

# مدیریت کیفیت فراگیر

## در

# مراکز اطلاع‌رسانی

\*شادی طباطبایی فر

دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه تهران

Shadi14362@yahoo.com

### چکیده

عنوان یک سرمایه تلقی شود و این به خاطر این است که در بحران، مجموعه امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی، و... به خوبی با همدیگر ترکیب شده و همدلی مناسبی در سازمان ایجاد می‌کند و از امکانات بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می‌شود. برای پیشگیری از بحرانهای منفی و مدیریت صحیح بر آن، لازم است قبل از شکل‌گیری خمیرمایه بحران، تمهیدات لازم فراهم شود. یکی از رویکردهایی که به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران و پیشگیری از بروز بحران کمک می‌کند، نظام مدیریت کیفیت فراگیر است.

مدیریت کیفیت فراگیر آخرین واژه ای است که از آن جهت دستیابی به کیفیت و بهره‌وری استفاده می‌شود. برخی آن را ادامه مدیریت علمی، برخی دیگر آن را در قالب نظریه سیستم‌ها و گروهی آن را یک پارادایم جدید مدیریتی می‌دانند. مدیریت کیفیت فراگیر یک برنامه نیست، بلکه فرایندی است که برای اجرای آن در سازمان، شرایط و بستر مناسب لازم است. به طور حتم قبل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در هر سازمان، بررسی میزان آمادگی آن سازمان به مدیران در راستای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر، دید بازتری خواهد داد.

امروزه اغلب سازمان‌ها دریافته‌اند که برای بقای خود ضرورت دارد که بهای تمام شده را مدام کاهش دهند و این در حالی است که به طور همزمان می‌باید کیفیت کالا و خدماتشان را برای حضور شایسته در بازار پرقابلیت جهانی ارتقاء دهند. کلید حل این مشکل که همه سازمانهای تولیدی و خدماتی با آن دست‌به‌گریبان هستند در مقوله مدیریت کیفیت فراگیر خلاصه شده است. در بهره‌گیری

بروز بحران‌های سازمانی با توجه به تحولات محیطی امری اجتناب‌ناپذیر است، برای پیشگیری و مدیریت بر بحران‌های سازمانی مکانیسم‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آنها مدیریت کیفیت فراگیر است.

مدیریت کیفیت فراگیر با مکانیسم‌های کمک به شاخص‌سازی سازمانی، شناسایی مشکلات سازمانی به صورت مداوم، نظارت بر گلوگاه‌های سازمانی، ایجاد حساسیت نسبت به زمان، به کارگیری راه‌حل‌های خلاقانه، مداوم‌سازی خودارزیابی فردی و سازمانی و تلفیق نگرش فرایندمدار و نتیجه‌مدار، به پیشگیری از بروز بحران‌های سازمانی کمک کرده و مدیریت بر آن را ساده می‌کند.

مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌ها از اوایل دهه ۱۹۹۰ مورد توجه قرار گرفت و در صورت اجرا، نه تنها باعث ایجاد یک چالش ذهنی در تعالیم متداول و سنتی مدیریت کتابخانه می‌شود، بلکه با ایجاد یک تحول فرهنگی، کتابخانه را به عنوان یک سازمان معرفی می‌کند.

### کلیدواژه‌ها:

مدیریت کیفیت فراگیر، کتابخانه، مراکز اطلاع‌رسانی، کاربران.

### ۱. مدیریت کیفیت فراگیر

#### ۱-۱. مقدمه

بروز بحران در سازمانهای مختلف با بیش‌ترین مثبت‌بایستی به

است تغییرات اساسی در نگرش عادی مدیران و کارکنان نسبت به عملکرد کاری و فعالیت‌های سازمان به وجود آید.

این امر موجب از بین رفتن دوگانگی در رفتار آنان خواهد شد. در واقع هر کسی در ارایه و مشخص کردن نواقص کار و فعالیت‌ها شرکت دارد. در شیوه عادی از کیفیت، دو سوم از نیروی کار از مسائل و مشکلات مربوط به کیفیت دور نگه داشته می‌شدند. در مدیریت کیفیت فراگیر، هر شخصی از مدیرعامل گرفته تا رده‌های پایین‌تری و حتی مستخدمین در فرآیند مشغول است. هر شخصی برای ارایه خدمات و تولید کالاهای کیفی و کاهش «هزینه‌های کیفیت» مسئول می‌باشد. (شریف‌زاده، ۱۳۷۹)

فعالیت‌هایی که لازم است برای تولید و فروش فرآورده‌ها و خدمات توسعه یابد، در شش زمینه از مدیریت که مجموعاً مدیریت عمومی یا جامع گفته می‌شود عبارتند از: مدیریت تولید/خدمات، مدیریت پرسنلی، مدیریت منابع، مدیریت مواد، مدیریت لجستیکی، و مدیریت مالی. اگر مدیریت کیفیت تقریباً معادل مدیریت تولید/خدمات در نظر گرفته شود، ما می‌توانیم علم کاربردی را به عنوان «شمول روابط بین تولید/خدمات و کاربران در خصوص ارزش‌ها و اینکه چگونه روابط مورد نظر از طریق توسعه، تولید و بازاریابی باید حفظ شود» تعریف نماییم.

