

العنوان:	التصرف الجيد والخدمات المكتبية والاعلامية: التنافس من أجل ثورة اعلامية
المصدر:	المجلة العربية للمعلومات
الناشر:	المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
المؤلف الرئيسي:	كينيل، مارغريت
مؤلفين آخرين:	بن حميدة، خميس(مترجم)
المجلد/العدد:	مج 17, ع 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1996
الصفحات:	129 - 143
رقم MD:	35798
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	الخدمات المكتبية، الاعلام، خدمات المعلومات، شبكات المعلومات، اوعية المعلومات، النشر العلمي، ادارة الجودة ، العلاقات العامة، مصادر المعلومات، المكتبيون
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/35798

التصرف الجيد والخدمات المكتبية والاعلامية : التنافس من أجل ثورة اعلامية(*)

إعداد

مارغريت كينيل

ترجمة

د. خميس بن حميدة

ضرورة الجودة :

ان توفير الخدمات ذات الجودة العالية ضل دوما الدور الذي يضطلع به مديرو المكتبات والاعلام، أما الآن فإن المنافسة المتزايدة من أجل الحصول على الموارد، وتوقعات الممولين والحرفاء المتنامية، وزيادة التعقد في عملية توفير المعلومات من مجموعة متنوعة من المزودين الجدد، تعني كلها انه من الضروري أن تظاهي مهارات التصرف هذه الطلبات الحادة المسلطة على الخدمات المكتبية والاعلامية والتهديدات الموجهة لها، لذلك فقد حان الوقت لاستغلال تقنيات التصرف الجيد.

لقد ثبت أن التصرف الجيد أمر أساسي لنجاح المؤسسات التجارية وخاصة منها تلك التي تتنافس في مجال متقلب وسريع التغير ألا وهو مجال تكنولوجيا الاعلام، لكن ماذا ترى تعني الجودة بالنسبة إلى الخدمات المكتبية والاعلامية التي لا يعمل عدد كبير منها من أجل الربح ؟ هناك اهتمامان رئيسيان : أولا كيف يمكن لمديري المكتبات والاعلام أن يقدموا أفضل الخدمات لتلبية حاجات وتوقعات المستفيدين الحقيقيين والمستفيدين المحتملين والمزودين والممولين، وفي الحقيقة كل الأصناف العديدة المشاركة في رأس المال، وثانيا، ماذا ينبغي أن يقوم به هؤلاء المديرون ليبرزوا الفوائد الناجمة عن خدماتهم. ان أمناء المكتبات في حاجة ملحة لمواجهة التهديد التنافسي الذي تمليه الأشكال الجديدة لتسليم المعلومات مباشرة للمستفيدين في نهاية الخط لذلك يجب أن يكون أسلوبهم المهني في تقديم الخدمات الاعلامية بين من خلال جودة أفضل ليتمكنوا من حوض منافسة فعالة في هذه البيئة.

(*) IFLA Journal 21 (1995) 4

غير أن هناك صعوبة كبرى تتجسّم في أن الجودة مفهوم يصعب ضبطه وتمتنع عن التعريف السهل، ذلك لأن معناه بدأ يخرج عن قاعدته الأصلية من فرط الاستعمال، فالجودة ليست مرادفة لتوصيف معيار من المعايير، والخدمة التي تحدّد لها معايير أعلى من تلك التي كانت لها في الأول، ولكنها تفشل بعد ذلك في الإيفاء بمتطلبات تلك المعايير لن تعتبر خدمة جيدة في نظر الحرفاء. كما يجب أن تحدد الجودة من قبل المنتفع بها وليس من قبل موفّرها رغم أن موفّر الخدمة هو الذي يضع لها المعايير في البداية⁽¹⁾. وفي حالة خدمات المكتبات والاعلام فإن رجل الاعلام المحترف هو الذي يملك وحده المعرفة الشاملة والمهارات التي تمكّنه من تحديد المستوى المرغوب فيه الذي تطمح خدمة من الخدمات إلى تحقيقه. لكن، حالما يتم وضع المعايير ينبغي أن تحدّد جودة إيصال الخدمات من قبل الحرفاء وليس من قبل الموفّر لتلك الخدمات.

وهناك تصور يساعد على فهم الجودة وهو القائل بأن « الجودة هي ارضاء الحريف »، كما ان صلاحية الاستعمال هي أيضا هامة، إلا أن هذه المفاهيم تحتاج إلى بلورة لتصبح أساسا لعمل أمناء المكتبات، لذلك فإن أي خطة عمل قابلة للتنفيذ ينبغي أن تشمل تجديد الأهداف بالنسبة إلى الخدمة المقدمة يلي ذلك تطبيق آليات الضبط الملائمة وبرنامج للتحسين المستمر :

التخطيط للجودة :

- تحديد أهداف الجودة بالنسبة للخدمة المكتبية.
- تحديد الحرفاء.
- العرّف على حاجات الحرفاء.
- تطوير ملامح الخدمة.
- تطوير ملامح عملية توفير الخدمة.
- تحديد ضوابط العملية، وتحويل هذه الضوابط إلى عمليات مراقبة الجودة.
- اختيار مواضيع المراقبة في الخدمة المكتبية (إذ لا يمكن مراقبة كل شيء).
- اختيار وحدات القياس.
- وضع الأهداف.
- احداث وسائل القياس.

- قياس الأداء الحقيقي.
- تفسير الفارق بين الأهداف والأداء.
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتجاوز ذلك الفارق.

تحسين الجودة :

- إثبات الحاجة إلى تحسين الخدمة.
- تحديد مشاريع التحسين.
- تنظيم الفرق التي ستتولى تنفيذ المشاريع.
- كشف أسباب عدم تحقيق الجودة.
- توفير الحلول وإثبات فعاليتها.
- معالجة مقاومة التغيير.
- مراقبة المحافظة على المكاسب التي تم تحقيقها بالنسبة إلى الجودة(2).

