمستخدمين في أي وقت من دون تكبدهم عناء التنقل إليها⁴.

البرمجيات : لا يمكن للحاسبات الآلية أن تؤدي وظائفها بدون توافر برمجيات خاصة بتلك الوظائف مثل معالجة الكلمات والجداول الإلكترونية وبرامج قواعد البيانات وبرامج تخزين الكتب واسترجاعها من ذاكرة الحاسب ، وبرامج الإعارة الآلية...الخ

نظام مكتبات آلي متكامل : يعرف النظام الآلي المتكامل على أنه نظام آلي يحتوي على عدة نظم تؤدي وظيفة فرعية ولكنها متكاملة معا بحيث أن أي تغيير من خلال أي وظيفة فرعية يسايره تغيير في وظيفة فرعية أخرى إذا كان هناك ضرورة للارتباط بينهما والأنظمة المتكاملة الآلية بالمكتبات الشائعة هي النظم التي تخدم الوظائف الفنية المرتبطة بمقتنيات المكتبة مثل Libs Ys ، Unicorn , VILS نظامي Syngab و PMB المستخدمين في المكتبات الجامعية الجزائرية .

1 أبو سعدة، أحمد أمين . الدليل العلمي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2008.ص19

2 طالع : الصالحين . عبد السلام صالح .الساسى ، عبيد علي . معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبة المركزية بجامعة سبها : دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بالمكتبة . مجلة أبحاث .سبتمبر 2020 .ع16. ص209

أبو سعدة، أحمد أمين . الدليل العلمي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات. المرجع السابق.ص24_ 35
3 الهوش ، أبو بكر محمد . التقنيّة الحديثة في المعلومات والمكتبات : نحو إستراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات . القاهرة : دار الفجر الجديد، 2003.ص134

4 لمزيد من المعلومات حول فوائد الأنترنت في المكتبات طالع

أودري جروش .تقنيات المعلومات في المكتبات والشبكات .الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة،1999. ص 294

محمود طارق عباس .المكتبات الرقمية وشبكة الأنترنت . القاهرة:المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع،2003.ص71-72

موقع المكتبة : إن إنشاء موقع على شبكة الانترنت يتيح للمكتبة تسويق خدماتها لجذب أكبر عدد من المستخدمين ، فمن خلاله يتم التعرف على مقتنيات المكتبة والخدمات التي تقدمها ، ويمكن المستخدمين من استخدام المكتبة من أماكن تواجدهم ، وخاصة إذا كان هذا الموقع بأكثر من لغة ، فيستطيع جذب أعضاء من مختلف أنحاء العالم ، ويحقق التواصل بين المستخدمين والأعضاء ويتيح الاتصال عن بعد في جميع الأوقات ، فضلا عن أنه يساعدها على إتاحة بعض خدماتها ، فهرسها و مكتبتها الإلكترونية الافتراضية والرقمية ، وتمكين المستخدمين من متابعة أنشطتها و جديدها

قواعد البيانات : هي تلك القاعدة التي يقبل عليها الباحثون ، والتي تحتوي على ملخصات أو نصوص كاملة للدراسات العلمية المتخصصة مع اعطاء البيانات الكاملة لإتاحة الوصول إلى مصادر المعلومات الرئيس وتكتسب أهميتها لدى الباحثين والعاملين في مجال البحث العلمي ، وتقوم قواعد البيانات بتخزين وتنظيم وتكثيف البيانات والبحوث وتلخيص واسترجاع تقارير عنها ، وقد تكون هذه البيانات ببليوغرافية أو إحصائية أو نصوص كاملة أو أدلة أو صوراً أو خليط من كل ذلك .

كما أن هناك قواعد بيانات لمختلف وظائف المكتبة فنجد قاعدة بيانات خاصة بالموظفين وقاعدة بيانات خاصة بالخدمات يمكن أن يكون لكل خدمة قاعدة خاصة بها والتي يمكن من خلالها تقييم مستوى الخدمة واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها .

مصادر المعلومات غير الورقية : أوعية المعلومات المخزنة إلكترونياً على وسائط لا يمكن التعامل المباشر مع محتواها إلا من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال السابق ذكرها ، وبالأخص الحاسب الآلي ونذكر منها المواد السمعية البصرية وأجهزة تشغيلها ، مصادر المعلومات الإلكترونية المخزنة على الأقراص المدمجة CD أو الأقراص الثابتة والصلبة ، أقراص الفيديو الرقمية DVD وغيرها من الوسائط وهي جميعاً تمثل النواة المكتبة الرقمية والافتراضية والإلكترونية .

تقنيات أخرى : والتي قد تكون مكملة لتمام تلك العناصر ولضمان استقرار عملها مثل أو كل ما يستجد من تقنيات غير العناصر السابقة مثل QR code ، تقنية RFID ... الخ

2-6 استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات: المجالات ، المزايا والمتطلبات

1-2-6 مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات:

عندما نتحدث عن مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات فإننا نقصد بها المنتج والعملية والمعلومات أي كيف يتم استغلال عناصر تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وتبادل المعلومات والمعرفة قصد القيام بالعمليات والمهام الموكلة لأي منظمة في أحسن الظروف بهدف الوصول إلى منتج بمواصفات جيدة أو منتج يؤدي الغرض الذي أنتج من أجله وبالمواصفات التي ترضي المستفيد منها .

و حسب اللامي فالتكنولوجيا تتضمن ثلاثة مجالات أساسية وهي : تكنولوجيا المنتج (الخدمة) وتكنولوجيا العمليات و تكنولوجيا المعلومات¹ ولو أسقطنا التقسيم السابق على مجال المكتبات ومراكز المعلومات لوجدنا ان مجالاتها تتمثل في :

أولاً : مجال تكنولوجيا المنتج أو الخدمة ويتضمن:

خدمة الإعارة الآلية : تتجه غالبية المكتبات في الوقت الحاضر إلى استخدام التكنولوجيا في هذه الخدمة والتي أصبحت تتم بواسطة الحاسب الآلي بجميع إجراءاتها وعملياتها من خلال نظام الإعارة الآلي والذي هو جزء من نظام المكتبة المتكامل .

¹ اللامي ، قاسم غسان داود. إدارة التكنولوجيا : مفاهيم ومدخل تقنيات ، تطبيقات عملية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007. ص 36_37.

■ **خدمة الإحاطة الجارية والبث الإنتقائي الآلي** : خدمة الإحاطة الجارية الآلية هي نظم استعراض أوعية معلومات المتاحة حديثاً أو في كثير من الأحيان التسجيلات البيبليوغرافية لأوعية المعلومات واختيار من بينها الملائم لاحتياجات المستفيد والقيام بتسجيل تلك الأوعية وإرسالها إليهم ، أما في خدمة البث الانتقائي الآلي فيتم تجهيز المعلومات وتصنيفها ثم توجه إلى الباحثين على الخط المباشر بعد التعرف على مجال تخصص كل باحث وعنوان بريده الإلكتروني.

■ **الخدمة المرجعية الآلية** : تتمثل هذه الخدمة في الإجابة على استفسارات المستفيدين ، من خلال تعريفهم لطرق استعمال كشافات الدوريات والموسوعات وغيرها كما تشمل تعريفهم بالأوعية الفكرية الموجودة بالمكتبة وتحديد أماكنها وتقديمها للمستفيدين

■ **خدمة موقع المكتبة على شبكة الإنترنت** : كان الهدف في البداية من هذه المواقع لا يتجاوز إيجاد صفحات ومعلومات تعريفية بالمكتبة وخدماتها ، ومع مرور الوقت أصبح يتم تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية للمستفيدين من خلالها كما لو أن المستفيد يحصل على هذه الخدمات أثناء تواجده داخل المكتبة أو مركز المعلومات حتى وصل الأمر إلى درجة اعتبار موقع المكتبة بمثابة المكتبة بذاتها .

■ **الفهارس المتاحة للجمهور علي الخط المباشر(OPAC¹)** يتم تخزين نسخة رئيسية لكل تسجيلة بيبليوغرافية ثم تعد كشافات تعمل علي ربط كل اسم أو عنوان أو رأس موضوع أو حقل آخر ، أعتمد كنقطة اتاحة ، وعند الطلب فان عناصر بيانات مختارة من كل تسجيله بيبليوغرافية ملائمة تظهر علي شاشة المستفيد ، ولا تترتب المداخل على شكل بطاقة بل يمكن ان تظهر تباعاً ويمكن التحكم بظهور حقول محدودة أو مختصره إضافة إلى الحقول الكاملة والتفصيلية في شكل البطاقة عند الطلب ، ويعتمد تنفيذ هذه الفهارس على برامج ذكية و متطورة .

■ **خدمات المعلومات الإلكترونية** وهي الخدمات التي تميز عصرنا الحالي وترتكز أساساً على سحب الأرصدة إلى طرفية المستفيد وتوجيهه إلكترونياً إلى المكتبات ومراكز المعلومات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل التطورات الحديثة. كما أنها تتميز بتعدد التشغيل لتوزيع واسع لأنماط المعلومات دون الحاجة إلى إعادة تعليب وسيلة البث، والتي تسمح أيضاً للفئات المستفيدة الاتصال فيما بينهم بواسطة المقاييس المشتركة.

ثانياً مجال تكنولوجيا العملية تتمثل في حوسبة و أتمتة الأعمال المكتبية ويتضمن هذا المجال العديد من الوظائف منها :²

■ **وظيفة الاقتناء والتزويد الآلي** : وهي عملية توفير أو الحصول على المواد المكتبة المختلفة والمناسبة للمكتبة والمجتمع المستفيد ، حيث يلعب الحاسوب والبرمجيات وادوات الاتصال دور مهم في تحضير الطلبات وتحويلها إلى الناشرين مع الفواتير ورصد الحسابات ودفع جميع المستحقات .

■ **وظيفة الفهرسة الآلية** : هي عملية اعداد الفهارس مختلفة بمساعدة الحاسب الآلي وقد شهدت بداية 1980 ظهور تقنيات الفهرسة المقروءة ألياً ، والتي تهدف إلى اعداد سجلات مقروءة ألياً تسمح بتخزين البيانات البيبليوغرافيا واسترجاعها في أشكال مختلفة ، (بطاقات

¹ نصر ، إقبال محمد صالح . تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مكتبات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الإنسانية 2014. مج 15. ع4. ص 22. [en ligne] .متوفر على الرابط <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/18037> (تمت زيارة بتاريخ 2021/6/6)

² بن عمروش ، فريدة. لزامي ، ياقوت. استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير وعصرنة المكتبات العامة. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جانفي 2021. س13. مج 13. ع1. ص 134_136. [en ligne] .متوفر على الرابط <https://search-emarefa.net.snd1.am.dz/ar/viewer/BIM-1007196> (تمت زيارة بتاريخ 2020/10/9)

ميكرو فيلم ، سجلات على شاشة الطرفيات) مما يتيح توفير البيانات البيبلوغرافية في شكل منتجات تتماشى مع حاجة المستفيد وتبادل المعلومات البيبلوغرافية بين المكتبات.

التصنيف الآلي : فهو بناء قاعدة بيانات أساسية لتصنيف الموضوعات ضمن عناوين رئيسية وفرعية فهو تركيب هرمي يتدرج من العناوين الاعم والأكبر إلى الاخص والأصغر حيث يتم استخدام الحاسوب لخدمة التصنيف الآلي من خلال إبراز وعرض المعلومات الموجودة بالمكتبة بطريقة تتيح الوصول إليها بسهولة ويسر.

وظيفة التكشيف الآلي في خدمة التكشيف الآلي يقوم الحاسب الآلي بفرز المداخل المحددة والمعدة يدويا ويوبوها ويعيد تركيبها و تحديدها وجمعها ومن ثم طبعها . ورغم المحاولات لإعداد تطبيقات التكشيف الآلي إلا انه لايزال الجهد البشري دور مهم يعتمد عليه.