ذکر این نکته ضروری است که پیش از اینکه مدیریت کیفیت فراگیر جایگاه کامل دانشگاهی و علمی خود را یافته باشد، هرگز نمی‌تواند به طور کامل به عنوان یک مفهوم قدرتمند مدیریت، توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد. به عبارت دیگر، پیوند و تلفیق مسایل کاربردی و نظری اصل مدیریت کیفیت فراگیر، یک شرط اساسی موفقیت آن است.

### ۱-۳-۱. اصول اساسی در مدیریت کیفیت فراگیر

#### ۱-۳-۱-۱. تعهد

اجرای یک برنامه و از جمله برنامه مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم ایجاد پاور در بدنه سازمان، یعنی کارکنان آن می‌باشد و این مقبولیت عمدتاً از طریق گفتار یا کردار مدیران حاصل می‌شود. لذا در چنین فضایی وجود تعهد در مدیران، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت کیفیت فراگیر را دوچندان می‌کند.

#### ۱-۳-۱-۲. رضایت مشتری

بیان اینکه هیچ رسالتی مهمتر از رضایت مشتری برای سازمان‌ها نمی‌باشد و دستیابی به این مهم منوط به تطبیق ستاده‌های هر سیستم با خواسته‌های محیط (مشتری) است و مشتری همان تحویل‌گیرنده ستاده‌های سازمان بوده و رضایت او کعبه آمل آرزوهای مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد و این مهم با رسیدن به اهداف زیر تامین می‌شود:

- افزایش کیفیت محصول؛
- کاهش هزینه تولید؛
- کاهش زمان تولید؛
- ارائه زود هنگام محصول؛ و
- تعیین زمان ارائه.

#### ۱-۳-۱-۳. واقع‌گرایی

در فرآیند مدیریت کیفیت فراگیر، اتخاذ تصمیم بر اساس نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات جمع‌آوری شده به دست می‌آید و به عبارتی مدیریت کیفیت فراگیر توجه خاصی به روش‌های

از مدیریت کیفیت فراگیر مراکز و کارخانجات صنعتی پیش‌تاز بوده‌اند. اما در سال‌های اخیر سازمان‌ها و مراکز خدماتی نیز از این شیوه مدیریتی به عنوان یک استراتژی مؤثر استفاده نموده و تجارب موفقیت‌آمیزی را در این زمینه کسب کرده‌اند.

### ۱-۲. تعریف

مدیریت کیفیت فراگیر یک سیستم هزینه‌اثربخش برای انسجام تلاش‌های بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان، برای ارائه خدمات و کالاهایی است که رضایت مشتریان را تضمین می‌کند و در جستجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به وسیله آن، سازماندهی کارشان را با نگرش تأمین نیازمندی‌های متغیر و متنوع مشتریان، به طور مداوم بهبود بخشند.

مدیریت کیفیت فراگیر در واقع عبارت از هماهنگ کردن پیوند سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و سازمانی است. چرا که بهبود کیفیت به نوعی تغییر محسوب می‌شود و پایدار بودن آن مستلزم توسعه دو عامل منابع انسانی و سازمانی می‌باشد که به طور مداوم در تعامل با یکدیگر هستند.

نکته اساسی در مدیریت کیفیت فراگیر این است که در بیشتر موارد، امکان رسیدن به کار کاملاً بدون عیب و نقص را مقدور می‌سازد.

این امر به صورت‌های مختلف در متون و ادبیات این فن بیان شده است: که به طور جدی، مستمر و سریع باید برای ادامه کار و فعالیت تلاش نمود تا محدودیت‌ها، نواقص و نارسایی‌ها را تا حد صفر کاهش داد. این عقیده و باور تلاشی در جهت تکمیل کار است.

شایان ذکر است که اولین زمان مناسب یا رفع عیب و نارسایی تا مرز صفر حاصل تأکیدات فراوان بر پیشگیری، تلاش مستمر در استفاده از اندازه‌گیری‌ها، فرآیندهای کنترل و داده‌های ارایه شده برای جلوگیری از اتلاف وقت و به حداقل رسانیدن اشتباهات می‌باشد.

این عمل همانند تحقق یک هدف در جهت بهبود کیفیت و عملکرد و تداوم تلاش و کوشش برای بهبود روش‌ها و نحوه اجرای فعالیت‌هاست. هدف تمام نقطه نظرات اطمینان بخش کیفیت، پیشگیری است. از طریق اقدامات منظم و برنامه‌ریزی شده (نظیر: ثبت فرآیندهای کار یا هزینه‌حسابرسی‌های کیفیت، اطمینان از وجود و تامین کیفیت) از بروز مشکلات و مسائل کیفیت جلوگیری می‌کند. کرازبی<sup>۱</sup> از صاحب‌نظران این فن بر این باور است که:

هدف مدیریت کیفیت فراگیر، ایجاد یک سیستم و نظام مدیریتی است که از بروز نارسایی‌ها و مشکلات در چرخه عملکرد سازمان و مؤسسه جلوگیری می‌کند. برای تحقق این امر می‌بایست در مورد وضعیت‌هایی که در فعالیت سازمان ایجاد مشکل می‌نمایند، بررسی و اقدام نمود. (کرازبی، ۱۹۸۰)

در ابتدا یافتن پشتیبانی عملی برای امر پیشگیری مشکل می‌نماید. با این وجود، تلاش برای ایجاد شرایط مساعد و تجهیز امکانات از ابزار و سازکار برنامه مدیریت کیفیت فراگیر است.

