



مدیریت کیفیت در کتابخانه‌ها

نوشته: پیتر بروفی - کیت کولینگ^۱

ترجمه: شهناز خدیوی^۲

مقدمه

"مدیریت کیفی برای مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی" است.

"کیفیت چیست؟" انجمن کتابداران آمریکا به این سؤال چنین پاسخ می‌دهد: "تشخیص آن آسان ... اما تعریف آن مشکل است".^۳ چه کسی می‌تواند مخالف این حرف باشد؟ کیفیت به عنوان یک عامل مطلوب مورد نظر جهانیان است - حتی اگر تعریف آن امکان‌پذیر نباشد. وقتی از کیفیت محصول، صحبت می‌شود بدین معنی است که محصول نقش خود را به خوبی ایفا نموده است. وقتی از کیفیت خدمات حرف می‌زنیم بدین معنی است که نه تنها پاسخگوی نیازهای ما، بلکه فراتر از انتظار ما نیز بوده است و جذابیت آن چنان چشمگیر بوده که در یک محیط خوشایند کارکنان به خوبی نقش خود را انجام داده‌اند. ما در همه جا مشتاقانه به دنبال یافتن کیفیت هستیم - حتی اگر تعریف روشنی از آن نداشته باشیم. به همین نسبت می‌توانیم فقدان آن را به راحتی احساس کنیم، وقتی محصولی می‌شکند یا

اصول مدیریت کتابخانه‌ها در بیشتر مواقع با اصول مدیریت همگام بوده و تئوری‌های مدیریت تأثیر عمیقی بر اجرای مدیریت در کتابخانه داشته است. در سال‌های اخیر تئوری‌های جدید مدیریت کتابخانه‌ای در حال تدوین و تکوین است، از جمله تئوری "ون هاوس"^۴ که تأکید بر خدمات کتابخانه‌ای و ارزش‌گذاری و استاندارد نمودن این خدمات در راه پیشبرد تئوری مدیریت کیفی کتابخانه‌ای دارد.

در مدیریت کیفی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی روش‌های مختلفی برای استاندارد نمودن خدمات این گونه مراکز ارائه می‌شود (TQM)^۴. پایه و اساس مدیریت کیفی، تئوری‌های مدیریت کیفی از جمله مدیریت کیفی دمنینگ^۵ است. آنچه در پی می‌آید تأکیدی است بر نیاز به مدیریت کیفی و اهمیت کیفیت در مدیریت کتابخانه‌ها، که فصلی از کتاب

1. Peter Brophy - Kate Coulling

۲. مربی گروه کتابداری دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

3. Van House

4. TQM: Total Quality Management

5. Deming

6. Library Association: Colleges of Further and Higher Education Group, 1994.



درست عمل نمی‌کند و یا کسانی که خدمتی را ارائه می‌کنند بی‌تفاوت یا خشن هستند، در اینجا یک نکته اساسی نهفته است. زمانی که به عنوان استفاده‌کننده، خریدار و یا فروشنده، نیازهای خود را می‌شناسیم ولی آنچه را که نمی‌خواهیم بدست می‌آوریم از آنچه خواسته بودیم دلسرد می‌شویم، و اینجاست که از کمبود کیفیت شکایت می‌کنیم. زمانی که کارها به خوبی انجام نمی‌پذیرد، باید قبول کنیم که مطابق قوانین استانداردها عمل نشده است. همان طور که "پیرسیگ"^۱ این مطلب را در مورد "فن و هنر نگاهداری از موتور سیکلت"^۲ این طور بیان کرد: در حالی که کیفیت را نمی‌توان تعریف نمود، می‌دانید که چیست!

وقتی که سفینه فضایی "چالنجر"^۳ در سال ۱۹۸۳ از سکوی آن پرتاب، و به کشته شدن هفت نفر سرنشین آن منجر شد، ابتدا به نظر رسید که واقعه دردناکی مرکب از اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی همراه با تلاقی اهمیت فن‌آوری به وقوع پیوسته است. بعدها اشتباه در سوخت مخزن راکت که باعث حادثه شده بود مشخص گردید؛ این کار البته یکسال به طول انجامید، و هنوز روش‌های مؤثری برای متوقف نمودن این نوع پرتاب‌ها وجود نداشت. زمانی نیز دوترن در سال ۱۹۹۴ در جنوب انگلستان با هم برخورد نمودند، که نشان دهنده این واقعیت بود که وسایل دقیق پیشگیری از این نوع حوادث باید تشخیص داده شود و همچنین پنج سال بعد که حادثه دیگری رخ داد - ولیکن کاری صورت نگرفت. در بوپال هند کارخانه سازنده مواد سمی که دارای

سیستم محافظتی با سه نفر پرسنل و شلنگ‌های مخصوص بود، گاز سمی در سطح شهر متصاعد کرده بود، در صورتی که همزمان با این اتفاق در آمریکا یک کارخانه مجهز به سیستم برج‌های خودکار که گاز را کنترل می‌نمود به کار گرفته شده بود. فن‌آوری خاص برای پیشگیری از وقوع چنین حوادثی مورد بررسی و آزمایش قرار گرفته ولیکن هنوز به کار نرفته است.

آنچه این حوادث را به هم پیوند می‌دهد آن است که هیچ کدام قابل پیشگیری نبوده‌اند. راه‌حل پیشگیری از حادثه شناخته شده، ولیکن به دلیل یا دلایلی مورد اجرا قرار نگرفته است. همچنین هر کدام نشان دهنده عدم موفقیت در به کار گرفتن کیفیت به طور جدی هستند، قبول روش و به اندازه کافی خوب بودن، که در واقع به اندازه کافی خوب نبودند در وقوع حادثه مؤثر بوده، و هر کدام به از دست رفتن جان تعدادی از افراد منجر شده است.

تعداد چنین حوادثی زیاد نیست، و به علت نادر بودن آنها در واقع برجسته می‌گردد. این شکست‌ها در خدمات صنعتی زیاد به چشم نمی‌آیند. (با وجود اینکه دزدی میلیونها پوند ارزش سهام توسط یک فرد که در شهر لندن مورد حمله قرار می‌گیرد یک استثنا به حساب می‌آید). کنترل کیفیت خدمات از جمله خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به همین ترتیب از دید مخفی می‌ماند و کمتر احساس می‌شود. اما به راستی این شکست‌ها کم نیستند. تشخیص چنین شکست‌هایی نقطه شروع طرح مسئله کیفیت به صورت اساسی است. طرح مسئله می‌تواند ما را به تعریف مفهوم عینی آن برساند.

در حالی که ما می‌توانیم مثال‌هایی داشته باشیم تا کیفیت را معنی کنیم ابهام‌ها و تردیدهایی در زمینه

1. Pirsig, 1974
2. Zen and the Art of Motorcycle Maintenance
3. Challenger



توجه به این محصولات هم اکنون مشاهده می‌گردد، از قبیل: موتور سیکلت‌ها و دستگاه‌های تلویزیون.

در سال ۱۹۶۵ ژاپنی‌ها ۲ درصد از سهم بازار جهانی موتور سیکلت را دارا بودند در حالی که سهم انگلستان در آن زمان خیلی بیشتر بود، و به ۱۲ درصد تقلیل پیدا کرده بود. در طی بیش از ده سال بعد ژاپنی‌ها سهمیه خود را به بیش از ۱۰ درصد رساندند، در همین زمان سهم انگلستان تا حدی تقلیل پیدا کرده بود. تغییر قابل ملاحظه در بین سال‌های ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۰ مشاهده شد. با پایان گرفتن این زمان سهم انگلستان که تمام آن محو گردید و ژاپنی‌ها ۸۰ درصد از کل بازار را به دست آوردند. نام‌های مشهور نورتون^۱ و تریومف^۲ به نام‌های هوندا^۳ و سوزوکی^۴ در همه جا تغییر پیدا کرد، شبیه همین اتفاق برای سازندگان دستگاه‌های تلویزیونی نیز رخ داد. در سال ۱۹۶۵ انگلستان بیش از ۱۵ درصد از سهم بازار و ژاپنی‌ها کمتر از ۵ درصد را دارا بودند. در سال ۱۹۸۰ سهم انگلستان به حدود ۵ درصد از بازار و ژاپنی‌ها به حدود ۴۰ درصد رسید.

دلایل زیادی برای این اتفاقات وجود داشت و اگر ادعا شود که تنها یک دلیل می‌تواند برای تمام این ماجرا وجود داشته باشد، آن را ساده گرفته‌ایم. به هر حال، یکی از عوامل کلیدی کاملاً روشن و واضح بود و آن قدرت سازندگان ژاپنی برای تحولات محصول‌ها با در نظر گرفتن آنچه مشتریان نیاز داشتند، از آن جمله: طراحی خوب، مورد اعتماد بودن، در دسترس بودن و مناسب بودن قیمت آنها است.

