

الجودة الشاملة فى الأرشيف

لماذا ؟ وكيف ؟

أ.د. سلوى على ميلاد

أستاذ الوثائق والمعلومات

كلية الآداب – جامعة القاهرة

مقدمة :

منذ نهايات القرن الماضى () وبدايات القرن الحادى والعشرين، يشهد العالم تطورات هائلة فى الإدارة العلمية، ولعل إدارة الجودة الشاملة من أهمها، فهى فلسفة إدارية حديثة نشأت أساساً لتطوير أداء المؤسسات التى تسعى إلى تحقيق الربح، ثم شملت المؤسسات الخدمية التى لا تهدف إلى تحقيق ربح مادى مثل الأرشيف.

وبعد كسر جميع الحواجز والانفتاح على العالم فى مجال الاتصالات والمعلومات وأصبح العالم مفتوحاً أمام الجميع، حدث تطور مماثل فى مستوى الخدمات أدى إلى تغيير نمط تقديم الخدمة إلى جمهور المستفيدين منها، مما أدى إلى تقديم أفضل الخدمات إلى جمهور المتعاملين مع أى مؤسسة سواء كانت ربحية أو خدمية، ومن هنا أصبح المستفيد هو الهدف، والجميع يسعى إلى رضاه، وأصبح على جميع الهيئات والمؤسسات سواء كانت ربحية أو خدمية أن تتوجه إلى الجودة الشاملة لتحقيق رضا العميل (المستفيد).

وقد حققت الجودة الشاملة خلال عشرين عاماً نجاحاً كبيراً فى شركات عالمية كثيرة، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة فى الوقت الحاضر حديث الساعة ومحور الاهتمام فى كل المجالات، ومختلف التخصصات فى كافة أنحاء العالم، فشملت الأجهزة الحكومية، وجميع المؤسسات والجهات الخدمية مما دعى لظهور "علم جودة الخدمة"، ولعل الهدف الأساسى من إدارة الجودة الشاملة هو تحسين جودة المنتجات والخدمات التى تقدم للعميل أو المستفيد.

ويهدف هذا البحث أساساً إلى تنبيه الباحثين والمتخصصين فى مجال الوثائق والأرشيف

الجودة الشاملة فى الأرشيف

إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة فى الأرشيف، وفتح المجال لهم للتعرف على ماهية الجودة والجودة الشاملة، وفهم ميرراتها وفلسفتها وهدفها، ومن ثم اتخاذ القرار الصحيح والضرورى لتطبيقها فى الأرشيف فى مصر، خاصة بعد أن ثبت نجاح إدارة الجودة الشاملة منذ أن ابتكره الأمريكيون ثم اليابانيون وغيرهم حتى الآن، فضلا عن حاجة الأرشيف القومى المصرى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليقف فى مصاف الأرشيفات العالمية. ونظراً لأن الموضوع واسع ويحتاج إلى تفصيل فى كثير من عناصره، ولأن هذا البحث معد لمؤتمر قسم المكتبات والوثائق والمعلومات التاسع - مايو ، فقد رأيت أن أتناول -قدر الإمكان- ما يتعلق بالجودة الشاملة وخاصة فى مجال الأرشيف ولكن بإيجاز قدر الاستطاعة كما ألحقت البحث بقائمة للمراجع التى قد تساعد الزملاء الذين يرغبون فى الاستزاده خاصة وأن الموضوع تناولته كثير من المراجع الإنجليزية والعربية المتاحة فى المكتبات وعلى شبكة الانترنت.

ولعلى أكون قد فتحت مجالا جديدا للباحثين يؤهلهم ويساعد م على تناول هذا الموضوع المهم لنا جميعاً، خاصة وأنه لم يسبق أن تناوله أحد من الباحثين فى الوثائق والأرشيف حتى الآن. وسوف تكون هذه الدراسة مسبوقة بقائمة للمصطلحات المتعلقة بالجودة الشاملة لعل الفائدة تكون أكثر.

قائمة المصطلحات :

الجودة Quality

الخصائص العامة بالمنتج أو الخدمة المقدمة.

إدارة الجودة Quality Management

مصطلح يستخدم للدلالة على أن الجودة ستتحقق من خلال إدارة الأداء لكل نشاط فى العمل على كل المستويات، وإدارة الجودة هى كل أنشطة ووظائف الإدارة المسئولة عن سياسة الجودة وأهدافها ومسئولياتها وتطبيقها بواسطة التخطيط وال ضبط والتوكيد والتحسين داخل نظام الجودة.

نظام الجودة Quality System

هو النظام الذى يحوى الهيكل التنظيمى للمسئوليات واللوائح والعمليات والموارد

المستخدمة لتطبيق إدارة الجودة.

الإدارة Management

الأفراد الذين يشرفون بشكل مباشر أو غير مباشر على قوة العمل ويديرون مشروعات فردية ويكونون مسؤولين عن إنجاز الأهداف قصيرة الأجل .

خطة جودة الخدمة : Quality Service Plan

هى وثيقة تحدد الآتى :

- مسؤوليات الإدارة تجاه الوصول إلى العيوب الصفرية.
- تتابع الأحداث للوصول للجودة الكلية فى الخدمة.
- العقد الذى يربط منظومة الجودة بالخدمة/ العقد.
- الاعتماد بواسطة المديرين / العميل.

تحسين الجودة Quality Improvement

عبارة عن مجموعة من المبادئ الأساسية والسياسات والهياكل التنظيمية الداعمة، والممارسات التى تم تصميمها للتحسين المستمر لكفاءة وفاعلة طريقة الحياة.

ثقافة الجودة Quality Culture

هى مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التى يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التى تحيط بها وعلى إدارة شئونها الداخلية.

إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

شكل تعاونى لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال فريق العمل، فهى أسلوب إدارى لنجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيد، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة فى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التى يعملون فى ظلها.

منسق إدارة الجودة الشاملة : TQM Coordinator

هو المسئول كلية عن التأكد من أن آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم تنفيذها بالكامل، ويعمل منسق إدارة الجودة الشاملة كمدرّب ومسهل ومنسق، كما أنه ينظم المواد المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ويحتفظ بالإحصائيات المتعلقة بتقديم الجودة الشاملة، وتنظيماً يقع المنسق بالقرب من رئيس مجلس الإدارة.

المدرّب : Facilator

شخص ذو مهارات ممتازة فى الاتصال والتفاعل مع الآخرين حيث يقوم بإدارة اجتماعات منظمة ويشجع المجموعة على التوصل إلى اتفاق عام.

قوة العمل : Work force

عبارة عن الأفراد المسئولين عن إنجاز الأنشطة اليومية للمؤسسة والتفاعل مع العملاء، وخلق الانطباعات الضرورية اللازمة لتكوين اتجاهات ايجابية نحو المؤسسة.

فريق العمل لتحسين العملية (PAT) Process Action Team

مجموعة من إلى أفراد تطبق مبادئ وأدوات الجودة الشاملة.

المجلس الاستشارى Corporate Council

يعتبر هذا المجلس مسئولاً عن تكوين فريق العمل بالمؤسسة وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإزالة العقبات التى تقف فى طريق تحسين العملية، ويضم المجلس رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وممثلين على مستوى عالٍ فى جميع المجالات الوظيفية بالمؤسسة.

* * * *

ماهى الجودة : Quality

كثرت تعريفات الجودة، حسب وجهة نظر ومجال اهتمام من يُعرفها، ويمكن الإشارة إلى بعض التعريفات للوصول إلى تعريف مناسب فى مجال الأرشيف، مثل :

- الجودة تعنى : الوصول إلى العيوب الصفرية (لا عيوب).

- الثقة الكاملة فى الخدمة المقدمة.
- انعدام المشاكل بين المستفيدين ومقدمى الخدمة.
- التحسن المستمر للخدمة.
- انخفاض مستوى شكاوى المستفيدين إلى أقل حد.
- الوصول إلى القمة بالتفوق على المنافسين.
- تحقيق توقعات ومتطلبات المستفيد.

كما أنها تعنى الاتقان^(١)، ولعلنا فى أحوج ما نكون إلى تطبيق هذه المعانى خاصة وأن الإسلام حث على ذلك بقول رسول الله (ص) " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"^(٢).

والجودة هى نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم، لذلك ارتبطت الجودة بمواصفات ومعايير ومقاييس محددة، ولم تعد تخضع للمزاج أو الذوق الشخصى، بل تحتاج إلى شهادات للجودة من جهة انشئت خصيصاً لهذا الغرض.