ومن أجل التخطيط للجودة بالطرق المبيّنة أعلاه فإنه من الضروري، أولاً معرفة من هم الحرفاء أو الزبائن، وتحديد حاجات كل مجموعة، ففي معظم الخدمات المكتبية والاعلامية يوجد زبائن داخليون وزبائن خارجيون. ويشمل الزبائن الخارجيون، إضافة إلى المستفيدين والمستفيدات المحتملين الناشرين وبائعي الكتب ومزوّدات المكتبات، ومنتجي قواعد البيانات ومضيفيها، أما الزبائن الداخليون فانهم يشملون الأقسام والدوائر الأخرى التي تنتفع بالخدمة المكتبية والاعلامية، مثل وظيفتي الشراء والموظفين، لذلك فإنه ينبغي اعتبار مجمل الخدمة المقدمة حصيلة لأي عملية من العمليات التي تشملها الخدمة بما في ذلك الكتب والوثائق المسلمة للحرفاء، ومجموعة المعلومات المقدّمة الناتجة عن استراتيجيات البحث بواسطة الحاسوب أو غيرها، وخدمات التوعية الجارية المقدّمة لتلبية لحاجات بحث معينة، وكذلك الوصول إلى الأرصدة ومصادر المعلومات التي توفرها الفهارس وشبكات المعلومات. إن الجودة تعني أن حاجات الزبائن الخارجيين والداخليين محدّدة تحديدا واضحا وتم تلبيتها من خلال الخدمة في مجملها وليس من خلال العناصر المكونة لها كل على حده.

ولذا فإن إرضاء الزبائن هو المفتاح الذي يتعيّن أن تحلل في ضوءه المكونات الرئيسية التي تعتمد عليها اهتمامات الجودة، والأمر المفاجيء هو أن الاختلاف بين عناصر الخدمات المكتبية والاعلامية وغيرها من الخدمات في قطاعات أخرى هو اختلاف ضئيل، وذلك لأن

البنوك وشركات الطيران، وشركات التأمين تشترك مع المكتبات في حاجتها إلى توفير خدمات خالية من الأخطاء وتتضمن الملامح التالية :

ملامح الخدمات :

- الدقة
- مناسبة الوقت
- التكامل
- اللطف وحسن القبول
- التكهن بحاجات الزبائن
- المعرفة
- الجمالية
- الشهرة.

الخلو من النقائص :

- خدمات خالية من الأخطاء
- عمليات تجارية تتعلق بخدمات خالية من الأخطاء.

يتطلب تقديم الخدمة الجيدة في مجال المكتبات والاعلام فهم الأهمية التي يوليها الحرفاء لكل جانب من جوانب الخدمة الأساسية وكيف يمكن ضمان خدمة بدون عيوب، وقد تبين أن أحداث « ثقافة » خاصة بالجودة في المؤسسات أمر أساسي ليكون هناك فهم معمق للإجراءات والعمليات الضرورية للتخطيط لذلك العنصرين، فلا يمكن أن تتكون فلسفة التصرف من شيء أقل من حتمية الجودة.

ورغم أن ادارة الجودة تمثل مجال اهتمام جديد نسبياً في قطاع المكتبات والاعلام إلا أنه ينبغي أن نقرّ بأن الاهتمام بالجودة ليس حديث العهد إذ أن البحث عن طريقة تفويم كفاءة العديد من العمليات ضمن الخدمات المكتبية قد بدأ بصفة منتظمة منذ الستينات من هذا القرن (4-5). أما ما يبدو جديداً حقاً فهو النظر إلى القضايا المتعلقة بالجودة بأكثر شمولية وبأكثر تأكيد على دور الحريف، فقد قام قسم البحث والتنمية في المكتبة البريطانية في الفترة الأخيرة على سبيل المثال بتمويل عدّة مشاريع لبحث مدى جدوى تقنيات ادارة الجودة في تطوير فعالية

الخدمات⁽⁶⁾. ومن المهم أيضا أن هذه النظرة الأوسع هي الآن بصدد التطوير في وقت أصبحت فيه التحديات والفرص التي تتيحها وسائل جديدة لنقل المعلومات، وبالخصوص شبكة الانترنت، أكثر وضوحا، ويرتبط هذا الدافع إلى التغيير بالأعداد المتزايدة بمصادر المعلومات والوسائل المتقدمة لنقلها. أما فيما يتعلق بجوانب مميزة مثل إيصال الوثائق وخدمات التوعية الجارية، والبحث بواسطة الحاسوب فهناك إقرار بأنها جزء من الإقرار الشامل بالانتاج الذي تنفرد المكتبة بتقديمه، والذي يشمل أيضا بيئة المكتبة وما يسمّى بجوانبها الملموسة، مثل علاقات الموظفين بالحرفاء، وآلات النسخ وحتى المراحيض، ذلك لأن الخدمات الإعلامية تشمل مجمل الخدمات التي توفرها المؤسسة.

غير أن الجودة لا تنحصر فقط في قيمة الخدمة الاعلامية بالنسبة إلى مستعمليها⁽⁷⁾ على الرغم من أن العديد من القضايا المتعلقة بالجودة في خدمات المكتبات والاعلام تبدو لأول وهلة مرتبطة بقيمة الخدمات وتقويمها.

ان معظم الدراسات المتعلقة بموضوع القيمة لم تبلغ في الحقيقة نوع التقويم الذي يحدد حصيلة المعلومات أو الوثائق التي يتلقاها المستفيدين من خدمة من الخدمات أو الفوائد التي يدركونها :

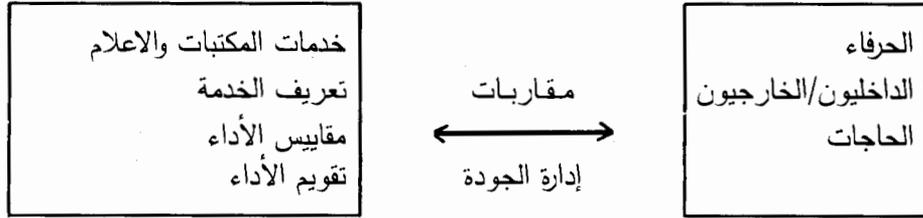
لسوء الحظ فان النتائج المرغوب فيها غالبا ما ترتبط بأهداف اجتماعية أو سلوكية أو حتى اقصادية تكون غير ملموسة وبالتالي لا يمكن تحويلها بسهولة إلى مقاييس تقويم مادية.