1. Norton
2. Triumph
3. Hondas
4. Suzukis

عقاید ما وجود خواهد داشت. یکی از منابع کلیدی در این زمینه، کتاب دستنامه گاور در مدیریت کیفی، به این موضوع اشاره دارد که واژه کیفیت در ده سال اخیر به کرات به کار گرفته شده است و خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از این امر مبرا نیستند. مطالب زیادی درباره خدمات کیفی کتابخانه‌ها، و خدمات کیفی مراکز اطلاع‌رسانی، نوشته شده است و نیز به آن پرداخته‌اند. ولی اغلب برای اینکه به خدمات مطلوب بیان‌دیشند و ارتباط این واژه اصیل را به کار ببرند، تلاشی به اندازه کافی صورت نگرفته است. خطر اصلی این است که این کلمات آنقدر استفاده و گفته می‌شوند که معنی اصلی خود را از دست می‌دهند. باید توجه کنیم که مدیریت کیفی به عنوان یک روش با ارزش و مؤثر که بهترین کارکرد، کارایی و بیشترین موفقیت کمپانی‌های صنعتی و تجارتمی داشته است شناخته می‌شود، و مدیریت کیفی راه خود را در بین خدمات عمومی پیدا کرده است. خدمات کتابخانه و اطلاع‌رسانی همراه با حرکت مدیریت کیفی باید بیشتر مورد استفاده قرار گیرد.

برنامه کار کیفی

مفهوم کیفیت در برنامه همگانی در کشورهای غربی در سال‌های دهه ۷۰ پدیدار شد و این زمانی بود که ژاپن به طور خاص راهی برای پیشرفت وسیع در زمینه‌های اقتصادی در کمتر از چند دهه را یافته بود. ژاپن، با شکست در جنگ جهانی دوم و تخریب وسیع پایه‌های صنعتی، معادل مفهوم پدیدآورنده محصولات کم ارزش بود: اسباب‌بازی‌هایی که زود می‌شکستند، اتومبیل‌هایی که زود فرسوده می‌شدند، محصولات الکتریکی که زودتر از زمان معمول از کار می‌افتادند. پیشرفت قابل‌توجه سازندگان ژاپنی با



گاروین^۱ در بررسی سال ۱۹۸۳ این موارد را مقایسه نموده است. مطالعه شامل بررسی عملکرد ۱۱ کمپانی آمریکایی و ۷ کمپانی ژاپنی در طول دو سال بود، نتایج گویا و روشنتر هستند. رشد متوسط کاهش خط تولید برای مؤسسات آمریکایی ۶۳/۵ درصد و ۰/۹۵ درصد برای ژاپنی ها بود. رشد متوسط کاهش بعد از تحویل، در زمان مورد تعهد ۱۰/۵ درصد مؤسسات آمریکایی و ۰/۶ درصد برای ژاپنی ها بود. قیمت های معین شده برای مؤسسات آمریکایی بین ۱/۸ و ۵/۲ درصد از درآمد فروش متغیر بود. برای ژاپنی ها حد متوسط ۰/۶ درصد تغییر می کرد.

تعریف کیفیت

عقاید مربوط به مدیریت کیفی در واقع همان مفهوم های روزمره هستند - درک عملی - و فعالیت های روزمره در به تصویر کشیدن عقاید کلیدی در پشت کلمه کیفیت کمک می نماید. وقتی صبح از خواب برمی خیزید، لباسی را برای پوشیدن انتخاب می کنید تا در طول روز مناسب باشد، معمولی، رسمی، نو، قدیمی. در حقیقت این یک تمرین بررسی کیفی است: در تصمیم گیری اینکه کدام لباس مناسب کاری است که باید انجام بدهید شما در حقیقت متناسب بودن آن را در ارتباط با اهداف خود تشخیص می دهید. کیفیت هم به همین معنی است. قبل از اینکه به طور صحیح و عقلانی برچسب کیفیت را به چیزی بزنیم، باید فکر کرده باشیم که آن محصول یا خدمت برای چه منظوری مورد استفاده قرار خواهد گرفت. به نوعی تشخیص کیفی برای انتخاب لباس در موقع خرید انجام داده اید. قضاوت

کیفی شما دارای معیارهای گوناگونی خواهد بود، و بستگی به مد بودن، اندازه بودن، راحت بودن، یا با دوام بودن و غیره خواهد داشت. در مرحله دوم آنچه مربوط به کیفیت می شود - ارتباط با هدف - خواهد بود: کیفیت برای یک فرد تا فرد دیگر متفاوت است. شما ممکن است از جورابی بدتان بیاید که ممکن است برای من بسیار عالی باشد. پس به یک معیار کیفیت می رسیم: ارتباط با هدف مشتری. در واقع همه ما به زودی در می یابیم که در زندگی به این دیدگاه می رسیم: مناسب بودن یا نامناسب بودن اشیاء به طور منطقی با اهداف ما تغییر می یابد (با این همه دیدگاه ما بنا به ضرورت تغییر پیدا می کند، یعنی اینکه کفش پاره در بیابان نعمت است). مفهوم انتخاب تا مطابق با اهداف، استعدادها، علایق و ترجیحات خودمان تصمیم گیری نکنیم، جنبه دیگری از واژه کیفیت را شامل می گردد: در این صورت، وقتی بطور کامل استفاده می شود که، اساس ارتباط محصول، مشتری، هدف برقرار شده باشد. در اصل، کیفیت یعنی برقراری ارتباط میان خواسته ها و نیازهای مشتریان.

بدین طریق است که توجه پیشگامان مدیریت کیفی به یک تعریف کلیدی و مهم از کیفیت در متون آمده که در فعالیت های مدیریت کیفی در سطح جهانی نفوذ دارد، و آن تناسب با هدف است.

استاندارد بریتانیا ۴۷۷۵، ۱۹۸۷ (و معادل بین المللی آن ایزو ۸۴۰۲، ۱۹۸۶)^۲ تعریف ذیل را پیشنهاد می نماید: تمامیت جنبه ها و مشخصات یک محصول یا خدمت که می تواند پاسخگوی نیازهای بیان شده یا ارائه شده جهت ایجاد رضایت مندی باشد.

2. The British Standard 4778/1987

1. Garvin, 1983



- مدیریت مؤثر: خوشامدگویی، پاسخگویی مؤثر و مفید به سؤالات؛
- **کارمندان مؤدب و کمک‌رسان؛**
- **ایجاد انگیزش و ارزیابی:** نیازهای خریداران، شکایات، پیشنهادات آنها؛
- **ایجاد روش‌هایی** برای بهبود بخشیدن یا بررسی اینکه کارها در محل صحیح خود قرار دارند.

به کار بردن واژه خریدار، مشتری، یا استفاده‌کننده با هر واژه دیگری مهم نیست، مسئله اساسی آن است که کیفیت زمانی مفهوم خواهد داشت که ارتباط بین هدف و رضایت کامل خریدار برآورده شود. در یک کمپانی صنعتی یا مهندسی صنایع سنگین، کتابخانه، خطوط هوایی، مؤسسات خصوصی مشاوره و غیره باید نیاز مراجعین را پاسخگو باشد.

یک زمینه برای روشن نبودن این مفهوم گاهی به اختلافات بین کیفیت و درجه‌بندی آن مربوط می‌شود، و حاکی از آن است که زمانی به کیفیت خواهیم رسید که بهای آن را پردازیم. این کاملاً درست است که خریدار مایل است پول بیشتری برای یک محصول دارای کیفیت پردازد و مزایای بیشتری با خدمات ارزنده‌تری را با مشخصات بهتری دریافت نماید. محصول یا خدمات با کیفیت آن است که خواسته‌های به‌خصوصی را پاسخگو باشد و در یک موقعیت خاص مطرح گردد. بررسی جدیدی در مورد سرقلم‌های خودنویس نشان داد که اگر خریدار یک وسیله نوشتن عادی می‌خواهد، یک قلم "بیک بیرو"^۵ با قیمت بیست پنس برای او با کیفیت خیلی بالا خواهد بود. اما اگر خریدار بخواهد قلمی زیبا همراه

"فیگن بوم"^۱، یک نویسنده معروف در زمینه مدیریت کیفی این تعریف را پیشنهاد کرده است: کیفیت یعنی تمامیت ترکیب محصول یا خدمتی که مجموع خصوصیات بازاریابی، مهندسی، ساختمان، و تضمین و حمایت آن در طی خدمت‌رسانی نیازهای خریدار را پاسخگو باشد.

برای روشن‌تر شدن موضوع، **کمپانی موتورسازی فورد**^۲ تعریف ذیل را برای مدیران به کار برده است.^۳ کیفیت امری است که توسط خریدار تعریف می‌شود. خریدار طالب محصول‌ها یا خدماتی است که در طول زندگی نیازها و توقعات او را برآورده نماید و قیمت مناسب داشته باشد.

