

کیفیت‌گرایی: رهبرد دمینگ در خدمات کتابخانه^۱

تری مکی و کینی مکی

ترجمه دکتر اسدالله آزاد
عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی

دانشجویی به بخش مرجع آمد و از کتابدار مرجع در مورد یافتن مقاله‌ای در باب کشور اکوادور کمک خواست. کتابدار لبخندی زد و گفت: «اکوادور؟»

«بله، اکوادور.»

«بسیار خوب، اجازه دهید راهنمای خواندنیها را به شما نشان

دهم.»

ساعتی بعد، پس از تغییر نوبت کار، همان دانشجوی به بخش مرجع بازگشت و از کتابدار مرجع دیگر برای یافتن مقاله‌ای در باب اکوادور یاری طلبید. کتابدار با لبخندی پرسید: «این مقاله را مرتبط با چه درسی می‌خواهید؟» دانشجو توضیح داد که این مقاله را برای نگارش طرحی در مورد بازاریابی بین‌المللی لازم دارد و گفت که کتابدار قبلی برای کسب اطلاعات او را به چه مرجعی رجوع داده بود. کتابدار بار دیگر لبخند زد و پس از ادای توضیحاتی در باب نمایه‌نامه ادواریهای تجاری^۲ و نمایه‌نامه مجله وان استریت^۳ و دیگر منابع مرجع رشته بازرگانی، نزد سرپرست بخش خدمات عمومی بازگشت.





«هم اکنون به دانشجوی سرگردان و نومیدی کمک کردم که برای تحقیق خود در زمینه بازاریابی بین‌المللی به مقاله جامعی نیاز داشت. یکی از همکاران ما بیشتر به او کمک کرده بود، اما او را به مطالعه راهنمای خواندن‌ها هدایت کرده که هیچ دردی را از او دوا نکرده بود! این نکته واقعاً مسأله‌ای است. بارها اتفاق می‌افتد. دانشجوی ناراحت و خشمگین بود و من او را سزاوار سرزنش نمی‌دانم. ما سبب شدیم که دست‌کم یک ساعت وقت خود را در جستجوی منبعی نادرست به هدر دهد. برآستی چه باید کرد؟»

آنچه از دست این کارمند کتابخانه برمی‌آید اقتباس و پذیرش روش کلی مدیریت کیفی دمنینگ^۵ بود که می‌توانست در راستای رسیدن به خدمات با کیفیت، در موارد گونه‌گون از آن بهره‌جوید. روش و ادواردز دمنینگ^۶، امروزه در کارهای خطیر و سازمانهای بزرگ، شیوه‌ای پرآوازه است و بسیاری از کتابخانه‌های سازمانی هم حتی می‌توانند آن را به کار بندند و با پذیرش اصول آن یا دیگر روشهای پیشنهادی نظارت بر کیفیت، نظیر رویه‌های ج.م. جوران^۷ و فیلیپ کرازبی^۸، به بالا بردن کیفیت خدمات خود دست یازند. هر کتابخانه‌ای می‌تواند از کیفیت ساختمان خود در فرایند کارها سود جوید، خواه این کار نظیر مثال بالا خدمت مرجع باشد، یا فهرست‌نویسی پیوسته، یا کارآموزی کارکنان، و یا جز آنها. چنین فلسفه‌ای با فلسفه مدیریت بر مبنای هدف، که اغلب واگومی‌شود و بر نتایج تکیه دارد تا فرایند کار، کاملاً مابین است.

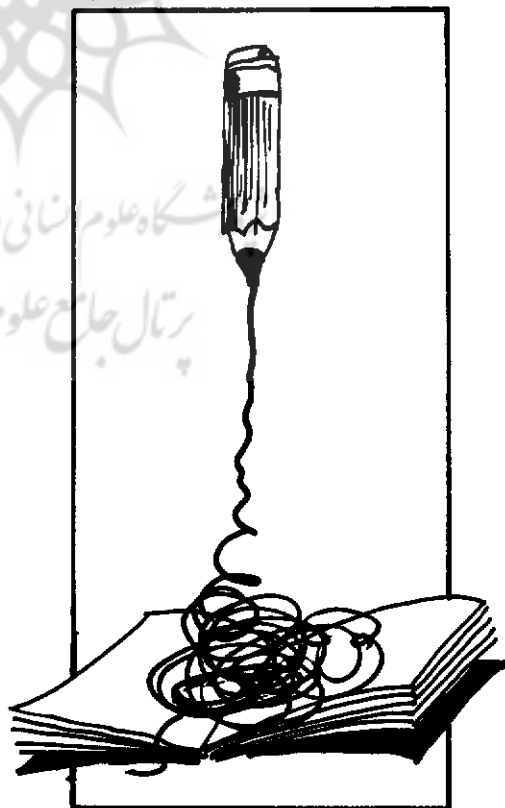
چهار دهه پیش، دمنینگ متفکر امریکایی و «پدر انقلاب کیفی» به ژاپنیها مدد رساند تا توانستند امروزه رهبران صنایع کارخانه‌ای جهان شوند و اینک سازندگان امریکایی، خود دنباله‌روان آنانند. صنایع خدماتی ایالات متحده (که کتابخانه‌ها یکی از آنها به‌شمار است) با این گفته بر زبان که «خدمات سواى صنایع است» از پذیرش چنین فلسفه‌ای اکراه داشته‌اند، اما همانطور که در شماره‌ای ویژه از نشریه بیزنس ویک^{۱۰}، ۲۵ اکتبر ۱۹۹۱، آمده است تعداد بیشتری به این فلسفه روی آورده‌اند.