ونظرا لصعوبة قياس أثر المكتبات على المستفيدين من حيث فوائدها قياسا كميًا، فقد تم التأكيد على ربط مدخلات الخدمات المكتبية بالنتائج المرغوب فيها، فقط من حيث المقاييس مثل : إعداد الوثائق المسلمة، إعداد الإحالات المذكورة، وسرعة التسليم، وبصفة تدريجية يزداد اعتبار رضى الزبائن بالخدمات المقدمة مقياسا ولكن بصفة عامة وليس بصفة دقيقة.

وهنا يكمن التناقض : اذ ان المستعمل يهتم إلى حد كبير بالفوائد التي يمكن أن تقدمها الخدمات المكتبية والاعلامية، بينما يتجاهل أمناء المكتبات غالبا هذه النتائج الهامة والتي لا تقبل القياس بسهولة، وعلى سبيل المثال فقد قدم مكتب المملكة المتحدة للفنون والمكتبات، كما كان يسمّى آنذاك الاستشارة بخصوص وضع الأهداف لخدمات المكتبات العمومية وقام بتطوير مؤشرات للاداء تشمل تقويم رضا الزبائن وتقديرا للمنافع التي تقدمها الخدمات المكتبية للمجموعات⁽⁹⁻¹⁰⁾. لكن مكتبات عديدة في المملكة المتحدة لم تضع هذه النصائح بعد حيز التطبيق⁽¹¹⁻¹²⁾. لقد ظهرت محاولات متشابهة في بلدان أخرى، ترمي إلى تطوير مجموعة أوسع من قياسات الاداء تشمل تقويم رضى المستعملين في كافة القطاعات المكتبية بأساليب أكثر هدفا، وكمثال ساطع عن ذلك سعي جمعية المكتبات الأمريكية إلى تطوير قياسات لتطوير نتائج الخدمات المكتبية العمومية الموجهة إلى الأطفال⁽¹³⁾. ولكن يبقى أمناء

المكتبات في حاجة إلى تطبيق هذه القياسات كما هو مبين في الجدول (1)، وعلى الرغم من توفر مجموعة من تقنيات التصرف الجيد، فإن الخدمات المكتبية والاعلامية لم تتوصل بعد إلى تعريف هذه الخدمات بطريقة تتماشى مع حاجات حرفائها، أو إلى تطبيق مقاييس أداء متنسقة وملائمة، ولم تتبن بعد الخدمات المكتبية والاعلامية الدافع إلى الجودة.

الشكل رقم (1) حتمية الجودة



قيمة منهج الجودة :

أصبحت الجودة هامة لأسباب عدة أخرى مرتبطة بالأسباب التي تحدثنا عنها أعلاه، فتأثير المبادئ التجارية على الخدمات الاعلامية يعتبر عاملاً هاماً، ففي المملكة المتحدة بالخصوص حدث تحول ثقافي مميز في اتجاه تبني أسلوب المقاول في جميع الخدمات التي يقدمها القطاع العام، وبذلك يتم تطعيم الاخلاقيات العامة بقيم الربح والممارسات التجارية الخاصة بالقطاع الخاص. وجاء ميثاق المواطن : النهوض بالمستوى (The Citizen's Charter: Raising the Standard) وهي مبادرة من قبل الوزير الأول ليؤكد أهمية موثيق الزبائن والحاجة إلى تطوير توجه فيما يتعلق بتسليم الخدمات يأخذ الزبون في الاعتبار.

ويعتبر هذا المنهج أكثر أهمية من برنامج « رعاية الزبون » لكونه يوضح قضايا مثل الأهداف الاستراتيجية، والمواصفات الخاصة بتوفير الخدمات، والوعود القابلة للتقدير ومتابعة الأداء قبل وضع المعايير وبعده. أما العنصر الثاني الهام في هذا التحول الثقافي فإنه يتمثل في إبرام العقود الخارجية للقيام بالخدمات، وتنفيذ الاتفاقيات في مستوى هذه الخدمات في الخدمات المكتبية والاعلامية في القطاع العام. وهذان العاملان معا - التأكيد على إرضاء الزبون وظهور علاقات جديدة بين طالبي الخدمات ومزودها - يركزان على عنصر الموارد البشرية في الخدمات المكتبية⁽¹⁵⁾.

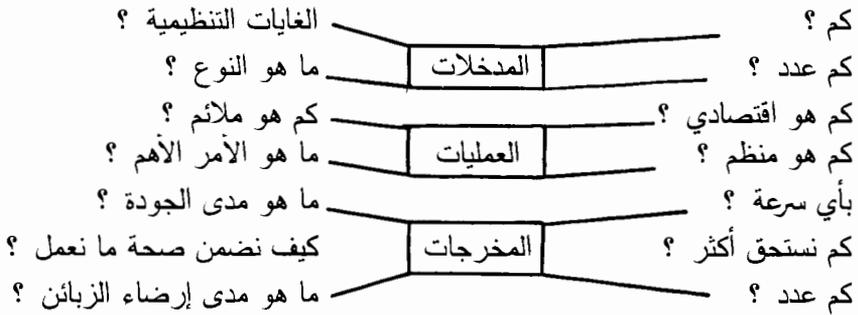
السبب الاضافي الثاني للاهتمام بالجودة يتمثل في المحيط المتغير الذي يتم في تسليم الخدمات المكتبية سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، وهناك اعتقاد بأن المكتبات تحتاج إلى العمل بأكثر فعالية وأكثر كفاءة في التسعينات مما كان يطلب منها في السبعينات⁽¹⁶⁾ عندما كان التأكيد على توفير مستوى معين من الجودة في الخدمة ضمن محيط

يتسم إلى حد بعيد بالاستقرار. وكان مديرو المكتبات يركزون غالبا على مقاييس الكفاءة مثل : عدد المصادر المتعامل بها يوميا، وعدد العناوين المفهرسة، وعدد الوثائق المسلمة، ولم تكن الفعالية تستعمل بنفس الحزم عند الاجابة عن أسئلة مثل :

- هل تؤدي الخدمة المكتبية والاعلامية تلك الأنشطة، وهل تقدم تلك الخدمات التي ينبغي توفيرها ؟
- هل يحقق الموظفون القائمون بالخدمات المكتبية والاعلامية الأهداف والغايات التنظيمية ؟
- كيف يمكن للموظفين التأكد من أن الخدمة المكتبية والاعلامية تقدم خدمات وأنشطة ذات جودة عالية؟⁽¹⁷⁾.