"تن"^۴ پیشنهاد خود را در دستورالعمل ایزو ۹۰۰۰، درباره کیفیت کتابخانه‌ها در مقاله‌ای چنین بیان کرده است:

- **شناخت نیازهای خریدار:** مشخص شده یا معلوم باشد؛
- **طراحی خدمت** برای پاسخگویی در داخل و خارج محوطه؛
- **تحویل خدمت** بدون عیب و نقص؛
- **امکانات مناسب**، از قبیل: محل پارک اتومبیل، رستوران، کتابخانه، مهدکودک؛
- **راحتی ساختمان:** محل استراحت، نور، گرما؛
- **وسایل مرغوب:** کامپیوترها، دستگاه‌های ویدئو؛

1. Feigenbaum 1983
2. The Ford Motor Company
3. Lascelles and Dale, 1993
4. Tann, 1993

5. Bic Biro



با سرقلم قابل تعویض داشته باشد، در این صورت قلم بیک مناسب نخواهد بود. به هر جهت، برای داشتن قلم گران قیمت، با طرح زیبا و ظریف، باید به دنبال یک وسیله نوشتن بهتر و روانتر بود. البته این کار نشان دهنده درجه بالاتر هست ولی الزاماً کیفیت را بیان نمی‌کند.

کیفیت در تمام سازمان‌ها قابل دسترسی می‌باشد و برای هر محصول یا خدمتی می‌تواند مطرح شود. آنچه مورد نیاز است تعریف روشنی است از آنچه محصول یا خدمت قصد ارائه آن را دارد، یعنی موافقت با خریداران برای پاسخگویی به نیازها و تحویل مطلوب با قیمت‌گذاری توافق شده. گاهی، به خصوص در خدمات عمومی، محدودیت‌هایی در ارائه خدمات وجود دارد که نیاز تمام خریداران برآورده نمی‌شود. کتابخانه‌های عمومی نمی‌توانند هم فروشندگان کتاب، ارائه دهندگان اطلاعات، محلی برای نگهداری کودکان، ارائه خدمت به مدارس، مراکز تفریحی، خدمات مشاوره‌ای، ارائه فیلم‌های ویدئویی، رستوران و نهاد سرویس‌دهی اجتماعی باشند و کار عادی اطلاع‌رسانی خود را نیز انجام دهند. برای اینکه به کیفیت برسیم گاهی محدود بودن میزان فعالیت به منظور انجام بهینه کارها لازم است.

جالب است بدانیم مطالعه بر روی تعدادی قابل توجه از واحدهای تجاری نشان داده است که میان قیمت و کیفیت لزوماً ارتباطی وجود ندارد. به طور مثال، "گرسترن"^۱ ۱۴۵ محصول مختلف را بررسی نموده و نتوانست این مسئله را اثبات نماید. مطالعات دیگری درباره کیفیت نشان داده است، کیفیت و نه هزینه، مهمترین عامل به دست آوردن موفقیت در کار

تجارت است. در بازار اروپایی، *وان نی ولت*^۲ نشان داد که ارتباط مثبتی بین ارزش‌های بدست آمده توسط خریداران و سهام بازارهای بزرگ وجود دارد. بدین ترتیب کیفیت شامل موارد ذیل می‌گردد:

- کیفیت وقتی حاصل می‌شود که نیاز مراجعه‌کننده برآورده شده باشد؛
- کیفیت مرکز ثقل در تمام سازمان‌ها محسوب می‌گردد، و نه یک مزیت انتخابی؛
- کیفیت به هزینه بالا و یا سطح سرمایه‌گذاری سنگین نیز بستگی ندارد.

ارتباط بین کیفیت و استانداردها نیز قابل بررسی و تحقیق است. گاهی این مسئله پذیرفته شده است که اگر یک سازمان خارجی تشکیل گردد و سپس استانداردها ارتقاء یابند، در پی آن کیفیت بهبود خواهد یافت. و اگر این استانداردها منعکس کننده خواسته‌های خریداران باشند به واقعیت نیز می‌رسند. یک مثال روشن در این مورد انجمن خریداران^۳ است. با انتشارات خود به نام "کدامیک؟" که در آن سعی بر این است که محصولات براساس معیارهای خریداران آن بررسی گردد. با این روش اطلاعات قابل ملاحظه‌ای بدست آمده است، به خصوص که در سطح وسیعی مورد قبول عموم واقع گردید و توجه تولیدکنندگان را نیز افزایش داده است. که در سطح وسیعی مورد قبول عموم واقع گردید و توجه تولیدکنندگان را نیز افزایش داده است. کیفیت اتومبیل‌ها ارتقاء یافته است زیرا در این روش راهنمای خریدار مورد استفاده قرار گرفت. این روش با دو مشکل روبرو است. اولاً، استانداردها همان طور که منعکس کننده نیازهای خریداران خواهند بود،

2. European market, Van Nievelt, 1899
3. The Consumers Association

1. Gerstner, 1993



کاملاً مشهود است). این ایده بسیار رایج است. به عنوان مثال راه یافتن به آکسفورد و کمبریج به گونه‌ای معادل «کیفیت» بالا بود، نه به علت بازده تعلیمات آکسفورد، بلکه به علت سستی بودن این عمل و دشواری راه‌یابی، خوشبختانه این وضع در حال تغییر است. ارزیابی کیفیت به این مفهوم تقریباً غیرممکن است و بهبود کیفیت هیچ گونه ربطی به بهبود فرآیندهای داخلی یا محصولات نهایی و یا خدمات ندارد. در معنی دیگر «کیفیت» به عنوان «برتری» به کار رفته است. یک دسیسه بازاریابی ترویج این موضوع است که یک محصول به گونه‌ای خاص از نظر کیفی از محصولات مشابه خود بهتر است، صرفاً با توسل به سادگی افراد یا فرهیختگی آنان. در انگلستان حتی اصطلاح «با کیفیت» به طبقه‌ای از جامعه اطلاق می‌شد که شدیداً طبقات اجتماعی را با اهمیت می‌دانستند. این افراد «با کیفیت» از هر جهت ممکن از دیگران بهتر بودند!

زنجیره‌های کیفیت

از دید نهایی سازمان‌ها دارای دو نوع خریدار بیرونی و درونی هستند: استفاده‌کننده نهایی یک خدمت در متتهای زنجیر ارتباطی سازمان قرار می‌گیرد که رابط بین محصولات و خدمات بین یکدیگر خواهند بود. طی این مسیر در یک کتابخانه، بطور مثال، از زمانی که کتاب جهت خریداری پیشنهاد می‌گردد تا به دست امانت‌گیرنده برسد شامل مراحل است که ارتباط بین فروشنده / خریدار به نحوی برقرار گردیده است.

کتابدار متخصص وقتی تصمیم به سفارش کتابی می‌گیرد که یا نقضای قبلی در این مورد وجود داشته باشد و یا ارزیابی نیاز به آن را نشان داده باشد. او به

می‌تواند دور از دسترس نیز باشند. ثانیاً، تولیدکنندگان می‌توانند در وضع استانداردها نفوذ داشته باشند. یک مثال برای این مسئله می‌تواند وضعیت دانشگاه‌های بریتانیا در چند دهه گذشته را نشان دهد. آیا واقعاً کیفیت افزایش یافته بود؟ یا سطح اکتساب (استاندارد) برای بدست آوردن سطح درجه اول مدارک تحصیلی پایین آورده شده بود؟ در هر صورت، آیا استاندارد می‌تواند دقیقاً منطبق با نیاز خریداران (دانشجویان، کارمندان، و غیره) باشد؟ دلایل می‌تواند اغواکننده باشد. وزیر آموزش و پرورش و علوم آن زمان اعلام کرد:

آمارها این‌طور نشان می‌دهند که براساس سهم دانشجویان در انجمن بودجه پلی تکنیک و مدارس عالی^۱، مؤسسات به دو بخش دسته اول و دسته دوم تقسیم شده بودند که هم زمان با موج افزایش دانشجویان بود. مثال‌های فراوانی که از مؤسسه تحقیقات سلطنتی^۲ به دست آمده است، نشان می‌دهد که تعداد زیاد دانشجویان الزاماً کیفیت را بالا نمی‌برد - بلکه برعکس عمل می‌کند^۳.

مقدمه طرح امتیازنامه همشهری^۴ دولت بریتانیا در سال ۱۹۹۱ تأکید بر وضع استاندارد برای به دست آوردن معیارهای کیفیت داشته است.

گاه کیفیت را به مفهوم کسب دستاوردی ویژه و یا «عالی» گرفته‌اند و لذا به گونه‌ای خاص تلقی شده است، به گونه‌ای که همه توان به دست آوردن آن را نداشته باشند.

