



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
تخصص علم المكتبات

مطبوعة بيداغوجية
العنوان:

الجودة في المؤسسات الوثائقية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علم المكتبات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد: د. عيواز محند الزين

أستاذ محاضر قسم - أ -

تخصص علم المكتبات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة

الموسم الجامعي: 2021-2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
تخصص علم المكتبات

مطبوعة بيداغوجية

العنوان:

الجودة في المؤسسات الوثائقية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علم المكتبات
تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد: د. عيواز محند الزين

أستاذ محاضر قسم - أ -

تخصص علم المكتبات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة

الموسم الجامعي: 2021-2022

خطة الدرس

عنوان الماستر: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

السداسي: الثالث

إسم الوحدة: أساسية

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم:

- تكوين الطالب في التوجهات المعيارية والتنظيمية الجديدة .
- إبراز دور الجودة في تطوير الخدمة العمومية .
- تكثيف من تطورات المهينة الإدارية وتطبيقاتها على نظم المعلومات
- المعارف المسبقة المطلوبة:
- تسويق أنظمة المعلومات
- تقييم أنظمة المعلومات

محتوى المادة:

1. الإطار الفكري والنظري إدارة الجودة .
 2. تطور مفهوم الجودة .
 3. مبادئ إدارة الجودة .
 4. إدارة الجودة في المؤسسات الخدماتية .
 5. الإطار العام لمفهوم الجودة في علم المكتبات والمعلومات .
 6. جودة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات .
 7. استراتيجيات التكوين التوظيف والجودة .
- 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 (يُترك الترجيح للسلطة التقديرية لفريق التكوين)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
مقدمة عامة	
01 المحاضرة رقم: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة	
2	مقدمة
2	1 - مفهوم الجودة
3	2-تعريفات عن الجودة
4	3-أهداف الجودة
4	4-أبعاد الجودة
02 المحاضرة رقم: التطور التاريخي لمفهوم الجودة	
7	مقدمة
8	1-التطور التاريخي لإدارة الجودة
8	1.1-المرحلة الأولى: التفتيش 1930-1940
8	2.1-المرحلة الثانية: (ضبط الجودة احصائيا) رقابة الجودة 1940- 1970
9	3.1-المرحلة الثالثة: (ضمان الجودة)1970- 1985
9	4.1-المرحلة الرابعة: (ادارة الجودة الشاملة)1985-الي يومنا هذا
03 المحاضرة رقم: رؤاد الجودة	
11	مقدمة
12	1-والتر شويهارت W.A.Shewhart : (1891-1967)
13	2- إدوارد دمنغ W.Edwards Deming (1900-1993)
15	3- جوزيف جوران Joseph M.Juran (1904-2008)
17	4- فيليب كروسبي Philip Crosby (1926-2001)
18	5- أرماند فايغنبوم Armand Vallin Feigenbaum (1922-2014)
19	6- كاورو ايشيكوا Kaoru Ishikawa (1915-1989)

محاضرة رقم: 04	
مبادئ إدارة الجودة لمنظمة التقييس الدولية: الجزء الأول	
20	مقدمة
20	1- المنظمة الدولية للتقييس
21	2- سلسلة مواصفات إيزو ISO 9000
22	1.2- إصدارات إيزو 9000:1987
22	2.2- إصدارات إيزو 9000: 2000
23	3- معايير المنظمة الدولية للتقييس في قطاع المعلومات والتوثيق
23	1.3- مواصفة أيزو-11620
24	2.3- مواصفة أيزو 28118
24	3.3- مواصفة إيزو 16439
محاضرة رقم: 05	
مبادئ إدارة الجودة لمنظمة التقييس الدولية: الجزء الثاني	
25	1- مبادئ الجودة للمنظمة الدولية للتقييس
25	1.1- التوجه والتركيز على الزبون
26	2.1- القيادة
26	3.1- مشاركة العاملين
27	4.1- منهج السيرورة
27	5.1- منهج النظام في الادارة
28	6.1- التحسين المستمر
28	7.1- المنهج الواقعي لاتخاذ القرار
28	8.1- علاقات المنفعة المتبادلة مع المزودين
محاضرة رقم: 06	
الجودة في المؤسسات الخدمائية	
29	مقدمة
29	1- المؤسسات الخدمائية
30	2- تعريف الخدمة
31	3- خصائص الخدمة

32	4- أبعاد جودة الخدمة
34	5- قياس جودة الخدمات
محاضرة رقم: 07 الإطار العام لمفهوم الجودة الشاملة	
36	مقدمة
36	1- مفهوم الجودة الشاملة
38	2- مميزات إدارة الجودة الشاملة
39	3- الأفكار الأساسية للجودة الشاملة
40	4- مكونات النظام الشامل للجودة
40	5- أهمية إدارة الجودة الشاملة
42	6- معوقات إدارة الجودة الشاملة
محاضرة رقم: 08 الجودة في قطاع المعلومات والمكتبات	
44	مقدمة
45	1- الجودة في قطاع المكتبات والمعلومات
45	2- أهمية الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات
46	3- مراحل تطبيق الجودة في المكتبات
47	1.3- المرحلة الأولى (الصفريّة) الأعداد
47	2.3- مرحلة التخطيط
47	3.3- مرحلة التنفيذ
47	4.3- مرحلة التقييم والفحص
48	5.3- مرحلة تبادل الخبرات
48	4- البنية الداعمة للجودة في المكتبات
محاضرة رقم: 09 جودة استخدام تكنولوجيا المعلومات	
49	مقدمة
50	1- تعريف التكنولوجيا
50	2- أهداف التكنولوجيا

50	3-مجالات التكنولوجيا
50	1.3-الإتصال
51	2.3-تكنولوجيا الإتصال
51	3.3- تكنولوجيا المعلومات
51	4.3-فوائد تكنولوجيا المعلومات والإتصال
52	4-مظاهر تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات
52	5-مجالات تحسين الجودة في المكتبات (باستعمال التكنولوجيا)
53	6-أبعاد مجال تكنولوجيا المعلومات
محاضرة رقم: 10	
استراتيجيات التكوين و التوظيف والجودة: الجزء الأول	
55	مقدمة
56	1- التكوين
56	1.1-أهداف التكوين
57	2.1-أهمية التكوين
57	3.1-أنواع التكوين
58	4.1- الجودة و استراتيجية تكوين الموارد البشرية
58	5.1-تكوين وتدريب العاملين في قطاع المكتبات و المعلومات
محاضرة رقم: 11	
استراتيجيات التكوين و التوظيف والجودة: الجزء الثاني التوظيف	
61	مقدمة
62	1- إستراتيجية التوظيف
63	1.1-إجراءات وخطوات عملية التوظيف
64	2.1- مصادر التوظيف
64	1.2.1-التوظيف الداخلي
64	2.2.1-التوظيف الخارجي
65	2- الإستقطاب
66	1.2-أهداف الاستقطاب
66	2.2-أهمية الإستقطاب

66	3.2-خطوات الاستقطاب
67	4.2-الاختيار
67	3-المؤشرات الإيجابية في المتقدم للوظيفة
محاضرة رقم: 12 أدوات تقييم الجودة: الجزء الأول	
70	مقدمة
70	1-أسلوب مراقبة العمليات الاحصائية
71	1.1-مخطط إيشيكاوا
73	2.1-تحليل (منحنى) باريتو
74	3.1-التوزيعات التكرارية
75	4.1-خرائط مراقبة الجودة
76	5.1-مخطط (خرائط) التبعثر - الانتشار
77	6.1-خرائط التدفق - المسار
78	7.1-قوائم الاختبار
محاضرة: 13 طرق قياس جودة الخدمات: الجزء الأول	
79	مقدمة
79	1-طرق قياس جودة الخدمة من منظور العملاء
80	1.1-قياس الفجوة بنموذج ServQual في قطاع الخدمات
80	1.1.1-الفجوات الخمسة لنموذج سيرفكوال
82	2.1.1- أبعاد الجودة لنموذج سيرفكوال
محاضرة رقم: 14 طرق قياس جودة الخدمات: الجزء الثاني	
83	2.1-قياس الفجوة بنموذج Libqual في المكتبات (الجامعية)
84	1.2.1-تعريف ونشأة الليكوال
86	2.2.1-أهداف نموذج ليكوال LibQUAL®+
86	3.2.1-أهمية ليكوال LibQUAL®+
87	4.2.1-مزايا ليكوال LibQUAL®+

88	2- نماذج عملية لإستمارة لبيكوال
	محاضرة رقم: 15 تجارب عالمية في تطبيق معايير الجودة في المكتبات
91	مقدمة
91	1- التجربة الأسترالية
91	1.1- نموذج مكتبة نيو ساوث ويلز
92	2.1- محتويات المكتبة
92	3.1- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في مكتبة نيو ساوث ويلز
94	4.1- مشاريع الجودة في مكتبة نيو ساوث ويلز
94	1.4.1- مشروع الاتصالات الهاتفية مع المستخدمين
95	2.4.1- مشروع مراقبة الشكاوي
95	2- التجربة الفرنسية
95	1.2- نموذج مكتبات جامعة كلود بيرنار بمدينة ليون1
96	2.2- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في مكتبة ليون1
97	1.2.2- تشخيص وتحليل الموجود (الخطوة الأولى)
97	2.2.2- البحث عن الحلول (الخطوة الثانية)
98	3.2.2- تكوين الموظفين (الخطوة الثالثة)
99	4.2.2- التقييم (الخطوة الرابعة)
99	3.2- إسهامات الخطة
100	3- التجربة الكندية
100	1.3- مكتبة وأرشيف الوطني كيبك في كندا BAnQ
100	2.3- خطوات الجودة في مكتبة وأرشيف الوطني كيبك
101	1.2.3- خطة عمل استراتيجية 2008 - 2013
101	2.2.3- خطة عمل استراتيجية 2015 - 2020
102	3.2.3- استراتيجية رقمية شاملة 2021 - 2028
104	خاتمة
112-105	قائمة ببلوغرافية

قائمة الاختصارات

ABBREVIATION	FORME DEVELOPPEE
ARL	AMERICAN RESEARCH LIBRARIES
BS	BRITISH
ISO	INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION
LibQual	LIBRARY QUALITY
ODLIS	Online Dictionary of Library and Information Science
ServPerf	SERVICE PERFORMANCE
ServQual	SERVICE QUALITY
TC	TECHNIC COMMITTEE
TQM	TOTAL QUALITY MANAGEMENT

مقدمة

تعتبر الجودة من بين الأهداف التي ترمي الي تحقيقها كل المؤسسات لضمان رضا المستفيدين من منتجاتها وخدماتها. تعتمد في ذلك علي مبادئ ومعايير عالمية تأسس لتطبيقها وتحقيقها في أرض الميدان. نجد أن مصطلح الجودة مرتبط بعدة مصطلحات أخرى لها علاقة مباشرة بمكوناتها، أبعادها ومواصفاتها وبالتالي تعددت التعريفات وجاءت حسب فترات تطور المجالات الصناعية وقطاع الخدمات، بحيث تم تكييفها تبعاً لمختلف النشاطات التي يقوم بها الإنسان عبر مرور الزمن. يهتم هذا المقياس الخاص بمستوى السنة الثانية ماستر شعبة علم المكتبات والمعنون ب"الجودة في المؤسسات الوثائقية" بعدة جوانب، بحيث يقدم للطلبة فكرة شاملة حول مصطلح الجودة والمعايير والمبادئ التي تعتمدها المؤسسات الخدمائية لتحقيقها بشكل عام. يتطرق أيضاً محتوى هذا المقياس الي الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الوثائقية من خلال توظيف قواعد الجودة، بداية من الإلمام بالإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة، بحيث يعالج هذا الجانب كل ما يتعلق بتطور هذا المصطلح من تعريفات وأهداف مع أهم المراحل التاريخية التي مرّت بها الجودة. ومن خلال أهم المراحل التي مرّت عليها هذه التطورات تطرقنا الي أهم رواد الجودة علي المستوى العالمي أمثال دمنغ، جوران، شويهارت، إشيكاوا،... وآخرون، ذلك لتقديم أهم ما تطرق إليه هؤلاء من الطرق والأدوات المنهجية التي تم تطبيقها لتحقيق الجودة في المجال الصناعي والخدمي. جاء الجانب الثاني من هذه المحاضرات ليتطرق الي ماهية المؤسسات الخدمائية بصفة عامة وجودة خدمات المؤسسات الوثائقية بصفة خاصة لتوضيح أسس تطبيق معايير الجودة في مختلف الجوانب التي تساهم في تحسين الخدمة. تطرقنا أيضاً حسب البرنامج المقرر الي مبادئ إدارة الجودة حسب أهم روادها و ما جاءت به المنظمة الدولية للتقييس بما في ذلك مواصفات إيزو ومبادئها. وتزامنا مع التطورات التقنية و التكنولوجية بما في ذلك مجال رقمنة الخدمات، تم توضيح فوائد تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات وعلاقتها بتطبيق الجودة في هذا القطاع. و نظراً لأهمية إدارة الجودة لا بد ان تكون استراتيجيات واضحة ومنهجية لتكوين وتوظيف الموارد البشرية وذلك ما تم دمجها في عناصر المحاضرات المقدمة إضافة الي طرق تقييم وقياس جودة الخدمات مع تقديم أهم الأدوات التي يتم توظيفها أو اعتمادها في هذا الشأن.

محاضرة رقم: 01

الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة

عناصر الدرس:

مقدمة

1 - مفهوم الجودة

2-تعريفات عن الجودة

3-أهداف الجودة

4-أبعاد الجودة

مقدمة:

قد يحيل مصطلح الجودة الي عدة مصطلحات أخرى لها علاقة مباشرة بمكوناتها، أبعادها أو مواصفاتها وتعددت أيضا التعريفات الخاصة بالجودة حسب الرواد الأوائل في هذا المجال أمثال دمنغ، جوران، كروسبي، إشيكاوا وغيرهم من الأخصائيين في هذا المجال، وكل منهم جاء بأفكاره ومبادئه وأسس تبني عليها معالم الجودة. وبالتالي التعريفات الواردة حول هذا المصطلح متعددة وجاءت حسب فترات تطور المجال الصناعي وقطاع الخدمات وذلك يعني أن مضمون هذه التعاريف تطور وتم تكييفه تبعا لمختلف المجالات التي ينشط فيها الإنسان مع الأخذ بعين الإعتبار توحيد المعايير التي تقاس عليها هذه الأخيرة أي الجودة.

1 - مفهوم الجودة:

معني الجودة لغتاً هي "بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية والقيمة الجيدة، والجيد بطبيعته هو نقيض الرديء"، بحيث عرفها قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالمية من النوعية أو القيمة. و لقد كان لموضوع الجودة عدة مفاهيم أدرجت فيه مصطلحات مرتبطة بعمليات تحقيقها وتجسيد مراسمها في الواقع سواء كان ذلك في مجالات التصنيع أو في جانب الخدمات المقدمة للمستخدمين في كل المجالات و على جميع المستويات، بحيث عرفها المهتمون بها بعدة صيغ.

2-تعريفات عن الجودة:

- جوزيف جوران *Joseph M. Juran* : (1904-2008) عرفها بأنها (الملائمة للاستخدام) بمعنى كلما كانت الخدمة او السلعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة¹. (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد).
 - فيليب كروسبي *Philip Crosby* : (1926-2001) فيرجينيا بوم.أ. يقول بان الجودة يشترط فيها ثلاثة شروط لتحقيقها، هي: الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من اول مرة وكل مرة. اذن هي (المطابقة مع المتطلبات).
 - إدوارد دومنج *Edwards w. Deming* : (1900-1993 بوم.أ. مختص في الفيزياء والرياضيات) يقول ان الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.
 - أرماند فالان فيخوم: *Armand Valin Feigenbaum* (1922-2014-نيويورك بوم.أ. و هو أول من اقترح تطبيق الجودة الشاملة) الجودة هي الرضا التام للعميل.
 - المنظمة الدولية للتقييس *ISO*: **عرفت الجودة علي أنها** : مجموعة الصفات المميزة للمنتج (او النشاط او العملية او المؤسسة) التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة او قادر علي تلبيتها.
- يمكن ان نستخلص من خلال هذه التعاريف التي تطورت حسب مراحل تطور تطبيق الجودة زمنيا والتي تمثلت في مدى استجابة المنتج لرغبات المستهلك، بحيث يكتسب المنتج جودته من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية هي: "جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاستخدام الفعلي او ما يسمى جودة الاداء"². وهنا الاستجابة لتوقعات ورغبات المستفيدين تبقي من بين الاهداف الاساسية للمنظمات.

¹ -محمود عبد الفتاح رضوان. ادارة الجودة الشاملة. ص.14

² - زروقي إبراهيم، حول عبد القادر. الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟ ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة د. مولاي الطاهر - سعيذة

3- أهداف الجودة:

- تحسين نوعية المخرجات وذلك بإنتاج منتجات خالية من الأخطاء والعيوب وباقل تكلفة.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل و تجزئتها للسيطرة عليها.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.
- الترقية الى مستوى توقعات ورغبات الجمهور.
- تحقيق الرضا التام للجمهور حاضرا ومستقبلا.
- التحسين والتطوير المستمر للمنتج والخدمات.
- الالتزام بمتطلبات ومعايير الاداء.
- أداء العمل بشكل صحيح.

4- أبعاد الجودة

حسب ما جاءت به المنظمة الدولية للتقييس في سلسلة مواصفات ISO-9000³ بالنسبة لخصائص المنتج يمكن أن تكون:

- مادية (بيولوجية-ميكانيكية-كيميائية...)
- حسية (الشم-اللمس-الذوق-الصوت-الشكل المرئي)
- وظيفية-زمنية (الموثوقية-متانة-قابلية الصيانة...)
- سلوكية (الخدمة)
- الأريحية (سلامة الأفراد)

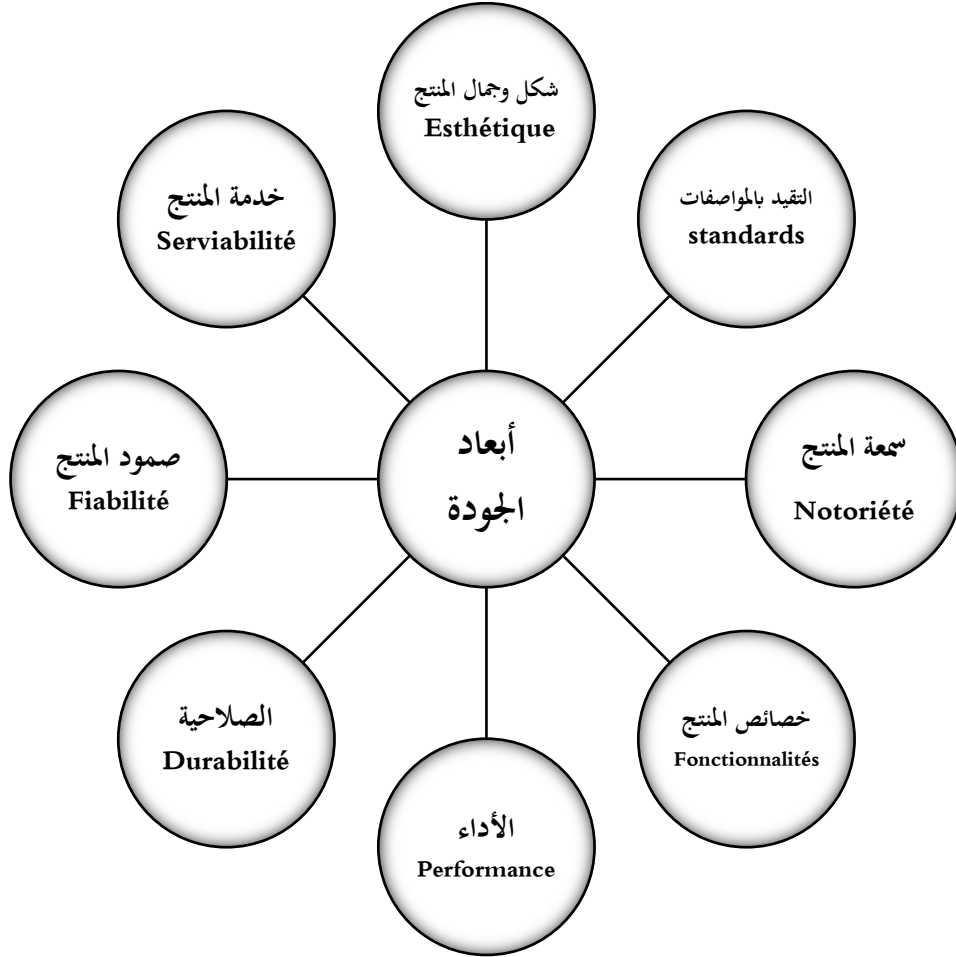
يرى بعض الاختصاصيون في المجال مثل قارفان Garvin,D.A الذي يري أن الخصائص الرئيسية للمنتج خاصة المستدام منها يمكن أن ترتب حسب ثمانية أبعاد⁴ كما يوضحها الشكل رقم 01:

³ - CANARD, Frederic ; TOSI, Elise. Management de la qualité. Paris : Gualino, 2009. P.21

⁴ -Garvin, D.A. Managing quality, free press, 1988. P.48-69

الشكل رقم 01

"أبعاد الجودة"



المصدر⁵

- الأداء **Performance** : يتمثل هذا البعد في مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- الصلاحيّة **Durabilité**: وهي أقصى مدة يمكن للمنتج ان يكون صالح للاستخدام.
- صمود المنتج **Fiabilité**: يتمثل في أقصى مدة يمكن للمنتج ان يعيش.
- خدمة المنتج **Serviabilité**: مدى سهولة استعمال و اصلاح المنتج واعادته لحالته الطبيعية مع الاخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.

⁵ - Canard, Frédéric. Op Cite. P.21

- شكل وجمال المنتج **Esthétique** :مدى اناقة وجاذبية المنتج.
- مزايا او خصائص المنتج **Fonctionnalités** :امكانية اضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
- سمعة المنتج **Notoriété** :سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
- التقيد بالمواصفات المطلوبة **Conformité aux standards** : مدى التقيد بالمواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.

محاضرة رقم: 02

التطور التاريخي لمفهوم الجودة

عناصر الدرس:

مقدمة

1- التطور التاريخي لإدارة الجودة

1.1- المرحلة الأولى: التفتيش 1930-1940

2.1- المرحلة الثانية: (ضبط الجودة احصائيا) رقابة الجودة 1940- 1970

3.1- المرحلة الثالثة: (ضمان الجودة) 1970- 1985

4.1- المرحلة الرابعة: (ادارة الجودة الشاملة) 1985-الي يومنا هذا

مقدمة:

مرت الجودة ومجالات تطبيقها علي عدة مراحل حاول فيها الإنسان تطوير وتحسين أدائه ومخرجات أعماله، حيث كان ذلك منذ العصور الماضية. حيث ذكر الدكتور محمد عبد الرزاق ابراهيم ان "مفهوم الجودة نجده في جميع الكتابات من قبل الميلاد وحتى الوقت المعاصر، إذ نجد في الحضارة البابلية وفي قوانين (حمو رابي) ذكر أن الشخص الذي يبني بيتا، ثم يسقط هذا البيت ويموت ساكنيه، فأن هذا الباني سوف يعدم ويقتل ومن هنا سطرت الحضارة البابلية أقدم الاهتمامات بالجودة والإتقان في العمل"⁶. وهذا ليس الا مثال علي مدي حرص الأجيال القديمة علي رفع كفاءة منتوجاتهم بمنظورهم السائد آنذاك. ويعود بروز محاولات التطوير والتحسين في المنتج الي أواخر النصف الأول من القرن العشرين وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، بحيث اهتم المختصين بهذا المجال بشكل دائم ومستمر شمل خاصة في بداياته الأولي المجال الصناعي قبل الخدمات. ولكن اختلفت تقسيمات مراحل تطور مفهوم الجودة الا ان الكثير من الدراسات تتفق علي أربعة مراحل كبري منها ما ذكره فريديريك كانار CANARD, F. وهي كالتالي⁷:

⁶ - إبراهيم، محمد عبد الرزاق. منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة. ط2. عمان: دار الفكر، 2007. ص.89. في: الجودة الشاملة: المفهوم و فلسفة التطبيق. عبد الرحيم محمد. مجلة دراسات أمنية. ع.2، 2010. ص.ص. 45-76

⁷ -CANARD, Frederic ; TOSI, Elise. Management de la qualité. Paris : Gualino, 2009. P.177

1- التطور التاريخي لإدارة الجودة:

1.1- المرحلة الأولى: التفتيش 1930-1940:

هذه المرحلة اهتمت بالتفتيش (Inspection) الذي يعتبر من اجراءات فحص الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج للتأكد من توافقها وتطابقها مع المواصفات المحددة من قبل مفتشين ذو خبرة. لقد اهتمت هذه المرحلة بجودة المنتج واعتمدت في ذلك علي أسلوب المقارنات في مجالات التصنيع لتحقيق التطابق بين الاجزاء المصنعة. و مع التطورات الحاصلة في عمليات الانتاج تطلب الأمر القيام بملاحظة مستمرة للنتاج النهائي لتتحول الرقابة على الجودة الى اسلوب التفتيش، حيث ساد الاعتقاد بان التفتيش والقيام بالإجراءات التصحيحية هي الوسيلة الوحيدة لضمان الجودة بحيث تم الاهتمام بما يلي:

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب و غير مطابق للمطلوب.
- أداء العمل بشكل صحيح من البداية.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز العمال للإلتزام بشروط الجودة.

2.1- المرحلة الثانية: (ضبط الجودة احصائيا) رقابة الجودة 1940-1970:

تمثلت هذه المرحلة في اجراءات المراقبة لضبط الجودة احصائيا (Contrôle qualité)، وذلك لخصائص المواد الأولية وعملية الانتاج والمنتج النهائي للتأكد من توافقها وتطابقها مع المواصفات المحددة بهدف التحسين. لقد تميزت هذه المرحلة باستعمال علم الاحصاء في الرقابة على الجودة، بحيث ادركت الشركات الصناعية بان القيام بنشاط الفحص و التفتيش اصبح غير كافي. ففي هذه المرحلة تم التوجه الي استخدام الأساليب العلمية في ضبط الجودة وتشخيص المشاكل التي تحدث اثناء عملية الانتاج. وزودت المؤسسات الانتاجية (الفاحصين) بأدوات واساليب احصائية لضبط جودة مخرجاتها، وكانت تعتمد هذه المرحلة علي ما يلي:

- الفحص الذاتي للمنتج
- اختبار المنتج
- استخدام الإحصاء
- خرائط المراقبة

3.1- المرحلة الثالثة: (ضمان الجودة) 1970-1985:

اهتمت المؤسسات الإنتاجية في هذه المرحلة بضمان الجودة (Assurance qualité) والتي عرفتھا الجمعية الأمريكية للجودة علي أنها: "جميع الأنشطة المخطط لها ومنهجية تنفيذها في إطار منظومة الجودة التي يمكن البرهنة على أنها توفر الثقة بأن المنتج أو الخدمة ستفي بمتطلبات الجودة". لقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى الى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات. وما ميز هذه المرحلة هو الاستهلاك الواسع لمختلف المنتجات ذلك ما شجع المقاربة النوعية للجودة. و أصبح تحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح ودون عيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المؤسسات وذلك ما يحقق ضمان الجودة و الحفاظ علي مستوي النوعية المطلوبة. وبذلك اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- تنمية نظم الجودة
- تطوير تخطيط الجودة
- اعداد دليل الجودة
- بيانات اداء العمليات

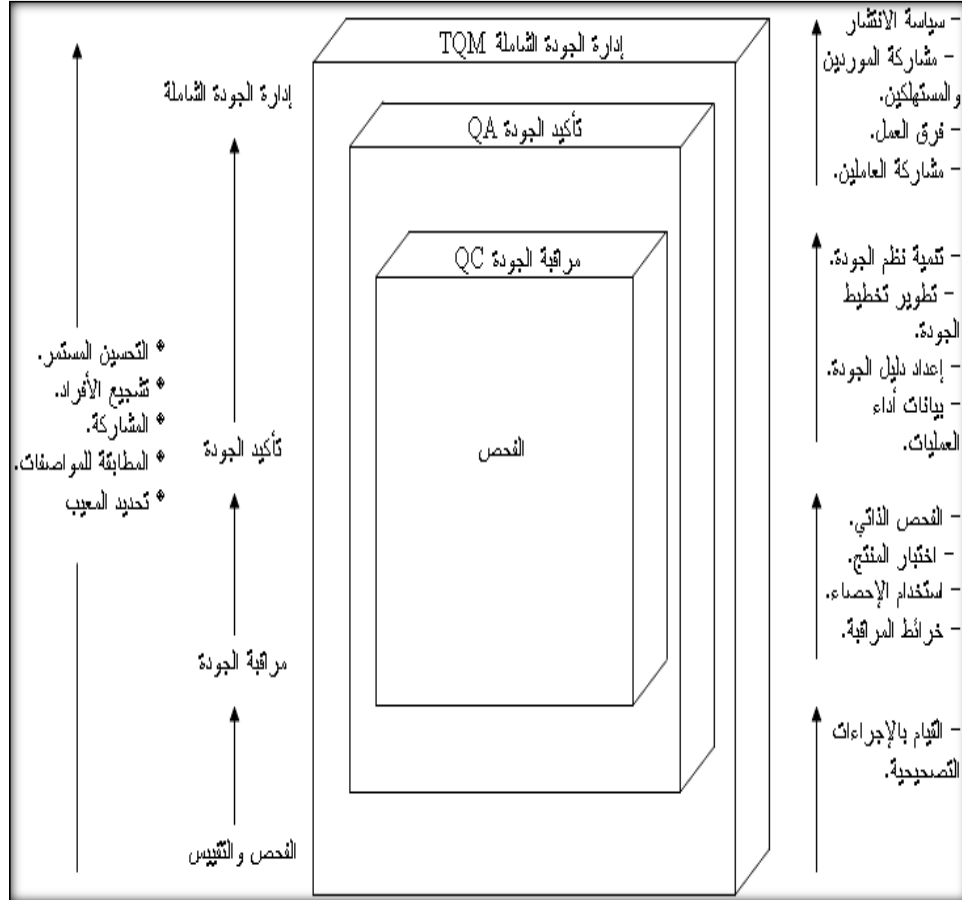
4.1- المرحلة الرابعة: (ادارة الجودة الشاملة) 1985-الي يومنا هذا:

في منتصف عقد الثمانينات ظهرت ادارة الجودة الشاملة TQM Gestion de la qualité totale كمدخل اداري يركز على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع أفرادها وللمجتمع. وشهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون. الأمر الذي أدى الي توحيد المواصفات الوطنية عبر دول العالم للخروج بمواصفة عالمية ذات شهادة لضمان الجودة (شهادة المطابقة) لمعايير ISO أطلق عليها سلسلة المواصفات (ISO 9001) والتي أصبحت شرطا أساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم. تتميز إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة.
- تحديد معايير (مستويات) الجودة.
- إشراك كل العاملين وتحفيزهم.
- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

من خلال المراحل المذكورة، يمكن أن نلخص أهم التطورات التي عرفتها إدارة الجودة عبر المراحل الزمنية المختلفة والتي تعتبر تواصل لبناء محاور وأسس الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل رقم 01 و هو كما يلي:

الشكل رقم 01
"مراحل تطور إدارة الجودة"



المصدر: 8

8 - Dale. Bc & Cooper- "Managing Quality" -Hearford Shor- 1990- p 7

محاضرة رقم: 03

رواد الجودة

عناصر الدرس:

مقدمة

- 1- والتر شويهارت W.A.Shewhart : (1891-1967)
- 2- إدوارد دمنغ W.Edwards Deming (1900-1993)
- 3- جوزيف جوران Joseph M.Juran (1904-2008)
- 4- فيليب كروسبي Philip Crosby (1926-2001)
- 5- أرماند فايغنبوم Armand Vallin Feigenbaum (1922-2014)
- 6- كاورو ايشيكاوا Kaoru Ishikawa (1915-1989)

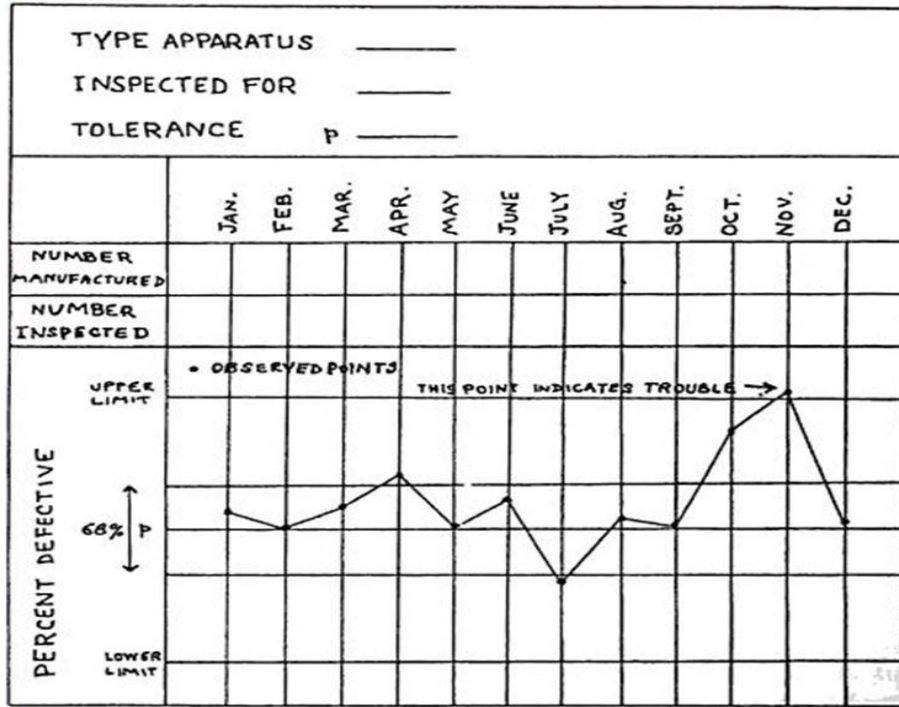
مقدمة:

لقد كان لرواد الجودة دور أساسي وكبير في تطوير مبادئ الجودة وتحسين أساليب الإنتاج والخدمات في كل المجالات. كان التفكير في تطوير المنتج منذ القدم الي أن أسسه ومعايره بدأت تتجسد بعد نهاية القرن التاسع عشر و في الربع الأول من القرن العشرين أين بدأ الطلب يكثر علي المواد المصنعة وبالتالي ظهور بوادر التنافس بين مختلف المنتجين. من هنا أصبح السباق الي تحسين المردود والمنتج من بين أولويات المؤسسات، وما جاء به رواد الجودة علي فترات متتالية من مبادئ بنيت عليها جودة المنتج والخدمات كانت متكاملة ومتداخلة بين العديد منهم. نجد من أهم رواد الجودة ما يلي:

1-والتر شويهارت W.A.Shewhart : (1891-1967)

ولتر شويهارت فزيائي و إحصائي التخصص أمريكي الأصل ولد في 18 مارس من عام 1891 وتوفي في 1967. كرس حياته المهنية (1924-1956) كخبير احصائي في معامل "بيل للهاتف" بنيويورك (و.م.أ) Bell Telephone Laboratories.

- في عام 1925م قام بتطوير نموذج لتحسين العملية الانتاجية وأطلق عليه اسم «مخطط الرقابة» ويعرف ايضا بمخطط السيطرة أو مخطط شويهارت والذي يعتمد علي العمليات الإحصائية.
 - في عام 1931 نشر كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"
 - أهم ما ميّز مرحلته أنه كان يسعى لإكتشاف الخطأ ومنع وقوعه.
 - يؤمن والتر شويهارت بأن التطوير المستمر هو أحد أهم مظاهر إدارة الجودة.
- "أول بطاقة للرقابة الإحصائية
لولتر شويهارت سنة 1924"



المصدر:⁹

⁹ - [Walter Shewhart \(managers-net.com\)](http://Walter Shewhart (managers-net.com))

2- إدوارد ديمينغ W.Edwards Deming (1900-1993):

ولد ديمينغ بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1900م وتوفي عام 1993¹⁰، وهو مختص في الرياضيات والفيزياء، و كان يلقب بأب ثورة الجودة الشاملة. ساهم في تعليم البيانيين في استخدام الأساليب الإحصائية في رقابة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية (1946) وذلك بعدما ساهم في الجهود الحربي الأمريكي خلال هذه الحرب. في عام 1951 خصصت الحكومة اليابانية جائزة باسمه (جائزة ديمينغ) تمنح سنويا للشركات التي تتميز في تطبيق برامج ادارة الجودة، وذلك لتشجيعها. فلسفة ديمينغ تتمثل في تبنى الملائمة في الإدارة بحيث يرى أن الجودة هي أن تعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة. وضع مبادئ تشمل 14 نقطة لضمان تحسين مستوى الجودة وفق دورة أو عجلة ديمينغ الرباعية (خطط- نفذ- دقق- صحح).

"دورة التحسين المستمر لديمنغ"



المصدر¹¹

¹⁰ - W. Edwards Deming | American statistician and educator | Britannica

¹¹ -Chardonnet, André ;Thibaudon, Dominique. Le guide PDCA de Deming : progrès continu et management. Paris : Editions d'organisation, 2003. P.21

يتمثل مخطط دمينغ من أربعة مراحل لضمان الجودة بشكل مستمر ودائم، بحيث تركز كل مرحلة علي ما يلي:

- **مرحلة التخطيط Plan**: يتم فيها دراسة، وتحديد وتحليل المشكلة و التخطيط لطريقة حلها.
 - **مرحلة التنفيذ Do** : يتم فيها تفعيل الخطة على قاعدة الاختبار (باختيار عينة للتجربة مثلا) و قياس التحسين وتوثيق النتائج.
 - **مرحلة التدقيق والفحص Check** : يتم فيها تقييم الخطة للتأكد من تحقيق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة والتأكد من عدم ظهور مشاكل جديدة.
 - **مرحلة التقييم والتصحيح Act**: يتم فيها تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من أجل بدء الدائرة من جديد ليتم التصحيح و تطوير الخطط.
- مبادئ الجودة عند دمنغ:

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات
- تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة لرفع الانتاجية وتقليل التكاليف.
- التخلص من الاعتماد علي التفتيش الشامل والتحول لاعتماد الوسائل الاحصائية لمراقبة العملية الانتاجية.
- الاهتمام بتدريب العاملين باستخدام الادوات الحديثة اثناء العمل.
- استخدام الطرق الحديثة في عملية الإشراف على العاملين مع إنشاء مراكز للتدريب الفعال.
- إزالة الخوف بالابتعاد عن سياسة تخويف العمال، وتوفير جو مشجع للإبداع.
- التخلص من الحصص الكمية للإنتاج لكل عامل أو آلة.
- التوقف عن اتباع فلسفة الشراء المعتمدة على الأسعار فقط بل التركيز على جودة المواد التي يتم اقتنائها.
- استخدام الوسائل الإحصائية لتحديد المشكلات ومصادرها وكذلك استخدامها لتحسين الأداء.
- القضاء على الحواجز بين أقسام العمل المختلفة، واعتماد فريق العمل في الإنتاج.
- المراجعة الدورية لمعايير العمل.

- رفع الحواجز التي تمنع العامل من استغلال فرصته في الافتخار ببراعته في العمل، والتقليل من طرح الشعارات وإسداء (اعطاء) النصائح.
 - رفع كفاءة العاملين بوضع برنامج جيد للتعليم والتدريب على مهارات جديدة.
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق عملية التحول من خلال تطبيق محتويات النقاط الآتية الذكر.
- واستخلص دمنغ سبعة أخطاء يجب تجنبها في العمل:

- غياب أو انعدام وجود ثبات لغرض أو لهدف المؤسسة.
- اعتماد المنفعة أو النتائج التي تتحقق من خلال الأعمال القصيرة المدى (الأرباح قصيرة الأجل).
- تقويم الأداء بالتقييم الكمي والمعدلات السنوية أو بالمراجعة السنوية.
- عدم ثبات التدابير الإدارية والتغير المستمر في الإدارة.
- سعي المؤسسة للمؤشرات المحسوسة فقط.
- التكاليف الطبية الزائدة.
- التكاليف الزائدة للضمان.

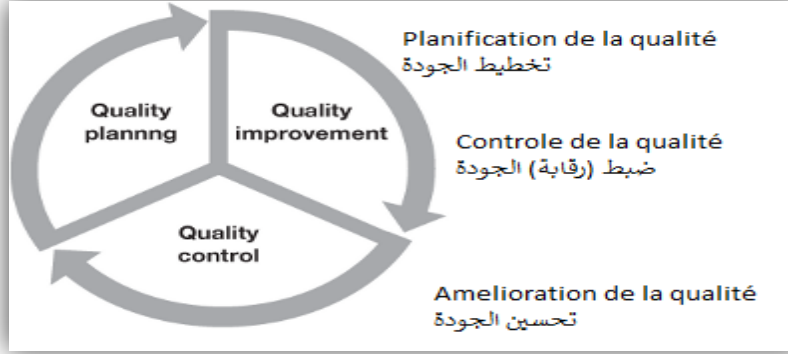
3- جوزيف جوران Joseph M.Juran (1904-2008):

ولد جوران في سنة 1904 بالولايات المتحدة الأمريكية وتوفي في عام 2008. قام بإعادة هيكلة الصناعة اليابانية مع ايدوارد دمينغ بعد الحرب العالمية الثانية، بحيث تمكن من مساعدة البيانيين في التكيف مع أفكار الجودة واستخدام الاساليب الاحصائية. وهو صاحب المقولة "لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططا لها". في عام 1951م نشر جوران كتابه المشهور بعنوان "مراقبة الجودة Quality Control Handbook". وفي عام 1979م قام بتأسيس معهد بإسمه "معهد جوران" وهو متخصص في ادارة الجودة. لقد لخص جوران نظريته ورؤيته للجودة من خلال "ثلاثية جوران للجودة" والتي تشمل على ثلاث مراحل مختلفة لتطبيق الجودة وهي:

- التخطيط الجيد
- الرقابة الفعالة على الجودة
- اجراء التحسينات المستمرة

ثلاثية جوران

Trilogie de Jòsèphe Juran



المصدر¹²:

قام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط هي:

- تحديد أهداف عملية التحسين.
- اعتبار عملية التحسين كجزء 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.

¹² -THEORY 69: JURAN'S QUALITY TRILOGY - The Little Book of Big Management Theories [Book] (oreilly.com)

4- فيليب كروسبي Philip Crosby (1926-2001):

ولد فيليب كروسبي في فرجينيا (و.م.أ) في عام 1926م وتوفي في عام 2001م. خلال فترة 1965 الي 1979 عين مديرا للجودة في مؤسسة عالمية للهاتف ITT(International Telephone and Telegraph). فلسفته مبنية على الوصول الى " المعيب الصفري " ¹³ Zero default بحيث يعتبر ذلك هدف يمكن تحقيقه عن طريق منع الاخطاء وليس معالجتها.

لقد وضع أربعة عشرة خطوة لتحسين الجودة.

- التزام الإدارة العليا.
- فريق لتحسين الجودة.
- مقاييس الجودة.
- تحديد تكلفة الجودة.
- الوعي بالجودة.
- الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط للعيوب الصفرية أي انعدام العيوب بتهيئة بيئة العمل المناسبة بالمؤسسة.
- تدريب المشرفون على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- تخصيص مناسبة أو يوم لإشعار العاملين بأن هناك تغيير للأحسن، ويطلق عليه يوم المعيب الصفري.
- وضع الأهداف، وتشجيع الابتكار الفردي بالمنشأة أو المنظمة.
- إزالة أسباب الأخطاء، بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل المشاكل التي تعارضهم في الأداء الخالي من العيوب.
- التقدير : عمل برنامج للمكافآت والتحفيز للعاملين الذين حققوا مؤشرات أداء جيدة في تحسين الجودة تأسيس مجالس الجودة.
- تكرار الخطوات السابقة ، للتأكد من أن عمليات التحسين مستمرة وغير منتهية

¹³ - <https://3dc.asso-web.com/30+philip-crosby.html>

5- أرماند فايجنبوم Armand Vallin Feigenbaum (1922-2014):

ولد أرماند فايجنبوم في نيويورك (و.م.أ) في عام 1922 م وتوفي في سنة 2014، وكان من أوائل من إقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط الجودة في المنظمة، بحيث أصدر في سنة 1983م كتاب بعنوان "الجودة الشاملة" ¹⁴ Total Quality Management أين أشار الى أن المسؤولية عن الجودة يجب ان تكون على عاتق الجميع.

من أبرز الافكار التي ركز عليها فيجنبوم:

- قيادة الجودة Quality Leadership
 - التقنيات الحديثة للجودة Modern Quality Technology
 - الإلتزام التنظيمي l'engagement organisationnel/ Organisation commitment .
- يرى فايجنبوم أنه من الضروري التركيز على العميل داخليا أو خارجيا من خلال مبادئه على تكلفة الجودة والتي طورها في عشرة نقاط هي:

- أن الجودة و التكلفة وجهان لعملة واحده.
- أن الجودة مبدأ رئيسي.
- أن الجودة هي التي يراها العميل وليس هي التي ترها المنظمة.
- الجودة تشكل التزام الفرد و الفريق معا.
- ترتبط الجودة بالابتكارات و المنفعة المتبادلة.
- إدارة الجودة تعنى إدارة العمل بأكمله.
- الجودة تعنى التكلفة كما ذكرنا من قبل هما وجهان لعملة واحدة،
- تطبيق نظام الجودة يشمل موردين و عملاء المنظمة.
- إن وضوح المكاسب الإنتاجية و الاستفادة منها يأتي من استثمارات الجودة الفاعلة من حيث التكلفة.
- تحسين الجودة ليس حلا مؤقت أو سريع ولكنه عملية مستمرة.

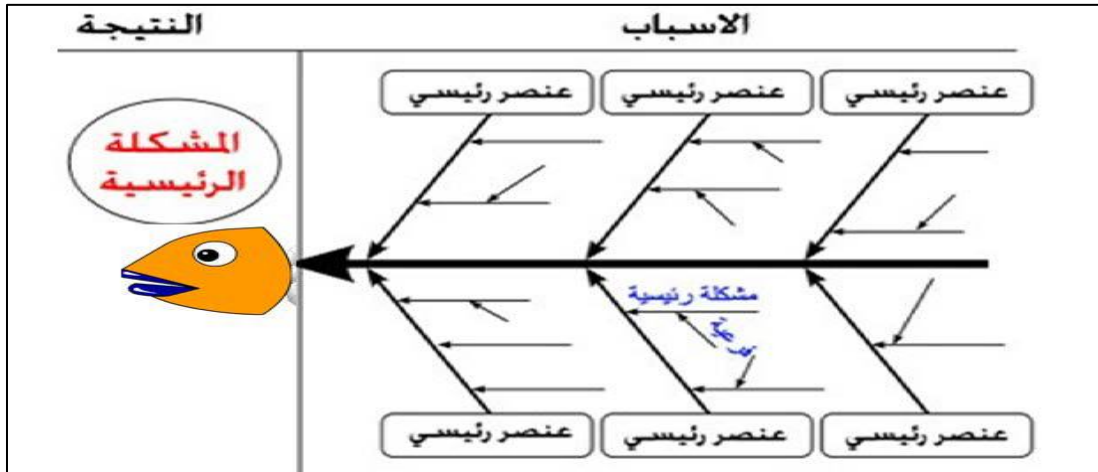
¹⁴ - <https://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/>

6- كاورو ايشيكوا Kaoru Ishikawa (1915-1989):

ولد إيشيكوا في عام 1915 في اليابان وتوفي في عام 1989م، وهو أحد الرواد المهتمين بالجودة. من بين أعماله في هذا المجال نجد تطبيق حلقات الجودة Cercles Qualité يعتقد ويؤمن بأن الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة من أهم النشاطات التي يجب ان تركز عليها الإدارة العليا. من أبرز إسهاماته "مخطط السبب- الأثر" Causes-Effets ، أو ما يصطلح عليه بمخطط عظم السمكة Arêtes de poisson من أهم مبادئه :

- أن جودة العمل تعتمد على مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التطويرية بالمنظمة
- ضرورة تعليم العامل كيفية إستخدام أدوات الجودة الإحصائية لزيادة كفاءتهم.

"مخطط السبب الأثر"



المصدر 15

¹⁵ -Quatrebarbes, Bertrand de. Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics. Paris : Ed. d'Organisation, 1996.

محاضرة رقم: 04

مبادئ إدارة الجودة لمنظمة التقييس الدولية:

الجزء الأول

عناصر الدرس:

مقدمة

- 1- المنظمة الدولية للتقييس
- 2- سلسلة مواصفات إيزو *ISO 9000*
 - 1.2- إصدارات إيزو 9000:1987
 - 2.2- إصدارات إيزو 9000: 2000
- 3- معايير المنظمة الدولية للتقييس في قطاع المعلومات والتوثيق
 - 1.3- مواصفة أيزو-11620
 - 2.3- مواصفة أيزو 28118
 - 3.3- مواصفة إيزو 16439

مقدمة:

تعتبر مبادئ إدارة الجودة من بين الركائز التي بنيت عليها محاور مواصفاتها، بحيث نجد أغلب رواد الجودة ركزوا علي المبادئ التي ينبغي احترامها لتبني فلسفة الجودة للوصول الي أعلي مستوي من النوعية للمنتج او للخدمة. من هنا نجد أن المنظمة العالمية للتقييس والتي تصدر وتنشر المعايير في مختلف المجالات بعد الاتفاق والتنسيق مع هيئات وطنية عبر العالم أصدرت سلسلة من المعايير في هذا الشأن والتي تهتم بإدارة الجودة وطرق تطبيقها مركزة في ذلك علي مبادئ قاعدية تمكن المؤسسات التي تختارها كمنهج لتطوير منتجاتها وخدماتها.

1- المنظمة الدولية للتقييس:

هذه الهيئة العالمية تم إنشائها مباشرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946، بحيث باشرت عملها في 1947/02/23 ومقرها مدينة جنيف بسويسرا. وصل عدد أعضائها 165 وذلك بمعدل عضو

لكل دولة. تعمل ضمن لجان تتكفل بالأعمال التقنية مثل اللجان الفنية (TC) أو لجان فرعية (SC) أو مجموعات عمل (WG). في سنة 1994م كانت هناك حوالي 185 لجنة فنية و636 لجنة فرعية و1975 مجموعة عمل.⁽¹⁶⁾ وصل عدد اللجان التقنية الي 793 وأصدرت 23581 معيار يغطي مجالات تكنولوجية وإنتاجية¹⁷. في ما يخص نمط الادارة الحديثة تم تطوير المواصفات الدولية بما يضمن المطابقة المتوقعة والمطلوبة من العملاء وزبائن المؤسسات لضمان الجودة بمعايير موحدة. وفي هذا الشأن تم توحيد المواصفات الوطنية عبر العالم للخروج بمواصفة عالمية أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000.

2-سلسلة مواصفات إيزو ISO 9000 :

ISO 9000 هي "عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس عام 1987م، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن"¹⁸ و يعود أصل هذه المواصفة الدولية (ISO/9000-1987) الي إصدار المواصفة البريطانية BS 5750 التي إعتدتها وزارة الدفاع البريطانية خلال الخمسينيات والستينيات للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات العسكرية التي يتم توريدها. تم اختيار مواصفات موحدة لتكون أساسا لوضع المعايير القياسية الدولية ISO 9000 لتحديد المصطلحات المرتبطة بالجودة وكذا نظام الجودة ومبادئه. تمثلت سلسلة ايزو 9000 من خمسة مواصفات للجودة يمكن تطبيقها في عدة مجالات سواء منها الإنتاجية او الخدماتية، ونجد منها ما يلي:

- الإيزو 9000 :وهي عبارة عن تقديم المصطلحات الاساسية الايزو.
- الايزو 9001 :نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
- الايزو 9002 :وهي للاستخدام في الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات بعد التسليم او بعد البيع.
- الايزو 9003 :نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي و الاختبارات.
- الايزو 9004 :ارشادات أساسية لتحسين الأداء

¹⁶ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 113- 114

¹⁷ - <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

¹⁸ - يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي العجيلي و ليث عبد الحكيم ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، 2009 دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص ص 310_323.

1.2- إصدارات إيزو 1987:9000:

- *ISO: 9000-1987*: لها نفس الهيكل لمعيار *BS 5750* البريطاني حول نماذج إدارة الجودة
- *ISO 9001:1987*: يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب، والخدمة وهو نموذج خاص للشركات والمنظمات التي تشمل أنشطة لإستحداث منتجات جديدة.
- *ISO 9002:1987*: يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات حيث يتضمن بشكل أساسي إنتاج المواد بنفس المواصفة لايزو *ISO 9001* ولكنه لا يتضمن خلق المنتجات الجديدة.
- *ISO 9003:1987*: يتضمن نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختبار حيث يشمل فقط الفحص النهائي للمنتج النهائي، مع عدم الاخذ بالإعتبار الكيفية التي تم إنتاجها.

2.2- إصدارات ايزو 9000: 2000:

- *ISO- 9000 -2000*: يوضح ويقدم الأسس ومبادئ إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة.
 - *ISO- 9001 -2000*: يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول علي الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة علي تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون وتشبع حاجاته. هذه المواصفة تجمع بين المعايير الثلاثة 9001، 9002، و 9003
 - *ISO- 9004 -2000*: عبارة عن إرشادات أساسية لتحسين الأداء، وهو عبارة عن دليل لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها. وهو أيضا معيار إرشادي لما جاء في معيار 9001.
- من هنا نجد ان الجودة تركز على مجموعة من المواصفات والمبادئ الاساسية والأسس التي تسهم في الأداء الجيد للمنظمة، لقد اعتمدت المنظمة العالمية للتقييس *ISO:9000* لسنة 2000 على ثمانية (08)¹⁹ مبادئ تقوم عليها ادارة الجودة.

¹⁹ - Froman, B.; Gourdon, Ch. Qualité et management [en ligne]. (28.7.2009, mise à jour en 2015) Disponible sur : [www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-20/2] (Consulté le 20/06/2013)

3- معايير المنظمة الدولية للتقييس في قطاع المعلومات والتوثيق:

في مجال المكتبات والتوثيق والمعلومات نجد أن نشاط (مدت) ISO قد جاء متأخرا عن تاريخ انشائها ولكنها بدأت في اصدار معاييرها في مجال المكتبات من خلال لجنتها الفنية 46 الخاصة بالتوثيق عام 1953 وكان هذا المعيار بعنوان : « International code for abbreviations of titles of periodicals (الرموز العالمية لمختصرات عناوين الدوريات) كما اصدرت في العام التالي 1954 ثاني معاييرها عن تقديم واخراج الدوريات بعنوان « Layout of periodicals » .

فالمنظمة الدولية للتقييس عبر لجنتها الفنية 46 (مدت/لف 46) قد أنشئت بداخلها مركز للمعلومات يعرف بالاختصار (مدت توثيق ISO DOC) : International information centre for standards like materials in the field of information and documentation.

وقد أنشأ هذا المركز المتخصص في المعايير والمواد الاخرى التي تتعلق بمجال المكتبات والمعلومات والتوثيق تحت رعاية اليونسكو Unesco، ويهدف الى اعداد برنامج مكثف لحزن المعلومات المتعلقة بجميع المعايير القومية والدولية في هذا المجال.

1.3- مواصفة أيزو-11620 : ISO :²⁰

يمكن أن نبرز إسهامات المنظمة الدولية للتقييس ISO حيث قامت بنشر مواصفاتها وعلى وجه الخصوص المواصفة التي تحمل رقم 11620 و الصادرة سنة 1998 م في طبعتها الأولى. ومن الأبعاد المهمة لهذا المعيار هو تركيزه القوي على رضى المستفيدين. لقد تم تعديل وتنقيح هذه المواصفة (11620) في سنة 2008 ليصبح عدد مؤشراتنا (44) أربعة واربعون في طبعتها المستحدثة بعدما كان 29 مؤشرا. ولقد تم تخصيص مؤشرات للمواد الاتية: تكوين المستفيدين -توفر واستغلال الموارد البشرية -مؤشرات خاصة بالمصادر الالكترونية ، و لقد تميزت مؤشرات المواصفة 11620 بعدة مميزات منها:

➤ المحتوى الإعلامي (le contenu informatif)

➤ الموثوقية: (Fiabilité)

²⁰ -ISO. Norme internationale ISO 11620 : information et documentation- indicateurs de performance des bibliothèques. 2 éd. Genève : ISO, 2008. 98 p.

- الملائمة.: (Adéquation)
- التطابقية (l'Applicabilité)
- قابلية المقارنة (Comparabilité)

2.3- مواصفة أيزو- ISO 28118 :

المواصفة الخاصة بمؤشرات الأداء للمكتبات الوطنية (2009)، بحيث تتميز عن المكتبات الأخرى بكونها تشرف علي الإيداع القانوني للبلد والبليوغرافيا الوطنية. وتتمثل بنية مؤشرات الأداء لهذه المواصفة من 30 مؤشرا تحت 09 عناصر رئيسية²¹ هي:

- بناء المجموعة الوطنية
- اتاحة الوصول للخدمات: الفهرسة
- اتاحة الوصول للخدمات: الوصول السهل والسريع
- اتاحة الوصول للخدمات: الاستخدام
- اتاحة الوصول للخدمات: الرقمية
- تقديم الخدمات المرجعية
- إمكانات البناء والتطوير
- حفظ المجموعات
- الإدارة بكفاءة

3.3- مواصفة إيزو- ISO: 16439 : تهتم هذه المواصفة بطرق واجراءات تقييم أثر المكتبات تم نشرها في سنة 2014. "تهدف لتقييم أثر المكتبات لغايات التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الداخلية للمكتبات، وتروج لدور وقيمة المكتبات في التعلم، والبحث، والتعليم، والثقافة، والحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتخدم القرارات العليا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبات من خلال أثر المكتبات علي الأفراد والمؤسسات، والمجتمع بشكل عام"²².

²¹ -غريب عبد العاطي، أسامة أبو سعدة أحمد أمين؛ تمامي، مصطفى محمد. مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية-الأكاديمية-العامة-المدرسية. جدة: اعلم، 2013. ص. 65.

²² -أبو علي، عماد محمد. مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية. مجلة سيبرارين، ع. 52 ديسمبر 2018. ص.ص. 1-14.

محاضرة رقم: 05

مبادئ إدارة الجودة لمنظمة التقييس الدولية:

الجزء الثاني

عناصر الدرس:

1- مبادئ الجودة للمنظمة الدولية للتقييس

1.1- التوجه والتركيز على الزبون

2.1- القيادة

3.1- مشاركة العاملين

4.1- منهج السيرورة

5.1- منهج النظام في الادارة

6.1- التحسين المستمر

7.1- المنهج الواقعي لاتخاذ القرار

8.1- علاقات المنفعة المتبادلة مع المزودين

1- مبادئ الجودة للمنظمة الدولية للتقييس:

تعتمد إدارة الجودة حسب ما جاءت به المنظمة الدولية للتقييس علي مجموعة من الأسس حددتها في ثمانية مبادئ

تندرج تحتها عدة نقاط توضح أهميتها وأهدافها وهي كالآتي:

1.1- التوجه والتركيز على الزبون *Orientation client* :

يقع الزبون محل الاهتمامات الاساسية للمنظمات (المؤسسات) فتعتمد عليها هذه الاخيرة لفهم احتياجاته الحالية

والمستقبلية مع العمل على تحقيق او ادراك توقعاته.(الزبون من بين العملاء الخارجيين او الداخليين للمؤسسة).

2.1- القيادة *Leadership* :

القيادة مسؤولة عن تأسيس وترسيخ وحدة الهدف والاتجاه للمؤسسة، وإنشاء والمحافظة على المناخ الداخلي المناسب للعاملين للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة هي المحرك الرئيسي لتحقيق الجودة، اذ يجب عليها ان تعمم هذا التوجه على جميع شركائها داخليا وخارجيا للمؤسسة (عمال، مساهمين، مساعدين موردين،...) ذلك من خلال عمليتي الاقناع والتحفيز.

من بين الوظائف الإدارية للقائد (المدير) نجد ما يلي:

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- رسم الخطوط والسياسات لبلوغ الهدف
- تنظيم العمل بين الافراد في المنظمة
- توجيه الأفراد وتصحيح مسار الاداء
- التنسيق بين أقسام المنظمة
- مراقبة تنفيذ الاداء
- اتخاذ القرارات المناسبة.
- حل المشكلات بين العاملين
- توفير جو العمل المناسب حتى يتم العمل بروح الفريق الواحد.

