

۱. نقش شاخص‌های عملکردی در مدیریت کیفی

۱-۱. کیفیت در خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی

دستیابی به کیفیت بالا در تولید و خدمات نه تنها در بخش تجاری بلکه در موسسات غیرتجاری هم ضرورت دارد. کیفیت در موسسات جنبه‌های مختلفی دارد، اما در تعریف کیفیت از دیدگاه مدیریتی، اتفاق نظر وجود دارد. بیشتر فراوانی‌های استناد شده در این زمینه به شرح زیر است:

کیفیت مقصود هدف است

کیفیت در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ اینگونه تعریف شده است: "سازگاری پایدار یک تولید یا یک خدمت، با مجموعه‌ای از استانداردها یا انتظارات". (۵)

در بسیاری از موارد، کیفیت در ارتباط با مشتری تعریف می‌شود و وقتی معنی پیدا می‌کند که از نظر تمامی مشتریان به طور پایدار انتظارات را تامین کند. (۶)

کیفیت یک تولید یا یک خدمت که در رابطه با مشتری تعریف می‌شود حتماً نباید بالاترین درجه ممکن را داشته باشد. یک تولید با درجه معمولی هم ممکن است بالاترین کیفیت را در ارتباط با نیاز و انتظارات گروه هدف خود داشته باشد. مناسب بودن کیفیت برای یک مشتری یا گروهی از مشتریان همیشه به این معنی نیست که برای دیگران هم مناسب خواهد بود. مثال:

یک دوچرخه برای یک دوچرخه‌سوار معمولی باید شرایط زیر را داشته باشد:

- ساخت محکم؛

- استفاده آسان؛
- قیمت ارزان.
- اما برای یک دوچرخه‌سوار حرفه‌ای:
- حداکثر دوام ممکن؛
- کمترین وزن؛
- آخرین قطعات روز.

قیمت برای دوچرخه‌سوار حرفه‌ای مانند دوچرخه‌سوار معمولی مهم نخواهد بود. کیفیت در خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌تواند جنبه‌های زیادی داشته باشد. پیتر برافی^۱ از مدیریت عمومی آغاز کرده، و یک دسته از ویژگی‌های کیفیت را برای کتابخانه‌ها ارائه داده است. جدول زیر معیارهای کیفیت را با مثال‌هایی از کاربرد آنها نشان می‌دهد:

مثال		معیار کیفی کتابخانه
در دسترس قرار دادن اطلاعات کلیدی طبق تقاضا	خدمتی که اهداف پایه را تحقق می‌بخشد.	عملکرد
آماده به خدمت بودن	ویژگی‌های فرعی که به خدمات اضافه می‌شود اما جزو لوازم جانبی است.	خصوصیات
عدم قطعی بیوند وب	پایداری سطح کارایی خدمات مورد استفاده	پایایی
دوبلین کور	خدمات مطابق استانداردها باشد.	تبعیت از
تحويل مدرک مثلاً در دو روز	احتمال ارائه خدمات در دوره معین	ثبات
فهرست‌نویسی پیوسته	روزآمد بودن اطلاعات	مطابق روز بودن
خدمات انتقادات و شکایات	سطح کمک قابل دسترس برای کاربران	توانایی ارائه خدمات
وب‌سایت کتابخانه‌های فیزیکی	جذابیت ظاهری	زیبایی‌گرایی
ساعات کار و ساختار وب‌سایت	سهولت بکارگیری	قابل دسترس / قابل استفاده بودن
جواب صحیح مرجع	تجربه خوب از قابلیت ودانش کارکنان	اعتبار / شایستگی / اطمینان
خدمات مرجع	انعطاف‌پذیری، همدلی کارکنان، آماده به خدمت بودن	نزاکت / پاسخ‌دهی / همدلی

ارتباطات	ارائه توضیح روشنی از خدمات و اختیارات به زبان ساده	وبسایت و تابلوی اعلانات در کتابخانه
سرعت	ارائه سریع خدمات	امانت بین کتابخانه‌ای
ارائه خدمات متعدد	اگر منابع کافی برای پشتیبانی کیفیت در تمامی خدمات وجود نداشته باشد ممکن است کیفیت افت کند.	مجموعه کامل، خدمات مرجع با پست الکترونیکی و گفتگوی پیوسته
مشاهده کیفیت	نظر کاربران در رابطه با خدمات	رضایتمندی کاربران