وبالإمكان استخلاص تعريف يلائم الأرشيف، من خلال استعراض دراسة كثير من التعريفات وهو : الجودة هى الخصائص الموجودة فى شئ معين أو خدمة معينة لتلبية احتياجات ومتطلبات محددة بمعنى أن تتوافر فى الخدمة جميع المواصفات والخصائص التى تلبى احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيد فى الوقت المناسب له والأرشيف معاً. ويشارك فيها جميع العاملين على كافة المستويات، وهذا يعنى قدرة الخدمة المقدمة على إرضاء توقعات المستفيدين، فضلاً عن أراء هذه الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وفى كل مرة^(٣).

تاريخ وتطور الجودة :

() أيمن عمر : مقدمة فى مداخل تطبيقات الجودة، ص .

() ISO-9000 : 2005 Quality manangement, systems, Fundamentals & Vocabulary. 3nd ed. P.6-7.

() أيمن عمر : المرجع السابق، ص .

مرت الجودة بمراحل منذ بدايتها وتطورت حتى وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة هذه المراحل بدأت مثل بداية القرن العشرين بمرحلة العامل الماهر وهو الذى يحدد جودة أى منتج، ثم مرحلة المشرف الذى يقوم بالإشراف على العمال ويلاحظهم ثم الفاحص المتخصص من - م، حيث أصبح لكل منتج معايير يجب أن تتوافر لكي يلقى قبولا لدى المستخدم، وكانت هذه المرحلة مرتبطة بالثورة الصناعية. ثم جاءت مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة، ثم تأكيد وضمان الجودة مع بداية الستينيات وذلك لضبط المنتجات. ومنذ عام م بدأت إدارة الجودة الشاملة فى التصنيع، وقد ظهرت لدى تجمع كل النظم السابقة، وهى فلسفة إدارية تهدف إلى شمول الجودة لكل عناصر المؤسسة. وقد كان الاهتمام وقتئذ كلمة على الهيئات والمؤسسات الصناعية، ثم شملت إدارة الجودة الشاملة كافة أوجه الحياة، وأصبح تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وظيفة أساسية فى الإدارات الحديثة على اختلاف أنواعها ووظائفها^(١).

الجودة الشاملة : Total Quality

هناك تعريفات متباينة للجودة الشاملة ومفهومها^(٢)، يمكن أن نجعلها ونستخلص : هى ثورة ثقافية فى الطريقة التى تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة؛ وهى فلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمؤسسة لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة وهى خلق ثقافة متميزة من الأداء من خلالها يعمل الجميع بأقصى جهد ممكن لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بطريقة سليمة من أول مرة، لذلك تعتبر ثورة إدارية جديدة، وتطوير فكرى أمل وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التطوير المستمر لكل العمليات، وهى نمط جديد فى الإدارة يتحقق من خلاله الاستخدام الأمثل لطاقت المؤسسة المتاحة (بشرية

(١) ايمن عمر : المرجع السابق، ص .

(٢) فى نهاية البحث قائمة بالمراجع التى يمكن الرجوع إليها فى الموضوع باللغة العربية والإنجليزية.

١.٥. سلوكى على ميلاد

ومادية) فى إطار من التوافق من كل العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بهدف الوصول إلى أعلى درجات الجودة للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة وناقل تكلفة وجهد^(١). ولعله من الواضح أن المقصود بالجودة الشاملة أن لا تقتصر الجودة على نشاط أو إدارة دون غيرها، وإنما تشمل جميع الأنشطة والإدارات والأفراد.

وإذا كانت الجودة تلبية وتجاوز متطلبات العملاء أو المستفيدين، فإن الجودة الشاملة هى تطبيق الجودة فى كافة جوانب العمل، بدءاً من احتياجات المستفيدين حتى تنتهى بالتقويم للتعرف على مدى تحقيق رضاء المستفيد والشمول يعنى تغطية كافة الأنشطة والعمليات بدلاً من التركيز على المنتج فقط (كما كان فى البداية) كل الوظائف بدلاً من التركيز على المسؤولين عن الإنتاج أو الخدمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى كل من له علاقة بالمؤسسة، فكل فرد فى مجاله مسئول عن تطبيق الجودة بدءاً من الرئيس حتى أصغر عامل. فالجودة الشاملة تعنى ضرورة تحقيق الجودة فى جميع أقسام وإدارات أى جهة ستقوم بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ويقال أن رضا المواطن عن الخدمات التى يتلقاها هو المفتاح الحقيقى للأمن القومى والاستقرار فى الوطن.

* * * *

ثقافة الجودة وتطورها :

أكد مؤسسو علم الجودة (ديمنج وكروسبى)^(*) على أهمية بناء ثقافة الجودة

() أيمن عمر : المرجع السابق، ص .

^(٢) ديمنج هو أمريكى William Edwards Deming يعرف بـ (أبو الجودة) ولد فى وتوفى فى واشنطن سنة حصل على الدكتوراه فى الرياضيات والفيزياء، ويعتبر من رواد الجودة، اشتهر فى مجال تطوير الإنتاج وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية لتحسين الإنتاجية والجودة، وكان ناجحاً فى مهمته، حتى أن الحكومة اليابانية أنشأت سنة جائزة باسمه (جائزة ديمنج) تمنح سنوياً للشركة التى تتميز من حيث الابتكار

الجودة الشاملة فى الرشيف

كشرط مسبق لابد منه، لكى تنجح أى مؤسسة فى سعيها لتحسين الجودة، وأن بناء ثقافة الجودة ملائمة للمؤسسة أمر حيوى وضرورى لتطورها. فماذا يقدم إذن بثقافة الجودة؟ يقصد بها مجموعة القيم التى لها صلة بالجودة والتى يتم تعلمها بشكل مشترك وجماعى من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخارجية وعلى إدارة شئونها الداخلية، والقيم العامة للجودة هى قيم للإدارة وقيم للعاملين.

أولاً : قيم الإدارة : وهى

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر فى التنظيم.
- توزيع المسئولية عن الجودة بين جميع الأقسام.
- الاهتمام برضاء العاملين فى المؤسسة وتحفيزهم لأن إرضاء المستفيد هو نتيجة لإرضاء العاملين بالمؤسسة.

ثانيا : قيم العاملين : وهى

- كل عامل مسئول عن جودة عمله المنوط به.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- هدف العامل تقديم الخدمة دون أى عيب.

برامج الجودة وعرف بلقب (أبو الجودة) فى اليابان وهو مؤلف كتاب الخروج من الأزمة -

ar.wikipedia.org/wiki/ W.Edwars Deming.23/4/2012

أما كروسبى فهو Philip B.Crosby، من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، ولد فى سنة بولاية فرجينيا وتوفى فى سنة ، ويعتبر من أشهر الرواد البارزين فى مجال إدارة الجودة الشاملة، له عدة مؤلفات أهمها Quality is tree الجودة مجاناً، والأخطاء الصفريّة zero defects والجودة بدون دموع Quality with out rears wikipedia, the free encyclopedia

- مشاركة العامل أساسية لتحسين الجودة (العمل الجماعى Team work)
 - حل المشاكل باستمرار هو قاعدة العمل.
- ومن المهم جيدا الاعتراف بثقافة المشاركة وتصحيح معتقدات الأفراد وقيمهم وليس بالمؤسسة ونظمها وهيكلها فقط^(١).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

المبدأ الأول : الإطار الفكرى للجودة الشاملة.

المبدأ الثانى : مراحل الجودة الشاملة.

المبدأ الثالث : خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الإطار الفكرى للجودة الشاملة فيشتمل على :

أولا : الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة : وهم عدد من العلماء البارزين الذين كانت لهم اسهاماتهم المتميزة فى بناء وتنمية مفاهيم الجودة الشاملة ولعل أشهرهم وأفضلهم على المستوى العالمى :

- إدوارد ديمينج Edward Deming

- جوزيف جوران Joseph Juran

- فيليب كروسبى Philip Crosby

وهناك اسهامات أخرى لعلماء آخرين ولكنهم ليسوا بنفس الشهرة والأهمية^(٢)

وقد تركزت أفكار "ديمنج" الرئيسية فى خمسة مجالات هى :

• النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة^(٣).

• الأمراض السبعة القاتلة.

() عن ثقافة الجودة وقيمها بالتفصيل انظر عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة من ص

- ، وأيمن عمر، المرجع السابق ص ١٠٠ وبقية المراجع فى نهاية البحث.