چرا نباید در اولین مراحل امکان بروز مشکل از آن جلوگیری کرد؟ هنگامی که بیشتر افراد موافقت و حمایت خود را از پیشگیری اعلام می‌نمایند، عدم صرف وقت برای جلوگیری از مشکل که بعدها ممکن است غیرقابل حصول و غیرعملی به نظر رسد، موجه نیست. اولین زمان مناسب یا کاهش نواقص در حد صفر همان استانداردها و ضوابط عملکردی می‌باشند که در راستای فعالیت‌های عادی و رفع نواقص احتمالی آنها پیش‌بینی شده‌اند. بنابراین برای تحقق اهداف مدیریت کیفیت فراگیر و تأکید اساسی بر امر پیشگیری، لازم



انجام کار، کیفیت، هزینه و زمان می شود و در این راستا دارای بینشی جامع در ارتباط با تغییر در محیط می باشد.

#### ۱-۳-۴. مشارکت و همکاری

لازمه و بستر اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت فراگیر، حضور فعال و مستمر کارکنان سازمان ها در کلیه مراحل اجرا است چرا که مشارکت همگان در بهبود کیفیت، یکی از اصول اساسی مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک عامل انگیزشی می باشد و اهمیت این اصل در درک بهتر و رفع مشکلات و ارائه طریق پیشگیرانه توسط شاغلین در سازمان ها می باشد.

#### ۱-۳-۵. آموزش

اصولاً کیفیت فراگیر از آموزش شروع و به آموزش ختم می شود.

#### ۱-۳-۶. بهبود مستمر

بهبود مستمر یکی از صفات اساسی مدیریت کیفیت فراگیر است به طوری که در بعضی مواقع آن را مترادف با بهبود دائمی می نامند، پس برای مدیریت کیفیت فراگیر پایانی متصور نیست و آن را سفری نامقصد می نامند.

#### ۱-۴-۱. مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت بحران

این سیستم در صورت بروز بحران به مدیران و دست اندرکاران کمک می کند تا به نحوی مطلوب بحران را مدیریت و آن را حل و فصل کنند. به طور کلی مدیریت کیفیت فراگیر در ابعاد زیر به پیشگیری از بحران و یا مدیریت بحران کمک می کند.

#### ۱-۴-۱. ۱. کمک به اندازه پذیر کردن مشکلات سازمانی

یکی از عوامل مؤثر در بروز بحرانهای سازمانی، نبودن شاخصهای معین و مشخص و اندازه پذیر نبودن مشکلات است. بعضاً مدیران و کارکنان سازمان مشکلات سازمان را درک کرده ولی به دلیل نداشتن شاخص و یا مشخص نبودن نحوه اندازه گیری، نمی توانند به شکل مطلوب به جنگ مشکلات رفته و در نتیجه بحران به وجود می آید. نظام مدیریت کیفیت فراگیر از طریق شاخص سازی زمینه های بروز بحران را در سازمان از بین برده و به راحتی به مدیران و کارکنان کمک می کند که بر بحرانهای سازمانی فائق آیند. به طور کلی، نظام مدیریت کیفیت فراگیر در بعد شاخص سازی، از راههای زیر در پیشگیری از بحران و مدیریت بحران کمک می کند:

- مقادیر کمی برای مسائل و مشکلات سازمانی تعیین می کند؛
- همواره به دنبال تعیین فاصله وضع موجود و مطلوب است؛
- معیارهای مناسبی برای انتخاب شاخصهای سازمانی به دست می دهد؛
- با الگوبرداری و مقایسه سازمان با آن وضعیت را مشخص می کند؛
- با ارائه چک لیست های کنترلی تسلط بر اوضاع سازمانی را راحت تر می کند؛ و
- ترانزنامه نقاط قوت و ضعف سازمان را ارائه می دهد.

#### ۱-۴-۲. نهادی کردن مشکلات سازمانی

نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک نظام مشکل یاب است و بحران در سازمان نشأت گرفته از مشکلات سازمانی است. زمانی که سازمان

نسبت به مسائل و مشکلات مختلف خود بی تفاوت باشد، پس از مدتی مسائل و مشکلات دست به هم داده و وضعیت پیچیده ای را به وجود می آورد که نتیجه آن بروز بحران سازمانی است. مدیریت کیفیت فراگیر با ابزارهایی که به کار می گیرد، مکانیسم دائمی در سازمان طراحی و پیاده سازی می کند که دائماً مشکلات شناسایی گردد. به کارگیری تکنیک هایی نظیر طوفان مغزی در مدیریت کیفیت فراگیر موجب شناسایی مشکلات توسط همه کارکنان سازمان می گردد.

