

## **QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG THƯ VIỆN ĐẠI HỌC: BỐI CẢNH VÀ THÁCH THỨC**

**TS Ninh Thị Kim Thoa**

*Trường Đại học KHXX&NV Tp. Hồ Chí Minh*

**V**ấn đề chất lượng và quản lý chất lượng (QLCL) bắt đầu được quan tâm nghiên cứu ngay từ những thập kỷ đầu của thế kỷ XX ở Hoa Kỳ, và sau đó được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp tại Nhật Bản vào những năm 1960-1970 nhằm đối phó với sự cạnh tranh ngày càng gia tăng. Ngày nay, hoạt động QLCL đã được tiến hành trong hầu hết các lĩnh vực sản xuất và dịch vụ. Một câu hỏi đặt ra là liệu các tổ chức hay cơ quan phi lợi nhuận như thư viện, nơi mà không có cạnh tranh để sinh lợi nhuận, và nơi mà người đọc không trả phí trực tiếp cho việc sử dụng dịch vụ, có nên và có thể thực hiện QLCL một cách hiệu quả? Bài viết này khái quát những quan điểm của các tác giả khác nhau trên thế giới về khả năng áp dụng QLCL trong thư viện đại học.

### **Chất lượng và quản lý chất lượng**

Có nhiều định nghĩa về “chất lượng”, tùy thuộc vào các lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên, các khái niệm về chất lượng có thể được tập hợp theo ba nhóm: nhóm dùng cho các ngành công nghiệp, nhóm dựa trên quan điểm của khách hàng, và nhóm có quan điểm tổng hợp. Nhóm thứ nhất định nghĩa chất lượng là sự tuân thủ và đáp ứng được các yêu cầu hay tiêu chuẩn đã đề ra (Crosby, 1979, p. 17; ISO 9000, 2005). Nhóm thứ hai coi chất lượng là sự đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng (Oakland, 2004, p. 5) hay sự đáp ứng tốt nhất có thể nhu cầu của người sử dụng trong khuôn khổ nguồn lực của tổ chức cho phép (Brophy, 1994, p. 242). Nhóm thứ ba coi chất lượng là sự đáp ứng các tiêu chuẩn hay công cụ đo lường chất lượng, hoặc thông qua sự đánh giá của khách hàng (Harer, 2009, p. 9; ISO 11620, 2003). Đối với các hoạt động

dịch vụ, bao gồm thư viện, việc đảm bảo chất lượng thường được xem xét dưới góc độ nhà cung cấp dịch vụ có đáp ứng được nhu cầu và mong đợi của khách hàng hay không.

Thuật ngữ “quản lý chất lượng” cũng được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau. Dù đa dạng nhưng có những đặc tính chung nhất được đề cập trong nhiều khái niệm QLCL, đó là sự cần thiết của việc xây dựng và thực hiện chính sách, mục tiêu và kế hoạch chất lượng. Ví dụ, ISO 9000 (2005) định nghĩa QLCL là “hoạt động phối hợp để chỉ đạo và kiểm soát một tổ chức về chất lượng. Chỉ đạo và kiểm soát về chất lượng thường bao gồm thiết lập chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng, lập kế hoạch chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng”.

Để áp dụng QLCL, các cơ quan tổ chức thường lựa chọn một hay một vài mô hình hoặc công cụ để áp dụng. Công tác QLCL có thể được thực hiện dựa trên các tiêu chí đánh giá của các giải thưởng chất lượng (ví dụ như EF QLCL - Giải thưởng của Tổ chức Quản lý Chất lượng Châu Âu, hay MBNQA - Giải thưởng Malcolm Baldrige), dựa trên các tiêu chuẩn áp dụng để nhận được chứng nhận chất lượng (như ISO 9000), dựa trên TQM - Quản lý Chất lượng Toàn diện, hay BSC - Thẻ điểm cân bằng.