احتمال دارد دلیل واقعی این که بیشتر مدیران بخش خدمات اصول دمنینگ را نمی‌پذیرند این نکته باشد که چنان سرگرم کار خویشند که وقت تأمل و تفکر ندارند. امید است این مقاله که مفاهیم دمنینگ را به زبان کتابداری برمی‌گرداند، چنین فرصت و رهنمودی را فراهم سازد.

اقتباس و پذیرش فلسفه دمنینگ با درک و دریافت «چهارده اصل» وی آغاز می‌شود. دمنینگ در کتابش برون از بحران

● نابودکننده‌ترین نتیجه موانع درونی بخشهای یک سازمان، که مقاصد متفاوتی دارند، این است که در بین آنها دشمنی و رقابت ناسالم به بار آید.

● به کارمندی حقوق داده شده تا خطا کند، درحالی که به کارمندی دیگر پول می‌دهند تا به تصحیح خطا پردازد.



(انتشارات انستیتو تکنولوژی ماساچوست، ۱۹۸۶، و مأخذ نقل قولهای وی از این پس، مگر جز آن باشد که ذکر خواهد شد) چهارده اصل خویش را چنین معرفی می‌کند:

صرفاً حل مشکلات، خواه بزرگ یا کوچک، بسنده نخواهد بود. پذیرش چهارده اصل و عمل به آنها نشانگر آن است که مدیریت میل دارد بر سر کار بماند و هدفش حفظ سرمایه‌گذاران و مشاغل است. چنین نظامی پایه‌ی دروس مدیریت عالی ژاپن را در سال ۱۹۵۰ و سالهای پس از آن، تشکیل می‌داد. این چهارده اصل هر جایی کاربرد دارد، هم در سازمانهای کوچک و بزرگ و هم در بخش خدمات و صنایع.

این چهارده اصل به قرار زیر است:

اصل یک: ایجاد ثبات هدف جهت بهسازی فرآورده و بهبود خدمت

دمینگ دریافت که اصولاً دو گونه مسأله و مشکل وجود دارد، مشکلات امروز و فردا. او بدرستی می‌گفت که «در قید و بند گره کور مشکلات امروز ماندن و به گونه‌ای کارآمد و روزافزون گره‌گشایی از آنها آسان است.»

در کتابخانه، ثبات هدف در بیانیه نقش و رسالت آن تجسم می‌یابد، اما فراموش کردن این نکته که بیانیه رسالت کتابخانه برای برآمدن از پی این دو گونه مشکل ایجاد شده آسان است. حتی فراموشی این مهم که بیانیه رسالتی هم وجود دارد و از این قرار به تصمیم‌گیری مستقل از آن آغاز کردن، سهل است و این درست به تصمیمات دیوان عالی کشور بی‌ملاحظه قانون اساسی می‌ماند.

بی‌بیانیه رسالت، حکمی که همگان باید آن را دریابند و مرتب بدان رجوع کنند، کتابخانه نمی‌تواند ثبات هدف خود را حفظ کند. هرگاه رجوع به بیانیه رسالت و مأموریت کتابخانه همواره نخستین گام باشد، نظرخواهی از استفاده‌کنندگان باید دومین گام به شمار آید. کار و کردار بی‌پرسش از آنچه استفاده‌کنندگان نیاز دارند، چیزی جز خوش خدمتی به خود نیست.

اصل دو: پذیرش فلسفه نو

بی‌جویی کیفیت باید انگیزه عمده هر فرد در سازمان شود.

مری والتون در شیوه مدیریت دمینگ^{۱۱} این پی‌جستن را به منزله «پذیرش کیش نو» تشریح می‌کند. این اندیشه عبارت است از گذر از سنجش نتایج و چنگ درآویختن به سنجش فرایندی که بدان وسیله نتایج حاصل می‌شود.

برای نمونه، پرسشهای پژوهشی را که کارکنان مرجع پاسخ می‌گویند می‌تواند از پانصد سؤال پرسیده شده در نیمسال پیش، به هفتصد و بیست سؤال افزایش یابد، اما با وجود آن که این افزایش — به منزله نتیجه نهایی — در گزارش سالانه چشمگیر خواهد نمود، هیچ نکته‌ای را در باب کیفیت پاسخهای داده شده آشکار نخواهد کرد.

اگر پاسخهای این دویست و بیست پرسش اضافی همه نادرست بوده باشد، آیا این خدمت بهبود یافته است؟ پاسخ منفی است. نتایج کلی نشانگر خدمت «بیشتر» است، نه خدمت «بهتر». به هر حال اگر فرایند خدمت عرضه شده آزمون شود، با اطمینان خاطر می‌توان گفت آن خدمت بهبود یافته است. در اینجا، مسأله «شمار» موارد مطرح نیست، بلکه «چگونگی» انجام آنها مطرح است.





در این مرحله و موقعیت، فنون ترسیم گردش‌نمای^{۱۲} کار اطلاعات مختلف مفید است. تصویر ۱ گردش‌نمای کار فرایند مرجع را به صورتی فشرده و آنگونه که پدیدآورندگان پژوهشی اجمالی در باب استفاده کنندگان به کار گرفته‌اند، به نمایش می‌گذارد. توجه کنید که چگونه هر پرسش به مرحله خاصی از فرایند مرجع مربوط است. این کار کتابداران مرجع را قادر می‌سازد مشکلات ویژه را تعیین و شناسایی و نقاط ضعف فرایند را مشخص و مجزا کنند.