#### ۱-۴-۳. ارائه الگو برای شناخت گلوگاههای سازمانی

در سازمانها، گلوگاههای کاری معمولاً منشأ بروز بحران هستند و یا حداقل بروز بحران سازمانی را تسریع می کنند. مدیریت کیفیت فراگیر از طریق مکانیسم های خود، سازمان را قادر می سازد تا گلوگاه خود را شناسایی و مسائل و مشکلات مربوط به آن را اولویت بندی کند.

در این راستا، مدیریت کیفیت فراگیر از دو طریق به پیگیری بحران می پردازد:

- تعیین محورهای اساسی که به مرور برای سازمان گلوگاه می شوند، معمولاً مدیریت کیفیت فراگیر به شکل اصولی و منطقی روی محورهای اساسی متمرکز بوده و دائماً آنان را تحت کنترل دارد.
- مکانیسم دیگری که نظام مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان به کار می گیرد تا از بحران پیشگیری شود، اولویت بندی مسائل و مشکلات ریز و درشت سازمان است که معمولاً شناسایی مشکلات ریز و درشت سازمان، کار زیاد دشواری نیست، آنچه سازمانها را به بحران نرسد نزدیک تر می کند، عدم اولویت بندی مشکلات است.

#### ۱-۴-۴. ایجاد حساسیت نسبت به زمان

یکی از بیماریهای مدیریت در سازمانهای دولتی عدم استفاده صحیح و مؤثر از وقت است که به لحاظ عدم انجام کارهای سازمانی

هدف مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، انتقال آموزش معتبر جهت تأمین رضایت دانشجویان است. رضایت دانشجویان مبتنی است بر کیفیت واحدهای ارائه شده، تعامل و همکاری با اساتید و خدمات حمایتی. (زوهو، ۲۰۰۳) رضایت دانشجویان به چگونگی ارزیابی آنها از خدمات فراهم آوری شده توسط دانشگاهها برمی‌گردد.

سنجش رضایت دانشجویان به دو طریق می‌تواند باعث ارتقای کیفیت خدمات گردد:

(۱) به عنوان ابزاری جامع جهت ارتقای آموزش عالی و بهبود تجارب یادگیری دانشجویان.

(۲) به عنوان یک ابزار مدیریتی جهت ایجاد تطابق و هماهنگی موسسات آموزش عالی با اقتصاد متغیر. (جانسون، ۲۰۰۲)

مدیریت کیفیت فراگیر در

کتابخانه‌ها از اوایل دهه ۱۹۹۰ مورد توجه چشمگیر قرار گرفت.

آثار و تجارب نشان دهنده

نگرش‌های مخالف و موافق در

زمینه مدیریت کیفیت فراگیر در میان

متخصصان است، زیرا در صورت اجرا،

نه تنها باعث ایجاد یک چالش ذهنی

در تعالیم متداول و سنتی مدیریت

کتابخانه می‌شود بلکه با ایجاد یک

تحول فرهنگی، کتابخانه را به عنوان

یک سازمان معرفی می‌کند.

جهت درک مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر، توجه به عناصر اصلی تشکیل دهنده آن مؤثر است. پنج درون‌مایه اصلی برای مدیریت کیفیت فراگیر در نظر گرفته می‌شود:

#### ۱-۱-۲. تمرکز بر مشتری

منظور از مشتری هم مشتریان درونی، مثل کارمندان که مسئولیت‌ها بین آنها جهت رسیدن به هدف سازمان تقسیم شده است، و هم مشتریان بیرونی که کاربران خدمات و محصولات سازمان هستند، است.

#### ۲-۱-۲. اصلاح روش‌مند فعالیت‌ها

این مفهوم در معنا، مشابه با مفهوم مدیریت است یعنی جلوگیری نمودن از اشتباهات، پیش از آنکه ملزم به اصلاح آن اشتباهات شوید.

#### ۲-۱-۳. توسعه منابع انسانی

به معنای کارگروهی و آموزش مداوم کارکنان جهت هماهنگی با نیازهای متغیر مشتریان است.

#### ۲-۱-۴. تفکر بلند مدت

صبر در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر ضروری است، چرا که این نوع مدیریت یک تحول فرهنگی محسوب می‌شود و یک شبه اتفاق نخواهد افتاد. (مولن، ۱۹۹۳)

#### ۲-۱-۵. تعهد به کیفیت

این امر نشان دهنده نقش مهم مدیریت ارشد در فرآیند اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است. (شر، ۱۹۹۱)

در موعد مقرر، زمینه‌های بروز بحران به وجود می‌آید. معمولاً بحران طی زمان طولانی شکل می‌گیرد.

یکی از شاخصها و معیارهایی که با آن درمورد ماهیت فرهنگ اجتماع یا سازمان می‌توان قضاوت کرد، مفهوم زمان است. زیرا استفاده از زمان به عنوان یک منبع، شاخصی برای کارآمدی مدیریت یک سازمان است.

