

الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی^۱ در خدمات کتابخانه‌ها

■ زهرا کشتکار^۲

کارشناس ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسان دانشگاه اصفهان

■ مرتضی همت^۲

کتابدار کتابخانه پردیس علوم دانشگاه تهران

چکیده

امروزه بهبود کیفیت امری است که در بخش‌های گوناگون از جمله صنایع، بهداشت و درمان، آموزش و پرورش و همچنین مراکز آموزشی-فرهنگی نظیر کتابخانه‌ها به عنوان یک ضرورت مطرح شده و در اولویت قرار دارد. سازمان‌ها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه، و ساختار به منظور کسب موفقیت در دستیابی به آرمان و اهداف راهبردی خود نیاز به استقرار نظام مدیریت مناسب دارند. مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی ابزاری اجرایی در کمک به سازمان‌ها برای اطمینان از تحقق این موضوع است. کتابخانه هم به عنوان سازمانی غیرتجاری از این امر مستثنا نیست، بر این اساس در این مقاله ابتدا مفهوم کیفیت و تاریخچه مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در سازمان‌ها و ظهور آن در کتابخانه شرح داده می‌شود و در ادامه کاربرد معیارهای این مدل در خدمات کتابخانه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کلید واژه‌ها: خدمات کتابخانه، مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی

مقدمه

همگام با توسعه اجتماعی و رشد سازمان‌ها، عملکرد کتابخانه‌ها نیز تغییر کرده؛ کتابخانه‌ها در یک سیستم مرتبط جغرافیایی و حتی جهانی قرار گرفته‌اند، این امر مستلزم تجدید نظر در اداره کتابخانه‌ها و به‌کارگیری روش‌های علمی است. عصر اطلاعات و تغییر نیاز مراجعه‌کنندگان این نهادها با پیشرفت تکنولوژی، کتابخانه‌ها را بر آن داشت تا از یک روش مدیریتی صحیح استفاده کنند (مکوندی، ۱۳۸۶). بنابراین، رویکرد نوین مدیریت کیفیت فراگیر در اداره کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی برای افزایش کیفیت خدمات ارائه شد.

نظام مدیریت کیفیت فراگیر روشی مناسب در دستیابی به کارایی و اثربخشی است که به موجب آن دستاوردهایی نظیر موفقیت در بلند مدت، رفع نیاز کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان جامعه به‌طور نسبی حاصل می‌شود. آنچه به عنوان ابزاری کلیدی و کارآمد می‌تواند وجهه‌ای کاربردی به مدیریت کیفیت فراگیر بخشد و آن را از جنبه صرفاً تئوریک خارج سازد، به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی (نظیر مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، مدل مالکوم بالدريج و مدل دمینگ) و برقراری مکانیزم‌های ارتباطی

توجه به رضایت مشتری امری است که به سازمان‌های تجاری و تولیدی که صرفاً با منابع اقتصادی به پیروزی بر رقیبان تجاری و بقا در بازار جهانی می‌اندیشند محدود نمی‌شود، بلکه در مراکز غیرتجاری نظیر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز موضوعی مطرح و مورد تأمل و تدبیر است (اسدی کیا، ۱۳۸۳، ص ۱۲۳).

یکی از موارد اصلی تحقق و توسعه جوامع، وجود کتابخانه‌های غنی و باکیفیت است، به طوری که انتظارات و خواسته‌های مراجعه‌کننده را برآورده سازد. ایجاد کتابخانه‌هایی با این خصوصیات در فرآیند رشد و توسعه جوامع نقش حیاتی دارد. نکته مهم در ارتقاء خدمات کتابخانه‌ها، هماهنگ کردن خدمات ارائه شده بر اساس انتظارات و نیازهای استفاده‌کنندگان از کتابخانه است.

کتابخانه‌ها در هر نوع و اندازه‌ای که باشند به منظور دستیابی به سرآمدی، نیاز به مدیریت و رهبری دارند. یک کتابخانه سرآمد بر مبنای شاخص‌های مرتبط به هم که ذاتاً در سطحی متمرکز اجرا می‌شوند بنا شده است، به طوری که انتظارات همه ذینفعان خود را پاسخ داده و حتی ارتقاء می‌بخشد (هرگت و هیرل،

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۲۰۰۷، ص ۲۲۷.



در گذشته‌ای نه چندان دور، کیفیت کتابخانه مترادف با میزان موجودی آن بود. اما در عصر حاضر، ارزیابی آنچه کتابخانه انجام می‌دهد از اهمیت بیشتری برخوردار شده است

استاندارد صنعتی ژاپن ۱۸۰۱ - ۱۹۸۱: کیفیت را مجموع مشخصه‌ها یا عملکردهایی می‌داند که روشن می‌سازد تولید یا خدمت، کاربرد معین خود را دارد یا نه (رجب بیگی و سلیمی، ۱۳۷۴، ص ۱۰).

کیفیت عبارت است از تلاشی برای کشف دوباره مشتری، تصمیم‌گیری در هر سطح بر اساس نیازهای مشتری و بر اساس آنچه مشتری می‌خواهد، تعریف می‌شود (حسن‌زاده و نجفقلی نژاد، ۱۳۸۷، ص ۴۹).

کیفیت یک محصول یا خدمت، میزان تطبیق آن با ارضاء نیاز مشتری است (عزیزی و سلامت، ۱۳۸۷، ص ۳۸).

از تعاریف فوق چنین استنباط می‌شود که کیفیت را مشتری تعیین می‌کند و وجه مشترک تعاریف، سازگاری کالا یا خدمت با نیازها و خواسته‌های مشتری است؛ به عبارت دیگر کیفیت در یک سازمان دولتی و غیردولتی وقتی به دست می‌آید که تولیدات یا خدمات آن سازمان هماهنگ با خواسته‌های مشتریان باشد و رضایت آنها را جلب کند. بنابراین، آنچه کیفیت کالا یا خدمتی را تعیین می‌کند، میزان انطباق آن با نیازهای مشتری است.