در جامعه‌ای که مسئله طبقات نسبت به جامعه کنونی ما اهمیت بیشتری داشته باشد (گرچه آثار آن

1. PCFC : Polytechnic and Colleges Funding Council
2. HMI : Her Majesty's Inspectorate
3. به نقل از : Harvey and Green, 1993
4. The Citizen's Charter



عنوان یک خریدار در بخش سفارشات و خرید محسوب می‌گردد. این بخش به عنوان یک خریدار از یک فروشنده نیز به حساب می‌آید. زمانی که کتاب به این بخش عرضه می‌گردد و فهرست‌نویس آن را تحویل می‌گیرد، یک ارتباط خریدار / فروشنده برقرار شده است. هر بخش از کتابخانه به نوبه خود یک خریدار و یک فروشنده به حساب می‌آیند تا آن که کتاب به پایین‌ترین حلقه زنجیره می‌رسد، یعنی اینکه بخش امانت آن را به مراجعه‌کننده عرضه می‌نماید. مراجعه‌کننده یک خریدار بیرونی خواهد بود.

اکنون به سلسله مراتب ارتباطی خریدار / فروشنده در این زنجیره‌های کیفیت می‌پردازیم. این مسئله یک دیدگاه کاملاً متفاوت در زمینه کیفیت به ما می‌دهد، زیرا هر شخصی که بنا بر دلایلی در کیفیت درگیر می‌شود را به حساب می‌آورد؛ شخص بعدی در این زنجیره (و افرادی که در بیش از یک زنجیره سهم خواهند داشت) یک خریدار محسوب می‌شود. در هر ارتباطی ما درباره مدیریت کیفیت خریدار سؤال‌های بنیانی خواهیم داشت: آیا فروشنده به تقاضاهای مراجعه‌کننده پرداخته و پاسخگو بوده است؟ آیا محصول یا خدمت عرضه شده با هدف مورد نیاز مطابقت دارد؟ در تمامی این زنجیره ارتباطی، قدرت با یک ارتباط‌گیری ضعیف مورد قضاوت قرار می‌گیرد، که چرا مدیریت کیفی همان‌طور که در یک مسیر درونی در سازمان وابسته است با ارتباط‌گیری مستقیم خریدار بیرونی هم مرتبط خواهد بود. در یک کتابخانه، اگر بخش سفارشات و خرید، کتابی را اشتباهاً خریداری نماید، مراجعه‌کننده نهایی به ندرت رضایت خواهد داشت حتی اگر بخش امانت بالاترین خدمات را ارائه نماید. در تمام سازمان‌های کیفی کار هر شخص بر کار شخص دیگر اثر گذار خواهد بود.

علاوه بر آن، تشخیص و تعیین زنجیره‌های کیفیت از نخستین اقدامات در مدیریت کیفی محسوب می‌شود، زیرا که مدیریت را قادر می‌سازند تا سؤال‌های کلیدی درباره محصول یا خدمت عرضه شده در هر قسمت و هر سطح سازمان مطرح نمایند. هر بخش، و یا هر کارمندی می‌تواند مورد سؤال قرار بگیرد، و یا از خود سؤال بکند که:

- خریداران من چه کسانی هستند؟
- تقاضاهای آنها چیست؟
- چگونه از تقاضاهای آنها مطلع گردم - و چگونه از تغییر این تقاضاها آگاه شوم؟
- چگونه می‌توانم دریابم که پاسخگوی تقاضاهای آنها بوده‌ام؟
- چه عواملی بازدارنده هستند که من پاسخگوی آنها باشم - و در این مورد چه می‌توانم بکنم؟

یکی از مهمترین عوامل به‌خصوص اگر کارمندان دارای انگیزه ضعیفی باشند، آن است که روی آخرین پرسش تمرکز پیدا کنیم و پاسخ‌های خوبی به‌دست آوریم: «من نمی‌توانم تقاضای آنها را برآورده سازم و کاری هم نمی‌توانم انجام بدهم!» تجربه نشان داده است حتی زمانی که اشکال‌های اساسی وجود دارد، مدیریت کیفی به نتایج مؤثری رسیده است. خطوط هوایی بریتانیا در این زمینه مثال خوبی است. در سال ۱۹۸۱ حدود ۱۳۷ میلیون پوند متضرر شده و در وضعیت بسیار وخیمی نیز قرار گرفته بود. از یک دیدگاه واقعاً کاری نمی‌توانست انجام دهد مگر اینکه بتواند جلوی ضرر را بگیرد. مشکلات زیادی را باید از جلو پا برمی‌داشت. هواپیماها مانند بقیه خطوط بودند، با یک تفاوت کوچک در رنگ‌آمیزی آنها؛ تمام امکانات مانند سایر خطوط بود؛ تأخیر کنترل ترافیک



این مورد ندارند و ارتباط آن را با کارشناسان نادیده می گیرند. چنین سازمان هایی یک خدمت یا محصولی را مستقیماً به خریداران عرضه می کنند و توجهی هم به روش پاسخگویی به نیازهای مراجعین ندارند. متخصصین شاید در مراحل نهایی این روش ها قرار بگیرند، و این امر برای کتابخانه ها شناخته شده و عملی است. متخصصین در این امر که خدمات چگونه انجام بگیرد، تصمیم گیری می کنند (و شاید در مورد خدمات مراجعین)، کارها به صورتی انجام می گیرد که قبلاً انجام می گرفت. کوشش جدی برای بررسی خدمات از دیدگاه مراجعه کننده صورت نمی گیرد. در خدمات بهداشتی نیز رسیدگی به افراد مانند این است که مراجعین در خط تولیدی هستند و سپس آنها را بدون هیچ تضمین واقعی از شرایط خودشان رها می کنند. آیا بیمارستانی وجود دارد که به آنها بگوید در ده روز آینده به کدام پزشک مراجعه نمایند تا نتایج آزمایش های آنها بررسی شود؟ فروشنده ای که از مشتری خود راضی نباشد در شرایط مختلف نیز به همین ترتیب عمل می کند.

"مور"^۲ مشخصات روش خود را با ارائه «الفبای خدمت به خریداران»^۳ در کتاب خود این طور بیان می نماید:

بیشتر مواقع یک خریدار احساس می کند که مزاحم وقت دیگری شده است و باعث سردرگمی آنها نیز می شود، در بعضی مواقع به خصوص در فروشگاه های رایانه در مورد وسایل مربوط به آنها، خریداران نمی توانند در سطح آگاهی کسانی که به آنها سرویس می دهند قرار بگیرند.

هوایی نیز به همین ترتیب؛ از نظر رقابت های تجاری در قیمت گذاری نیز روش معمولی داشت، و قوانین دولتی و به خصوص حفاظتی را برای تمام بارها با برچسب رعایت می نمود. "سرکالین مارشال"^۱، مسؤل خطوط هوایی بریتانیا تغییر و چگونگی این وضعیت را که چگونه به مشهورترین و سودآورترین خطوط هوایی تبدیل شد، شرح می دهد:

موفقیت های ما در این چند سال اخیر کاملاً از کارمندان ما و انگیزه های آنها برای آنچه باید انجام بگیرد نشأت گرفت. در کابین هواپیما، در میز واریسی، در قسمت بارگیری، در قسمت حمل بار، در میز سرویس رسانی و یا در قسمت تلفن همگانی، کارگزاران ما به سرعت بطور مؤثر آنچه را باید در یک دنیای پر رقابت انجام می دادند به عمل آوردند، تا تغییرات اساسی در سبک ارائه کار و آنچه مورد نظر و مطلوب مشتریان است به وجود آید.

توجه کنید که به کار گرفتن، «تمام کارمندان در تمام صحنه ها» در عملیات مورد نیاز بوده است تا این موفقیت به دست آید: کیفیت بطور زنجیره ای از ابتدا تا انتها باید مسیر خود را بیاماید.

تکامل مدیریت کیفی

در اینجا بسیار مفید است که به بررسی تکوین مدیریت کیفی پرداخته و به خصوص مراحل حل را که سازمان ها باید از ناآگاهی کیفیت تا به کارگیری کامل آن در مدیریت جامع کیفی طی نمایند ذکر نماییم.

توجه نداشتن به کیفیت

بسیاری از سازمان ها بدون توجه به مسئله کیفیت کارشان را آغاز می نمایند، و توجهی به نظریات در

2. Moore, 1992

3. ABC: Approach to Consumer Service

1. Sir Colin Marshall, 1991



و نیاز به گروه خاصی جهت انجام این کار خواهد داشت.

بازرسی در چنین قسمت‌هایی از سازمان کمتر عملی است جایی که ارتباط مستقیم با خریدار برقرار می‌گردد، مانند بسیاری از خدمات، تا آنجا که خریدار بطور مستقیم در عملیات تحویل قرار می‌گیرد. اغلب در چنین محیط‌هایی وقتی که خریدار شکایتی را مطرح می‌نماید مشخص می‌گردد که کار اشتباه صورت گرفته است.