۱-۲. نظر ذینفعان

ذینفعان گروه‌هایی هستند که اشتیاق و علاقه درونی برای عملکرد یک موسسه دارند. برای کتابخانه این گروه‌ها عبارتند از:

- کاربران (بالفعل و بالقوه)؛
- موسسه تامین‌کننده منابع مالی (دانشگاه، جامعه، بنگاه اقتصادی و غیره)؛
- کارکنان کتابخانه؛
- مدیران کتابخانه.

سایر ذینفعان ممکن است نماینده کارکنان و هیات امنای کتابخانه یا کمیته‌های کنترل‌کننده باشند.

درک کیفیت در میان گروه‌های ذینفع متفاوت است. کاربران، کیفیت کتابخانه را با توجه به تجارب خود در استفاده از خدمات کتابخانه می‌بینند. آنها به فرایند کیفیت کاری ندارند بلکه به اثربخشی خدمات توجه دارند. بنیان‌گذاران و اولیای امور به سودمندی کتابخانه برای موسسه مادر فکر می‌کنند. از سوی دیگر، کارکنان، کیفیت کتابخانه را با توجه به آموزش کافی و کارآمد، در ارتباط با وضعیت کاری خود می‌سنجند.

کاربران

- دستیابی به اطلاعات در سطح دنیا؛
- تحویل اطلاعات در روی میز؛
- دقت و سرعت در تحویل اطلاعات؛
- وضعیت خوب کار کتابخانه؛

- پاسخ‌دهی کارکنان؛
- پایایی خدمات.

اولیای امور مالی

- هزینه - اثربخشی؛
- برنامه‌ریزی روشن و سازماندهی کار؛
- پی‌آمد مثبت برای کاربران؛
- مفید به اهداف موسسه؛
- همکاری موثر با سایر موسسات؛
- حسن شهرت کتابخانه.

کارکنان

- موقعیت خوب کاری؛
- برنامه ریزی روشن و فرایند مستقیم؛
- توسعه نظام یافته نیروی انسانی؛
- حسن شهرت کتابخانه.

در واقع تمامی موضوعاتی که در اینجا بدان اشاره شد ملاک سنجش کیفی کتابخانه‌ها نیستند. برای مثال یک اعتبار خوب، بر کیفیت خدمات ترجیح دارد، اما مهم است که کیفیت هم حفظ شود.

هنگام ارزیابی درک ذینفعان از کیفیت خدمات کتابخانه، مطالعه دو منبع زیر بسیار مفید است: یکی مطالعه کارآیی کتابخانه‌های دانشگاهی نیوزیلند (۸)، و دیگری پروژه دانشگاه کالدونیان گلاسگو (۹). هر دو مطالعه فهرست بلندی از شاخص‌های عملکردی را برای ذینفعان متفاوت ارائه و از آنها خواسته‌اند به عنوان یک کتابخانه دانشگاهی، کارایی شاخص‌ها را ارزشگذاری کنند.

گروه ذینفعان نیوزیلند عبارت بودند از:

- اختصاص‌دهندگان منابع؛
- کارکنان ارشد کتابخانه؛
- سایر کارکنان کتابخانه؛
- اعضای هیات علمی؛

- دانشجویان تحصیلات تکمیلی؛

- دانشجویان دوره کارشناسی.

با تقسیم اساتید و دانشجویان، هفت گروه موضوعی مانند شیمی، حقوق و... به وجود آمد. پروژه گلاسگو "تخصیص‌دهندگان منابع" را با "تیم مدیریتی ارشد دانشگاه" جایگزین نموده و دانشجویان کارشناسی و تحصیلات تکمیلی را به دانشجویان تمام‌وقت و نیمه‌وقت و اعضای هیات علمی را به پژوهشی و آموزشی تقسیم کرده است.