کیفیت در کتابخانه‌ها

در گذشته‌ای نه چندان دور، کیفیت کتابخانه مترادف با میزان موجودی آن بود. اما در عصر حاضر، ارزیابی آنچه کتابخانه انجام می‌دهد از اهمیت بیشتری برخوردار شده است، زیرا کتابخانه برای ارائه خدمات به وجود آمده و موزه‌ای از آثار نیست. از آنجا که مقصود کیفیت مطلوب است، هر کتابخانه با توجه به مقاصد خود کیفیت را تعریف می‌کند. پس لازم است هر کتابخانه قبل از تبعیت از استاندارد خاص برای بیان کیفیت، از آرمان و اهداف خود تعریف روشنی ارائه دهد. بیان آرمان کتابخانه به‌طور رسمی نشان دهنده چارچوبی است که کتابخانه در قالب آن حرکت می‌کند. در تبیین آرمان باید گروه‌های اصلی استفاده‌کننده از کتابخانه و نوع

قوی و هم‌راستا بین این مدل‌ها و نظام مدیریت کیفیت است (حسن‌زاده و نجفقلی نژاد، ۱۳۸۷، ص ۸۶). مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی یکی از کامل‌ترین الگوهای سرآمدی کتابخانه‌های دنیا در نظام خودارزیابی است. این مدل ابزاری برای خودارزیابی به منظور تعیین موفقیت کتابخانه‌ها در مسیر تعالی، کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیت‌ها و ترغیب کتابخانه‌ها به یافتن راه‌حل‌های بهبود است (خالویی، ۱۳۸۶، ص ۵). تحقیقات و پژوهش‌های متنوعی در زمینه کاربرد الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌ها در خارج از ایران انجام شده است؛ از جمله پژوهش‌های اساسی که در مورد مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی صورت گرفته، می‌توان به تراکولو و دیگران (۲۰۰۵)، دایز و دیگران (۲۰۰۵)، هرگت و هیرل (۲۰۰۷)، تاری و جانا - اسپینوزا (۲۰۰۷)، و تاری (۲۰۰۷) اشاره کرد. در ایران پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر و مدل‌های سرآمدی در کتابخانه‌ها در مقایسه با صنایع و سازمان‌های تجاری بسیار اندک است. از جمله پژوهش‌های انجام شده در مورد کاربرد مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌ها می‌توان به خالویی (۱۳۸۶)، فرج پهلوی و آخشیک (۱۳۸۸)، و فرج پهلوی و دیگران (۱۳۸۸) اشاره کرد. شاید یکی از دلایل عدم استفاده کتابخانه‌های ایران از مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی و به دنبال آن تعداد اندک پژوهش‌ها و منابع موجود در این مورد، عدم آگاهی یا شناخت اندک کتابداران و مدیران این کتابخانه‌ها از مزیت‌ها و کاربردهای این مدل باشد. بر این اساس در مقاله حاضر سعی گردیده کاربرد مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در خدمات کتابخانه‌ها مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

مفهوم کیفیت

مفهوم کیفیت از جمله مفاهیمی است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است:

به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند (نجفی و حسینی، ۱۳۸۲، ص ۱۶).

مفهوم مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی را در کتابخانه‌ها بعد از مدیریت کیفیت فراگیر، در دهه ۹۰ میلادی به کار بردند. در حال حاضر مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در بسیاری از سازمان‌های تجاری دنیا به کار می‌رود، این مدل قابل انطباق با ساخت کتابخانه است و برای بخش‌های دولتی هم مناسب است (هرگت و هیرل، ۲۰۰۷، ص ۵۳۰). مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح شد که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود داشت که عموماً بهره‌مند از مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی و بالدریج بوده و به سوی یکدیگر همگرا شده‌اند. مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در سال ۱۳۸۲ تصویب شد و در زیرمجموعه‌های وزارت صنایع و معادن به اجرا درآمد (حسن‌زاده و نجفقلی‌نژاد، ۱۳۸۷، ص ۱۰۰).

با توجه به تاریخچه می‌توان گفت که مدیریت کیفیت فراگیر و مدل‌های تعالی سازمان مانند مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، اولین بار در مراکز تولیدی و صنایع مطرح شدند و کتابخانه‌ها آخرین مراکزی هستند که همراه سایر سازمان‌های غیردولتی و خدماتی از قبیل بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، و خدمات بهداشتی شیوه مدیریت کیفیت فراگیر و مدل‌های تعالی سازمانی را اتخاذ کردند.

مدیریت کیفیت فراگیر و رابطه آن با مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی

مدیریت کیفیت فراگیر یعنی به‌کارگیری روش‌های کیفی و منابع انسانی به منظور بهبود مستمر همه فرآیندهای درون سازمان و برآوردن نیازهای مشتری (گالیانی مقدم و مبالقی، ۲۰۰۹، ص ۱). در تعریفی جامع‌تر، راهکاری مناسب برای دستیابی به کارایی و اثربخشی و ایجاد مزیت رقابتی، به‌ویژه در ۱۰ سال اخیر شناخته شده است، که به موجب آن دستاوردهایی نظیر تضمین موفقیت در بلندمدت، رفع نیازهای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان جامعه به‌طور نسبی حاصل می‌شود. رابطه بین مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی را می‌توان این‌گونه بیان کرد؛ مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی ابزاری کلیدی و کارآمد است که به مدیریت کیفیت فراگیر وجهه‌ای کاربردی می‌بخشد و آن را از جنبه صرفاً تئوریک خارج می‌سازد. مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر قرار می‌گیرد و ابزاری است برای استقرار نظام در درون سازمان‌ها، و نیز ابزاری است برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه در راستای استقرار در نظام‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر موفق بوده است. شکل یک به وضوح رابطه مدیریت کیفیت فراگیر و مدل‌های تعالی سازمانی از جمله مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی را نشان می‌دهد. از میان روش‌های خودارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر

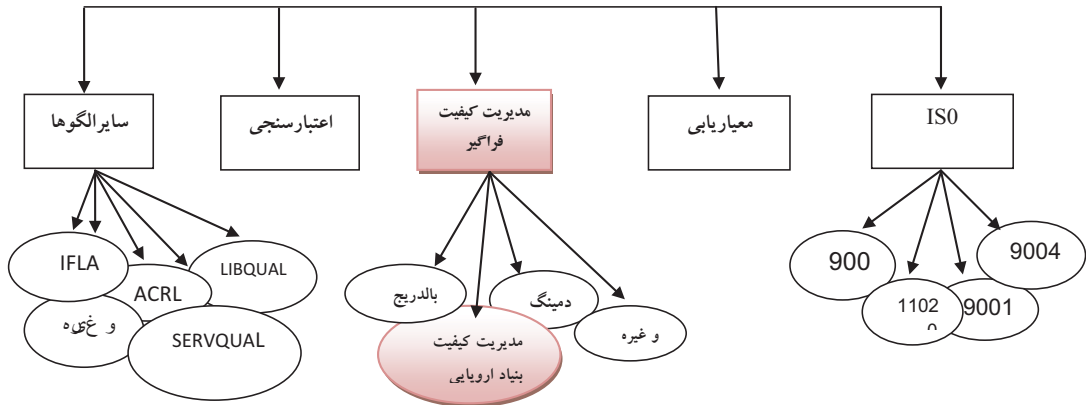


سازمان‌هایی که حقیقتاً سرآمد هستند، می‌کوشند با دستاوردها و بیان چگونگی رسیدن به مقاصد و رهاوردهای آینده رضایت ذینفعان خود را جلب کنند

خدمات قابل ارائه به آنان مشخص گردد (حسن‌زاده و نجفقلی‌نژاد، ۱۳۸۷، ص ۵۲). بر این اساس می‌توان گفت که کیفیت خدمات و منابع کتابخانه هم مانند هر سازمان دیگری زمانی مطلوب به نظر می‌رسد که رضایت مراجعه‌کننده را جلب کند. ضروری است کتابداران برای ارتقاء این کیفیت اقدامات لازم را انجام دهند؛ از جمله آشنایی با الگوهای مناسب و اثربخش مدیریت کیفیت، و امکان‌سنجی و به‌کارگیری این الگوها به منظور ارزیابی خدمات کتابخانه.

تاریخچه الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی و ظهور آن در کتابخانه‌ها

سازمان‌هایی که حقیقتاً سرآمد هستند، می‌کوشند با دستاوردها و بیان چگونگی رسیدن به مقاصد و رهاوردهای آینده رضایت ذینفعان خود را جلب کنند. انجام این کار، حتی در مساعدترین شرایط کار دشواری است. از این رو، در شرایطی که رقابت جهانی افزایش می‌یابد، نوآوری‌های تکنولوژیکی به سرعت اتفاق می‌افتد، فرایندها تغییر می‌کنند و شرایط اجتماعی و محیطی پیرامون مشتری تغییر می‌کند؛ استمرار این کار دشوارتر نیز خواهد شد. با شناخت این چالش‌ها بود که بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شد تا رهیافت مدیریت را بین سازمان‌های اروپایی ترویج دهد. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، یک سازمان غیرانتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط ۱۴ شرکت معتبر اروپایی و حمایت اتحادیه اروپا تأسیس گردید. در حال حاضر بیش از ۸۰۰ شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند. مأموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده به منظور سرآمدی عملکرد و چشم‌انداز آن و درخشش سازمان‌های اروپایی در جهان است. کار طراحی این مدل به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ میلادی آغاز شد و مدل سرآمدی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این مدل



شکل ۱. انواع استانداردها و الگوهای به کار رفته برای سنجش کیفیت عملکرد کتابخانه‌ها (برگرفته از: باب الحوائجی و اسفندیاری مقدم، ۱۳۸۸، ص ۶۷)

امروزه سازمان‌ها
یا فاقد نظام‌های
ارزیابی‌اند و یا در
صورت دارا بودن، از
یک سری معیارهای
سطحی و صرفاً اداری
و سنتی برخوردارند
که متناسب با دنیای
رقابتی حاضر نیست

و معیارهای حاکم بر رفتار آن است. این مدل پاسخی به این سؤال است که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهدافی را دنبال می‌کند و معیارهایی که در رفتارهای آن حاکم است کدامند. با به‌کارگیری این مدل می‌توان میزان موفقیت سازمان را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار داد و عملکرد سازمان را با سایر سازمان‌ها به‌ویژه بهترین آنها مقایسه کرد (حسن‌زاده و نجفقلی‌نژاد، ۱۳۸۷، ص ۸۴).

از جمله ویژگی‌ها و مزایای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است؛

نسبت به تغییر و تحول ذینفعان واکنش سریع دارد؛
به نتایج کسب شده توسط سازمان توجه ویژه‌ای دارد؛
مشارکت گسترده کارکنان در انجام امور را مد نظر قرار می‌دهد؛

زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم می‌کند؛
تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های سازمان نشان می‌دهد (دلجوی، ۱۳۸۶).

به‌طور کلی کتابداران با اجرای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی به منظور ارزیابی خدمات کتابخانه می‌توانند به موارد زیر دست یابند:

شناسایی نقاط ضعف و قوت بخش‌های مختلف کتابخانه؛
جلوگیری از دوباره‌کاری؛
طراحی برنامه‌های بهبود در یک چارچوب تعریف شده؛
آگاهی از شرایط و تسهیلات لازم برای ارتقاء کیفیت.

مفاهیم بنیادین الگوی سرآمدی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌ها

الگوی سرآمدی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی چارچوبی منسجم

(شکل ۱)، مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است؛ زیرا با نُه معیار و زیرمعیارهای خودارزیابی، منظم‌ترین روش را ارائه می‌دهد (کینل ایوانز، ۱۳۸۱، ص ۱۴۷).

با توجه به شکل یک، مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی یکی از ابزارهای مدیریت کیفیت فراگیر محسوب می‌شود که برای ارزیابی کیفیت خدمات کتابخانه‌ها به کار می‌رود. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از نُه معیار این مدل که در ادامه شرح داده می‌شود، خدمات و عملکردهای خود را مورد سنجش قرار دهند و بر اساس نتایج حاصل اقدامات لازم را در راستای بهبود نقاط ضعف سازمان انجام دهند.

لزوم به‌کارگیری مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌ها
الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی یکی از الگوهای سرآمدی است که ابعاد مختلف سازمان را دربرمی‌گیرد. اصول اساسی این مدل یک ارزیابی نظام‌مند در سازمان‌ها انجام می‌دهد و نقاط ضعف و قوت را در تمام بخش‌های سازمان آشکار می‌سازد. ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها چارچوب منسجمی برای فعالیت‌های بعدی و مبنایی برای بهبود مستمر و افزایش سرآمدی در سازمان‌ها فراهم می‌کند.