کنترل کیفیت

مرحله بعدی در مدیریت کیفی توجه واقعی به کیفیت کالا یا خدمت را در عملیاتی می‌دانند که باید در مرحله بسازده مرتباً انجام گیرد. در یک نمونه برداری، مجدداً عملیات خاص کنترل کیفی در ساخت و بافت باید در هر مرحله از مسیر انجام گیرد. برای مثال، اجزاء درآمد و مواد خام از این جمله هستند، مراحل آمارگیری، محصولات در حد متوسط، آمارها در انطباق دادن مراحل خاص باید گزارش داده شوند، و اطلاعات به دست آمده باید به افرادی که در مسیر کار مسئولیت دارند داده شود. در یک زمینه خاص، مانند کتابداری و اطلاع‌رسانی، کنترل کیفیت به عوامل زیر مربوط می‌گردد:

- کم نمودن اشتباهات در مراحل داخلی، مانند بررسی لیست کتب مورد درخواست، مجلات و کتب رسیده به کتابخانه، و صورت حسابها؛
- کنترل ناهماهنگی‌ها در مرحله تحویل دادن کتاب‌ها برای مثال، در عملیات پرداختن به

کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی نیز چنین وضعیتی را دارند. مهارت‌های تخصصی معمولاً بطور صحیح مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و مراجعه‌کننده مجبور می‌شود طبق قراردادهای تعیین شده عمل نماید، و به‌خصوص در امر آموزش و پرورش تمایل به یاد دادن بیشتر است تا اینکه یادگیری را گسترش دهند، و در این راستا فعالیت خریداران تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد.

بازرسی کیفیت

در حالی که در بخش‌های ساختمانی خیلی عادی، بازرسی یک امر اساسی در مدیریت کیفی به حساب می‌آید در خدمات نیز چنین امری را می‌توان دریافت. بازرسی در مورد یک نوع معیاری که تعیین شده است، می‌گوید آیا محصول مورد پذیرش هست یا خیر، در بخش‌های مختلف پردازش می‌توان این مورد را به کار گرفت. به طور مثال، کتابخانه می‌تواند کتاب‌های جدیدی را که خریداری نموده است بررسی نماید، تا ببیند آیا عنوان‌ها همان‌هایی هستند که سفارش داده شده بودند. و چنانچه کتابی اشتباهی رسیده است آن را برگردانده و منتظر جایگزینی آن باشیم. ضمناً فعالیت‌های بعدی در مراحل دیگری نمی‌تواند برای این مشکل راهگشا باشد. بررسی برای حصول اطمینان از اینکه برچسب کتاب‌ها درست قرار داده شده‌اند، و در یک سطح قرار گرفته باشند نیز از این موارد می‌باشد. در سازمان‌های صنعتی کارمندان خاصی را می‌توان دید که برای بازرسی عملکرد به کار گرفته می‌شوند، ولی ممکن است این امر در یک کتابخانه و یا در خدمت اطلاع‌رسانی غیرمعمول باشد



- TQM مشارکت مدیریت سطح و مشارکت تمام کارکنان در درازمدت را می‌طلبد.
- TQM مطابقت با نیازهای خریداران را بطور کامل شامل می‌شود.
- TQM بر پایه گروه‌های کاری و همکاری گذاشته می‌شود و از ایجاد بخش‌های مجزا یا محدودیت‌های گروه‌ها عبور نموده و به‌جای آن همکاری و مشارکت را جایگزین می‌نماید.
- TQM به وضوح مشخص می‌سازد که خریداران داخلی و خارجی وجود دارند و لازم است با تشخیص درست، نیازهای آنان را بشناسیم تا محصولات یا خدمات با کیفیت را دریافت نمایند.
- TQM مشارکت درازمدت در کارآموزی و پیشرفت همه کارکنان را شامل خواهد شد. بالاتر از همه، TQM بر این عقیده استوار است که در هر بخش از سازمان کیفیت باید به عنوان یک اصل پذیرفته شود و تنها راه طبیعی انجام دادن کارهاست. بهبود محصولات و خدمات چه درونی و چه بیرونی با هدف برآورد نیازهای خاص آن است که با ۱۰۰ درصد رضایت مشتری و کسب خشنودی او ادامه پیدا کند. بیش از آن، سازمان با مدیریت جامع کیفی خود را در مقابل بهترین رقبا آماده می‌نماید. نه تنها از طریق ارقام مقیاس‌های مالی به بررسی می‌پردازد، بلکه در تلاش است که بهترین راه انجام دادن کارها را بیابد. تفاوت‌های فرهنگی بین سازمان‌ها و تفاوت‌های جزئی

شکایات مراجعین، تا اشتباهات و خطاها مشخص شده و در اصلاح آنها بکوشیم.
 "لسلز و دیل" اعتقاد دارند که «بازرسی و کنترل کیفیت برای کاهش اشکالات است ... به طور اساسی، (آنها) از نظر تجزیه و تحلیل علمی، برنامه‌ریزی و اندازه‌گیری و سنجش در سطح پایینی قرار دارند».

اطمینان بخشی کیفیت

تفاوت اساسی بین کنترل و اطمینان بخشی کیفیت آن است که در اطمینان بخشی باید برنامه‌ریزی و طراحی کیفیت در تمام مراحل انجام شود و تا تحویل دادن خدمت یا کالا به مراجعین، استفاده مستمر از آمارهای کیفی سازمان انجام گیرد. بطور خلاصه، تغییری در مفهوم بازرسی نواقص کیفیت تا طراحی کیفیت از "بیرون راندن" تا "گنجاندن" وجود دارد: پیشگیری کردن و نه بهبود بخشیدن. تا آنجا که در یک سیستم اطمینان بخشی کیفیت، نواقص نه تنها تصحیح می‌شوند بلکه در طراحی مجدد سیستم یا در مراحل که در مقدمات امر می‌توانست به ایجاد نواقص بینجامد نتیجه بخش خواهد بود. بطور کلی، در اطمینان بخشی کیفیت می‌توان از ابزارهای مدیریت کیفی خاصی بهره جست مانند: روش‌های کنترل آماری، نمودارهای کنترل شده و نمودارهای ایشی کاوا.

مدیریت جامع کیفی

مرحله نهایی در مدیریت کیفی به نام TQM شناخته شده است، یا مدیریت جامع کیفی. تفاوت‌های آن با کنترل کیفی به شرح ذیل می‌باشد:



در ارتباطات مشتریان است که خط مرزی بین پیروزی و شکست را مشخص می‌سازد.

خشنود ساختن مراجعین

سازمان‌های بسیاری سعی دارند به نیازهای مراجعین در حد بالاتری پاسخگو باشند و تا آنجا که ممکن است خواسته‌های آنها را برآورده سازند و حتی فراتر از آن خدمت نمایند. البته چگونگی انجام این کار تا حدی مشکل است. در بعضی مواقع روش‌هایی حتی مانع به حساب می‌آیند و گاهی بعضی از کلیشه‌ها نظیر «در خدمت هستیم»، «بفرمایید»، و مانند آن که کارکنان طبق ترتیب خاصی انجام می‌دهند و الزاماً چنین عمل می‌کنند مؤثر است. به هر حال، پیدا کردن راه‌هایی برای ارائه خدمت و پاسخگویی به نیازهای فراتر از حد عادی ارزش خاصی دارد. اغلب اوقات خشنودی می‌تواند با ارتباط ساده‌ای به وجود آید، ولی بیشتر این امر به توجه خریدار و با ارائه توجه همراه با کیفیت به وجود می‌آید. مغازه‌دار یا کارمندان بانک - یا کتابدار - در صورتی که اجازه دهد زمانی برای فهمیدن نیازهای خریداران صرف شود، و یا با خوشرویی به آنها سلام بگوید، ممکن است یک نکته از ارتباط انسانی ارائه داده شود در حالی که انتظار آن نمی‌رفته است، مخصوصاً در زمانه‌ای که «عصر بی‌تفاوتی» نامیده شده است. بالا بردن انتظارات، به هر شکلی که به دست آید، راهی برای خشنود نمودن خریداران است.