هر دو پروژه به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت کتابخانه به موضوعات مربوط به عملکرد کارکنان و رضایتمندی کاربران مانند "شایستگی مدیریت کتابخانه"، "مفید بودن، نزاکت کارکنان" و "تطابق ساعات کار با نیاز کاربران"، حتی به موضوعات مالی مانند مبلغ و انعطاف‌پذیری بودجه و هزینه - کارایی علاقه دارد.

کارکنان کتابخانه هم تمرکز خود را بر روی موضوعات مدیریتی، همیاری و نزاکت کارکنان معطوف کرده‌اند. "کارکنانی که مستقیماً با خدمات کاربران سروکار داشتند، نسبت به کارکنان ارشد تشخیص بهتری از نیاز کاربران ارائه کرده‌اند."

کاربران، اولویت‌های دیگری را نشان دادند. اساتید، شاخص‌های دستیابی متخصصان و تحویل مدرک را در رده خیلی بالایی از علائق خود رتبه‌بندی کردند. البته علاقه‌ای هم به مدیریت و مسائل مالی کتابخانه نشان داده‌اند. دانشجویان دقیقاً روی نیازهایشان تاکید داشتند. دستیابی به صندلی یا تعداد بیشتری از یک عنوان کتاب به هنگام نیاز، طولانی بودن ساعت کار، و ابزار و ساییل کافی، و همچنین به همکاری کارکنان، به ویژه به میز امانت توجه بیشتری نشان دادند.

شاخص‌های عملکردی موجود پس از آزمایش، توسط کتابداران انتخاب شده‌اند. البته این بدان معنی است که این شاخص‌ها تصویر کتابخانه ایده‌آل را از نظر کتابداران منعکس می‌کنند. "به عبارت دیگر، سنجش‌ها به ما می‌گویند، آنچه را که ما در کتابخانه ارزشگذاری می‌کنیم چیست". (۱۰) نظر موسسات تامین‌کننده منابع مالی، کاربران، یا افکار عمومی ممکن است یکسان نباشد.

بهترین راه برای ترکیب نظرات مختلف عبارتند از:

- ارزیابی انتظارات کاربران (یا کاربران بالقوه) از خدماتی که استفاده می‌کنند

(و یا به دلیل تجربه بد استفاده نمی‌کنند)؛

- نظرموسسات تامین‌کننده منابع مالی در این باره که کتابخانه چه باید بکند و چگونه اقدامات خود را انجام دهد تا از اهداف موسسه حمایت کند؛
- یافتن سنجش‌هایی که کیفیت را از نظر گروه‌های ذینفع ارزیابی می‌کند.

۱-۳. مدل مدیریت کیفی

مدیریت کیفی نیازمند وظایف خاصی است که باید به روشنی تعریف شده باشد. قبل از هر اقدام لازم است ماموریت کتابخانه با نظر اولیای امور تعریف شود. استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۱۶۲۰ "ماموریت" را اینگونه تعریف می‌کند: "تصویب نظرها توسط اولیای امور؛ تنظیم اهداف سازمانی؛ انتخاب خدمات و توسعه تولیدات". تعیین ماموریت کتابخانه یعنی تعریف رسمی چارچوبی که کتابخانه باید در آن حرکت کند. ماموریت باید گروه‌های اولیه استفاده‌کننده که کتابخانه قصد خدمت به آنها را دارد مشخص کند و خدمات بنیادی کتابخانه را هم معلوم نماید. همچنین به آرمان و اهداف موسسه مادر یا جامعه‌ای که کتابخانه به آن تعلق دارد توجه داشته و در صورت امکان نه تنها نیازهای کنونی جمعیت مورد خطاب، بلکه نیازهای قابل پیش‌بینی آینده را نیز مورد توجه قرار دهد. ماموریت کتابخانه می‌تواند به صورت زیر خلاصه شود:

انتخاب، سازماندهی و در دسترس قرار دادن اطلاعات، در درجه اول برای کاربران، و کمک به سواد اطلاعاتی آنها از طریق خدمات آموزشی.