() حمدى عبد العظيم : المنهج العلمى لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، الدار الجامعية،

م، ص

() أيمن على عمر، مقدمة فى مداخل وتطبيقات الجودة، ص ١٠٠ .

الجودة الشاملة فى الرشيف

- المعوقات الستة عشر
- نظام المعرفة العميقة.

أما جوزيف جوران فقد وضع عشر خطوات هامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التطوير والتحسين المستمر وهذه الخطوات هي :

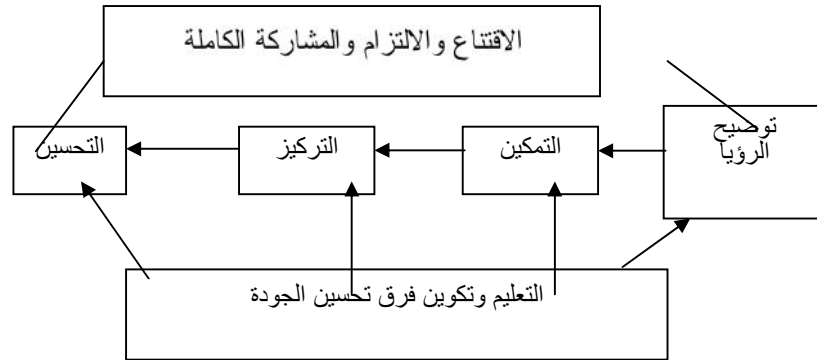
- بناء الوعى بضرورة الحاجة إلى تحسين والتطوير للجودة
Create awareness of the need opportunity for quality improvement
- تحديد أهداف التحسين المستمر
Set goals for continuous improvement
- بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف بتأسيس مجلس للجودة - تحديد المشكلات
اختيار مشروعات التحسين - تحديد فرق العمل - اختيار المستهلكين
(المستفيدين)
- توفير التدريب لكل فرد give everyone training
- تنفيذ المشروعات لحل المشكلات Carry out projects to solve problems
- تقارير تقدم العمل Report progress
- الاعتراف والشهادة بالإنجاز Show recognition
- متابعة النتائج وإيصالها للعاملين Communicate results
- حفظ سجلات النجاح Keep records of success
- إدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعتادة وعملياتها والاحتفاظ بالقوة الدافعة
للتطوير والتحسين المستمر.
- أما كروسبى فإن نموذجة لتحقيق التطوير يشتمل على النقاط التالية :
- اقتناع الإدارة بالجودة.
- تكوين فرق عمل للتطوير تشتمل ممثلين لكل أقسام المؤسسة.
- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.
- تقييم تكلفة الجودة.
- زيادة الوعى بالجودة ومشاركة جميع العاملين.

2. سلوكى على ميلاد

- اتخاذ الإجراءات لكل المشاكل السابق تحديدها.
- تحديد فريق لتنفيذ برنامج المعيب الصفرى.
- تدريب المشرفين على أداء دورهم فى برنامج تحسين الجودة.
- العمل على زيادة اهتمام العاملين بتحقيق المعيب الصفرى.
- تشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطوير.
- تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بمعوقات تحقق أهداف التطوير.
- تشجيع وتقدير المشاركة.
- عقد اجتماعات خاصة بالجودة بصفة دورية.
- التركيز على التطوير المستمر.

ثانيا : الرؤى الحديثة لإدارة الجودة الشاملة :

جاءت بعد ذلك رؤى حديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل أحدث النماذج المقدمة للتحسين المستمر هو نموذج معهد إدارة الامدادات الأمريكى لعملية التحسين المستمر^() ويتمثل هذا النموذج فى الشكل التالى :



مراحل الجودة الشاملة

تبدأ مراحل الجودة الشاملة بسؤال لماذا الجودة ؟

() حمدى عبد العظيم : المنهج العلمى لإدارة الجودة، ص .

وتكون الإجابة بالمشكلات الموجودة فعلا والاحتياج إلى الجودة.

مشكلات الأرشفة والحاجة إلى الجودة :

المقصود بالأرشفة هنا، ليس فقط أرشفة الدولة الذى يحفظ ذاكرتها وتراثها ولكن أيضا الأرشفة الجارية بمعناه الواسع حيث يشمل مراكز المعلومات، وإدارات الحفظ فى الحكومة والشركات وغيرها من المسميات التى يشترك جميعها فى مفهوم واحد يقصد به ذاكرة الجهة، أى كل ما تحتفظ به جهة ما (حكومية أو غير حكومية) لمدة محددة للمساعدة فى إجراءات عملها، واتخاذ قراراتها، بصرف النظر عن مكوناته المادية (أوراق - ملفات أو غيرها من الأوعية الحديثة).

ولعل مشكلات الأرشفة بهذا المفهوم السابق هى السبب المباشر فى إعداد ورقة البحث هذه. ولتفاقم هذه المشكلات، وعدم السيطرة عليها بشكل جيد كان من الضرورى البحث عن وسيلة فاعلة للتغلب على هذه المشكلات التى يمكن تحديدها تبعاً لنوعية الأرشفة إلى :

أولاً : مشكلات الأرشفة القومية (التاريخية) وغيره من دور حفظ الوثائق التاريخية وهى مشكلات بعضها مزمن والبعض طارئ تبعاً لبعض الظروف التى تطرأ عليه، ولعل أهم هذه المشكلات هى:

- غياب التشريعات الدقيقة الواعية بأهمية الوثائق ودورها فى حفظ ذاكرة مصر وتراثها القومى المديد. وما يوجد من تشريعات ينقصه الدقة والفهم العلمى للوثائق وكونها ملكية عامة باعتبارها مصدر معلومات غاية فى الأهمية فضلاً عن الافتقار إلى أى قانون عن حرية المعلومات للباحثين.

- عدم ملائمة المبانى المخصصة لحفظ الوثائق، وصيانتها سواء دار الوثائق وغيرهم من الفئات، وشروط ذلك، تبعاً لمدد الحفظ المقررة لكل أنواع وفئات الوثائق القومية أو غيرها من أماكن الحفظ المختلفة، وعدم توفر المبانى المناسبة حسب المعايير الدولية لحفظ جميع أنواع وأشكال ومواد الوثائق.

- القوى البشرية العاملة، حيث تفتقر دار الوثائق وغيرها من أماكن الحفظ إلى

١.٥. سلوكى على ميلاد

القوى العاملة المؤهلة للعمل فى كل مجالات وأقسام الدار، وجميع الدراسات الميدانية^(٢) التى تعرضت لهذا الموضوع إلى نتيجة واحدة وهى أن موظفى دار الوثائق مثلا، ليس من بينهم متخصص أو مؤهل فى مجال الوثائق أكثر من % بدءا من مدير الدار وحتى أحدث موظف بها. ومن هنا تنعدم المؤهلات المناسبة والخبرات فى مجال الوثائق.

- انعدام الخطط الزمنية للعمل، لكل العمليات الأرشيفية بدءا من تقويم الوثائق والفرز والسيطرة على وثائق الإدارات الحكومية وغيرها، حتى الخدمة المقدمة إلى المستفيدين من الوثائق فى النهاية.
- سوء التخزين والحفظ للوثائق بمختلف أشكالها وتكوينها المادى، وما يترتب على ذلك من إهلاك لها.
- عدم وجود أى خطة تتعلق بالمواد الجديدة (الأقراص - الشرائط) وكيفية الحفاظ عليها والقوانين الخا .
- الافتقار إلى المعالجة والترميم الملائمين للمقتنيات المحفوظة فى ظروف سيئة .
- عدم توفر أدوات البحث المختلفة (وسائل الإيجاد) مثل الفهارس والكشافات والأدلة، وما يوجد الآن فى دار الوثائق مما تم من مشروع الرقمنة قاصر، ولا يمت للفهارس العلمية بصلة، ولا يودى الغرض منه لأسباب علمية وفنية كثيرة ليس مجالها هنا الآن.
- ضعف الخدمات المقدمة إلى المستفيدين بمختلف أنواعهم ومستوياتهم العلمية وعمق الإجراءات التى تتم لخدمة المستفيد، ولا توجد إقاعة إطلاع واحدة فى دار الوثائق القومية.

() على سبيل المثال لا الحصر منذ رسالة الدكتوراه لوفاء صادق عام م وحتى بحث قامت به عن الرضا الوظيفى لدى العاملين بالأرشيف عام ورسالة الباحثة دينا عبد اللطيف للحصول على الماجستير عام بعنوان "إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الأرشيفية" من جامعة الأزهر.