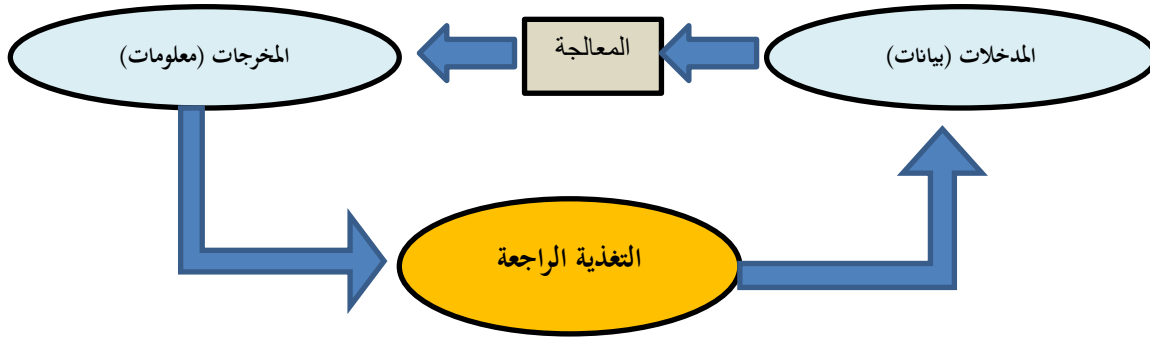
3.1- مشاركة العاملين *Implication du personnel* :

تعزيز وتقوية قنوات الاتصالات بين الإدارة والعاملين لتصبح مهمة القياديين هي التوفيق والملائمة بين الأهداف المؤسسية والأهداف الفردية للعاملين. فنجد حسب تجربة جنرال موتورز *General Motors* الأمريكية و *Toyota* اليابانية²³ ان الأداء الجيد للمؤسسة لا يعتمد فقط على القيادة، بل يعتمد كذلك على مدى كفاءة ، مشاركة ورضا الافراد العاملين بها. فالمؤسسات الناجحة هي التي عرفت كيف تحفز افرادها وتحنهم على الابداع، التطوير والالتزام بتحقيق الاهداف التي تؤدي الى تحقيق الجودة.

²³ - TAYLOR, Alex. G.M's 11 billion dollars turmaround, international business magazine, fortune,17 October 1994, p.55

4.1- منهج السيرورة *Approche processus*:

تحقق النتيجة المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار الموارد والأنشطة ذات العلاقة كسيرورة. والسيرورة هي مجموعة من العمليات المتداخلة والتي تحول المدخلات الى مخرجات، وهذه العمليات تتطلب تخصيص للموارد مثل (الافراد-المواد).
مثال علي سيرورة المدخلات والمخرجات



5.1- منهج النظام في الادارة (مبدأ التسيير وفق مدخل النظم) *Management par approche système*:

ان مدخل النظم كأسلوب تفكير وعمل، يقوم على الجهد البشري الرامي الى البحث الدائم عن الاختلالات، والعمل على القضاء عليها. ولقد تبين بان المؤسسة تكون اكثر كفاءة وفعالية حسب ما اعتمده في مجال التسيير لان ذلك يوفر لها فرصة القيام بالمهام التالية²⁴:

- تحديد علاقات الترابط بين العمليات المختلفة
- تسيير مجموع العمليات كعملية واحدة هدفها النهائي تلبية متطلبات الزبون والمؤسسة
- ضمان تحديد الادوار والمسؤوليات لتفادي التداخل وتحقيق الاهداف المشتركة
- الاستغلال الافضل للموارد المتوفرة، خاصة البشرية منها.
- التحسين المستمر للنظام ككل، وذلك من خلال عملية التقييم.

²⁴ - Department of trade and industry (DTI), quality management systems, www.dti.gov.uk/quality/qms

6.1- التحسين المستمر *Amélioration continue* :

بالنسبة لهذا المبدئ يمكن الرجوع الى ما اشار اليه ادوارد دومينغ *Deming Edward* لك بالاهتمام بالأفراد، الهياكل، العمليات، التنظيم، طرق العمل،... الخ باستخدام تقنيات واساليب العمل الجماعي او فرق العمل لمعالجة المشاكل لتلبية رغبات الزبائن، تحقيق الاهداف المحددة والاداء أكثر فعالية. اذن يكون التحسين المستمر للأداء العام هدفا دائماً.

7.1- المنهج الواقعي لاتخاذ القرار (مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق) *Approche factuelle pour la prise de décision:*

تعتبر عملية يتم فيها اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المطروحة بناءا علي مجموعة من المعايير لتحقيق هدف المنظمة. و القرارات الفعالة تبني على تحليل البيانات والمعلومات، ويجب أن تكون مبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية، بعيدا عن المزاجية والعفوية والعمل الارتجالي. ومن خصائص عملية اتخاذ القرار نجد ما يلي:

- إن كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الهدف.
- حتى يكون القرار فعالا يجب أن يعطى له الوقت الكافي؛ أي الابتعاد عن التسرع والارتجالية.
- إن اتخاذ القرار هو عمل مبدع.
- في حالة اتخاذ قرار يجب تحمل تبعاته.
- ليس بالضرورة أن يرضي القرار المتخذ جميع الأطراف.
- أي قرار يتم اتخاذه تترتب عليه عملية المتابعة في التنفيذ والتقييم.

8.1- علاقات المنفعة المتبادلة مع المزودين *Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs*

علاقة المصالح المشتركة مع الموردين (*fournisseurs*) تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسساتين لخلق قيمة مضافة لكل منهما، فعمل أي مؤسسة يتطلب الاستفادة من تحديثات الموردين (*fournisseurs*) للمواد الخام والأجهزة والمعدات والخدمات بكافة أنواعها، وهذا يعني أن موردي أي مؤسسة أصبحوا جزءاً من نظام الجودة فيها.

محاضرة رقم: 06

الجودة في المؤسسات الخدمائية

عناصر الدرس:

مقدمة

1-المؤسسات الخدمائية

2-تعريف الخدمة

3-خصائص الخدمة

4-أبعاد جودة الخدمة

5-قياس جودة الخدمات

مقدمة:

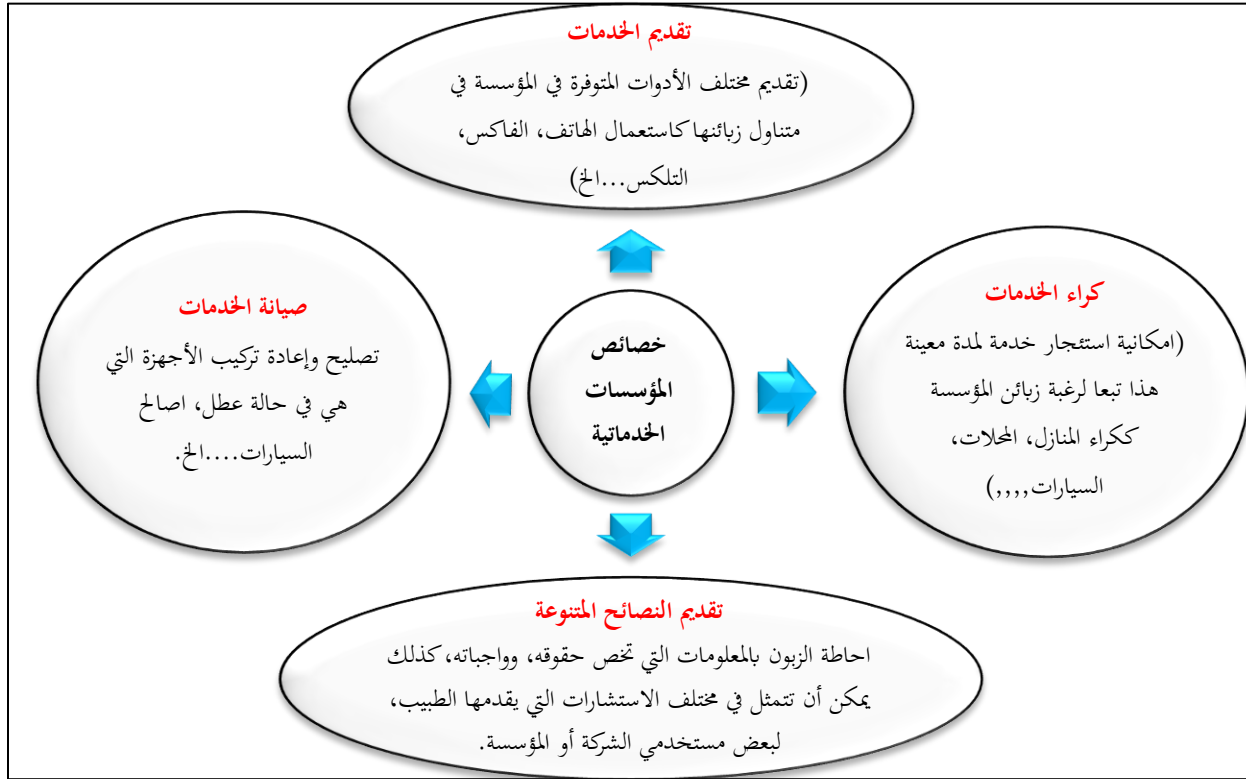
لقد لأصبح قطاع الخدمات من بين الأنشطة الاقتصادية و الإجتماعية المعتمدة بشكل واسع عبر الدول بمختلف مستوى تطورها. تتمثل مخرجاتها في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين مجاناً أو بالإشتراك في المؤسسات الخدمائية التجارية، بحيث أدركت هذه الأخيرة ان زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق يعتمد علي تقديم خدمات بمسوى عالي من الجودة والتنوع، والهدف من ذلك هو ضمان رضا المستفيدين. من هنا للفهم أكثر لابد من التطرق أولاً الى ماهية المؤسسة الخدمائية، التعريف بالخدمة، خصائصها، أبعادها وقياسها لتحديد موقعها أو مستواها.

1-المؤسسات الخدمائية:

تعتبر المؤسسة الخدمائية كمنظمة عامة أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمالية بتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة لقانون المنافسة. ونجدها بعدة أنواع حسب طبيعة النشاطات التي تمارسها سواء في مجال التعليم مثلاً، الصحة، السياحة... الخ. وللمؤسسات الخدمائية عدة خصائص يمكن تلخيصها في أربعة جوانب منها تقديم الخدمات، كراء الخدمات، تقديم النصائح المتنوعة، صيانة الخدمات. أنظر الشكل رقم 01.

الشكل رقم 01

"خصائص المؤسسات الخدمائية"



المصدر

من هنا يمكن القول ان المؤسسات الخدمائية تهتم بتقديم الخدمات كمخرجات لمتوجاتها وذلك حسب النشاط الذي تقوم به. والمؤسسات الوثائقية تقدم هي الأخرى خدماتها بعدة طرق وفي مختلف الأشكال وتلتزم في غالب الأحيان بالحرص علي تقديم خدمات بجودة ومستوى مرتفع، بحيث تسعى دائما الي تحسين أدائها وإرضاء المستفيدين.

2-تعريف الخدمة:

• تعريف كوتلر وديبوا *Philip Kotler et Bernard Dubois*

كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل بحيث أنه (التبادل) غير ملموس، ولا يسمح بأي تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أو عكس ذلك²⁵.

²⁵ -Kotler, Ph ;Dubois, B ;Keller, K. Marketing management. 13ème éd. Paris :Pearson éducation, 2009. P.452.

• تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) *Association Américaine de Marketing* :

الخدمة هي منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ، ولا يتم نقلها أو خزنها، وهي تقريبا تفتي بسرعة و الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراؤها، واستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة و غالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها و ليس لها صفة.

• تعريف لونجيار و إقليبي. *Langeard ,E et Eglie,r,P*

الخدمة هي نتيجة تفاعل بين ثلاثة و أجزاء قاعدية وهي الزبون، الأوعية المادية و الموظفين ، وهذه النتيجة تشكل الربح الذي يجب أن يستجيب لرغبات الزبون وإرضائه²⁶.

• تعريف مأمون سليمان درادكة:

"تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء"²⁷.

في مجال علم المكتبات عرّفها المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات والتوثيق والمعلومات علي انها: " التسهيلات التي تقدمها المكتبة لاستخدام الكتب و بث المعلومات"²⁸

• تعريف يسرية زايد:

"كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة، ومراكز المعلومات من أجل استخدام مصادرها ومقتنياتها أفضل استخدام."²⁹

3-خصائص الخدمة:

تعتبر الخدمة المقدمة للزبون او المستفيد من بين نتائج المخرجات الخاصة بأي مؤسسة، ولقد توصل الاخصائين في هذا المجال أمثال لونجيار، ديوا، كوتلر، زيثامل وزملائه وغيرهم من المهتمين بالخدمات الى ان الخدمة صعبة التقييم والتقييم ولها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنتج الصناعي (المادي) وتتمثل في ما يلي:

• عدم الملموسية: *Intangibilité* : يتعذر على العميل إدراك الخدمة من خلال حواسه الخمسة، إذ أنه لا يستطيع أن يتذوق أو يشم أو يسمع أو يرى أو يلمس الخدمة قبل اقتنائها عكس السلع, وبالتالي لا يمكنه

²⁶ -Langarde,E. ; Elgelier,P. la servuction, le marketing des services. Paris : Ed. MGH,1987. P.16

²⁷ -درادكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015. ص. 181

²⁸ - عبد التواب شرف الدين 1984

يسرية زايد . مؤشرات أداء المكتبات :قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم 11650 .-الفهرست -. 40. 34-) اكتوبر 5015 (.- ص 29 -

تقييم جودة الخدمة قبل استهلاكها. ولقد حدد كوتلر وديبوا *Kotler et Dubois* عدة وسائل ملموسة تمكن المؤسسات الخدمانية من تقديم خدماتها لزبائنها أو المستفيدين منها، وهي تتمثل في ما يلي³⁰:

✓ الفضاءات (المحلات) *les locaux* تقدم صورة عن الخدمة وتميز حسن أدائها

✓ الموظفين *le personnel* يجب أن يظهر اهتمامه بالزبون، بحيث يجب توحيد الهندام لتسهيل التعرف عليهم قبل الزبون.

✓ الأجهزة والموارد *l'équipement* يجب أن يكون متطور ويعكس مدي تقدم المؤسسة

✓ وسائل الاتصال *les outils de communication* النشرات يجب أن تكون واضحة.

✓ الرموز *les logos et les symboles* عبارة عن وسيلة لتقديم طبيعة الخدمة.

✓ الأسعار *les tarifs* يجب ان تكون واضحة وتبريرها في كل المناسبات

• عدم الانفصالية: *complémentarité* : وتعني تلازم عمليتي الإنتاج و الاستهلاك للخدمة، و تشير الخاصية التلازمية إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة و المستفيد فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها، كما يترتب أيضا عليها (هذه الخاصية) ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها.

• عدم التجانس " تباين الخدمة : *variabilité* " : من الصعب تقديم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان، كما أن التيقن من ثبات الأداء عند المقابلة بين الزبون ومقدم الخدمة يكون نسبي، و منه عدم القدرة في الكثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير.

• قابلية التلف (عدم دوام الصلاحية) *Périssabilité* : فالخدمة غير قابلة للتخزين حيث أنها تفتى بسرعة، حيث أنها (الخدمة) تفتى بمجرد إنتاجها وكذلك صعوبة فحصها أو نقلها على عكس السلع.

4-أبعاد جودة الخدمة:

توصل مجموعة من الباحثين، ومن بينهم زيثامل، بيري، باراسورامان، Parsu Parasuraman-Leonard L, Berry- Valerie A, Zeithaml إلى أن الأبعاد التي يبنى عليها الزبائن توقعاتهم و إدراكاتهم و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة تشمل عشرة أبعاد رئيسية هي :

³⁰ -Kotler,Ph ; Keller,K ;Manceau,D. ;Dubois,B. Op.Cit . pp.456-457

جدول رقم 01
"أبعاد جودة الخدمة"

العبارات	الأبعاد	رقم
قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعود بها بشكل دقيق يعتمد عليه	الاعتمادية	1
تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب و احتياجات الزبائن؛	الاستجابة	2
استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستخدم أو حل مشكله؛	الجدارة	3
ضمان الثقة للمستخدم و التي تجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لتوقعاته؛	المصدقية	4
ضمان الأمان يمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستخدم في الخدمة.	الأمان	5
درجة فهم مزود الخدمة لطلبات المستخدم ودرجة تقدير مشاعره؛	درجة فهم مقدم الخدمة	6
تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة و الزبائن بشكل سهل و بسيط؛	الاتصال	7
كل ما ييسر الحصول على الخدمة مثل : ملائمة ساعات العمل و موقع المؤسسة؛	الوصول للخدمة	8
مظهر التسهيلات المادية مثل (المعدات و الأجهزة و الأفراد ...)؛	الأشياء الملموسة	9
قدرة مقدم الخدمة على الاحترام و الأدب، و المعاملة الودية مع الزبائن	اللباقة	10

لأسباب منهجية ولتسهيل تقييم جودة الخدمات قام زيثامل، بيرى، باراسورامان - Parsu Parasuraman
Leonard L, Berry- Valerie A, Zeithaml بتقليص عدد الأبعاد الخاصة بالخدمات من عشرة إلى
خمسة أبعاد فقط وأصبحت كالآتي:

جدول رقم 01

"جودة الخدمة بعد تقليصها الى خمسة أبعاد"

1	Fiabilité الاعتمادية تتمثل الاعتمادية في القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق و دقيق.
2	Confiance (الثقة) الضمان يتمثل هذا البعد في خلق و كسب ثقة المستفيدين أو الزبائن وتمثل هنا الرغبة و الاستعداد و اعتماد الطرف الآخر في تبادل يضع فيه الزبون ثقته الكاملة.
3	Réponse الاستجابة يتضمن هذا البعد متغيرات متعلقة بإعلام الزبائن بوقت تأدية الخدمة، و تقديم الخدمات الفورية للمستفيدين، و الرغبة الدائمة لموظفيها في المساعدة و الاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين
4	Valeurs matérielles الأشياء الملموسة تشمل التسهيلات المادية و المعدات و مظهر الموظفين و مواد الاتصال؛
5	Empathie (العناية) التعاطف و تعني مستوى العناية و الاهتمام الشخصي المقدم للزبون.

5-قياس جودة الخدمات:

جودة الخدمة عامة صعبة القياس مقارنة بجودة المنتجات الصناعية، لكن هناك العديد من الدراسات التي ساهمت في وضع أطر و معايير علمية و عملية لقياسها بالإعتماد على الأدوات والطرق الإحصائية، ونجد من بينها عدة دراسات براسورامان ، زيثامل وبيري (1985-1988) ؛ دراسات غرونوس (GRONOOS) (1982-1983) وغيرهم مثل دراسات تايلور وقرونين (1992-1994) *Taylor and Gronin* .
من هنا نجد ان جودة الخدمة يمكن قياسها من منظور مقدم الخدمة (المؤسسة) بعد إستوفائها للشروط المعيارية المطلوبة. ويمكن قياسها أيضا من منظور المستفيد (الزبون) بمواءمتها لاستخداماته و استعمالاته. فهذه الأخيرة (قياس مستوى جودة الخدمة) من منظور المستفيدين يتضمن عدة مقاييس منها :

- قياس عدد الشكاوى : و المقدمة من طرف الزبون خلال فترة زمنية، و تبين هذه الشكاوى عدم تناسب الخدمة المقدمة لهم مع المستوى الذي يطمحون إلى بلوغه.
- قياس رضا الزبون : و هي إحدى الطرق المعقدة في قياس جودة الخدمة، فتتم من خلال حصر خصائص الخدمة في جدول ثم يرتبها الزبائن حسب أهميتها وإدراكاتهم.
- مقياس الفجوة : يعتمد على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة و إدراكاتهم لمستوى الخدمة المقدمة بالفعل، و من ثم تحديد ما بين التوقعات و الإدراكات باستخدام الفجوات.

محاضرة رقم: 07

الإطار العام لمفهوم الجودة الشاملة

عناصر الدرس:

مقدمة

- 1- مفهوم الجودة الشاملة
- 2- مميزات إدارة الجودة الشاملة
- 3- الأفكار الأساسية للجودة الشاملة
- 4- مكونات النظام الشامل للجودة
- 5- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- 6- معوقات إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

ان موضوع الجودة والنوعية و الجودة الشاملة أخذ حيزًا معتبرا في المؤسسات التي تبحث عن الطرق الكفيلة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها لتتمكن من تحقيق الرضا التام لزبائنها وعملائها. والملاحظ ان ما جاء في التعريفات المختلفة لهذا المصطلح نجد انه لا يوجد اتفاق عام ومحدد بين المفكرين والأخصائيين في هذا الشأن. ولكن هناك من المنظمات المختصة وبعض المفكرين في المجال الذين حاولوا تقديم أو وضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة، وذلك ما نجده في عدة تعاريف.

1- مفهوم الجودة الشاملة:

لقد وردت عدة تعريفات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة وحتى ان كان هناك بعض الاختلافات في بعض المصطلحات لكن يبقى جوهر فلسفة الجودة والوصول الى أهداف رفع مستويات النوعية في المنتج والخدمة هي المسعى لكل مؤسسة، من بين هذه التعاريف الكثيرة للأخصائيين نجد ما يلي:

- تعريف المنظمة الدولية للتقييس إيزو ISO: "المدخل الإداري للمنظمة والذي يركز علي الجودة المحددة علي مشاركة جميع الأعضاء. وتهدف الي تحقيق النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء الزبون وتحقيق الفوائد لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع. ويضم تعبير جميع الأعضاء في كل الاقسام، وفي كل مستويات الهيكل

التنظيمي. فالقيادة القوية المثابرة للإدارة العليا، والتعليم والتدريب لجميع الأعضاء في المنظمة تعد من متطلبات نجاح هذا المدخل"³¹.

• تعريف خضير كاظم حمود : "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة"³². وفي تعريف آخر لنفس المؤلف : " إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد علي منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل علي تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية"³³

• تعريف الدكتور محمد جلال عباس: " الجودة الشاملة تشمل كافة العناصر والعمليات علي كافة الأصعدة والمستويات وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة فجوهر الجودة الشاملة يركز علي النقاط التالية"³⁴:

- ✓ تأسيس فكرة التحسين المستمر
- ✓ العمل علي جعل عملية التحسين داخلية وليست نتيجة الشكاوي
- ✓ إشراك جميع العناصر في المنظمة
- ✓ جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية
- ✓ إستخدام أساليب مناسبة لضبط العملية
- ✓ جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيش عن المعيب
- ✓ وضع أهداف محددة للوصول إليها
- ✓ العمل علي إستعاب أثر الإختلاف علي العمليات
- ✓ العمل علي إشراك المزودين بالعملية
- ✓ التأكد من التكلفة

³¹ -الصرن، رعد. إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات. دمشق: مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2016. ص. 27.

³² -كاظم حمود، خضير. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000. ص. 76.

³³ -كاظم حمود، خضير. إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2020.

³⁴ -جلال عباس، محمد. الإيزو 9000-إدارة للتطوير. 1997.

- تعريف جوزيف جابولونسكي Joseph Jabolonisky 1996 "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"³⁵
- جوزيف جوران Joseph M, Joran "نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إشباع حاجات العملاء وبمنح سلطات للعاملين وإيرادات أعلي وتكلفة أقل للمنظمة"
- إدارة الدفاع الأمريكية Departement of defense «فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة سواء في الموارد أو في الخدمات أو العمليات»
- تعريف فيليب بايار كروزبي Philip Bayard Crosby (1979): "أكد علي ان ادارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد علي منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل علي تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية".
ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نفهم أن إدارة الجودة الشاملة هي مشروع تكاملي يجمع بين أهداف المؤسسة ورضا المستفيدين ، بحيث تتضمن وتستوجب وضع معايير ومواصفات خاصة بالمتغيرات النوعية للمنتج والسعي الي تقديم خدمات ذات جودة عالية حسب توقعات المستفيدين والزبائن اعتمادا علي المؤسسة بكل مكوناتها. وقد تم تحديد العناصر الأساسية والمعايير التي يجب توفيرها لتحقيق جوانب إدارة الجودة الشاملة، بحيث اهتمت المنظمة العالمية للتقييس إيزو بهذا الشأن في سلسلة المواصفات (ISO 9000) التي أصدرتها منذ أواخر التسعينيات.

2- مميزات إدارة الجودة الشاملة³⁶:

- للجودة الشاملة عدة مميزات تبنى عليها ثقافة الجودة في المؤسسة ومن بين أهم هذه المميزات كما جاء بها إدوارد دمنغ تتمثل في ما يلي:
- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة
 - الاستفادة القصوى من الموارد الموجودة في المؤسسة

³⁵-راضي، بهجت؛ يوسف العربي، هشام. إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والفلسفة والتطبيقات .القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات،2016. ص 199.

³⁶-دمنغ، ادوارد؛ رويبرت، هاغستروم؛ تر. هند رشدي. إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ و تطبيقات. القاهرة: كنوز، 2009. ص. 16.

- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوي
- زيادة رضا المستفيدين
- زيادة رضا العاملين من اداريين وفنيين في المؤسسة
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية
- تحديد المسؤولية وعدم الغاء التبعات علي الآخرين عند حدوث أي امر غير مبرر
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية
- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

3- الأفكار الأساسية للجودة الشاملة³⁷:

الأفكار الأساسية للجودة الشاملة هي مجموعة من النقاط التي تركز عليها المؤسسة لوضع الخطوط العريضة وتحديد الإطار الذي يجب إتباعه لتحقيق أهداف المؤسسة، ولقد لخصها الدكتور مأمون سليمان درادكة في مجموعة من النقاط وهي كالآتي:

- التميز بالأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم علي شكل معلومات مرتدة
- التركيز علي الجودة وذلك يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات.
- التحسينات المستمرة وذلك يتطلب ابتعاد المؤسسات عن التحسينات علي فترات متباعدة.
- التعاون بين الأفراد والعاملين والمنظمة
- اعتماد عملية اتخاذ القرارات علي البيانات ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المنظمة.
- الاعتماد علي العمل الجماعي من خلال استغلال جماعات العمل الفعالة وتدريبها.
- اعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر وخاصة في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.
- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين
- الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمديرين يجب ان تكون واضحة

³⁷ -الدرادكة ، مأمون سليمان. ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء.عمان: دار صفاء،2005. 19 ص.

4- مكونات النظام الشامل للجودة:

تتمثل هذه العناصر في الأهداف التي تسعى الي تحقيقها الجودة الشاملة من:

- ربحية أعلى،
- إرضاء العملاء،
- وضع تنافسي أفضل.

وهذه الأهداف يتم تحقيقها بتطوير مستمر يركز علي ما يلي:

- التصميم والتطوير
- تخطيط الاحتياجات (تخطيط الإنتاج)
- تدبير الاحتياجات (مواد-ألات وأفراد)
- الإنتاج
- تقييم مستوي الجودة
- النقل والتخزين
- التسويق (البيع والتوزيع)
- التركيب وتدريب العميل علي التشغيل (توفير المراجع الفنية)
- خدمة ما بعد البيع (الصيانة والإصلاح- توفير المراجع الفنية)
- أبحاث السوق (التعرف علي رغبات العميل - معلومات عن المنافسين)
- ترجمة رغبات العميل الي مواصفات.

5- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

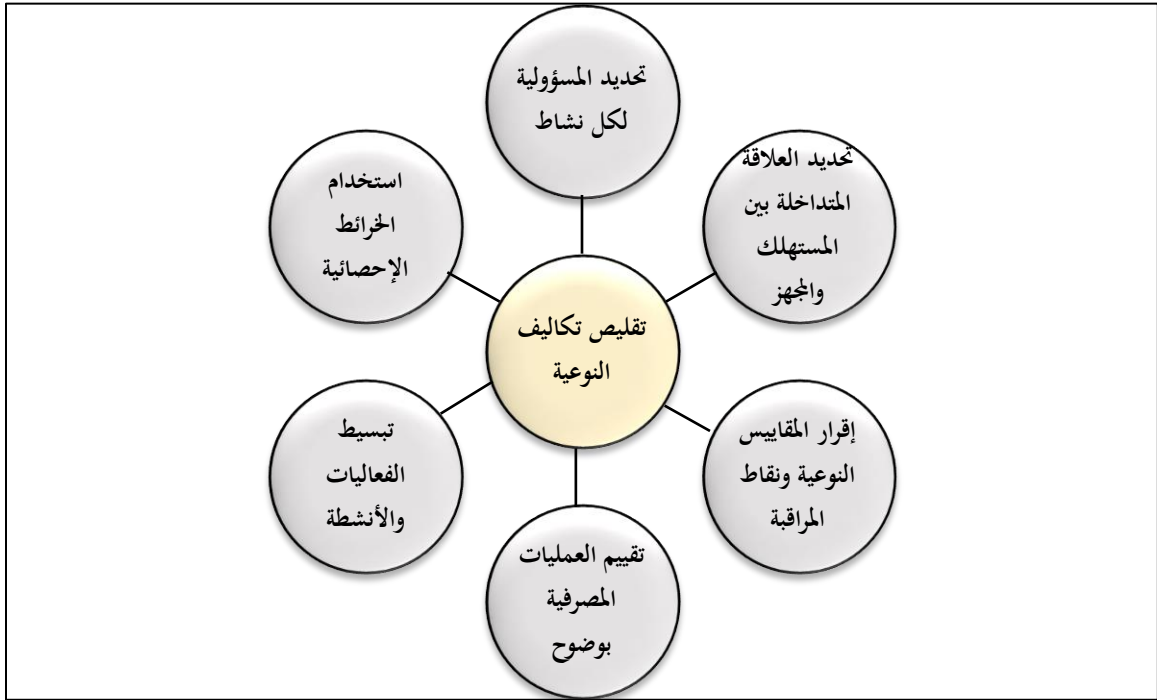
تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في عدة عناصر:

تقليص شكاوي المستهلكين للمواد المصنعة و الخدمات المقدمة للمستهلكين.

تقليص تكاليف النوعية وقد تم حصره في دور لجان النوعية في شركة كارتر بيلر Carter Pillar من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية وذلك ما حقق لها (لهذه الشركة) تقديرا لمردودات الدولار الواحد في حقل النوعية بعشر دولارات مدخرة تقديرا وكان ذلك من خلال المداخل التي اعتمدها وهي كما يلي³⁸:

³⁸ - كاظم محمود، خضير. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000. ص.78

الشكل رقم 01
"تقليص تكاليف النوعية"



المصدر: 39

وتتمثل هذه الاهمية في عدة عناصر وجوانب مختلفة منها ما يلي:

- زيادة الحصة السوقية
- تقليص الحوادث والشكاوي
- تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين
- زيادة الكفاءة
- زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية
- تحقيق منافع متعددة
- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة.

