

■ برون سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌ای در سازمان اسناد
و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران:
تأثیرات بر بهبود عملکرد و چالش‌های فرارو

نرگس نشاط | معصومه باغی کشتان

چکیده

هدف: ارزیابی برون سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌ای و نقش آن در بهبود عملکرد کتابخانه ملی ایران.

روش/ رویکرد پژوهش: پیمایشی از نوع کاربردی. جامعه آماری شامل تمام مدیران و کارکنان کتابخانه ملی در ادارات کل پردازش (فهرست‌نویسی)، فراهم‌آوری، اطلاع‌رسانی؛ و مالی است که به‌نوعی درگیر فعالیت‌های برون سپاری بوده‌اند. برای این منظور، پرسشنامه‌ای طراحی و میان ۱۷۳ نفر توزیع شد و در نهایت چهار مؤلفه اثر بخشی، کارایی، کمیّت، و کیفیت در ۱۲۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: برون سپاری در حد کمی بر اثربخشی فعالیت‌ها، در حد متوسط بر کارایی و بر کمیّت خدمات، و در حد اندکی بر کیفیت فعالیت‌های کتابخانه‌ای تأثیرگذار بوده است. نتیجه‌گیری: برون سپاری در حد کمی بر عملکرد بهینه سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران مؤثر بوده است.

کلیدواژه‌ها

برون سپاری، خدمات کتابداری، کمیّت خدمات، کیفیت خدمات، اثربخشی خدمات، کارایی خدمات، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

برون‌سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌ای در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: تأثیرات بر بهبود عملکرد و چالش‌های فرارو^۱

نرگس نشاط^۲ | معصومه باغی کشتان^۳

دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۲۱ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۷/۰۹

مقدمه

پیچیدگی فضای کاری و حرفه‌ای، افزایش رقابت میان تولیدکنندگان و محدودیت منابع و امکانات سبب شده که سازمان‌ها به سمت به‌کارگیری فرایندها و تصمیمات بهینه در حرکت باشند تا از این رهگذر امکان بقای بلندمدت سازمان خود را تضمین نمایند. به واسطه مواجهه با بسیاری از مشکلات، سمت و سوی حرکت سازمان‌ها طی دهه‌های اخیر در جهت تخصصی شدن فعالیت‌ها، تقسیم وظایف و برنامه‌ریزی هوشمندانه‌تر امور بوده است تا از این راه با تقویت شایستگی‌های اصلی موجبات دستیابی به مزیت رقابتی در بازارهای هدف را فراهم آورند. بدیهی است این کار در صورتی مقدور خواهد بود که بخشی از وظایف به خارج از نظام کاری محول شود که این مسأله خود سرآغاز مبحث خاصی تحت عنوان "برون‌سپاری" است. تصمیم‌گیری در این باره و نوع و میزان خدمات برون‌سپاری در سازمان‌ها به نظر مدیران و به اهداف راهبردی سازمانی بستگی دارد؛ این تصمیم و نوع راهبرد می‌تواند در کل ساختار سازمان تأثیرگذار باشد. بنابراین، تعیین میزان فعالیت برون‌سپاری نیازمند برنامه‌ریزی و راهبردی صحیح است. تحقیقات نشان می‌دهد که افزایش برون‌سپاری به شرط مدیریت صحیح می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها شود و نقش بسیار مؤثری بر عملکرد سازمان‌ها و ارائه خدمات با کیفیت بالا داشته باشد؛ و بدین ترتیب، سرمایه‌گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات، و نیروی انسانی را کاهش دهد. در این زمینه، کتابخانه‌ها نیز مستثنی نیستند و هر

۱. برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان "بررسی تأثیر برون‌سپاری خدمات کتابداری بر عملکرد بهینه کتابخانه ملی".
۲. دانشیار و مدیر گروه پژوهش‌های توسعه‌ای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، narges_neshat@yahoo.com
۳. رئیس گروه واسپاری و ثبت آثار سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران (نویسنده مسئول)، masoumehbaghi@yahoo.com