امروزه سازمان‌ها یا فاقد نظام‌های ارزیابی‌اند و یا در صورت دارا بودن، از یک سری معیارهای سطحی و صرفاً اداری و سنتی برخوردارند که متناسب با دنیای رقابتی حاضر نیست. آشنایی و درک صحیح مدل‌های تعالی سازمانی، منجر به استفاده از مدل‌ها و جایگزین کردن آنها با سیستم‌های ارزیابی سنتی می‌شود که بهبود مستمر در کیفیت را برای تک‌تک واحدها و در نهایت برای کل سازمان به ارمغان می‌آورد. مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی به عنوان یک مدل سرآمدی راهی برای شناسایی یک سازمان سرآمد



برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها در دو حوزه توانمندسازها و نتایج حاصل از آن است؛ این الگو بر مبنای مفاهیم بنیادین ذیل بنا شده است:

- نتیجه‌گرایی؛^{۱۱}
- تأکید بر مشتری؛^{۱۲}
- رهبری؛^{۱۳}
- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت‌ها؛^{۱۴}
- توسعه و مشارکت کارکنان؛^{۱۵}
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر؛^{۱۶}
- توسعه همکاری‌های تجاری؛^{۱۷} و
- مسئولیت اجتماعی سازمان.^{۱۸}

سرآمدی با مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته حاصل می‌شود. کتابخانه سرآمد نظام مدیریت مؤثری طراحی می‌کند که بر مبنای آن خواسته و انتظارات کلیه ذینفعان را برآورده سازد

نتیجه‌گرایی:

سرآمدی در کتابخانه حاصل دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه مراجع‌کنندگان کتابخانه را دربردارد. در ذی‌بای متغیر امروز سازمان‌های سرآمد همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، سریع، منعطف و پاسخگو هستند. کتابخانه‌ها هم به منظور قرار گرفتن در رده سازمان‌های سرآمد، باید نیازها و توقعات مراجع‌کنندگان خود را اندازه‌گیری و پیش‌بینی کرده و تجربیات و ادراکات آنها را نظاره کنند. کتابخانه سرآمد اطلاعات را از مراجع‌کنندگان جمع‌آوری می‌کند و به منظور تعیین، به‌کارگیری و بازنگری خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، مقاصد، شاخص‌ها و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت مورد استفاده قرار می‌دهد. این اطلاعات به کتابخانه سرآمد کمک می‌کند تا مجموعه‌ای متوازی از نیازهای مراجع‌کنندگان را توسعه و تحقق بخشد (رضایتمند و قاسمی، ۱۳۸۳، ص ۲). منظور از جمع‌آوری اطلاعات از مراجع‌کنندگان این است که کتابداران به منظور هماهنگ کردن خدمات کتابخانه با سطح انتظارات مراجع‌کنندگان، با استفاده از روش‌هایی مانند نظرسنجی، نظرات آنها را ثبت کنند و شرایط لازم را برای هماهنگی این نظرات و خدمات و منابع کتابخانه فراهم آورند. توجه به مفهوم نتیجه‌گرایی سبب ایجاد ارزش افزوده و موفقیت مستمر برای تمامی ذینفعان کتابخانه و درک نیازهای حال و آینده کتابخانه در تبیین اهداف می‌شود.

مشتری‌مداری: سرآمدی با خلق ارزش‌های پایدار برای مراجع‌کننده حاصل می‌شود. کتابخانه‌های سرآمد، مشتریان خود را شناخته و درک می‌کنند، و می‌دانند که مشتریان، قضاوت‌کنندگان نهایی کیفیت خدمات هستند. این کتابخانه‌ها پاسخگوی خواسته‌ها و انتظارات مشتریان خود هستند. کتابخانه‌ها به منظور سرآمدشدن باید تجربیات و ادراکات مراجع‌کنندگان خود را بررسی و بازنگری کرده و با مراجع‌کنندگان خود روابطی عالی و مستمر برقرار کنند (همانجا). توجه به مفهوم مشتری‌گرایی سبب افزایش مراجع‌کنندگان، جلب اعتماد آنها، و بالا رفتن انگیزه کتابداران کتابخانه می‌شود.

رهبری و ثبات در اهداف: سرآمدی با رهبری دوراندیش و

الهام‌بخش، همراه با ثبات در اهداف حاصل می‌شود. سازمان‌های سرآمد رهبرانی دارند که برای سازمان خود، چھتی شفاف ترسیم و تبیین می‌کنند. کتابخانه برای رسیدن به سازمانی سرآمد باید رهبرانی در سطوح مختلف، به‌کارگیرد؛ به‌طوری که به عنوان الگویی شاخص برای رفتار و عملکرد شناخته شود. آنها باید با تقدیر از ذینفعان و با همکاری آنان در اجرای فعالیت‌های بهبود مشترک، به رهبری کتابخانه بپردازند. در تلاطم‌ها با ثبات و در اهداف اطمینان خاطر ذینفعان خود را جلب کنند (همانجا). توجه به مفهوم رهبری و ثبات در اهداف سبب روشن شدن اهداف کتابخانه، دستیابی به کتابدار متعهد، با انگیزه و مؤثر، اعتماد به کتابخانه در شرایط متلاطم و پرتغییر و ایجاد یک هویت مشخص و شفاف در کتابخانه می‌شود.

مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت‌ها: سرآمدی با

مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته حاصل می‌شود. کتابخانه سرآمد نظام مدیریت مؤثری طراحی می‌کند که بر مبنای آن خواسته و انتظارات کلیه ذینفعان را برآورده سازد. در یک کتابخانه سرآمد تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات حاصل از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندی فرآیندها و نظام‌ها، خواسته‌ها، انتظارات و تجربیات ذینفعان و همچنین عملکرد سایر کتابخانه‌ها انجام می‌شود (همانجا). توجه به مفهوم مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت‌ها سبب افزایش کارایی و اثربخشی در دستیابی به اهداف و ارائه خدمات، تصمیم‌گیری مؤثر و واقع‌گرایانه، افزایش اعتماد ذینفعان، و مدیریت مؤثر در کتابخانه می‌شود.