ترسیم گردش‌نمای کاریک فرایند کافی نیست. کیفیت بخشیدن به یک فرایند مستلزم درک و دریافت عملیاتی آماری است که چگونگی تغییرات علی عام و خاص دخیل در کار را نشان می‌دهد. تغییرات علی عام سبب نوسانهایی جزئی در فرایندی پایدار می‌شود، درحالی‌که تغییرات علی خاص نوسانهایی بسیار شدید و چشمگیر به بار می‌آورد. تغییرات علی خاص را باید رفع کرد، تغییرات علی عام نیز احتمالاً باید برطرف شود، اما تنها زمانی که چنین دگرگونی‌هایی ورای عوامل کیفی تعیین شده قرار گیرند. بدون ترسیم گردش‌نمای کار در طول زمان، تشخیص و تمیز تغییرات عام از خاص دشوار است.

بر صورت دیگری از تغییر، یعنی مداخله ابلهانه، هم باید نظارت کرد. مداخله ابلهانه عبارت است از گرایش به «ثبیت امور» حتی پیش از تعیین این نکته که در واقع موردی برای تثبیت وجود دارد.

دیگر ابزارهایی که برای باز نمودن ترسیمی فرایندها به کار می‌رود عبارت است از:

نمودارهای زمانی^{۱۳}، که اطلاعات را در یک دوره زمانی طراحی می‌کند. گاه بر نمودار زمانی، برای نمونه، تعداد موارد امانت میان کتابخانه‌ها که هر هفته در طی یک سال تحصیلی انجام شده است می‌آید.

نمودارهای کنترل^{۱۴}، که گامی فراتر از نمودارهای زمانی است و عواملی نظیر حد پایه، حد بالاتر و حد پایین‌تر کنترل را به نمودار می‌افزاید. مثلاً در کشیدن نمودار زمان گردش داد و گرفت‌های امانت میان کتابخانه‌ای، احتمال دارد حد پایه یا میانگین مدت امانت هفت روز تعیین شود، در این صورت سه روز حد پایین‌تر و ده روز حد بالاتر کنترل است. حال می‌توان داد و گرفت‌های امانت میان کتابخانه‌ای را بر نمودار ترسیم کرد و این فرایند را به منظور شناخت تغییرات علی معمولی و خاص مورد بررسی قرار داد.

نمودارهای پارتو^{۱۵}، که برای سنجش متغیرهای متعدد، نظیر انواع پرسشهایی که در بخش مرجع به آنها پاسخ می‌گویند، به کار می‌رود. والتون^{۱۶} خاطر نشان می‌سازد که نمودارهای پارتو گاه به منزله راهی برای دسته و درجه بندی «اندکشماری مهم و حیاتی» از میان «انبوهی ناچیز و ناقابل» توصیف می‌شود.

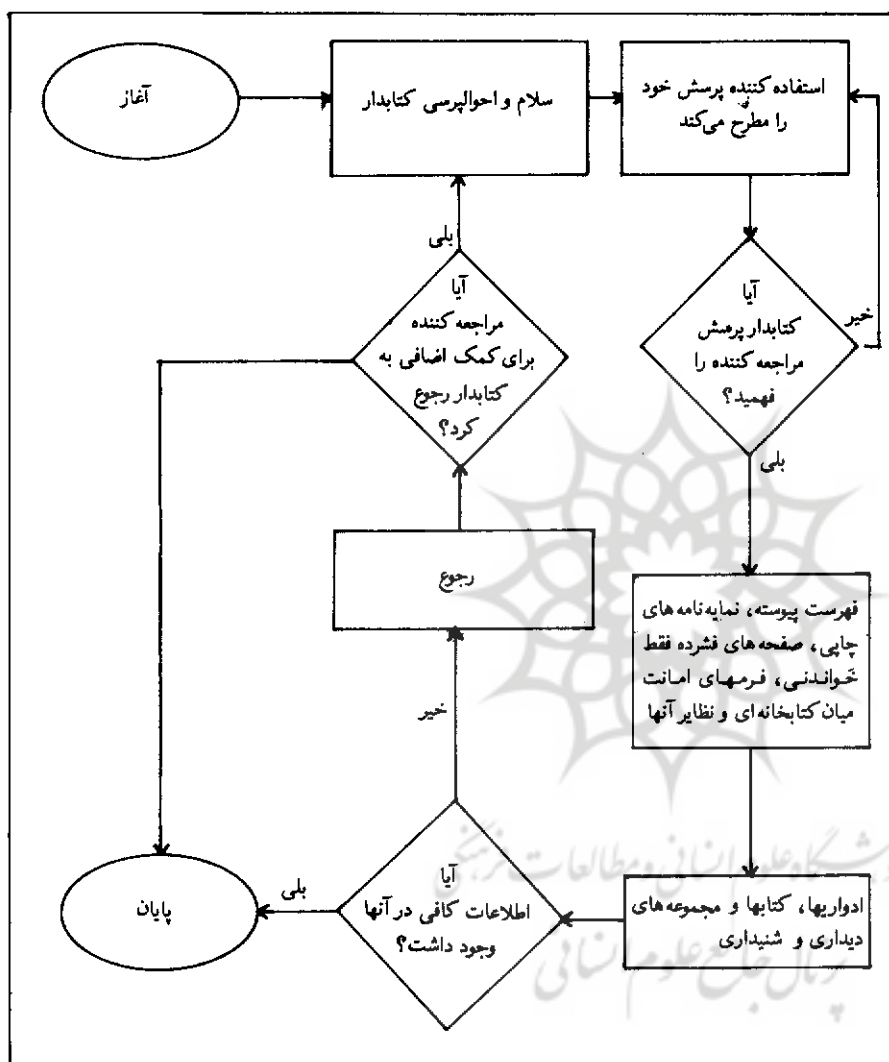
نمودارهای علی تیغ ماهی^{۱۷}، که برای تجزیه و تحلیل فرایندهای پیچیده، بخصوص جایی که افراد بسیاری درگیرند، بسیار مفید است و اغلب در خدمت نگارش رئوس مطالب نشستهای آشفته یا آنهایی که افکار پکر در آنجا بروز می‌کند، قرار دارد.