روزه شاهد تلاش‌های آنها برای کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کیفیت خدمت‌رسانی هستیم. با توجه به حجم روزافزون منابع و افزایش حجم فعالیت‌های مجموعه‌سازی، فهرست‌نویسی، آماده‌سازی از یک سو و نیز افزایش روزافزون تقاضای خدمات از منابع فراهم‌آوری شده از سوی کاربران و ثابت ماندن توان کاری کارکنان در تأمین این نیازها از سوی دیگر، لاجرم کتابخانه‌ها ناگزیر به استفاده از راه‌های جایگزین برای پاسخ به نیازهای روزافزون هستند و انجام برون‌سپاری فعالیت‌ها برای ارائه این خدمات راهی الزامی برای دستیابی به افزایش کارایی، کیفیت خدمات، و کاهش هزینه‌ها به‌شمار می‌رود. اما، برای رسیدن به این مهم از یک سو انجام برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و مطالعه بر روی ریسک‌های مسیر اجرا لازم و ضروری است و از سوی دیگر، پیمانکاران و مشاوران نیز به‌عنوان منابع انجام برنامه برون‌سپاری بایستی برای رسیدن به ساختار مناسب در جهت ارائه خدمات از کم و کیف کار خود مطلع شده و در صورت نیاز دست به اصلاح ساختار زنند.

علی‌رغم اینکه خیلی از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در ایران بسیاری از کارها و برنامه‌های خود را از طریق برون‌سپاری انجام می‌دهند، ابعاد مختلف آن هنوز در متون کتابداری بررسی نشده است. در انجام این کار باید‌ها و نبایدهایی وجود دارد که آگاهی از آنها برای مدیران کتابخانه‌ها ضروری به نظر می‌رسد. زیرا در صورت مدیریت منطقی برون‌سپاری در سطوح خرد (کیفیت خدمات برون‌سپاری شده در تک‌تک کتابخانه‌ها) و کلان (کنترل کیفی خدمات برون‌سپاری شده و میزان انسجام و هماهنگی آن با فعالیت‌های حرفه‌ای)، و تهیه و تدوین رهنمودهای اخلاقی و حرفه‌ای با توجه به موقعیت کتابخانه است که می‌توان از آن به‌عنوان ابزاری سودمند برای ارتقاء عملکرد و کیفیت خدمات کتابخانه‌ای نقش‌آفرینی کرد.

بنا بر دلایل مذکور، پژوهش حاضر بر آن است تا فعالیت برون‌سپاری را در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار دهد و نقش آن را در بهبود عملکرد این سازمان ارزیابی کند. به همین دلیل، با این فرض که برون‌سپاری خدمات کتابداری بر عملکرد کتابخانه ملی تأثیر مثبت داشته درصد است تا تأثیر آن را بر کمیّت، کیفیت، اثربخشی، و کارایی فعالیت‌ها مورد بررسی قرار دهد.

مروری بر پایگاه‌های کتابشناختی و برخط نشان می‌دهد که مقالات و تحقیقات اندکی را می‌توان یافت که به بررسی پیش‌شرط‌ها، نحوه انجام، و گزارش تجربیات برون‌سپاری در حوزه کتابداری در ایران پرداخته باشند و آنچه که صورت گرفته تعداد محدودی است که بیشتر حوزه صنعت را مد نظر قرار داده است؛ به همین دلیل، بیشتر مقالات یافت‌شده در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی متعلق به خارج از کشور است. با جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

کلی از این سوابق پژوهشی می‌توان دریافت که برون‌سپاری خدمات کتابداری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی در مجموع رضایت کارکنان و مسئولان کتابخانه‌ها را فراهم آورده است (ویلسون^۱ و کلور^۲، ۱۹۹۷؛ جرمن^۳، ۱۹۹۷؛ بال و کارلتون^۴، ۲۰۰۲؛ هیل^۵، ۲۰۰۷؛ بوردن^۶، ۲۰۰۴)؛ اما در همه انواع کتابخانه‌ها آثار مثبت و منفی نیز دیده شده است که به تفکیک در زیر بیان می‌شود:

از نظر فرهنگی:

اثرات مثبت، بهبود روحیه کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان، و افزایش منابع کارکنان در ارائه خدمات به کاربران ذکر شده است (ساتون^۷، ۲۰۱۰؛ پتری-ابرل و بی‌یگ^۸، ۲۰۰۹؛ بال و کارلتون، ۲۰۰۲).

اثرات منفی، کاهش روحیه کارکنان، از دست دادن هویت محلی، و از دست دادن دانش فنی ذکر شده است (لیبی و کودل^۹، ۱۹۹۷؛ شومان^{۱۰}، ۱۹۹۸؛ بری^{۱۱}، ۱۹۹۸).

از نظر کارکردی:

اثرات مثبت، افزایش بازده از خرید تا آماده‌سازی، کاهش حجم کارهای عقب افتاده، بهبود کیفیت در گردآوری، و افزایش برنامه‌ها گزارش شده است (دوبرلی^{۱۲}، ۱۹۹۸؛ آیرز^{۱۳}، ۲۰۰۳). اثرات منفی آن، کاهش بازده به دلیل فهرست‌نویسی غیرمتمعارف یا سیستم‌های غیراستاندارد و یا استفاده از غیرکتابداران در کارهای فنی ذکر شده است (لیبی و کودل، ۱۹۹۷؛ ساتون، ۲۰۱۰؛ یوسف و انکیکو^{۱۴}، ۲۰۱۰؛ بری، ۱۹۹۸).

از نظر اقتصادی:

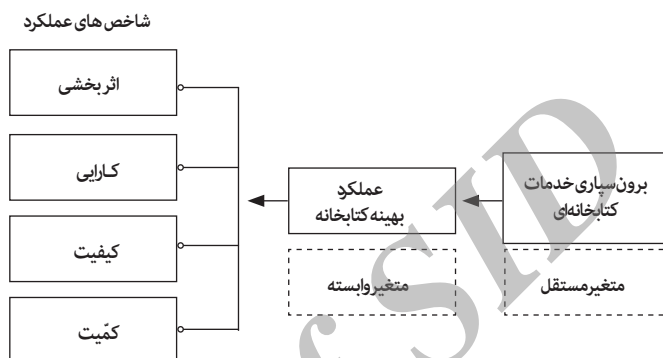
اثرات مثبت، کاهش هزینه‌ها و افزایش ظرفیت فضا برای اختصاص دادن به رویدادها و برنامه‌های ضروری دیگر ذکر شده است (ساتون، ۲۰۱۰؛ بری، ۱۹۹۸).

روش پژوهش و جامعه آماری

پژوهش حاضر از نوع توصیفی است. با توجه به هدفی که دنبال می‌کند و این که نتایج آن در جهت بهبود و به‌کمال رساندن روش‌ها و ساختارهای مورد استفاده کتابخانه ملی قرار گرفته، از نوع کاربردی و روش مورد استفاده پیمایشی است. جامعه آماری را تمام مدیران و کارکنان شاغل در کتابخانه ملی که به‌نوعی با فعالیت‌های کتابخانه‌ای برون‌سپاری شده درگیر بوده‌اند تشکیل می‌دهد که شامل اداره کل پردازش (فهرست‌نویسی، رده‌بندی، مستندسازی)؛ اداره کل فراهم‌آوری (تقسیم منابع، اسپاری و ثبت)؛ اداره کل اطلاع‌رسانی (مخازن و آماده‌سازی) است، و همچنین اداره کل مالی که بخشی از فعالیت‌های کتابداری در کتابخانه ملی را به سه