### **Sự cần thiết của việc áp dụng quản lý chất lượng trong thư viện đại học**

Việc áp dụng QLCL trong thư viện được triển khai chậm hơn so với các ngành dịch vụ khác như ngân hàng, khách sạn và y tế. Tới tận những năm 90 của thế kỷ XX, một số thư viện đại học ở các nước phát triển như Hoa Kỳ, Anh và Ôxtrâyliya mới bắt đầu áp dụng QLCL toàn

## ***Nhìn ra thế giới***

thể (Wang, 2006). Cuộc tranh luận về việc liệu các nguyên tắc QLCL đã được áp dụng trong các lĩnh vực công nghiệp và thương mại có phù hợp với các tổ chức phi lợi nhuận và các cơ quan dịch vụ, bao gồm cả thư viện, dường như đã làm chậm trễ thêm việc ra quyết định áp dụng QLCL vào thư viện. Johannsen (1992, p.283) giải thích rằng: Các nguyên tắc QLCL được xây dựng căn bản là để áp dụng cho các ngành công nghiệp và lĩnh vực sản xuất tư nhân. Do sự khác nhau về cơ cấu tổ chức, văn hóa, phương thức quản lý, chiến lược kinh doanh và khách hàng, việc áp dụng các nguyên tắc của QLCL để quản lý các nguồn lực vô hình và thông tin trong các cơ quan thông tin thư viện sẽ gặp nhiều khó khăn.

Thư viện ngày nay đang hoạt động trong môi trường đầy biến động và chịu nhiều áp lực khác nhau như: thiếu kinh phí, nhu cầu của người dùng ngày càng tăng và đa dạng, và yêu cầu ngày càng cao về việc ứng dụng các công nghệ. Ví dụ, thư viện được cấp kinh phí có giới hạn và không tương xứng với sự gia tăng của giá cả tài liệu và nhu cầu của người đọc (Wang, 2006). Ngoài ra, thư viện phải cạnh tranh với các dịch vụ cung cấp thông tin khác như Internet và các nhà cung cấp cơ sở dữ liệu. Những kết quả nghiên cứu của Online Computer Library Centre (OCLC, 2005) chỉ ra rằng thư viện đang tụt hậu sau trong cuộc cạnh tranh với các nhà cung cấp thông tin khác.

Vì là cơ quan phi lợi nhuận, thư viện cần tiếp cận công tác QLCL từ góc độ khác, bao gồm việc xác định mục tiêu chính là làm hài lòng người đọc (Hannabuss, 1983). Các thư viện đại học cũng cần phải chủ động chứng minh giá trị và đóng góp của mình vào sự thành công và phát triển của trường đại học và giáo dục đại học, chứng minh sự tồn tại của thư viện là thật sự hữu ích (Choy, 2007, p. 113). Bên cạnh đó, các trường đại học cũng yêu cầu các thư viện đại học phải báo cáo thường xuyên để đảm bảo rằng trong thời đại cạnh

tranh và áp lực về quản lý tài chính, tất cả các bộ phận của nhà trường đều hoạt động hiệu quả (Kyrillidou, 2002).

Vì chất lượng hoạt động của các thư viện đại học sẽ góp phần vào đảm bảo chất lượng của trường đại học (Tam, 2000), hoạt động của thư viện cần thay đổi và phát triển để cung cấp các dịch vụ và sản phẩm nhằm phục vụ tốt giảng dạy, học tập và nghiên cứu. Trong bối cảnh đó, thư viện cần nhìn xa hơn lĩnh vực chuyên môn của mình, ví dụ nghiên cứu và tìm được các mô hình và công cụ phù hợp đã được áp dụng trong lĩnh vực dịch vụ và thương mại để phục vụ sự phát triển của thư viện. Nhiều mô hình QLCL đã trở thành xu hướng áp dụng trong thư viện như mô hình QLCL toàn diện. Jurow và Barnard (1993), và Alemna (2001) cho rằng thư viện và QLCL toàn diện chia sẻ chung các giá trị căn bản như quản lý tham gia, đào tạo nhân viên và cung cấp dịch vụ một cách có trách nhiệm cho khách hàng. Tuy nhiên, thư viện cần tiếp cận đến những giá trị mới như: cải tiến liên tục, các công cụ QLCL, đo lường hoạt động và chất lượng, và lập kế hoạch định hướng khách hàng. Moghaddam and Moballeghi (2008) cũng cho rằng thư viện và các lĩnh vực sản xuất công nghiệp có mối liên hệ gần gũi vì cả hai đều hoạt động nhằm mục đích làm hài lòng khách hàng.