الشكل 2 - مسائل تتعلق بالكفاءة والفعالية

الكفاءة



وكما يتبين من الشكل 2 فإن الفشل في معالجة مثل هذه المسائل أدى إلى تنفيذ جيد لأعمال لم تكن هناك حاجة إلى القيام بها وإلى البحث باستمرار عن مزيد من المواد كغاية في حد ذاته، واعتبر أن توفير المزيد من الكتب والمزيد من الموظفين والمزيد من التجهيزات هو الذي يحقق الفعالية في عمل المكتبة. كما يظهر هذا الاهتمام أيضا في أنواع قياسات الأداء التي كانت تستعمل وهي غالبا قياسات للمدخلات مثل المجلدات التي تمت اضافتها، والاشتراكات في المجلات، وعدد الموظفين وميزانية التشغيل وما إلى ذلك.

وكان هناك افتراض بوجود علاقة بين هذه القياسات وجودة أرصدة المكتبة وخدماتها. وتميز الجانب الأوفر من النقاش حول توفير الموارد للمكتبات بالخلط المباشر بين الكفاءة والفعالية في الأعمال المكتبية⁽¹⁸⁾ بالاضافة إلى وجود حاجز ظاهري يعوق استعمال التقنيات التقويمية التي تجاوزت قياس المدخلات كمؤشر من مؤشرات الفعالية، ومن مسببات ذلك « أن بعض أمناء المكتبات يعتقدون أن تأثيرات الخدمات المكتبية دقيقة وغير ملموسة إلى درجة أنه يستحيل الحكم موضوعيا عما إذا كانت المكتبة قد حققت هدفها أم لا »⁽¹⁹⁾.

ولكن، وكما أكد أحد المنظرين البارزين في مجال التصرف، فإن مؤسسات القطاع العام ذاتها والتي يبدو أن لها أهدافا غير محسوسة (مثل الخدمات المكتبية) تحتاج إلى أهداف قصيرة المدى وقابلة للتحقيق يمكن قياسها لتستعين بها في تقويم جودة خدماتها⁽²⁰⁾.

وقد أخذ العديد من أمناء المكتبات في العشرية الماضية هذه الملاحظة في الاعتبار نتيجة الضغوط المتصاعدة. فقد وضع تقرير فوليت (Follet) الذي تناول دور المكتبات الجامعية في المستقبل، مدى القضايا التي تواجهها المكتبات الجامعية⁽²¹⁾، ومن أهم هذه القضايا الانخفاض المعترف به في النفقات الحقيقية الخاصة بعمل المكتبات، والتي يستبعد أن ترتفع ارتفاعا هاما، نظرا للقيود التي يواجهها القطاع العام حاليا في التمويل، وهناك في الوقت ذاته تأكيد على أداء هذه المكتبات، ذلك أن أمناء المكتبات الجامعية مطالبون بالقيام بأعمال أكثر بأقل نفقات، كما أن تقويم الجودة في كامل مراحل التعليم العالي يدفع بأمناء المكتبات إلى إعادة النظر في دور المكتبات عند متابعة جودة التدريس، وقد اعتبر الملاحظون أن افتقار القطاع الجامعي نسبيا إلى مؤشرات أداء عامة ومتناسقة، خلافا لما هو موجود في قطاع المكتبات العمومية⁽²²⁻²³⁾ يمثل أحد المشاكل، ويحتاج مديرو المكتبات إلى أن يقارنوا مدى نجاح الخدمات التي يقدمونها بنجاح الخدمات من نفس الصنف التي يقدمها غيرهم، كما يحتاجون أيضا إلى قياس التقدم الحاصل في مؤسساتهم خلال فترة معينة، وتبرز هذه العوامل أهمية اعتماد تصوّر طويل المدى وموجّه إلى الخارج بالنسبة إلى الخدمات المكتبية، كما تبرز أيضا قيمة استراتيجيات الاعلام على صعيد المؤسسة كاملة⁽²⁴⁾.

ويرى العديد من أمناء المكتبات أن الاعتبارات المتعلقة بتوفير الموارد وبالآداء ترتبط أيضا بتغيير الهياكل داخل مؤسساتهم، وقد بدأ العمل في عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي بنظام الدمج (convergence) أي تجميع مختلف الوظائف ذات الصلة بالمكتبة، والمعلومات والدعم الحاسوبي، وتنفيذ الاندماجات حاليا لأسباب مختلفة : ومهما كان الدافع للاندماج فإن هذا التجميع. من وجهة نظر الزبون، معقول في غالب الأحيان :

يحتاج الطالب إلى جمع المعلومات التي قد يحصل عليها من المكتبة أو من مصادر تعتمد التكنولوجيا الاعلامية أو من مصادر أخرى؛ وهناك عناصر هامة أخرى في هذه العملية تتمثل في العمل الجماعي والتخطيط والدراسة الموجهة ذاتيا؛ ويحتاج الطالب أن يأخذ في الاعتبار طريقة تقديم الفروض في صيغتها النهائية وهو ما قد يتطلب استعمال أنواع مختلفة من وسائل الاعلام وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات⁽²⁵⁾.

أما العوامل الأخرى التي يرى أمناء المكتبات الجامعية أنها تسهم في تغيير المحيط فإنها تشمل ازدياد أعداد الطلاب وارتفاع تكلفة المواد وارتفاع توقعات الزبائن، ويشترك جميع مديري الخدمات المكتبية والاعلامية في نظرتهم إلى هذا العامل الأخير، كما يشتركون أيضا في نظرهم إلى التطور السريع الذي تشهده التكنولوجيا في مجال خلق الشبكات وتسليم