ضرورت تغییر

پست فدرال^۱، خدمات بین‌المللی ارسال بسته‌های بستی، جایزه معتبر مالکوم بالدريج^۲، جایزه ملی

کیفیت در سال ۱۹۹۰ را از آن خود کرد. این جایزه به سازمانی که بتواند معیارهای بین‌المللی برای مدیریت کیفیت را در بازرسی‌های مرتب کسب نماید اهداء می‌گردد. «فرد اسمیت»^۳، رئیس پست فدرال، جایزه را به عنوان «جوایز برای ادامه کار» می‌داند^۴. و همچنین به عنوان نقطه‌ای برای آغاز بهبود کیفیت بیشتر، و یا اینکه از طرفی تمام منافع پیشبرد کمپانی برای مدیریت جامع از دست خواهد رفت. ضمناً هر کدام از ۳۴۰ کارمند کمپانی باید ۹ روز در سال برای بازآموزی کیفیت دوره ببینند. «ادیت کلی»^۵، رئیس بازرسی داخلی و بیمه کیفیت کمپانی می‌گوید، «می‌دانیم که در سطح بالای این صنعت بودن، یعنی: همواره بهبود بخشیدن و برقرار نمودن فعالیت‌های سرپرستی کیفی»، هدف ما جلب رضایت صددرصد خریداران است، و این مسئله براساس ۱۲ مورد تفکیک شده مشخص می‌گردد و از خریداران سؤال می‌شود که چگونه به رضایت آنها می‌توانیم تحقق بخشیم: تأخیر در تحویل سرویس، تأخیر در آماده شدن بسته‌ها، خراب شدن بسته‌ها، اشتباهات صورت حساب‌ها و از این قبیل موارد ذکر شده است. نمره میانگین نشان‌دهنده کیفیت خدمت و هدف به دست آوردن نمره صفر است، که نشان‌دهنده نارضایتی هیچ کدام از خریداران، و سپس ثابت نگاهداشتن این نمره با ارائه خدمات و مطابقت دادن آنها با تغییر خواسته‌های مراجعین است. بدین ترتیب، نه تنها کیفیت کمپانی در ارائه کیفیت باید تغییرپذیر باشند، بلکه همزمان با نیازهای مراجعین، کیفیت دیروز با کیفیت امروز یکسان نخواهد بود. برای جلب

2. Malcolm Baldrige National Quality Award

3. Fred Smith

4. Sandelands, 1994

5. Edith Kelly

1. Federal Express



بیشتر مطالب مربوط به مدیریت کیفی براساس تجارب به‌دست آمده در سازمان‌های صنعتی و محصول‌های ساخته شده‌ای است که در نهایت تحویل خریداران نهایی داده شده است. در سال‌های اخیر توسعه بیشتری از مدیریت کیفی در بخش خدمات به عمل آمده است و قابل توجه است، بدانیم که بیشتر سازمان‌های خدماتی برندگان جوایز در سطح ملی بوده‌اند. با این گسترش عملکردها به این نتیجه می‌رسیم که جنبه‌هایی از مدیریت کیفی باید در بخش خدمات به صورتی متفاوت مورد نظر قرار گیرند. و این مسئله بطور صریح شامل خدمات کتابخانه و اطلاع‌رسانی می‌شود.

در خدمت‌رسانی توجه به این نکته لازم است که ارتباط بین خریداران و خدمت‌رسانی، نوعی از ارتباط مستقیم است. در رستوران‌ها، مراکز مشاوره، بیمارستان‌ها، بانک‌ها، کتابخانه‌ها و اتوبوس‌ها این نوع ارتباط مشاهده می‌گردد. تفاوت در این نوع خدمت‌رسانی با روش تولید محصول‌های سازمانی مورد تأکید است از آنجا که در صنایع سنگین عملکردهای خدمت‌رسانی با واسطه عمل می‌کنند و مشتری از سازمان دور است. به هر حال، یک خدمت‌رسانی سازمانی، به دلیل ضرورت ارتباط متقابل، مرتباً در معرض ارزیابی محصولات تولیدی خود قرار می‌گیرد. حقیقت این امر که نیاز خریدار می‌تواند به عنوان معرف بخشی از خدمات و تحویل عملیات باشد، از طرفی می‌تواند هم یک چالش و هم یک فرصت مناسب به حساب آید.

به دلیل فوریت و طبیعت پویایی ارتباط با خریداران، مدیریت خدمات باید تمرکز بیشتری به این ارتباط داشته باشد. در حقیقت اهمیت مدیریت کیفی در خدمات مورد تأکید قرار می‌گیرد، تا آنجا که

رضایت مشتریان به عنوان هدف ابتدایی لازم است نیازهای مشتریان بطور مرتب برآورده شود، ضمن اینکه تغییر روش‌ها و سیستم‌ها همزمان در نظر گرفته می‌شود، و از طرفی زودتر از آن که نیازهای استفاده‌کنندگان مطرح شود.

روش ژاپنی در تغییرات بطور خلاصه "کایزن"^۱ نامیده می‌شود، که آن را می‌توان به "بهبود بخشیدن مداوم"^۲ تعبیر نمود.^۳ بعضی از صاحب نظران ایمایی را در گروه رهبران امتیاز بیشتری می‌دهند، به دلیل اینکه کار او و نظریه او در به‌دست آوردن کیفیت بهبود بخشی مداوم یعنی به‌دست آوردن و قدرتمند ساختن تمام کارمندان و شرکت دادن همه آنها در کل سیستم خواهد بود. کایزن نظریه‌ای است که نه تنها به بهبود کیفیت بطور مداوم در خدمات و محصولات توجه می‌کند، بلکه با تغییر در دنیا، و تغییر در مردم، پیشرفت خدمات و محصولات را با نیازهای مشتریان همراه می‌سازد. "هندی"^۴ به این مسئله به صورت "فکر نو"^۵ اشاره می‌کند و می‌گوید برای موفق ماندن باید در پی کشف محصولات جدید بود، خدمات جدید، راههای جدید برای انجام کارها، و کارهای جدیدی که لازم است انجام بگیرد، قبل از آنکه معادلات قدیمی موفقیت شروع به پوسیدن بنماید. بدین ترتیب روش کایزن نیز می‌تواند موفق باشد.

کیفیت و خدمات

1. Kaizen
2. Continuous Improvement
3. Imai, 1986
4. Handy, 1994
5. Second Curve Thinking



مدیریت کیفی خودش متمرکز بر خریداران می‌گردد و سپس ارتباط خریداران و سازمان مطرح می‌گردد. مشخصات خاص خدمات و ارتباط آنها با خریداران باید مورد توجه قرار گیرد، و این عوامل در مدیریت کیفی تأثیرگذار هستند.

مشترکین در تولید

خریداران در خدمات، ذینفع هستند، زیرا در محصول ارائه شده می‌توانند اصلاحاتی به وجود آورند و یا تحت شرایط متغیر در طریقه ارائه آن شرکت داشته باشند. این کار از دو طریق امکان‌پذیر است: خریدار می‌تواند میزان نیاز را کاهش دهد به دلیل یک عامل غیرقابل پیش‌بینی، مثلاً وقتی که معامله زمان زیادی را می‌طلبد و خریدار از آن صرف‌نظر می‌کند. از طرف دیگر، وقتی معامله‌ای گسترش داده می‌شود، و خریدار در می‌یابد که یک عامل دیگری از خدمت که قبلاً دریافت نکرده به آن اضافه شده است. در سوپرمارکت‌ها به همین دلیل بخشی مربوط به مجلات و تنقلات نزدیک به صندوق گذاشته شده است. این نوع سرویس‌رسانی در کتابخانه‌ها نیز مطرح شده است: به طور معمول خدمت‌رسانی به خود از مرحله انتخاب کتاب تا بررسی بروشورهای مختلف را شامل شده است. این کار برای بانک‌ها نیز مناسب است. در حالی که بیشترین خدمات با پرسش در سر میز بانک‌ها انجام می‌گرفت. اکنون خدمات ۲۴ ساعته در روز به وسیله ماشین‌های خودکار گویا انجام می‌گیرد، و نظریه خدمت‌رسانی به خود در بانک‌ها اجرا می‌گردد. فن‌آوری اطلاعات امکان اینکه خدمات از طریق خریداران -کارمند، به خریدار - سرویس مستقیم، فراهم گردد را پدید آورده است. در حقیقت

این نوع دادوستدها که خدمات خریداران را نیاز دارد و خود خریداران به عنوان بخشی از کارمندان به حساب می‌آیند، می‌تواند برای آنها نیز مفید باشد و مردم به خودشان خدمت می‌کنند. این شیوه در گسترش بهبود کیفی اثر زیادی خواهد داشت زیرا که احساس مشارکت و توانایی تأثیر داشتن در طراحی و تحویل خدمت کارمندان را نیز ترغیب خواهد نمود.

