

إدارة الجودة الشاملة (TQM)

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة الاعمال:

عرفها معهد الجودة الفيديرالي بأنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق احتياجات وتوقعات العميل ويتضمن كل العاملين باستخدام الأساليب الكمية لتحسين المستمر في العمليات. أما Jaines Riley فلقد عرفها على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز الطاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والمراحل المختلفة للعملية. في حين عرفها Roger Tunks التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوزها.

إن هذه التعريفات الثلاثة تشترك في التأكيد على ما يلي:

- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

في حان قام ستيفن أو هن ورونالد براند (1993) بتعريفها على النحو التالي:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

لا تقتصر أهمية إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات التحويلية فقط، ولكنها تحظى الآن كذلك بأهمية كبيرة في قطاع الخدمات. وقد شرعت العديد من المؤسسات الوثائقية منها المكتبات في وضع الخطط لتنفيذ فلسفات الجودة واستخدام التقنيات ذات الصلة مثل إدارة الجودة الشاملة و SERVQUAL و LibQUAL ولكننا هنا سنركز على إدارة الجودة الشاملة.

- * هو أسلوب تفكيرٍ وطريقة عمل تسعى لإدخال التطور والتحسين المستمر للأداء العام بالمكتبة ورفع الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال سرعة انجاز المهام عدم الازدواجية في اتخاذ القرار والإلتقان في العمل مع الاعتماد على مبادئ الجودة (التركيز على المستفيدين وتلبية احتياجاتهم ودعم الإدارة والعاملين).
- * هي الأداء الجيد للخدمات على مستوى مرافق المعلومات والمكتبات، مع احت ارم للمقاييس والمعايير الموضوعية لتوجيه وتحسين الأداء، ويكون ذلك بقدرات المختصين أولاً وأساساً في الأعمال الفكرية والإعداد الجيد للقيم المضافة للأرصدة ومصادر المعلومات، ويتم هذا كله بتوافر الإمكانيات المادية وكذا خبرة المهنيين.
- * إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية هي فلسفة الإدارة التي تسعى إلى تحفيز جميع وظائفها لتلبية احتياجاتها وأهدافها ووسيلة ناجعة لتقديم خدمات ذات جودة وضمان التحسين المستمر.

2. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

- تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وتحقيق رضا المستخدمين.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة الوثائقية.
- زيادة فعالية الاتصالات بين المستفيد والمؤسسة الوثائقية.
- تقليل الوقت والجهد.
- التحسين المستمر في مختلف الجوانب.
- الوصول بالعاملين إلى أعلى المستويات من الخبرة والكفاءة.
- تحسين إدارة التكاليف
- تخفيض نسبة الشكاوى
- القضاء على الاختناقات والتوتر في بيئة العمل مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية وزيادة الثقة بين المستخدمين.

3. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

1. التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل الأجل.
2. بناء القدرات الوظيفية للمؤسسات الوثائقية وتحسين بيئة العمل بها.
3. تحديد الرؤية والرسالة.
4. تقديم الأداء بالمؤسسات الوثائقية وإرضاء المستفيدين وتلبية احتياجاتهم.
5. توفير إدارة مالية جيدة مرتبطة بقسم تنمية المقتنيات بالمؤسسات الوثائقية.
6. حدوث تغيير وتطوير في أسلوب الإدارة وجودة الأداء بالمؤسسات الوثائقية والتقليل من إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
7. تنمية الموارد البشرية العاملة، وتقويم الأداء بشكل عام في المؤسسات الوثائقية.

4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

- **ثقافة المنظمة:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي، يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.
- **المشاركة:** إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تفتحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي.
- **التدريب:** إدارة الجودة الشاملة تشمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة كما تشمل على أدوات لابد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح
- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها، لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل.
- **التركيز:** لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات.
- **التحسين المستمر:** إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً.
- **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها وهذا لن يتحقق عن طريق العمل بعشوائية.
- **تحفيز العاملين:** بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم لأفكار والمقترحات التطويرية والإبداعية.
- **التحليل والقياس:** القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات جمعها وتحليلها بشكل دوري، لتجنب الأخطار والسيطرة على الانحرافات في الأداء.
- **منع الأخطاء قبل وقوعها:** يعتبر تحسين الجودة للخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء.

5. متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

- ✓ تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسات الوثائقية.
- ✓ قياس الأداء للجودة.
- ✓ إدارة فاعلة للموارد البشرية بالجهاز الإداري والفني بالمؤسسات الوثائقية.
- ✓ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- ✓ تدريب وتعليم مستمرين لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسات الوثائقية

- ✓ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- وهناك متطلبات أخرى للجودة الشاملة يمكن إجمالها فيما يلي:
- ✓ القيادة: إن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.
- ✓ الالتزام: إن الالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها، كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات.
- ✓ فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين وفي نجاح المؤسسة كونها كيانا واحدا وشاملا.
- ✓ فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة وخارجها.

6. مراحل وخطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الوثائقية:

- إن تطبيق منهج الجودة في المؤسسات الوثائقية تمر بعدة مراحل وهذا بهدف تحقيق الاستغلال الكامل لمواردها وبأقصى فعالية وكفاءة ممكنة لتحقيق أهدافها وهي:
1. التخطيط للجودة: لتحقيق الجودة ينبغي تبني مبدأ التخطيط والإعداد للسياسات والاستراتيجيات العامة، والخدمات المنجزة.
 2. المستعملين: يختلف المستعملين باختلاف طبيعة ونمط المؤسسة الوثائقية التي يقصدونها وكذا الاتجاه والتوجه العام لسياستها، لذا لا بد من معرفة من هم المستعملين وفئاتهم.
 3. التعرف على حاجيات المستعملين: يمكن معرفة حاجيات المستعملين عن طريق:
 - إنجاز تحقيقات عن رضا المستعملين بأدوات علمية ودقيقة .
 - تحليل الوثائق المستعملة كالفهارس والأرصدة المستعملة وغير المستعملة.
 - الاعتماد على شكاوى وملاحظات المستعملين.
 - الاستفادة الكاملة من آليات وتقنيات التسويق المختلفة واعتبار المستعملين كقطاع خاص وسوق يجب استغلاله مع إرضاء المستعملين كافة.
 4. تطوير ملامح الخدمة: ينبغي على القائمين على المؤسسات الوثائقية، التحلي بروح التطوير والتحديث وتنمية المجموعات وإتاحتها، البحث المتواصل عن المعلومات المفيدة واعتماد الجودة كأداة لتطوير الخدمات والذي يحقق من خلال:
 - تنمية المجموعات وإتاحتها، والاستخدام الفعلي المؤثر لهذه المجموعات.
 - البحث المتواصل عن المعلومات المفيدة والمطلوبة والمؤلفات المرغوبة.

- الاستخدام الامثل والاستغلال الأجود للمجموعات وإتاحتها.
- إصدار الفهارس والبليوغرافيات الجيدة.
- استعمال الطاقات البشرية والتكنولوجية في خدمة المستعملين.
- تقديم الأداء الجيد لتطوير ملامح الخدمة.

5. **وضع الأهداف:** هو رسم لمعالم الخطة والاستراتيجيات، والمجال الذي ينبغي أن تسير فيه جميع الأعمال، ومادام التخطيط يهدف في موضوعنا إلى تحقيق الجودة، فإن أنشطة المؤسسات الوثائقية كلها تبنى على أساس هذا التحقيق وطبعاً لا يكفي الوصول فقط إلى الأهداف بأي طريقة بل يجب أن يكون التنفيذ أصلاً مبنياً على معايير ومواصفات.

7. صعوبات تطبيق معايير ضبط الجودة في المؤسسات الوثائقية:

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

- أ. صعوبات إدارية:** عدم وجود مصلحة للإحصاء والجودة، اتباع أساليب الإدارة التقليدية التي تتسم بالسلطة والجمود، عدم تفهم الإدارة العليا لدور المؤسسة الوثائقية وخدماتها، نقص الوعي بأهمية تحسين العمل لدى الإدارة، وعدم وجود الرغبة لديها في تطوير العمل.
- ب. صعوبات لغوية:** معظم المعايير والأدلة الإرشادية تصدر بلغات أخرى غير العربية، وبالتالي تتطلب الترجمة، وربما قد لا تتناسب مع طبيعة وبيئة المؤسسات الوثائقية العربية بسبب اختلاف الثقافات.
- ج. صعوبات متعلقة بالعاملين:** نقص الخبرة والكفاءات والمهارات لدى العاملين في كيفية تطبيق المعايير وتنفيذها، عدم وجود توصيف دقيق لوظائفهم في مجال الخدمات، عدم شعور العاملين بأهمية دورهم، عدم وجود نظام الحوافز، غياب روح الفريق بين العاملين.
- د. صعوبات تقنية:** ارتفاع تكلفة الأجهزة والمعدات، وعدم تكامل البنية التحتية المناسبة، المشاكل المرتبطة بإدخال تقنية المعلومات الجديدة.
- هـ. صعوبات مالية:** نقص الموارد المالية وسوء توزيعها.