الوثائق الالكترونية، ومع أن المضامين الكاملة لشبكات المعلومات الالكترونية - بما فيها شبكة سوبرجانيت (Super-Janet) - بالنسبة إلى الخدمات المكتبية والاعلامية هي الآن بصدد الاكتشاف⁽²⁶⁾، إلا أن أهمية عمليتي الترشيح ومراقبة الجودة قد أصبحتا جاليتين. كما أن الحصول على كميات لا تقدم من المعلومات بواسطة الحواسيب المكتبية تتيح امكانيات مثيرة نظرا لأنها تحرر مستعملها من القيود الزمانية والمكانية ويحتمل أن تزداد أهمية التكنولوجيا الاعلامية في محيط العمل للخدمات المكتبية كلما ازداد الاعلام الشبكي حضورا على أرض الواقع في جميع أنواع الخدمات المكتبية والاعلامية، وكلما ازدادت توقعات مستعملي المعلومات تعقيدا وتقدما. ولا مفر من أن الوفرة المفرطة من مصادر المعلومات الالكترونية الجديدة وخدماتها سوف تؤدي إلى الحد من سهولة ضمان الاستعمال المفيد لهذه المعلومات وإلى الحد من سهولة ضمان جودتها، لذلك فإن المطلوب هو إعادة توجيه الخدمات المكتبية إلى دورها التقليدي. بحيث تقوم بدور المسهل للاعلام ودور المعلم عوضا عن القيام بدور المزود بالمعلومات، وسوف تشمل جودة تسليم الخدمات مزيدا من المساعدة للمستعملين ليحصلوا على المواد الاعلامية والمعلومات بأنفسهم.

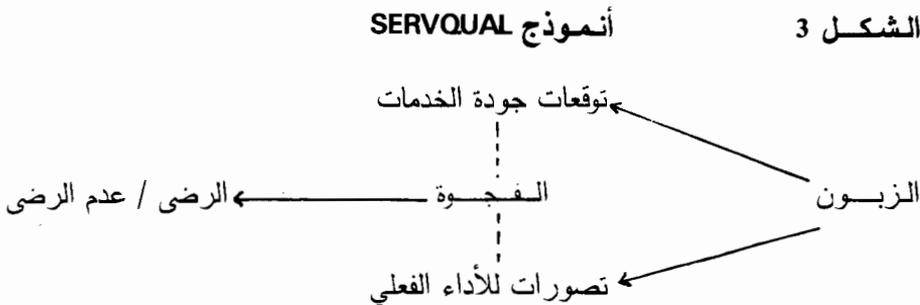
كما ازدادت قيمة المعلومات بالنسبة إلى الأفراد والمنظمات داخل المجموعة التجارية، بسبب المنافسة المتصاعدة في المحيط التجاري وتوفر مزيد من المعلومات المفيدة والسهلة المنال، وبتعكس المحيط المهدهد والمتقلب الذي تعيشه المكتبات الجامعية في مشاغل مشابهة داخل قطاع المكتبات الصناعية وضمن الوظائف الاعلامية في المؤسسات⁽²⁷⁾.

وقد تبين أن التصرف الاعلامي الفعال يعتبر عاملا من عوامل النجاح الحرجة في الشركات التي تسعى إلى تنفيذ تجديد أساسي مثل تنفيذ برنامج للجودة الكاملة في الشركة⁽²⁸⁾. ولا شك في أن هناك حاجة إلى محترفين في الاعلام لمعالجة القضية الرئيسية المتمثلة في إعادة ترتيب الأولويات التنظيمية وإبراز أهمية الخدمات الاعلامية والتصرف الاعلامي على صعيد الشركة بكاملها بكل وضوح في تنفيذ هياكل وممارسات تجارية جديدة مثل برامج الشركات الخاصة بالجودة. وعلى الرغم من المحاسن الهامة فلا مفر أيضا من وجود مخاطر متهددة تحف بعملية تنفيذ التصرف في الجودة في المحيط الاعلامي الحالي، ذلك أن للعديد من العناصر التي نعرفنا عليها أعلاه انعكاسات سلبية مثل: المنافسة وانعدام الموارد والتعاقد الخارجي والدمج، وكلها عناصر يعتبر أنها تخلق صعوبات لمديري الخدمات المكتبية، كما تخلق لهم فرصا أيضا، وقد أصبح من المهم بالنسبة إلى مديري المكتبات أن يوضحوا الكيفية التي يمكن بواسطتها إضفاء قيمة دائمة على أساليب ضمان الجودة فيما يتعلق بتحويل مركز القوة الخاص بوظيفة الاعلام داخل المؤسسات. وتكمن إحدى الفرص الأكثر تحديا والأجدى نفعا ضمينا في إقناع مستعملي الخدمات المكتبية والاعلامية وغير مستعملها بأهمية فعالية هذه الخدمات فيما يتعلق برفاههم الفردي والمشارك.

تعريف الجودة وتنفيذها :

يختلف مديرو المكتبات حاليا في تعريف الجودة وفي أساليب تنفيذها ضمن نظرة واسعة المفهوم مفادها أن الهدف الأول للجودة يكمن في تلبية حاجات الحرفاء (وقد أظهرت النتائج المؤقتة لمشروع البحث التي تقوم به المكتبة البريطانية حول التصرف في الجودة والمكتبات العمومية ان هناك اختلافا في الآراء بخصوص مدى أهمية عرض المواد المكتبية بصورة جذابة أو مدى أهمية استجابة الموظفين فوراً لمطالب الحرفاء، على سبيل المثال⁽²⁹⁾). وليست هذه الاختلافات غير متوقعة نظرا للطبيعة المتغيرة لاستجابة المؤسسات إلى حرفائها، ومثال ذلك إعادة الهيكلة التنظيمية، حيث أن تغير الهياكل يقصد منه في أغلب الأحيان تعزيز العلاقات بين مستعملي المكتبات وموظفيها بما يسمح بمعالجة القيود المتعلقة بتوفير الموارد. وقد توصل الباحثون في المجال إلى أن الهياكل الخاصة بالمنظومة وبالادارة الجماعية، وقلب التسلسل الهرمي، وتطوير فلسفات تمكينية، تمثل كلها بعضا من الهياكل التنظيمية الجديدة التي تساعد على تقريب الموظفين من مشاغل الزبائن⁽³⁰⁾. والهدف من هذا الجهد هو تقديم خدمات أفضل جودة من خلال خدمات يتم تحديد أهدافها بعناية أكبر. إلا أن طبيعة التغيير التنظيمي وأساليب تطوير الهياكل تختلف اختلافا عميقا، وما الظروف المحلية وتاريخ المؤسسة والقضايا المتصلة بتوفير الموارد إلا بعضا يسيرا من المتغيرات.