در نمودار تیغ ماهی وار، فرایند معمولاً به چهار دسته یا مقوله: مواد، روشها، نیروی انسانی و تجهیزات یا دستگاهها تقسیم می‌شود.

زمانی که کل فرایندی به صورت نمودار ترسیم شود، مشاهده تغییراتی که باید داده شود تا بازده بهتری فراچنگ آید آسانتر است. حتی کسانی که از عدد هراس دارند، زمانی که نتایج را ببینند به فرایندهای آماری روی خواهند آورد.



برای آنکه جریان کار فرایند مرجع به آرامی پیش رود، از گردشماهای کار استفاده کنید.



پرسشهای اجمالی

- ۱ تخمین زنید که یافتن کتابدار برای کمک دادن به شما چند دقیقه وقت گرفت؟
- ۲ آیا کتابدار با خوشرویی پذیرای پرسشهای شما بود؟
- ۳ آیا کتابدار پرسش شما را فهمید؟
- ۴ آیا دستورالعملهای کتابدار در باب یافتن اطلاعات لازم، برای شما مفید بود؟
- ۵ آیا کتابخانه اطلاعات مورد نیاز شما را داشت؟
- ۶ اگر کتابخانه اطلاعات مورد نیاز شما را نداشت، آیا کتابدار شیوه‌های دیگری نظیر امانت میان کتابخانه‌ای یا رجوع به کتابخانه دیگری را پیشنهاد کرد؟
- ۷ آیا از این که برای گرفتن کمک اضافی دوباره به بخش مرجع و کتابداران رجوع کنید، احساس ناراحتی نمی‌کردید؟

تصویر ۱. گردشمای فرایند مرجع

اصل سه: دست برداشتن از تکیه بر جستجوی انبوه برای رسیدن به کیفیت

جستجوی انبوه نگرشی نتیجه گراست، لذا به ایجاد کیفیت نمی‌انجامد. دمینگ (به نقل از کتاب والتون) می‌گوید: «کیفیت از جستجو به دست نمی‌آید، بلکه از بهبود فرایند حاصل می‌شود. شیوه نوین عبارت از کیفیت مناسب را درون ساختن

کردن است».

برابر فلسفه دمینگ، کیفیت در هر گام فرایند باید درون ساختن آن شود. هرگاه خطایی رخ دهد محل رخداد و علت آن را بیابید و فرآیند، نه افراد، را سازگار و میزان کنید. دمینگ می‌پذیرد که مردم مایلند به کارشان افتخار کنند و اگر فرصت یابند کار با کیفیت انجام می‌دهند. گوش فراوان به اظهارنظرهای



• بدون کارآموزی و آموزش مناسب و کامل، از کارکنان نمی‌توان انتظار داشت کارها را بی‌عیب و نقص انجام دهند.

کارکنان و فراهم آوردن تسهیلات جهت برآوردن پیشنهادهای آنان باید برای مدیر در اولویت باشد.

برای نمونه، طرح خودکار کردن کتابخانه به منزله فرایندی تعریف پذیر قابل درک است، اما در کجای جریان کار اطمینان از کیفیت امور لحاظ می‌شود؟ اگر این اطمینان در انجام فرایند باشد و «ختم» کار خوانده شود، بسیار دیر است. به کارمندی حقوق داده شده تا خطا کند، درحالی‌که به کارمندی دیگر پول می‌دهند تا به تصحیح خطا پردازد. در راستای طرح کار کردن و پنج سال در راه پاک و بی‌عیب ساختن «پایگاه داده‌های معیوب» صرف وقت کردن، چه فایده‌ای دارد؟ در اینجا اتلاف آشکار است.

اصل چهارم: خاتمه بخشیدن به امر پاداش به کار و کسب بر مبنای قیمت، در عوض به حداقل رساندن کل هزینه‌ها

بسیاری کتابخانه‌ها وابسته به سازمانهای دولتی و محلی است و مقررات خریداری سازمان مادر بر کتابخانه‌ها حاکم است، لذا در این هنگام مطالعه را متوقف کردن و گفتن این که: «این نظام کارایی ندارد، دستم بسته است»، بسیار آسان می‌باشد. همین‌نگ این محدودیت را در کارگزارهای دولتی بازشناخت [و گفت]:

(بدون اقدام بسنده در باب کیفیت، سوداگری به سمت پیشنهاددهنده‌ای که کمترین قیمت را بخواهد

گرایش می‌یابد، در این صورت کیفیت نازل و هزینه بالا نتیجه اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. صنایع و دولت امریکا، سازمانهای کشوری و نظامی از مقررات پاداش دهنده به سوداها با نازلترین قیمت گول خواهد خورد... سیاست تلاش برای پایین آوردن قیمت هر کالای خریداری شده، بی‌توجه به کیفیت و خدمات، می‌تواند فروشندگان و خدمات مناسب را از میدان به در کند. هرکس با مقرراتی سروکار دارد که او را به سوداگری با پیشنهاددهنده‌ای عرضه کننده نازلترین قیمت سوق می‌دهد، سزاوار گول خوردن است.)