الاستخلاص الآلي : الاستخلاص هو عملية تمثيل مختصر ودقيق لمحتويات وثيقة ما دون إضافة أي تفسير أو نقد وبدون تمييز لكاتب المقال ينتج عنها مستخلصات والمستخلص الآلي هو الناتج الذي تعده الألة عندما تستخرج أو تقتبص جملا من الوثيقة المراد استخلاصها.

النشر الإلكتروني: هو عملية انتاج الكتب والدوريات والاوراق البحثية بشكل رقمي مباشرة ، او عملية تحويل الاوعية التقليدية خاصة الورقية ، الى رقمية يمكن متابعتها عبر الشبكات والاقراص الضوئية . يهدف النشر الإلكتروني الى اصدار الأعمال المخزنة او المسجلة الكترونياً واتاحتها للمستفيدين ، مثل اتاحة قواعد البيانات على الخط المباشر وطباعة المعلومات والصور والرسوم والجداول والتصاميم باستخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية.

ثالثا_تقنيات المعلومات : تركز حسب اللامي على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على القرارات اللازمة لتقديم المنتجات الجديدة لاسيما التقنيات المستندة على الحاسوب ووسائل الاتصال المختلفة وتلك المتعلقة بالإعلام والإشهار "1 تتمثل بالنسبة للمكتبات في الأنظمة الآلية المتكاملة والبرمجيات الوثائقية ونظم المعلومات الإدارية ، والأنترنيت وكل التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على القرارات اللازمة لتقديم المنتجات الجديدة .

2-2-6 مزايا توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ومراكز المعلومات :

بغض النظر على نوع المكتبة وحجمها وطبيعة نشاطها فإن اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات سيمكنها من تحقيق العديد من المزايا ومنها على سبيل الذكر لا الحصر: 2
_ تقليص الأعمال الإدارية توحيد العديد من أنشطة المكتبة استبعاد بعض الاعمال المكررة والتركيز على المهام الأساسية و تساعد على تجنب تكرار الجهود داخل المكتبة أو بين المكتبات .

_ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وهي ترفع من كفاءة الأداء ما يساهم في زيادة الخدمات المقدمة وتطويرها .

_ تقديم فرصة تسويق لخدمات المكتبات فتساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط و تيسير التعاون وتكون الشبكات بين المكتبات.

_ زيادة الفاعلية وتطوير الأداء في العمليات الفنية والخدمات المعلوماتية بما يسمح بتقديم الخدمة للمستفيدين دون تمييز أو كلل ، وتقديم وسائل سهلة وسريعة للحصول على المعلومة.

1 اللامي ، قاسم غسان داود. المرجع السابق .ص37

2 العوفي ، حميد عبد الله . دور تقنية المعلومات في تطوير إدارة المكتبات ومراكز المعلومات . مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 2019، ع26 ص. 417 [en ligne] . متوفر على الرابط <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-892017> (تمت زيارة بتاريخ 2020/6/6)

بوشارب بولداني ، لزه. اعتماد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مكتبات المطالعة العمومية. مجلة العلوم الإنسانية ، 2018، ع13-14، ص339 [en ligne] متوفر على الرابط <https://www.asip.cerist.dz/en/article/62615> . (تمت زيارة بتاريخ 2020/6/6)

توفير الوقت للعاملين للاستفادة منها في أداء أعمال أخرى ضرورية وذلك بتقليص بعض الأعمال الروتينية .

تساعد تقنيات المعلومات على الاستفادة من مساعدي أمناء المكتبات في القيام ببعض الأعمال التي كانت قاصرة على أمناء المكتبات المؤهلين . وإلى جانب ما تقدم تساعد تكنولوجيا المعلومات المكتبات على الإدارة السهلة والسريعة للمعلومات ، كما وقد توفر بعض المصادر المالية.

2-3-6 متطلبات تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات

على الرغم من أهمية تكنولوجيا المعلومات وكم الفوائد التي تجنيها المنظمات عموماً والمؤسسات الوثائقية على وجه التحديد من توظيفها ، إلا أن استخدامها في الوقت الحاضر أصبح حتمية و لم يعد خياراً مرهون بأهميتها من عدمه ، لذلك ينبغي على المكتبات أن تحرص على توفير المتطلبات الضرورية التي من شأنها المساهمة في إنجاح هذا التوظيف وتحويله من تكاليف تثقل كاهلها إلى استثماراً فعال يحقق أهدافها وذلك من خلال توفير :¹

أولاً - المتطلبات البشرية : تتمثل في العنصر البشري العامل بالمكتبة رؤساء ومرووسين ، فالقيادة لكونها القدوة فإن تأثيرها على الأفراد كبير جداً ، لذلك يعد دعمها للتوجه التكنولوجي بالمكتبة من العوامل الأساسية لإنجاحه والأهم من ذلك هو إقتناع الإدارة العليا بدور التكنولوجيا وتقديرها لأهميتها كاستثمار فعال لا كمظهر للتباهي ، فتوفر لها الدعم الكافي و الإمكانيات اللازمة سواء كانت مادية أو مالية وكذلك تنظيمية .

أما بالنسبة للموظفين فهم حلقة الوصل بين التكنولوجيا والمستفيد لذلك يعتمد النجاح في توظيف التكنولوجيا على إعدادهم نفسياً لتقبل التغيير التكنولوجي والمساهمة فيه و تأهيلهم مهنياً وتدريبهم باستمرار على المهارات التي تتجاوز عقبات التي تواجههم في استخدامها و تساعدهم على امتلاك الكفاءة التي تمكنهم من التعامل مع التقنيات الحديثة و لقد أشارت دراسة عبد الله أحمد² ودراسات غيرها إلى أهمية العامل البشري والامكانيات المتاحة لديهم ومدى تقبل الموظفين في المؤسسة للتدريب في نجاح تطبيق التقنيات المختلفة وهذا ما يؤكد على دور المكتبة في توعية موظفيها وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية ، فأمناء المكتبة يجب أن يكونوا قادرين على إنشاء خدمات جديدة أو تحسين الخدمات المقدمة ولا يمكنهم ذلك دون فهم للتكنولوجيا .

ودون أن ننسى بطبيعة الحال المستفيدين باعتبارهم مستخدمين تكنولوجيا المعلومات المعتمدة بالمكتبة، فهم طرف فاعل في نجاح توظيفها وذلك من خلال فتقبلهم لها وإقبالهم على استخدامها وسعيهم للتدريب عليها ، وكل ما تقدم يعتبر دافع قوي بالنسبة للمكتبة للاستمرار في مواكبتها واعتمادها كميزة تنافسية لها .

ثانياً - المتطلبات المالية : مهما كانت طريقة حصول المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات فسرعة تطورها جعل مسيرتها يحتاج إلى رصد ميزانية معتبرة ، فهي مكلفة جداً ، و المكتبات باعتبارها مؤسسات غير ربحية كثيراً ما واجهت مشاكل تتعلق بالتمويل والذي كان أحد أهم أسباب فشل وتعطل مشاريعها التكنولوجية ، وللحيلولة دون ذلك يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لهذه العملية تتضمن جميع مصاريفها بداية من شراء المعدات وتهيئة

¹ بوشارب بولداني، لزهري. المرجع السابق. ص 340

طالع اللامي ، غسان قاسم داوود . المرجع السابق. ص 80-83

² عبد الله أحمد. إنترنت الأشياء في المكتبات ومؤسسات المعلومات الفرص والتحديات في: المؤتمر السنوي 25 لجمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي إنترنت الأشياء مستقبل مجتمعات الأنترنت المترابطة . جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي أبو ظبي، 2019 . [en .

ligne] متوفر على الرابط <http://search.mandumah.com/Record/946649>

(تمت زيارة الموقع بتاريخ 2020 /04/09)

الفضاءات ، وتكاليف برامج التدريب ... وغيرها ، و الحقيقة أن ذلك يعبر عن دعم القيادة (الوصاية) للتوجه التكنولوجي الذي لا بد أن يترجم على أرض الواقع من خلال :¹ الاهتمام بتطوير الموارد المالية للمكتبة وتخصيص موازنات خاصة بتطبيق التقنيات . توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل مصلحة و القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها. و اعتمادات دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

ثالثا - المتطلبات الإدارية والتنظيمية : تحتاج المتطلبات الأساسية التي أتينا على ذكرها أعلاه إلى إطار عمل متكامل ومتربط فالتكنولوجيا ليست تجهيزات فحسب ولذلك غالبا ما ينظر إلى تطبيقها على أنه عملية صعبة ومعقدة ولكنها قد لا تكون كذلك إذا ما تم :² التخطيط لها بدقة وفاعلية: فوجود خطة منظمة ومرتبطة منطقيا وفق استراتيجية متكاملة ومدروسة تراعى فيها الحاجة وطبيعة الجانب البشري (عاملين ومستفيدين) ،الإمكانات المادية والتجهيزات المتوفرة والممكن توفرها فضلا عن الإمكانيات المالية مع توافرها مع الاستراتيجية الأم للمكتبة لأمر ضروري لتسهيل وتيسير وتجاوز عقبات توظيف تكنولوجيا المعلومات محققة لأهدافها .

توفير آليات تنظيم عمليات توظيف تكنولوجيا المعلومات كتعديل الهيكل التنظيمي وإعادة بناء الأدوار والوظائف ووضع النصوص التنظيمية و القوانين التي تنظم وتضبط العملية و تسمح بمواجهة مشاكل توظيف التكنولوجيا - مثلا حقوق الملكية الفكرية فيما يتعلق بالمكتبات الرقمية

تطبيق الأساليب الإدارية المعاصر والتي من شأنها الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والابتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.

رابعا - متطلبات تقنية :

وعلى الرغم من أن التجهيزات التقنية أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات ، إلا أن أهم مفاتيح نجاح المكتبة في توظيف هذه الأخيرة ليس مرتبط بتجهيزها بالبنية التحتية المناسبة ، وتوفير شبكة اتصال قوية وأجهزة حديثة فحسب بل أن حرصها مراعاتها لبعض الضوابط عند اختيار الأجهزة والبرامج كمستوى الجودة والأمان وتكلفة الصيانة والتدريب ... إلخ. ويرافق ذلك طبعاً ضرورة تأهيل موظفي الدعم التقني وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل معها ، تعد من أهم المتطلبات التقنية التي يجب مراعاتها قبل توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمكتبة.

3-6 جودة توظيف و استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات

استخدام التكنولوجيا في أي منظمة ليس مجرد إضافة تقنية جديدة متطورة ، ولكنه تغيير ذو أبعاد واتجاهات مختلفة استراتيجي و تنظيمي ، مهني وظيفي و أيضا نفسي سلوكي ، فمجرد إدخال الحاسبات في المكتبات لا يؤدي إلى خلق بيئة معلومات تتكون كليا من مكتبة وموارد وإمكانيات حاسوبية و خدمات متطورة ، بل تحقيق ذلك لا يكون إلا إذا عملنا بشكل

¹ الطيب، داودي. مراد ، محبوب .إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في منظمات الأعمال مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية ، 2011، مج.2، ع.1ص. 20 [en ligne] . متوفر على الرابط. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31965> (تمت زيارة بتاريخ 2020 /04/09)

أساسي على خلق بيئة عمل معلوماتية مختلفة ومتغيرة ، تتضمن مجموعة من العناصر المترابطة والتي تتعدد وتختلف مكوناتها فتتقصر وتزداد حسب إمكانات كل مكتبة ومستوى تطبيقها لتكنولوجيا المعلومات ولذلك يربط بعض الباحثين بين جودة هذه الأخيرة ومؤشرات أداء تلك العناصر.