یکی از شیوه‌ها و ابزارهایی که در عمل، کارکنان سازمان را نسبت به وقت حساس و در نتیجه بخشی از بحرانها را پیشگیری می‌کند، پیاده‌سازی نظام مدیریت فراگیر است و این به خاطر این است که نظام مذکور نحوه استفاده از وقت را در عمل به افراد یاد می‌دهد. به طور کلی، نظام مدیریت کیفیت فراگیر در بعد ایجاد حساسیت نسبت به زمان، به طریق زیر از بحرانهای سازمانی پیشگیری می‌کند:

- میزان و دلایل اتلاف وقت در گذشته را مشخص می‌سازد؛
- کارکنان را وادار به تقسیم بندی وقت خود می‌کند؛
- زمان بندی در عمل به افراد آموزش داده می‌شود؛ و
- همواره گذشته، حال و آینده را مقایسه و زمان را برای کارکنان معنی دار می‌کند.

#### ۱-۴-۵. به کارگیری راه‌حلهای

##### خلاقانه در سازمان

یکی از عواملی که می‌تواند سازمان را در مقابل بحرانهای نامطلوب تضمین کند، وجود خلاقیت‌های فردی و جمعی و به کارگیری روشهای خلاقانه در حل و فصل مسائل و مشکلات است، خلاقیت موجب جاری شدن ایده‌ها و افکار جدید در سازمان شده و بهبود و تحول را به دنبال دارد و از این بابت سازمان با محیط خود سازگار می‌گردد.

#### ۱-۴-۶. خودارزیابی فردی و سازمانی

خودارزیابی عبارت است از مرور منظم، سیستماتیک و فراگیر فعالیتها و نتایج حاصل از آن در یک سازمان که باعث می‌شود سازمانها به طور شفاف، نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود را ارزیابی و به خوبی شناسایی کنند و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده برای بهبود مستمر را تدوین کنند.

#### ۱-۴-۷. طراحی مکانیسم تلفیق فرایندمداری و نتیجه‌مداری

یکی از عوامل مؤثر در بروز بحرانهای سازمان، غافل شدن از فرایندهای سازمانی است.

ظ زمان‌هایی که بر فرایندها به شکل مطلوبی مدیریت شود، فرایندهای سازمانی به طور مداوم اصلاح و از بروز بحران جلوگیری می‌شود. توجه تنها به فرایند، بدون نگرش به نتایج مطلوب نیست و صرفاً به نتیجه فکر کردن نیز، سازمان را از بحران‌رهایی نمی‌دهد. مدیریت کیفیت فراگیر و تلفیق نگرش فرایندمدار و نتیجه‌مدار از بروز بحرانهای نامطلوب سازمانی جلوگیری می‌کند.

#### ۲. مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

##### ۱-۲. مقدمه



نکته بالا ایجاد نماید. به طور روزانه در پیشرفت برای اجرای موارد فوق و اقدام عملی برای انتقال کلی از موقعیت فعلی به وضعیت بهینه تلاش نمایید.

### ۲-۳. مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه

آنچه مهم است اینکه در میان لیست سازمان های خدماتی که به اعتقاد دمنگ اصول و روش های توسعه آن ها مشابه است، آموزش و پرورش (دولتی، محلی، خصوصی) دیده می شود. (دمنگ، ۱۹۸۶) اگرچه در این تئوری از کتابخانه نامی به میان نیامده است، اما تئوری دمنگ عقاید ارزشمندی را جهت تحلیل و تأمل در مورد کتابخانه های آینده فراهم می آورد.

تجارب به دست آمده در چندین کتابخانه دانشگاهی در اوایل دهه ۹۰ نشان داد که متخصصان تردیدی در مورد ضرورت تغییر در مدیریت کتابخانه ندارند، اما فقدان معیار و مدلی در این حوزه، منجر به جستجوی روش های موفقیت آمیز در سایر حوزه ها از جمله مدیریت کیفیت فراگیر است. یکی از اولین مؤسساتی که این شیوه مدیریتی را به کار بست، کتابخانه دانشگاه هاروارد بود.

حال با علم به اصول مدیریت کیفیت فراگیر و کاربردهای آن در سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی، می توان یک تحلیل مقایسه ای انجام داد:

### ۲-۳-۱. تمرکز بر مشتری

مؤسسات غیر انتفاعی مثل کتابخانه ها، بسیار کند به سوی خدمات مشتری مداری گام برمی دارند، زیرا قصد ندارند کاربران خود را به مثابه مشتری در نظر بگیرند. (گولسکی، ۱۹۹۵) عجیب نیست که کتابداران یک سری تردیدها و نگرانی هایی در زمینه کانون داد و ستد قرار دادن مشتریان را علی رغم تعریفی که در حرفه آمده است، تجربه کنند. (جانسون، ۱۹۹۵)

در کتابخانه، نوعی از داد و ستد میان مشتریان و سازمان های خدمات تجاری که فروش محصول و دریافت وجه اتفاق می افتد، روی نمی دهد. کتابداران بیشتر به خدمت به ارباب رجوع و کسب رضایت او می اندیشند.

امروزه، با توجه به دسترسی گسترده به منابع اطلاعات به واسطه فناوری اطلاعات، کتابخانه ها در صورتی که نتوانند در زمینه کیفیت خدمات با سایر راههای دسترسی به اطلاعات رقابت کنند، قطعاً کاربران خود را از دست خواهند داد.

کتابخانه ها جهت نیل به این هدف، ملزم به جذب کاربران هستند و برای جذب کاربر ابتدا باید نیاز واقعی او را شناخت و در جهت کسب رضایت او کوشید.