6- معوقات إدارة الجودة الشاملة⁴⁰:

لا شك ان تطبيق إدارة الجودة فى المؤسسة له معوقات ونقائص يجب على المؤسسة تجنبها حتى تكتمل العمليات حسب التغييرات المراد تحقيقها، فبالنسبة لإدوارد دمنغ حدّد مجموعة من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف الجودة الشاملة ومن بينها ما يلي:

الشكل رقم 02

"معوقات إدارة الجودة الشاملة"



من خلال أهم المعوقات المذكورة فى الشكل رقم 02 نجد أن ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام يعتبر من بين أهم العقائل التي تعاني منه المؤسسات فى تطبيق الجودة الشاملة، وعليه فالتركيز على تحديد المهام يؤدي حتما إلى تحديد مسؤوليات الأفراد (الموظفين) فى المؤسسة وبذلك تكون المتابعة منطقية فى تصحيح مواطن الضعف فى هذا

⁴⁰ - دمنغ، إدوارد؛ روبرت، هاغستروم؛ تر. هند رشدي. المرجع السابق. ص. 16

الجانِب. ومن بين المعوقات أيضا نجد نقص الخبرة الإدارية لدي بعض المسؤولين وهذا يحتاج الي التركيز علي التأطير والتكوين المستمر والذاتي. نجد أيضا عدم قدرة بعض الرؤساء علي اتخاذ القرار وهذا يرجع في بعض الأحيان الي الأطر القانونية التي يجب ان تحمي وتوجه المسؤول في حالة إتخاذ قرارات غير صائبة حتى يتمكن هؤلاء من التعديل والتصحيح في الوقت المحدد. يعتبر أيضا ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة من المعوقات التي تجعل المؤسسة تستبعد معالجة المشاكل المتكررة في مختلف أقسامها. إضافة الي هذه الجوانب التي تتسبب في معوقات واقعية وحقيقية نجد أيضا عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب؛ عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية؛ عدم إزالة الخوف وهذا ما يسبب أيضا المقاومة في تغيير نمط العمل في المؤسسة وتشجيع روح المبادرة لدي الموظفين؛ عدم ازالة الحواجز بين الإدارات؛ عدم انشاء مراكز للتدريب والتطوير.

محاضرة رقم: 08

الجودة في قطاع المعلومات والمكتبات

عناصر الدرس:

مقدمة

- 1- الجودة في قطاع المكتبات والمعلومات
- 2- أهمية الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات
- 3- مراحل تطبيق الجودة في المكتبات
- 1.3- المرحلة الاولى (الصفيرية) الاعداد
- 2.3- مرحلة التخطيط
- 3.3- مرحلة التنفيذ
- 5.3- مرحلة تبادل الخبرات
- 4.3- مرحلة التقييم والفحص
- 4- البني الداعمة للجودة في المكتبات

مقدمة:

يعتبر قطاع المعلومات والمكتبات من بين المؤسسات الخدمائية التي تحتاج الي عناية مستمرة لتطوير مستوى وجوده الخدمات التي تقدمها للمستفيدين . نجد علي رأس هذا القطاع المكتبات بمختلف أحجامها وأنواعها، والتي تحتاج الي تكييف خدماتها حسب ما يتوقعه المستفيد خاصة في البيئة التي تستفيد من التطورات التكنولوجية والتحولت الرقمية لتقديم الأفضل والأرقي. من هنا أصبح من الضروري الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المكتبات في كل الجوانب والمجالات التي تتحكم فيها ضمن نظامها المعلوماتي. هذا الأمر يستوجب خطة إستراتيجية بمراحل تدريجية تعمل علي أرساء ثقافة تنظيمية وتحسين الخدمة باستمرار لرفع مستوى جودة خدماتها وأدائها.

1- الجودة في قطاع المكتبات والمعلومات:

لقد ركزت تعريفات الباحثين لإدارة الجودة في المكتبات على الوفاء باحتياجات المستخدمين والخدمات المقدمة لهم. نجد عدة تعريفات متقاربة في هذا المجال ومن بينها يمكن ذكر ما يلي:⁴¹

- عرّفها بول مشير Paul Mosher علي أنها " الفائدة التي تتحقق من مقتنيات المكتبة للمستخدمين منها للوفاء باحتياجاتهم في اعمالهم، وكذلك للإدارات والبرامج التي تتبع المنظمة"⁴².
- عرّفها كوندراي Cundarai, L علي أنها "عملية تركز على فهم احتياجات المستخدمين ثم العمل على تحسين الخدمات الخاصة بهم ورفع مستوى رضاهم عن تلك الخدمات"⁴³.
- عرّفها جوهانسن كارل Johennsen, Carl علي أنها "الخدمات المعلوماتية المقدمة والتحفيز الجيد للعاملين حيث يعتبرها جزءا أساسيا ومكملا في عملية التغيير والتحسين في المكتبات وقطاع المعلومات"⁴⁴.

من خلال هذه التعريفات نجد أن الجودة الشاملة في المكتبات تهتم وتركز علي فهم احتياجات المستخدمين وتعمل علي التغيير الي الاحسن لرفع مستوي رضاهم بالأخذ بعين الاعتبار توقعاتهم للتكفل أكثر بمتطلباتهم.

2- أهمية الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات:

ان اهمية الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات تكمن في النتائج التي تسعى اليها من خلال الأهداف المسطرة، فالفائدة والأهمية المنتظرة من تطبيق مبادئ الجودة تستفيد منها المنظمة نفسها إضافة الى المستخدمين من خدماتها داخليا وخارجيا. تتمثل أهمية الجودة في المكتبات في عدة جوانب تساهم في رفع كفاءة أدائها مع الغستجابة بشكل أكبر لتوقعات المستخدمين ورضاهم، هناك عدة جوانب أخرى تستفيد منها المكتبات التي إعتمدت الجودة الشاملة كنمط إستراتيجي لتحسين خدماتها وهي كالأتي.

- تقديم أفضل الخدمات للعملاء والمستخدمين
- التعريف بأهمية ومكانة المكتبة

⁴¹ - محمد عوض الترتوري. ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.

⁴² - Mosher, Paul. (1979). Collection evaluation in research libraries : the search for quality, consistency, and system in collection development library resources and technical services.

⁴³ - Cundarai, L, (1995). Enhancing library services : an exploration in meeting customer needs through total quality management, special libraries, vol.86, N°3.

⁴⁴ - Johennsen, Carl, (1996). Strategic issues in quality management : theoretical considerations. Journal of information science, vol.22, N°3.

- السعي دائما الى ضمان جودة الخدمات المكتبية
- توفير أدوات معيارية لقياس الأداء في مجال خدمات المعلومات
- الاهتمام أكثر بالعمل الجماعي والتشاركي بين المكتبيين
- رفع مستوى كفاءة أداء المكتبات
- تحسين الجوانب التنظيمية في الإدارة

3-مراحل تطبيق الجودة في المكتبات:

ان تحديد مراحل تطبيق الجودة في المكتبات مثلها مثل المؤسسات الخدمائية الاخرى لكن اختلفت تقسيمات خطوات تطبيقها بين رواد الجودة والباحثين في هذا المجال. والمتفق عليه هو أن المراحل المبدئية والقاعدية تبقى متداخلة و تعتبر من بين الخطط الاستراتيجية لإدارة المؤسسة (المكتبات) ⁴⁵.

في غالب الأحيان نجد أربعة محطات رئيسية تندرج تحتها عمليات تحضيرية لتطبيق معالم الجودة في المكتبات وكل ما يتعلق بها من تخطيط وتدريب، وتشاور وتقييم وتحفيز فرق العمل المعنية بتطوير وتحسين خدماتها. يمكن اعتماد عدة أدوات كمية منها واحصائية لهيكله خطوات الجودة على مستوى المكتبات مثل استعمال: عجلة دمنغ (التخطيط – التنفيذ – التدقيق والفحص – التقييم والتحسين) أو ثلاثية جوران (تخطيط الجودة – ضبط ورقابة الجودة – تحسين الجودة) أو مخطط إشيكاوا... الخ. فالباحثون في هذا المجال ركزوا على عدة نقاط يجب العمل على تحقيقها وتطبيقها، بحيث نجد منها ما يلي:

- تعليم وتدريب الموظفين.
- اشراك جميع العاملين في مختلف العمليات والقرارات التي تخرج بها المؤسسة.
- الوقوف على حل المشكلات التي تؤدي الى فشل الخطط، ووضع البدائل اللازمة.
- عرض النتائج وقياس مدى جودة المخرجات ومقوماتها مع المعايير العالمية.
- استغلال التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة.

في هذا السياق نجد عدة استراتيجيات تحدد معالم خطط تطبيق الجودة في المؤسسات، بحيث يمكن الرجوع الي ما جاء به الأخصائيين أمثال دمنغ ، جوران، إشيكاوا وأخرون لتقسيم واعداد المراحل الأساسية لتطبيق ادارة الجودة، يمكن تلخيصها في ما يلي:

⁴⁵ - بن عيشاوي، أحمد. ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث- ع 2006/04. ص. 7-16. متاح على الرابط:

<http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-04-2006/814-tqm-benaichaoui-19-yahoo-fr>

1.3- المرحلة الاولى (الصفريّة) الاعداد:

في هذه المرحلة يتم فيها وضع الخطوات الاولى لتطبيق مبادئ ادارة الجودة بحيث يتم فيها اتخاذ قرار تطبيق ادارة الجودة في المؤسسة (المكتبة) وهي عبارة عن مرحلة تحضيرية تشاورية حول إمكانية الانتقال بإدارة المكتبة الى الاهتمام بالمستفيدين والعمل علي رضاهم التام.

2.3-مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة يتم فيها التطرق الي عدة نقاط تمهّد للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة وتشمل في ما يلي:

- صياغة رؤية المكتبة بحيث يتم فيها صياغة ما تطمح اليه مستقبلا.
- إعداد برنامج لتدريب موظفين ذات كفاءات على ادارة الجودة في المكتبة.
- اختيار أعضاء لجنة الجودة.
- إزالة العقبات الموجودة على مستوى المكتبة ومن بينها التغلب على مقاومة التغيير.

3.3-مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم ما يلي:

- تكليف أحد مسؤول من ذوي الخبرة والدراية الكافية بقضايا ادارة الجودة ليتولى مهام التدريب بالمكتبة أو تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة.
- إعداد برنامج تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يجب ان يتضمن الادراك والوعي بإدارة الجودة، اكتساب المعرفة والمهارات التي تختص في بناء ديناميكية العمل الجماعي والاتصال وحل المشاكل.
- تشكيل فرق العمل التي تساهم في جمع المعلومات، اعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة والتي تم مباشرة مجال الجودة.

4.3-مرحلة التقييم والفحص:

في هذه المرحلة يتم التقييم على عدة مستويات وذلك للإلمام بجوانب مختلفة منها:

- تقييم داخلي للمؤسسة (للمكتبة) لمعرفة مدى تحسيس ووعي وادراك العاملين بأهمية ادارة الجودة يتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والمرغوب فيه.
- تقييم توقعات الزبائن (المستفيد النهائي) وذلك لمعرفة آراءهم و ما هو المنتظر من المؤسسة (المكتبة).

- تقييم التكاليف المالية للجودة (تقييم تكلفة الجودة).

5.3-مرحلة تبادل الخبرات:

في هذه المرحلة يتم ادارة الجودة بالاعتماد على الخبرات المكتسبة سابقا والتي استفادت منها المؤسسة لبناء وتطوير خدماتها ومنتجاتها.

4-البنى الداعمة للجودة في المكتبات:

تتمثل البنى الداعمة للجودة في عناصر أساسية تمكن المؤسسة من إنجاح خطة التغيير والتحسين بمكونات ضرورية في كل مراحل تطبيق الجودة و ذلك ما أكد عليه إدوارد دمنغ وفليب كروسبي كشرط مسبق وأمر حيوي للمؤسسة لتطوير منتجاتها وخدماتها، ونجد منها ما يلي:

- تطوير ثقافة الجودة وهي حسب (أدجار شاين 1985) (Edgard H. Schein)⁴⁶ : «مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلّمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية. فهذه الأخيرة (ثقافة الجودة) يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا انه يمكن بناؤها داخل المؤسسة». وهنا يمكن الحديث من جهة علي القيم العامة للجودة والمتمثلة في قيم الإدارة بما في ذلك الإيمان بالتحسين المستمر والاهتمام بكل جوانب مبادئ الجودة، ومن جهة أخرى يمكن الحديث على قيم العاملين والمتمثلة في مسؤولية العاملين علي جودة ما ينتجون بضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء.
- توفير البنى التحتية والفنية والمتمثلة في المباني والتجهيزات المادية المختلفة والمساعدة أو الداعمة لإزالة العوائق الفنية. وأيضا يتعلق الأمر بتوفير المواصفات المعيارية للحصول علي شهادة المطابقة.
- تأسيس الهيئات المؤهلة من أجل التنسيق ومتابعة أنشطة الجودة ويمكن أن تكون هذه الأخيرة (الهيئات) محلية، جهوية أو وطنية.

⁴⁶ - Vandangeon-Derumez Isabelle, « XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle », dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management*. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », 2017, p. 453-471. DOI : 10.3917/ems.charr.2017.01.0453. URL : <https://www.cairn.info/---page-453.htm>

محاضرة رقم : 09

جودة إستخدام تكنولوجيا المعلومات

عناصر الدرس:

مقدمة

- 1- تعريف التكنولوجيا
- 2- أهداف التكنولوجيا
- 3- مجالات التكنولوجيا
- 1.3- الإتصال
- 2.3- تكنولوجيا الاتصال
- 3.3- تكنولوجيا المعلومات
- 4.3- فوائد تكنولوجيا المعلومات والإتصال
- 4- مظاهر تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات
- 5- مجالات تحسين الجودة في المكتبات (باستعمال التكنولوجيا)
- 6- أبعاد مجال تكنولوجيا المعلومات

مقدمة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من بين الأليات التي توفر مختلف أساليب العمل و تيسير عمليات الوصول الي المعلومات، معالجتها وبنها. نجد ان قطاع المكتبات والمعلومات يستفيد بشكل كبير من الأنظمة الالية التي تعتمد أساسا علي التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، بحيث ترفع هذه الاخيرة من مستوي أدائها وتحسين خدماتها وإرضاء المستفيدين منها، ذلك ما يوفر علي المكتبات ومراكز المعلومات أيضا الجهد والوقت مع تحقيق أهدافها بجودة عالية من الأداء.

1-تعريف التكنولوجيا Technologie:

لقد وردت عدة تعريفات حول التكنولوجيا ومن بينها ما جاءت به الجمعية الدولية للتربية التكنولوجية (1993) والتي عرفتها علي أنها: " معرفة واجراءات، يستخدمها الإنسان لتطبيق و تصميم، وإنتاج، واستخدام المنتجات، والمنشآت، والأنظمة لزيادة القدرة الإنسانية على التحكم والتعديل في كل من البيئة الطبيعية وتلك التي يصنعها الإنسان في حياته ". فالتكنولوجيا كما أشار إليها الدكتور غالب عبد المعطي الفريجات هي "كلمة إغريقية قديمة، مشتقة من كلمتين:

techno وتعني مهارة فنية، وكلمة **logos** وتعني دراسة وبالتالي تعني المهارة الفنية"⁴⁷.

وعرفها أيضا الدكتور محمد عطية خميس بأنها: " العلم الذي يهتم بعملية التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية في مجال معين لمعالجة مشكلاته، وتصميم الحلول العملية المناسبة لها، وتطويرها، واستخدامها، وإدارتها وتقييمها لتحقيق أهداف محددة"⁴⁸. وتم تعريفها أيضا في قاموس لا روس **Larousse** علي أنها: "دراسة الادوات و الآلات والعمليات والأساليب المستخدمة في مختلف فروع الصناعة"⁴⁹ يتضح من خلال هذه التعاريف أن التكنولوجيا تهتم بالعمليات وليس بالأجهزة والآلات كمنتجات، فالتكنولوجيا علم تطبيقي وعملية شاملة وديناميكية وهادفة ومتطورة، إذ تهدف إلى تطوير(إنتاج وتقييم) منتجات معينة لحل مشكلات محددة.

2-أهداف التكنولوجيا:

تحقق التكنولوجيا الكثير من الأهداف التي تعمل علي رفاهية الإنسان ، ويمكن اختصارها فيما يلي:

- توفير الوقت
- توفير الجهد
- توفير التكاليف
- تساهم في تحقيق الجودة

3-مجالات التكنولوجيا:

1.3-الاتصال:

عرفه قاموس أكسفورد بأنه «نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات»

⁴⁷ - غالب عبد المعطي الفريجات. مدخل الي تكنولوجيا التعليم. ط2. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010. ص. 21

⁴⁸ - محمد عطية خميس. عمليات تكنولوجيا التعليم.(د.م): دار الكلمة للنشر والتوزيع، 2003. 290 ص.

⁴⁹ - <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/technologie/76961>

العملية الاتصالية هي «عملية تفاعل مشتركة بين طرفين (شخصين أو جماعتين أو مجتمعين) بواسطة قناة اتصال لتبادل فكرة أو خبرة معينة»

«عملية متكاملة يتم من خلالها استخدام فعال لجميع أساليب التعبير الممكنة سواء كانت حركة أو كلمة أو أي شكل من أشكال الرسائل لتحقيق تفاهم بين إنسان وآخر وأية مجموعة بشرية وأخرى»

2.3-تكنولوجيا الاتصال technologie de la communication

تكنولوجيا الاتصال عرفها قاموس أكسفورد على أنها " الأشياء التي يصنعها ويقوم بها الإنسان لإرسال واستقبال الرسائل ". فهي تشمل المعرفة, والأدوات, والمهارات اللازمة لإجراء عملية الاتصال.

3.3- تكنولوجيا المعلومات technologies de l'information:

عرفها المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات لأحمد الشامي وسيد حسب الله بأنها : "الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة، والرقمية، والنصية، تجهيزها، واختزنها، وبثها وذلك باستخدام المعدات الإلكترونية والاتصالية عن بعد"⁵⁰

في تعريف اخر تكنولوجيا المعلومات هي: " مجموعة من النشاطات المتعلقة بإنتاج، وتشغيل، وتخزين، ونقل، ومعالجة، ونشر، وتحليل المعلومات التي توفرها وسائل الاتصال الحديثة ".

3.4-فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر الكثير من التسهيلات للإنسان وفي كل المجالات، بحيث تساهم في تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات من جهة وتستجيب لمتطلبات الزبائن والمستهلكين في قطاع الخدمات بشكل سريع ودقيق. نجدها أيضا أنها تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة لزبائن مع بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة و عملائها. ويمكن للتكنولوجيا ان تساهم أيضا في عدة جوانب أخرى قاعدية وأساسية في المؤسسة مثل:

- تطوير أدوات الإدارة العليا
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛
- تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات؛

⁵⁰ -سيد، حسب الله. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: انكليزي-عربي. الرياض: دار المريخ للنشر، 1988.1206 ص.

- سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- الابتكار و التجديد بدون انقطاع للبقاء في الخدمة و المحافظة على الحصة السوقية؛
- اتساع شبكة التوزيع و خلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون؛
- ركيزة الإبداع و التنمية و خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة... الخ؛
- تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛
- بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة و زبائها؛

4- مظاهر تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات:

- النظم الالية المتكاملة لإدارة وظائف المكتبة وخدماتها بحيث أصبحت هذه الأخيرة من بين الحتميات التكنولوجية التي يجب توفيرها في هذا القطاع.
- تطور شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية للمكتبات
- الاتصالات بشبكة الانترنت وافتتاحها للمستخدمين والعاملين بالمكتبات
- موقع المكتبة علي الانترنت وديناميكية الخدمات والتفاعل الاجتماعي مع المستخدمين
- التحول الرقمي (المكتبة الرقمية)
- البرمجيات بمختلف انواعها
- قواعد البيانات
- نظم المعلومات الادارية الداعمة لاتخاذ القرارات
- نظم الارشفة الالكترونية (Record management)

5-مجالات تحسين الجودة في المكتبات (باستعمال التكنولوجيا)

لقد لعبت الحواسيب دوراً فاعلاً في تطوير مختلف خدمات المكتبات ومراكز المعلومات، وفي مقدمة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات نجد الشبكات التي غيرت جذريا طبيعة خدمات المكتبات من طابع تقليدي الي طابع التكنولوجي. فالحواسيب مع شبكات الاتصالات جعلت المشابكة الإلكترونية أمراً سهلاً عن طريق ربط حاسوبين معاً، أما تكنولوجيا المعلومات فمكنت شبكات المكتبات والمعلومات من توفير أدوات وأشكال عديدة للمشابكة في مجالات عديدة، منها:

- التزويد التعاوني - التزويد المركزي

- الفهرسة التعاونية - الفهرسة المركزية
- الفهارس الموحدة.
- التخزين التعاوني.
- الإعارة بين المكتبات.
- الخدمات المرجعية (المباشرة وغير مباشرة)
- خدمات الإحاطة الجارية.
- خدمات البحث الببليوغرافي المباشر.
- البث الانتقائي للمعلومات.
- تنمية الموارد البشرية والتدريب.
- تدريب المستفيدين والتوعية.
- مكتبات الواقع الافتراضي (المكتبات الافتراضية)

6- أبعاد مجال تكنولوجيا المعلومات:

لقد ذكر الدكتور محمد الهادي ثلاثة مجالات اساسية ومدى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مراكز المعلومات والتوثيق والمكتبات وهي من ثلاثة أوجه تتصل بما يلي: «الاستنساخ والمصغرات الفيلمية؛ تطبيقات الكمبيوتر والتي تغطي استخدامات عديدة في المكتبات ومراكز المعلومات؛ تطبيقات الاتصالات عن بعد المبنية على نقل الاصوات والأشكال»⁵¹. ومن خلال ما ذكره الدكتور محمد الهادي سابقا يمكن "قياس تكنولوجيا المعلومات المتصلة بمجالاتها الثلاثة باستخدام بعدين رئيسيين في هذا الإطار"⁵².

- البعد الوظيفي الذي يتصل بمكونات التخزين والمعالجة والاتصالات.
- البعد يتمثل بخصائص الاداء للمكونات الثلاثة المتصلة بالسعة والقدرة والجودة والتكلفة (انظر الجدول رقم 01).

⁵¹ -الهادي، محمد محمد. تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها. القاهرة: دار الشروق، 1989. ص. 33

⁵² - المرجع نفسه ، ص. 43

الجدول رقم 01 :

خصائص تكنولوجيا المعلومات

الإتصال	المعالجة	التخزين	
حجم/عدد المستخدمين لشبكة المعلومات	مدي التعمق في وظائف النظام	كبيرة في قواعد البيانات	السعة/القدرة
ملائمة الوسائل	سهولة الاستخدام	ملائمة البيانات	الجودة
• تكلفة نقل الرسالة • التكلفة للمستخدم الواحد	• تكلفة النقل • التكلفة للمستخدم الواحد	تكلفة إدارة البيانات	وحدة التكلفة

المصدر 53

محاضرة رقم: 10

استراتيجيات التكوين و التوظيف والجودة: الجزء الأول

التكوين والتدريب

عناصر الدرس:

مقدمة

1- التكوين

1.1- أهداف التكوين

2.1- أهمية التكوين

3.1- أنواع التكوين

4.1- الجودة و استراتيجية تكوين الموارد البشرية

5.1- تكوين وتدريب العاملين في قطاع المكتبات و المعلومات

مقدمة:

يعتبر التوظيف و التكوين من بين الاسس الاستراتيجية لمختلف المنظمات، بحيث يوفر القدرات اللازمة من الموارد البشرية القادرة علي رفع تحديات المستقبلية لها. من خلال التكوين الجيد تتجنب المنظمات عدة عقبات قد تتسبب في ضعف أداءها ونقص مردوديتها. فالخطط والاستراتيجيات في هذا المجال يعتمد كثيرا علي التدريب والتكوين بالموازاة مع التطورات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات. فالتكوين الجيد له علاقة مباشرة في استقطاب اليد العاملة القادرة علي مواجهة التغيير في القطاع الصناعي أو الخدماتي وعليها تبنى استراتيجيات الموارد البشرية في عملية التوظيف والتشغيل لدي المؤسسات.

1- التكوين :

يعتبر تكوين الأفراد أو الموظفين بالنسبة للمؤسسات من بين أهم الأسس التي تمكّنها من تحقيق أهدافها بأحسن طريقة، بحيث يزود الافراد (الموظفين) بالمعارف, المهارات التي تساعد و تسهل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها.

- عرّف علي محمد عبد الوهاب التكوين علي أنه: "عملية منظمة ومستمرة، محررها الفرد في مجمله، تهدف الى إحداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية، وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"⁵⁴
- لقد عرفه الدكتور وصفي عقيلي علي أنه: " برامج متخصصة ، تعد و تصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات"⁵⁵.
- وقد عرّفه أيضا دفيد كينج David King علي أنه: "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال. كما قد يعرف التكوين علي أنه نشاط مخطط يهدف الي احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية"⁵⁶.

وللتكوين عدة أهداف للمنظمة وللأفراد، نجد من بينها:

1.1-أهداف التكوين:

- زيادة الإنتاجية بالنسبة للمواد المصنّعة وتحسين الخدمات.
- تخفيض حوادث العمل وذلك بتجنب الأخطاء والأداء الغير السليم.
- زيادة الاستقرار واستمرارية التنظيم علي مستوي المؤسسة وذلك ما يوفر لها أكثر فعالية والتكيف أحسن لمواجهة التحديات المختلفة.
- يساعد التكوين حل مشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.
- يساعد العاملين في السيطرة على حالات القلق و التوتر و الصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد طرق وأليات تحسين مهارتهم القيادية و الاتصالات.

⁵⁴ -عبد الوهاب، علي محمد. إدارة الأفراد: منهج تحليلي. ط2. القاهرة: مكتبة عين الشمس. 1986

⁵⁵ - أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت، 2002

⁵⁶ -الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007

- الترقية و التقدم الوظيفي للعاملين.
- تكوين مهارات جديدة للعاملين.
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة علي الضغوطات المتعددة.
- يساعد في فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- يساعد الأفراد بالشعور بالانتماء أكثر و اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.

2.1-أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة، بحيث تتجلى أهميته في عدة جوانب منها تزويد وتعليم الفرد لإكسابه الخبرات والمهارات التي تمكنه من التحكم في مهامه علي مستوي المؤسسة. التكوين يمكن الفرد من الحصول علي المعلومات والبيانات الخاصة بعمله للرفع من مستوي أداءه. الرفع من مستوي الكفاءة الإنتاجية وذلك ما يساهم في نجاح المؤسسة؛ التكوين يساهم أيضا في تنسيق جهود الأفراد بما يتوافق وأهداف المؤسسة. يشير أرمان ديان A.Dayan الي أن أهمية التكوين تكمن في انها " وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة"⁵⁷.

بالنسبة للمكاتب ومراكز المعلومات هي الأخرى تحتاج الي الكادر البشري المتخصص وذات تكوين عالي والمدرّب للقيام بالعمليات الفنية الخاصة بها وضمان تقديم خدماتها وإدارتها وتنظيمها. من هنا يؤكد الأخصائيون علي ضرورة توفير الأفراد المؤهلين في المكاتب ومراكز المعلومات لأنه يعد من أهم المكونات الأساسية لها.

3.1-أنواع التكوين:

- التكوين الأساسي:
يعتبر هذا النوع من التكوين من الأساليب الضرورية والقاعدية لأي إدارة من أجل إعداد الموظف الجديد وإدماجه في محيط عمله بأقل تكلفة وفي أقصر مدة مع تحقيق المردودية في أسرع وقت.
- التكوين المستمر:
يعتبر هذا النوع من التكوين من بين أهم التكوينات التي يستفيد منها الموظف أثناء حياته الإدارية، ويهدف الي الرفع من المستوى المعرفي والمهني للموظفين، وتعريفهم بالجوانب المختلفة في مجالات تخصصهم.

⁵⁷ - Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses.Paris,1999, P.441.

• التكوين التأهيلي:

الهدف من هذا النوع من التكوين هو أساسا تأهيل الموظفين لتحمل المسؤولية بعد الاستفادة من برنامج التكوين المعد لهذا الغرض، وأيضا لتمكين الموظفين من اجتياز الامتحانات المهنية بنجاح، ولاجتياز الامتحانات المهنية من أجل تحسين وضعيتهم المالية والإدارية وتكوينات أخرى بعد تفوقهم في هذه الامتحانات.

4.1- الجودة و استراتيجية تكوين الموارد البشرية:

ان استمرارية استراتيجية ادارة الجودة ليست عملية تتم لمرة واحدة، بل يجب ان تكون علاجا لكافة المشكلات والمعضلات، وهي ليست وليدة الظروف التي تمر بها المؤسسة أي تطبق فقط اثناء فترة الركود مثلا، بل هي عملية ادارية شاملة يتم رسمها وتخطيطها علي المدى الطويل. تعتمد ادارة الجودة علي عدة اسس ومبادئ لتطوير وتحسين خدمات المؤسسة، ومن بينها الاهتمام بإدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التكوين والتوظيف. بحيث تتمثل ابرز أهدافها (ادارة الموارد البشرية) في ما يلي⁵⁸:

- ضمان إنتاج السلع و الخدمات بأفضل الأساليب والطرق وبأقل تكلفة.
- الاستفادة القصوى من جهود العمال.
- المحافظة علي الطاقات المتوفرة لدي العاملين واستثمارها بأفضل الطرق والاساليب.
- تنمية قدرات الافراد بالتدريب علي مواجهة متغيرات التكنولوجيا والادارة و التي تحدث بالبيئة.

5.1- تكوين وتدريب العاملين في قطاع المكتبات و المعلومات:

يهتم التكوين بكل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد خلال مدة تكوينه من قيم ومهارات عملية وثقافة وافكار مختلفة حول مجال تكوينه في تخصص معين، أما في ما يخص التدريب فهو مرتبط ومنحصر في مهنة واحدة، بحيث يهدف الي تطوير مهارات الفرد في التخصص الميداني للعمل الذي يقوم بإنجازه. ومن هنا ظهرت تعريفات كثيرة لمفهوم التدريب والذي يمكن إعتبره تكوينا مكتملا لمؤهلات الفرد في المؤسسة ونجد من بينها ما يلي:

تعريف الحلبي حسن : "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الي وضع يمكنه من الاضطلاع بوظيفة معينة، وأنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة، وجعله قادرا علي متابعة العمل في الإدارة العامة"⁵⁹.