و في حين يرى علماء آخرون بأن : مخرجات أنظمة تكنولوجيا المعلومات ليست مخرجات ذات طبيعة إنتاجية وإنما مخرجات ذات طبيعة خدمائية ، فهذا يعني أن جودة أنظمة تكنولوجيا المعلومات ستعكسها جودة خدماتها النهائية كما يلمسها المستخدم النهائي أي المنتجات و الخدمات المقدمة بفضلها ، سوف نتطرق فيما يلي إلى هذين الاتجاهين :

6-3-1 مؤشرات قياس أداء تكنولوجيا المعلومات في المكتبات:

يقترح أحمد أمين أبو سعدة أن تكون المؤشرات التي تقيس استخدام هذه العناصر تكنولوجيا المعلومات ممثلة في المكونات المادية والبرمجية والشبكة الداخلية الموسعة والموقع الإلكتروني والنظام الآلي المتكامل للمكتبات وقواعد البيانات ومصادر المعلومات غير الورقية... إلخ هي المعيار الذي يدل على مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بأي مكتبة على اختلاف أنواعها فتواجد أي عنصر من العناصر يعني تطبيق التكنولوجيا بنسبة معينة ، اعتمادا على هذا المقترح وكذلك معيار اعلم لتقييم أداء المكتبات وكذلك الادبيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بالمكتبات حاولنا إعادة ترتيب هذه المؤشرات لتكون: ²¹

أولا : مؤشرات المتعلقة بالحاسبات الإلكترونية وملحقاتها :

1_ مؤشر عدد محطات العمل (أجهزة الحاسوب) المتاحة لكل فرد : يستخدم هذا المؤشر لبيان مدى اهتمام المكتبة بتوفير أجهزة حاسوب لخدمة مجتمع المستفيدين وتشير التقارير ومؤشرات الأداء إلى أنه يجب أن يكون لكل 1000 فرد من المجتمع المستهدف 2,3 جهاز حاسوب ، ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار عدد ساعات محطات العمل المتاحة لكل فرد ومعدل استخدامه وعدد أجهزة المتصلة بالإنترنت منها .

2_ المؤشر عدد ساعات تشغيل محطات العمل لكل 1000 فرد من أفراد المجتمع المستهدف : يستخدم هذا المؤشر لبيان ساعات تشغيل أجهزة الحاسب الآلي وإلى أي مدى يتم الاستفادة منها ومدى استخدام مجتمع المستفيدين لها ومعدل ذلك بالنسبة لكل 1000 فرد من أفراد المجتمع المستهدف ، وكلما زادت الساعات دل ذلك على كفاءة محطات العمل والاهتمام بها.

3_ وتبعاً لهذا المؤشر يجب أن نأخذ في الاعتبار عدد الدورات التدريبية السنوية بالنسبة لإجمالي العاملين دون المتطوعين وعدد الدورات التدريبية الدورات التدريبية التي تقدمها المكتبة لمجتمع المستفيدين وعدد الأجهزة المتاحة للمستفيدين وأجهزة الخدمات بل وثقافة المجتمع في الاعتماد على نفسه .

3_ مؤشر عدد الطابعات بالمكتبة : يستخدم هذا المؤشر لتوفير ضرورة توفر عدد 2 طابعة على الأقل في أي مكتبة ثم إضافة طابعة إضافية لكل عدد 15 جهاز حاسوب وهذه الطابعات لخدمة الموظفين وكذلك المستفيدين

1 أبو سعدة ، أحمد أمين . تكنولوجيا المعلومات في المكتبات : معايير ومؤشرات. في: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات (علم) . معايير جودة الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات و الأرشيفات . تونس 28-30/10/2014 . ص 51-62
2 شاهين ، شريف كامل . السيد محمود ، أسامة . عبد الحليم زايد ، يسرية . المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية . جدة : الإتحاد العربي للمكتبات و المعلومات ، 2013 . ص 107-108
طالع . الترتوي ، محمد عوض . حويجان ، اغدير عرفات . إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية العالي المكتبات ومراكز المعلومات . المرجع السابق ص 221_239

يعتمد هذا المؤشر على عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمكتبة وعلى الميزانية وحصّة تكنولوجيا المعلومات منها ويتناسب مع كافة المكتبات ولكن تختلف نوع الطابعات حسب طبيعة الخدمات المقدمة وعلى الأقل يجب أن تكون هناك طابعة ألوان في كل مكتبة ، ومن الناحية التقنية هناك مجموعة من المواصفات والخصائص الأساسية للطابعة الجيدة وهي :دقة الوضوح ، سرعة الطباعة في الدقيقة الواحدة ، حجم الورق وخاماته، الكهرباء المطلوبة للتشغيل لتتوافق مع بيئة المشغل ، سهولة الاستخدام وتغيير متطلبات الطباعة .

و إلى جانب ما تقدم ينبغي أن تتوفر المكتبة أيضا على ماسح ضوئي scanner لإدخال الصور والمستندات ، الكاميرا الرقمية ، قارئ الباركود ،طابعة الباركود، أجهزة switches..الخ*

ثانيا : مؤشرات النظم الآلية : هناك العديد من الأدبيات التي تناولت معايير اختيار وتقييم النظم الآلية المتكاملة في المكتبات ، ومن دون الخوض فيها ارتأينا أن نعرض المؤشرات التي وردت في المعيار العربي الموحد (أعلم) للمكتبات الجامعية:

1_ مؤشر خصائص النظم الآلية بالمكتبة :

أن تتصف نظم إدارة المكتبة بالخصائص التالية : نظام عالمي / نظام متكامل يخدم كافة وظائف المكتبة وخدماتها/ نظام متوافق مع كافة المعايير العالمية في مجال إدارة المكتبات / نظام متوافق مع كافة بروتوكولات الاتصال وتبادل المعلومات بين الأنظمة / تم تدريب العاملين على تشغيله / فريق عمل للصيانة / منظومة وسياسة للتقييم والترقية / مجموعة متنوعة من الكتيبات والإرشادات للتشغيل والاستخدام.

بالنسبة للنظم الفرعية المكونة للنظام : النظام الفرعي للتزويد النظام الفرعي لضبط الدوريات ، النظام الفرعي للفهرس الإلكتروني النظام الفرعي للجرد، النظام الفرعي لإدارة المجموعات الإلكترونية .

أن تتوفر المكتبة أيضا على: نظم الأرشيف الإلكتروني / نظم المعلومات الإدارية **نظم للمكتبات الرقمية الذي يكون إما :** نظام مستقل لإدارة المجموعات الرقمية أو فرعي يتبع نظام إدارة المكتبة لإدارة المجموعات الرقمية / نظم مستقلة لإدارة كل نوع من أنواع المجموعات الرقمية (المخطوطات _ الخرائط _ الكتب _ مقالات الدوريات الرسائل الجامعية) .

2_ مؤشر مدى إتاحة نظام المكتبة الآلي للمستخدمين :1

يقصد به النسبة المئوية للزمن المتاح فيه النظام للمستخدمين وهو يعمل وفقا لمعايير الأداء القياسية ، مقارنة بعدد الساعات المقننة لإتاحته على فترة زمنية معينة . ينبغي على مستخدم هذا المؤشر توفير معايير محددة للأداء المقبول ، بما في ذلك طرق القياس ومتطلبات المكتبة والمستخدمين والعاملين .

ثالثا مؤشرات الانترنت :

1- مؤشر معدل أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت

يستخدم هذا المؤشر لبيان مدى اهتمام المكتبة بتوفير تكنولوجيا المعلومات من أجهزة وأدوات ووسائل اتصال ومصادر معلومات تهم مجتمع المستخدمين يتم حساب عدد أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت والمتاحة لمجتمع المستهدف مقسوما على عدد المجتمع المستهدف .

1 أبو سعدة ، أحمد أمين . تكنولوجيا المعلومات في المكتبات : مؤشرات ومعايير . المرجع السابق . ص 54

تقوم كل مكتبة بحساب أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت والمتاحة لأفراد المجتمع المستهدف ، و تقارنها بالحد الأدنى والأقصى فيتبين لها قياس الأداء الخاص بأجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت وإن كانت اغلب المكتبات تضع كل أجهزتها متصلة بالشبكة الداخلية وشبكة الانترنت .

ويتأثر هذا المؤشر بعدد أجهزة الكمبيوتر المتوفرة كمحطات عمل وميزانية تكنولوجيا المعلومات وسرعة خط الإتصال بالشبكة .

3-مؤشر الموقع الإلكتروني للمكتبة على شبكة الإنترنت

يستخدم هذا المؤشر لتوضيح ضرورة وجود موقع إلكتروني للمكتبة على شبكة الإنترنت باللغة المحلية (على الأقل) ويفضل أن يكون للموقع واجهة بلغة أجنبية أخرى ويمكن الحصول على بيانات إحصائية عن الموقع تبين مدى وجود الموقع وتفاعله مع زوار شبكة الأنترنت .

جودة الموقع تؤثر وتتأثر بمعدل الزيارات الافتراضية والفعلية لكل مستفيد للمكتبة بالعام وتكنولوجيا المعلومات بالمكتبة والخدمات التي يمكن أن يقدمها الموقع لمجتمع المستفيدين .

رابعاً مؤشرات الخدمة الإلكترونية :

1_مؤشر مجموعة الخدمات التي تقدمها المكتبة من خلال الانترنت :

يستخدم هذا المؤشر لبيان مجموع كل الخدمات وأدوات التسويق الإلكتروني التي تقدمها المكتبة من خلال الإنترنت وتهم المستفيدين مثل خدمة الاخبار المبسطة RSSخدمات الويب Web2 2 ، المدوناتBlogs ، الفيس بوك Facebook ، الكتب الإلكترونية E_books ، المصادر الإلكترونية E- Resouces ، إلخ ، يتم حاصل جمع هذه الخدمات الإلكترونية والمقدمة عبر شبكة الإنترنت كعدد خدمات كل منها تمثل العدد الواحد.

الارتباطات : ويعتمد هذا المؤشر على معدل الزيارات الافتراضية والزيارات الفعلية (الميدانية) لكل مستفيد للمكتبة في العام ، وجودة موقع المكتبة الإلكتروني على شبكة الإنترنت وتلبيته لخدمات المستفيدين ، وسرعة خط الاتصال بشبكة الإنترنت ومواعيد فتح المكتبة ومدى توافرها مع مجتمع المستفيدين ، وتعدد وتنوع الخدمات الإلكترونية

2_مؤشر النسبة المئوية للعاملين بالمكتبة المسؤولين عن تقديم الخدمات الإلكترونية

ويهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى التوسع في استثمار المكتبة للإمكانيات البشرية في الخدمات الإلكترونية وما إذا كانت المكتبة تعطي أولوية للتنمية والتطوير وذلك من خلال معرفة عدد العاملين (دوام كامل) الذين يقومون بتقديم الخدمات الإلكترونية (التخطيط والصيانة التزويد والتطوير لخدمات تكنولوجيا المعلومات وتطوير التكنولوجيا وتحسين الخدمات الإلكترونية) بالمقارنة مع عدد العاملين دوام كامل .

لا يشمل هذا المؤشر على العاملين في الخدمات المساعدة للمعلومات : في التزويد والعمليات الفنية للخدمات الإلكترونية ، وفي رقمنة المواد لتحويلها إلى مجموعات إلكترونية ، تدريب المستفيدين الذين يتعاملون مع الخدمات الإلكترونية والاعمال ذات المحتوى المرتبط بخدمات الأنترنت بالمكتبة .

2-مؤشر النسبة المئوية لطلبات المعلومات المرسله إلكترونيا من المستفيدين

يستخدم هذا المؤشر لقياس النسبة المئوية لطلبات المعلومات المرسله إلكترونيا خلال فترة زمنية محدد مقابل العدد الكلي لطلبات المعلومات المرسله من المستفيدين خلال نفس الفترة الزمنية وذلك بحساب اجمالي عدد الطلبات المرسله إلكترونيا أو غير إلكترونيا سواء من داخل المكتبة أو خارجها .