لذلك فإن تعريف الجودة ضمن هذه الهياكل التي أصبحت الآن موجهة إلى السوق، عملية معقدة، ومن الأساليب المتبعة في تناول المشكلة ذلك الذي يستعمل أنموذجا صمّم لتقديم خدمات تتجاوز قطاع المكتبة والاعلام، ويعرف هذا الانموذج باسم SERVQUAL⁽³¹⁾ (أنموذج جودة الخدمات) إلى وظائفها - وبالتالي استراتيجياتها - وفقا لما يتوقعه الزبائن من هذه الخدمات.



إلا أن المشكل في مثل هذا الأنموذج التوضيحي البسيط هو أن لفهوم الجودة طبيعة ذاتية، لذلك فقد تم التعبير عن شكوك فيما يتعلق بقيمة هذا الأنموذج⁽³²⁾. إذ أن الزبائن يعبرون غالبا عما يشعرون به تجاه خدمة من الخدمات من خلال مواقفهم نحوها، في حين أن رضاهم عن خدمة ما يتصل عادة بمعاملات معينة، كما أن مدى خبرة الزبون بتلك الخدمة تساعد على تحديد توقعاته من معاملات معينة مستوى وعمقا، كما أن اتجاهات الزبون نحو

الخدمة وتوقعاته منها تتشكل بمرور الزمن، لذلك فانه من المحتمل أن يختلف الزبائن في توقعاتهم بخصوص خدمة من الخدمات المكتبية، وأن يختلف أيضا موفر الخدمة والزبائن في تصورهم للجودة، وهو ما يعود بنا إلى حتمية الجودة : من الذي ينبغي أن يحدد كل المعايير التي ينبغي أن تطمح إليها الخدمة والجودة الشاملة لتلك الخدمة، وكيف يمكن للخدمة المكتبية ويتعين عليها أن تنظم نفسها حتى تحقق الجودة.

إن أي مفهوم موضوعي للجودة يمكن أن يقبله الحرفاء والادارة معا يجب أن ينظر إليه من زاوية القيود التي تعمل في ظلها الخدمات المكتبية والاعلامية. وعلى سبيل المثال فان طلبات الطلاب من الخدمات التي توفرها المكتبات الجامعية في ازدياد في جو أصبحت فيه الميزانيات محدودة، وقد اعتمدت توقعات الطلاب على فرضية أن المكتبة مصدر لا ينتهي لتوفي الموارد - وخصوصا توفير الكتب. ومن ناحية أخرى فان أمناء المكتبات يتصورون أكثر فأكثر أنهم يعملون في « التجربة التربوية عمل إعلامي »⁽³³⁾. وبالنسبة إلى تعريف الجودة وتنفيذها، وقد كان المستوى العالي للجودة يعتمد في السابق على الموارد : فقد كانت هناك فرضية واحضة مفادها أن طريقة تحسين الجودة تتمثل في استهلاك مزيد من الموارد وشراء مزيد من الكتب والاشتراك في مزيد من الدوريات، وانتداب عدد أكبر من الموظفين، أو الانتقال إلى محلات أوسع⁽³⁴⁾.

لم يعد الأمر كذلك، والسبب في بعضه يعود إلى انخفاض في حجم الموارد أو في استبعاد الترفيع في الميزانية، غير أن بعض الأسباب يرجع أيضا إلى تغير في الاتجاه نحو الآراء المتعلقة بالجودة، فهناك حاليا وعي متزايد بأن أساليب الادارة الجيدة، بما فيها ضمان الجودة والأسلوب المعياري لتحقيق قياسات موضوعية (مع أن تنفيذ الهياكل مثل المراجعة البريطانية) (BS 5750/ISO 9000) تنتج وسيلة التحسين المستمر ورضى الزبون ضمن موارد محدودة. إن تحقيق المزيد بامكانيات أقل يتطلب مستوى أعلى من الدقة في تحديد الأهداف واستخدام الموارد.

لذلك تم تقديم حجج عديدة من أجل تنفيذ الجودة الشاملة أو نظام لضمان الجودة. هناك أولا الدافع لتحقيق فعالية أفضل لمواجهة القيود التي تعترض توفير الموارد والزيادة في طلب الخدمات، وتمكن نظم التصرف في الجودة مديري المكتبات من توضيح نواياهم والتخطيط للنجاح، ومع أن الخدمات المكتبية قد تكون لها أساليب مفصلة بالنسبة إلى بعض الأعمال التي تقوم بها فان نظام الجودة يضمن التعهد بمسؤولية توثيق الاجراءات والعمليات، وسيتضمن دليل الجودة للخدمات المكتبية هذه الوثائق وكذلك توثيق السياسة المتبعة (مثل بيان المهمة، والخطة الاستراتيجية، إلى غير ذلك)؛ والهيكـل التنظيمي، وتفاصيل العمليات الرقابية والمراجعات⁽³⁵⁾. وقد يجادل مديرو المكتبات في أن العديد من هذه العناصر موجودة من قبل، إلا أن وجود نظام للتصرف في الجودة يضمن أن تكون كل هذه العناصر مفهومة من قبل كافة العاملين في المكتبة وأن يكون كل فرد معنيا فعلا بتطبيقها. كما توفر هذه الوثائق الحجج التي

قد تكون مفيدة بالنسبة إلى أهداف العلاقات العامة، خصوصا إذا نجحت الكتبة في الحصول على شهادة التصديق على الجودة.

وهناك رأي ثان يدعو إلى اعتبار أن الخدمة المكتبية أو الاعلامية هي التي تقود عملية تطوير التقنيات المتعلقة بالتصرف في الجودة داخل المؤسسة، وهو ما يعزز مكانتها ويساعد على ابراز فعاليتها. فقد أصبحت الخدمات المكتبية في التعليم العالي تسهم في تطوير هذه التقنيات بتبني مؤسساتها أنظمة لضمان الجودة⁽³⁶⁻³⁷⁾ وهو ما تقوم به أيضا المكتبات في القطاع الصناعي من خلال مشاركة مؤسساتها الواسعة في عملية إدارة الجودة⁽³⁸⁾.