⁵⁸ - مأمون محمد حسن ثوابته 2016، ص48

⁵⁹ -الحلبي، حسن. تدريب الموظف. بيروت: منشورات عويدات، 1973

يقول الدكتور ربحي مصطفى عليان أن "العديد من المتخصصين يقرّون علي ضرورة استمرار التكوين علي شكل تدريبات بعد دخول المؤسسة او الحصول علي وظيفة، ووجوب تأمينه طوال مدة خدمة الموظف"⁶⁰.
تعريف المهشري للتدريب: " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف الي تحسين قدرة الفرد علي أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المكتبة أو مركز المعلومات بكفاءة عالية" و يعتبر التدريب أيضا بأنه "عملية مخطّطة تهدف الي تحسين مهارات وقدرات الفرد وصلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلّم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المكتبة التي يعمل فيها"⁶¹.

من هنا يتضح ان للتدريب أهمية بالغة في تنمية مهارات العاملين في قطاع المعلومات والمكتبات مثل المجالات الأخرى التي تحتاج الي هذا النوع من التكوين المتخصص ليستفيد منها الافراد ويعود بالفائدة علي المؤسسة (المكتبات). وترى كونروي باربارا Conroy Barbara أن هناك ثلاثة مداخل⁶² لرفع كفاءة العاملين في المكتبات:

- التعليم قبل الدخول في الخدمة
 - التدريب أثناء الخدمة أو برامج تنمية العاملين
 - التعليم المستمر أو التعليم مدي الحياة
 - التكوين خارج موقع العمل⁶³
- وهناك وسائل إضافية للتكوين يمكن أن يستفيد منها الموظفين وبشكل مستمر، ويتمثل ذلك في ما يلي:
- حضور المحاضرات والمناقشات
 - حضور الندوات والمؤتمرات
 - ورشات العمل
 - الزيارات الميدانية لمواقع العمل المماثلة

من خلال التكوين القاعدي للأفراد وتدريبهم في الميدان لتولي مهام ومسؤوليات لإنجاز أعمالهم بكفاءة وحسب ما تتوقعه المؤسسة داخليا والمستفيدين خارج المؤسسة نجد أن عملية تحضير وتكوين الموظف من بين الأسس الهامة في تسيير الموارد البشرية وتنفيذ خطط الجودة التي تقررها المؤسسة. وقد أشار الدكتور مصطفى ربحي عليان الي ما جاء به

⁶⁰ -عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. 420 ص.

⁶¹ -همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2001.

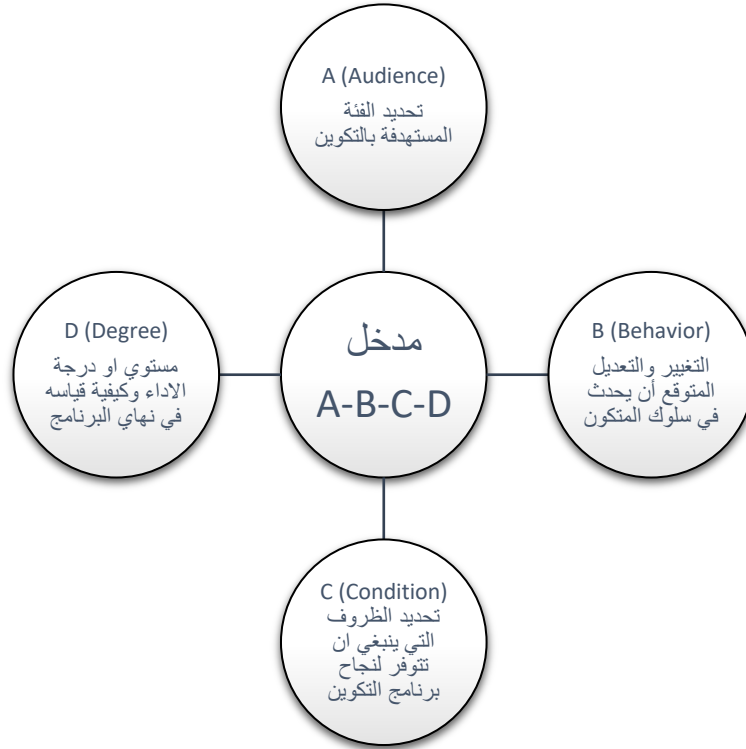
⁶² - Conroy, Barbara. Library staff development and continuing education. Colorado : libraries unlimited, 1978.

⁶³ -السعيد مبروك، إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومراكز المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012.

"شريف عابدين في مدخل (A-B-C-D) لصياغة الأهداف التدريبية القابلة للقياس، والتأكد من انتقالها الي مستوى أفضل في الأداء"⁶⁴.

الشكل رقم: 01

"مدخل ال (A.B.C.D) لصياغة أهداف التكوين القابلة للقياس"



المصدر⁶⁵:

إذا التكوين والتدريب في أي مجال لابد ان يعتمد علي مجموعة من الأسس التي تمكن المؤسسة من قياس الأهداف التدريبية حتى تسيّر خطة التنمية المهنية في أي مجال من المجالات والتي نجد منها المكتبات ومراكز المعلومات بكل خصوصياتها.

⁶⁴ -عليان، ربحي مصطفى. مرجع سابق. ص.322

⁶⁵ - عابدين، محمد شريف. التعليم والتدريب: تنشيط برامج التدريب في القطع الأهلي. جامعة البحرين. 1998. (ص.56-57)

محاضرة رقم: 11

استراتيجيات التكوين و التوظيف والجودة:

الجزء الثاني التوظيف

عناصر الدرس:

مقدمة

- 1- إستراتيجية التوظيف
- 1.1- إجراءات وخطوات عملية التوظيف
- 2.1- مصادر التوظيف
- 1.2.1- التوظيف الداخلي
- 2.2.1- التوظيف الخارجي
- 2- الإستقطاب
- 1.2- أهداف الاستقطاب
- 2.2- أهمية الإستقطاب
- 3.2- خطوات الاستقطاب
- 4.2- الاختيار
- 3- المؤشرات الإيجابية في المتقدم للوظيفة

مقدمة:

ان الحديث علي التوظيف في المؤسسات مها كان نوعها في القطاعين العمومي والخاص يدفعنا الي الإشارة الي إدارة الموارد البشرية، حيث يتضمن في العاملين بمختلف رتبهم ومسؤولياتهم، ومؤهلاتهم وكفاءاتهم. فبعدها كان الإنتاج قبل الثورة الصناعية يعتمد فقط علي مشاريع ضمن العائلة او الاسرة وكان ذلك هو النمط السائد آنذاك، ثم غيرت الثورة الصناعية هذا النمط نظرا لتوظيف أعداد كبيرة من الأفراد في المصانع والوحدات الإنتاجية وذلك ما فرض تحديد

تخصصات دقيقة في بعض المجالات. هذا الواقع فرض أيضا إعادة النظر في عدة جوانب إدارية متعلقة بالتسيير والتوظيف وتقييم الاداء ضمن أساليب الإدارة العلمية وإدارة الموارد البشرية التي أصبحت مدخلا حقيقيا لتطوير وتنمية المؤسسات. فبعد الحرب العالمية الثانية أصبح المورد البشري وإدارته من بين الأسس الهامة التي تعتمد عليه المؤسسات وتستثمر فيه، خاصة وأنها تشمل سياسة وفلسفة تنمية العاملين، توظيفهم، تكوينهم وتدريبهم... الخ. إضافة الى الأهمية البالغة للموارد البشرية في أي مؤسسة والاهداف التي تسعى الي تحقيقها فنجد ان التوظيف والتحديات التي تواجه هذه العملية و التي أصبحت من بين الاستراتيجيات التي يخطط لها بإحكام حتى تكون في مستوى المتطلبات. وتجدد الإشارة الي ان مجال المكتبات والمعلومات هو الآخر يحتاج الي تسيير وإدارة عملية توظيف واستقطاب الأخصائيين بأساليب علمية ناجعة لتطوير هذا القطاع.

1- إستراتيجية التوظيف:

يعتبر التوظيف من بين أهم العمليات التي تهتم بها المنظمات نظرا لكونها عملية دمج أعضاء جدد عبر مصالحها. ولقد عرفه الدكتور ربحي مصفي عليان أنه: "النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الاهداف الموضوعة"⁶⁶. عملية التوظيف مهمة في للمنظمة والأفراد ولها شروط معينة وتختلف حسب انتماء المؤسسة وطبيعتها (خاصة أو عمومية). يتم التوظيف ضمن استراتيجية تهدف الي توفير اليد العاملة المؤهلة وتمثل هذه الأخيرة كما عرفها الدكتور عمر وصفي عقيلي بأنها: "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار المتقدمين بوصفهم عاملين جدد"⁶⁷. فبالنسبة لقطاع المعلومات والمكتبات فهو كغيره من القطاعات الأخرى يخضع الي مجموعة من المبادئ الأساسية للتوظيف والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- الكفاءة بحيث يجب اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظيفة المعلن عنها.
- تكافؤ الفرص وهنا تمنح الفرص بالتساوي لكل المتقدمين لإشغال الوظيفة المعلن عنها.
- الحياد والموضوعية بحيث يجب إتباع أسس علمية في إختيار الأفضل دون الإنحياز.

⁶⁶ -ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط 2007 ص 141-142.

⁶⁷ -عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، 2005، ص. 93.

1.1- إجراءات وخطوات عملية التوظيف:

للتوظيف خطوات وإجراءات يخضع لها الفرد أو طالب الوظيفة كما تخضع له المنظمة في إطار القوانين والتشريعات الخاصة بالبلد. لكن عموما الخطوات التي يتم إتباعها في عملية التوظيف تتلخص في مجموعة من النقاط الأساسية التي نجدها عبر البلدان والمنظمات حسب طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه، فعلي سبيل المثال قطاع المكتبات والمعلومات يخضع لنفس الإجراءات التي تخضع لها المؤسسات الأخرى في مجريات وخطوات توظيف المكتبيين ولقد جمعها ربحي مصطفى عليان في مجموعة من النقاط (الخطوات)⁶⁸، وهي كالآتي

- تقدير إحتياجات المكتبة أو مركز المعلومات من حيث العدد والمؤهلات
- التأكد من توفر الإمكانيات المالية للتوظيف
- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق المناسبة
- إستلام طلبات العمل ومراجعتها وتصنيفها وتقييمها
- إجراء الإختبارات والمقابلات الشخصية
- إتخاذ قرار التعيين
- تولي الموظف للمنصب أو الوظيفة التي تقدم لها
- التغييرات الوظيفية المختلفة كترقية مثلا والنقل... الخ
- إنهاء الخدمة، التقاعد، ترك الوظيفة... الخ

فمثلا في القوانين الجزائرية السارية المفعول وحسب ما تنص عليه المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية⁶⁹ وفي فصلها الأول والخاص بالتوظيف، نجد ان المادة 74 تنص علي مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية. وفي المادة التي تليها 75 والتي تنص علي انه لا يمكن أن يؤّظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط المنصوص عليها والتي تتمثل في الجنسية، التمتع بالحقوق المدنية، ان لا تكون هنا سوابق قضائية، الوضعية تجاه الخدمة الوطنية وفي الأخير ان تتوفر في المعني شروط السن والقدرة الذهنية والبدنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المعنية. و التوظيف يخضع لمراحل إدارية تتمثل في الاستقطاب وهي البداية لهذه العملية، تليها مرحلة الاختيار ثم التعيين وثبيت الموظف في منصبه بشكل نهائي.

⁶⁸ -عليان، ربحي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص.165

⁶⁹ -الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،

2.1- مصادر التوظيف:

تتم عملية التوظيف عبر مصدرين أساسيين للمنظمة، منها التوظيف الخارجى و الداخلى.

1.2.1- التوظيف الداخلى:

يتم من خلال إتاحة الفرصة للموظفين داخل المنظمة الإنتقال الى وظائف شاغرة (ضمن الجهة). وتنقسم مصادر التوظيف الداخلى الى أربعة⁷⁰ أصناف هي:

- **التوصية الداخلىة:** ويتم بذلك الموظفون الحاليون بالتوصية بتوظيف مرشح مناسب من دائرة المهنيين لشغل وظيفة شاغرة فى الجهة.
- **تقديم الطلبات الشخصية:** حيث يستطيع أى موظف أن يتقدم الى أى وظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية أو بنفس مستواها فى أى إدارة داخل الجهة المعنية.
- **الترقيات:** وهى الإنتقال الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أعلى وهى أكثر الأنواع شيوعا فى التوظيف الداخلى.
- **النقل:** هى نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة شاغرة بنفس المستوى الوظيفى فى إدارة أخرى بغرض التطوير الوظيفى.

2.2.1- التوظيف الخارجى:

يتم عن طريق إستقطاب الخبرات والكفاءات من سوق العمل (خارج المنظمة)، وتنقسم مصادر التوظيف الخارجى إلى مصادر عدة أهمها:

- قاعدة بيانات المرشحين
- استخدام المواقع الإلكترونية للمؤسسات لنشر الوظائف الشاغرة.
- الجهات الحكومية المعنية بالتوظيف لإستقطاب الكفاءات.
- شركات التوظيف الخارجى لإعداد عمليات البحث عن المرشحين.
- التوصيات

من مزايا إستخدام مصادر التوظيف المتنوعة نجد ما يلى:

⁷⁰ - الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية. دليل الجذب والحفاظ على الموظفين. أبو ظبي: الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2017. ص. 11 .

متوفر على الخط <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/5d3b7db1.pdf>

الجدول رقم: 01

"مزاياء إستخدام مصادر التوظيف"

مصادر التوظيف	الإيجابيات	السلبيات
توظيف داخلي	<ul style="list-style-type: none"> • مكافأة الأداء المتميز للموظفين الحاليين • معرفة الموظف بالثقافة المؤسسية للجهة وأهدافها وسياساتها، ومعرفة الجهة لقدرات الموظف وكفاءاته. • القدرة علي التأقلم في الوظيفة الجديدة بشكل أسرع من التوظيف الخارجي. 	<p>الحاجة لتكثيف الجهود لتدريب وتطوير الموظفين الجدد</p>
توظيف خارجي	<ul style="list-style-type: none"> • تزويد الجهة (المؤسسة) بمواهب وأفكار جديدة • مساعدة الجهة علي الحصول علي الكفاءات المطلوبة. • تخفيض تكاليف التدريب في حال توظيف الخيرات المؤهلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يؤدي الي توظيف أشخاص غير متلائمين مع الثقافة المؤسسية للجهة. • زيادة تكلفة التوظيف. • الحاجة الي فترة أطول للتدريب والتأهيل.

المصدر⁷¹

2- الإستقطاب:

لقد أدرجت عدة تعاريف علي الاستقطاب، بحيث يعتبر من بين العمليات التي تهتم بها المنظمات لجلب والحصول علي مرشحين للوظائف الشاغرة. وقد عرفه الدكتور حنا نصر الله علي أنه: "عملية تشير الي ذلك النشاط الذي ينطوي علي إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الإختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف"⁷². وفي تعريف آخر للدكتور راوية حسن يتمثل الإستقطاب في "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة". وعرفها أيضا علي أنها "البحث عن، وجذب وعاء من الافراد المؤهلين والاكفاء لشغل الوظائف الشاغرة"⁷³.

هنا يمكن القول أن استراتيجية الاستقطاب تهدف الي تأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها وكذلك تضع مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى بلوغها.

⁷¹ - الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية. المرجع السابق، ص. 14

⁷² - حنا، نصر الله. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار العقل للنشر والتوزيع، 1999؛ 107 ص.

⁷³ - راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 99.

1.2- أهداف الاستقطاب:

- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- تحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين.
- تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة.
- تطوير مغريات لحفز الأفراد على الانضمام إلى المنظمة.
- وضع أو تسخير وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة.
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفأ من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية كالترتيب مثلاً.

2.2- أهمية الإستقطاب:

تتجلى أهمية الإستقطاب في عدة جوانب يهتم بها الطرفين الفرد والمنظمة، بحيث "تصبح هذه الأخيرة كمصدر معلومات للفرد عنها والمنظمة عن الفرد تستثمر تلك المعلومات في عملية الإختيار"⁷⁴. ونجد من بين أهم النقاط التي تنحصر فيها أهمية الإستقطاب كما أشار إليها الدكتور الطائي يوسف حجيم في ما يلي:

- الحصول على العدد الكافي من الافراد لتمكين المنظمة من إختيار ما يناسبها من الكفاءات
- ضمان وجود قوي عاملة ذات كفاءات مناسبة في المنظمة لإستمرارية الخدمات والعمليات الإنتاجية.
- إستبعاد الأفراد غير المؤهلين من خلال عملية الإختيار والتي تعتمد عليها عملية الإستقطاب.

3.2- خطوات الاستقطاب:

تتمثل هذه العملية في تحديد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية لضمان التسيير الحسن لمختلف مصالحها سواء الخدمية أو الإنتاجية. وتمر هذه العملية بعدة خطوات ذكرها الدكتور أحمد ماهر وهي كالآتي⁷⁵:

- تخطيط القوي العاملة
- طلبات المديرين
- تحديد الوظائف الشاغرة

⁷⁴ - الطائي، يوسف حجيم (وأخرون). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق، 2006. ص. 187

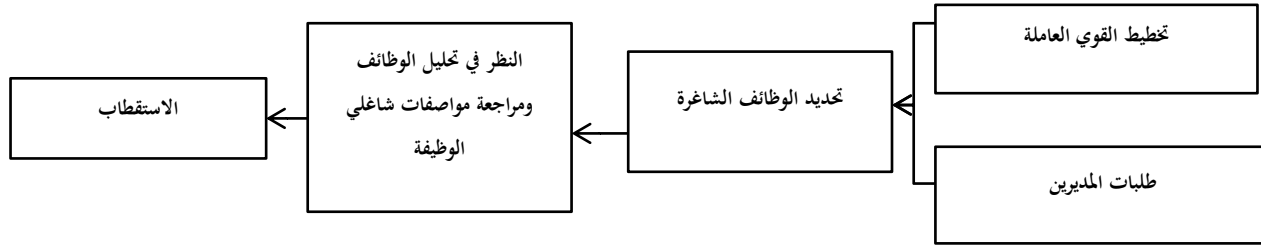
⁷⁵ - أحمد، م، ادارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع

- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة.
- الاستقطاب.

تتمثل عملية الاستقطاب من عناصر اساسية يجب توفيرها ، وتتضمن هذه الخطوات عددا من الأنشطة كما هو مبين في الشكل رقم 02.

الشكل رقم: 02

خطوات عملية الاستقطاب



المصدر 76

4.2- الاختيار:

هذه العملية تأتي مباشرة بعد مرحلة الاستقطاب وقد عرّفها الدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي علي أنها: " الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوي العاملة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة"⁷⁷. ويقوم علي هذه العملية أعضاء الإدارة والمتخصصين في مجال الموارد البشرية ويشترك فيه عدة أطراف حسب التخصصات المطلوبة للوقوف علي تحديد وتقييم المتقدم للوظيفة الشاغرة حسب المعايير التي تم إعدادها أو تم وضعها من قبل المنظمة، بحيث يتم التقيد بها لدراسة الملفات والانتقاء بين المترشحين.

3- المؤشرات الإيجابية في المتقدم للوظيفة:

يعتبر المتقدم علي الوظيفة من بين الموظفين المحتملين لشغل المنصب الشاغر في المؤسسة وبالتالي يمكن الرجوع الي مجموعة من المؤشرات الإيجابية للمتقدم للوظيفة والتي قدمها الدكتور ربحي مصطفى عليان وكذلك العوامل السلبية في المقابلة والتي قد تؤدي الي رفض تعيين المتقدم للوظيفة حسب نفس المصدر والموضحة في الجدول رقم 02.

⁷⁶ -بن علي العمري، بدر بن أحمد. استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 15، 2020، ص.ص. 341-363

⁷⁷ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 141

الجدول رقم: 02

"المؤشرات الإيجابية في المتقدم للوظيفة"

المؤشرات	الجوانب الخاصة بكل مؤشر
النشاطات والإهتمامات الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة الفعالة في النشاطات الدراسية (الجامعية منها) المشاركة في النشاطات الرياضية والاجتماعية والجمعيات... الهوايات ذات الصبغة الحضارية والثقافية... الإطلاع الواسع بالأحداث الجارية والإلمام بأبعادها السياسية و الإقتصادية..
القدرة علي التعبير أثناء المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> وضوح الأفكار والإجابات الذكية علي الاسئلة والقدرة علي الإقناع... القدرة علي التعبير بصوت واضح وبأسلوب سليم...وتوجيه الأسئلة الذكية
السلوك العام أثناء المقابلة	<ul style="list-style-type: none"> الثقة بالنفس وإظهار القدرة علي المبادرة الإصغاء الجيد والتصرف بأدب ولباقة أثناء المقابلة القدرة علي التأثير في الآخرين الموضوعية والمنطقية في التفكير القدرة علي إتخاذ القرار
المظهر الشخصي	<ul style="list-style-type: none"> النظافة وحسن المظهر والأناقة الصحة الجيدة والحيوية في الحركة
الخبرات المكتسبة أثناء الدراسة و التفوق الدراسي	
التخطيط الواعي للمستقبل عن طريق وضوح الأهداف	
القدرات التنظيمية ويعكسها كيفية كتابة طلب التوظيف	

المصدر 78

من خلال ما تقدم من مؤشرات إيجابية مساعدة في عملية التوظيف، هناك أيضا عوامل سلبية في المقابلة قد تؤدي الي رفض تعيين المتقدم للوظيفة والمتمثلة في ما يلي:

- التظاهر بمعرفة كل شيء
- عدم القدرة علي التعبير بوضوح
- السلبية وعدم الثقة بالنفس
- العزوف عن المساهمة بالنشاطات المختلفة لمؤسسة الإلتناء

- نقص اللباقة
- عدم نضوج الشخصية
- نقص الحيوية والنشاط
- الإعتماء علي الأخرين في اتخاذ القرار
- إظهار التعصب والتحيز في الأراء والسلوك
- عدم المرونة في قبول المهام والعمل في مناطق جغرافية مختلفة
- عدم الإستعداد لتقبل النقد والتعلم من الأخطاء

محاضرة رقم: 12

أدوات تقييم الجودة: الجزء الأول

عناصر الدرس:

مقدمة

1- أسلوب مراقبة العمليات الاحصائية

1.1- مخطط إيشيكاوا

2.1- تحليل (منحنى) باريتو

3.1- التوزيعات التكرارية

4.1- خرائط مراقبة الجودة

5.1- مخطط (خرائط) التبعر - الانتشار

6.1- خرائط التدفق - المسار

7.1- قوائم الاختبار

مقدمة:

يعتبر رفع مستوى جودة المنتج والخدمات من بين الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، فهذه الأخيرة تعمل جاهدة لتقديم الأفضل للزبون أو المستفيد حسب طبيعة نشاطاتها. لكن في نفس الوقت تحتاج المؤسسة الى القيام بعملية الفحص والتقييم لحل المشكلات المرتبطة بإدارة الجودة على مستوى أقسامها، يلجأ الفريق المسؤول على هذه العملية الى توظيف وسائل (أدوات كمية وكيفية) منهجية، احصائية أو نوعية لقياس الاداء وتدارك النقص على مختلف المستويات. نجد من بين هذه الاليات عدة نماذج قدمها رواد الجودة في هذا المجال، بحيث ركزوا على أسلوب يعتمد على مراقبة العمليات الإحصائية وطرق أخرى تعتمد على قياس جودة الخدمة من منظور العملاء، ومن بينها نجد ما يلي:

1- أسلوب مراقبة العمليات الاحصائية:

هي طريقة احصائية تعتمد على جمع البيانات، و توظف في التعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة أو معينة وفصله بعد ذلك عن التباين الطبيعي (حصر الفارق بين المعياري والمتحصل عليه) وذلك من اجل المحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج و العمل على تحسينها. هذا الأسلوب يعتمد على لغة الأرقام

كمدخلات بحيث تستعمل أدوات احصائية مهمّة وعديدة في مجال الجودة، ويستخدم يستخدم هذا الأسلوب أيضا وسائل متطورة تتمثل في برمجيات الحاسب التي تساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية العديدة وتزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة. نجد من بين هذه الأدوات علي سبيل المثال:

- مخطط إيشيكاوا: Diagramme de causes et effets
- تحليل (منحنى) باريتو: Diagramme de Pareto
- التوزيعات التكرارية: Histogramme
- خرائط المراقبة شيوارت: Carte de contrôle
- مخطط (خرائط) التبعثر- الانتشار: Diagramme de dispersion
- خرائط التدفق - المسار: Diagramme de flux
- قوائم الاختبار: Vérification des listes

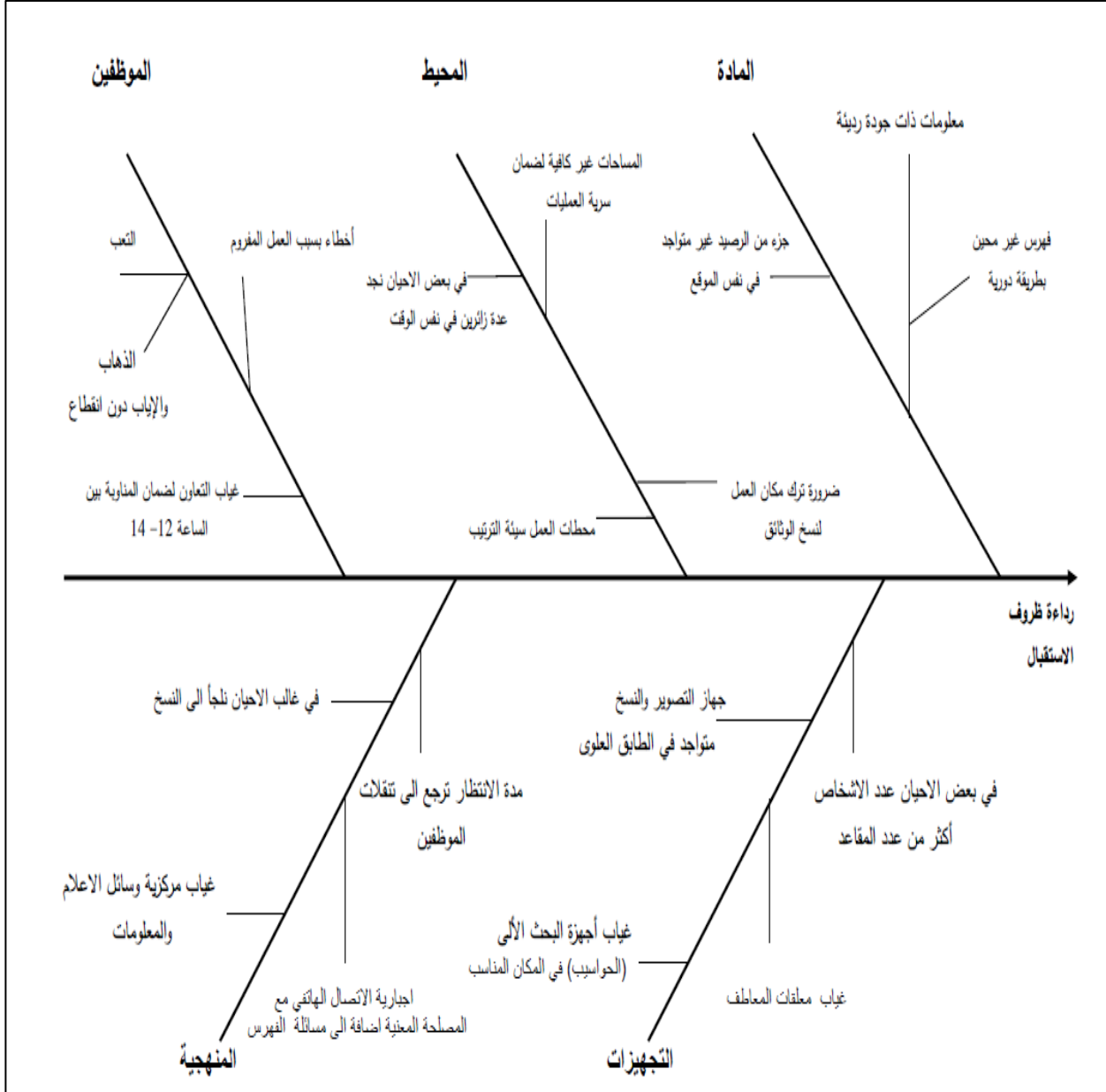
1.1- مخطط إيشيكاوا: Diagramme de causes et effets

هذه التسمية جاءت نسبة للعالم الياباني “كاورو إيشيكاوا” الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943م، أو ما يسمى بمخطط السبب والأثر، وهو على شكل عظمة السمكة (لأن شكل المخطط يشبه عظمة السمكة) وهذا المخطط يربط بين الأسباب الفاعلة والآثار الناتجة على شكل عظمة السمكة حيث يمثل الهيكل العظمي كل الأسباب المحتملة التأثير ويمثل الرأس النتيجة أو الأثر أي العلاقة بين نتائج عملية ما والأسباب المؤثرة في هذه العملية. يعتمد مخطط إيشيكاوا علي أسباب رئيسية في وقوع مشكلة وقد حدد مجالات كبرى تندرج تحتها أسباب ثانوية ونجد منها:

- المادة: يمكن أن تكون مادة أولية لمنتج مثلا
- العتاد: قد يحتوي علي التجهيزات وآلات الإنتاج مثلا
- المحيط: يتمثل في محيط العمل ومضمونه
- المنهجية: وتعلق بتقنيات الإنتاج (المنتج أو الخدمة)
- اليد العاملة: تتمثل في الموارد البشرية
- الإدارة: وتتمثل في تسيير وإدارة الموظفين

الشكل رقم: 01

"نموذج تحديد مشكلة بمخطط إشكاوا"



79 المصدر

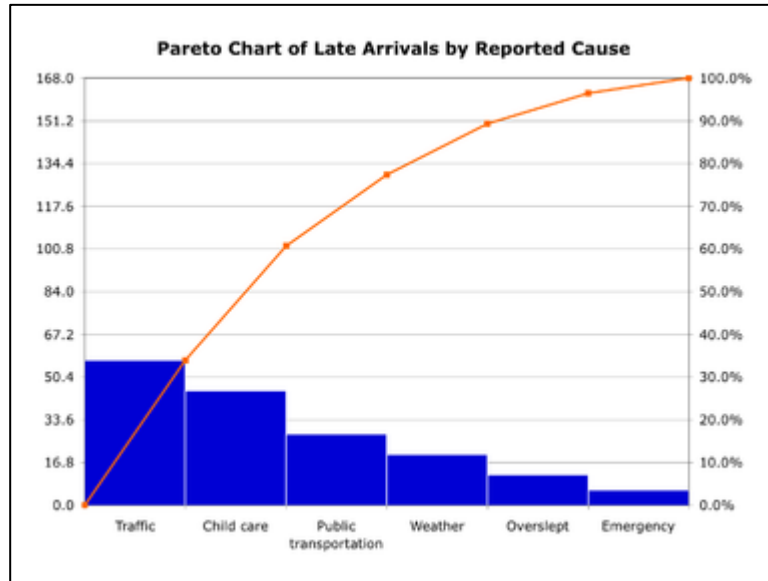
⁷⁹ -Sutter, Eric. Documentation, information, connaissances: la gestion de la qualité. Paris : ADDBS, 2002. P.245

2.1- تحليل (منحني) باريتو : Diagramme de Pareto

يعتبر هذا المنحني من بين الوسائل التي تمكن من تحليل أسباب المشكلات بتوظيف خريطة فيلفيلديو باريتو (Felfeldio Pareto) ، بحيث يمكن للفريق العامل على الجودة تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثرًا على الجودة وبالتالي التركيز على حلها . يقوم التحليل على مبدأ باريتو والذي يرمز له بقانون 80/20، بحيث يتم من خلال هذه التقنية تحسين الجودة بتحديد القلة المهمة والمؤثرة على العملية والمتمثلة في 20% من الأسباب وبالتالي يمكن التخلص من 80% من مشاكل العملية.