1. Wilson
2. Colver
3. German
4. Ball & Carleton
5. Hill
6. Burden
7. Sutton
8. Eberle & Bieg
9. Libby & Caudle
10. Schuman
11. Berry
12. Dubberly
13. Ayers
14. Yusuf & Nkiko

شرکت امید نیک، کسری، و فیاض (۱۳۸۷ - ۱۳۹۲) برون‌سپاری کرده است در این جامعه لحاظ شد. نظرسنجی از جامعه آماری با استفاده از پرسشنامه صورت گرفته و با استفاده از مدل مفهومی زیر در تلاش برای پاسخ به پرسش‌ها برآمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو سطح توصیفی و تحلیلی صورت گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از تانگن، ۱، ۲۰۰۴)

شکل زیر عامل‌های مهم و اجزاء این مدل را نشان می‌دهد:

هزینه	—	کمیت	عملکرد
سرعت	—		
آزادسازی دارایی‌ها	—		
سرمایه‌گذاری منابع برون‌سپاری	—		
کنترل و نظارت	—	کیفیت	
نوآوری و خلاقیت	—		
امنیت‌شغلی	—		
استانداردسازی فعالیت‌ها	—	اثر بخشی	
پیشرفت و توسعه فعالیت‌ها	—		
توانمندسازی منابع انسانی	—		
بهره‌وری	—	کارایی	
صرفه‌جویی در منابع	—		
بازآرایی ساختار سازمانی	—		
مهندسی مجدد فعالیت‌ها	—		

1. Tangen

شکل ۲. عامل‌ها و اجزاء مهم مورد بررسی در الگوی مفهومی

یافته‌ها

تأثیر برون‌سپاری بر کمیّت خدمات

جدول ۱. بررسی وضعیت مؤلفه‌های مربوط به کمیّت خدمات

بسیار زیاد		زیاد		متوسط		کم		بسیار کم		کمیّت
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۶/۳	۸	۱۸/۸	۲۴	۴۳/۸	۵۶	۱۶/۴	۲۱	۱۴/۸	۱۹	صرفه‌جویی در امکانات، تجهیزات، و فناوری‌های مورد نیاز
۱۱/۷	۱۵	۳۵/۲	۴۵	۳۶/۷	۴۷	۱۲/۵	۱۶	۳/۹	۵	افزایش سرعت خدمات
۷	۹	۲۵/۸	۳۳	۳۰/۵	۳۹	۲۷/۳	۳۵	۹/۴	۱۲	کاهش هزینه‌های مترتب بر نیروی انسانی
۷	۹	۲۱/۱	۲۷	۳۷/۵	۴۸	۲۴/۲	۳۱	۱۰/۲	۱۳	آزادسازی نیروی انسانی و استفاده از آنها در فعالیت‌های اصلی

با توجه به نتایج جدول ۱ ملاحظه می‌شود که کمتر از نیمی (۴۳/۸ درصد و بیشترین سهم) از جامعه آماری معتقد بوده‌اند که برون‌سپاری در حد متوسطی منجر به صرفه‌جویی شده، ۳۶/۷ درصد (بیشترین مقدار) اظهار داشته‌اند که برون‌سپاری در حد متوسط منجر به افزایش سرعت شده، ۳۰/۵ درصد (بیشترین مقدار) پاسخگویان معتقدند برون‌سپاری در حد متوسطی منجر به کاهش هزینه‌های نیروی انسانی شده، و از نظر ۳۷/۵ درصد (بیشترین مقدار) برون‌سپاری در حد متوسطی باعث آزادسازی نیروها و استفاده از آنها در فعالیت‌های اصلی شده است. بنابراین، هیچ‌یک از مؤلفه‌های مربوط به کمیّت حتی به مقدار ۵۰ درصد نرسیده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی مؤلفه‌های مربوط به سنجش تأثیر برون‌سپاری بر کیفیت خدمات