وكلما زادت النسبة دل ذلك على زيادة اهتمام المستفيد بالخدمات الإلكترونية وسهولة استخدامها ، أو تعذر وصول المستفيد لمقر المكتبة أو عدم ملائمة مواعيد فتحها له ، وإن كان من المهم هو الرد على تلك الطلبات ، لذلك يتأثر هذا المؤشر بالرد على المستفيدين ومعدل سرعة الرد وسهولة استخدام الوصول إلى الخدمات الإلكترونية وتلبية طلبات مجتمع المستفيدين

3_ مؤشر النسبة المئوية لجلسات استخدام الفهرس الإلكتروني OPAC عن بعد

يستخدم هذا المؤشر لإثبات مقدار الانتفاع باستخدام الفهرس المتاح على الخط المباشر OPAC من خارج المبنى أو مباني المكتبة عن بعد وهذا يوضح معرفة المستفيد وسهولة الوصول إلى فهرس المكتبة عن بعد ويتم حسابه من خلال النسبة بين إجمالي عدد الجلسات التي تمت على فهرس المكتبة على الخط أي من خارج مبنى المكتبة أو فروعها ، وإجمالي عدد الجلسات التي تمت سواء على الفهرس سواء داخل المكتبة أو خارجها ويتم التعرف على الجلسات من داخل مبنى المكتبة أو عن طريق رقم الأنترنت IP المسجل مع كل جلسة ومن الصعب معرفة جلسة المستفيد من جلسة العاملين إذا تمت العملية داخل مبنائها ويعتمد هذا المؤشر على الزيارات الفعلية والافتراضية ، ومعدل نجاح البحث في فهرس العنوان، وفهرس الموضوع ويتأثر بتسويق الخدمات الإلكترونية ، سرعة خط الانترنت ، سهولة استخدام والوصول إلى الفهرس الآلي المتاح على الخط المباشر ، ومدى تلبية طلبات مجتمع المستفيدين.

4_ مؤشر معدل استخدام محطات العمل : يهدف هذا المؤشر لقياس المعدل الإجمالي لاستخدام المحطات التي تتعامل معها ويتم حساب عدد المحطات المتاحة للمستفيدين ولا يتضمن ذلك محطات العمل التي لا تعمل، أو في الصيانة تم تقسم على إجمالي محطات العمل خلال شهر ينحصر الناتج بين 0% و100% ، وتعني النسبة الأعلى أن المحطة تعمل بكثافة أو أن هناك أحمالاً زائدة عليها وربما يشير هذا إلى حاجتها لمصادر أخرى مساعدة . يعتمد هذا المؤشر على عدد ساعات محطات العمل المتاحة لكل فرد ، ويتأثر بصيانة محطات العمل وإجمالي محطات العمل المتاحة للمستفيد .

5_ مؤشر التكلفة لكل جلسة اتصال بقواعد البيانات :

هذا المؤشر من مؤشرات الأداء ذات الصلة بمدى الاستفادة من النفقات لتحقيق أفضل عائد ويمثل عنصر الكفاءة* (أحد عناصر تحقيق الجودة في الأداء) وهو يهدف لتوضيح أهمية قواعد البيانات التي توفرها المكتبة ومدى الإقبال على استخدامها وذلك من خلال حساب وتقييم التكاليف المتفق عليه مع مورد قاعدة البيانات المرتبطة بعدد الجلسات خلال عام ، يتم حساب التكلفة الإجمالية لقواعد البيانات (دون تكلفة أجهزة وبرمجيات التشغيل) مقسوماً على إجمالي عدد الجلسات التي تمت على تلك القواعد خلال عام سواء تم التحميل منها أو لم يتم التحميل.

كلما زاد عدد الجلسات كان أفضل وتقل تكلفة كل جلسة اتصال وإذا ارتفعت التكلفة دل ذلك على عدم الاستفادة الكاملة من تلك المصادر .

6- مؤشر تكلفة كل تحميل وحدة محتوى من مصادر المعلومات الإلكترونية :

يستخدم هذا المؤشر لحساب تكلفة شراء أو الاشتراك في مصادر المعلومات الإلكترونية مقابل عدد مرات التحميل خلال الفترة نفسها . وهذا لبيان مدى الاستفادة من تلك المصادر وبناء المكتبة لمجموعاتها الإلكترونية فإذا قلت التكلفة تبين أن هذه المصادر الإلكترونية تؤدي الغرض المطلوب وإذا ارتفعت التكلفة يدل على عدم الاستفادة الكاملة من تلك المصادر .

من خلال العرض السابق يتبين لنا بأن المؤشرات أعلاه تتضمن كل عناصر تكنولوجيا المعلومات و من خلالها يمكننا تقييم مدى توفرها في المكتبات و يمكن اعتمادها كميّار لقياس مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بأي مكتبة ومع ذلك لاحظنا أنها لا تعبر بدقة عن جودة هذا الاستخدام .

ولهذا أكد أبو سعدة على أن يتم الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية (البنية التحتية والوصول إليها و استخدامها ومدى رضا المستفيد عنها والخدمات التي تقدمها والنمو والتطوير المطلوب لها والكفاءة) لتبيين جودة عناصر تكنولوجيا المعلومات ، وذلك من منطلق أن مؤشرات الأداء تهدف إلى تقييم مصادر المعلومات التي خصصت لتقديم الخدمات المكتبات وكذلك لتقييم جودة وفعالية تلك الخدمات.

2-3-6 جودة الخدمات الإلكترونية بالمكتبات وأدوات قياسها:

يمكن قياس مستوى تطور البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أي دولة من دول العالم اعتمادا على طريقتين أساسيتين ، الأولى تسمى الوسيلة التي ترتبط بالدراسة المباشرة لصفات أو ملامح محددة للبنية الأساسية مثل نقاط الاتصال أو نوع الشبكة وإمكانياتها... إلخ ، أما الطريقة الثانية فتعرف بقياس النتيجة والخاصة بقياس فاعلية أو انتشار الخدمات التي تنتجها البنية الأساسية.¹

وبما أن توفر التكنولوجيا لا يعني بالمطلق جودة استخدامها فإن قياس الوسيلة الذي يهدف إلى قياس تطبيق تكنولوجيا المعلومات لا يمكننا من قياس جودتها وعلى العكس من ذلك يمكن لقياس النتيجة أن يحقق ذلك ، فقياس جودة مخرجات تكنولوجيا المعلومات بالمكتبة سيساهم في تقييم جودة استخدامها لها.

ولأن مخرجات تكنولوجيا المعلومات بالمكتبات ليست ذات طبيعة إنتاجية بل مخرجات ذات طبيعة خدمية ، وهذا يعني أن جودة تلك المخرجات هي كما يلمسها المستخدم النهائي أي جودة الخدمات المقدمة لمستفيد المكتبة والمبنية على استخدام التكنولوجيا وتطبيقات الأنترنت . تجدر الإشارة إلى أن معظم أدوات قياس جودة الخدمة في الوقت الحالي تحاول أن تصل إلى رغبات مستخدميها وطموحاته على نحو كلي ولكن الأدوات المعيارية التي ذكرناها في فصول سابقة لا تصلح لقياس الخدمات الإلكترونية فقد حاول الكثير من الباحثين تكيفها مع مواقع الويب إلا أن اختلاف البيئة وأبعادها الافتراضية والتفاعلية وسرية المعلومات حال دون ذلك ، ولذلك توجهت جهودهم نحو تطوير أدوات معيارية خاصة بها .

وقد ذكرت أدبيات التسويق الخدمي أعمال مهمة ومعتبرة في قياس جودة الخدمة الإلكترونية وأكثرها استخداما مقياس Netqual الذي حدد مطوره بروسيل (Bressolles) خمسة أبعاد لتقييم الخدمات الإلكترونية هي :

سهولة الاستخدام (الاستكشاف و البحث عن المعلومات) ، جدوى مقدم الخدمة (احترام الالتزامات)، تصميم الموقع (القدرة على الإبداع والتفاعلية)، الأمن والسرية (الثقة واحترام الحياة الشخصية) ، وجودة المعلومة (الدقة، الجدوى، التفصيل).²

و بما أن خدمات الإلكترونية حسب معيار ISO 2789 هي خدمة مكتبية مسلمة بطريقة الكترونية، سواء من خلال خوادم محلية أو متاحة على الأنترنت قد ورد توضيح في هذا التعريف لأنواع الخدمة الإلكترونية والتي تتمثل في: الفهارس المباشرة، المواقع الإلكترونية

¹ إبراهيم . السعيد مبروك . المرجع السابق.ص 19

² طواهير ، عبد الجليل . الهواري، جمال .محاولة قياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس Netqual دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 2012. ع02 [en ligne] . متوفر على الرابط

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10040> (تمت زيارة بتاريخ 2020 /04/09)

للمكتبات، المجموعات الإلكترونية، الإعارة الإلكترونية، التسليم الإلكتروني للوثائق (الوساطة)، الخدمة المرجعية الافتراضية، تدريب المستخدمين بالطرق الإلكترونية، خدمات خاصة بأجهزة الهاتف النقالة، خدمات للاستخدام المتفاعل (يحتوي على الخدمات على الشبكات الاجتماعية) والاتصال بالإنترنت المتاح من خلال المكتبة.¹ فيمكننا اعتبار كل ما تقدم إذن من خدمات إلكترونية منتجات تحصلت عليهم المكتبة نظير استخدامها لتكنولوجيا المعلومات بهدف تلبية احتياجات المستخدمين من خلال مجموعة من الوسائط الإلكترونية.

وقد حرصت جمعية المكتبات البحثية على تطوير أدوات تقييم تتلائم مع تلك الخدمات الحديثة ومنها **DigiQUAL**®+ التي صممت بهدف تقييم المواقع الإلكترونية للمكتبات، ومايزر للمكتبات **MINES for Libraries** التي صممت بهدف قياس تأثير الخدمات الإلكترونية المتاحة عبر الشبكات.²

ومن جهته تحدث (Young R. Peter) على أن "العرض الجديد للخدمات الإلكترونية في المكتبة يمكن أن يستند على تقييم مبني على مزيج من المقاربات التالية³:

مقاييس قائمة على المعاملات: الجلسات التفاعلية، التنزيلات، وحجم المعلومات التي تم الحصول عليها بالنسبة لعدد المحطات والمستخدمين، المجالات وعناوين الخوادم، الصور أو الملفات التي تم احتسابها، تسجيلها وقياسها من خلال استطلاعات الرأي أو سجلات المعاملات.

مقاييس قائمة على مدة الاتصال: ساعات التشغيل، ومدة الجلسة، وتقاس فترات الذروة للنظام / الخادم وتلاحظ

مقاييس قائمة على حساب التكاليف: يستند التقييم على نفقات الاتصالات السلوكية واللاسلكية والاتصال بالإنترنت والمعدات المركزية واللواحق، تدريب الموظفين، والصيانة، والرخص على المواقع

مقاييس قائمة على الاستخدام: بمعنى حول نشاط المستخدم، ومستوى الاستخدام المتوقع، وعدد المستخدمين المتزامنين، والاستخدام من قبل المجموعات، عدد الإجابات ذات الصلة التي تم الحصول عليها لكل مستخدم، ورضا المستخدمين والاستخدام على الموقع أو عن بعد"

أما منظمات التقييم العالمية والإقليمية فقد أهتمت بهذا الجانب ونلمس ذلك في: إصدار المنظمة التقييم العالمية "مؤشرات أداء **ISO 11620** الطبعة الثالثة" التي تضم مؤشرات لقياس الخدمات الإلكترونية⁴

مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية، الأكاديمية، العامة المدرسية الصادرة عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات مؤشرات تتعلق بتقييم الخدمات الإلكترونية ففي القسم المخصص لمؤشرات تقييم أداء المكتبات الجامعية الذي يشتمل على 45 مؤشر، تندرج تحت أربعة عناصر رئيسية تتمثل في: الموارد والوصول والبنية التحتية، الاستخدام، الكفاءة،

¹ ISO 2789 Information and documentation — International library statistics. 5ed , 2013. [On_line] Available at: <https://www.iso.org>: (accessed 30-07-2020)

² متولي، عبد الله حسن. المرجع السابق

³ Young ,Peter R. L'évaluation des services électroniques en bibliothèque : Les statistiques à l'âge du numérique. BBF, 1998, 43(3). p 68. [On_line] Available at: <http://www.enssib.fr/bibliothequenumerique/documents/33416-l-evaluation-des-services-electroniques-en-bibliotheque.pdf>. (accessed 09/11/2020)

⁴ ISO 11620 Information and documentation — Library performance indicators. 3ed , 2014. [On_line] Available at: <https://www.iso.org>.(accessed 23/01/2018)