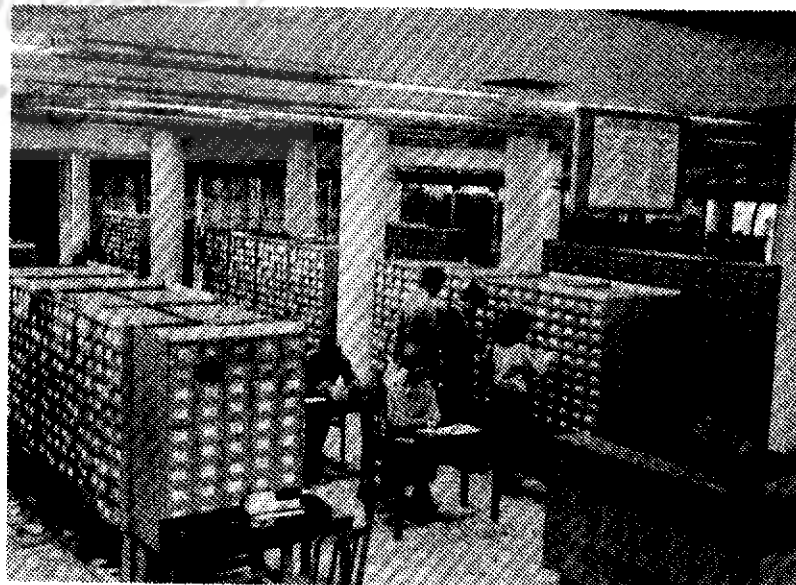
روشهای آماری که حد پایه‌ای برای پاسخگویی فراهم می‌سازد، باید زمانی که کارآموزی به تمام می‌رسد، برای اندازه‌گیری و سنجش آن به کار گرفته شود. در مرحله بعد، بازخورد آماری نیز قوت و قدرت کارمند را تشریح می‌کند، به طوری که احتمالاً مکمل کار دیگر اعضای گروه می‌شود. بهبود و اصلاح مستمر فرایند کارآموزی باید در سطح مدیران عالی رتبه درست به همان شکلی انجام پذیرد که والدین برای فراهم ساختن زندگی بهتر جهت فرزندان خویش تلاش می‌ورزند. این امر مستلزم تربیت کتابداران به صورتی است که خود به رهبران و مدیران بدل شوند.

اصل هفتم: پذیرش و بنیان نهادن شالوده رهبری

رهبران فرایند گسترش یافته را، از فروشنده گرفته تا استفاده کننده، ادراک می‌کنند و نحوه اندازه‌گیری آماری کیفیت در هر مرحله فرایند را می‌دانند. رهبران کارکنان خود را پرورش می‌دهند تا کار خویش را به بهترین وجه انجام دهند و کیفیت را درون ساخت فرایند سازند. آنان تمامی اندیشه‌ها، حتی افکار محدودتر را آسان می‌کنند، زیرا چگونگی آزمون اندیشه‌های نورا پیش از اعمال تغییرات می‌دانند.

والتر ا. شیورات^{۱۸}، متخصص آمار و رایزن دمینگ، واضع یکی از شیوه‌های آزمون اثر اندیشه‌های نو است. کاربرد نوعی چرخه شیورات^{۱۹} (مشهور به چرخه دمینگ در ژاپن) مدت یک نیمسال تحصیلی، هنگامی که می‌کوشیدند در یک نظام کتابخانه‌ای زمان گردش داد و گرفته‌های امانت میان کتابخانه‌ای را در هشت کتابخانه اصلاح کنند، صورت گرفت. نمونه چگونگی کاربرد چرخه شیورات بدین شرح است.

گام اول: تغییر چه چیزی ضروری است؟ نظام تحویل مواد از طریق امانت بین کتابخانه‌ای و با قطار هفتگی بسیار کند و گران بود. اما، آیا ارسال مواد با پست کمابیش گرانتر



در نمی‌آید؟ اگر گرانتر در می‌آید، آیا زمان گردش مواد به حد کافی کاهش می‌یابد تا هزینه‌های اضافی را توجیه کند؟

گام دوم: به گردآوری داده‌ها پردازید، یا داده‌هایی که از پیش در اختیار است و یا آنهایی که از راه آزمونی در مقیاس کوچک به دست آید. دوره آزمونی سه ماهه ترتیب داده شد که در خلال آن همه مواد امانت میان کتابخانه‌ای پست گردید. آمار هزینه‌ها، از جمله هزینه‌های مربوط به کارکنان و مواد و زمان گردش آنها، با جد و جهد نگهداشته شد.

گام سوم: آثار به دست آمده را در طول زمان مشاهده کنید. پس از دو ماه، یک کتابخانه از میدان این تجربه کنار نهاده شد، چه هزینه بسیاری بر می‌داشت. تجربه درباره سایر کتابخانه‌ها به مدت سه ماه ادامه یافت. همه شرکت کنندگان در تجربه، به نگهداری یادداشتها و مشاهدات پرداختند.

گام چهارم: نتایج را بررسی کنید. با این تجربه دریافته‌اند که هزینه‌های پستی نسبت به استفاده از قطار بالاتر، اما هزینه‌های کارکنان و مواد برابر بود. به هر حال، زمان گردش مواد از طریق پست از چند هفته به چند روز تغییر کرد که تفاوت کیفی چشمگیری بود - از این قرار خدمت امانت میان کتابخانه‌ای با پست پذیرفته شد.