الجودة الشاملة فى الأرشفة

- ثانيا : مشكلات مراكز الحفظ والمعلومات فى الادارات الحكومية وغير الحكومية :
- عدم توفير الوثائق والمعلومات وقت الحاجة إليها، والشكوى الدائمة للمستفيدين من ذلك.
 - عدم توافر المتخصصين المؤهلين من القوى العاملة فى هذه المراكز.
 - نقص التدريب الملائم والمستمر للعاملين.
 - نقص الأجهزة والمعدات المناسبة لإداء العمل الجيد والمتقن.
 - سوء الحفظ والتخزين للوثائق.
 - انعدام وسائل الإيجاد للوصول إلى الوثائق ومحتوياتها.
 - الافتقار إلى عمليات التقويم والفرز والإعدام حسب اللوائح المنظمة لذلك.
 - الافتقار إلى توصيف العمل، لكل وظيفة والمهام المنوطة بمتوليها.
 - صعوبة تداول المعلومات بين الأقسام المختلفة فى أى إدارة حكومية.
 - عدم تطبيق المعايير التى يمكن على أساسها قياس جميع عمليات الأداء، والأنشطة وتقويم أداء العاملين.
- ومن هنا ينبغى أن ننتبه إلى هذه المشاكل، وكيفية علاجها، ويأتى فى مقدمة ذلك التأكيد على تكامل وظائف الأرشفة، فلا يجوز تجاهل أى نشاط، ولكن يتم تطبيق الجودة على كل الأنشطة والأعمال مثلا :
- تنمية المقتنيات (جمع الوثائق وفرزها وترحيلها).
 - نشاط الصيانة والعلاج والترميم.
 - المباني والمخازن ومواصفاتها.
 - الأجهزة والمعدات الملائمة.
 - المقتنيات الأرشيفية (الوثائق بمختلف أنواعها وأشكالها وموادها).
 - العمليات الفنية والأنشطة المختلفة من التقويم والفرز والإضافة أو الإعدام، إلى الترتيب والوصف - ووسائل الإيجاد المتنوعة - والخدمات المرجعية المناسبة لكل المستفيدين.

2.2. سلوكى على ميلاد

- ضمان وصول الوثائق والمعلومات الواردة بها إلى المستفيدين فى الوقت المناسب كما ينبغى الاعتراف بضرورة التحسين المستمر لكل أنشطة الأرشيف لأن المستفيدين هم هدف الجودة سواء داخل الأرشيف أو خارجه.
- القوى البشرية العاملة فى الأرشيف.
- موردو الأرشيف (موردو الوثائق الأرشيفات الجارية والوسيطه وغيرها) (موردو الأجهزة والمعدات).
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك بوضع معايير لكل نشاط فى الأرشيف.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق (مثل قرار الإعدام).
- التحسين المستمر.

ولعل العائد والمردود من تطبيق الجودة الشاملة فى الأرشيف يدعونا للإسراع لى نحقق ذلك، حيث يعود تطبيق الجودة الشاملة على العاملين فى الأرشيف بالنفع بتغيير ثقافتهم ورفع كفاءتهم وزيادة خبراتهم، مما يزيدهم ثقة بالنفس وبالعمل. كما يعود على الأرشيف برفع كفاءة الخدمة وأدائها الجيد والتحسين المستمر الدائم وبالتالى رضاء المستفيدين.

وإذا كانت دار الوثائق القومية هى ما نهدف دائما إلى تحسين أدائها وخدماتها فإن الجودة الشاملة ستحقق الاستفادة من معايير الجودة لخلق نظام عمل يسمح بالمحافظة على وثائقنا وتراثنا القومى إلى الأبد، وفى نفس الوقت إتاحتة للمستفيدين والباحثين، وذلك بوضع نظام عمل يحقق هدفين أساسيين هما إتاحة الوثائق والحفاظ وصيانتها فى نفس الوقت.

أهداف الجودة الشاملة فى الأرشيف :

أولاً : الأرشيف مؤسسة خدمية فى الأساس، ومن هنا فإن الهدف الرئيسى له هو تقديم الخدمات الأرشيفية الجيدة للمستفيدين حسب احتياجاتهم ومختلف تخصصاتهم، وتعمل الجودة الشاملة على تحقيق هذا الهدف من خلال التحسين المستمر لكل

الأنشطة التى تؤدى إلى تحقيق ذلك.

ثانياً : تبنى دائما إدارة الجودة الشاملة، عملية خلق بيئة تنظيمية وتدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

ثالثاً : تحسين كفاءة العاملين (تعليم - تدريب...)

رابعاً : مسئولية كل موظف فى موقعه من الأعلى إلى الأدنى.

مساً : تحسين جميع الأنشطة فى الأرشيف طبقاً للمعايير المعتمدة، لحفظ التكلفة والوقت والجهد، والتنسيق بين الإدارات.

ومن هنا كانت أهمية الثقافة السائدة لنجاح الجودة الشاملة فى الأرشيف.

أن هذه الثقافة هى التى تؤدى إلى نجاح الجودة الشاملة أو فشلها.

تطبيق الجودة الشاملة فى الأرشيف : كيف ؟

لكى يتم تطبيق الجودة الشاملة فى الأرشيف، ينبغى توفر عدة أمور مهمة، خاصة أنها عملية تتطلب وقتاً وجهداً ودعمًا. وهذه الأمور هى :

- اقتناع ودعم وتشجيع الإدارة، إذ لابد من اقتناع الإدارة بأهمية الجودة، وتتبنى إنشاء إدارة لها. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستمرار فى تحسين الجودة أمر ليس صعباً وليس سهلاً، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغييراً جذرياً فى ثقافة المؤسسات، وذلك لأنها تتطلب من الإدارة ترك برجها العاجى، وحيث أن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لا تكون فقط مجرد إصدار الأوامر للموظفين ولكن يجب أن يطلب منهم التفكير والمشاركة فى عملية تنظيم العمل () .

- تقويم الواقع (الوضع الحالى - المستفيدين - المبانى - الصيانة -

الأرشيف) من المهم للغاية معرفة الوضع الحالى ومشاكل الأرشيف وأن هناك حاجة ملحة للتغيير للرقى إلى المستوى العالمى.

- التدريب : عنصر هام لابد من تحقيقه للاستفادة من القوى البشرية الموجودة

بالفعل بتدريبيها لتحسين أدائها.

- الاستعانة بالمستشاريين وذوى الخبرة، وتكوين فريق عمل جيد.
 - وجود معايير يمكن تطبيقها بالفعل، ويتم التعاقد عليها أو اعتمادها.
- خطوات تطبيق الجودة الشاملة :

هذه الخطوات تعتبر مراحل تطبيق خطوة بخطوة، وهى ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة^(١) وهى:

أولاً : مرحلة الإعداد Preparation

ثانياً : مرحلة التخطيط Planning

مرحلة التقدير والتقييم Assessment :

رابعاً : مرحلة التنفيذ Implementation

مرحلة تبادل ونشر الخبرات Diversification :

* * * *

أولاً الإعداد : ويسمى بالمرحلة الصفرية، وتشمل مرحلة الإعداد دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة باتخاذ قرار بمدى أهمية تطبيق الأرشيف لها. كذلك عرض لتجارب الأرشيفات المتقدمة والناجحة فى تقديم خدماتها . كما تشمل هذه المرحلة تدريب المسئولين بحيث تتوحد فكرة فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم التغلب على الخوف من التغيير، ومواجهة المقاومة فضلاً عن تحديد المصطلحات التى سوف تستخدم فى الأرشيف. ثم تأتى عملية تخطيط مبدئى شامل للأرشيف، بتحديد رسالته ورؤيته، وتطوير الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية مع صنع الأهداف العامة للأرشيف، على أن تكون هذه الأهداف العامة قابلة للقياس الكمي، وتحدد وفقاً للفرص والموارد.

وتحدد فى هذه المرحلة سياسة الأرشيف، ويتخذ قرار الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، على أن تنقل هذه الرسالة إلى كل العاملين فى الأرشيف.

(١) عبد الرحمن توفيق : إدارة الجودة الشاملة، ص .

الجودة الشاملة فى الأرشيف

ثانيا : التخطيط : وتتم هذه المرحلة عن طريق :

- اختيار أعضاء المجلس الاستشارى للجودة.
- اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المجلس والمنسق.
- عقد أول اجتماع للمجلس الاستشارى وإعداد مسودة لخطة التنفيذ.
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة.
- تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجية تنفيذ الخطة.