از سوی دیگر بایستی به مدیریت کارکنان توجه کنند و از آنجا که هرکدام از کارکنان نیز به عنوان یک مشتری در نظر گرفته می شوند، توجه به نیازهای آن ها ضروری به نظر می رسد.

### ۲-۲. رهنمودهای ۱۴ گانه دمنگ

این رهنمودها، با توجه به ترویج محصول یا کیفیت خدمات و فرآیندهای کارآتر مؤسسه، یک سیمای انسانی را به صاحبان صنایع و سازمان ارایه می دهد.

۱. در بهبود محصولات و خدمات، فرآیندها بایستی هدفمند و جدی باشند. سعی کنید به صورت رقابتی و مستمر در انجام فعالیت ها و ایجاد مشاغل مشغول به کار شوید.

۲. پذیرای فلسفه جدید باشید. تاخیرها، اشتباهات و فعالیت های ناقص که به طور عمومی پذیرفته شده اند، دیگر قابل تحمل نیست. انتقال شیوه های مدیریتی مطلوب برای رویارویی با رکود در صنعت ضروری است.

۳. به عنوان روشی جهت تحقق کیفیت به بازرسی صرف متکی نباشید.

۴. به واگذار کردن فعالیت ها صرفاً بر مبنای بهای خدمات و کالا خاتمه دهید.

تلاش نمایید که هزینه کلی و نه اولیه را کاهش دهید.

۵. مشکلات را

دریابید. برای بهبود مداوم سیستم، هر فرآیند را برای برنامه ریزی، تولید، خدمات بهتر و بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها به طور مطلوب انجام دهید.

۶. روش نوین را برای آموزش ضمن خدمت ایجاد کنید. در آموزش بهتر استفاده کردن از مهارت های تمامی نیروی انسانی مدیریت را دخالت دهید.

۷. روش های نوینی از سرپرستی کارکنان بخش خدمات و تولید ایجاد نمایید. مدیریت در پاسخ به گزارش موارد نقص و نارسایی، نیازهای نگهداری و تعمیرات، ابزار غیر قابل استفاده و تعاریف مبهم عملیاتی و دیگر مسائلی که به کیفیت نامطلوب می انجامد، اقدام و ابتکار عملی را به دست گیرد.

۸. از انجام فعالیت ها نهراسید. به طوری که هر شخصی به طور مؤثر قادر به انجام وظیفه سازمانی خود باشد.

۹. در صورت امکان مسایل و مشکلات را بین واحدهای کاری تقسیم نمایید. برای حل مؤثر مشکلات تولید و خدمات، اعضای واحدهای پژوهش، طراحی، فروش و تولید بایستی به مثابه یک تشکل منسجم فعالیت نمایند.

۱۰. اهداف، مقاصد و نشانه های کمی نامناسب را از نیروی کار حذف نمایید.

۱۱. استانداردهای کاری را که برای نیروی کار و مدیران میزان تولید و خدمات را مشخص می نماید، حذف نمایید و در عوض کمک های مفید و نظارت مؤثر بر فعالیت ها را ایجاد نمایید.

۱۲. موانع را از سر راه کارکنان و مدیران موقت بردارید تا از احساس تعلق و غرور به انجام کار لذت ببرند.

۱۳. یک برنامه مطلوب تعلیم و آموزش ایجاد کنید. فعالیت اعضای بایستی از طریق تعلیم مداوم و خودبهبودی ارتقاء یابند. مزایای رقابتی همیشه ریشه در آگاهی و دانش کارکنان و سازمان دارد.

۱۴. مدیریت ارشد را برای تقویت کارکنان در دستیابی به ۱۳



در گذشته، صرف داشتن کتب، کارکنان و بودجه بیشتر، امانت تعداد بیشتری از مواد، پاسخگویی به سئوالات بیشتر در مقایسه با سایر کتابخانه‌ها، به معنای بهتر بودن در نظر گرفته می‌شد. (سویت، ۱۹۹۳) در سال‌های اخیر، تلاش‌های گسترده‌ای برای توسعه خدمات و کاهش ضایعات صورت گرفته است. بنابراین، معیاری جدید جهت معرفی بهترین عملکرد نیاز است که اصلاح روش مند مدیریت کیفیت فراگیر گامی به سوی رضایت بخشی به کاربران است.

### ۲-۳-۳. توسعه منابع انسانی

در کتابخانه‌های امروزی، مدیریت با دو گروه از افراد سروکار دارد: (۱) مشتریان یا کاربران (۲) کارکنان و کتابداران. هیچ استراتژی در زمینه مدیریت کتابخانه تحقق نخواهد یافت مگر با مشارکت کتابداران و کارکنان. تفاوت عمده اصول مدیریت کیفیت فراگیر و قوانین کتابخانه، توجه جدی به کارکنان و دانش آنهاست. علاوه بر ابلاغ کارها توسط مدیر، کارکنان به شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و ابراز عقیده تشویق می‌شوند.