پروژه تعیین معیار آلمان، بی‌کس^۱ (۱۱) ماموریتی برای کتابخانه‌های دانشکده‌ای تهیه کرده که در آن وظایف زیر تصریح شده است (نسخه خلاصه شده):

میانجی‌گری اطلاعات با استفاده از:

- ایجاد مجموعه‌ای که از یادگیری، آموزش و پژوهش حمایت کرده، و ادبیات موجود و دنیای وسیع اطلاعات را از طریق درگاه‌ها و پایگاه‌های کتابشناختی هدایت کند؛
- سازماندهی و تحویل فوری مدرک و یا دستیابی پیوسته (آنلاین) به مدارکی که به طور محلی قابل دستیابی نیستند.

تولید و نگهداری اطلاعات از طریق:

- ایجاد زیرساخت برای انتشارات الکترونیکی؛
- آرشیو و حفاظت از اطلاعات چاپی و الکترونیکی در موسسه مادر؛

- نمایه‌سازی، رقومی‌سازی و ترویج مجموعه‌ها برای استفاده محلی، ملی، و بین‌المللی

پشتیبانی از تدریس و یادگیری از طریق:

- ارائه مکانی برای افراد و گروه‌ها با امکانات فنی کافی؛
- پشتیبانی از تدریس و یادگیری پیوسته و چندرسانه‌ای و دستیابی از راه دور؛
- پیشبرد سواد اطلاعاتی از طریق تدریس و خدمات کمکی.

سنجش موثر خدمات از طریق:

- توسعه و پشتیبانی از فناوری‌های ابتکاری؛
- استفاده کافی از روش‌های اثربخش و کارا؛
- پیشبرد قابلیت‌های انسانی با توسعه آموزش ضمن خدمت؛
- تشریح مساعی محلی، ملی و بین‌المللی.

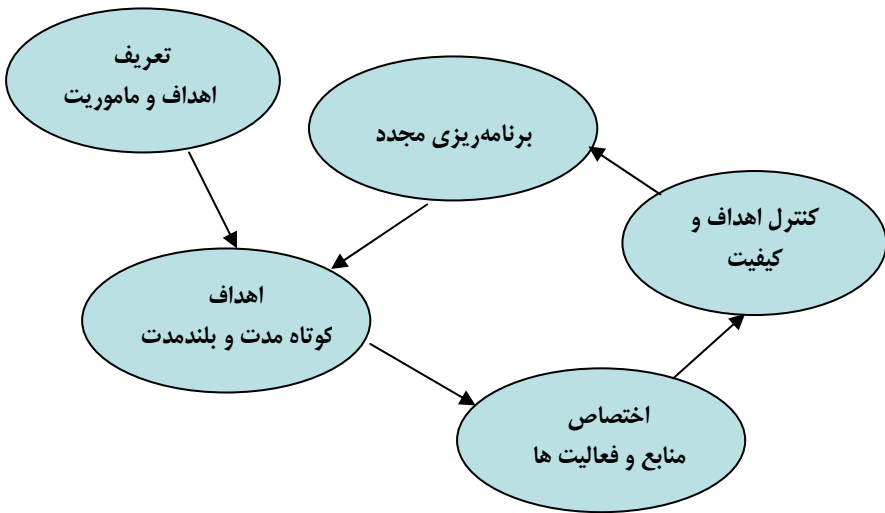
خلاصه‌ای از ماموریت کتابخانه‌های عمومی در قطعنامه ۱۹۹۴ ایفلا به عنوان "ماموریت کلیدی" به قرار زیر آمده است: (۱۲)

۱. ایجاد و تقویت عادت مطالعه در کودکان از سال‌های اولیه؛
۲. حمایت از آموزش‌های رسمی، انفرادی و خودآموزی در همه سطوح؛
۳. فراهم‌آوری فرصت برای توسعه و خلاقیت کارکنان؛
۴. تحریک ابتکارات و خلاقیت کودکان و جوانان؛
۵. ترویج آگاهی از میراث فرهنگی، ارتقای ارزش هنر، پیشرفت علمی و ابتکارها؛
۶. فراهم کردن دستیابی به جلوه‌های فرهنگی هنرهای نمایشی؛
۷. توسعه گفتگوهای فرهنگی و مساعدت به تفاوت‌های فرهنگی؛
۸. حمایت از سنت‌های شفاهی؛
۹. تامین دستیابی شهروندان به انواع اطلاعات اجتماعی؛
۱۰. فراهم‌آوری اطلاعات برای مؤسسات اقتصادی محلی، انجمن‌ها و گروه‌های علاقمند؛
۱۱. تسهیل و توسعه اطلاعات و مهارت‌های سوادآموزی رایانه‌ای؛
۱۲. حمایت و شرکت در فعالیت‌های سوادآموزی و سایر برنامه‌ها برای همه گروه‌ها، در صورت نیاز.