### **Lợi ích của việc áp dụng quản lý chất lượng**

Vậy liệu việc áp dụng quản lý chất lượng có mang lại những lợi ích thiết thực cho thư viện? Trong giai đoạn đầu áp dụng QLCL toàn diện ở các thư viện đại học Hoa Kỳ, Jurow và Barnard (1993) cho rằng QLCL giúp cải tiến công tác quản lý thư viện nói chung bằng cách phá bỏ các rào cản ngăn cách giữa các đơn vị, tập trung nâng cao kiến thức cho nhân viên thư viện và cải tiến liên tục. Byrd (1998) chỉ ra rằng QLCL toàn diện thúc đẩy các thư viện phải thay đổi trong quản lý, huấn luyện, phát triển nhân sự và công

## ***Nhìn ra thế giới***

nghệ. Các lợi ích khác bao gồm việc nâng cao hình ảnh thư viện, chứng minh những cải tiến trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo lập các quy trình hoạt động một cách rõ ràng, xây dựng và phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm, kiểm soát quy trình, xây dựng mối quan hệ gắn kết với khách hàng, giảm sự lãng phí (Kaur, Pauziaah, & George, 2006), nâng cao kỹ năng lãnh đạo và nâng cao quyền tự chủ của nhân viên (Miller & Stearns, 1994). Kết quả của việc áp dụng QLCL cũng được Lawes (1993) hệ thống lại trong bốn nhóm chính: tiếp thị và quan hệ công chúng, mang lại lợi ích cho khách hàng, mang lại hiệu quả hoạt động cho tổ chức, và mang lại lợi ích cho nhân viên. Mặc dù áp dụng QLCL có thể không đảm bảo được việc luôn đạt chất lượng tốt nhất do không có một mô hình QLCL hoàn hảo, thực tế đã chứng minh rằng có rất nhiều khía cạnh tích cực của việc áp dụng QLCL trong thư viện (Wang, 2006).

### **Những rào cản của việc áp dụng quản lý chất lượng**

Những khó khăn thư viện gặp phải trong giai đoạn đầu áp dụng QLCL đã được Jurow và Barnard (1993) tổng kết, bao gồm việc sử dụng thuật ngữ QLCL toàn diện, xây dựng và thực hiện các hoạt động theo quy trình, và sự quyết tâm thực hiện QLCL toàn diện. Các thuật ngữ như “quản lý”, “chất lượng”, “toàn diện” và “khách hàng” vốn chỉ được áp dụng trong lĩnh vực sản xuất và thương mại. Vì vậy, khi áp dụng QLCL toàn diện trong thư viện, việc xác định các tiêu chuẩn chất lượng gặp những khó khăn nhất định. Thêm nữa, vì áp dụng QLCL toàn diện cần được đầu tư kinh phí và quyết tâm thực hiện trong thời gian dài nhưng thư viện lại không phục vụ vì lợi nhuận, không có động cơ phục vụ tốt để có lợi nhuận cao nên các cán bộ quản lý có thể chỉ chú trọng tới các giải pháp ngắn hạn nhằm giải quyết nhanh các vấn đề trước mắt mà không đủ kiên nhẫn để thực hiện cải tiến liên

tục lâu dài. Bên cạnh đó, nhân viên thư viện có thể chỉ thích làm việc theo cách của họ một cách nhanh nhất, rồi sau đó họ lại phải giải quyết hậu quả để lại của những hành động thiếu tính hệ thống trước đó. Vì vậy, việc xây dựng và thực hiện quản lý theo quy trình cũng cần nhiều thời gian để thay đổi thói quen làm việc của nhân viên. Ngoài ra, nguồn lực nghèo nàn và hạn chế kinh phí cũng góp phần làm cho việc áp dụng QLCL toàn diện thất bại (Miller & Stearns, 1994). Vì vậy, để thực hiện QLCL toàn diện, các thư viện cần tổ chức huấn luyện cho nhân viên, tìm kiếm các nguồn lực hỗ trợ cho thư viện và thực hiện tiêu chuẩn hóa quy trình hoạt động. Từ các ý kiến trên, có thể tổng hợp lại thành năm khó khăn chính liên quan đến QLCL trong thư viện: động cơ áp dụng QLCL, khả năng thay đổi quan điểm phục vụ theo định hướng khách hàng, lập kế hoạch chiến lược về chất lượng, đo lường chất lượng và quản lý sự thay đổi.

### ***- Động cơ áp dụng quản lý chất lượng***

Việc áp dụng rộng rãi QLCL trong lĩnh vực thương mại là do họ tìm được động cơ mạnh mẽ để thực hiện, bao gồm áp lực trong môi trường cạnh tranh và tăng lợi nhuận (Owens, 1999). Ngược lại, thư viện đại học là đơn vị phi lợi nhuận, trực thuộc trường đại học, dường như không bị cạnh tranh bởi các đơn vị khác trong trường đại học và các cơ quan ngoài trường đại học. Thư viện dường như không phải cạnh tranh với các tổ chức khác để khẳng định vị trí và sự tồn tại của mình trong thị trường toàn cầu, không cần quan tâm đến vấn đề như cạnh tranh vì trường đại học luôn phải có một bộ phận là thư viện trong cơ cấu tổ chức của mình (Heron & Whitman, 2000, p. ix).