ثالثا : التقدير والتقييم :

يتم ذلك عن طريق التقييم الذاتى بطرح التساؤلات المهمة التى يمكن على ضوء إجاباتها من المسؤولين عن الإدارات المختلفة تهيئة البيئة المناسبة للبدء فى تطبيق الجودة الشاملة، كما ينبغى تقييم الوضع الحالى للأرشيف، وتقييم كل العوامل التى تؤدى إلى الأعمال الإيجابية التى تركز على التحسين المستمر وعلى الثقافة التنظيمية التى تشمل الفلسفة والاتجاهات، والمعتقدات والقيم.

ثم تأتى دراسة المستفيدين بمسح شامل للتعرف على مدى رضائهم، وعلى ما يقدمونه من مقترحات فى مجال التحسين والتطوير، وذلك من خلال أدوات مختلفة للتواصل باللقاءات والاستبانات وغيرها. ثم التعرف على مردود التدريب الأساسى، وإن لم يكن فعلاً سوف يحتاج الأرشيف إلى وقت لإجراء تعديلات ضرورية فى برنامج التدريب للعاملين.

رابعاً : التنفيذ: وهى مرحلة التطبيق التى تبدأ باختيار فرق العمل الخاصة بعمليات محددة (PAT's) وتدريبهم وتدريب الإدارة والعاملين لخلق إدراك ووعى بالجودة الشاملة والتدريب التوجيهى نحو الأهداف المطلوبة، ولتنمية المهارات المختلفة، كذلك تدريب المشاركين فى فرق العمل على جمع المعلومات وتحليلها، وعرض النتائج ثم المتابعة.

والتدريب الإحصائى لضبط الجودة أمر هام، فضلاً عن التدريب على الأساليب

٢.٥. سلوكى على ميلاد

المستخدمة فى حل المشكلات مثل تحليل العمليات وخرائط التدفق^(١) وجلسات العصف الذهنى^(٢) (وهى المناقشات الفكرية، أو ما يعرف بإثارة للأفكار) وأشكال السبب والأثر (رسم بيانى للعلاقة بين النتائج والأسباب) وتحليل باريتو (أداة أو خريطة تساعد على اختيار الأولويات وتمثيل النتائج فى شكل خط بيانى).

خامساً : تبادل الخبرات ونشرها

وهى مرحلة الحصاد، بعد اتمام المراحل السابقة، يجئ وقت استثمار الخبرات والنجاح، لمزيد من الثقة والتميز ويتم فى هذه المرحلة دعوة الجميع سواء داخل الأرشيف أو خارجه ممن يتعاملون معه، ويتم عرض نتائج الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر ويتولى رؤساء الإدارات شرح النتائج^(٣).

* * *

بعد عرض هذه الخطوات لكيفية تطبيق الجودة الشاملة فى الأرشيف، ينبغى الإشارة إلى الأدوات التى يجب أن يستعين بها أو ببعضها الأرشيفيون لقياس تحقيق الجودة الشاملة، ولأن المجال لا يسمح فى هذا البحث بتفصيل هذه الأدوات، فسوف يتم الإشارة إليها بإيجاز، مع محاولة التركيز على المعايير المهمة والمتعلقة بالأرشيف. وهذه الأدوات هى :

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| - العصف الذهنى (أو إثارة الأفكار) | - تحليل مجالات القوى |
| - صياغة الرسالة | - خريطة القياس |
| - عوامل النجاح الحاكمة | - تكاليف الجودة |
| - أهداف الجودة | - باريتو / المجالات القليلة الحاكمة |
| - المعيار الأساسى النموذجى | - قائمة المراجعة |
| | - المدرج التكرارى |

(١) انظر خريطة التدفق فى عبدالرحمن توفيق، مرجع سابق ص .

(٢) انظر هذه الأداة فى المرجع السابق، ص .

(٣) حمدى عبد العظيم، المنهج العلمى لإدارة الجودة، ص .

الجودة الشاملة فى الإرشيف

- تحديد العملية
 - نموذج العملية
 - خريطة التدفق
 - دليل الاجتماع
 - منظم الاجتماع
 - تحليل الخصائص أو السمات
 - خريطة العقل
 - رسم الشجرة البيانى
 - تحليل المسار الجرح
- الدائرة البيانية
 - الضبط الإحصائى
 - رسم بيانى لظهر السمكة
 - رسم بيانى للعلاقة
 - المقارنة الثنائية
 - الاختيار المرجح
 - تحليل أثر شكل الفشل ()

ويمكن استخدام أداة أو أكثر للقياس والتقويم حسب متطلبات كل أرشيف.

ولعل الهدف الأساسى لأى أرشيف هو الخدمة الجيدة، فما هى الخدمة؟

الخدمة عمل ينجز عن شخص لمنفعة شخص آخر بمقابل أو بدون مقابل، ولكى

تتال الخدمة رضاء المستفيد منها لابد أن تتم وفق شروط معينة ومعايير محددة سلفا.

جودة الخدمة : من السهل الوصول إلى جودة السلع والمنتجات لأنها أشياء

ملموسة ولها أشكال وأبعاد وألوان مختلفة يسهل تعديلها لتحقيق رغبات العملاء كلما

طلبوا ذلك، ولكن من الصعب للغاية الوصول إلى جودة الخدمة لأن الخدمة غير

ملموسة وغير مرئية، وتعتمد فقط على من يقدمها وعلى تكلفتها وتوقيت وصولها.

ويتحقق جودة الخدمة عندما يتحقق رضاء العميل (المستفيد) بل عندما تفوق الخدمة

رغباته وتوقعاته.

ومن الأدوات المهمة لقياس جودة الخدمات، أسلوب الجودة " Six "

sigma () وهو من أفضل الأساليب الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات

() تفصيل وشرح هذه الأدوات فى عبد الرحمن توفيق : الجودة الشاملة، إصدارات بميك

القاهرة،

() كلمة سيجما هى اسم لأحد حرف الألفبائية الإغريقية (اليونانية)، وتستخدم فى علم

١.٥. سلوكى على ميلاد

والمنتجات والعمليات، ويحوى أسلوب "6" " منهجية وفلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم، يسعى إلى تركيز الجهد للحصول على خدمات تقترن إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة والاتقان وبأقل تكلفة وفى وقت قياسى.

: عند طلب وثيقة فى قاعة الإطلاع، يفترض أن تصل الوثيقة للمستفيد خلال ربع ساعة، وإذا تأخرت عن ذلك فإن المستفيد سيحصل على وقت زائد بمقدار التأخير للإطلاع فى القاعة، أى أن هناك توقع لمستوى الخدمة وهو ربع ساعة، وهناك حافز لمقدم الخدمة للإلتزام بهذا المستوى، وإلا فإن ساعات عمله ستزيد عن الوقت المحدد له بدون أجر إضافى.

ويدخل علم الإحصاء فى ذلك، فإذا استطاع موظف القاعة تسليم % من الوثائق خلال ربع ساعة فإنه يحقق بحسب علم الإحصاء مستوى " أما إذا زادت النسبة إلى % خلال ربع ساعة فإن المستوى الإحصائى يصعد إلى " ، وهكذا، فإن أصعب مستوى إحصائى تصل إليه هو " وفى هذه الحالة فإن الموظف يكون قد سلم الوثائق للمستفيد بنسبة % خلال ربع

على هذا الأساس فإن منهجية " تعتمد على تحديد المستوى المطلوب لخدمة معينة، وتحديد الهدف الذى تريد الوصول إليه لإرضاء المستفيدين، ومن ثم تتبع الإجراءات الإدارية وأهمها " العمل كفريق واحد " واستخدام مؤشرات الإحصاء لتحقيق مستوى عالٍ من الخدمة.

جودة الخدمة الأرشيفية : هى قدرة الأرشيفى على تلبية احتياجات المستفيدين على اختلاف اتجاهاتهم وتخصصاتهم، بحيث تفوق هذه الخدمة توقعات المستفيدين مع ضرورة التطابق مع المعايير الدولية أو المحلية.