گام پنجم: آنچه را آموخته شد به کار بندید، گام اول را تکرار کنید. یکی از عملیات آماری نشان داد که تقریباً همه کتابخانه‌ها بیش از تک‌نگاشت، فتوکپی امانت داده بودند. تغییر وضع و گزینش چاپ عکسی [فاکسیمیلی، دورنگاری] چه اثری می‌تواند بر هزینه خدمات داشته باشد؟

گام ششم: گام دوم و سایر گامها را تکرار کنید. تغییر وضع و گزینش راه و بهره بردن از خدمات پستی بدون آزمون هزینه‌ها و اثر آنها همان کاری است که دمیگ فرونشاندن آتش یا مداخله ابلهانه می‌خواند. این گونه برنامه‌ریزی و آزمون را در هر سازمانی، بزرگ یا کوچک، می‌توان به کار بست و عنصری حیاتی در فرهنگ بهبود و اصلاح مستمر به‌شمار می‌آید.

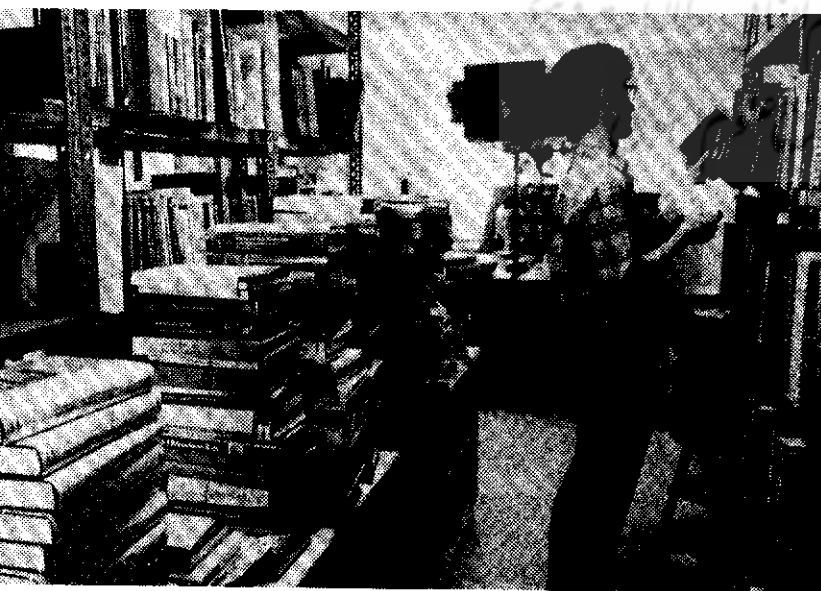
اصل هشت: ترس را از خود بزداید

هرگونه هراسی، خواه فردی یا تشکیلاتی، نابودکننده است. در مورد فرد، ترس از کار به کناره‌گیری، غیبت درازمدت، کارکرد ضعیف، درماندگی و حتی بیماری جسمانی می‌انجامد. در سازمان یا تشکیلات، وجود کارکنان بیمناک مرادف است با این نکته که بخت بهبود کارکردها و نیل به کیفیت بازشناخته نشده و میزان انتقال کارکنان فراوان است. بنا به فلسفه دمیگ، ترس‌زدایی یکی از وظایف پدران

است. اگر به مثال آمده در بند آغازین این نوشتار بازگردیم، چنانچه دومین کتابدار مرجع از مطرح کردن مسأله با سرپرست بخش خدمات ترسیده بود چه پیش می‌آمد؟ اگر از طرح بحث یا متهم شدن به کارمندی مشکل‌آفرین می‌هراسید، چه رخ می‌داد؟ بی‌تردید ناخشنود می‌شد، خدمات به گونه‌ای سست و ضعیف ارائه می‌گردید، به کتابدار اولی فرصت آن داده نمی‌شد که امکان بهبود کار را بیاموزد (بلکه خیال می‌کرد می‌توان روی او حساب کرد) و سرپرست بخش خدمات عمومی تنها با برشمردن نشانه‌های آمده بر برگه‌های آمارگیری گمان می‌برد که کارها روبراه است. بدیهی است، در این مورد، مدیریت یعنی سرپرست بخش خدمات عمومی مسؤول ملاحظه این نکته است که کتابدار خطا کار تربیت بیند و به گونه تهدیدناپذیر اندک اندک به وی القا شود که سواي ترس از گیر افتادن در مراحل بعدی، باید از این که مترصدند خدمت مناسبتری انجام دهد به خود پیابد.

اصل نه: سدهای سرراه کارکنان بخشها را بشکنید

دو گونه مانع سرشته هر سازمانی است: موانع درونی و برونی. موانع برونی بازدارنده‌هایی میان سازمان و تقذیه‌کنندگان و مراجعان آنند. موانع درونی قید و بندهای بین بخشها و قسمتهای خدماتی خود آن سازمانند. هوارد و شلی گیتلور در کتاب رهنمونهای دمیگ درباره کیفیت و موقعیت رقابت‌آمیز (پرنیتس‌هال، ۱۹۸۷) ۲۰ علل متعدد موانع سازمانی را به شرح زیر





● در محیطی کیفیت‌گرا، کارکنان اهمیت تمامی بخشهای خدماتی سازمان را درمی‌یابند،

برمی‌شمارند: رقابت، نبود ارتباط، عدم ادراک نقش هریک از بخشهای خدماتی در کل سازمان، غرض‌ورزی و حسادت‌ها و اختلاف نظر در اولویتها که اینها تازه مشتی از خروار است.