ويبدو أن توقع حصول مثل هذه التحركات داخل المؤسسة، وتوجيه الخدمة المكتبية لتعتنق التصرف في الجودة قد أصبحا ملائمين أكثر فأكثر، ولا يسمح هذا المجال بالتعمق في استكشاف مختلف أنظمة وتقنيات التصرف في الجودة الجاري بها العمل، إلا أنه من المهم أن تؤكد على أن الخدمات المكتبية والاعلامية تشارك أكثر فأكثر في المبادرات المتعلقة بالجودة نتيجة استجابة المؤسسات التي تنتمي إليها إلى تحديات الجودة وبروز أنواع مختلفة من أساليب تنفيذها. فإذا كانت الخدمات المكتبية والاعلامية سباقة في أخذ المبادرات فيما يتعلق بالجودة فإن ذلك من شأنه أن يعزز دورها ومكانتها داخل المؤسسات التي تنتمي إليها (سواء كان ذلك في السلطة المحلية في الجامعة أو في المنشأة الصناعية).

ونظرا إلى الدعوة الملحة إلى تنفيذ نظام ما من أنظمة الجودة فإن الظاهر هو أن الأساليب الأكثر إضافية مثل « مبادرة مستثمرين في الشعب » (Investors in People Initiative) في المملكة المتحدة ومبادرة التصرف في الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) تحضيان بالقبول حاليا، ومن الأسباب الرئيسية لذلك ان هذين النظامين لا يتطلبان ثورة تنظيمية جوهرية حتى وأن استوجبا إعادة تقويم لفلسفة التصرف، ويمكن الشروع تدريجيا في المشاريع اعتمادا على هذين الأسلوبين، إلا أن هناك حاجة إلى التأكد من اعتبارهما جزءا من خطة استراتيجية الخدمة المكتبية ومن أن ادخال تحسين ما في جهة لا يحدث مشاكل في جهات أخرى من المؤسسة. ومن الأساليب الفعالة لتطوير مثل هذه الخطة تحديد عوامل النجاح الحرجة، أو المجالات التي لها حاجة ملحة إلى التحسين.

وقد حظي نظام TQM (التصرف في الجودة الشاملة) بالخصوص بالقبول لدى العديد من الباحثين الأمريكيين في الخدمات المكتبية والاعلامية وخاصة تلك التي تعمل ضمن الوزارات الكبرى في الحكمة الفدرالية، فقد تبني مركز الاعلام التقني للدفاع نظام TQM عام 1989، رغم أنه كان لديه قبل ذلك استراتيجيات لتحقيق الجودة تشمل استعمال أسلوب حلقات الجودة، وإثر تنفيذ نظام TQM أضيفت فرق تنفيذ العمليات (Process Action Teams) مكونة من موظفين ذوي سابق معرفة بالعمليات المزمع دراستها وبحل مشاكل المجموعات وأدوات التحليل الاحصائي⁽⁴¹⁾.

غير أن هناك، على ما يبدو، ازدواجية بين الاهتمام بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المكتبية والاعلامية وبين انعدام التحاليل المعمّقة، فهناك ثغرة بين المبادئ العامة لجودة الاعلام - من حيث أبعادها وعواملها ومقاييسها - والتنفيذ التنظيمي لهذه المبادئ في الخدمات المكتبية والاعلامية⁽⁴²⁾.

قياس الجودة والأداء :

تركز العديد من القضايا المتصلة بقطاع المكتبة والاعلام على قياس الجودة (وهو ما يعرف غالبا بالأداء) وخاصة مدخلات الخدمات التي ما زال الكثير يعتبرها حاسمة بالنسبة إلى مستوى النتائج⁽⁴³⁾. لذلك فقد أصبح قياس الجودة أكثر تشعبا نتيجة التحولات السريعة التي تحصل في مفاهيم الخدمة المكتبية الجيدة التي كانت في ما مضى تعتمد إلى حد كبير على وفرة الأرصدة المكتبية.

لذلك وعلى الرغم من التأكيد الذي يميّز به القياس في الأدبيات المكتبية، فقد نخل بعض الخلل إذا نحن ركزنا بالأساس على هذا القياس واعتبرناه القضية الرئيسية، ذلك لأن محافظي المكتبات يصدد العديد من المبادرات المتصلة بالجودة وأن قياس الجودة لا يمثل إلا واحدا من اهتماماتهم المتعددة⁽⁴⁴⁾. وكما سبق أن بينت فإن تعريف الجودة تبعا لحاجات مستعملي المكتبة يسبق عملية قياس الجودة. إذ أنه يتعين فهم الأهداف من قبل الخدمات المكتبية والاعلامية قبل التأكد من مدى تحقيقها، لذلك فإن هناك سببا وجيها لاعتبار قياس الجودة جزءا فقط من النقاش الذي يجري حاليا بخصوص الجودة، وهو نقاش شارك فيه قطاع المكتبات العمومية مشاركة ملحوظة.

وغالبا ما كان تطوير أدوات أفضل في إدارة الجودة أحد الحوافز الرئيسية : ويعتبر أن مؤشرات الأداء تسهم مساهمة هامة في تحسين جودة التصرف واتخاذ القرارات ضمن أسلوب التخطيط الاستراتيجي⁽⁴⁵⁾. غير أن هذا التوسع في قياس الأداء يعتبر تطويرا حديث العهد نسبيا. وهناك دراسات عديدة، في المملكة المتحدة وبلدان أخرى من العالم، تتعلق بقضايا الجودة عالجت موضوع قياس الجودة باعتباره هدفا في حد ذاته.⁽⁴⁶⁻⁴⁷⁻⁴⁸⁾ وعلى الرغم من وجود خلط بين مصطلحات « قياس الأداء » و « مؤشر الأداء » و « تقويم الأداء » وما يحف بالنقاش الدولي حول الجودة من مشاكل بسبب الخلط بين المصطلحات،⁽⁴⁹⁾ فقد حصل تأكيد هام على ضرورة تطوير معايير لقياس الأداء تجمع بين أهم البيانات الضرورية لتقويم الأداء. وقد بذلت هيئات محترفة في الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁵⁰⁾ والمملكة المتحدة⁽⁵¹⁾ جهودا جمة لتوحيد نظم تقويم الأداء بهدف المقارنة بينها.⁽⁵²⁾ كما حصلت أيضا مبادرات فردية عديدة تهدف إلى النهوض بتقويم الأداء،⁽⁵³⁻⁵⁴⁻⁵⁵⁾ وهي مبادرات تقدم آراء شخصية متميزة ضمن سياق أوساط مهنية معينة.