الإحصاء، والمعنى يشير إلى الحرف " فهو يتعلق بانحراف شئ ما عن ما هو متوقع. المورد : مادة sigma - وأيمن عمر ص

قياس جودة الخدمة وأهميتها

إن قياس جودة الخدمة فى المؤسسة التى تركز وتهتم برضاء ومتطلبات المستفيدين يعتبر أمراً حيوياً ومهماً، وتوفر مقياس يتسم الدقة والموضوعية يعتبر أمراً ضرورياً لتقييم الأداء بتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة، فعملية مقياس الجودة تتيح عدة مزايا للمؤسسات الخدمية أهمها :

- معرفة ما يحتاجه المستفيدون (العملاء) وما إذا كانت الإجراءات التى تتخذها المؤسسة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
- معرفة الأفراد (العاملين) ذوى معدلات الأداء المرتفع وذوى الأداء المنخفض حتى يمكن مكافأة المتميز أو تشجيع الآخرين لتحسين أدائهم.
- إن قياس الأداء الفعلى وفق معيار محدد سلفاً يساعد فى تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التى تحول دون الوصول إلى هذا المعيار فى حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة، وبناء على ذلك اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة.
- تحديد ما هو جيد وما هو سئ فيما يخص المؤسسة الخدمة وعمالئها (المستفيدون (مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.
- وينبغى على المؤسسة الخدمة (الأرشيف) أن تضع الكثير من المعايير التى تمكنها من الوصول إلى الجودة من أول مرة أو الوصول إلى العيوب الصفرية التى هى المطلب الأول لأى عمل (مستفيد)، كما يجب على المؤسسة الخدمية التعرف على المؤشرات التى تجعلها مطمئن إلى أن المعايير الموضوعية للجودة هى المعايير المطلوبة فعلا لتحقيق الهدف المأمول، والمعايير هى :
- التحسين المستمر فى كل أنظمة الجودة.
- تقديم خدمة متكاملة وجودة عالية من أول مرة.

2. سلوكى على ميلاد

- تطبيق جودة شاملة.
- وضع أساس مبدئى للأخطاء عند تقديم الخدمة إلى درجة صفر.
- مدى مراعاة وتلائم الجودة مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- الوصول إلى أدنى تكلفة بجودة الخدمة عن طريق التكلفة والعائد.
- مدى التطوير الدائم فى نظم الجودة.
- مدى تقديم الخدمة فى مجال معين بجودة عالية من أول مرة.
- النمو فى تقديم الخدمات.
- النمو فى الخدمة المعينة نتيجة لتطبيق أسس ومفاهيم الجودة.
- التزايد المستمر فى متوسط طالبي الخدمة.
- الاحتفاظ بالعملاء (المستفيدين).
- الراحة والعناية بالعمالين.
- الاهتمام بتطوير وتحديث البيانات.
- التركيز على المستفيد وسبل راحته.
- عدم المغالاة فى أسعار الخدمات (خدمات التصوير والنسخ وغيرها فى مجال الأرشيف).
- محاولة الوصول إلى أبسط الإجراءات فى التعامل.
- التركيز على صلاحيات الموظف الذى يقدم الخدمة فى المجاملة.
- مدى إمكانية المراقبة للوصول للجودة من أول مرة.
- مدى إمكانية اتصال العميل (المستفيد) لشعوره بالخدمة.
- مدى المعيار مقارنة بمعايير تستخدمها مؤسسات أخرى فى المجال وتعد المعايير خططا مستقبلية على أساسها يمكن تقييم الخدمة والتأكد من فعاليتها بمقارنة الأهداف والخطط الموضوعه بما يتم تنفيذه فعلا.
- أما المؤشرات فهى الدلائل التى توضح إلى الأهداف أو المعايير الموضوعه تسير فى الاتجاه الصحيح وبالتالي سوف نتمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وفقا للمعايير

الجودة الشاملة فى الأرشيف

الموضوعة.

مؤشرات خدمة الخدمة : تعتبر جودة الخدمة مسألة نسبية تختلف من شخص لآخر، حيث يصعب وضع أسس ومعايير ثابتة أو نمطية لجودة الخدمة يتم تطبيقها على كافة الخدمات، ولكن يمكن الإشارة إلى عدد من المؤشرات التي يمكن الاستناد إليها لقياس جودة الخدمة، ومنها :

- مدى زيادة من تقدم إليهم الخدمة.
- وقت إنجاز الخدمة.
- محتوى الخدمة.
- عدم وجود أخطاء فى الخدمة Zero Defects.
- مدى ارتباط وتوافق الجودة مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- تكلفة الجودة.
- التحسين المستمر فى كل أنظمة الجودة.
- القدرة على تقديم خدمات متكاملة وجودة عالية من أول مرة.
- جودة شاملة باستخدام الموارد المحدودة المتاحة بشكل فاعل.

معايير جودة الخدمة :

المعايير هي أدوات معتمدة دوليا أو محليا من قبل هيئات للقياس وأعدادها متخصصون فى المجال، ولا بد من التوافق معها لتحقيق الجودة. وتتغير المعايير ذاتها وفقا لرغبات العملاء (المستفيدين) ووفقا للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وهناك بعض المؤسسات لا تطبق المعايير الدولية لأن طبيعة الخدمة تختلف من بلد إلى آخر وفقا لطبيعة الشعب (الأرشيف القومى فى مصر لا يطبق أى معايير) وتهدف معايير جودة الخدمة إلى :

- تقديم أفضل ما لدى الأرشيف.
- الموائمة مع احتياجات المستفيدين.
- ما يتحمله المستفيد يجب أن يكون مناسباً للخدمة المقدمة.

- الاعتمادية، أى اعتمادية مقدم الخدمة بنسبة %.

خصائص معايير جودة الخدمة :

ويقصد بها الاشتراطات والصفات التى لابد من توافرها فى المعايير المستخدمة لجودة الخدمة والمعيار بمثابة هدف نسعى للوصول إليه، وعادة يعبر عنه بصورة كمية رقمية وهذه الاشتراطات هى :

- المصادقية valid ويمكن تحقيقها ولها علاقة بالنتائج.
- يعتمد عليها Reliable نفس الخدمات تؤدى لذات النتائج.
- الواقعية Realistic التعامل مع الظروف المتاحة ويمكن تحقيقها.
- الوضوح Clear مفهومة لمن يطبقها ولا يمكن اللبس فيها.
- الحداثة Current (٢٠).

خطوات تحسين الجودة فى مجال الخدمات :

وضع جوران^(٢٠) عشر خطوات لتحسين الجودة هى :

- بناء الوعى بضرورة الحاجة إلى التحسين.
- تحديد أهداف التحسين.
- وضع هيكل تنظيمى مناسب لتحقيق الأهداف من خلال تأسيس مجلس الجودة.
- عقد البرامج التدريبية لكل فرد فى الأرشيف.
- بناء خطط عمل لحل المشكلات.
- إعداد التقارير عن مدى التحسين فى التنفيذ.

() أيمن عمر، مرجع سابق، ص .

^(٢٠) جوران هو جوزيف جوران عالم امريكى من أعلام الجودة وهو صاحب المقولة المشهورة (الجودة الشاملة لاتحدث بالصدفة بل يجب التخطيط لها) وقد وضع عشر خطوات مهمة يجب على أى مؤسسة أن تتبعها لتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التطوير والتحسين المستمر. حمدى عبدالعظيم، المنهج العلمى، ص .

الجودة الشاملة فى الأرشيف

- الاعتراف بالإنجاز.
 - نشر نتائج التحسين وإيصالها للعاملين.
 - الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المثلى.
 - التحسين جزءاً من استراتيجيات العمل بالأرشيف.
- وهناك عشرة أبعاد أساسية لجودة الخدمات وهى :
- أولاً : الموثوقية Reliability وهى قدرة الجهة (الأرشيف) على أداء الخدمة بطريقة سليمة ومن أول مرة.

Doing the service right in the first time

ثانياً : الاستجابة Responsiveness

وتعنى رغبة واستعداد العاملين فى تقديم الخدمة المطلوبة وقت طلبها.

ثالثاً : القدرة على أداء الخدمة (الجدارة) competence

وهى توافر المهارات والخبرات لكل من له علاقة بالخدمة.

رابعاً : سهولة الوصول إلى الخدمة Accessibility

ويتطلب ذلك سهولة اتصال المستفيد بالأرشيف وملائمة وقت انتظاره وملائمة مدة أداء الخدمة، وتوافر التسهيلات المادية للخدمة بالقرب من المستفيد.

خامساً : الكياسة والاحترام (Courtesy)

وهى توافر الاحترام والأخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع المستفيدين واحترام احتياجاتهم، والمظهر الجيد واللائق لهم.

سادساً : الاتصال Communication

وهو المحافظة على الاتصال بالمستفيدين بالأسلوب المناسب لهم والاستماع الجيد وشرح الخدمة... الخ.

سابعاً : الثقة أو المصداقية Credibility

لا بد من توفر الثقة والسمعة الجيدة للأرشيف

ثامناً : الأمان Security

ضرورة توفر الأمان والخصوصية والسرية فى التعامل مع المستفيدين.