الشكل رقم: 02

"منحني باريتو"



المصدر⁸⁰:

يمثل الشكل الثالث مثال حول منحني أو مخطط باريتو والذي قدم حلولاً عملية إحصائية لمشكلة التكلفة وتبسيط الضوء علي أهم العوامل في ضبط الجودة، والتي تكون في الغالب أكثر مصادر العيوب شيوعاً أو نوع العيب الأعلى حدوثاً وتكراراً لشكاوي العملاء عامة (المستفيدين مثلاً). يمكن إستخراج هذه المنحنيات باستعمال تطبيقات وبرمجيات لمعالجة البيانات الإحصائية، وهي عديدة (مجانية أو بالاشتراك). فبالنسبة للمثال رقم 02 "لخفض مقدار الوصول المتأخر بنسبة 78 % ، يكفي فقط حل المشكلات الثلاثة الأولى"⁸¹.

⁸⁰ - Nancy, R. Tague. The quality toolbox. Milwaukee, Wisconsin: American society for quality. 2005. 584 p.

⁸¹ - Nancy, R. Tague. Ibidem. P.15

3.1- التوزيعات التكرارية : Histogrammes

هي عبارة بشكل مبسط نظرة شاملة علي جميع القيم الهامة في جوانب مميّزة لبعض المتغيرات وعدد تكرارها أو حدوثها. يستخدم غالبا لتلخيص المتغيرات الفئوية وينتج عن ذلك جداول ومخططات ورسوم بيانية تمثل أو تعبر على مدى الانحراف عن المواصفات المطلوبة؛ لدراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها. وبذلك يمكن تصنيف البيانات التي تم استرجاعها إلى عدة فئات وحساب تكرارها ومنه يمكن أيضا استخلاص معلومات ومؤشرات مهمة عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها والحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالمواصفات المحددة.

الجدول رقم: 01

مثال توضيحي حول "جدول التوزيعات التكرارية"

حدود الفئة	الحدود الحقيقية	مراكز الفئات	التكرار	التكرار النسبي	التكرار المنوي
50 - 59	49.5 - 59.5	54.5	3	0.06	6
60 - 69	59.5 - 69.5	64.5	5	0.10	10
70 - 79	69.5 - 79.5	74.5	18	0.36	36
80 - 89	79.5 - 89.5	84.5	16	0.32	32
90 - 99	89.5 - 99.5	94.5	8	0.16	16
المجموع			50	1.00	100

المصدر⁸²

تتكون هذه الجداول من من عدة بيانات يمكن توضيح مصطلحاتها حسب الآتي⁸³:

- البيانات الغير المبوبة وهي البيانات الأولية بعد جمعها مباشرة
- البيانات المبوبة وهي البيانات التي تم تنظيمها في جدول تكراري.
- التوزيع التكراري تقسيم البيانات الى أصناف او وفئات يطلق عليها بالتوزيع التكراري.
- الفئة وهي المجاميع التي قسمت اليها قيم المتغير، وكل فئة لها حدان (أدنى-أعلى).
- المدى وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة +1.
- مركز الفئة وهي القيمة الواقعة عند منتصف الفئة.

⁸² - <https://www.ar-science.com/2015/03/grapic-presentation.html>

⁸³ -توما كرش، عماد (وأخرون). علم الإحصاء. الموصل، 2004. ص. 23

- تكرار الفئة وهي عدد المفردات أو القيم التي تقع في مدى تلك الفئة ويرمز له ب F_i وان مجموع التكرارات يجب ان يكون دائما مساوي للعدد الكلي لقيم الظاهرة.
- طول الفئة وهو مقدار المدى بين حدي الفئة.

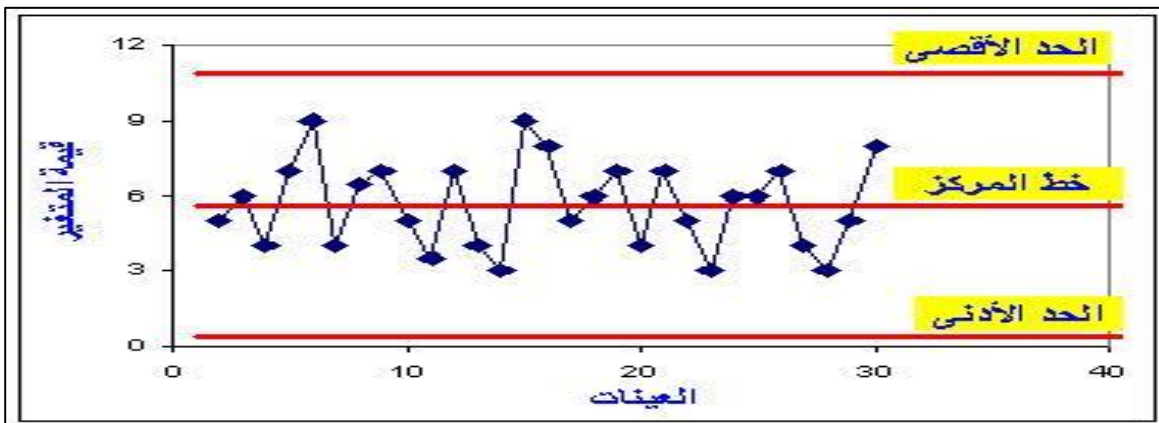
يمكن أيضا التمييز بين الأشكال للجداول التكرارية من حيث الإنتظام في طول الفئة، بحيث تكون جداول منتظمة ذات أطوال متساوية الفئات؛ وجداول غير منتظمة لا تتساوي فيها أطوال الفئات. ومن حيث تعيين حدود الفئات، الأولى منها والأخيرة.

4.1- خرائط مراقبة الجودة: Carte de contrôle

تعتبر خرائط المراقبة كالأساس الرئيسي لرصد الأداء والمراقبة الإحصائية للعمليات، بحيث يمكن من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية؛ لمراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية. وتعتبر خرائط ضبط الجودة بأنها: "طريقة بيانية لتمثيل البيانات حتي تعكس مدى الاختلاف في المقاييس المطلوبة. معتبرة في ذلك علي ان قياس الجودة متغير عشوائي يمكن التوزيع الإحتمالي له حدود معينة بحيث يقع هذا القياس داخل هذه الحدود باحتمال معين وذلك إذا كانت الاختلافات في القياس ترجع كلها لأسباب عشوائية وتسمى هذه الحدود الضبط والمكونة من ثلاث خطوط (الخط الأوسط - الحد الأعلى للضبط - الحد الأدنى للضبط)⁸⁴. تستعمل هذه الخرائط إذا في تقييم مستوى الأداء لتحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة والممثل في الشكل رقم 03 كمثل لهذا النوع من الأداة.

الشكل رقم: 03

مثال توضيحي حول "خرائط المراقبة"



المصدر⁸⁵

⁸⁴ - شلبي، وفاء فؤاد؛ حسين، نجلاء سيد. إدارة ومراقبة الجودة. جامعة حلوان، 2005. ص. 75.

⁸⁵ - <https://samehar.wordpress.com/2010/01/22/control-charts/>

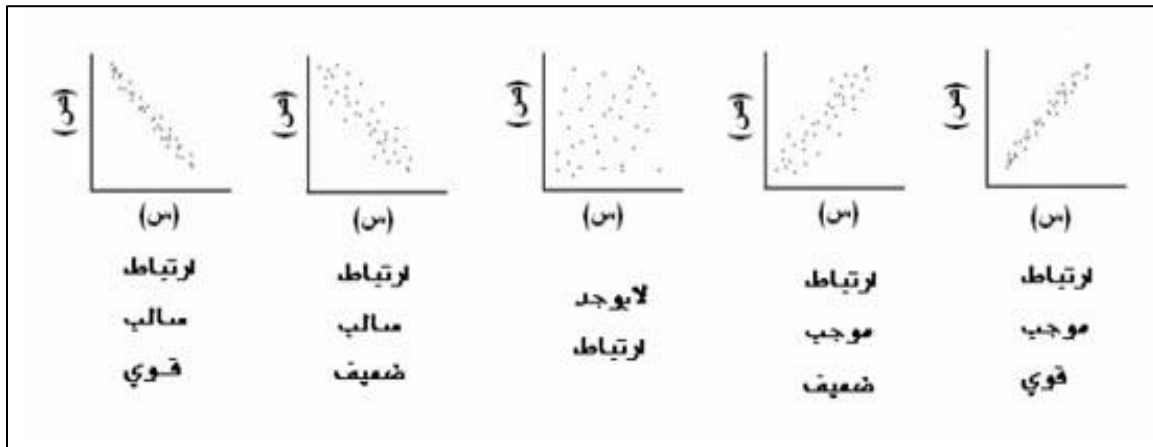
- من فوائد خرائط مراقبة الجودة حسب الدكتورة وفاء فؤاد شبلي نجد ما يلي:
- تساعد في الوصول الي تحقيق هدف الجودة وذلك عن طريق تحديد الإنحرافات غير العادية التي تحدث.
 - تحديد هدف الجودة الذي تحاول المؤسسة الوصول إليه عن طريق تحديد الحد الأعلى والأدنى لجودة الوحدات المنتجة.
 - تعتبر أداة لتحفيز العاملين وتقييم أدائهم.
 - يمكن إستخدامها كأداة لتقييم أداء الإدارة وتقييم موقف المنتجات.

5.1- مخطط (خرائط) التبعثر - الانتشار: Diagramme de dispersion

هو مخطط بياني يحلل بيانات العمليات، وهو من أهم أدوات تحسين الجودة بحيث يمكن من خلاله البحث عن علاقة محتملة بين متغيرين. وتعتبر هذه الخرائط " طريقة بيانية لتحديد العلاقة بين متغيرين يؤثران على العملية الإنتاجية. حيث تساعد في تحسين جودة العملية الإنتاجية في مرحلة التشخيص للمشكلة التي تواجهها بإظهار العلاقة بين السبب والنتيجة، أو بين سبب وسبب آخر من أجل التركيز علي الأسباب الفعالة والمرتبطة بالمشكلة"⁸⁶. من هنا نجد ان هذا النوع من الأداة يوجه ويساعد بشكل مباشر في معالجة مشاكل جودة المنتج وربطها بالأسباب المباشرة، يمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل رقم 4 الذي يبين لنا نسبة إرتباط متغيرين.

الشكل رقم: 04

مثال توضيحي حول "إرتباط متغيرين"



المصدر⁸⁷

⁸⁶ - شيبان العامري، محمد بن علي. خرائط التبعثر = Scatter Diagram. موسوعة مقالات مهارات النجاح. 2011 علي الخط :

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1005&SecID=25>

⁸⁷ - شيبان العامري، محمد بن علي. المرجع نفسه

من خلال الشكل رقم... الذي يمثل مخطط تبعثر لعدة حالات تم تمثيلها بمتغيرين (س) و (ص) الذي يبين إنتشار النقاط التي تأكد علي وجود إرتباط المتغيرين أوالعكس.

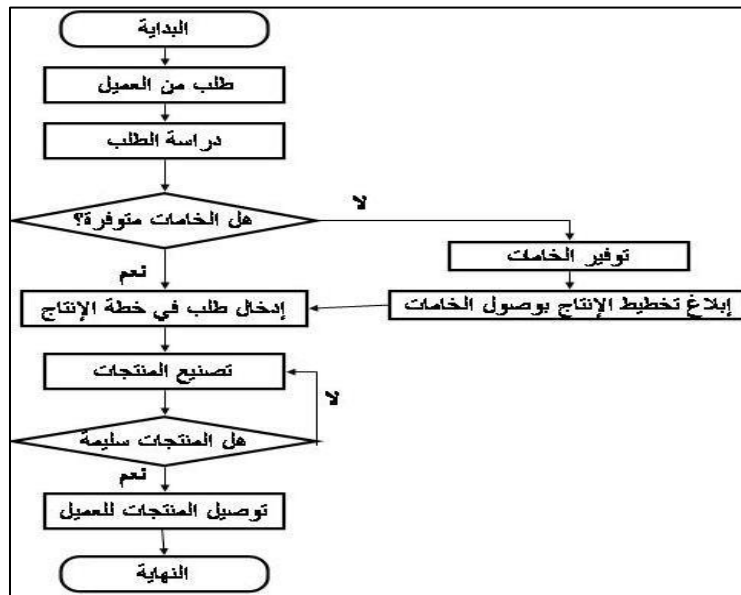
- الحالة الأولى: يوجد إرتباط موجب قوي بين المتغيرين (س) و (ص)
- الحالة الثانية: يوجد إرتباط موجب ضعيف بين المتغيرين (س) و (ص)
- الحالة الثالثة: لا يوجد إرتباط بين المتغيرين (س) و (ص)
- الحالة الرابعة: يوجد إرتباط سالب ضعيف بين المتغيرين (س) و (ص)
- الحالة الخامسة: يوجد إرتباط سالب قوي بين المتغيرين (س) و (ص)

6.1- خرائط التدفق – المسار : Diagramme de flux

هي عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية والخطوات والإجراءات التي يمر بها المنتج أو تمر بها الخدمة، تستخدم هذه الخرائط لوصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة واقتراح التعديلات والتحسينات في العملية الإنتاجية والخدماتية. وتعتبر خرائط التدفق طريقة لوصف العمليات أو النشاطات الخاصة بالمنتج أو الخدمة، وتستخدم هذه الخرائط رموزا بيانية والغرض منها تحديد العمليات المختلفة من البداية الي النهاية ومدى ترابطها واعتمادها علي بعضها البعض، ونوع المدخلات والمخرجات كما هو موضح في الشكل رقم 05.

الشكل رقم: 05

مثال توضيحي ل " خريطة تدفق"



المصدر 88

تستخدم خريطة التدفق في تحديد المشاكل ومناطق الضعف للتعرف عليها وتحديد أسبابها الرئيسة ومن ثم إيجاد الحلول المثلى، كذلك تساعد في تصميم عمليات جديدة أو إعادة تصميم العمليات. يتم إعداد خطوات تصميم خريطة التدفق بإتباع الخطوات التالية⁸⁹:

- تحديد الموضوع.
- معرفة حدود العملية المراد دراستها وتحديد نقطة البداية والنهاية.
- استخدام أسلوب المناقشة المفتوحة (العصف الذهني)، وذلك لتحديد جميع النشاطات ذات العلاقة بالعملية ومراكز اتخاذ القرارات للعملية نفسها.
- تحديد نوعية المستفيدين من خريطة التدفق.
- وضع جميع النشاطات ونقاط القرارات في شكل متتالي وبأسلوب منطقي مع الأخذ في الحسبان تفادي التكرارات ومحاولة توصيل النقاط التي تعتمد على بعضها بعضاً بأسلوب علمي ومنطقي.

7.1-قوائم الاختبار: Vérification des listes

هي تقنية تستعمل لجمع وتصنيف وتسجيل البيانات الكمية أو النوعية في مجموعات ذات خصائص متشابهة لكل مجموعة بطريقة منظمة، ومن خلال جمع البيانات وتنظيمها يمكن للفريق القائم على تحسين العملية تحليل هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية وإجراء التحسينات المناسبة عليها.

الجدول رقم:02

مثال توضيحي ل"قوائم الإختيار"

المواصفات												المجال / الخدمة
مواصفة العدد التجاري التجربة المرتبطة BSEC	أيزو 27001 نظام إدارة سرية المعلومات	مواصفة SA 8000 التزامية الاجتماعية	أيزو 26000 الإشادات الغائية والاجتماعية	مواصفة EN 25999 الاستمرارية الإعمال	أيزو 17025 المختبرات	أيزو 15000 نظام إدارة المخاطر	التهنئ	الأيزو 23040 نظام إدارة سلطة القائم	الأيزو 9001 نظام إدارة الجودة	الأيزو 14001 نظام إدارة البيئة	الأيزو 14001 نظام إدارة البيئة	
✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	تصنيع، معالجة والخدمات ذات الصلة والأمنعة والمشروبات والصناعات والخدمات ذات الصلة
		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	النقل والحفز
			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	التشيد والبناء
✓								✓	✓	✓	✓	تصنيع مواد التعبئة والتغليف
	✓	✓	✓	✓		✓						الخدمات المصرفية والبنكية
	✓		✓									خدمات تقنية المعلومات والإتصالات
				✓		✓						الشركات التجارية

المصدر⁹⁰

⁸⁹ - <https://hrdiscussion.com/downloadfile/15113/1/1414687997/49796697-Flow-خرائط-التدفق-Charts.doc>

⁹⁰ - <https://grhumaines.home./2019/02/17/الاسئلة-الاكثر-تكرار-عن-نظم-إدارة-الجو/>

محاضرة رقم: 13

طرق قياس جودة الخدمات: الجزء الأول

عناصر الدرس:

مقدمة

1- طرق قياس جودة الخدمة من منظور العملاء

1.1- قياس الفجوة بنموذج ServQual في قطاع الخدمات

1.1.1- الفجوات الخمسة لنموذج سيرفكوال

2.1.1- أبعاد الجودة لنموذج سيرفكوال

مقدمة:

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي يركز عليها الزبون أو المستفيد أثناء تعامله مع المؤسسة، وبالتالي أصبحت أيضا هذه الأخيرة تولى أهمية بالغة لهذا الأمر إعتبارا أن المستفيد والعملاء عامة يمثلون حجر الأساس لتقييم منتج وخدمة المؤسسة. فمنذ بداية الثمانينات والأخصائيون في هذا المجال يؤكدون علي ضرورة رفع مستوى جودة الخدمات أكثر مما يتوقعه المستفيدين وذلك ما يحدد أيضا نجاح أو فشل مشروع المؤسسة. لقد إجتهد العديد من الأخصائيين في هذا الشأن بتقديم وابتكار طرق ونماذج مساعدة علي قياس جودة الخدمة وكذلك قياس الأداء الفعلي للخدمة بهدف التحسين والتطوير وخاصة الحفاظ علي الزبائن والعمل علي رضا هؤلاء بمختلف الطرق.

1- طرق قياس جودة الخدمة من منظور العملاء:

نجد من بين هذه النماذج قياس الفجوة في قطاع الخدمات سيرفكوال ServQual ، قياس الأداء الفعلي للخدمة سيرفيرف ServPerf و أما في مجال المكتبات نجد نموذج ليكوال LibQual الذي تم تطبيقه في البداية علي مستوى المكتبات الأكاديمية.

1.1- قياس الفجوة بنموذج ServQual في قطاع الخدمات:

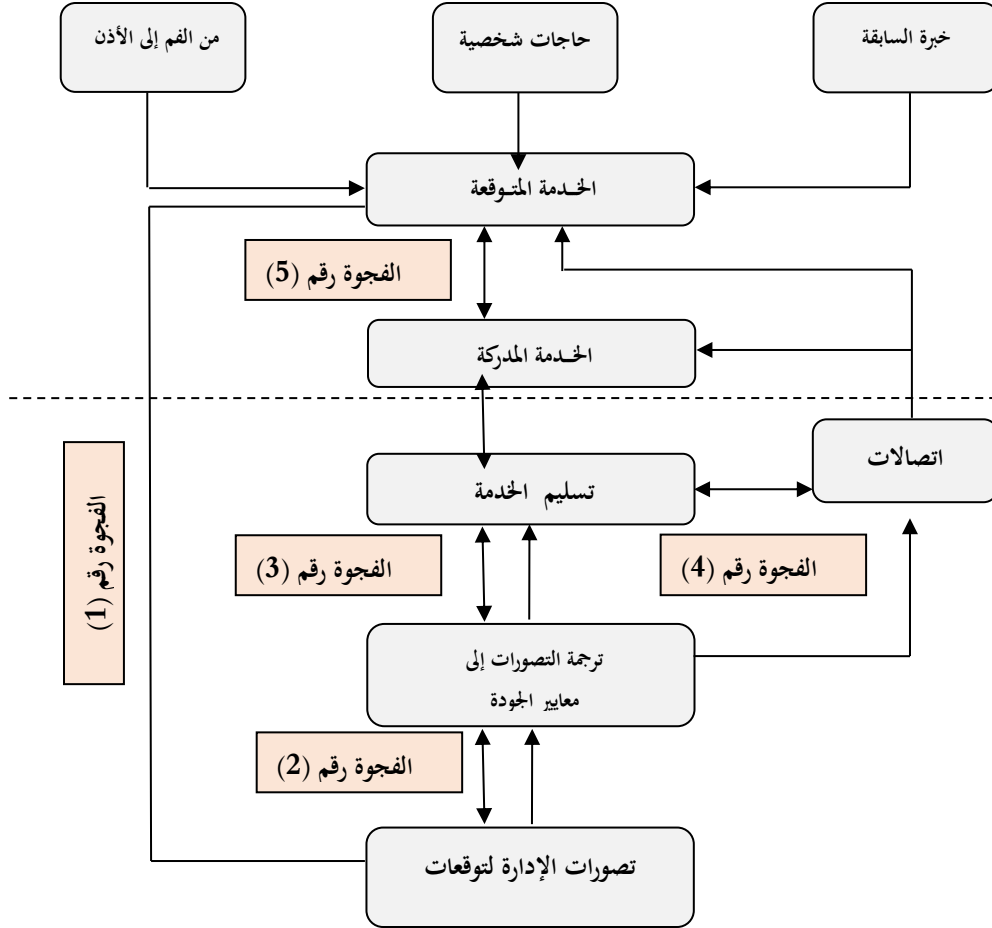
يعتبر قياس الفجوة في قطاع الخدمات من بين الطرق التي قدمت عدة نماذج إعتدتها الباحثين في تحديد الفوارق أو الفجوات بين ما هو متوقع وما تم إدراكه واقعا أو فعليا من طرف المستفيد أو الزبون. وعليه نجد نموذج سيرفكوال الذي طوره مجموعة من الباحثين من الولايات المتحدة الأمريكية، وهو استبيان متعدد الأبعاد تم تصميمه من قبل Zeithaml، Parasuraman، بيرى Berry، عام 1988 ليتم استخدامه لقياس الجودة في قطاع الخدمات و هو اختصار لكلمة : الخدمة service، وكلمة الجودة quality. "في بداي عملهم قام هذا الفريق الأمريكي بدراسة نوعية إستكشافية، هدف الدراسة كان فهما أفضل لطبيعة جودة الخدمة من وجهة نظر كل من الإدارة والمستهلك، من أجل تحديد أسباب مشاكل الجودة واقتراح إستراتيجيات لحلها"⁹¹. في البداية كان عدد المؤسسات المستهدفة هو أربعة مؤسسات في الولايات المتحدة وهي البنوك، بطاقات الإئتمان، السمسرة والتصلية. و لقد إعتد هذا النموذج على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة و على إدراكاتهم لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم ، و كان ذلك من منطلق ان الزبون يقيّم جودة الخدمة المقدمة له من خلال مقارنة ما يتوقعه و ما يتحصل عليه فعليا و بالتالي تحديد الفجوة بين توقعات و إدراكات المستفيد. و قد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين الى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو : الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة و توقعاته حول هذه الخدمة .

1.1.1- الفجوات الخمسة لنموذج سيرفكوال:

- لقد ركّز الباحثين علي خمسة فجوات لتحديد الفوارق بين إدراكات وتوقعات المستفيدين وهي كالآتي:
- **الفجوة الأولى (1):** و تمثل الاختلاف بين توقعات العميل و ادراك الإدارة، بحيث ظهر أن بعض توقعات الزبائن قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدي الزبون.
 - **الفجوة الثانية (2):** وهي الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء و مواصفات الخدمة التي تم إعدادها لهم
 - **الفجوة الثالثة (3):** تتمثل هذه الفجوة في الفارق بين مواصفات الخدمة و بين الخدمة المقدمة فعلا.
 - **الفجوة الرابعة (4):** تمثل هذه الفجوة الفارق بين الخدمة المقدمة و ما وعدت به الإدارة.
 - **الفجوة الخامسة (5):** تمثل هذه الفجوة الإنحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة.

⁹¹ - بوعبد الله، صالح. نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية علي خدمات مؤسسة بريد الجزائر. سطيف.(د.ن.).2014. أطروحة دكتوراه. العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف1.

الشكل رقم: 01
"الفجوات الخمسة لنموذج سيرفكوال"



المصدر⁹²

يعتبر هذا النموذج من الناحية العملية أداة تحدد مواطن الضعف والقوة للخدمات التي تقدمها المؤسسة ولإدارتها وتمكين هذه الأخيرة من إعادة النظر في الجوانب التي تحتاج إلى تقويم وتحسين، وذلك من خلال النتائج المتعددة لمختلف الأبعاد الخاصة بجودة الخدمات المقدمة، والتي تتلخص في النقاط التالية:

⁹² -Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 12 édition (Person éducation, paris 2006) p.47

- مدى قدرة إدارة المؤسسة أو عجزها على تفهم إحتياجات ورغبات العملاء.
- مدى فاعلية التنظيم بترجمة توقعات العملاء إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة لهم.
- مستوى أداء مقدمي الخدمات للعملاء بمستوى يتطابق مع مواصفات الجودة المحددة من جانب الإدارة.
- مدى المصداقية والثقة في المؤسسة.
- مستوى رضی العملاء عن الخدمات المقدمة لهم أو العكس.

2.1.1- أبعاد الجودة لنموذج سيرفكوال:

يعتمد نموذج سيرفكوال علي مجموعة من الجوانب و الأبعاد التي يبنى عليها تحليل النتائج التي توصل إليها الباحثين (زيثامل-بيري-باراسورامان) لتحديد الفجوات وهي كالآتي:

- **الملموسية:** ويتمثل هذا البعد في التسهيلات المادية و المعدات ، التجهيزات و مظهر الموظفين .
- **الإعتمادية :** يتمثل هذا البعد في قدرة المؤسسة على انجاز الخدمة المطلوبة بدقة وثبات.
- **الاستجابة:** القدرة على تقديم الخدمة بسرعة، وفي مساعدة المستفيدين باستمرار عند كل طلب.
- **الضمان:** (الثقة) وهي القدرة على كسب ثقة الزبون وجعله يشعر بالأمان.
- **التعاطف:** يتمثل في الاتصال الجيد مع الزبون/المستفيد ومساعدته بشكل يضمن له الراحة في طلب الخدمة.

بعد تطوير نموذج سيرفكوال والذي شهد بعض الإنتقادات لعدم شموليته لكل جوانب التقييم الخاصة بجودة الخدمات والذي يعتمد عمليا علي قياس الجودة من خلال الفجوات بين إدراكات وتوقعات المستفيدين/الزبائن. تم بعد ذلك تطوير نماذج أخرى ومن بينها السيربيرف Servperf الذي كان الهدف منه هو قياس جودة الخدمات من حيث الأداء، بحيث تم إقتراحه من الباحثين جوزيف كرونين وستيفن تايلور في عام 1992 ، وكان ذلك علي أساس النقائص والإنتقادات التي وجهت الي نموذج سيرفكوال. وعرفه رودريغاز ليولين وآخرون Rodrigues Lewlyn et all. أنه : "نموذج يركز فقط على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمات، ويستند هذا المقياس إلى التقييم المباشر للأساليب والعمليات المصاحبة لأداء الخدمة، اعتمادا على الأبعاد الخمسة للجودة وهي: العناصر الملموسة، الإعتمادية، سرعة الإستجابة، الأمان، التعاطف"⁹³. بعد ذلك تم أيضا تطوير نماذج أخرى خصيصا لبعض المجالات المتخصصة كالمكتبات، بحيث تم تطوير نموذج الليكوال Libqual لقياس جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية.

⁹³-Rodrigues, Lewlyn L.R. et all. Comparison of Servqual and Servperf metrics : an empirical study . the TQM Journal, vol.23 iss 6 pp.629-643.

محاضرة رقم: 14

طرق قياس جودة الخدمات:

الجزء الثاني

عناصر الدرس:

2.1- قياس الفجوة بنموذج Libqual في المكتبات (الجامعية)

1.2.1- تعريف ونشأة الليكوال

2.2.1- أهداف نموذج ليكوال LibQUAL+®

3.2.1- أهمية ليكوال LibQUAL+®

4.2.1- مزايا ليكوال LibQUAL+®

2- نماذج عملية لإستمارة ليكوال

2.1- قياس الفجوة بنموذج Libqual في المكتبات (الجامعية):

يعتبر التقييم في المكتبات من بين العمليات المهمة لتحسين كل مظاهر وجوانب الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. من خلاله تسعى دائما هذه المؤسسات الي تطوير وتحسين خدماتها بما يخدم أكثر الباحثين وبمستوى عاي من الجودة. من هنا إستفادت المكتبات من البحوث والنماذج السابقة الذكر والتي تم تطويرها لتقييم الجودة وتحسينها في قطاع الخدمات. فالمكتبات كغيرها من المؤسسات الخدمانية تواجه صعوبة في دراسة رضا المستفيدين لأن الأمر في هذا الشأن يعتمد على جمع إنطباعاتهم الشخصية تجاه ما تقدمه المكتبة ثم دراستها وتحليلها إعتقادا على أدوات إحصائية معيارية حتى تكون النتائج موضوعية كي تعالج جوانب القصور بأكثر فعالية. من هنا قامت جمعية المكتبات البحثية ARL بالولايات المتحدة بتطوير أداة الليكوال Libqual لتمكين المكتبات الأكاديمية من تقييم وتحسين الخدمات للمستفيدين ورفع مستوى الرضا لدى هؤلاء.