توسعه و مشارکت کارکنان: سرآمدی، از طریق به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن ایشان در امور حاصل می‌شود. کتابخانه‌های سرآمد، شایستگی لازم برای به اجرا در آوردن خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌ها را شناسایی و درک می‌کنند، آنها با جذب و توسعه کارکنان خود، به شایستگی‌های مورد نظر دست یافته، آنان را فعالانه و مثبت مورد حمایت همه جانبه قرار می‌دهند. کتابخانه سرآمد سرمایه‌های فکری خود را درک کرده، از دانش کتابداران و مراجع‌کنندگان در راستای منابع سازمان بهره می‌گیرد (همانجا). توجه به مفهوم توسعه و مشارکت کارکنان سبب افزایش کتابدار متعهد، وفادار و با انگیزه، سرمایه‌های فکری بسیار ارزشمند، بهبود مستمر قابلیت و عملکرد کتابداران، و به فعل درآمدن توان بالقوه کتابداران کتابخانه می‌شود.

یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: سرآمدی با چالش‌طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری حاصل می‌شود. کتابخانه سرآمد ایده‌های کلیه ذینفعان را به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار می‌دهد. کارکنان را تشویق می‌کند تا به فراسوی امروز و شایستگی‌های امروزی بیندیشند، کارکنان کتابخانه سرآمد درصد فرصت‌هایی برای نوآوری و بهبود مستمر هستند (همان، ص ۳). توجه به مفهوم یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر در کتابخانه سبب

ایجاد ارزش افزوده بیشتر، بهبود اثربخشی و کارایی، نوآوری در خدمات و تولیدات می‌شود.

توسعه و همکاری‌ها: سرآمدی با توسعه و حفظ همکاری‌های دارای ارزش افزوده حاصل می‌شود. در دنیای پرتحرک امروز، موفقیت در کتابخانه‌ها به میزان زیادی به توسعه همکاری‌ها (مانند امانت بین کتابخانه‌ای) بستگی دارد. بر این اساس این کتابخانه‌ها همواره در پی توسعه همکاری با دیگر کتابخانه‌ها هستند. این همکاری‌ها آنها را در ایجاد ارزش بالاتر برای ذینفعان خود از طریق بهینه کردن شایستگی‌های کلیدی توانمند می‌سازد (همانجا). توجه به مفهوم توسعه و همکاری‌ها در کتابخانه سبب ارزش افزوده برای ذینفعان، بهبود اثربخشی و کارایی، و کاهش هزینه‌ها می‌شود.

مسئولیت اجتماعی سازمان: سرآمدی با فراتر رفتن از چارچوب جداول الزامات قانونی که سازمان در آن فعالیت می‌کند و همچنین با تلاش برای درک و پاسخگویی مناسب به ذینفعان در قبال عملکرد خود، رویکردهای اخلاقی اتخاذ می‌کند، به مسئولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست حال و آینده توجه کرده، فعالانه آن را ترویج می‌کند. کتابخانه‌های سرآمد انتظارات و الزامات قانونی، اجتماعی، محلی و حتی منطقه‌ای خود را از طریق مشارکت و فعالیت‌های آزاد ذینفعان برآورده می‌کنند (همانجا). توجه به مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان در کتابخانه سبب بهبود تصویر کتابخانه در جامعه، انگیزه در کتابداران، و افزایش اعتماد ذینفعان به کتابخانه می‌شود.

معیارهای مدل مدیریت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌ها

مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی نه معیار دارد که پنج‌تای اول، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند:

۱. رهبری

۲. خط مشی و استراتژی^{۱۹}

۳. منابع انسانی^{۲۰}

۴. شراکت‌ها و منابع

۵. فرآیندها

۶. نتایج مشتریان^{۲۱}

۷. نتایج منابع انسانی^{۲۲}

۸. نتایج جامعه^{۲۳}

۹. نتایج کلیدی عملکرد^{۲۴}

معیارهای توانمندساز در کتابخانه، بیان‌کننده نوع فعالیت‌های کتابخانه و چگونگی انجام آنها است، و معیارهای نتایج، مشخص‌کننده خواسته‌هایی هستند که کتابخانه باید با اجرای توانمندسازها به آنها دست یابد؛ به عبارتی نتایج هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند. در شکل دو ساختار محتوای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی و پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج به خوبی نشان داده شده است.

هر یک از معیارهای نه‌گانه الگوی سرآمدی مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی شامل چند زیرمعیار است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می‌سازد و هر یک شامل تعدادی نکات راهنما است. در ادامه تعریف هر یک از معیارهای این الگو در کتابخانه آمده است:

معیار رهبری: رهبران سرآمد اهداف و مأموریت کتابخانه را تدوین و دسترسی به آن را تسهیل می‌کنند. در الگوی تعالی سازمانی، اصول اساسی رهبری در چهار جنبه اساسی یعنی تعیین آرمان و مأموریت، ارتباطات قوی و مؤثر، القاء تدریجی ارزش‌ها و فرهنگ تعالی، و حضور مؤثر به عنوان نماینده تغییر و تحول گنجانده شده است (فرج پهلوی، مهرعلیزاده و آخشیک، ۱۳۸۸، ص ۲۳). به کارگیری خرده معیارهای رهبری سبب می‌شود رهبران کتابخانه نسبت به تعیین مأموریت و چشم‌انداز کتابخانه و تعهد در قبال اجرای آنها، برقراری ارتباط با کارکنان، استفاده‌کنندگان و نیز با تغییر و تحولات سازمانی نسبتاً خوب عمل کنند؛ در مقابل،