التطوير والنمو، قمنا باستخراج المؤشرات الخاصة بتقييم خدمات المعلومات الإلكترونية من مجموع المؤشرات على النحو الموضح في الجدول التالي¹

| مؤشرات الاداء الرئيسية | المؤشرات |
|---------------------------------|--|
| الموارد والوصول والبنية التحتية | موقع إلكتروني على شبكة الانترنت |
| | الخدمات التي تقدمها المكتبة من خلال الانترنت |
| | النسبة المئوية للجلسات المرفوضة |
| | أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت |
| الاستخدام | ساعات محطات العمل المتاحة لكل فرد |
| | الزيارات الافتراضية والزيارات الفعلية لكل مستفيد للمكتبة |
| | عدد وحدات المحتوى التي تم تحميلها لكل فرد |
| الكفاءة | التكلفة لكل جلسة اتصال بقواعد البيانات |
| | تكلفة زيارة مادية أو افتراضية إلى المكتبة |
| التطوير والنمو | النسبة المئوية للإنفاق على المجموعات الإلكترونية |
| | النسبة المئوية للعاملين المسؤولين عن تقديم الخدمات الإلكترونية |

جدول رقم (04) يوضح المؤشرات الخاصة بتقييم أداء الخدمات الإلكترونية بمعيار اعلم لتقييم اداء المكتبات .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل المعنون بـ **جودة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات** تبين لنا أن تكنولوجيا المعلومات بالرغم من أنها ميزة عصرنا الحالي وأن توظيفها في إدارة المنظمات على اختلاف أنواعها أصبحت أكثر من ضرورة لما توفره من مزايا تنافسية في ظل بيئة تنظيمية شديدة التنافس، فإن مسألة استخدامها بالنسبة للمكتبات أضحت حتمية لا يفرضها منطق عصر الانفجار المعلوماتي والثورة الرقمية، فحسب ، بل لما لها أثر في توفير خدمات معلومات أفضل لأكثر عدد ممكن من المستفيدين، وتوفير الوقت والجهد في الإجراءات وفي تقديم الخدمات، ودورها البارز في تحسين كفاءة أداء الأفراد العاملين و المكتبة عموماً ، وكل ما تقدم من شأنه أن يساهم في تحسين جودة ما تقدمه من خدمات ، فجودة هذه الأخيرة مرتبط بشكل كبير بجودة أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي ستعكس على جودة خدماتها النهائية كما يلمسها المستخدم النهائي أي المنتجات و الخدمات المقدمة بفضلها

الفصل السابع: استراتيجيات التكوين التوظيف والجودة

¹طالع عبد العاطي ، أسامة غريب.[آخرون] . معيار اعلم لتقييم أداء المكتبات : الوطنية ، الأكاديمية ، العامة والمدرسية . جدة :الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، 2013.ص 155-244

تمهيد :

يرجع الكثيرين الفضل إلى الابتكارات التكنولوجية فيما شهدتها البشرية في القرون الأخيرة من تطورات مست مختلف جوانب الحياة مغيبين دور الإنسان في أحداثها ومتناسين فضله في تطويرها، فالتكنولوجيا ماهي إلا صنعة العقل البشري و لن تتحقق منها أي منفعة إلا اذا أحسن استغلالها.

ومؤخراً خفت صدمة التكنولوجيا و تغيرت النظرة إلى العنصر البشري ليعود ويحتل مكانته المرموقة من جديد ، فتم الاعتراف بفضله في نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها باعتبارها المحرك الأساسي لأي مشروع و المورد الأهم من بين مواردها.

ولقد انعكس هذا الاهتمام على المناهج الإدارية الحديثة فإدارة الجودة أولت اهتماماً أكبر بهذا المورد ونقلت جهود المنظمات لتحقيق الجودة من الاعتماد على الجوانب التقنية إلى الاعتماد على المورد البشري من خلال حسن إدارته و قد اعتبرته الركيزة الأساسية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ برامجها.

ومن جهتها أصدرت منظمة التقييس العالمية الإيزو معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتسعى حالياً لتطويرها وتحسينها غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري لا يتوقف على وجود المعايير بل هو يتطلب أيضاً وجود قواعد و استراتيجيات لتسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية ، ومن منطلق أن التوظيف والتكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وبما أن المؤسسات الوثائقية كغيرها من المؤسسات تحصل على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف التي تقوم بها ، وأنها أحوج المنظمات إلى تنمية تلك المورد لتواكب التغيرات الحاصلة في العالم في شتى المجالات خصوصاً المعرفية منها والتكنولوجيا . ارتأينا أن نتبين في هذا الفصل العلاقة ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخصوصاً التوظيف والتكوين المعتمدة في المنظمات _ المؤسسات الوثائقية _ و تحقيقها للجودة من خلال إجابتنا على التساؤلات التالية :

_ ما هو دور العنصر البشري في تحقيق الجودة بالمؤسسة الوثائقية؟

_ ما أثر استراتيجيات التوظيف والتكوين على تحقيق الجودة بالمؤسسات الوثائقية؟

7_1_المورد البشري وإدارة الجودة :

كغيرها من المناهج الإدارية تعتمد إدارة الجودة على عدد من العوامل من أجل بلوغ أهدافها ، وأهم هذه العوامل على الإطلاق الموارد البشرية من خلال مشاركتها في كل مرحلة من مراحل النشاط الذي من شأنه أن يقود إلى الجودة المطلوبة ، وقبل تحديد دور هذا المورد في تحقيق الجودة علينا أولاً معرفة :

7-1-1-العناصر البشرية اللازمة لإدارة الجودة :

تجمع الأدبيات المهمة بإدارة الجودة الشاملة على أن الجودة " مهمة أساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة و لا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط ، إذ أنها تعني الاسهام الفاعل للنظام الاداري والتنظيمي بكافة عناصره"¹.

وهذا الإسهام يكون من قبل الجميع وفي كل خطوة من خطوات العملية الإنتاجية وقد أكد على ذلك علي السلمي عندما أشار إلى أن الأفراد اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هم جميع أفراد المنظمة فالكل يشاركون بدرجات مختلفة في مراحل النظام المتعددة ، حيث أن افراد الادارة العليا لهم دور و أفراد الادارة الوسطى لهم دور والتنفيذيون في مختلف المجالات

¹ حمود، خضيركاظم ،المرجع السابق،ص74.

والمستويات لهم دور أيضا ، ويشارك مع هؤلاء الخبراء والمتخصصون من الاستشاريين والكل ينصهر في فريق الجودة الشاملة.¹

وتعتبر هذه المشاركة من أسباب نجاح المنظمات في تطبيق إدارة الجودة ذلك أن المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من المؤكد أنها ستساهم في الرفع من روحهم المعنوية وستخلق لديهم الدافع الذاتي لإنجاز ما شاركوا في وضع أهدافه وسيكونون أكثر حماسا لتنفيذ القرارات مهما كانت فهم صانعوها .

7-1-2 دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة :

حسب العديد من الدراسات فإنه من المرجح أن لا يكتب لبرامج إدارة الجودة النجاح مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية إذا ما غيب دور المورد البشري ، فجوهر نظام إدارة الجودة يعتمد بدرجة كبيرة على الاتجاه الفكري و الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، حيث يختص هؤلاء العاملين بتصميم وتنفيذ وكذا متابعة وتقييم الأنشطة والوثائق والسجلات والتقارير والأدوات اللازمة لمكونات نظام الجودة الشاملة .

وما تقدم ليست المهام الوحيدة للعنصر البشري في إدارة الجودة الشاملة و الذي حسب هاريس (Harris) يتبلور دوره من خلال مساهمته في عملية صنع القرارات ، بناء علاقات الزبون ، إجراء التغييرات في تصميم العمل.²

ومن جهته أكد (Schuler) على أن متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات لذلك زادت المطالبة بإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون.³

وبهذا يصبح "العامل في ظل ادارة الجودة الشاملة ليس مجرد متخصص في مجال معين فقط بل هو ملم بأعمال غيره أيضا حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك"⁴

ولهذا كانت أولى وأهم مسؤوليات المؤسسات التي تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن تحرص على توفير المهارات والكفاءات البشرية القادرة على تحقيق توجيهها هذا أو على الأقل تدريب العاملين لديها وتحفيزهم و تهيئة الظروف الملائمة التي تجعل منهم عمالا مبدعين ومبتكرين وقادرين على تلبية متطلبات الزبائن.

ويتفق أغلب كتاب الإدارة على أن المؤسسة وبفضل إدارة الموارد البشرية يمكنها التأثير على أداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال بما يحقق لها أهدافها وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من القرارات السليمة التي تمكنها من مواجهة تحديات بيئتها وضمان الاستمرار والبقاء ، ما يجعلنا نتساءل عن ما إذا كان بإمكانها القيام بدور بارز في تنشيط وتفعيل هذا المدخل الإداري في إطار ممارساتها التقليدية أم أنها تحتاج إلى تطوير استراتيجياتها و إتباع ممارسات إدارية جديدة ؟

7_2_ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

¹ السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع ، 1998.ص85

² العنزي ، علي . صالح . أحمد . إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . عمان : دار اليازوردي ، 2009.ص91

³ Schuler, randall s. Managing Human Resources .5th ed USA : Western Pub co.1995. p.545

⁴ عشبية،فتحي درويش محمد . الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري دراسة تحليلية مجلة اتحاد الجامعات العربية 2000.ع.30.

ص538 [en ligne] .متوفر على الرابط <https://search-emarefa-net.sndll.arn.dz/ar/viewer/BIM-251763> .

(تمت زيارة بتاريخ 2021/6/6)

إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة وبذلك فهي تختص بصورة رئيسية باقتراح السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات القيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتنسيقها وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتدريب وتحفيز وإدارة الأفراد وغيرها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتقوم بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ولمساعدة المنظمات في تحقيق غايتها المرجوة إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية¹.

على الرغم من أن إدارة الموارد البشرية كما يوضحه التعريف أعلاه تقوم بوظائف عديدة منها فنية وإدارية و جلها مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، إلا أن أكثر وظائفها تأثير وتأثراً بمنهج ادارة الجودة الشاملة هي التوظيف ، التدريب و التطوير :

7-2-1 التوظيف :

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة الوثائقية وهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً لمعايير علمية والتعرف على من فيهم تتوفر الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه وتتضمن هذه العملية ثلاثة عناصر وهي :

أ_ **الإستقطاب** : ويقصد به مجموع النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب . وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف ، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم².

وهذا النشاط يمكن أن يكون من داخل المنظمة أي استقطاب داخلي من مصادر داخلية كالترقية والنقل الإعلان الداخلي، الموظفين السابقين ، قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة ، الاستقطاب من خلال العاملين، كما يمكن أن يكون كذلك خارجي ففي حالة عدم وجود من هم مؤهلين في المكتبة لشغل الوظيفة الشاغرة تعتمد على المصادر الخارجية ويكون ذلك عن طريق الإعلان (وسائل الإعلام) ، طالبوا العمل ، مكاتب العمل ، ... إلخ³

ب_ **إختيار الموارد البشرية** : يقصد بعملية الإختيار تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة (المكتبة) لشغل وظيفة شاغرة فيها من خلال المفاضلة بين الافراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل وفي ضوء شروط ومواصفات معينة يطلب توفرها فيهم ، ويجري تحديد هذه المواصفات والشروط بناءاً على متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة من أجل تحقيق غاية أساسية ، وهي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفية بكفاءة وفاعلية⁴.

تعد هذه العملية من العمليات الهامة في سياسة التوظيف حيث لا بد من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصنيف المرشحين للوظيفة واختيار أصلحهم لها وعموماً تجري هذه العملية

¹ رشيد ، مازن فارس . إدارة الموارد البشرية . الرياض : مكتبة العبيكان ، 2004، ص34

² الصيرفي ، محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . عمان : دار فتايل للنشر والتوزيع ، 2003، ص76

³ بلوط ، حسن إبراهيم . إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . بيروت : دار النهضة العربية للنشر ، 2002، ص171_175

⁴ السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية . المرجع السابق ، ص115

⁴ لمزيد من المعلومات طالع : بلوط ، حسن إبراهيم . إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي . بيروت : دار النهضة العربية ، 2002

من خلال الخطوات التالية : طلب التوظيف ، المقابلة المبدئية و/أو اجراء الاختبارات و/ أو المقابلة الشاملة ، التحري عن المتقدم ، الفحص الطبي.