برقراری ارتباط خریدار و خدمات در به‌کارگیری واژه‌های گوناگون نیز می‌تواند منعکس گردد. دلایل زیادی وجود دارد که از واژه «مشتری» در خدمات استفاده گردد، و به‌خصوص در خدمات کتابخانه‌ها و اطلاع‌رسانی، که بطور غیرمستقیم ارتباط برقرار شده است. پس ممکن است واژه‌های «استفاده‌کننده»، «مشتری»، «خواننده»، «شهروند»، «بازدیدکننده»، «عضو» را ترجیح بدهیم، سایر خدمات واژه‌های خود را دارا هستند: «بیمار»، «مورد»، «مهمان»، «ذینفع»، «مشترک»، و غیره هر واژه حالتی را مشخص می‌سازد که خیلی غیرمستقیم نیست و مشتری (این واژه برای راحت بودن در متن به کار می‌رود) در خدمت وارد شده است و تحویل گیرنده نیز هست. در یک تحقیق در کتابخانه مرکزی دانشگاه لانکاشایر در سال ۱۹۹۲^۱، به خوبی نشان داده شد که مشتریان خودشان ترجیح می‌دادند به عنوان «استفاده‌کننده» شناخته شوند^۲.

بیان تعیین دخالت داشتن مشتریان در خدمات صنعتی در ترکیب واژه «شرکت‌کنندگان در تولید» و مشارکت آنها در تحویل‌گیری خدمات می‌تواند راهنمای ما باشد. این عقیده در منابع مدیریت کیفی بطور گسترده مشاهده می‌گردد، و در به‌کارگیری

1. University of Central Lancashire Library
2 Brophy, 1993



نظریات و بررسی‌ها در غلبه بر مشکلات این زمینه‌ها یاری می‌کند که این موارد قبلاً در ساختارهای صنعتی پایه‌گذاری شده است. برای مثال، در حال حاضر بحث مربوط به آموزش و پرورش و اینکه کیفیت بهتر است چگونه تعریف شود مطرح است، در صورتی که مشاهده می‌گردد مشتری فقط دریافت‌کننده خدمت نیست بلکه در جریان آن قرار می‌گیرد. «هاروی و گرین» این‌گونه بیان می‌کنند که «در اینجا غیر از مواقعی است که تولیدکننده کاری را برای مشتری انجام می‌دهد، عرضه‌کننده در آموزش دانشجویان کاری را در ایجاد تغییر در مشتری انجام می‌دهد... آموزش در واقع یک فرآیند در ایجاد تغییر در شرکت‌کننده است». و پیشنهاد می‌شود که نیازهای کیفی در عبارت‌های «تقویت شرکت‌کننده»، «قدرت بخشیدن به شرکت‌کننده» به کار برده شود: و سنجش قبلی با ارزش‌های افزوده به حساب آید (وقتی دانشجویی با کیفیت سطح پایینی وارد دانشگاه می‌شود و فاقد مهارت‌های لازم است و سپس تبدیل به دانشجویی با درجه عالی می‌گردد)، در اینجا این دانشجویی با به‌کارگیری داده‌ها به تصمیم‌گیری، و با کمترین حد استاندارد با توانا ساختن او در انتخاب عملی ترکیب خدمت / محصول که دریافت می‌نماید و تقویت مهارت‌ها، به‌خصوص توانایی در انتخاب نقادانه، در متن آموزش عالی، این روش دسترسی می‌تواند کارآیی پیدا کند. اگر ارتباط روشنی بین رضایت دانشجو و تصمیم‌گیری‌های دانشگاه برقرار گردد، با تفسیر معنی‌دار از حداقل استانداردها، با اجازه انتخاب دروس در سطح گسترده یا با معرفی یک «فرار داد آموزشی» یا اطمینان دادن به دانشجو که توانایی‌های انتقادی آنها گسترش داده می‌شود و هدف «آموختن برای زندگی» است.

تغییر شکل خدمت

خدمات، به خودی خود، نمی‌تواند به صورتی ذخیره شود. این مورد درباره خدمات کتابخانه‌ها و اطلاع‌رسانی صدق نمی‌کند، زیرا بیشتر بر ذخیره نمودن متون و آمارها به صورت فرم‌های الکترونیکی تکیه می‌کند. به هر جهت، این ارتباط مراجعه‌کننده با این ذخیره‌ها است که کلید خدمات محسوب می‌شود: کتابخانه بدون مراجعه‌کننده یعنی، (البته در صورتی که نقش آرشیو تاریخی را نخواهد دنبال کند) از ارزش کمی برخوردار است. نکته اساسی تغییر شکل خدمت این است که امکانات باید مورد استفاده قرار گیرد. در یک کتابخانه، هر یک روز برای کتاب که مورد استفاده قرار نگرفته و در قفسه مانده است یک روز تلف شده محسوب می‌گردد، و هیچ‌گاه نیز قابل جبران نخواهد بود. کتاب ممکن است در روز دیگر امانت داده شود، و یا در روزهای دیگر سال، اما آن روز به‌خصوص دیگر جبران‌ناپذیر خواهد بود. در خدمات دیگر این مورد ملموس‌تر است: یک اتاق خالی در یک هتل یعنی از دست رفتن یک فرصت، همین‌طور یک صندلی اضافی در اتوبوس، ترون و یا هواپیما، میزان ارزیابی هتل‌ها در عملکرد ارزش اشغال بودن آنهاست و به این ترتیب ساختار قیمت‌گذاری خود را متناسب با موقعیت‌ها تغییر می‌دهند. نرخ و اشغال یک اتاق در هتل معیار ارزیابی است زیرا که یک هتل یا مجموعه مانند کالا به بازار عرضه می‌شود. جالب توجه است خدمات کتابخانه‌ها و اطلاع‌رسانی را از این دیدگاه بررسی نماییم. یک کتابخانه با مجموعه ۱۰۰۰۰۰ عنوان بالاترین میزان مراجعین را خواهد داشت به شرط



آنکه تمام عنوان‌ها در یک زمان امانت داده شوند و هر زمان با بازگشت یک عنوان بلافاصله مراجعه‌کننده دیگری تقاضای آن را بنماید، البته استفاده منابع در منزل و استفاده کتاب‌های مرجع در ایجاد این معادله تا حدودی اشکال ایجاد می‌کند، اما این نظریه می‌تواند ناهماهنگی میزان تقاضا و میزان توانایی کتابخانه‌ها را به تصویر بکشد. و مهمتر از آن، بیشتر کتابخانه‌ها تقاضاهای زیادی بیش از توانایی خود برای برخی خدمات را دارا هستند (مثلاً بعضی از کتابها)، بدین ترتیب ناهماهنگی خدمات ارائه شده و تقاضا شده به صورتی جدی مطرح می‌گردد. این مسئله ما را به مرحله بعدی رهنمون می‌سازد.

عدم امکان جایگزینی

بعضی خدمات می‌توانند محصولی را با محصول دیگری جایگزین نمایند. در صورت غذای یک رستوران مشتری چنانچه بخواهد در صورتی که انتخاب اول او موجود نباشد انتخاب دیگری که رضایت او را فراهم بکند انجام می‌دهد. در بعضی خدمات این جایگزینی تا حدودی قابل اجرا است: بیشتر مردم اعتراضی در تغییر صدلی خود در یک پرواز ندارند اما حاضر به تغییر پرواز در ساعت دیگری و یا تغییر مقصد خود نخواهند بود. در خدمات کتابخانه‌ها و اطلاع‌رسانی معمولاً جایگزینی تا حدودی قابل اجرا می‌باشد. بعضی از مراجعین سرویس خاصی را نیاز دارند: یک دانشجو کتاب به‌خصوصی را می‌خواهد و عنوان دیگری را نمی‌تواند انتخاب نماید. در یک کتابخانه عمومی مراجعه‌کننده پر فروش‌ترین کتاب را می‌خواهد و نه کتاب دیگری را. این جایگزینی بسیار محدود است، و در موافقی که نسخ تکراری از یک عنوان تهیه می‌شود، تنها

می‌تواند امکانات سرویس‌دهی را افزایش دهد. بسیاری از مراجعین نیز عنوان دیگری را می‌پذیرند، به‌خصوص اگر به دنبال یافتن اطلاعاتی در یک زمینه باشند تا یک عنوان شناخته شده و معین. اما این موارد بسیار اندک است. نقطه جوش الکل و ترکیب‌های آن با هم یکسان هستند. و برای کسی که آزمایش انجام می‌دهد این جایگزینی زیاد تفاوتی نخواهد داشت.