معیارهای توانمندساز

در کتابخانه، بیان‌کننده

نوع فعالیت‌های

کتابخانه و چگونگی

انجام آنها است،

و معیارهای نتایج،

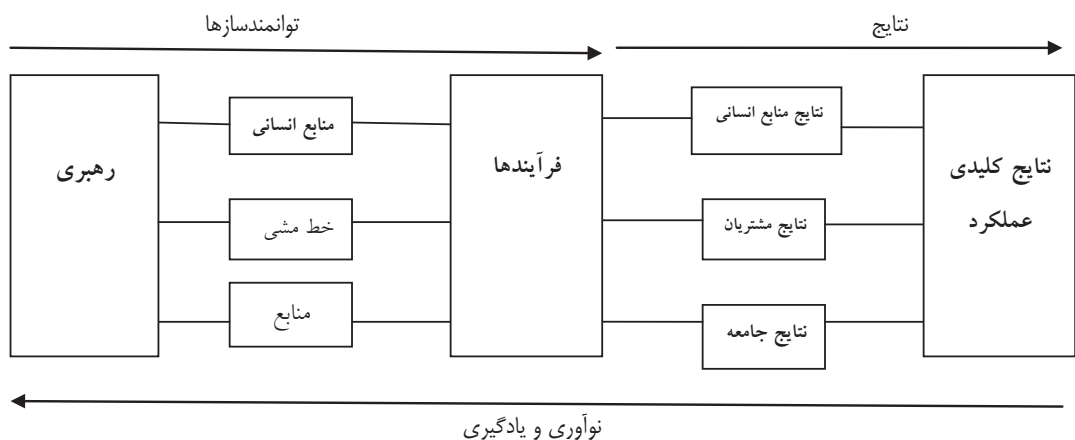
مشخص‌کننده

خواسته‌هایی هستند

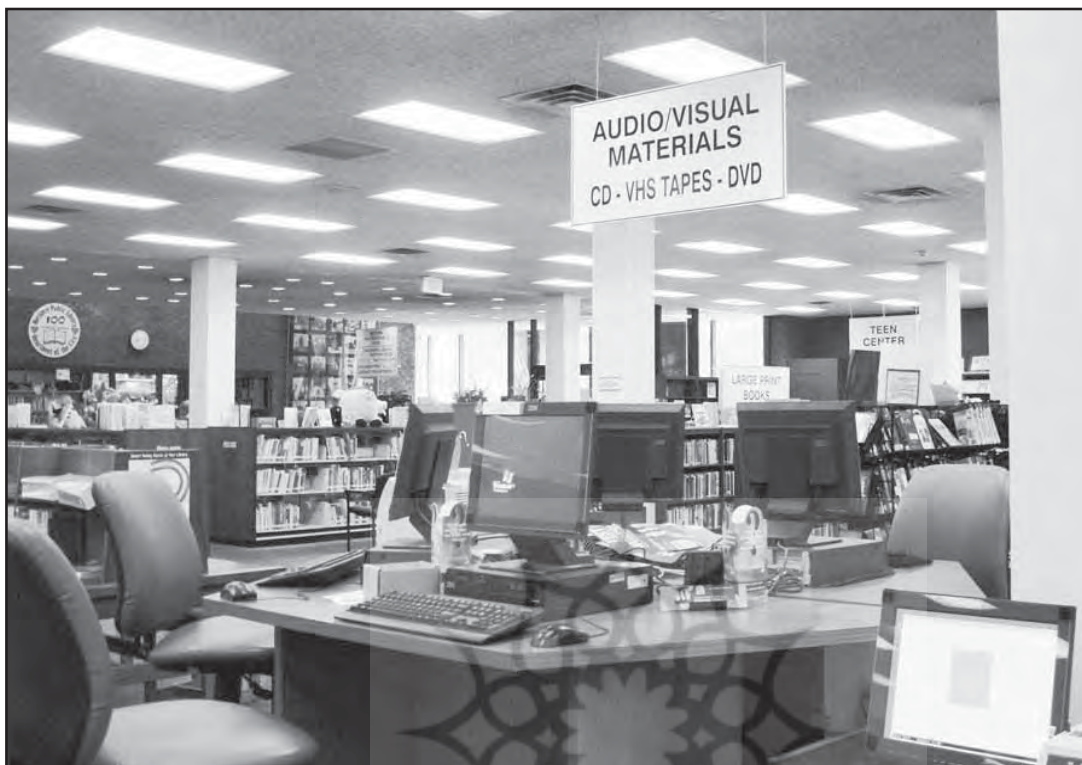
که کتابخانه باید با

اجرای توانمندسازها

به آنها دست یابد



شکل ۲. ساختار محتوایی مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی (برگرفته از روسجان، ۲۰۰۵، ص ۳۶۴).



**امروزه کتابخانه‌ها
از حالت
مجموعه محوری به
سمت مشتری محوری
گرایش پیدا کرده، و
کتابداران برای راضی
نگه داشتن کاربران،
کیفیت خدمات را مد
نظر قرار داده‌اند**

از خطمشی و استراتژی و اجرای اثربخشی فرآیندهای خود برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. کتابخانه‌ها باید برای رسیدن به سرآمدی، روابط و مناسبات با سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و نیز چگونگی اداره منابع داخلی را توسعه دهند. بدون تردید، حرکت در راستای نیل به اهداف کتابخانه، نیازمند سرمایه‌گذاری و صرف منابع است. با توجه به اینکه منابعی که در اختیار کتابخانه‌هاست معمولاً محدود است، به‌کارگیری شیوه‌هایی که به وسیله آنها بتوان از این منابع به بهترین شکل استفاده کرد، الزامی است؛ از جمله این روش‌ها، توسعه همکاری‌های بین کتابخانه‌ای و مدیریت صحیح منابع داخلی است. همکاری‌های بین کتابخانه‌ای این امکان را فراهم می‌سازد تا پس از انجام مطالعات مقدماتی در زمینه فعالیت‌های اشتراکی و چگونگی انجام این فعالیت‌ها و تدوین راهبردهای انجام این همکاری‌ها، تعامل سودمندی با سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی شکل گیرد.

بدیهی است که با بهره‌گیری صحیح از مناسبات دوطرفه داخلی کتابخانه، دستاوردهای مدیران در زمینه تأمین نیازهای مراجعه‌کنندگان افزایش خواهد یافت (فرج پهلوی و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۲۴).

فرآیندها: فرآیندها، کلیه فعالیت‌ها و خدماتی هستند که کتابداران بر اساس خطمشی و استراتژی‌های تعیین شده در هر بخش به منظور برآورده ساختن نیازهای حال و آینده مراجعه‌کنندگان به‌کار می‌گیرند. کتابخانه‌های سرآمد، فعالیت‌ها و خدمات خود را به‌گونه‌ای مدیریت و طراحی می‌کنند که از

کم‌توجهی به تعریف صریح ارزش‌ها و تقویت فرهنگ تعالی در بین کارکنان کتابخانه سبب پایین آمدن عملکرد مدیران می‌شود.

معیار خطمشی و استراتژی: کتابخانه‌های سرآمد مأموریت و آرمان خود را از طریق تدوین استراتژی متمرکز بر ذینفعان به‌کار می‌گیرند. خطمشی، اهداف و فرآیندها به منظور تحقق استراتژی‌ها در کتابخانه ایجاد و جاری می‌شوند. منظور از خطمشی و استراتژی، تعیین مسیرهای دستیابی به اهداف و مأموریت کتابخانه است؛ به عبارت دیگر، تعیین وضعیت کنونی و ترسیم جایگاه آتی کتابخانه و نیز تشخیص روش‌های مناسبی که به واسطه آنها بتوان به این جایگاه دست یافت، اساسی‌ترین نکاتی است که باید در خطمشی و استراتژی به آن توجه داشت (همانجا).