ج_ تعيين الموارد البشرية : يعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الاشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقا ، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين الذي يعرف على غنه إصدار قرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محدد اعتبارا من تاريخ محدد وترتب على هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر ووجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه¹.

وعلى هذا الأساس فإن عملية التعيين تتضمن أربع خطوات وهي : إصدار قرار التعيين ، التهيئة المبدئية ، متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة ، تثبيت الفرد وتمكينه.

7-2-2 تكوين العاملين (التدريب) :

إلى جانب التوظيف تمارس إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب الذي تشير الأدبيات الفرنكوفونية إليه بالتكوين كما أن المشرع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين في النصوص التشريعية والتنظيمية والقوانين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق بشكل أكبر . ويعرف التكوين على أنه " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ، ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات ، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها العالية فيها .

وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي ، داخلي أو خارجي ، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

فالتكوين إذن يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي ضد البطالة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله فنجاح المؤسسات يرتبط بشكل كبير بتكوين الأفراد وليس هذا فحسب بل أن أهمية التكوين وفوائده عديدة وهي تتعدى الفرد و المؤسسة الوثائقية وتطال أيضا المجتمع ، فهو يساهم بالنسبة للعامل في :²

تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد في المؤسسة الوثائقية ، يؤدي إلى التحفيز الذي بدوره يحقق يزيد من شعور الولاء و الانتماء وزيادة زيادة رضا العاملين

تحسين أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد ووقت أقصر . يساهم التكوين في أداء العمل بكفاءة وفعالية و تقليل من الحاجة إلى الإشراف و كذلك في

خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة يساعد التكوين الموظفين على تجديد المعلومات وتحديثها مما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية والمشاركة فيها.

يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة . وتجدر الإشارة إلى أن الفوائد السابق ذكرها تتحقق للمتكونين أنفسهم فإنها في الوقت ذاته وبصورة غير مباشرة في مصلحة المؤسسة أما الفوائد المباشرة فتكمن في :³

زيادة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد على حجم الإنتاج وجوته.

¹ سيد مصطفى ، أحمد . إدارة الموارد البشرية . مصر : دار النهضة العربية ، 2006.ص 288

² لمزيد من المعلومات طالع :

الكلادة ، طاهر محمود الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية . الأردن : دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2011.ص 100-102 عباس ، سهيلة محمد . علي ، حسن . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر ، 2003.ص 200

الهيبي ، خالد عبد الرحيم . إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . عمان : دار الجامعة للنشر ، 1999.ص 188

³ حنفي ، عبد الغفار . السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية . القاهرة : الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002.ص 146_147

تخفيض حوادث العمل : فالتكوين الجيد على أسلوب العمل وعلى كيفية ادائه واستخدام المعدات يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

استمرارية التنظيم ومرونته : أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين أما المرونة فتعني قدرته على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم .

تحسين جودة الخدمة أو السلعة تساهم برامج التكوين في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المنتجة وذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهودات التي يبذلها العامل فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية .

تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور : يساهم التكوين في تحسين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المؤسسة وعملائها .

وكما بينا سابقاً بأن فوائد التكوين تتعدى الفرد والمؤسسة لتطال المجتمع فمن خلال التكوين ويمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين وتنميتها وهذا ما يزيد من فعاليتها وولائها ويضمن بقائها كل ما تقدم من شأنه المساهمة في تحسين خدمات المؤسسة والذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

وباعتبار الموظفين أفراد في المؤسسة والمجتمع فتكوينهم و تنميتهم هي في ذات الوقت مساهمة في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية والسياسية .

وهذا وتزداد أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المؤسسات الوثائقية لأسباب عديدة وعلى رأسها الدور الريادي الذي تؤديه هذه المؤسسات في مجتمعات المعرفة والذي يظهر من خلال أنها تمثل حلقة الربط بين الباحث عن المعلومات والمعلومات ذاتها فضلاً ، تأثر المكتبات ومراكز المعلومات بالتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والتي غيرت من محتوياتها ، مهامها وحتى من شكلها ونظرة المجتمعات نحوها .

7_3 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة:

نظراً لدورها الهام لإدارة الموارد البشرية في المنظمات فقد كانت من مجالات العمل التي عرفت تغيرات جذرية تأثراً بالتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال ، ولم يقتصر هذا التغيير على مسماها فقط (من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية) بل إمتد أيضاً إلى مضمونها وأدوارها ، و إتجهت المنظمات المعاصرة بمختلف أنواعها وأشكالها إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية والتي من الضروري أن تكون متلائمة ومتوافقة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها.

فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي النهج المفضل للمؤسسات الوثائقية لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية والبقاء في عصرنا هذا ، فكيف سيؤثر ذلك على إدارة الموارد البشرية بها وعلى إستراتيجياتها :

7_3_1 طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

بغرض الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية قمنا بالبحث في خلفياتهما النظرية و التدخلات الموجودة بينهم عند تطبيقهما وممارساتهما الميدانية فوجدنا أن :

إدارة الجودة قد انتقلت كما بينا سابقاً من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أكبر في إدارة الجودة الشاملة منه في النصوص التقليدية لإدارة الجودة ، وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تمارسه إدارة المورد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة

باعتبارها الإدارة المسؤولة عن توفير الكفاءات البشرية وتدريبها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الموارد البشرية تتولى مهمة تهيئة الأفراد للتغيير أو لقبول فلسفة جديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها ، ويتطلب ذلك جهودا و اتصالات واضحة ومكثفة لشرح أسباب التغيير ومبرراته وتوقعات أدوار العاملين والتأثيرات المحتملة عليهم ، وبما أن إدارة الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب أداء العمل وعلاقاته ، فإدارة الموارد البشرية سيكون لها دورا هاما عند تطبيق هذا المدخل الإداري في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين وكذلك في تدريبهم أساليب العمل الجديدة .

كلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة والمشاركة ، مشاركة العاملين التدريب العمل الجماعي ورضا الزبون.¹

هناك بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين.²

وعلى الصعيد النظري فإن المبادئ التي حددها رواد إدارة الجودة لم تخلو من الجوانب المتصلة بإدارة الموارد البشرية ومن أمثلة ذلك:³

مبادئ ديمينغ الأربعة عشرة تضمنت ستة مبادئ عن الموارد البشرية .

أولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية إذ خصصت

جائزة مالكوم 150 نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة

خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الأفراد و90 نقطة أخرى لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة .

وبرزت أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة

إصدارات نظام الجودة الايزو إذ نصت المواصفة الإرشادية (ISO9000) التي تتضمن دليل

حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة وتوزيع

الصلاحيات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة ، كما

أوردت إصدارات مواصفة الايزو 9001 لسنوات 2000_2008_2015 بنود تتضمن فقرة

تناولت فيها خصائص الموارد البشرية وفي فقرة أخرى بينت متطلبات إدارة الموارد

البشرية من خلال عرضها للالتزامات المنظمات اتجاه هذه الموارد " الكفاءة والتدريب

والتوعية "

ومع ذلك واجهت العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية بعض التحديات إذا

نلاحظ أن أدبيات إدارة الجودة تميل إلى التركيز حول العملية أكثر من المحتوى ، بينما

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تركز على الفرد بدلا من الأنظمة ، وهنا تكمن المشكلة

الأكبر بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ، لذا فإن تغيير تركيز الموارد البشرية

الجديد هو في تبني الأنظمة بدلا من الاتجاهات الفردية الذي ولد صعوبات واجهة متخصصي

الموارد البشرية .⁴

1 عباس، نجمة . دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية في: الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 22 - 23 فيفري 2012 ،ص 13.

2 زين الدين ، فريد عبد الفتاح. المنهج العلمي التطبيقي : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية . القاهرة : دم.ن، 1996.ص 48

3 عباس، نجمة . المرجع السابق.ص15-16

4 عبد الغني، محمد . هلال ،حسن . مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب.ط2. القاهرة:مصر الجديدة لنشر التوزيع، 2000 . ص 154

وهذه الصعوبات لا تعني عدم وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ففلسفة هذه الأخيرة لا يمكن لها أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية وإنما تفرض عليها التركيز أكثر لتحقيق التوجه السليم في أنشطتها ورسم سياساتها والنظم اللازمة لها ، وتتطلب منها عدة إمكانيات والتي من أهمها حسن إدارة و استثمار المورد البشري للتأثير على إداءهم وعلى رضاهم وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال وذلك يستدعي إحداث تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية ولفقا لمقتضيات منهجية إدارة الجودة الشاملة .

7_3_2 دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تجمع كل الأدبيات على أن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات ، بما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن إدارة جميع الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ، فمن المؤكد أن يكون لها دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً و فاعلاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويظهر هذا الدور فيما يلي:

المشاركة في تصميم وتقديم و صياغة تصورات و اتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة و ترسيخها. خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية ويكون ذلك في العمليات التي تقوم بها هذه الإدارة والعمل على نشرها في المنظمة من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة.

إتباع أسلوب إداري ينسجم مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحث يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الإستقلالية ومشاركة العاملين وإندماجهم في كل يتعلق بالمنظمة هو مطلب أساسي لإدارة الجودة الشاملة.¹

تقديم الدعم من إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة من خلال التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة والتقليل من مقاومة التغيير لديهم

و لإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم ادارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط ، لكن يجب أن تضمن اتباع ممارسات ادارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها ، وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام.²

لقد وضع كل من (Bowen & Lawler) مبادئ لإدارة الجودة الشاملة للعمل بها في قسم ادارة الموارد البشرية وهي : جودة العمل بالدرجة الأولى ، اعتماد العمل بالدرجة الأولى ، التركيز على الزبون ، اعتماد استراتيجية شمولية من أجل التحسين ، و أن التحسين المستمر طريقاً للحياة ، الاحترام المتبادل بين فرق العمل.³

ويرى كل من (Lindsay & Evans) بأن ادارة الجودة الشاملة تركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من خلال تغيير تصورات العاملين المختصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين الخروج من جو العلاقات التقليدية القائمة على أساس الرقابة العدائية بين الرئيس

¹ جودة ، محفوظ أحمد . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010.ص 331

² Ross,Joel E .Total Quality Management Text, Cases, and Readings. 3^{eme} . Florida : CRC Press,1999.p 72

³ Ibid,72-74

والمؤوس إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة وتبادل الأهداف الفردية والتنظيمية ،
الثقة والاحترام وذلك ان الهدف الذي تصبو إلى تحقيقه هدف مشترك وهو هدف المنظمة ككل¹

3-3-7 التغييرات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

لأن إدارة الجودة الشاملة موجهة بطبيعتها للعنصر البشري ولأن استراتيجيات إدارة
الموارد البشرية تتطابق معها وتعكس رسالة المنظمة فمن المؤكد أن سياسة الموارد البشرية
وممارساتها التقليدية لم تعد مناسبة لإنجاز أدورها الجديدة المرتبطة بتسهيل ودعم تنفيذ إدارة
الجودة الشاملة هناك حاجة ملحة الى تغيير بعض ممارساتها التقليدية فيما يلي توضيح لذلك:

أولا : التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح
برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة
للمستهلكين ، لذا يجب على المنظمات اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات
التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك إختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة
على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في
الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف².

لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن بعض المنظمات تستخدم أساليب معقدة ومتنوعة
لاختيار الأفراد القادرين على حل المشاكل وفق ثقافة الجودة الشاملة ، فهي تولي اهتماما كبيرا
للجانب الثقافي للفرد ومدى تلائمه مع قيم وخصائص المنظمة والمفاهيم الجديدة الخاصة
بالدور والمهمة التي سيتولاها، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه للذكاء والاستعداد
للتعلم لدى الفرد المرشح، كما تحرص على تقييم مدى قدرته على العمل الجماعي الاندماج في
فريق العمل ومدى توفر الخصائص اللازمة لديه لإرضاء العميل³

فلقد أضافت بيئة إدارة الجودة بعدا جديدا لعملية الاختيار حيث شملت جميع الوظائف من
ادنى السلم الإداري إلى قمته و اعتبار اهلية المترشح انطلاقا من المقارنة مع المتطلبات
الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافة
مثل القيم ،نوع الشخصية ، القابلية التحليلية ، قدرات ذهنية لحل المشاكل إتقان ادوات العمل
الكمية وإمكانية العمل ضمن جماعة حيث يعتمد الاختيار في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة
الشاملة على اجراءات غير تقليدية تتمثل في التركيز على ثقافة على ثقافة المنظمة الموجهة
إلى الجودة بوصفها نتيجة مرغوبا بها في عملية الاختيار. ⁴

ثانيا : التكوين والتطوير

يعتبر التدريب أداة أساسية لتمية القدرات والمهارات للموارد البشرية والكفاءات الفردية
ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين
وتشمل المنافع الإضافية للتدريب على تحسين الاتصالات ، و التغيير في الثقافة العامة و
اظهار التزام الادارة العليا بالجودة

¹ قوريشي ، محمد الصالح .إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي. مجلة الإقتصاد والمجتمع، 2011. ع 7. ص 82 .

[en ligne] متوفر على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2693> (2021/10/6)

² بن علي ، عائشة .نوري ، منير . دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة . مجلة المالية والأسواق . مج 2. ع 1. ص 320 [en ligne]

[متوفر على الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26250> (تمت زيارة بتاريخ 2021/10/6)

³ سيد ، حياة . كلاخي ، لطيفة .التغييرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات
المعاصرة جامعة زيان عاشور الجلفو برسات إقتصادية .مج 12. ع 3. ص 134 [en ligne] متوفر على الرابط

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62866> (تمت زيارة بتاريخ 2021/10/6)

⁴ العنزي ، سعد علي . صالح ، أحمد علي . المرجع السابق. ص 95

وعلى الرغم من أن نوع التدريب في المؤسسات الوثائقية يعتمد على حاجات المؤسسة الخاصة وقد يمتد أو لا يمتد إلى المجالات التقنية إلا أنه وفي إطار الجودة الشاملة عادة ما يتعلق — تعزيز رسالة الجودة ومعالجة المهارات الأساسية أو متطلبات مهارات العمل أو المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ويجب إدخال الـ البرامج التدريبية بها بعض المجالات التي هي خارج إطار مهارات العمل الاعتيادية وبالأخص تقنيات حل المشكلة وتحليلها والرقابة الاحصائية للعملية ومجالات قياس النوعية .

ولتكون العملية التدريبية أكثر فعالية فيما يتعلق بتبني إدارة الجودة الشاملة يجب أن توجه البرامج التدريبية نحو تحسيس الأفراد بالأهمية الاستراتيجية للجودة وكلف الجودة الضعيفة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.

يتم تدريب موظفيها على أساسيات الجودة كما تحددها هي ووفق أهدافها وغاياتها وتبنى على تلك الأساسيات لتفصيل تدريب أكثر تحديدا على الجودة يتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والاقسام والفرق والأفراد .

تغيير برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس ويتوقع التغييرات في حاجات وتوقعات المستفيدين والتقنية الحديثة والأسواق الجديدة والمنافسين وقدرات الموظفين ، أي أن تتغير ولكن لا تنتهي بالنسبة للأفراد لأن برامج إدارة الجودة الشاملة تتطلب تدريباً مكثفاً للعاملين كافة وجعلهم مدركين لفلسفة وطرق إدارة الجودة الشاملة وكذلك بالمهارات اللازمة لها. وبصفة عامة فإن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على إيجاد التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة التالية: ¹

التدريب التوضيحي: والذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمنظمة

التدريب على أدوات الجودة: وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها.

التدريب على موضوعات خاصة: ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل)

التدريب على فن القيادة: ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

خلاصة :

يتجلى لنا من خلال هذا الفصل الموسوم **استراتيجيات التكوين والتوظيف والجودة** بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما ، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف بعض أنظمتها السابقة وتعنتق أنظمة جديدة ، فإنه بالمقابل مطالب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة ، لكونها الإدارة المتخصصة في استقطاب الأفراد و اختيارهم وتعيينهم والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافتهم و اتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة .

¹ مصطفى كمال السيد طایل. معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء الاقتصادي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012. ص 117-118

الخاتمة :

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية اليوم أصبح من الخيارات الهامة والضرورية للمؤسسة لرفع وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل الظروف التي تحمله بينتها الداخلية و قيود وتحديات بينتها الخارجية ، حيث أن تطبيق مثل هذه الأساليب يتطلب توفير الامكانيات والموارد اللازمة وتوفير الدعم المادي والمعنوي لها من قبل المسؤولين والمشاركة الواسعة للعاملين التي تتم عن قناعة ويقين بحتمية إتباع وتطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة باعتباره مدخل إلى تطوير مستمر يشمل كافة مداخل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والأقسام وفرق العمل ويشمل نطاقها و كافة مراحلها من الموردين مرورا بعمليات التصميم والتشغيل وحتى التعامل مع العملاء ، لتتمكن المؤسسات الوثائقية من النجاح في تطبيقها والظفر بفوائدها عليها بناء استراتيجيتها على الجودة الشاملة و التركيز على مبادئها وكيفية أدائها ويمكنها كذلك الاستعانة بمواصفات الإيزو في وضع نظامها .

و تدريس مادة إدارة الجودة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة المؤسسات الوثائقية أساسي في تكوين مختصين قادرين على إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وفق توجهات الفكر الإداري الحديث بشكل خاص مدخل ادارة الجودة الشاملة حيث سيتمكنهم الإلمام بفكر الجودة من ترسيخ مبادئها والمساهمة الفاعلة في نشرها وتغيير التصورات و القناعات الخاطئة للمسؤولين والعاملين حولها.

أولا : قائمة المراجع العربية

القرآن الكريم

➤ المعاجم ، القواميس والموسوعات

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين .لسان العرب .ج4. الكويت :دار النوادر ،2010
2. بن هادية ،علي .البليش ،بلحسن.بن الحاج يحي ، الجيلاني. القاموس الجديد للطلاب . الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
3. الفيروز أبادي، محمد . القاموس المحيط .بيروت : مؤسسة رسالة للطباعة والنشر ،1994

➤ الكتب العربية

4. أبو النصر، مدحت .أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008.

5. إبراهيم . السعيد مبروك . المكتبات الإلكترونية رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة . القاهرة : المجموعة العربية لتدريب والنشر ، 2012
6. إبراهيم ،إسماعيل القزاز . sixsigma وأساليب لأخرى حديثة في إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009.
7. أبو النصر ، مدحت أحمد . إدارة الجودة الشاملة : استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015.
8. أبو سعدة، أحمد أمين . الدليل العلمي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2008.
9. الترتوري ، محمد عوض . جويحان ، أغادير عرفات . إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات . عمان : دار المسيرة ،
10. الترتوري، محمد عوض . الرقب، محمد زايد .الناصر بشير مصطفى .إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية . عمان : دار الحامد للنشر وللتوزيع ، 2008 .
11. جودة ، محفوظ أحمد . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010.
12. جودة ، محفوظ أحمد . إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات . ط3. عمان : دار وائل ، 2008.
13. الحبيب ، بلية . إدارة الجودة الشاملة : المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق . القاهرة : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، 2019.
14. الحداد، فيصل . خدمات المكتبات الجامعية : دراسة تطبيقية للجودة الشاملة . الرياض: مكتبة الملك فهد، 2003.
15. حمود ، خضير كاظم . إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة ، 2000 .
16. الدرادكة ، مأمون . الشيلي، طارق . الجودة في المنظمات الحديثة . عمان : دار صفاء ، 2002.
17. الدرادكة ، مأمون . إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2006.
18. رشيد ، مازن فارس . إدارة الموارد البشرية . الرياض : مكتبة العبيكان ، 2004.
19. رضوان ، محمود عبد الفتاح . إدارة الجودة الشاملة : فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 .
20. السامرائي ، مهدي . إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي . عمان : دار جرير ، 2007.
21. السامرائي ، مهدي صالح . الكناني ، صبيح كرم . نظام ادارة الجودة الأيزو ISO مدخل لتحسين اداء الجامعات . عمان : دار كنوز المعرفة للمشر والتوزيع ، 2013 .
22. سعد ، وحيد موسى . ادارة الجودة الشاملة في المكتبات . الرياض : مكتبة الملك فهد، 2009.
23. السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية . القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع ، 1998. ص115
24. السلمي، علي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 . القاهرة : دار غريب ، 1995.
25. سيد، مصطفى أحمد . إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 . مصر : مطابع الدار الهندسية ، 1998.
26. شاهين ، شريف كامل . السيد محمود ، أسامة . عبد الحليم زايد ، يسرية . المعيار العربي الموحد للمكتبات الجامعية . جدة : الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، 2013 .
27. الصيرفي ، محمد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . عمان : دار قناديل للنشر والتوزيع ، 2003.
28. الطائي ، رعد عبد الله . عيسى، قده . إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار وائل ، 2008.
29. عايض ، عبد اللطيف مصلح محمد إدارة الجودة . اليمن : مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي ، 2012
30. عبد العاطي ، أسامة غريب . [وآخرون] . معيار أعلم لتقييم أداء المكتبات : الوطنية ، الأكاديمية ، العامة والمدرسية . جدة : الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، 2013.
31. عبد الغني، محمد . هلال ، حسن . مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب . ط2 . القاهرة ، : مصر الجديدة لنشر التوزيع ، 2000
32. العزاوي ، محمد عبد الوهاب . ادارة الجودة الشاملة . عمان : دار اليازوردي العلمية ، 2005.
33. عقيلي ، عمر وصفي . المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة . ط2 . عمان : دار وائل ، 2009.

34. عيشوني ،محمد أحمد ضبط الجودة : التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية ط.2. الرياض : دار الأصدقاء ،2014.
35. فرحات ،ثناء إبراهيم موسى . إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث . القاهرة :الدار المصرية اللبنانية، 2011.
36. قدار، طاهر رجب المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو (ISO 9000) .دمشق :دار الحصار ،1998.
37. الفزاز ، إسماعيل إبراهيم . تدقيق أنظمة الجودة مع الترجمة العربية للمواصفة ISO 2000:19011 عمان : دار دجلة ، 2010.
38. اللامي ، قاسم غسان داود. إدارة التكنولوجيا : مفاهيم ومداخل تقنيات ، تطبيقات عملية . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ،2007.
39. محمد ، محمد إبراهيم. إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل . الإسكندرية : الدار الجامعية ،2009.
40. المحياوي ،قاسم نايف علوان . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001_ 2000 . عمان :دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2009.
41. المحياوي ، قاسم نايف علوان .إدارة الجودة الشاملة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ،2006.
42. مصطفى كمال السيد طایل. معايير الجودة الشاملة :الإدارة، الإحصاء،الإقتصاد. الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
43. مصطفى ، أحمد سيد . دليل المدير العربي إلى سلسلة إيزو9000.ط1 . مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007.
44. نجم ، عبود نجم. ادارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2010 .