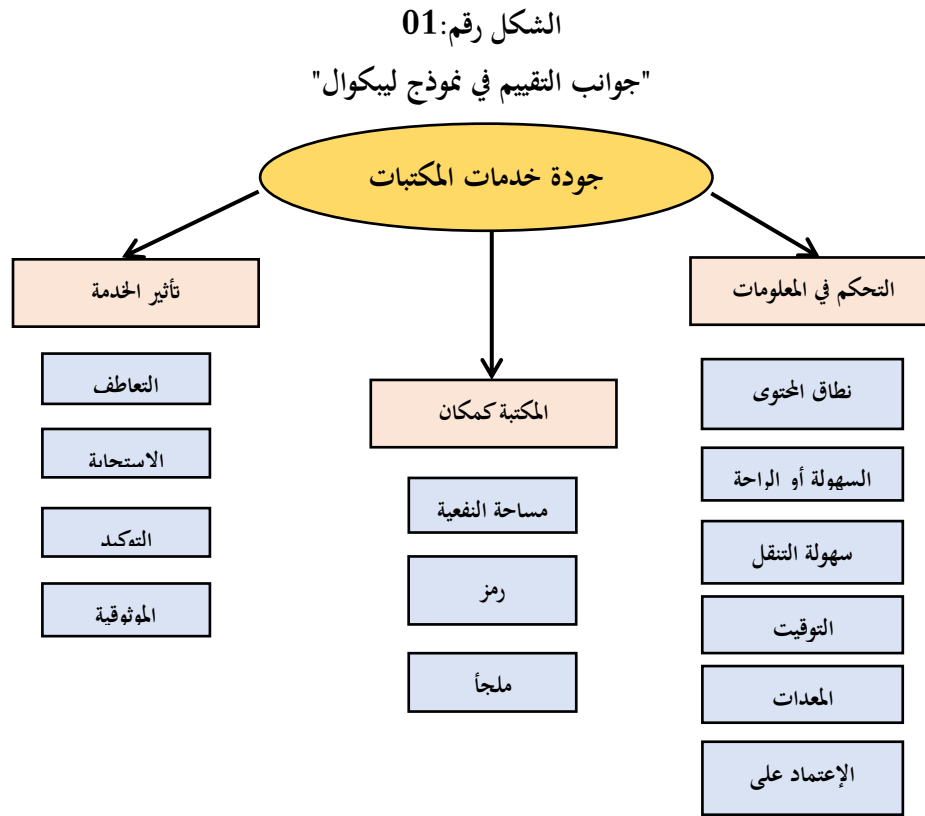
1.2.1-تعريف ونشأة الليكوال:

يعتبر نموذج ليكوال كأداة لتقييم جودة الخدمات في المكتبات الجامعية . و تقول هيلين كوست Hélène Coste أنه "أيضا وسيلة تحري علي الخط حول إنطباعت ووجهات نظر المستفيدين تجاه جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات"⁹⁴. وورد في قاموس أودليس علي الخط (ODLIS (Online Dictionary of Library and Information Science) أن نموذج ليكوال يتضمن "إستبيان دقيق ومحكم يجرى أو يوزع عبر شبكة الأنترنت بعد الحصول علي تدريب مكثف للمكتبات الراغبة في تطبيق الأداة، مما يمكنها من تقييم وتطوير خدماتها وتسويقها". تم تطويره من طرف جمعية المكتبات البحثية ARL -Association of Research Libraries في الولايات المتحدة، وذلك في نهاية التسعينيات من القرن العشرين.

- في سنة 1999 قامت جمعية المكتبات البحثية ARL بالتعاون مع جامعة تكساس Texas University بتطوير وتنقيح أداة معيارية لتقييم جودة خدمات المكتبات، وقد نتج عن ذلك إصدار النسخة الأولى من LibQUAL® والتي تم إطلاقها في عام 2000م كمشروع تجريبي لتقييم جودة الخدمات بشكل مقارنة فيما بين ثلاث عشرة مكتبة، وقد سمي آنذاك. "New Measures Toolkit"
- في عام 2002م تم إطلاق LIBQUAL+tm والذي أصبح LibQUAL® بعد تسجيله في مكتب العلامات التجارية وبراءات الاختراع بالولايات المتحدة الأمريكية. ويحتوي علي استمارة ب 22 عبارة (سؤال) حول تأثير الخدمة، التحكم في المعلومات، والمكتبة كمكان شكل رقم 01.

⁹⁴ - Hélène COSTE, « LibQUAL+ : petit état des lieux, grandes perspectives », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n° 1, p. 40-44.

En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0040-009> ISSN 1292-8399.



المصدر⁹⁵

- في عام 2008 - 2010م تم تطوير نسخة مختصرة اطلق عليها LibQUAL Lite+® تم فيها إختصار وقت الإجابة علي أسئلة الإستمارة (10 - 13 دقيقة)، من خلال التركيز على الأسئلة الجوهرية و أولويات المستفيدين واهتمامهم، ومن ثم تم اختصار عدد الاسئلة من 22 سؤالاً في النسخة الكاملة إلى 8 اسئلة في النسخة المختصرة.
- مع نهاية عام 2010م تم تصميم StatsQUAL+® ، وهي عبارة عن بوابة كبيرة Gateway تشتمل على مجموعة من أدوات تقييم العمل والخدمات بالمكتبات بغرض دعم برامج جمعية المكتبات البحثية للإحصاءات وجودة الخدمة.

⁹⁵ - Baayel, Patrick (et all.). Users ' Perception of the quality of public library services in the greater accra region of Ghana: An application of the LibQual+ model. Library philosophy and practice (e-journal). Janvier 2019. P.5

- في عام 2015م بلغ عدد المكتبات التي طبقت LibQUAL+® ما يزيد على 1200 مكتبة على مستوى العالم.

2.2.1- أهداف نموذج ليكوال LibQUAL+® :

تم تطوير نموذج ليكوال ليساهم في تطوير جودة الخدمات في المكتبات الأكاديمية، والتعرف على مواطن الضعف والقوة في جوانبها الثلاثة (التحكم في المعلومات-المكتبة كمكان-تأثير الخدمة). وإضافة الى هذه الاهداف الأساسية التي ترمي خاصة الى الأخذ بعين الاعتبار توقعات المستخدمين. ومن بين النقاط الأساسية في منهجية التقييم ليكوال حسب روانا كولن Rowena Cullen هو أن " هذا النموذج لا يبحث على تقييم المدخلات، ولا النتائج ولكن التأثير الإضافي للرضا تجاه جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات"⁹⁶، نجد أهداف أخرى لا تقل أهمية، وهي كالتالي:

- تمكين المكتبات الأكاديمية من توفير المعلومات لتسهيل عمليات المقارنة المرجعية.
- الوقوف على أفضل الممارسات في تقديم الخدمات المكتبية.
- تسهيل وتحسين مهارات التحليل لدى العاملين في المكتبة، وهذا بعد تجميع البيانات.
- فهم آراء وانطباعات المستخدمين عن جودة الخدمات التي تقدمها.
- تجميع وتحليل آراء وانطباعات وتقييم المستخدمين بشكل دوري منتظم.

3.2.1- أهمية ليكوال LibQUAL+®

بشكل عام عند تطبيق نموذج ليكوال يمكن للمسؤول عن المكتبات المعنية إستثمار البيانات الناتجة في التعرف على أفضل الممارسات، وتحليل أسباب النقائص أو العجز في الميزانية، والإفادة من الموارد وتوظيفها بشكل أكثر فعالية، هذا بالإضافة إلى بعض النقاط الأخرى المهمة التي ذكرتها جمعية المكتبات البحثية في دليل⁹⁷ تطبيق

⁹⁶ - Cullen, Rowena. Benchmarking : vue d'ensemble et contexte. World library and information congress : 69th IFLA general conference and council. 1-9 august 2003, Berlin. P.8 disponible en ligne sur: https://origin-archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/015f_trans-Cullen.pdf

⁹⁷ -Association of Research Libraries. Libqual+ procedures manual. Washington, 2020. P.6 disponible en ligne sur:

<http://www.libqual.org/documents/LibQual/publications/ProceduresManual.pdf>

Libqual+. كما أن هذه الأهمية نجدها عند المستفيدين وفي عدة جوانب، وذلك ما يمكن الإشارة إليه في الجدول رقم 01:

الجدول رقم:01
"أهمية ليكوال للمؤسسة والمستفيدين"

للمستفيدين	للمكتبات
<ul style="list-style-type: none"> • توفير الفرصة للمستفيدين للتعبير عن آرائهم عن الخدمات المكتبية التي يستفيدون منها. • تطوير الخدمات المكتبية المقدمة للمستفيدين بما يجعلها تتفق وتوقعاتهم من خلال مقارنة هذه الخدمات بتلك التي تقدمها المكتبات الأخرى والناجحة. • تقييم ممارسات المكتبات وأنشطتها التي تحظى باستحسان كبير من قبل مجتمع المستفيدين. • إتاحة الفرصة للمكتبات لأن تصبح عضواً في مجتمع أكبر يُعنى بالقضايا المتعلقة بجودة خدمات المكتبة ويتبادل الخبرات والأفكار حولها، ومقارنة أدائها بالمكتبات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> • توفير البيانات والتقارير التي تمكن المكتبة من تقييم ما إذا كانت الخدمات التي تقدمها تتفق وتوقعات المستفيدين. • تجميع البيانات والتقارير التي تمكن المكتبة من مقارنة أدائها بأداء مكتبات أخرى مناظرة. • توفير فرصة البحث في مكتبة إلكترونية تضم العديد من البحوث والمقالات التي تتناول LibQUAL+® بالبحث والتحليل. • توفير فرصة الاشتراك في مجتمع المهتمين بالارتقاء بمستوى التميز فيما يقدم من خدمات مكتبية.

4.2.1-مزايا ليكوال LibQUAL+®:

يحظى نموذج ليكوال بعدة مزايا إضافة الى الى أهميته بالنسبة للمكتبات والمستفيدين، نجد من بينها ما يلي:

- أداة للتقييم متاحة للمستفيدين عبر شبكة الإنترنت دون حدود زمنية ومكانية.
- أداة معيارية للتقييم تدعم أهداف المكتبة.
- يساعد المكتبات في تخفيض جهود وتكلفة إعداد أداة تقييم.
- أداة توفر الوقت في جميع مراحل تطبيقه من الإرسال الى تلقي الاستجابات وتحليلها، إعداد النتائج.


- يتيح نقل ومعالجة البيانات الكمية والنوعية بشكل إلكتروني دقيق.

5.2.1- نماذج عملية لإستمارة ليكوال:

نجد من خلال نماذج الإستمارات العملية الخاصة بليكوال ثلاثة ثلاثة مستويات لتقييم الخدمات كما هو وارد في الشكل أدناه:

- المستوى الأدنى للخدمة
- المستوى المرغوب فيه للخدمة
- مستوى الأداء الفعلي (إدراكات المستفيدين)

"مستويات تقييم جودة الخدمات بأداة ليكوال"




Sample Institution

Welcome!

When it comes to...	My Minimum Service Level Is		My Desired Service Level Is		Perceived Service Performance Is		N/A
	Low	High	Low	High	Low	High	
1) Employees who instill confidence in users	○	○	○	○	○	○	□
2) Making electronic resources accessible from my home or office	○	○	○	○	○	○	□
3) Library space that inspires study and learning	○	○	○	○	○	○	□
4) Giving users individual attention	○	○	○	○	○	○	□
5) A library Web site enabling me to locate information on my own	○	○	○	○	○	○	□

"مثال علي إستمارة تحليل البيانات في ليكوال"



LibQUAL+™ Core Questions Y1

No.	Factor				Item Core
	I	II	III	IV	
32	.84947	.12848	.24465	.13335	1 Willingness to help users
33	.80847	.13662	.25348	.14147	1 Giving users individual attention
7	.80787	.17881	.12781	.21125	1 Employees deal with users caring fashion
50	.79273	.19288	.18847	.12497	1 Employees who are consistently courteous
31	.77262	.16358	.26461	.20061	1 Employees have knowledge answer questions
5	.74072	.14754	.18453	.29624	1 Employees understand needs of users
3	.74052	.15102	.17296	.20793	1 Readiness to respond to users' questions
18	.71718	.19757	.18289	.26766	1 Employees who instill confidence in users
43	.62487	.22402	.29970	.28256	0 Dependability handling service problems
20	.16556	.87679	.11430	.16236	2 A haven for quiet and solitude
2	.17739	.83172	.08498	.13901	2 A meditative place
19	.22362	.83147	.14705	.22566	2 A contemplative environment
25	.16013	.80492	.18894	.16628	2 Space that facilitates quiet study
41	.20398	.80204	.17599	.20255	2 A place for reflection and creativity
37	.22528	.12353	.78405	.15466	* website enabling me locate info on my own
28	.19602	.09611	.75780	.13173	* elec resources accessible home or office
14	.33339	.16156	.60389	.31109	* access tools allow me find on my own
45	.30467	.23784	.59090	.28919	3 Modern equip me easily access info I need
17	.35390	.18467	.55690	.41864	* info easily accessible for independent use
29	.30136	.21018	.55341	.38474	4 Convenient access to library collections
11	.13494	.23183	.18868	.73636	3 Comprehensive print collections
39	.14894	.23743	.29367	.60350	3 Complete runs of journal titles
16	.29445	.19831	.22384	.60107	3 Interdisciplinary library needs addressed
9	.27782	.05333	.16331	.57866	4 Timely document delivery/interlibrary loan
8	.22850	.18484	.13137	.56343	0 Convenient business hours

⁹⁸ -https://www.researchgate.net/figure/LIBQUAL-R-instrument-detail_fig4_306442161

⁹⁹ -Colleen Cook, Bruce Thompson. A total market survey quantitative background for libqual+tm. Texas, ALA Midwinter meeting Philadelphia, January 26-27,2003.

محاضرة رقم: 15

تجارب عالمية في تطبيق معايير الجودة في المكتبات

عناصر الدرس:

مقدمة

1- التجربة الأسترالية

1.1- نموذج مكتبة نيو ساوث ويلز

2.1- محتويات المكتبة

3.1- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في مكتبة نيو ساوث ويلز

4.1- مشاريع الجودة في مكتبة نيو ساوث ويلز

1.4.1- مشروع الاتصالات الهاتفية مع المستفيدين

2.4.1- مشروع مراقبة الشكاوي

2- التجربة الفرنسية

1.2- نموذج مكتبات جامعة كلود بيرنار بمدينة ليون 1

2.2- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في مكتبة ليون 1

1.2.2- تشخيص وتحليل الموجود (الخطوة الأولى)

2.2.2- البحث عن الحلول (الخطوة الثانية)

3.2.2- تكوين الموظفين (الخطوة الثالثة)

4.2.2- التقييم (الخطوة الرابعة)

3.2- إسهامات الخطة

3- التجربة الكندية

1.3- مكتبة وأرشيف الوطني كيبك في كندا BAnQ

2.3- خطوات الجودة في مكتبة وأرشيف الوطني كيبك

1.2.3- خطة عمل استراتيجية 2008 - 2013

2.2.3- خطة عمل استراتيجية 2015 - 2020

3.2.3- استراتيجية رقمية شاملة 2021 - 2028

مقدمة:

تعتبر المكتبات مهما كان نوعها وحجمها من بين المؤسسات التي تحتاج الى تطوير وتحسين خدماتها باستمرار لتقديم ما يتجاوز توقعات المستفيدين. فتطبيق معايير الجودة والسعي دائما الى الأفضل في هذا القطاع ليس إستثناء وإنما ضرورة لما له من أهمية في كل المجالات، سواء علمية أم ثقافية أو غيرها من إهتمامات أفراد المجتمع. فالجودة في المكتبات كانت محل إهتمام الإختصاصيين منذ عقد الثمانينات حين تم تطوير أدوات تقييم جودة الخدمات مع إمكانية تطبيقها في المكتبات، حينها بدأ التفكير في الإهتمام أكثر بالمستفيدين والإستجابة الى إحتياجاتهم بأكثر كفاءة وبأنجع الطرق. فبعد عقد من الزمن أي في حدود منتصف التسعينيات تم نشر وإصدار أول نسخة لمعيار إيزو 11620 وكانت نقطة تحول في طريقة تقييم جودة خدمات المكتبات بمبادئ وأسس عالمية مع توحيد المعايير الخاصة بالمفاهيم وطرق قياس مخرجات المكتبات. من هنا بدأت فعلا تجارب عالمية حاولت فيها المكتبات بمختلف أنواعها من تطبيق خطوات الجودة بالإستعانة بأدوات إحصائية تعتمد فيها علي نماذج كميّة وكيفية بالعودة الى ماجاء به رواد الجودة ومنظمة التقييس الدولية في سلسلة إيزو 9000 وغيرها من طرق التحسين والتطوير التي إعتمدت عليها المكتبات في تطبيق خطوات الجودة. وعلي سبيل المثال نجد في البداية تجربة مكتبات نيو ساوث ويلز بأستراليا (1996)، الوكالة الجغرافية للمكتبة الوطنية الفرنسية (1997)، المكتبات الجامعية بمدينة ليون 1 بفرنسا (2013)، إستراتيجية رقمنة وتطوير الخدمات بمكتبة وأرشيف الوطنى لكيبك بكندا، وغيرها من التجارب.

1- التجربة الأسترالية:

1.1- نموذج مكتبة نيو ساوث ويلز:

تعتبر تجربة مكتبة ولاية نيو ساوث ويلز بأستراليا من بين التجارب التي عرفت محاولة تطوير وإرساء قواعد الجودة في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. هي مكتبة رئيس الوزراء لشعب نيو ساوث ويلز، بأستراليا. توثق مجموعات المكتبة الاستثنائية تراث أستراليا وأوقيانوسيا، وهي من أهم أصول الدولة. من خلال بناء وحفظ مجموعاتها، بما في ذلك المواد الرقمية المنتجة الى اليوم. كانت مجموعات المكتبة الأولى جزءًا من مكتبة الاشتراك الأسترالية التي بدأها مجموعة من مواطني سيدني Sidney الأثرياء في عام 1826. ثم اشترتها حكومة نيو ساوث ويلز مقابل 5100 جنيه إسترليني في عام 1869 وأصبحت مكتبة سيدني العامة المجانية¹⁰⁰. في عام 1895 تم تغيير اسمها إلى المكتبة

¹⁰⁰ - مكتبة ولاية نيو ساوث ويلز 2 . www.records.nsw.gov.au . "أبريل 2018 . تم الاسترجاع 22 يناير 2019.

العامة لنيو ساوث ويلز حتى تم تغيير اسمها الأخير في عام 1975 ، عندما أصبحت مكتبة ولاية نيو ساوث ويلز¹⁰¹ .

مكتبة ولاية نيو ساوث ويلز هي مكتبة مرجعية مفتوحة للجمهور وهي أقدم مكتبة في أستراليا، كونها الأولى التي أنشئت في نيو ساوث ويلز (الآن دولة أستراليا) في عام 1826. المكتبة هي عضو في اتحاد الوطني ومكتبات الدولة أستراليا (نسل) كونسورتيوم¹⁰².

2.1- محتويات المكتبة:

وتحتوي المكتبة المرجعية للدولة على مجموعة شاملة ومتنوعة من المواد البحثية الأسترالية والدولية. ويوجد عدد من الخدمات المتخصصة داخل المكتبة المرجعية للدولة، بما في ذلك دائرة المعلومات القانونية التي أنشئت في عام 1990، وخدمة أبحاث تاريخية للأسرة. وتحتوي المكتبة على أكثر من 5 ملايين مادة تتضمن أكثر من مليوني كتاب، و 1.2 مليون صورة مصغرة، و 1.1 مليون صورة، فضلا عن الصحف والخرائط والخطط المعمارية والمخطوطات وغيرها من المواد. وهو جزء من مشروع أرشفة الويب باندورا للمكتبة الوطنية في أستراليا، وكذلك يجمع المواد الرقمية¹⁰³.

3.1- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في مكتبة نيو ساوث ويلز¹⁰⁴ :

في بداية تطوير خدمات مكتبة نيو ساوث ويلز بأستراليا في الثمانينات، تم الإهتمام بالفهرسة الحاسوبية للكتب كأول خطوة، ثم تم التكفل بفهارس الصور والمخطوطات في حدود بداية التسعينيات (1992)، بحيث كان أول مشروع رقمنة أوراق سير جوزيف بانكس Sir Joseph Banks التي أنجزت في سنة 1997 وكان أول مشروع رقمنة للمخطوطات الأصلية التي تقوم بها المكتبة.

قامت المكتبة بفحص الطريقة المتبعة لإدارة الجودة ، وبعد هذه العملية لم تجد المكتبة وجدت المكتبة أن المنهج المتبع في إدارة الجودة لن يتماشى مع الاجراءات والعمليات الادارية الحديثة و المعايير المتعارف عليها دوليا. على هذا

¹⁰¹ - "تاريخ المكتبة". مكتبة ولاية نيو ساوث ويلز . www.records.nsw.gov.au

¹⁰² - <https://www.hisour.com/ar/state-library-of-new-south-wales-sydney-australia-5730>

¹⁰³ - <https://www.hisour.com/ar/state-library-of-new-south-wales-sydney-australia-5730>

¹⁰⁴ - Micheal, cooper. The use of total quality management (TQM), in libraries and information services in australian and overseas. Journal of the australian library]

الاساس قررت المكتبة تغيير المنهج القديم و اعتماد الجودة الشاملة لتسيير نشاطها وكان ذلك في حدود نهاية عام 1996 ، و كان صاحب المبادرة هو المدير والمحافظ الرئيسي للمكتبة، كما يرجع هذا الاختيار لعدة اسباب منها:

- رغبة المكتبة في تحسين الطريقة التي تدير بها أنشطتها
 - تقديم حكومة نيو ساوث ويلز تشجيع لجميع المؤسسات بهدف تبني اجراءات الجودة
 - عند اتخاذ قرار اعتماد ادارة الجودة الشاملة في المكتبة قامت المكتبة بفحص فرص النجاح واخذها في عين الاعتبار ودعى صاحب المبادرة الى توفير التمويل المناسب من اجل الالتزام بالمنهج الجديد.
- لقد كانت الخطوات الأولى لهذا المشروع هو إتخاذ قرار تطبيق معايير الجودة الشاملة في مكتبة نيو ساوث ويلز في سنة 1996¹⁰⁵ ، بحيث بدأت المكتبة من الإجراءات العملية التالية:
- أ- تعيين مسؤول عم إدارة الجودة الشاملة عن طريق المجلس الأسترالي للجودة والتي أسندت لها سبعة قطاعات:

- التوجه للمستفيدين
 - الإستراتيجية
 - سياسة الإدارة
 - الموارد البشرية
 - جودة سيورة العمليات، المنتجات والخدمات
 - المعلومات والتحليل
 - الأداء والتنظيم
- ب- إنشاء ثلاثة مجموعات للتكفل بسير العمليات متكونة من ما يلي:

- المجموعة الأولى يتم تعيينها من لجان الإدارة
- المجموعة الثانية يتم تعيينها من بين رؤساء المصالح
- المجموعة الثالثة متكونة من 10 % من بقية الموظفين

¹⁰⁵ – John GRAHAM, « Le management de la qualité totale : a la Bibliothèque d'état de Nouvelle-Galles du Sud », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1998, n° 1, p. 57-64.

En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf>

ج- إعداد جدول يحمل برنامج وخطة عمل بتحديد مدة إنجاز العمليات والتي لا تتعدى جوان 1998.

د- توزيع المهام لتفعيل البرنامج المقرر حسب عدة نقاط منها:

- تحديد مستويات المهام من 1 الى 3 يتم فيها وضع أجال استكمال العمليات في الآجال المحددة سابقا.
- تحديد مهام القيادة والمخولة لها حسب كل مستوى.
- تحديد المهام الدقيقة المخولة للمعنيين بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط.
- تحليل المعلومات والبيانات الخاصة بكل مستوى.

1.4- مشاريع الجودة في مكتبة نيو ساوث ويلز:

تم تطوير عدة مجالات لتقديم أحسن الخدمات للمستخدمين عبر مكتبة نيو ساوث ويلز خاصة مشروعين يتعلقان بالعملية الإتصالية عبر الهاتف ومشروع مراقبة الشكاوي والتي يبنى على أساسها مبدأ التغيير للأفضل علي مستوى مصالح المكتبة.

1.4.1- مشروع الاتصالات الهاتفية مع المستخدمين:

تطوير الاتصالات الهاتفية مع المستخدمين بهدف تلبية احتياجات المستخدمين الداخلي وكذلك الخارجي وكان المشروع من خلال الخطوات التالية :

- تشكيل فريق من مهنيين قسمي الدراسات والدوريات لتحسين طريقة إتصال المستخدمين بأمناء المكتبة للتعبير عن احتياجاتهم .
- إجراء المقابلة مع الموظفين عن طريق الهاتف لمعرفة المشاكل وتحديد نوع المستلزمات المطلوبة بعد تحليل المعلومات التي تتلقاها المكتبة.
- أقام أيضا جلسات العصف الذهني لتحديد إجابات للأسئلة الأكثر شيوعا والتأكد من ان كل العاملين على دراية بالإجابات مهما كان مكان عملهم.
- قام الفريق بجلسات لتحسين أساليب العمل حيث تمكنوا من خلال هذه الخطوة ملاحظة أن موظفي قاعات المطالعة قادرة على تقديم المعلومات بشكل مباشر شرط اتقان استخدام قواعد بيانات الشراء .

- إعداد وحدتين من قبل موظفي خدمة معالجة مصادر من أجل تدريب موظفي قاعات المطالعة على العمل على قواعد البيانات في وحدات صغيرة، ونتج عن هذا التدريب زيادة مهارات موظفي قاعات المطالعة ذلك مما أدى الى تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين و التقليل من المكالمات الهاتفية التي تتلقاها خدمة معالجة المستندات وذلك بالاجابات عن معظم الأسئلة من خلال قواعد البيانات.

2.4.1- مشروع مراقبة الشكاوي :

يهدف هذا المشروع الى تحسين إجراءات الشكاوي المتصلة بالدوريات التي لم تصل الى المكتبة مطلقا في وقت ما تم إعدادها، بحيث وجد أن المؤسسة ترسل كل عام 9000 رسالة فتتلقى الرد عن نصفها فقط من خلال هذا المشروع بدأ فريق العمل بما يلي:

- تحليل إجراءات العملية متبوعة بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بتواريخ وصول العناوين الدوريات من اجل التحقق مما اذا كانت أوقات المطالعة المقدمة من برنامج الكمبيوتر صحيحة، هذا ما جعل من الممكن رسم الرسوم البيانية ومعرفة أسباب وتحديد مجالات التحسين.
- تم اقتراح العديد من التدابير سواء الإجرائية المتعلقة بتدريب الموظفين بشكل خاص الى إعادة التفكير في تصميم اشكال ونماذج لجعل صيغتها أكثر ودية.
- تقديم إجراءات جديدة للاستيراد و إصدار الشكاوي.

2- التجربة الفرنسية:

1.2- نموذج مكتبات جامعة كلود بيرنار بمدينة ليون1:

المكتبات الجامعية كلود بيرنار بمدينة ليون1 هي عبارة عن شبكة تتكون من تسعة مكتبات أو وحدات وثائقية من بينها 3 أقطاب جامعية كبرى وهي: المكتبة الجامعية للصحة، المكتبة الجامعية للعلوم والمكتبة الجامعية للتربية. تشرف على إعداد وتفعيل السياسة الوثائقية للجامعة، تعمل أو تفتح أبوابها للمستخدمين لما يعادل ¹⁰⁶500 ساعة في الأسبوع خلال أيام الدراسة؛ تتوفر فيها 2746 مقعد وعدة خدمات في مقر المكتبات وعن بعد إضافة الى الموارد البشرية ذات كفاءات عالية تمكنها من إعلام وتكوين المستخدمين. تحتوى مكتبات الشبكة عن ما لا يقل على

¹⁰⁶ - <https://portaildoc.univ-lyon1.fr/bibliotheques/les-bu-lyon-1>

345.000 مراجع مطبوعة، 107.000 كتاب إلكتروني، 90.000 أطروحة ومذكرات و أكثر من 960 إشتراك للمطبوعات إضافة الى 25.000 عنوان مجلات علي الخط.

2.2- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في مكتبة ليون1:

التخطيط لتطبيق والإلتزام بمحاور الجودة علي مستوى جامعة كلود بيرنار بليون1 يدخل ضمن السياسة العامة التي انتهجتها مصالح المؤسسة تجاه الطلبة منذ سنة 2003 والتي شملت أيضا كل الفاعلين من موظفين الإدارة، تقنيين، أساتذة-باحثين¹⁰⁷. كانت البداية بتحديد بعض الأهداف الأساسية والتي تمثلت في:

- تعزيز نهج الجودة والتقييم الذاتي ؛
- اقتراح إجراءات التحسين التنظيمي والتشغيلي التي تتعلق بالمحاور ذات الأولوية للجامعة (الخدمات أو المشاريع المستعرضة)
- تنشيط "ثقافة" الجودة في المنشأة.

من خلال ما أعلنت عليه المؤسسة الجامعية حول تطوير وتطبيق معايير الجودة لم تستثنى المكتبات بل أكدت على دمجها في هذه الخطة الإستراتيجية التي تهدف الي تحسين وتطوير ظروف إستقبال الطلبة والباحثين. استفادت هذه المكتبات من المخطط الرباعي 2003-2006 المخصص للجامعة والذي يحمل في طياته مشروع الجودة الذي تندرج تحته عدة نشاطات الجامعة مثل البحث، والتكوين مرورا بالنشاطات الوثائقية وكانت الخطوات كالاتي.

تنفيذ خطوات الجودة تم بمساعدة أحد الاستشاريين لتحديد المشروع بوضوح و إيجاد المستشار المناسب والتخطيط لمتابعة النتيجة. مكنت صياغة المواصفات من تحديد الإجراء الذي يتعين القيام به، وسياق تقدمه، وأهدافه، والخدمات المتوقعة، وعدد الأشخاص المعنيين. وكان دور المستشار يتمثل في:

- إعداد وإحصاء الخدمات الحالية المقدمة للمستفيدين وجمع احتياجات الجمهور وتوقعات المهنيين؛
- التفكير في التحسينات التي يتعين إجراؤها ، في فضاءات الاستقبال ، وتعريف الإجراءات ، ... الخ.