کارکنان: کتابخانه‌های سرآمد توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره می‌گیرند (رضایتمند و قاسمی، ۱۳۸۳، ص ۵). کتابخانه برای رسیدن به موفقیت و تحقق اهداف باید کارکنان را مورد تشویق و تقدیر قرار داده و تلاش‌ها و موفقیت‌های کارکنان خود را شناسایی و ثبت کند. باید طوری به کارکنان خود توجه کند و با آنها ارتباط برقرار کند که برای استفاده از مهارت و دانش خود در راستای منافع کتابخانه بین آنها انگیزه و تعهد ایجاد شود.

مشارکت‌ها و منابع: کتابخانه‌های سرآمد، مشارکت‌ها و همکاری‌های بیرونی و منابع داخلی را به منظور حمایت

یک طرف رضایت مراجعه‌کننده را جلب کنند و از طرف دیگر با ایجاد ارزش افزوده برای مراجعه‌کنندگان و سایر ذینفعان گامی در جهت ارتقاء و توسعه کتابخانه بردارند.

نتایج مشتریان: همانطور که گفته شد، نتایج از اجرای توانمندسازها حاصل می‌شود و به چگونگی انجام توانمندسازها بستگی دارند. یکی از مهم‌ترین مفاهیم هشت‌گانه‌ای که الگوی تعالی سازمانی بر مبنای آن پایه‌ریزی شده، تمرکز بر مشتری است؛ به این معنا که جلب نظر مشتری از طریق تمرکز بر خواسته‌ها و انتظارات فعلی و بالقوه آنها ممکن است. کتابخانه‌های سرآمد به منظور ارزیابی کیفیت خدمات، با استفاده از این معیار میزان برآورده شدن نیازها و انتظارات مراجعه‌کنندگان از خدمات هر بخش کتابخانه را مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهند.

نتایج کارکنان: کتابخانه‌های سرآمد، به منظور ارزیابی کیفیت عملکرد، به‌طور مستمر با استفاده از این معیار نتایج و دستاوردهای حاصل از فعالیت‌ها و خدمات کتابداران را در ارتباط با کتابخانه و مراجعه‌کنندگان مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهند.

نتایج جامعه: کتابخانه‌ها علاوه بر ارتباطی که با محیط داخلی (مدیران، کتابداران، مراجعه‌کنندگان) دارند با محیط بیرونی یا جامعه هم در ارتباط هستند و از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند. کتابخانه سرآمد با استفاده از این معیار، به‌طور مستمر دستاوردهای حاصل از ارتباط کتابخانه با جامعه یا به عبارت دیگر، افراد و گروه‌هایی که بر موجودیت کتابخانه تأثیر می‌گذارد را مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهند.

معیار نتایج کلیدی عملکرد: کتابخانه سرآمد، به‌طور مستمر نتایج حاصل از اجرای صحیح موارد اصلی خط‌مشی و استراتژی را شناسایی و اندازه‌گیری کرده، شرایط لازم را برای ایجاد نتایج مطلوب‌تر فراهم می‌آورد. کلیه فعالیت‌هایی که کتابخانه انجام می‌دهد، دستاورد و نتیجه‌ای در بر دارد که برای اجرای موفقیت‌آمیز آنها باید اهداف آتی کتابخانه به روشنی تعیین شود و همه عناصر مالی، عملیاتی، تجهیزاتی و غیره برای رسیدن به این اهداف سازماندهی شود. به این ترتیب، هر اندازه نتیجه کار در کتابخانه روشن‌تر باشد احتمال موفقیت به مراتب بیشتر است.

(نواحی کلیدی نتایج)، یا اولویت‌گذاری و توافق بر نواحی نتایج مهم سازمان، از این الگو استفاده می‌شود.

امروزه کتابخانه‌ها از حالت مجموعه‌محوری به سمت مشتری‌محوری گرایش پیدا کرده، و کتابداران برای راضی نگه داشتن کاربران، کیفیت خدمات را مد نظر قرار داده‌اند (نوری، ۱۳۸۳، ص ۵۵). این امر ضرورت توجه به مدیریت کیفیت فراگیر و به‌کارگیری ابزارهای آن، از جمله مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی را در کتابخانه‌ها پررنگ‌تر کرده است.

در مجموع، با توجه به مطالب بیان شده در وصف مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، می‌توان گفت که کتابداران با استفاده از این مدل و با ارزیابی کتابخانه خود به سه نتیجه اصلی خواهند رسید که عبارتند از:

- شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه؛
- شناسایی حوزه‌های قابل بهبود برای تعالی کتابخانه؛
- شناسایی پروژه‌ها و برنامه‌هایی که اجرای آنها سازمان را به سمت تعالی هدایت خواهد کرد.

همانطور که در مقدمه بیان شد، بدون شک به‌کارگیری الگوهای مدیریت کیفیت به منظور ارزیابی کیفیت عملکرد کتابخانه در ایران مسئله‌ای جدید، و این الگوهای مدیریتی برای کتابداران بیگانه است؛ بر این اساس، پژوهش‌ها و مقالات انجام شده در مورد کاربرد مدل کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌های ایران بسیار اندک است. کتابخانه‌ها باید توجه داشته باشند که اجرای موفق این مدل در گروی داشتن یک رویکرد برای بهبود است، و قبل از به‌کارگیری این مدل در کتابخانه ابتدا باید مفید بودن آن برای کتابخانه اندازه‌گیری شده و بر اساس اطلاعات حاصل، امکان استقرار این مدل را؛ از جمله اطلاعاتی در مورد بودجه، نیروی انسانی، امکانات و غیره طی برنامه و استراتژی‌های نظام‌مند مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه اجرا کنند. امید است کتابداران بر اساس اهمیت این الگو و مزیت‌های فراوان آن در زمینه سنجش کیفیت عملکرد بخش‌های مختلف کتابخانه، تلاش‌های لازم را به منظور سنجش امکان‌سنجی مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی و به‌کارگیری این مدل انجام دهند.