تاسعا : تفهم احتياجات المستفيد Understanding the customer
وذلك ببذل أقصى جهد لدراسة وتحديد احتياجات المستفيدين.

عاشرا : التسهيلات المادية Tangibility

وذلك بتقديم جميع التسهيلات اللازمة، وكافة النواحي الملموسة فى الخدمة
(الوسائل والمعدات اللازمة لأداء الخدمة) (١).

معايير جودة الخدمات الأرشيفية :

المعايير Standards هي الأسس والقواعد التى عن طريقها يمكن قياس وتقويم
خدمات الأرشيف. أما مؤشرات الأداء (Performance Indicators) فهى الدلالات
أو العلامات (رقم أو رمز) تستخدم لوصف الأنشطة، لتقويمها وقياس مدى تقدمها نحو
تحقيق الهدف (زيادة نسبة المترددين إلى الأرشيف مثلا) وتقيس المؤشرات مدى تحقق
المعايير، وهى مؤشرات الأداء الخارجى وتتعلق برضاء المستفيدين من الأرشيف،
ومؤشرات الأداء للعمليات والأنشطة التى يقوم بها الأرشيف.

ومن الأمثلة على ذلك، زيادة عدد الوثائق التى أضيفت إلى عهدة الأرشيف فى
عام معين مؤشر لقياس أداء قسم الجمع بالأرشيف على أداء عمله. كذلك فإن
مؤشرات الأداء للموارد البشرية تتعلق بالمهارات والمعارف والقدرات ... الخ. وقد
أصدرت عدة هيئات عالمية أدلة لمؤشرات الأداء فى الأرشيف وكانت الجمعية
البريطانية للأرشيفيين من أوائل هذه الجهات منذ عام ١٩٦٠ ، وحتى سنة ١٩٦٠ .
وضعنا مؤشرات لقياس الأداء فى سياسة ضم الوثائق - والمخازن والفهرسة
والتكشيف والأنشطة الثقافية، رضاء المستفيدين، وأمن وسلامة الأرشيف والحفظ
والصيانة والإتاحة.

كما أصدرت منظمة الأيزو مواصفة دولية عن مؤشرات الأداء فى المكتبات
عام (رقم)، ولم توضع مؤشرات للأرشيف.
ثم أصدرت فى عام م المواصفة الدولية رقم فى جزأين تناول

() أيمن عمر، مرجع سابق ص .

الجودة الشاملة فى الأرشفة

إدارة الوثائق الجارية، وكيفية إنشاء نظام جيد وتطبيقه والحفاظ عليه^() كما تولى المجلس النولى للأرشفة (I.C.A.) مهمة إصدار وتطوير المعايير لأداء الأنشطة الأرشفية المختلفة.

أهمية المعايير فى مجال العمل الأرشفى :

يحتاج الأرشفة إلى المعايير باعتبارها ضرورة للوصول إلى الجودة الشاملة، فهى قواعد أو نماذج لأفضل طرق الأداء لأنشطة الأرشفة، وهى أدوات م للإدارة فى التخطيط ومراقبة الأداء والقياس والتقييم، بحيث يتم التطوير والتحسين المستمر، طبقاً لها. ومن هنا تتضح أهمية المعايير، حيث أن الأرشفة فى حاجة إلى وجود أساسى (معياري) لقياس الأداء والخدمات وفقاً لأنشطته وأعماله المختلفة. ومن خلال المعايير يمكن الحكم على جودة الخدمات، سواء المباشرة أو غير المباشرة.

نماذج للمعايير المهمة فى المجال :

بعد إدراك لأهمية المعايير فى تحقيق الجودة الشاملة فى الأرشفة، ينبغى أن نشير إلى أهم المعايير المستخدمة فى هذا المجال، وبعضها يتعلق بالحفظ والتخزين الجيد وهو هدف رئيسى من أهداف الأرشفة، وبعضها يتعلق بالأعمال الفنية والخدمات غير المباشرة، وهكذا.

ومن النماذج المهمة لمعايير الحفظ والتخزين الجيد التى صدرت عن الأيزو

(ISO) النماذج التالية :

- ISO. 11108: 1996 وهو معيار يتناول الأوراق المحفوظة فى الأرشفة ومتطلبات دوامها واستمرارها وتحملها، علماً بأن الورق يمثل نسبة كبيرة من محفوظات الأرشفة بكل أنواعه.

Information and Documentation, Archival Paper Requirements for Permanence and Durability.

- ISO.12606 : 1997 وهو معيار للعناية والحفظ خاص بالتسجيلات السمعية

Acquisition, Appraisal & International Standard, ISO 15489, Comma- ()
2002 (1-2) p.73-87, ISO , 15489-2001.

٢.٤. سلوكى على ميلاد

الممغنطة للصور المتحركة والتلفزيون. وهو بذلك يتناول وسائط حفظ غير تقليدية، خاصة وأن هذه الوسائط أصبحت تشغل حيزاً فى الأرشيف الحديث.
Care and preservation of magnetic audio recordings for motion pictures and television.

وهناك عدة معايير للمواد المصورة وهى .

- ISO. 18911: 2003 وهو معيار لتأمين الأفلام الفوتوغرافية والمصورات :
Imaging materials- processed safety photographic films- storage practices.

أما فهو لحفظ الشرائح الفوتوغرافية لأساليب التخزين وممارسة ذلك
و لحفظ وتخزين الصور المطبوعة المصورة و للبوليستر
والأشرطة الممغنطة.

وهذه المعايير كلها تناولت وسائط حديثة فى مجال الحفظ والتخزين

- ISO.14416 : 2003

معيار عن متطلبات التجليد سواء بالنسبة للكتب والمجلات والوثائق الورقية
المحفوظة المستخدمة فى الأرشيف أو المكتبة . أساليب وطرق التجليد والمواد
المستخدمة.

- ISO.11799 : 2003

يتناول المعيار متطلبات حفظ وتخزين الوثائق (المواد المحفوظة فى الأرشيف
والمكتبة)

Document storage requirements for archive and library materials.

وبالنسبة للمواد المصورة فهناك المعايير التالية :

- ISO. 18934 : 2006 المواد المصورة

يتناول المعيار البيئية التخزينية لحفظ المواد المصورة ومختلف الوسائط
الأرشيفية.

Imaging materials multiple media archives storage environment.

ومعيار ISO 18902 : 2007

الجودة الشاملة فى الأرشفة

- عن الألبومات والبروزة (الاطر) وتخزين هذه المواد.
- و 2007 : 18916 عن عمليات المواد المصدرة وفحص النشاط الفوتوغرافى
لمواد المغلفة. و 2008, 18925 للأقراص الضوئية و 2008 : 18938
وتداول الأقراص الضوئية لمدد ممتدة طويلة.
- 2008 : ISO IEC 10995 وهو خاص بتكنولوجيا المعلومات
يتعامل مع الوسيط المسجل رقميا وكيفية تبادل المعلومات والتخزين وطريقة
اختبار لتقدير العمر الأرشيفى للوسيط البصرى
Information technology- Digitally recorded media for information
interchange- and storage- test method for the estimation of the
archival lifetime of optical media.
- 2009 : ISO. 16245
يتناول المعيار تخزين ومواصفات الصناديق، وأغلفة الملفات، وغيرها من
الأغلفة المصنوعة من مواد سيليفوزية وتخزين الوثائق الورقية والرقية.
- 2009 : ISO.IEC 29121 تكنولوجيا المعلومات
يتناول الوسائط المسجلة رقميا لتداول المعلومات والتخزين، وطرق تحميل ()
- (تهجير) المعلومات لـ DVD-R و DVD-RW و DVD-RAM و R+ DVD-RW+ DISKS .
أما المعيار
- 2009 : ISO/IEC 29171 فهو خاص بالأقراص المتغيرة الاستعمال (IVDR)
والخرطيش.
- 2009 : ISO/ TR 10255
يتناول المعيار إدارة ومعايير تكنولوجيا تخزين الأقراص الضوئية وهو تحت
عنوان تطبيقات إدارة الوثائق.
- Document management applications- optical disk storage
technology, management and standards.
- أما بالنسبة لمعايير الأنشطة الفنية فى الأرشفة، فإن معايير الوصف والضبط
الاستنادى، والتكشيف وغيرها لها أهمية كبيرة فى الوصول للجودة الشاملة للخدمات

الأرشيفية ومن أهم هذه المعايير مايلي:

أولاً : ISAD التقنين الدولي للوصف الأرشيفي

International Standard Archival Description

وقد أصدره المجلس الدولي للأرشيف (ICA) عام م^() وأصدر طبعة جديدة سنة م. ويعتبر من أهم المعايير لإعداد الفهارس في الأرشيف ويصلح للمتكاملات والسجلات والوثائق المفردة وغيرها من الوسائط غير التقليدية، وللأسف الأرشيف القومى المصرى (دار الوثائق القومية) لا تستخدمه مما أدى إلى قصور أدوات البحث الحالية.