¹⁰⁷ - Fabry Jacques, Boiron Patrick, Coltice Nicolas *et al.*, « Chapitre 34 - Lancement d'une démarche qualité globale à l'Université Claude Bernard Lyon 1 », dans : Claude Granier éd., *La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur*. Versailles, Éditions Quae, « Update Sciences & Technologies », 2009, p. 315-324. DOI : 10.3917/quae.grani.2009.01.0315. URL : <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/---page-315.htm>

- إعداد دورات تدريبية للموظفين.

تم تشكيل لجنة توجيهية للتحقق وتأكيد مراحل تحكيم المقترحات، بحيث تمت هذه الخدمة في أربع مراحل وبمشاركة موظفون بمختلف المستويات.

1.2.2- تشخيص وتحليل الموجود (الخطوة الأولى):

هي عبارة عن مرحلة لتشخيص واقع خدمات المكتبات وإمتدت هذه المدة من بداية شهر جانفي الى مارس 2005 وكانت كمرحلة لجمع البيانات والمعلومات من خلال الاجتماعات التي كان تقوم بها مجموعة مكونة من 15 موظف بشكل تطوعي. وكانت المعلومات المسترجعة لدى المستفيدين تتمحور حول أربعة مواضيع هي:

- ظروف الإستقبال (عدد المقاعد المتوفرة، عدد الحواسيب، أوقات فتح المكتبات.....الخ)
- معلومات حول الوصول الى المعلومات عبر فهارس المكتبة، وإستجابة المكتبيين لطلبات المستفيدين....
- ضرورة واحتمالات إعداد دورات تكوينية حول إستعمال الوثائق
- خصص حقل لإقتراحات حرة للمستفيدين حول مجالات إهتماماتهم

من خلال إستجواب المستفيدين تم الحصول علي 674 إجابة منها 88 % من الطلبة ومن خلالها تم تحديد مواطن الضعف والقوة لخدمات المكتبات المعنية (ليون1). ولم يستثنى الموظفون أيضا من هذا الإستجواب بحيث تم توزيع إستمارة علي مجموعة منهم وتم استرجاع حوالي 98 % من الإستمارات الموزعة، وأين تم طلب الإجابة على عدة أسئلة (حوالي 20 سؤال) حول الممارسات القائمة، الأدوات والأوعية المتاحة، الحاجة الى التكوين والتدريب، ساعات العمل واستقبال المستفيدين،.....الخ. بعد التحليل من قبل لجنة التنظيم تم توزيع النتائج علي الموظفين وذلك ما مكنهم من إستخراج وتحديد سبعة مجالات للتطوير والتحسين.

2.2.2- البحث عن الحلول (الخطوة الثانية):

إمتدت إجراءات هذه المرحلة من نهاية شهر مارس الى نوفمبر من نفس السنة والتي تما إعدادها في شقين، الأول منها تتمحور حول تنظيم خمسة ملتقيات يومية لكل الموظفين ليتم فيها توضيح الجانب النظري لجودة الإستقبال والحلول المناسبة لتطوير وتحسين الأداء في هذا المجال؛ التنسيق والتعريف بقواعد وممارسات الإستقبال؛ إعداد دليل الإجراءات، إستقبال المكالمات الهاتفية، أوعية وأدوات الإعلام ثم تقييم عمليات الإستقبال. في الشق الثاني تم إجراء لقاء

لمجموعات عمل أسفرت في مخرجاتها على إعداد دليل أحسن الممارسات في مجال الإستقبال وجودة الخدمة العمومية... إلخ.

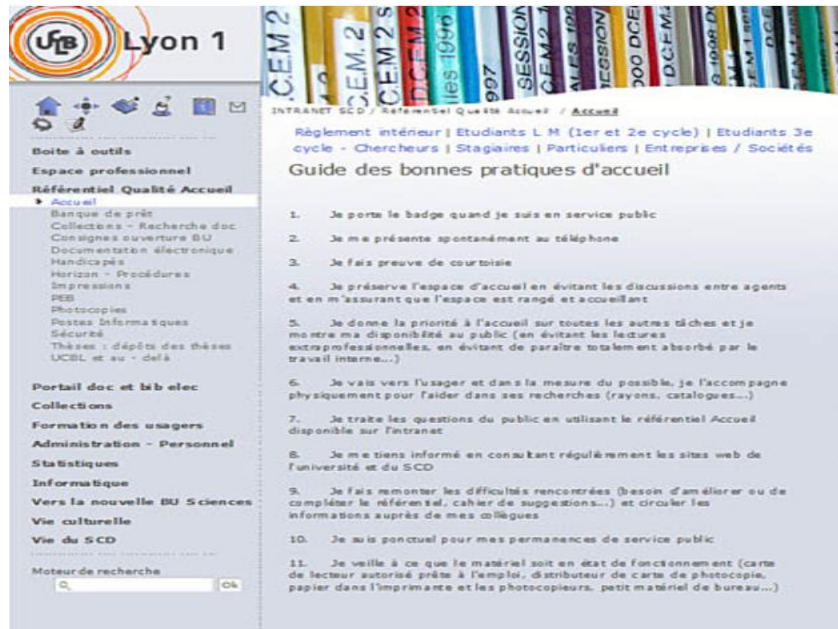
3.2.2- تكوين الموظفين (الخطوة الثالثة):

إمتدت هذه المرحلة من نهاية نوفمبر 2005 الى أواخر جانفي 2006 وتمحورت حول تكوين الموظفين بما يعادل يومين لكل مجموعة عمل، بحيث كان المحتوى موحد للجميع وتمحور حول ما يلي:

- تقديم القواعد الجديدة (دليل أحسن الممارسات)، مثال علي الصورة رقم 1
- تقنيات التعامل حسب ما تتضمنه قواعد العلاقات العامة (وجها لوجه أو عبر الهاتف...)
- التدريب عمليا حول تقنيات الإستقبال (لعب الأدوار للحالات المختلفة)

صورة رقم 1

"دليل أحسن ممارسات الإستقبال"



المصدر 108

¹⁰⁸ - François CAVALIER, Chantal JONNEAUX et Arlette MAURIÈS, « La démarche qualité : mise en oeuvre à la bibliothèque de l'université Lyon-I », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2007, n° 5, p. 78-84. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0078-002>

4.2.2- التقييم (الخطوة الرابعة):

إمتدت هذه المرحلة من سبتمبر الى نوفمبر 2006 وتم تخصيصها لإعداد إجراءات التقييم لقياس مدى تطور وتحسين العمليات وتصحيح الفروق او الفجوات الناتجة. وفي نفس الوقت كلف فوج او مجموعة من الموظفين بإعداد إقتراحات لمختلف المؤشرات ومحتويات التحريات التي أجريت مع المستفيدين والتي تكون كأدوات لتقييم الجودة.

3.2- إسهامات الخطوة:

لقد كانت نتائج الخطوات المختلفة التي قامت بها مكاتب ليون1 عملية واستفاد منها الجميع بحيث نجد ان المكتبات التي تم إعدادها كانت فرصة للموظفين للفهم أكثر في مصطلح الجودة وخاصة في ما يخص الخدمات والإستقبال. أيضا تحديد معايير تأطير الخدمات. خطوات الجودة المتبعة أسفرت علي عدة تغييرات وأهمها أربعة مجالات منها:

- تثمين الخدمات المتوفرة
- تنظيم الإستقبال الحضورى وعن طريق الهاتف
- تنسيق الممارسات وتجديد الأدوات المتاحة للموظفين محل تقديم الخدمات مباشرة
- تقييم عملية الإستقبال

من خلال ما توصلت إليه مكاتب ليون1 نجد أيضا تفعيل نظام مرجعي لجودة الإستقبال تمثل في تقديم المعلومات حول الموظفين على الشكل الورقي وكان ذلك علي مستوى كل مكتبة. واستفادت المكتبات من النظام الجديد الذي قامت الجامعة بتطبيقه "نظام إدارة المحتوى" Ksup- CMS والذي يعتبر تطبيق أو برمجية توفر أكثر ديناميكية لصفحات الموقع الإلكتروني للجامعة ككل. هذه الأداة الجديدة مكنت أكثر من 2900 زيارة إفتراضية بين شهر فيفري وأوت 2006. من خلال ما تم إعدادة يمكن ان نقول ان تطبيق خطوات الجودة تفرض متابعة دورية وتصخير إمكانيات وأدوات مناسبة، يتعلق الأمر خاصة بإعداد مؤشرات إحصائية مجمعة في لوحة قيادة مع إجراء دراسات ميدانية حول رضا المستفيدين. في جويلية 2015 ، تحصلت المكتبة الجامعية ليون1 على شهادة¹⁰⁹ الجودة ISO 9001-2008 لجميع أنشطتها ، من إستقبال الجمهور إلى بناء المجموعات، وهذا علي مستوى كل المكتبات التسعة المشتركة في الشبكة. تم تجديد هذه شهادة الجودة في 2018 من قبل AFNOR وفقاً لمعيار ISO 9001-2015 ، وتؤكد أن مكاتب ليون 1 BU Lyon 1 تستمتع باستمرار لمستخدميها وتطور خدمات مبتكرة لمواجهة التحديات الحالية للتوثيق للتدريس والبحث.

¹⁰⁹ - <https://portaildoc.univ-lyon1.fr/bibliotheques/les-bu-lyon-1>

3- التجربة الكندية :

1.3- مكتبة وأرشيف الوطني كيبك في كندا BAnQ:

إنشاء هذه المكتبة كان نتيجة لدمج مؤسستين وطنيتين وهما المكتبة الوطنية لكيبك والأرشيف الوطني لكيبك والذي أسفر علي تسمية جديدة للمؤسستين تحت إسم مكتبة وأرشيف الوطني لكيبك وكان ذلك رسميا في سنة 2006. تقوم مكتبة وأرشيف الوطني بجمع وحفظ ونشر التراث الوثائقي لمقاطعة كيبك أو المتعلقة بكيبك. تعمل BAnQ على ديمقراطية الوصول إلى المعرفة كعنصر رئيسي في المجتمع. ومن بين الادوار الرئيسية التي تلعبها هذه المكتبة الوطنية نجد العمل علي تثمين القراءة، الترويج لمطبوعات ومنشورات كيبك، تسهيل التعلم الذاتي المستمر، تعزيز اندماج الوافدين الجدد، تعزيز التعاون والتبادل بين المكتبات، وتحفيز المشاركة الافتراضية في كيبك. تعتبر هذه المكتبة من أهم المؤسسات الوثائقية التي تقدم خدماتها لكل شرائح المجتمع بحيث تقوم بإعارة ما يقدر ب 5.7 مليون وثيقة سنويا ومن بينها 1.9 مليون وثيقة إلكترونية، تحتوي علي 2.9 مليون كتاب مطبوع، تتلقى أكثر من 247.000 طلب للمراجع¹¹⁰ ، ويبلغ عدد الزيارات للمكتبة أكثر من مليونين سنويا.

2.3- خطوات الجودة في مكتبة وأرشيف الوطني كيبك:

لقد إستفادت هذه المكتبة من عدة برامج تنموية وخطط إستراتيجية مكنتها من تطوير وتحسين خدماتها بشكل مستمر، وكان ذلك ضمن السياسة العامة التي إنتهجتها دولة كندا لخدمة المواطنين وانضمامها للتوجهات العالمية حول تحقيق التنمية المستدامة. تم تطوير خطط عمل إستراتيجية في عدة مراحل متكاملة بحيث إمتدت المرحلة الأولى من سنة 2008 الي 2013، ثم من 2015 الي 2020 وبعدها شرعت في تطبيق إستراتيجية رقمية شاملة تمتد من سنة 2021 الي سنة 2028 وهي إستكمال للبرنامج الحكومي لتطوير الخدمات (2015-2020). اذا كانت خطط العمل التي تهدف الي تطوير كل جوانب الخدمة عبر هذه المكتبة الوطنية علي مراحل وهي كالآتي:

¹¹⁰ -https://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/acces_a_linfo/strategie_numerique/

1.2.3- خطة عمل استراتيجية 2008 - 2013:

هي أول خطة عمل للتنمية المستدامة بعد اعتماد حكومة كيبك للقانون "d-8.1.1" المتعلق بالبحث عن التنمية وفقاً للاستراتيجية العامة للحكومة لعام 2008، بحيث تحتوي هذه الخطة علي 12 إجراء أهمها ما يلي¹¹¹:

- تنفيذ أنشطة توعية وتدريب لموظفي الإدارة العامة
- توعية مستخدمي برامج BANQ بمبادرات التنمية المستدامة
- تنفيذ سياسة الحكومة المسؤولة بيئياً .
- تدابير لتقليل كمية الطاقة والموارد الطبيعية والمادية المستخدمة في الأنشطة اليومية.
- توفير الوصول عن بعد إلى مجموعات وخدمات BANQ لجميع سكان كيبك، خاصة المجموعات الرقمية وبوابة الإنترنت.
- تطوير العرض الرقمي للجماهير المختلفة من BANQ
- تطوير عرض الموارد الإلكترونية التي يمكن الوصول إليها عن بعد .
- القيام بدور الوساطة الثقافية للمستخدم الحالي أو المستقبلي ل BANQ والوصول إلى شرائح من الجماهير الجديدة .

2.2.3- خطة عمل استراتيجية 2015 - 2020:

تم تنفيذ هذه الخطة لضمان استمرارية وتنويع الإجراءات التي تتخذها الحكومة و تحتوي على ثلاثة توجهات استراتيجية تشكل الأساس والقاعدة لخطة عمل المكتبة الوطنية لكيبك BANQ خلال هذه الفترة الممتدة من 2015 الي سنة 2020. وتمثلت هذه التوجهات Orientations في ما يلي¹¹²:

- تعزيز حوكمة التنمية المستدامة في الإدارة العامة
- تعزيز الإدماج الاجتماعي والحد من التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية
- تحسين صحة السكان من خلال الوقاية

¹¹¹ -<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/D-8.1.1.pdf>

¹¹² -https://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/strategie_numerique/BANQ-Grille_synoptique-strategienumerique2021-2028.pdf

3.2.3- استراتيجية رقمية شاملة 2021 - 2028:

استحدثت مكتبة وأرشيف الوطني كيبك BAnQ هذه الإستراتيجية الرقمية استكمالا لخطة التنمية المستدامة الحكومية 2015-2020 بحيث تقوم على خمسة مبادئ أساسية مع ستة توجهات تستهدف المواطنين والدولة والشركاء . تمثلت هذه مبادئ هذه الإستراتيجية فيما يلي الجدول رقم 01:

الجدول رقم 01

"مبادئ وتوجهات الإستراتيجية الرقمية لمكتبة وأرشيف الوطني كيبك"

المعنيين	التوجهات	المبادئ	
المواطنون Citoyens	تؤثر احتياجات المواطنين على التغييرات في المكتبة الوطنية لكيبك BAnQ	مؤسسة خيرية Bienveillante	1
الدولة والمواطنون Etat/Citoyen	موظفو المكتبة الوطنية BAnQ هم الفاعلون في التحول الرقمي	مؤسسة خيرية Bienveillante	
الدولة والشركاء Etat/Partenaires	تؤكد المكتبة الوطنية BAnQ ريادتها وتشارك في تطوير الخبرة في إدارة المعلومات الرقمية	مؤسسة متفتحة Ouvverte	2
المواطنون والشركاء Citoyens/Partenaires	يتم تسريع الابتكار من خلال استغلال البيانات والذكاء الاصطناعي	مؤسسة ذكية Intelligente	3
المواطنون Citoyens	تعمل التكنولوجيا الرقمية على تحسين الوصول إلى مجموعات المكتبة الوطنية BAnQ وتأثيرها	مؤسسة ملهمة Inspirante	4
الدولة والمواطنون Etat/Citoyens	الوصول المستدام إلى التراث يحافظ على ثقافة كيبك وإبقائها على قيد الحياة	مؤسسة حيوية Vivante	5

المصدر 113

تعتمد هذه الاستراتيجية الرقمية والتي تدخل ضمن تطوير جودة الخدمات لمكتبة وأرشيف الوطني لكيبك بكندا على "خمسة مبادئ لتوجيه عملية التحوّل الرقمي المؤسساتي"¹¹⁴، بحيث تعمل هذه المبادئ كأساس للتوجهات الستة

113 - https://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/strategie_numerique/BAnQ-Grille_synoptique-strategienumerique2021-2028.pdf

للاستراتيجية الرقمية وتهدف إلى جعل هذه المكتبة BAnQ مؤسسة منفتحة، ذكية وحيوية. يعتمد تنفيذ خطة العمل هذه على 22 نقطة موزعة على 6 توجيهات مدرجة في هذه الخطة. على سبيل المثال ، في التوجيه رقم 1 ، لمناشدة المواطنين مباشرة بوسائل مختلفة مثل:

- المقابلات.
- الاستطلاعات (صبر الآراء) ، إلخ.
- مضاعفة عدد الخدمات التي يمكن الوصول إليها على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.
- إثراء التدريب الرقمي وأدوات التعليم.
- تدعيم الموظفين بخطة للتغييرات المستقبلية.
- وضع وتطوير أساليب العمل والأدوات التعاونية.
- ضمان تدريب جيد للموظفين.
- مشاركة الموظفين في تطوير خدمات رقمية جديدة من خلال ورش عمل مشتركة في جلسات استشارية وغيرها.
- تبادل الخبرات وتطوير المشاريع المشتركة في مجال إدارة المعلومات مع شركاء المكتبة BAnQ .
- ستقدم BAnQ لمشركيها محتوى يعكس احتياجاتهم واهتماماتهم.
- سيجعل محتوى مجموعاته أكثر وضوحًا من خلال إثراء أوصافها عبر الإنترنت.
- ستواصل رقمنة مجموعاتها ، مع مراعاة احتياجات المستخدمين.
- تعزيز و تطوير برنامج الحفظ الرقمي المستدام (بما في ذلك السياسة والتمويل المحدد والبنية التحتية التكنولوجية الكافية لمستودع رقمي).

إذا تعتبر هذه الاستراتيجية الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين كخطة لتسهيل الوصول المستدام إلى تراث الوثائقي لكيبك، وتقاسم واكتساب المعلومات من خلال مقارنة تركز على المستخدم من أجل تطوير استقلاليتهم الرقمية وتقليل الفجوة الرقمية.

¹¹⁴ - Gauvin, J-F. Le savoir et la culture pour tous, partout et en tout temps : stratégie numérique 2021-2028. BAnQ, 2020. En ligne sur

https://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/strategie_numerique/BAnQ-Strategie-numerique_2021-2028.pdf

خاتمة

إدارة الجودة في المؤسسات الوثائقية مثلها مثل كل المؤسسات الخدمائية الأخرى، بحيث تهدف الى تطوير وتحسين مخرجاتها وخدماتها بشكل مستمر مع ضمان رضا المستفيدين. من خلال ما تم تقديمه من محاور حول هذا الموضوع يمكن للطالب أن يكون فكرة واسعة علي هذا المجال في شعبة تخصص علم المكتبات علما أن المبادئ التي تعتمد عليها الجودة يمكن إسقاطها على مختلف المؤسسات الوثائقية وعلي رأسها المكتبات. في البداية كان الإمام بجوانب مصطلح الجودة للفهم أكثر حول التقارب والتداخل بين الشروحات والتعريفات التي حظي بها هذا الموضوع من قبل الإختصاصيين، ثم تقديم و شرح المحاور الخاصة بجودة الخدمة وأبعادها وطرق تقييمها وقياسها حسب الأدوات المتوفرة والتي قام بتطويرها الاختصاصيين في هذا المجال. و من خلال الدروس المقدمة في هذه المطبوعة يمكن للطالب أن يكون فكرة بأسس منهجية تساعده في التوسع أكثر في الموضوع حتى يسيطر علي كل العناصر المقررة في البرنامج والفهم أكثر لأهمية وأهداف تحقيق الجودة بصفة عامة و في مجال التخصص بصفة خاصة.

قائمة بليوغرافية

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، محمد عبد الرزاق. منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة. ط2. عمان: دار الفكر، 2007. ص. 89. في: الجودة الشاملة: المفهوم و فلسفة التطبيق. عبد الرحيم محمد. مجلة دراسات أمنية. ع. 2، 2010. ص. ص. 45-76
2. أبو علي، عماد محمد. مؤشرات (اعلم) لقياس أداء المكتبات: دراسة تحليلية تطويرية. مجلة سيبرارين، ع. 52 ديسمبر 2018. ص. ص. 1-14
3. أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت، 2002
4. أحمد، م، ادارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع
5. بن علي العمري، بدر بن أحمد. استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 2020، 15. ص. ص. 341-363
6. بن عيشاوي، أحمد. ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث- ع 2006/04. ص. ص. 7-16. متاح على الرابط: <http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-04-2006/814-tqm-benaichaoui-19-yahoo-fr>
7. بوعبد الله، صالح. نماذج وطرق قياس جودة الخدمة: دراسة تطبيقية علي خدمات مؤسسة بريد الجزائر. سطيف.(د.ن.). 2014. أطروحة دكتوراه. العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف 1.
8. توما كرش، عماد (وأخرون). علم الإحصاء. الموصل، 2004. ص. 23

9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ص 6-7
10. جلال عباس، مجد . الإيزو 9000-إدارة للتطوير. 1997.
11. الحلبي، حسن. تدريب الموظف. بيروت: منشورات عويدات، 1973
12. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 113 -114
13. حنا، نصر الله. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار العقل للنشر والتوزيع، 1999؛ 107 ص.
14. درادكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015. ص. 181
15. دهنغ، ادوارد؛ روبرت، هاغستروم؛ تر. هند رشدي. إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ و تطبيقات. القاهرة: كنوز، 2009. ص. 16
16. راضي، بهجت؛ يوسف العربي، هشام. إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والفلسفة والتطبيقات القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016. 199 ص.
17. راوية، حسن. إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 99.
18. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط 2007 ص 141-142.
19. السعيد مبروك، إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومراكز المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012.
20. سيد، حسب الله. المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: انكليزي-عربي. الرياض: دار المريخ للنشر، 1988. 1206 ص.
21. شلي، وفاء فؤاد؛ حسين، نجلاء سيد. إدارة ومراقبة الجودة. جامعة حلوان، 2005. ص. 75

22. شيان العامري، محمد بن علي. خرائط التبعثر = Scatter Diagram. موسوعة مقالات مهارات والنشر والتوزيع، النجاح. 2011 علي الخط :
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1005&SecID=25>
23. الصرن، رعد. إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات. دمشق: مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2016. ص. 27.
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 141
25. الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007
26. الطائي، يوسف حجيم (وأخرون). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق، 2006. ص. 187
27. عابدين، محمد شريف. التعليم والتدريب: تنشيط برامج التدريب في القطع الأهلي. جامعة البحرين. 1998. (ص. 56-57).
28. عبد الوهاب، علي محمد. إدارة الأفراد: منهج تحليلي. ط2. القاهرة: مكتبة عين الشمس. 1986
29. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل، 2005، ص. 93.
30. عليان، رجي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. 420 ص.
31. غالب عبد المعطي الفريجات. مدخل الي تكنولوجيا التعليم. ط2. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010. ص. 21.

32. غريب عبد العاطي، أسامة أبو سعدة أحمد أمين؛ تهامي، مصطفى محمد. مؤشرات اعلم لقياس أداء المكتبات: الوطنية-الأكاديمية-العامة-المدرسية. جدة: اعلم، 2013. ص. 65
33. كاظم حمود، خضير. إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2020.
34. مأمون محمد حسن ثوابته 2016، ص. 48 - متوفر علي الخط <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/5d3b7db1.pdf>
35. محمد عطية خميس. عمليات تكنولوجيا التعليم. (د.م): دار الكلمة للنشر والتوزيع، 2003. 290 ص.
36. محمد عوض الترتوري. ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات.
37. الهادي، محمد محمد. تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها. القاهرة: دار الشروق، 1989. ص. 33
38. همشري، عمر. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2001
39. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. المرجع السابق، ص. 14
40. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. دليل الجذب والحفاظ علي الموظفين. أبو ظبي: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2017. ص. 11 .
41. يسرية زايد . مؤشرات أداء المكتبات :قراءة في مواصفة أيزو الدولية رقم 11650 .-الفهرست .- 40. 34 -) اكتوبر 5015 (. - ص¹ -
42. يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي العجيلي و ليث عبد الحكيم ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، 2009 دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، صص 310_323.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Association of Research Libraries. Libqual+ procedures manual. Washington, 2020. P.6 disponible en ligne sur: <http://www.libqual.org/documents/LibQual/publications/ProceduresManual.pdf>
2. Baayel, Patrick (et all.). Users 'Perception of the quality of public library services in the greater accra region of Ghana: An application of the LibQual+ model. Library philosophy and practice (e-journal). Janvier 2019. P.5
3. CANARD, Frederic ; TOSI, Elise. Management de la qualité. Paris: Gualino, 2009. P.177
4. CAVALIER, François, Chantal JONNEAUX et Arlette MAURIÈS, « La démarche qualité : mise en oeuvre à la bibliothèque de l'université Lyon-I », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2007, n° 5, p. 78-84. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0078-002>
5. Chardonnet, André ; Thibaudon, Dominique. Le guide PDCA de Deming : progrès continu et management. Paris: Editions d'organisation, 2003. P.21
6. Colleen Cook, Bruce Thompson. A total market survey quantitative background for libqual+tm. Texas, ALA Midwinter meeting Philadelphia, January 26-27, 2003.
7. Conroy, Barbara. Library staff development and continuing education. Colorado: libraries unlimited, 1978.
8. Cullen, Rowena. Benchmarking : vue d'ensemble et contexte. World library and information congress: 69th IFLA general conference and council. 1-9 august 2003, Berlin. P.8 disponible en ligne sur: https://origin-archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/015f_trans-Cullen.pdf
9. Cundrai, L, (1995). Enhancing library services: an exploration in meeting customer needs through total quality management, special libraries, vol.86, and N° 3.
10. Dale. Bc & Cooper- "Managing Quality" -Hearford Shor- 1990- p 7
11. Fabry Jacques, Boiron Patrick, Coltice Nicolas et al., « Chapitre 34 - Lancement d'une démarche qualité globale à l'Université Claude Bernard Lyon 1 », dans : Claude Granier éd., La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur. Versailles, Éditions Quæ, « Update Sciences &

- Technologies », 2009, p. 315-324. DOI : 10.3917/quae.grani.2009.01.0315. URL : <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz/---page-315.htm>
12. Froman, B.; Gourdon, Ch. Qualité et management [en ligne]. (28.7.2009, mise à jour en 2015) Disponible sur : [www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/i/i-20/2]
13. Garvin, D.A. Managing quality, free press, 1988. P.48-69
14. Gauvin, J-F. Le savoir et la culture pour tous, partout et en tout temps : stratégie numérique 2021-2028. BAnQ, 2020. En ligne sur https://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/strategie_numerique/BAnQ-Strategique-numerique_2021-2028.pdf
15. GRAHAM, John. « Le management de la qualité totale : a la Bibliothèque d'état de Nouvelle-Galles du Sud », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1998, n° 1, p. 57-64.
16. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf>
17. Hélène COSTE, « LibQUAL+ : petit état des lieux, grandes perspectives », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n° 1, p. 40-44. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0040-009> ISSN 1292-8399.
18. ISO. Norme internationale ISO 11620 : information et documentation- indicateurs de performance des bibliothèques. 2 éd. Genève : ISO, 2008. 98 p.
19. Johennsen, Carl, (1996). Strategic issues in quality management: theoretical considerations. *Journal of information science*, vol.22, N°3.
20. Kotler, Ph ; Dubois, B ; Keller, K. Marketing management. 13ème éd. Paris : Pearson éducation, 2009.P.452.
21. Langarde, E. ; Elgelier, P. la servuction, le marketing des services. Paris : Ed. MGH, 1987. P.16
22. Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellipses. Paris, 1999, P.441.
23. Micheal, cooper. The use of total quality management (TQM), in librairies and information services in austrialia and overseas. *Journal of the australian library]*

24. Mosher, Paul. (1979). Collection evaluation in research libraries: the search for quality, consistency, and system in collection development library resources and technical services.
25. Nancy, R. Tague. The quality toolbox. Milwaukee, Wisconsin: American society for quality. 2005. 584 p.
26. Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 12 édition (Person éducation, Paris 2006) p.47
27. Quatrebarbes, Bertrand de. Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics. Paris: Ed. d'Organisation, 1996.
28. Rodrigues, Lewlyn L.R. et al. Comparison of Servqual and Servperf metrics : an empirical study . the TQM Journal, vol.23 iss 6 pp.629-643.
29. Sutter, Eric. Documentation, information, connaissances: la gestion de la qualité. Paris: ADBS, 2002. P.245
30. TAYLOR, Alex. G.M's 11 billion dollars turmaround, international business magazine, fortune, 17 October 1994, p.55
31. Vandangeon-Derumez Isabelle, « XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle », dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management*. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », 2017, p. 453-471. DOI : 10.3917/ems.charr.2017.01.0453. URL : <https://www.cairn.info/---page-453.htm>

الويبوغرافيا:

1. ⁱⁱⁱ<https://edu.moe.gov.sa/Quriat/Departments/GeneralManager/Pages/NationalEducation2.aspx>
2. <https://hrdiscussion.com/downloadfile/15113/1/1414687997/49796697-خرائط-التدفق-Flow-Charts.doc>
3. <https://www.ar-science.com/2015/03/grapic-presentation.html>
4. <https://www.linga.org/methodsofstudy-articles/MzQzMQ>
5. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/technologie/76961>
6. https://www.researchgate.net/figure/LIBQUAL-R-instrument-detail_fig4_306442161
7. www.records.nsw.gov.au
8. <https://www.hisour.com/ar/state-library-of-new-south-wales-sydney-australia-5730>
9. - <https://www.hisour.com/ar/state-library-of-new-south-wales-sydney-australia-5730>
10. <https://portaildoc.univ-lyon1.fr/bibliotheques/les-bu-lyon-1>

11. https://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/acces_a_linfo/strategie_numerique/
 12. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/D-8.1.1.pdf>
 13. https://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/strategie_numerique/BAnQ-Grille_synoptique-strategienumerique2021-2028.pdf
 14. https://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/strategie_numerique/BAnQ-Grille_synoptique-strategienumerique2021-2028.pdf
-