Trên thực tế, thư viện phải cạnh tranh với các nhà cung cấp thông tin khác như Internet và các nhà xuất bản trực tuyến. Mặc dù các trường đại học luôn cần và đảm bảo một vị trí nhất định của thư viện, nhà trường cũng yêu

## ***Nhìn ra thế giới***

cầu các thư viện phải báo cáo hoạt động thường xuyên và chứng minh rằng thư viện đang phục vụ giảng viên và sinh viên một cách hiệu quả, và đóng góp vào thành tích chất lượng của nhà trường.

Cũng có quan điểm cho rằng thiếu động cơ kinh tế là một trong những nguyên nhân cản trở các thư viện quyết tâm áp dụng QLCL, vì các thư viện cung cấp thông tin và dịch vụ cho người sử dụng nhưng hầu như không tính phí như các cơ quan thương mại (Hannabuss, 1983, p. 418). Tuy nhiên, người sử dụng thực ra đã trả phí một cách gián tiếp cho thư viện bằng các hình thức như trả thuế thu nhập cho nhà nước và học phí cho trường đại học. Vì vậy, thư viện không có lý do gì để trì hoãn việc áp dụng những phương thức mới để cải tiến và nâng cao chất lượng. Thư viện cần tìm các nguồn lực hỗ trợ từ nhà trường và các tổ chức khác để áp dụng QLCL vì mối quan hệ tương hỗ giữa nhà trường và thư viện là không thể tách rời.

### *- Phục vụ theo nguyên tắc hướng đến khách hàng*

Quản lý chất lượng yêu cầu có sự thay đổi và cam kết dài hạn. Việc áp dụng QLCL trong thư viện sẽ không dễ dàng khi thư viện phải chấp nhận mượn những ý tưởng mới và những thuật ngữ từ lĩnh vực khác để áp dụng. Một trong những yêu cầu đó là thư viện cần thay đổi quan điểm về khách hàng và các hoạt động liên quan, xem xét liệu có hay không nên phục vụ người đọc giống như là phục vụ khách hàng trong lĩnh vực thương mại. Trong kinh doanh thương mại, khách hàng là những người tiêu thụ sản phẩm và có thể lựa chọn cái mà họ muốn nhận; người cung cấp hàng hóa phải hiểu nhu cầu khách hàng và đưa ra những dịch vụ đáp ứng nhu cầu đó và những mong đợi của khách hàng. Tuy nhiên, nguyên tắc quản lý hướng đến khách hàng vốn chỉ được gắn liền với lĩnh vực công nghiệp và thương mại (Wang, 2006), trong

khi nhiều cán bộ thư viện chưa coi người đọc, đặc biệt là sinh viên, là khách hàng của họ (Hernon & Altman, 2010, pp. 3-4). Họ vốn thường nghĩ người đọc như là người nhận các dịch vụ thư viện hay người nhận được sự hỗ trợ hay bảo vệ và họ không trả chi phí cho việc sử dụng dịch vụ và sản phẩm họ nhận được. Thư viện thường cung cấp các dịch vụ và sản phẩm mà thư viện có sẵn và có thể cung cấp. Nếu áp dụng nguyên tắc hướng đến khách hàng, cán bộ thư viện cần cung cấp các dịch vụ mà khách hàng muốn sử dụng, và cán bộ thư viện nghĩ rằng đó là tốt cho người đọc, hiểu và hỗ trợ đáp ứng cái mà người đọc muốn và mong đợi được nhận. Để thay đổi theo nguyên tắc hướng đến khách hàng, cán bộ thư viện cần chủ động và đặt họ vào vị trí như là nhà cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực thương mại.