لازم است برای هر کدام از ماموریت‌های انفرادی، وظایف خاصی که کتابخانه باید انجام دهد تدوین شود، برای مثال قانون واسپاری، وظایف آرشیوی، برنامه‌های همیاری، یا خدماتی که برای گروه‌های ویژه ارائه می‌شود.

در چارچوب تعریف ماموریت و وظایف عمومی کتابخانه، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت گنجانده شود و منابع و امکانات لازم مانند (بودجه، فضا، نیروی انسانی) برای فعالیت‌های ضروری جهت دستیابی به اهداف اختصاص یابد. این تعریف متضمن کیفیتی است که در ارائه خدمات باید به آن رسید. اهداف باید واقعی و در زمان معین قابل دستیابی بوده و نتایج آن نیز قابل سنجش و مقایسه با زمان اختصاص داده شده باشد. برای مثال اگر هدف عمومی کتابخانه، اطلاع‌رسانی به کاربران از طریق فهرست‌های جاری و جامع پیوسته است، اهداف کوتاه‌مدت باید به قرار زیر باشد:

- از میان برداشتن کارهای انباشته شده در مدت خاص؛
 - ادغام فهرست‌های مجزا در یک مجموعه فهرست پیوسته.
- بعد از مدتی باید کنترل شود که آیا اهداف و کیفیت مطلوب به دست آمده یا نه. این امر ممکن است ما را به برنامه‌ریزی و تعریف مجدد اهداف برای آینده هدایت کند. یک مدل ساده از مدیریت کیفی می‌تواند این باشد:



مدیریت کیفی یک فرایند بازگردنده، یک بازیابی مستمر از اهداف، فرایندها، و ارزشیابی است. "برنامه‌ریزی موثر بدون مولفه‌های ارزشیابی ناممکن است، و اگر یافته‌ها در فرایند برنامه‌ریزی دخالت داده نشود ارزشیابی فایده کمتری دارد." (۱۳)

۱-۴. سنجش عملکرد در بطن مدیریت کیفی

امروزه تقاضای عمومی برای شفاف‌سازی، حساس‌سازی، تضمین کیفیت در موسسات غیرتجاری نیز وجود دارد. در کتابخانه‌ها، عموماً موسسات تامین‌کننده منابع مالی می‌خواهند "ارزش پول" را در مقابل عملکرد کتابخانه ببینند. در این خواسته نه تنها آمارهای درون‌دادی و برون‌دادی، بلکه موثر بودن هزینه-کارایی خدمات و تولیدات هم مورد سوال است. کتابخانه نه تنها باید قادر به نشان دادن اداره خوب آن باشد، بلکه برای حفظ یا رسیدن به سطح کیفی مطلوب، باید منابع مورد نیاز خود را نیز فراهم آورد. "سنجش کیفی" یک اسلحه سیاسی برای تامین منابع و امنیت و جایگاه کتابخانه در سازمان مادر است (۱۴)، و می‌تواند برای "مطرح شدن" آن در نظر اولیای امور مالی و جامعه کمک کند.

برنامه‌ریزی کیفی نیازمند ابزاری است که کتابخانه را در رسیدن به اهداف خود ارزیابی کند. این ابزار، سنجش عملکرد نامیده می‌شود.

سنجش عملکرد یعنی جمع‌آوری آمار و اطلاعاتی که عملکرد کتابخانه را نشان می‌دهد و تحلیل این داده‌ها به منظور ارزیابی عملکرد کتابخانه انجام می‌گیرد. به عبارت دیگر، مقایسه آنچه را که کتابخانه انجام می‌دهد (عملکرد) و اینکه چه ارزشی دارد که انجام شود (ماموریت) و چه چیزی را می‌خواهد به دست آورد (اهداف) می‌باشد.