وقد أعدت فهارس للفرمانات الشاهانية وتقارير النظر مع الزميلين تيسير محمد ونيفين محمد طبقاً للتقنين الدولي للوصف الأرشيفي (تدوا) كنماذج للتطبيق، وقد استعان بها كثير من الباحثين في أبحاثهم كما أختار بعض الباحثين موضوعات رسائلهم بعد إطلاعهم على هذه الفهارس والتي أمدتهم بكل المعلومات والبيانات المطلوبة وأتاحت لهم التعرف على محتويات الوثائق.

ثانياً: ISAAR

International Standard Archival Authority Record for Corporate Bodies, Persons and Families.

التقنين الدولي للضبط الاستنادى لمنشئ الوثائق (الهيئات- الأشخاص - العائلات). صدر في طبعته الثانية م.

وهو معيار مهم لوصف منشئ الوثائق (مصادرها)، ويتضمن معلومات عن المسار ضمن عمليات الوصف الأرشيفي، ومعلومات المسار في شكل مستقل، ثم ربطها بالمعلومات الأخرى المستخدمة في وصف الوثائق الأرشيفية والغرض الأساسى من هذا المعيار، وهو وضع قواعد عامة لتوحيد الوصف الأرشيفي لمنشئ الوثائق وسياق إنتاج الوثيقة.

() انظر بالتفصيل مقال للباحثة في مجلة المكتبات والمعلومات يوليو بعنوان أسس وقواعد ترتيب ووصف الوثائق الأرشيفية (التصنيف والفهرسة).

وتتضمن حقول المعيار الآتى :

- حقل التعريف : معلومات عن المؤسسة الموصوفة (المنتجة للوثائق).
- حقل الوصف : معلومات عن طبيعة وسياق وأنشطة الجهات المرصوفة.
- حقل العلاقات : معلومات عن العلاقة مع الهيئات الأخرى والأشخاص والعائلات مسجلة وموصوفة.
- حقل المسؤولية : معلومات عن متى وكيف تمت مسؤولية وسلطة الأرشيف على الوثائق.

ثالثاً : ISDF

التقنين الدولى لوصف الوظائف International Standard for Describing Functions، ويقصد بها الأعمال والأنشطة صدر المعيار بعد التعديل

م

رأت لجنة المعايير فى المجلس الدولى للأرشيف (ICA) إصدار تقنين لوصف الوظائف داخل نظام المعلومات الأرشيفى، وهو دليل إرشادى لإعداد وصف لوظائف الهيئات المرتبطة بإنشاء وحفظ الوثائق. ويمكن استخدام الوظائف كأساس للعمليات الأرشيفية : (التقويم - الترتيب - التصنيف - الوصف) وكذلك كأداة فى استرجاع وتحليل الوثائق.

رابعاً : ISDIAH

International Standard for Describing Institutions with Archival Holdings

التقنين الدولى لوصف جهات حفظ الوثائق الأرشيفية

أصدره المجلس الدولى للأرشيف سنة 1998، كما أصدرت منظمة ISO عدة معايير مهمة فى مجال تنظيم الأرشيف (العمليات الفنية) أيضاً مثل :

1- ISO 639- Codes for the representation of names of languages 1998, 639-2

وهذا المعيار خاص بالأكواد الخاصة التى تمثل أسماء اللغات

2- ISO 3166- Codes for the representation of names of countries

2006

وهذا المعيار خاص بالأكواد الخاصة التي تمثل أسماء لدول وأقسامها الفرعية
الجزء الأول أكواد الدول 3166-1

3- ISO 8601- Representation of dates and times 2004

وهذا المعيار خاص بكيفية تمثيل التواريخ والفترات الزمنية

4- ISO 15511 Internation Standard Identifier for Libraries and
related Organization. 2004

وهو معيار يضع تقنيًا دوليًا للمكتبات والهيئات ذات العلاقة.

* * *

وبعد فقد ألحقت بهذا البحث قائمة بالمراجع التي اعتمدت عليها والمراجع التي
قرأتها وتفيد الباحثين في الجودة الشاملة ويمكن للقارئ الرجوع إليها وما بها من
مراجع.

قائمة المراجع

- أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة والايزو دليل عصرى للجودة
والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو. القاهرة
المؤلف،
- إسماعيل إبراهيم القزاز : Sixsigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة
الشاملة، عمان، دار المسرة للنشر،
- أيمن عمر : مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة،
- توفيق محمد عبد المحسن : الجودة الشاملة؛ الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات،
القاهرة، مركز يميك،
- اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة : الجودة الشاملة وستة
سيجما، القاهرة، دار النهضة العربية،
- حمدى عبد العظيم : المنهج العلمى لإدارة الجودة الشاملة، الاسكندرية ، الدار
الجامعية،

الجودة الشاملة فى الأرشفة

- عبد الرحمن توفيق : إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، إصدارات يميك، م.
- محمد محمد الهادى : إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات، مجلة الاتجاهات الحديثة، ع
- مرفت محمد سيد رشوان : أثر التزام الإدارة بتحقيق الجودة على الجوانب السلوكية للعاملين ومستوى الأداء، القاهرة، المؤلفة، م.
- هدى بنت صالح أبو حميد : الجودة الشاملة فى إدارة المعلومات، الرياض، معهد الإدارة،
- وفاء صادق: الرضا الوظيفى لدى العاملين بالأرشفة، دار الوثائق القومية، الإسكندرية، دار الثقافة،
- خدمات دار الوثائق القومية بمصر (رسالة دكتوراه غير منشورة)
القاهرة
- بسرية زايد : المعايير الموحدة للمكتبات والمعلومات. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ،

المراجع الأجنبية - المعايير - المواقع الإلكترونية

- 1- Bestfield, Dale H. : Total quality management. London, Baffesworth-Heinemann, 1996.
- 2- Cook, Michael : Manual of archival description, 2ed. London, Gower P. Company, 1989.
- 3- Chris, Rickford : Best Practice Guidelines 4, Preservation of Conservation, London, Society of Archivists, 1997.
- 4- Guy sr Clair: Total quality management in information services. London, New Providence, 1997.
- 5- Hoyle, David: ISO 9000 System bland book, 5th ed. London Butter work-heinemann, 2006.
- 6- Jan Chaston : Managing for total training quality, training for quality.vol.2, No.2, 1994.
- 7- James, Bradsher : Managing Archives and Archival Intuitions, Chicago, University of Chicago Press, 1991.
- 8- Jenkinson, Hilary : A manual of archive administration. Oxford, Clarendon Press, 1922.
- 9- Juran, Joseph : Juran's quality handbook: How to think about quality, New York, Mcgrawhill, 1999.

د. سلوى على ميلاد

- 10- Lemieux, Victoria :Use of total quality management in a records management, (Record Management Quarterly, vol.30, July 1996) Issue 3.
- 11- Millr, Laura : Managing Archive, Manual Procedure, Paris, ICA, 1999.
- 12- Pember, Mangaret : Storing out the standards, what every records and information professional should know, (Records management journal) vol.16, No.1, 2006.
- 13- Schellenberg, T.R. : Modern archives principles o techniques 3rd ed., Chicago, Society of American Archivists, 2003.
- 14- Wah, Pitt Kuan :Managing archives with standard. National Archives of singapor, 2010.
- 15- Woods, John A. : The six values of a quality culture.. Madison, USA, CWL Publishing enterprises, 1996.

المعايير : انظر المعايير فى الدراسة.

المواقع الإلكترونية:

- إدارة الجودة الشاملة Total quality management
- Or.wikipedia.org/
- www.wibtesoma.com الجودة الشاملة
- تعريفات مصطلح الجودة.
- إدارة الجودة الشاملة www.hr_discussion.com/hrd_discussion_81/html إلى تحسين التطوير بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة المباشرة لمتطلبات العميل (المستفيد).
- إدارة الجودة لتأهيل المدراء المتخصصين فى إدارة نظم الجودة و ISO 9000 www.abehe.co.uk/master-of-total-quality-manangement.html.
- إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات - محفوظ أحمد جودة www.reelwalfurat.com
- بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور فى الثميينات من القرن العشرين.

* * *