### *- Lập kế hoạch quản lý chất lượng*

Lập kế hoạch chiến lược cho việc nâng cao chất lượng cần được các thư viện chú ý hơn. Như đã trình bày ở phần trên, có quan điểm cho rằng không có mối đe dọa nào ảnh hưởng tới sự tồn tại của thư viện vì dù thế nào thì trường đại học cũng cam kết đảm bảo vị trí của thư viện như là một bộ phận cấu thành thiết yếu của nhà trường. Lập kế hoạch chiến lược không được coi là một hoạt động được làm tốt ở các thư viện (Johannsen, 1996a; McNicol, 2005) vì “các thư viện thường có xu hướng cho rằng vai trò quan trọng của thư viện sẽ liên tục được công nhận mà không có bất cứ một nghi ngờ nào” (Nawe, 2003, p. 147). Vì là một đơn vị phụ thuộc trường đại học, thư viện thường được cấp kinh phí hàng năm. Thiếu sự tự chủ về tài chính và các nguồn lực khác sẽ bó hẹp thư viện trong tư duy bao cấp về vai trò của mình, và cản trở thư viện trong việc lập kế hoạch cho các chương trình QLCL. Trên thực tế, thư viện cần chứng minh giá trị của mình và cải tiến hoạt động nhằm góp phần phát triển trường đại học và thực hiện các chiến lược nâng cao chất lượng của

## Nhìn ra thế giới

nhà trường. Suy nghĩ một cách thụ động về vai trò của thư viện sẽ ảnh hưởng đến cách thức mà thư viện tiến hành các hoạt động, bao gồm cả QLCL.

### - Đo lường chất lượng

Cung cấp dịch vụ là hoạt động chính của thư viện nhưng việc đo lường chất lượng dịch vụ là vấn đề không dễ dàng được thực hiện. Khách hàng không đánh giá dịch vụ trên cơ sở đầu ra của tổ chức mà dựa vào hành xử của nhân viên, độ tin cậy và trách nhiệm, mức độ chuyên nghiệp, chữ tín, sự an toàn và thấu hiểu (Parasuraman et al., 1985). Điều này dẫn đến việc kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ sẽ mang tính chủ quan dựa trên những nhận xét cảm tính của khách hàng. Sự phức tạp khi tiến hành đánh giá chất lượng dịch vụ có thể được coi như là một nguyên nhân dẫn đến việc thư viện truyền thống thường đánh giá hiệu quả dựa trên đầu vào, bao gồm vốn tài liệu, cơ sở vật chất và trang thiết bị.

Lakos (2007, p. 431) cho rằng các thư viện “nhận ra giá trị của việc thu thập và sử dụng dữ liệu phục vụ cho việc lập kế hoạch và ra quyết định nhưng không tiến hành các hoạt động này một cách hệ thống và hiệu quả”. Việc đo lường chất lượng chưa được thực hiện đầy đủ là do hai nguyên nhân chính. Thứ nhất, thư viện truyền thống không có văn hóa, nhu cầu và cơ chế đánh giá chất lượng. Ví dụ, các thư viện trong Hiệp hội Thư viện Nghiên cứu ở Hoa Kỳ đã nhận ra nhu cầu sử dụng dữ liệu thống kê để phục vụ quản lý nhưng họ không biết họ cần thu thập những chứng cứ gì, làm cách nào để thu thập, phân tích xử lý các thông tin đã thu được, và dùng các dữ liệu đó như thế nào để nâng cao chất lượng. Sau đó các thư viện Hoa Kỳ đã tổ chức các khóa huấn luyện để trang bị kiến thức và thực hành đo lường chất lượng dịch vụ, bao gồm phương pháp thu thập, xử lý dữ liệu, sử dụng kết quả phân tích dữ liệu để ra quyết định, và nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên về phương pháp nghiên cứu (Hiller et al., 2008). Thứ hai,

công tác đánh giá chất lượng dịch vụ yếu còn do sự thiếu hiểu biết của những người lãnh đạo thư viện hoặc do thư viện thiếu các nguồn lực cần thiết hỗ trợ cho công tác đánh giá. Vì vậy, xây dựng văn hóa đánh giá chất lượng đòi hỏi người lãnh đạo thư viện có “mục tiêu rõ ràng trong từng giai đoạn cho sự thay đổi văn hóa của tổ chức” (Lakos, 2007, p. 432), và thúc đẩy, hỗ trợ và sử dụng đánh giá để cải tiến chất lượng thư viện (Hiller et al., 2008).

### - Quản lý sự thay đổi

Quản lý chất lượng đòi hỏi các tổ chức cần thay đổi điều kiện hiện có của hoạt động, quy trình, và kiến thức và hành xử của con người. Trong quá trình thay đổi, các tổ chức gặp phải nhiều thách thức liên quan đến môi trường nơi mà QLCL được áp dụng. Môi trường này bao gồm cả nội bộ tổ chức và môi trường bên ngoài tổ chức, nơi mà các phương thức lãnh đạo, nhân lực, điều kiện tài chính và cơ sở vật chất, sự ủng hộ về chính trị, kinh tế, các đặc điểm xã hội có thể là các yếu tố thúc đẩy hoặc cản trở sự áp dụng QLCL.