نابودکننده‌ترین نتیجه موانع درونی بخشهای یک سازمان، که مقاصد متفاوتی دارند، این است که در بین آنها دشمنی و رقابت ناسالم به بار آید. نمونه کلاسیک آن در کتابخانه‌ها، تضادهای میان بخشهای خدمات عمومی و خدمات فنی است. کتابداران مرجع بخش خدمات عمومی اغلب از این نکته شکوه دارند که سرعنوانهای موضوعی را کتابداران بخش خدمات فنی تعیین می‌کنند، یعنی افرادی که با نیازهای مراجعان آشنا نیستند. کتابداران بخش خدمات فنی اغلب شکایت می‌کنند که در مسیر خیابانی یک‌طرفه می‌رانند، بدین معنا که از آنان انتظار می‌رود گاه در بخش مرجع به پاسخگویی صرف وقت کنند، درحالی که از کتابداران مرجع انتظار نمی‌رود گهگاه به فهرست‌نویسی پردازند. اگر زمان آن فرارسد که هرکدام ناگزیر شوند بنشینند و روی طرح خودکاری کتابخانه یا بازبینی سیاست گسترش مجموعه کار کنند، آیا اگر پیشرفت کار اندک باشد، جای حیرتی باقی می‌ماند؟

موانع وسد و بندها چگونه برطرف می‌شود؟ هر بخش باید در به انجام رساندن رسالت سازمان خود را متعهد داند. نمونه‌ها و نمودارهای سازمانی ابزارهایی بی‌اندازه گرانبها برای تشکیل گروه‌ها و شبکه‌هایی در این موقعیتند. هر عضوی از اعضای سازمان باید مشتاق جای گرفتن در یک گروه کار باشد. در محیطی کیفیت‌گرا، کارکنان اهمیت تمامی بخشهای خدمات سازمان را درمی‌یابند، نشست‌هایی متعدد با یکدیگر دارند و برای کند و کاو و بررسی فرایندهای سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند.

اصل ده: شعارها، پندها و هدفگیرهای خطاب به نیروهای کاری را براندازید

«اعلانها^{۲۱} و پند و اندرزها چه دشواری و اشکالی دارد؟» این پرسش دمینگ است و پاسخ او بدین قرار: «مورد خطاب آنان کسانی که باید باشند نیستند.» بر اعلانهای کتابخانه‌ای نگاشته آمده بود که «سال ۱۹۹۰ سالی بزرگ خواهد بود!!» و این ابزارهای گول‌زننده طالبان علم را واپس راند. با آن که بودجه به حد چشمگیری در آن سال نیز کاهش یافته بود و هیچ‌گونه پشتیبانی‌ای جهت گشوده بودن بیشتر بخش مرجع برای آموزش استفاده‌کنندگان از سوی مدیریت به چشم نمی‌خورد، کتابدار مرجع هم با افتخار تمام کمر همت را سخت بر بسته بود. طرح اعلامیه‌ها و شعارها برای آن درانداخته می‌شود تا شور و شوقی در

افراد به وجود آورد، اما در باب بهسازی فرایندهای اشتباه‌آمیز هیچ کاری انجام نمی‌پذیرد.

در تبدیل فلسفه دمینگ به سخنی ناشمرده یا شماروار خطری وجود دارد، بخصوص اگر سازمانی تنها اصول را فدای چاپلوسیها کند. هر سازمانی باید فلسفه دمینگ را روند بهبودی پایان‌ناپذیر بیندارد و گامهای لازم را برای بهسازی فرایندهای واقعی بردارد.

اصل یازده: شعارهای شمارشی ویژه نیروی کار و هدفهای شمارشی ویژه مدیران را حذف کنید.

فکر این که شعارها منحصر به صنایع تولیدی است کاری آسان است. اما در این جا شعارهایی شمارشی را می‌آوریم که در کتابخانه‌ها رایج است:

- از کارکنان مخزن انتظار می‌رود بتوانند ساعتی صد جلد کتاب را رف چینی کنند.
- از کتابداران انتظار می‌رود بتوانند سالی سه کتابشناسی تدوین کنند.
- از هر فرد موقتاً به کار گماشته شده برای تبدیل روش پیشین به روش نو، انتظار می‌رود ساعتی پنجاه کتاب را آماده‌سازی کند.

احتمال دارد در بادی امر چنین به نظر آید که این نکته با تکیه بر مهار آماری در تضاد است، اما در واقع چنین نیست. در تمامی این موارد، شعارهای فوق بر اهداف شمارشی کوتاه‌مدت، و نه بر نیل به کیفیت در درازمدت، تکیه دارد.

در محیطی که کلاً بر کیفیت پای فشرده می‌شود، سخن مربوط به قفسه‌آرایی می‌تواند بدین صورت نوشته شود: «کارکنان مخزن، هنگام قفسه‌آرایی، مسؤلیت تصحیح اشتباههای موجود در قفسه‌ها تعیین شده را برعهده دارند».

عملیات آماری برای سنجش فرایندی به کار گرفته می‌شود که بدان وسیله نیل به اهداف، نه نتایج نهایی، فرادست می‌آید و این تمایز و رجحانی حیاتی است. نظریه مربوط بر آن است که اگر چنین فرایندی تحت مهار آماری باشد، طبیعتاً دستاورد نهایی با کیفیتی در پی می‌آید. برای مثال، چگونه درمی‌یابیم که مواد به‌درستی و بی‌اشتباه قفسه‌آرایی شده است؟ به یاری نمونه‌برداری آماری می‌توان تعداد مواد اشتباه بر قفسه چیده شده را روی نمودار کنترل دارای حد بالا و حد پایین مشخص کرد. این کار کیفیت قفسه‌آرایی را اندازه خواهد گرفت و احتمال دارد تغییراتی را نشان دهد که با استفاده از خط‌مشی‌های پیش‌گفته بتوان آنها را مورد توجه قرار داد.