➤ المجلات والدوريات المطبوعة ، والمقالات الإلكترونية

45. بديسي ، فهمية . إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق . مجلة العلوم الإنسانية ،جوان 2004،ع. [en ligne] 21 . متوفر على الرابط < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/90723> > (تمت الزيارة بتاريخ 09/04/2020)
46. بن علي ، عائشة .نوري ، منير . دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة . مجلة المالية والأسواق ، مج 2، ع1 [en ligne] .متوفر < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26250> > (تمت زيارة بتاريخ 2021/10/6)
47. بن عمروش ، فريدة. لزامي ، ياقوت. استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير وعصرنة المكتبات العامة. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2021، س13، مج13، ع1. [en ligne] .متوفر على الرابط < <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-1007196> > (تمت زيارة بتاريخ 2020/10/9)
48. بوشارب بولوداني ، لزهر. اعتماد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مكتبات المطالعة العمومية. مجلة العلوم الإنسانية ، 2018، ع13-14 [en ligne] .متوفر على الرابط < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62615> > (تمت زيارة بتاريخ 2020/6/6)
49. بوعبد الله ، صالح . قياس أبعاد جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على بريد الجزائر.مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2001، ع10. [en ligne] . < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/6103> > . (تمت زيارة بتاريخ 2020/6/6)
50. سعدي ، نوال . تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة بين التكامل والاختلاف . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مارس 2016، ع 23. [en ligne] .متوفر على الرابط < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39009> > (تمت زيارة بتاريخ 2020/1/1)

51. سيد ، حياة . كلاخي ، لطيفة . التغييرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة *براسات إقتصادية* .مج 12 ، ع3 . [en ligne] . متوفر على الرابط < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62866> > (تمت زيارة بتاريخ 2021/10/6)
52. عبد الرحمان ، بوفارس . بوفلجة ، غياث . ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بين متطلبات التطبيق وإزالة العوائق *مجلة الرواق*، 2015، مج1، ع2. [en ligne] . متوفر على الرابط < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/64778> > (تمت زيارة بتاريخ 2021/10/5)
53. عشية، فتحي درويش، محمد. الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري دراسة تحليلية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 2000، ع3 [en ligne] . متوفر على الرابط < <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-251763> > (زيارة بتاريخ 2021/6/6)
54. علي، طنطاوي عبده أحمد . إدارة الجودة الإستراتيجية في منظمات الاعمال : منحى معاصر *مجلة الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارباك)*، 2016، مج7، ع21 . [en ligne] متوفر < https://amarabac.org/wp-content/uploads/2020/06/AMARABAC_7-21_159-168.pdf > (تمت الزيارة بتاريخ 2021 /05/19)
55. عليان ، ربحي مصطفى. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مبادئها متطلباتها خطواتها ومشكلاتها . *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، 2018، مج 24 ، ع2 . [en ligne] . متوفر على الرابط < https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/24_2/373_406.pdf > (زيارة 2020/10/9)
56. العوفي، حميد عبد الله. دور تقنية المعلومات في تطوير إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، 2019. ع26. [en ligne] . متوفر على الرابط < <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-892017> > (تمت زيارة بتاريخ 2020/6/6)
57. قبلان قبلان ، نجاح. الجودة في المكتبات الجامعية . دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، 2010، مج16، ع2 . [en ligne] متوفر على < <https://kfnl.gov.sa/Ar/mediacenter/EMagazine/DocLib/%D8%A7% pdf> > (تمت زيارة بتاريخ 2020/10/9)
58. قوريشي ، محمد الصالح . إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي. *مجلة الإقتصاد والمجتمع*، 2011، ع7 . [en ligne] . متوفر < <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2693> > (تمت زيارة بتاريخ 2021/10/6)
59. نصر ، إقبال محمد صالح . تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مكتبات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم الإنسانية*، 2014، مج15، ع4. [en ligne] . متوفر على الرابط < <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/18037> > (تمت زيارة بتاريخ 2021/6/6)
60. الوادي ، محمد . الطائي ، رعد. التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية في الجامعات العربية: نموذج مقترح للارتقاء والتميز في الأداء . *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 4 أبريل 2007، ع المتخصص. [en ligne] متوفر < <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-246613> > (تمت زيارة بتاريخ 2020/4/9)

➤ وقائع المؤتمرات الندوات العلمية

61. أبو سعدة ، أحمد امين . تكنولوجيا المعلومات في المكتبات : معايير ومؤشرات . *في: أعمال المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات و المعلومات (اعلم)* .معايير جودة الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات و الأرشفيات . تونس 28-30 /10/ 2014 . ص 51-62
62. التفهني ، أحمد جابر جامد . إدارة الجودة الشاملة في مكتبات جامعة حضر موت للعلوم والتكنولوجيا : دراسة نظرية وميدانية. *في: المؤتمر العلمي الثالث لجامعة حضر موت : نحو جودة البرامج الاكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع* . 6-8 أبريل 2014 . ص 7
63. الحمالي، راشد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. *في: مؤتمر إدارة المعلومات في البيئة الرقمية : المعارف والكفاءات والجودة*. تونس: بالتعاون مع جمعية المكتبات اللبنانية، 2004. ص 199_200

64. عباس، نجمة . دور إدارة الجودة الشاملة وانعكساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية **في:** الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، 22 – 23 فيفري 2012 ، ص 13.
65. عبيد، عصام محمد . تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات . **في:** الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة الإدارة المكتبات بالجودة الشاملة . الاسكندرية . جمهورية مصر العربية 18_20 ديسمبر ، 2005. ص 51_52
66. عليان، ربحي مصطفى . متطلبات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات **في:** المؤتمر الخامس والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) . معايير الاداء في المكتبات ومراكز المعلومات والارشيفات تونس 28-30/10/2014. ص 463_464

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية

➤ *Ouvrages*

67. AFNOR. *Gérer et assurer le Qualité*. Paris:Receuil de normes Française, 1989
68. Bussnault, Chantal. Prétet, Martine. *Organisation et Gestion de L'entreprise* Paris: Vuibert, 1991
69. CABY ,François . JAMBART ,Claude. *la qualité dans les services: fondement, outils ,témoignage* .2^{ème} éd . Paris: ed Economica , 2002.
70. DALE, Barrie. CARY, Cooper. WILKINSON ,Adrian. *Operation Management quality & Human Resources : Guide to Continuous Improvement* .London: Black well, 1997
71. DEMING, W. E. *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986
72. DETRIE ,Philippe. *Conduire une démarche Qualité* . 4^{ème} . éd. paris :Editions d'organisation,
73. DUMOULIN, christiane . Flipo ,jean- paul . *entreprise de service: 7 facteur clé de réussite*. Paris: édition d'organisation, 1993.
74. HUBERAC , jean pierre. *Guide Des Methodes Qualite*. Paris: Maxima , 1998.
75. JURAN, J.M. *Management of Quality*. 4th^{ed} .N. Y. MGgraw: Hill- Book Company ,1985.
76. Kondo , Yoshio .*la maîtrise de la qualité dans l'entreprise* . Paris: Economica , 1997 .
77. KOTLER , Philip. DUBOIS , [Bernard](#). KELLER, [Kevin Lane](#) . marketing management . 12^{ème} éd .Paris: Pearson education, 2006.
78. KOTLER, philip .marketing management analysis ,planning implementation and control. Lomdom : prentice Hall ,1998 .
79. Lovelock, [Christopher](#) .[et al.] *Marketing des services*. 6^{ème} éd. Paris: Pearson education, 2008.
80. Pettigrew , Denis .Turgeon, Normand .*marketing* .2^{ème} . ed .canada :mc graws-hill ,1990.
81. Ross, Joel E .Total Quality Management Text, Cases, and Readings. 3^{ème} . [Florida](#) : CRC Press, 1999.

82. Rust, Rolande.T. Oliver, Richard .L. Service Quality: New Directions in Theory and Practice. CA .Thousand Oaks :Sage Publications, 1994.p 1-19
83. Schuler, Randall S. Managing Human Resources .5th ed USA : Western Pub co ,1995.
84. Vogler , Eric . management stratégique des service .paris : édition Dunod,2004

➤ *Article de périodiques (imprimé & électronique)*

85. CRONIN, J Joseph, Jr.TAYLOR, Steven A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Jul 1992.v 56,N 3 pp. 55-68 [On_line] Available at <https://www.jstor.org/stable/1252296?origin=JSTOR-pdf&seq=1> (accessed 12/06/2020)
86. CRONIN, J Joseph. Jr.Taylor, Steven A. Servperf Versus Servqual: Reconciling Performance-based and Perception-minus-expectations Measurement of Service Quality .*Journal of Marketing*, January 1994 .Vol. 58, N°1, pp. 125-131 .[On_line] Available at <https://doi.org/10.1177/002224299405800110> (accessed 12/06/2020).
87. DÜREN, Petra. Total Quality Management in Academic Libraries – Best Practices. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries Journal*, 2012, vol. 1, N°. 1, p43. [On_line] Available at: http://www.qqml.net/papers/July_Issue/5QOML_Journal_2012_Duren_1_43-50.pdf (14/06/2020)
88. Grönroos ,Christian. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 1984, Vol.18, N°.04.p37[On_line] Available at <https://doi.org/10.1108/EUM000000004784>(accessed 12/06/2020)
89. HUTCHINS , D. Quality is Every Body's Business. *Management Decision* 1986, Vol. 24, No. 1. [On_line] Available at <https://doi.org/10.1108/eb001392> (accessed 4/05/2020)
90. MOSHER ,Paul . collection evaluation in research libraries : The Search for Quality Consistency and system in collection development . *library resources and technical services*,1979.vol 23, N1.p16_32[On_line] Available at <https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/647/Collection%20Evaluation%20in%20Research%20Libraries%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 24/06/2020)
91. PARASURAMAN ,A Parsu .ZEITHAML ,Valarie A. BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 1985, Vol.49, N°.04.p42 [On_line] Available at <http://www.jstor.org/stable/1251430>(accessed 12/06/2020)
92. PARASURAMAN ,A Parsu . Zeithaml , Valarie A . BERRY ,Leonard.L Servqual : A multiple- Item scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality .*journal of retailing* ,1988, N° 64 .p12-40[On_line] Available at https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/link/5429a4540cf27e39fa8e6531/download(accessed 14/06/2020)
93. Young ,Peter R. L'évaluation des services électroniques en bibliothèque : Les statistiques à l'âge du numérique. *BBF*, 1998, 43(3) .p 68. [On_line] Available

at: <http://www.enssib.fr/bibliothequenumerique/documents/33416-l-evaluation-des-services-electroniques-en-bibliotheque.pdf> .(accessed 09/11/2020)

➤ *Webographie*

94. AFNOR, Norme Française, Vocabulaire op. cit., P.8 *it* [On_line] Available at: <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-iso-8402/management-de-la-qualite-et-assurance-de-la-qualite-vocabulaire/article/858979/fa025636> (accessed 15/05/2020)
95. CROSBY .Philip.b. *quality is free_if you understand it* [On_line] Available at: <http://archive.wpppl.org/wphistory/PhilipCrosby/QualityIsFreeIfYouUnderstandIt.pdf> (accessed 14/05/2020)
96. ISO 9000:2000 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire. [On_line] Available at: <https://www.commentcamarche.net/contents/1008-qualite-et-management-par-la-qualite> >(accessed 4/05/2020)
97. ISO 9001: 2015 Systèmes de management de la qualité — Exigences [On_line] Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>(accessed 15/05/2020)
98. ISO. quality management principals.[On_line] Available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf> > (accessed 4/05/2020)
99. GERALD, Suarez .j. *Three experts on quality management : Philip b. crosby . W .Edwards Deming . Joseph M .Juran.* Washington: Department of the Navy TQL Office,1992. P7_11 [On_line] Available at: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA256399.pdf> (accessed 14/05/2020)
100. MCNAMARA ,Carter .*Quality Management: Guidelines and Resources*[On_line] Available at: https://managementhelp.org/quality/index.htm?fbclid=IwAR3Hf8wdEtNNV9s93P9pdB_194UGM2qcfzXe7wvpFVAwzsihBn3L3DRyPEo (accessed 15/05/2020)
101. PRATT .d .j . british standard.(BS) 5750- quality assurance, 1995 p.7 [On_line] Available at: http://www.oandplibrary.org/poi/1995_01_031.asp (accessed 15/05/2020)