شاخص‌های عملکرد یا کیفی چندین دهه است که توسط کتابخانه‌ها بکار گرفته شده و توسعه یافته و در کتاب‌های راهنما و استانداردها حضور پیدا کرده‌اند. ایزوی بین‌المللی ۱۱۶۲۰ شاخص عملکرد را این طور تعریف می‌کند: "اظهارات شفاهی یا نمادین عددی برخاسته از آمار و داده‌هایی که برای توصیف عملکرد یک کتابخانه به کار می‌رود". شاخص‌های عملکرد شامل محاسبه ساده و یا نسبت بین آنها می‌باشد.

معیارهای شاخص‌های عملکردی در استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۱۶۲۰ آمده است. شاخص‌های عملکرد باید شرایط زیر را داشته باشند:

- مفید - مفید برای تشخیص مشکلات و اقدامات قابل انجام؛
- پایایی - چنانچه مجدداً در همان فضا استفاده شود همان نتایج را بدهد؛
- روایی - سنجش چیزی که مقصود سنجش است؛
- مناسب - با شیوه‌های عملکردی کتابخانه سازگار باشد؛

- عملی - برای استفاده و فهم آسان باشد، با میزان تلاش منطقی در قالب زمان، مهارت کارکنان، هزینه‌های اجرایی و وقت و تحمل کاربران قابل اجرا باشد؛
- قابل مقایسه - اجازه داده شود بین کتابخانه‌های هم‌ماموریت، هم‌ساختار و هم‌مخاطب مقایسه شود.

شاخص‌ها باید فاکتورهایی را نشان دهند که تحت کنترل یا حداقل تحت نفوذ کتابخانه است. شاخص‌های عملکرد از یک سو اثربخشی خدمات ارائه شده و از سوی دیگر هزینه - اثربخشی استفاده از منابع را اندازه‌گیری می‌کنند. در آن صورت کیفیت به معنی خدمات "خوب" و همچنین "ارزان" خواهد بود.

دلایل سنجش عملکرد بسیار متنوع است. از نظر مدیریت کتابخانه، ارزیابی کیفیت، اصلاح خدمات و تولیدات را به دنبال دارد و کمک می‌کند تا اثربخشی کتابخانه برای اولیای موسسه و عموم مردم نمایان‌تر شود.

نتیجه دیگر فرایند سنجش این است که کارکنان دید بهتری از جنبه‌های مختلف خدمات، اهداف قابل دسترس و راه‌های رسیدن به آنها را به دست آورند. در این صورت آگاهی کافی از عملکرد کتابخانه به دست خواهد آمد. قصد کلیدی سنجش کیفی، که گاهی فراموش می‌شود، "تاثیر بر رفتار افراد و تصمیم‌گیری آنها" است. (۱۵)

۱-۵. انتخاب شاخص‌ها

اولین قدم برای کتابخانه، انتخاب دسته‌ای از شاخص‌هاست که با ماموریت و اهداف کتابخانه سنخیت داشته باشد. شاخص‌ها باید با آرمان و اهداف موسسه مادر نیز سازگار باشد و نشان دهد که کتابخانه از آرمان و اهداف موسسه مادر حمایت می‌کند.

کتابخانه‌ها مجاز نیستند خودشان شاخص‌هایی را انتخاب کنند که فقط برای آنها مفید است. چنانچه برنامه ارزشیابی از سوی دولت یا سایر اولیای امور در دست اجراست، و یا موسسه مادر درگیر برنامه ارزشیابی خاصی باشد، آنگاه فرایند ارزشیابی و سنجش تجویز می‌شود. بنابراین مصلحت آن است که کتابخانه‌ها پیشقدم بوده و روش‌هایی را ارائه دهند که نشان‌دهنده اثربخشی عملکرد آنهاست.

اگر تعدادی از کتابخانه‌ها در سطح ملی یا منطقه‌ای به یک نظام ارزشیابی پیوندند برای مثال "یک نظام معیار" در آن صورت ممکن است از سنجش‌های تحمیلی موسسات خارجی در امان باشند.