### Kết luận

Bài viết đã trình bày tóm tắt những quan điểm của các tác giả khác nhau trên thế giới về khả năng áp dụng QLCL trong thư viện đại học và cho thấy sự tác động của môi trường hoạt động của thư viện lên việc ra quyết định và triển khai QLCL. Sự thành công hay thất bại của công tác QLCL phụ thuộc vào việc đánh giá những thuận lợi và khó khăn của thư viện trong mối liên hệ tới bối cảnh hoạt động của từng thư viện, và phụ thuộc vào người tổ chức cung cấp dịch vụ. Người quản lý cần lựa chọn và áp dụng những nguyên tắc, phương pháp và công cụ QLCL phù hợp dựa trên sự đánh giá và phân tích đúng những đặc điểm của thư viện và môi trường thư viện đang hoạt động để đảm bảo sự lựa chọn đó là phù hợp và mang lại hiệu quả.

**Tài liệu tham khảo**

1. Byrd, T.S. (1998). Total Quality Management implementation in three community college libraries and/or learning resources centers. Unpublished Ph.D. thesis, University of Virginia, Virginia.
2. Brophy, P. (1994). The quality program of the library and learning resources service at the University of Central Lancashire. *INSPEL*, 28(2), 240-247. Retrieved 20 August 2011, from <http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/94-2brpe.pdf>
3. Choy, F.C. (2007). Libraries and librarians – what next? *Library Management*, 28(3), 112-124.
4. Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
5. Hannabuss, S. (1983). Measuring the value and marketing the service: An approach to library benefit. *Aslib Proceedings*, 35(10), 418 - 427.
6. Harer, J.B. (2001). Performance measures of quality for academic libraries implementing continuous quality improvement programs: A Delphi study. Unpublished Ph.D. thesis, Texas A&M University, Texas.
7. Herson, P. & Whitman, J.R. (2000). *Delivering satisfaction and service quality: A customer-based approach for libraries*. Chicago, IL: American Library Association.
8. Herson, P. & Altman, E. (2010). *Assessing service quality: Satisfying the expectations of library customers* (2 ed.). Chicago, IL: American Library Association.
9. Hiller, S., Kyrillidou, M. & Self, J. (2008). When the evidence isn't enough: Organisational factors that influence effective and successful library assessment. *Performance Measurement and Metrics*, 9(3), 223-230.
10. ISO. (2003). *Information and documentation. Library performance indicators [Information et documentation — Indicateurs de performance des bibliothèques]*, ISO 11620:2003. [Geneva, Switzerland]: International Organization for Standardization.
11. ISO. (2005). *Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. [Geneva, Switzerland]: International Organisation of Standardisation.
12. Johannsen, C.G. (1992). The use of quality control principles and methods in library and information science theory and practice. *Libri*, 42(4), 283-295.
13. Johannsen, C.G. (1996). Strategic issues in quality management: 2. Survey analysis. *Journal of Information Science*, 22(4), 231-245.
14. Jurow, S. & Barnard, S.B. (1993). Introduction: TQLCL fundamentals and overview of contents. *Journal of Library Administration*, 18(1/2), 1-13.
15. Kaur, K., Puziaah, M. & George, S. (2006). Quality management service at the University of Malaya Library. *Library Management*, 27(4/5), 249-256.
16. Kyrillidou, M. (2002). From input and output measures to quality and outcome measures, or, from the user in the life of the library to the library in the life of the user. *The Journal of Academic Librarianship*, 28(1), 42-46.
17. Lakos, A. (2007). *Evidence-Based Library Management: The Leadership Challenge*. *Portal : Libraries and the Academy*, 7(4), 431-450.
18. Lawes, A. (1993). The benefits of quality management to the library and information services profession. *Special Libraries*, 83(3), 142-146.
19. McNicol, S. (2005). The challenges of strategic planning in academic libraries. *New Library World*, 106(11/12), 496-509.
20. Miller, R.G. & Stearns, B. (1994). Quality management for today's academic library. *College and Research Library News*, 55(7), 406-422.
21. Nawe, J. (2003). Planning and policy issues in academic libraries in Tanzania. *Library Management*, 24(8/9), 417-422.
22. Oakland, J.S. (2004). *Oakland on quality management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.