### ۲-۳-۴. تفکر بلند مدت

این حقیقت آشکار است که حدود ۳۰ سال طول کشید تا اولین موفقیت‌های سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در صنایع ژاپن آشکار شد. اجرای فرآیند مدیریت کیفیت فراگیر پیچیده است، مدت زمان زیادی طول خواهد کشید تا بخش‌های مختلف از توجه صرف به حوزه‌ی فعالیت خودشان خارج شوند و نسبت به عملکرد سایر بخش‌ها پاسخگو باشند. این گونه تغییرات سازمانی معمولاً در فرآیند اجرا به سختی مورد پذیرش واقع می‌شوند. کارکنان کتابخانه افراد آموزش دیده در حرفه خود هستند. تغییر فرهنگ سازمانی شامل درک اهمیت کارکنان و دانش آنها (هیسی، ۱۹۹۵) و همزمان اجبار کارکنان به توجه ویژه به نیازهای مشتری و کیفیت خدمات کتابخانه است. مهم‌ترین نیروی حمایتی در فرآیند اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت ارشد است.

### ۲-۳-۲. اصلاح روش مند فعالیت‌ها

در حالی که روش مدیریتی مرسوم، تمایل به حفظ حالت سنتی خود دارد، مدیریت کیفیت فراگیر خواهان تغییر، اصلاح پارادایم و بهبود است. این امر در عمل با اصلاح مستمر تحقق می‌یابد. دمینگ بیان می‌دارد که دو نوع مسئله وجود دارد، مسائل امروز و مسائل فردا. (گین، ۱۹۹۳) به طور سنتی به مشکلات تنها زمانی توجه می‌شود که تشخیص داده شوند. مضمون مدیریت کیفیت فراگیر بر این نکته تأکید می‌کند که بایستی از بروز مشکلات پیشگیری به عمل آید تا کاربران اظهار نارضایتی نکنند. برای رسیدن به این هدف نیاز است که کلیه افراد، حتی کسانی که مستقیماً مسئولیت نتیجه کار را بر عهده ندارند، در فرآیند همکاری کنند. پدیده دیگری که مدیریت کیفیت فراگیر مطرح می‌کند، دوباره کاری است که بنا به گفته ریگز (۱۹۹۴) می‌تواند توجهی برای بیش از ۲۰ درصد از هزینه‌های عملیاتی در کتابخانه باشد.

این نکته حائز اهمیت است که متخصصان از گرایش‌های جاری آگاه بوده و در مواجهه با نیازهای جدید مشتریان انعطاف‌پذیر باشند. در کتابخانه‌های پژوهشی، این مسئله به سیستم‌های اطلاعاتی نیز برمی‌گردد، زیرا نیاز است که این سیستم‌ها با الگوهای تأثیرپذیر از نیازهای متغیر مشتریان، ادغام شده و هماهنگ با این الگوها پیش روند. از زمانی که فناوری رایانه قدرت پیدا کرد و اینترنت نیز به راحتی در دسترس قرار گرفت، یک الگوی جدید و بی‌نظیر در چگونگی یادگیری، تفکر، اجرای پژوهش، برقراری ارتباط، زندگی و درک متقابل ظاهر شد. (گین، ۱۹۹۳) در صورتی که کتابخانه‌ها اصلاح و توسعه مداوم را نپذیرند، مقابله با تغییرات با توجه به الگوهای موجود بسیار دشوار خواهد بود. در مقابل به عنوان مثال، تعدادی از میزهای مرجع کتابخانه‌ها، امکان استفاده از هدفون را برای کاربرانی که خواستار دسترسی پیوسته به فایل‌های صوتی در بخش پژوهشی کتابخانه هستند، فراهم آورده‌اند. این نوع خاص از خدمات در نسل گذشته خدمات کتابداری وجود نداشته است.

## ۲-۳-۵. تعهد به کیفیت

اگر مدیر یا کارمند ارشد کتابخانه، فرآیند را نپذیرد و نسبت به آن متعهد نشود، تلاش کتابخانه در جهت به اجرا درآوردن مدیریت کیفیت فراگیر بیهوده خواهد بود و اگر آنها تصمیم به قبول این فرآیند بگیرند، وظیفه آموزش و کمک به سایرین بر عهده آن ها خواهد بود. تعهد به کیفیت این مفهوم را آشکار خواهد کرد که درک و حمایت از مدیریت کیفیت توسط مدیران ارشد و میانی و دیگر کارکنان کلیدی کتابخانه منجر به تصمیم گیری جهت به اجرا درآوردن مدیریت کیفیت فراگیر خواهد شد. همان طور که مشاهده می شود، جهت اجرایی نمودن مدیریت کیفیت فراگیر، تغییر فرهنگ سازمانی در فرآیند عملیاتی جامع نیاز است.