مالکیت و رقابت

صاحبان صنایع و محصول‌های با قوانین حمایتی توانایی تولید محصولات منحصر به فرد را به دست می‌آورند، شماره ثبت و قانون مالکیت از این جمله هستند. در زمینه خدمات‌رسانی این رقابت با مشکلات بیشتری همراه است و بستگی به «محصول» نیز دارد. در بخش‌های خصوصی، البته این مسئله وجود دارد به‌خصوص در مورد کتابخانه‌ها. کتابخانه‌های اندکی رقیب مستقیم برای خود دارند: کتابخانه‌های دانشگاهی از یک بخش خصوصی در سازمان بهره می‌گیرند؛ کتابخانه‌های عمومی نیز در بخش خصوصی درگیر نیستند و در کل کتابخانه‌های عمومی مطرح می‌شوند؛ کتابخانه‌های اختصاصی در صنایع خود یا سازمان‌های تجاری به طور مستقل عمل می‌کنند. به هر جهت، رقابت غیرمستقیم در این جنا مورد توجه است. اگر چه مطالعات نشان می‌دهد که تمام مردم از تمام کتابفروشی‌ها و کلوب‌های فیلم و ویدئویی استفاده می‌نمایند در عرصه رقابت، تمامی کتابخانه‌ها از طریق گسترش اطلاعات جهانی به مراجعین خود در این رقابت شرکت دارند. در نظر گرفتن چگونگی اجرای خدمات سازمان‌ها در سایر زمینه‌ها با این مسئله، بسیار آموزنده است. مثلاً، بانک‌ها در عرضه چک‌ها نقش اختصاصی ندارند.



میلیون مرتبه «لحظات حقیقی» لحظاتی خواهند بود که معین خواهند کرد آیا مؤسسه اس. آ. اس به عنوان یک سازمان موفق خواهد بود و یا شکست خواهد خورد.

همین اصل در خدمات کتابخانه‌ها و اطلاع‌رسانی می‌تواند به کار گرفته شود. هر بار که دانشجو به کتابخانه دانشگاه قدم می‌گذارد و به سوی قفسه‌ها می‌رود یک لحظه واقعی و حقیقی است. وقتی کتابی را امانت می‌گیرد یک لحظه دیگر از این حقیقت است. وقتی از خدمت زیراکس استفاده می‌کند لحظه‌ای دیگر. حتی زمانی که کتابخانه را ترک می‌کند و از سیستم محافظت الکترونیکی می‌گذرد لحظه‌ای دیگر. کتابخانه مرکزی دانشگاه لانکاشایر به عنوان یک کتابخانه بریتانیایی با اندازه متوسط و یک نمونه ارائه دهنده خدمات است: در سال حدود ۶۵۰،۰۰۰ مراجعه دارد. هر مراجعه‌ای دو یا سه ارتباط با خدمات گوناگون داشته است، پس بیش از دو میلیون لحظه واقعی در کتابخانه در یک سال وجود دارد. و روی هم رفته تأثیر تمام این ارتباطات به رضایت مشتری و برآورده نمودن انتظارات آنها منجر شده است.

فرآیند به عنوان تولید

در صنایع معمول بر این است که فرآیند تولید جدا از فرآیند تحویل کالا به مشتری به حساب آید. مراحل تولید استریوهای شخصی؛ اتومبیل و صبحانه آماده و بسته‌بندی شده، در خود آنها خلاصه نشده است، زیرا بهترین کمپانی‌ها بطور مداوم آنها را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند و با مهندسی دوباره برای اطمینان یافتن از اینکه تولید با نیازهای مشتریان در یک خط سیر قرار داشته باشند، قابل اطمینان باشند،

بدین ترتیب در زمینه‌های دیگر از خدمات سعی بر رقابت دارند، برای مثال امتیازهای بیشتری را ارائه می‌دهند. فراهم آوردن امکانات یکی از این راههاست. سرویس خودکار ۲۴ ساعته و یا سرویس تلفنی بانکی - البته هیچ کدام عملاً در ردیف کارهای انجام شده در صنایع دیگر خودنمایی نمی‌نمایند. محیط یک شعبه بانکی مهم است و در این رقابت نقش دارد و وجه تمایز در زمینه رقابت محسوب می‌گردد. خدمات بانکی ممکن است حساسیت روی قیمت نداشته باشند، اما بانک‌ها باید در محاسبات و ارقام سودآوری در مقایسه با رقبای داشته باشند. در نهایت، بانک‌ها باید به رقبای خود در سایر زمینه‌ها نیز توجه داشته باشند، مثلاً در شروع به کار شرکت‌های ساختمانی که تلاش در گرفتن وام از بانک‌ها دارند و تحت سیطره بانک‌ها عمل می‌کنند.

تعامل‌های چند سویه

با وجود اینکه این امر دائمی نیست مشتریان بارها و بارها با خدمات سروکار خواهند داشت. زمانی که یک مشتری در بانک نام‌نویسی می‌نماید، از خدمات آن به طور دائمی برخوردار می‌شود. هر ارتباط خاصی در نظریه مشتری از خدمت تأثیر خواهد گذاشت. "جان کارلزون"^۱، رئیس قبلی اس. آ. اس^۲، سیستم هوایی اسکاندیناوی، این‌طور می‌گوید:

سال گذشته، هر یک از ۱۰ میلیون مشتری‌های ما تقریباً با پنج کارمند مؤسسه ارتباط داشته‌اند، و هر ارتباط حدود ۱۵ ثانیه طول کشیده است. بدین ترتیب مؤسسه ما در سال ۵۰ میلیون بار «خلاقیت» داشته است، و هر کدام ۱۵ ثانیه طول کشیده است. این ۵۰

1. Jan Carlzon, 1987
2. SAS: the Scandinavian Airlines Systems



تولید مرغوب باشد و مواردی از این قبیل بررسی می‌شوند. در هر صورت، میان تولید و توزیع کالا و عکس‌العمل مشتری ارتباط مشخصی وجود دارد. در بیشتر صنایع، سازمانی که محصولی را تولید می‌کند خود فروشنده و تحویل‌دهنده کالا نخواهد بود: محصولات «سونی» به وسیله فروشگاههای خود «سونی» به فروش نمی‌رسند، و فوراً نیز به همین ترتیب و محصولات صبحانه‌ای کلوگ نیز به همین روش توسط خود آن عرضه نمی‌گردد.

در زمینه خدمات، ما تصویر متفاوتی خواهیم داشت. با وجود اینکه یک سیستم سازمانی پشتیبان تهیه فرآورده‌ها وجود دارد، مثلاً در کتابخانه بخش خریداری و سفارش‌ها که تهیه مواد را به عهده می‌گیرد، در حقیقت فرآورده خدمات همان جریان با فرآیند است. بدین ترتیب، وقتی متون مدیریت کیفیت تأکید دارد که فرآیند باید خوب انجام پذیرد، لازم است در بخش خدمات هم جریان کار و هم تحویل محصول با همدگر در مجموع ملاحظه گردد. این کار نشان می‌دهد که، در خدمت‌رسانی، مدیریت فرآیند بخشی از مدیریت ارتباط با مشتری است.

خدمات بدون سود رسانی مالی

بسیاری از خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در ارتباط با سود رسانی نیستند، ولی در این جا مشکلات قابل درک وجود دارد که در این سازمان‌ها مهمتر هستند تا سازمان‌هایی که با تلاش جهت سود رسانی برای مهمترین دلیل وجودی آنها مطرح است. به راحتی می‌توان تفاوت‌ها را در نظر گرفت تا عدم فعالیت و تلاش را توجیه نمود. همان طور که مشاهده شد، کیفیت با سطح کیفی منابع ارتباط ناگسستگی دارد و هزینه در کیفیت یک واقعیت

به حساب می‌آید، که جدا از خدمات غیرانتفاعی، در سایر سازمان‌ها مطرح است. "پیتر دراکر"¹، مؤلف کتاب‌های مدیریت، اعتقاد دارد که سازمان‌های غیرانتفاعی «در لبه پرتگاه هستند (به طور مثال)... تجارت دنیای فرده از غیرانتفاعی خواهد آموخت که چگونه مردم را رهبری و مدیریت نماید». علاوه بر این، نیاز در سازمان‌های غیرانتفاعی به تفکر درباره اهداف و اندازه‌گیری نتایج آنها دارای اهمیت بیشتری خواهد بود.

نتیجه

کیفیت، تعاریف گوناگونی دارد ولی با توجه به متون مدیریت، مدیریت کیفی عبارتست از: ارتباط با مراجعین، شناخت اهداف مراجعین و عرضه نمودن خدمت به بهترین شکل ممکن. مدیریت کیفی شیوه ارائه این گونه خدمات را نشان می‌دهد تا در طی زمان نیازهای مراجعین بیشتر مورد توجه قرار گیرد. در حالی که این خدمات بازده مالی نداشته و متفاوت از تکنیک‌های صنعتی عمل می‌نمایند، به‌کارگیری کیفی جامع، به عنوان شیوه‌ای فراگیر، می‌تواند در خدمت‌رسانی مؤثر بوده و با ایجاد تغییرها و ارتباط بیشتر با مراجعین، آینده این سازمان‌ها را نیز تأمین نماید.

منابع

1. Brophy, peter and Coulling, Kate. "Quality management for Information and Library Managers". Great Britain: Aslib Gower, 1996. PP. 3-19.

1. Peter Drucker
2. Ernstthal, 1989