وفي غياب أساليب موحدة لجمع البيانات بهدف قياس الأداء، فإن هذه الآراء الفردية سوف تلقي بصبغتها حتما على الدراسات المقارنة، وقد تم اكتشاف هذا المشكل في أوائل

الثمانيات عند اجراء الدراسات المقارنة المشتركة حول المكتبات العمومية في المملكة المتحدة. (56)

وفي غياب اتفاق كبير حول قياس المدخلات والمخرجات - والاتساق في جمع البيانات - فإن القياس بهدف المقارنة بين المكتبات سيعتبر منقوصا. إن أساليب استعمال العلامات القياسية المرجعية التي تمكن مديري المكتبات من مقارنة الخدمات التي يقدمونها (وخصوصا العمليات المكونة لهذه الخدمات) مع تلك التي يقدمها غيرهم في مجال الاختصاص وكذلك في قطاعات أخرى، هي أساليب يَرجَح أن تساعد في هذا المضمار.

ومن الضروري أن نؤكد على ملاءمة قياس الأداء لتلبية حاجات التصرف بالنسبة إلى أمناء المكتبات الذين هم في حاجة ملحة إليه، وهذا أمر يتطلب بعضا من الشرح لأنه يبرز الصعوبة التي لا زالت تعترض الدارسين وهي : إذا كانت كل هذه الطرق العديدة لقياس الأداء، والعديد من الأسباب الوجيهة للقيام بذلك، فلماذا لا تتم مراقبة الجودة بواسطة إجراءات ملائمة، ولماذا لا يربط قياس الأداء بقضايا الجودة الواسعة بالنسبة إلى المؤسسات ؟ ومن الأسباب المقدمّة لتبرير تواصل المشكل بالنسبة إلى محافظي المكتبات والمتمثل في عدم استعمالهم التقويم الكمي بأطراد كاف، نذكر أن :

- تنفيذ عمليات قياس الأداء تستغرق وقتا طويلا،
- معالجة قياس الأداء صعبة جدًا،
- هذه العمليات تبدو غير فعالة. (59)

وقد يبدو أن تدريب الموظفين، خصوصا ذوي الترتب المتوسطة والعليا، على المهارات المطلوبة يعتبر أولوية، خاصة وأن عمليات القياس الكمي والكيفي لم تعد اختيارا وان محافظي المكتبات مطالبون بتبرير تمويل تلك العمليات المتعلقة بأهدافهم الخاصة.

الخاتمة :

إن العديد من الآراء المنادية بتطبيق التصرف في الجودة بما في ذلك حاجة الخدمات المكتبية والاعلامية لادخال قياس الأداء بأكثر دقة وصرامة هي آراء مرتبطة بالحاجة إلى اظهار الجودة، فقد أدى الجو العدائي والمتقلب إلى خلق ظروف لا يمكن اعتبار الخدمات المكتبية والاعلامية فيها جديدة بأن توفر لها الموارد دون جدال.

ان تطوير الطرق الملائمة لمواجهة النقائص والحاجة إلى التغيير أصبح يعتبر أساسيا بالنسبة إلى سلامة التنظيم وإلى اقناع الممولين بضرورة توفير الموارد، ولإظهار قيمة الخدمات فقد ازدادت ضرورة تقديم حجة لا تدحض بان الخدمة تفي بحاجات المستفيدين منها، ففي

المملكة المتحدة انتجت لجنة الرقابة - وهي الهيئة الحكومية التي ترأب النفقات العمومية - مؤشرات أداء لاستعمالها في المكتبات العمومية تحدد الأداء الأدنى وتمثل في حد ذاتها محاولة لدفع مديري المكتبات إلى تحسين الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم. وفي البلدان التي تطبق فيها قانونيا معايير توفير الخدمات فانه من المحتمل أن أنظمة مراقبة الجودة ستكتسي أهمية أكثر من ذي قبل، وحتى تلك المكتبات الجامعية والمكتبات المتخصصة التي تقع خارج نطاق العمل الحكومي المباشر فيما يتعلق بمراقبة الجودة، فانها تلاحظ حاليا أن الممولين أصبحوا أكثر نقداً، وأن الحرفاء - وعدد الذين يعتبرون أنفسهم « زبائن » أكثر مما كان عليه « يتوقعون أن تقع استشارتهم بخصوص تطوير الخدمات وتأثير التغييرات الطارئة عليها. ويعتبر تزايد المساءلة في جميع المستويات عاملاً هاماً في الإدارة الاستراتيجية للخدمات المكتبية والاعلامية.

وهكذا فان ادارة الجودة أداة لادارة توقعات الحرفاء والممولين وطلباتهم وهي كذلك السبيل إلى دعم الخدمات، وكما سبق أن أشرنا في بداية هذه المقالة فان المحترفين في الاعلام وحدهم يستطيعون فهم الامكانيات الكاملة لخدمة من الخدمات الاعلامية، خصوصا أهمية دعم دور المكتبة لا فحسب بصفتها مزودا للمعلومات بل أيضا بصفتها مسهلا ومفسرا لها : فهي التي سوف تضع معايير توفير المعلومات التي يمكن في ضوئها تقويم الجودة. إن الأسلوب الفعال لادارة الجودة في الخدمات المكتبية والاعلامية يمكن أن يسهل عملية وضع أهداف تلك الخدمات ويخطط الطريق المستقبلي ويضمن لتلك الخدمات أن تواجه لا فقط تحديات الحاضر بل وتحديات المستقبل كذلك.

وعلى الرغم من أن هناك صعوبات لا مناص منها في تنفيذ ما يعتبر في العديد من المؤسسات تحول في الفلسفة من أسلوب موجه نحو العملية والمنتج إلى خدمات تركز على ارضاء الحريف، فإنها صعوبات يمكن تذليلها. وما لا يقبل الشك هو الطبيعة الملحة للمهمة التي يواجهها مديرو المكتبات وضرورة استخدام أساليب إدارة الجودة هذه استخداما كاملا لأنها ستوفر لهم الميزة الضرورية للمنافسة.