یکی از مواردی که کتابخانه ها بیش از سایر سازمان ها با آن مواجه اند، تأمین بودجه است. در تجارت با ایجاد یک تغییر اندک (مثلاً افزایش یا کاهش قیمت محصولات)، می توان میزان درآمد را تحت تاثیر قرار داد، اما تأمین بودجه در کتابخانه ها یک فرآیند کنترل شده است. مورد دوم صرف هزینه زیاد توسط کتابخانه ها جهت تأمین لوازم (کتاب، رایانه، روزنامه، نشریات ادواری) و ... است. می توان مورد استفاده کتابخانه های گوناگون از اصول ۱۴ گانه دمنینگ جهت اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را این گونه بیان کرد که به عنوان مثال کتابخانه های تخصصی (آن دسته از کتابخانه هایی که به یک سازمان خاص وابستگی دارند) و کتابخانه های دانشگاهی از اصل پنج دمنینگ جهت بهبود کیفیت خدمات بهره می گیرند. «بهبود مداوم و همیشگی سیستم تولیدی و خدماتی» (بوردن، ۲۰۰۷).<sup>۲</sup> برای مدیریت کیفیت فراگیر می توان یک چرخه تغییر شکل درونداد- برون داد ترسیم کرد که درونداد آن شامل تجهیزات و مواد خام، طرز کارها و روش ها، اطلاعات و دانش، افراد و مهارت‌هایشان می باشد. تولید خدمات، اطلاعات و هر نتیجه ای که نیازها و انتظارات مشتری را برآورده سازد، در حکم برون داد این چرخه است.

## ۲-۴. مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه دانشگاهی

هدف اصلی یک کتابخانه دانشگاهی، حمایت از آموزش، پژوهش و دیگر برنامه های سازمان مادر است. کتابخانه دانشگاهی بخشی از یک سازمان خدماتی محسوب می شود که این سازمان محصولات خود را شخصاً به مشتریان ارائه می دهد. در فرآیند تولید، مشتری ارتباطی با تولیدکننده ندارد، در حالی که در سازمان های خدماتی مثل کتابخانه دانشگاهی، تولیدکننده و مصرف کننده ارتباط رو در رو برقرار می کنند. پیچیدگی مدیریت سازمان های خدماتی معمولاً به واسطه وجود میانجی های مختلف افزایش می یابد.

در سازمان خدماتی مثل کتابخانه دانشگاهی، رضایت مشتری به معنای برآوردن انتظارات است. کتابداران بایستی نیاز خوانندگان را درک کرده و در جهت برآوردن آن تلاش کنند. طراحی خدمات مناسب به معنای پرسیدن این سئوالات است که: مشتریان چه کسانی هستند؟ چه نیازهایی دارند؟ و سازمان چه خدماتی را جهت برآوردن این نیازها می تواند فراهم آوری کند؟

در کتابخانه معمولاً دو نوع مشتری وجود دارد: (۱) گروهی که عجله دارند؛ (۲) گروهی که جهت پر کردن اوقات فراغت به کتابخانه آمده اند. کتابخانه دانشگاهی بایستی این گروهها را بشناسد و مطابق با نیازشان، به آنها خدمات ارائه دهد.

تسلیم خدمات همانند یک اجرای نظری است. در صورتی که مشتریان خواهان به دست آوردن منفعت بیشتر از یک خدمت باشند، بایستی چگونگی استفاده از آن را بدانند. بنابراین برنامه جامعی جهت آموزش کاربران برای کتابخانه های دانشگاهی الزامی است. تهیه بازخورد از کاربران جهت تعیین کیفیت خدمات، مهم است. با توزیع پرسشنامه میان کاربران منظم کتابخانه دانشگاهی می توان بازخوردی جهت توسعه خدمات تهیه نمود. نکته دیگر اینکه کلیه کارکنان کتابخانه دانشگاهی بایستی تحت آموزش قرار گیرند، چون کارکنان آموزش دیده، و کار گروهی در ارائه خدمات با کیفیت، نقش حیاتی دارند.

## پی نوشت

1. Philip B. Crosby
2. Paul Burden

## منابع و مآخذ

۱. چنگیز، نفیسه. ۱۳۸۴. مدیریت کیفیت فراگیر با رویکردی به مدیریت دانش. مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران ۴(۴). (دسترسی در ۸/۱/۷)

Available at: [http://www.irandoc.ac.ir/data/e\\_j/vol4/changiz\\_abs.htm](http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol4/changiz_abs.htm)

۲. سلطانی، ایرج. ۱۳۸۲. نقش مدیریت کیفیت فراگیر. تدبیر، ۱۳۲.

۳. شریف زاد، فتاح. ۱۳۷۹. مدیریت کیفیت فراگیر: اصول و مفاهیم. چشم اندازها و کاربردها. تهران: ترمه.

4. Begum, S. Siraj Nissa. 2003. Total quality management in the academic library. Library philosophy & practice 5(2).

Available at: <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/begum-tqm.html>

5. Burden, Paul. 2003. Total quality management in the library.

Available at: <http://stfrancis.edu/balghkickul/stuwebs/btopics/works/tqmlibry.htm>

6. Eagle, Lynne and Ross Brennan. 2007. Are students customers? TQM and marketing perspective. Quality assurance in education 15(1):44-60.

7. Koch, James v. 2003. TQM: why is its impact in higher education so small?. The TQM magazine 15(5):325-333.

8. Sakthivel, P. B. and G. Rajendran. 2005. TQM implementation and students' satisfaction of academic performance. The TQM magazine 17(6):573-589.

9. Tari, Juan Jose. 2005. components of successful total quality management. The TQM magazine 17(2):182-194.

10. Wang, Hong. 2006. From «user» to «customer»: TQM in academic libraries?. library management 27(9):606-620.