پی‌نوشت‌ها

1. European Foundation for Quality Management (EFQM)
2. zahra.keshtkar63@gmail.com
3. mhemmat@ut.ac.ir
4. Herget and Hierl
5. Total Quality Management (TQM)
6. Malkolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)
7. Deming Model .
8. Tari and Jana - Espinosa

نتیجه‌گیری

همانطور که در متن اشاره شد الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی بر پایه چارچوبی از معیارها بنا شده؛ این الگو به منظور خودارزیابی یا سنجش کیفیت عملکرد کتابخانه به‌کار می‌رود و می‌تواند طی بازنگری فرآیندها برای مشخص کردن و صحت‌گذاری بر اینکه کدام نواحی نتایج پیگیری می‌شود و کدام توانمندسازها توسط سازمان پشتیبانی شده‌اند، به‌کار رود. برای به‌دست آوردن ارتباط و اثر بین آنچه انجام می‌شود (توانمندسازها) و آنچه حاصل می‌شود

فرآیندها، کلیه

فعالیت‌ها و خدماتی

هستند که کتابداران

بر اساس خط‌مشی و

استراتژی‌های تعیین

شده در هر بخش به

منظور برآورده ساختن

نیازهای حال و آینده

مراجعه‌کنندگان به‌کار

می‌گیرند



۱۰. فرج پهلوی، عبدالحسین؛ مهرعلیزاده، یدالله؛ آخشیک، سمیه (۱۳۸۸). «به‌کارگیری الگوی تعالی سازمانی (EFQM) در بررسی مقایسه‌ای سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور»، مطالعات کتابداری و علم اطلاعات دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۵ (۱)، ص ۳ - ۲۸.
۱۱. کینل ایوانز، مارگارت (۱۳۸۱). «مدیریت کیفیت و ابزارهای خودسنجی برای کتابخانه‌های عمومی»، ترجمه مصیب سامانیان، گزیده مقالات ایفلا، تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
۱۲. مکوندی، آذر (۱۳۸۶). «مدیریت کیفیت فراگیر، رخنه‌های در مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی»، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران (نما)، ۷ (۳).
۱۳. نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۲). «مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل»، تهران: روناس.
۱۴. نوری، رسول (۱۳۸۴). «میزان آمادگی کتابخانه‌های دانشگاهی علوم پزشکی تهران برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)»، مدیریت و اطلاعات در بهداشت و درمان، ۲ (۱)، ص ۵۴ - ۶۴.
15. Diaz, C.B and et.al. (2005). Excellence and Quality in Andalusia University System. In: 71th IFLA Council and General Conference, 1.18, Retrieved October 13, 2010, from: <http://www.ifla/IV/ifla71/Programme.htm>
16. Galyani, G.; Moballeggi, M. (2009). Total quality management in library and information sectors. The Electronic library, vol. 26, no. 6, pp 912-922.
17. Herget, J.; Hierl, S. (2007). Excellence in Libraries: a system and integrated approach. New Library World, vol. 108, no. 11\12, pp 526-543.
18. Jose Tari, J. (2007). An EFQM model of self-assessment exercise at a Spanish university. Journal of Educational Administration, vol. 4, no. 2, pp. 170-188.
19. Jose Tari, J.; de juana-Espinosa, S. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. The TQM Magazine, vol. 19, no. 6, pp. 604-616.
20. Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. Total Quality Management, vol. 16, no. 3, pp. 363-380.
21. Truccolo, I and et al. (2005). EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: an organizational challenge for improving the Provided Services. Retrieved May 15, 2010, From the www.cro.sanita.fvg.it/reposCRO/.../eahil.
9. Japan Industrial Standard 1801/1981
10. Kinnel Evans
11. Results Orientation
12. Customer Focus
13. Leadership
14. Management Based Processes and The Facts
15. Development and Staff Partnership .15
16. Continuous Learning Innovation and Improvement
17. Business Cooperation Development
18. Corporate Social Responsibility
19. Policy and Strategy
20. Human Resources
21. Customer Results
22. Human Results
23. Society Results
24. Key Performance Results
25. Rosjan
۱. اسدی کیا، فرناز (۱۳۸۳). «مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی خدمات در کتابخانه‌ها: مجموعه مقالات هفتمین همایش کتابداران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور»، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور پشتیبانی، مرکز مدارک علمی و انتشارات.
۲. باب‌الحوائجی، فهیمه؛ اسفندیاری‌مقدم، علیرضا (۱۳۸۸). «کیفیت‌سنجی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی: رویکردی متن پژوهانه»، فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۲ (۱)، ۴۹ - ۷۸.
۳. حسن‌زاده، محمد؛ نجفقلی‌نژاد، اعظم (۱۳۸۷). «سنجش و ارزیابی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: نظریه‌ها و روش‌ها و ابزارها»، تهران: کتابدار.
۴. خالویی، مرضیه (۱۳۸۳). «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء (س) و تربیت مدرس»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، تهران.
۵. دل‌قوی، علی (۱۳۸۶). «خودارزیابی (EFQM)»، قابل دسترس در: <http://www.daneshju.ir> [بازیابی ۱۵ آذر، ۱۳۸۸].
۶. رجب‌بیگی، مجتبی؛ سلیمی، محمد حسین (۱۳۷۴). «مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)»، تهران: مرکز اطلاع‌رسانی وزارت جهادسازندگی.
۷. رضایت‌مند، علیرضا؛ قاسمی، ساسان (۱۳۸۳). «ابزارهای سرآمدی (EFQM)»، اصفهان: انتشارات مؤسسه علمی دانش‌پژوهان برین، ارکان.
۸. عزیززی، غلامرضا؛ سلامت، مهسا (۱۳۸۷). «مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش»، تهران: دبیزش.
۹. فرج پهلوی، عبدالحسین؛ آخشیک، سمیه (۱۳۸۸). «سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM»، فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی ۱۲ (۱)، بازیابی ۲۰ اسفند ۱۳۸۸، از www.aqlibrary.ir/index.php.

کلیه فعالیت‌هایی که کتابخانه انجام می‌دهد، دستاورد و نتیجه‌ای در بر دارد که برای اجرای موفقیت‌آمیز آنها باید اهداف آتی کتابخانه به روشنی تعیین شود و همه عناصر مالی، عملیاتی، تجهیزاتی و غیره برای رسیدن به این اهداف سازماندهی شود. به این ترتیب، هر اندازه نتیجه کار در کتابخانه روشن‌تر باشد احتمال موفقیت به مراتب بیشتر است