کارمند مخزن ساعتی چند کتاب را باید قفسه‌آرایی کند؟ این مسأله چندان اهمیتی ندارد. آنچه مهم است این نکته است

که به وی از راه آموزش، کارورزی و کمک به درک و دریافت این فرایند، فرصت داده شود در کار خود موفق گردد و از وجود قفسه‌هایی مرتب و منظم احساس غرور و افتخار کند.

اصل دوازده: موانعی که افراد را از افتخار کردن به کارشان محروم می‌سازد، از سر راه بردارید.

شرح وظایف به روشنی تعریف شده کارکنان و مواد مورد نیاز آنان را فراهم سازید و بر رفع نیازهای آنان که به انجام تام و تمام کارشان منجر می‌شود پای فشرد. همه اعضای سازمان را در راه رسیدن به کل اهداف تشکیلات شریک گردانید و مسؤلیت کیفیت کارشان را به خودشان واگذارید. ارزیابی سالانه انجام کار سنتی، که در کتابخانه‌های بسیاری رایج و شهره است، ترس آفرین، باعث دلزدگی در همکاری و مشوق سازش تا حد و مرز مسدود کردن راه آفرینندگی است. این گونه ارزیابی هیچ جایی در سازمانهای پیرو اصول دمینگ ندارد.

اصل سیزده: آموزش و خویشن سازی همگان را تشویق کنید.

کتابخانه‌ای که فلسفه دمینگ را می‌پذیرد نخست باید همه کارکنان را در راه درک اصول نوین این فلسفه آموزش دهد و آنگاه عملیات آماری اساسی (نظیر اصل شش) را به آنان بیاموزد. سوی این نکته، کارآموزی و آموزش همیشه و در همه سطوح انجام می‌پذیرد. بدون کارآموزی و آموزش مناسب و کامل، از کارکنان نمی‌توان انتظار داشت کارها را بی‌عیب و نقص انجام دهند. و اگر این مهم صورت نپذیرد حال آن روحیه ضعیف و ترس و هراس خواهد بود. با آموزش مداوم، کارکنان برای افتخار کردن به کارشان دلیل دارند. برای نمونه، به تفاوت بین کتابدار مرجع کارآموزده و کارنیازآموزده، هنگام سروکار داشتن با تکنولوژیهای مربوط به صفحه‌های فشرده توجه کنید. کارآموزی مجدد کارکنانی که دیری است در مشاغلشان تثبیت شده‌اند نیز در این معادله عنصری اساسی به شمار است. هیچ کس آن قدر در کارش خبیره و ماهر نیست که نیازی به کسب مهارتهای تازه نداشته باشد، از همگام شدن با تغییرات فنی بی‌نیاز باشد یا احتیاجی به آمادگی جهت رویارویی با تغییرات شغلی نداشته باشد. در دنیای دمینگ، کارآموزی مجدد شیوه‌ای است برای پاداش دادن به کارکنان شایسته، آماده کردن آنان برای پیشرفت و پیشگیری از انهدام و اختلال امور.

اصل چهارده: برای نیل به تغییر و تحول دست به اقدام زنید

کیفیت به خودی خود به دست نمی‌آید. با یادآوری به افراد

برای سختکوشی، با تنظیم اهداف بهبودساز، با تهدید اشخاص به امکان از دست دادن شغل یا با پاداش دادن به آنان رخ نمی‌دهد. کیفیت امور زمانی فراچنگ می‌آید که هریک از کارکنان کتابخانه، فلسفه پیشرفت و بهبود پایان‌ناپذیر را درک و دریافت کند و تمامی فرآیندهای کتابخانه تحت مهار آماری درآید.

برای رسیدن به این هدف، دمینگ سرسختانه بر آن است که پیگیری کیفیت امور باید از فراز به فرود آغاز شود، سکان برنامه را نمی‌توان به دست مدیران میان‌رتبه یا طرفداران سطح پایین داد. مدیران عالی‌رتبه باید برای برداشتن نخستین گام تغییر و تحول و به اجرا گذاردن چهارده اصل پیش‌گفته تمایل داشته باشند. کتابخانه‌ها با تعهدی درازآهنگ و تمایلی به دگرگونی عاداتهای کهنه، می‌توانند فرهنگی بیافرینند که در آن کیفیت تمامی «دستاوردها» از پاسخ دادن تلفنی گرفته تا قفسه‌آرایی کتابها، آماده ساختن برنامه‌ها، طراحی بناهای تازه و پاسخ به پرسشهای مرجع مدام روبرو به پیشرفت و بهبودی داشته باشد.

نویسندگان:

1. Mackey, Terry, Mackey, Kitty. «Think quality! The Deming approach does work in libraries.» Library Journal (May, 15, 1992) PP. 57-61.
2. راهنمای خواندنیها: با عنوان اصلی Readers' Guide to Periodical Literature، نمایه‌نامه‌ای است منتخب از صورت مقاله‌های نشریه‌های ادواری ایالات متحده.-م.
3. Business Periodicals Index
4. Wall Street Journal Index
5. Deming Total Quality Management (TQM) method
6. W. Edwards Deming
7. J.M. Juran
8. Philip Crosby
9. Management by objective (MBO)
10. Business Week
11. Mary Walton, the Deming Management Method (Perigre: Putnam, 1986).
12. Flow-chart
13. Run-charts
14. Control-charts
15. Pareto charts
16. Walton
17. Fishbone cause -and -effect charts
18. Walter A. Shewhart
19. Shewhart Cycle
20. Howard and Shelly Gitlow, the Deming Guide to Quality and Competitive Position (Prentice -Hall, 1987).