بسیار زیاد		زیاد		متوسط		کم		بسیار کم		کیفیت
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳/۹	۵	۱۸	۲۳	۳۶/۷	۴۷	۲۲/۷	۲۹	۱۸/۸	۲۴	کاهش کنترل و نظارت در وظایف محوله کارکنان
۳/۱	۴	۱۷/۲	۲۲	۳۷/۵	۴۸	۲۷/۳	۳۵	۱۴/۸	۱۹	ارتقاء کیفیت محصول تولید شده (کار یا خدمت ارائه شده) در واحد ذینفع
۸/۶	۱۱	۲۲/۷	۲۹	۲۸/۱	۳۶	۲۸/۹	۳۷	۱۱/۷	۱۵	کاهش امنیت شغلی
۰/۸	۱	۱۰/۲	۱۳	۳۸/۳	۴۹	۳۰/۵	۳۹	۲۰/۳	۲۶	افزایش نوآوری و خلاقیت کارکنان

براساس نتایج جدول ۲، ۳۶/۷ درصد (بیشترین مقدار) از پاسخ‌دهندگان معتقد بوده‌اند که برون‌سپاری در حد متوسطی باعث کاهش کنترل و نظارت شده و همچنین، ۳۷/۵ درصد نیز معتقد بوده‌اند که در حد متوسطی منجر به ارتقا کیفیت شده است. ۲۸/۹ درصد (بیشترین مقدار) اظهار داشته‌اند که برون‌سپاری در حد کمی احساس امنیت شغلی را کاهش داده و از نظر ۳۸/۳ درصد آنان، یعنی کمتر از نیمی از جامعه آماری، معتقد بوده‌اند که در حد متوسطی سبب ایجاد نوآوری و خلاقیت کارکنان شده است.

جدول ۳. توزیع فراوانی مؤلفه‌های مربوط به سنجش تأثیر برون سپاری بر اثربخشی خدمات

اثربخشی	بسیار کم		کم		متوسط		زیاد		بسیار زیاد	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
پیشرفت و توسعه برنامه‌ها	۹/۴	۱۲	۲۱/۹	۲۸	۴۳	۵۵	۲۷	۲۱/۱	۶	۴/۷
استانداردسازی فرایندهای کاری	۱۹/۵	۲۵	۲۸/۱	۳۶	۴۲/۲	۵۴	۱۰	۷/۸	۳	۲/۳
دستیابی به مهارت‌ها و فناوری‌های موجود در خارج کتابخانه	۱۱/۷	۱۵	۳۳	۴۱	۴۱/۴	۵۳	۱۴	۱۰/۹	۵	۳/۹
توانمندسازی منابع انسانی	۱۰/۹	۱۴	۲۷/۳	۳۵	۴۱/۴	۵۳	۲۴	۱۸/۸	۲	۱/۶

با توجه به نتایج جدول ۳، از نظر ۴۳ درصد پاسخ‌دهندگان، برون‌سپاری در حد متوسطی منجر به پیشرفت و توسعه برنامه‌ها شده، ۴۲/۲ درصد معتقدند برون‌سپاری در حد متوسطی سبب استانداردسازی فرایند کاری شده، ۴۱/۴ درصد اظهار کرده‌اند که برون‌سپاری در حد متوسطی منجر به دستیابی به مهارت‌ها و فناوری موجود در خارج از سازمان شده، و ۴۱/۴ درصد نیز معتقداند که برون‌سپاری در حد متوسطی موجب توانمندسازی منابع انسانی شده است.

جدول ۴. توزیع فراوانی مؤلفه های مربوط به سنجش تأثیر برون سپاری بر کارایی خدمات

بسیار زیاد	زیاد		متوسط		کم		بسیار کم		کارایی	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۳/۱	۴	۱۸/۸	۲۴	۴۴/۵	۵۷	۱۹/۵	۲۵	۱۴/۱	۱۸	انجام درست فعالیت های محوله در بخش های ذیربط
۶/۳	۸	۱۸/۸	۲۴	۴۳/۸	۵۶	۱۶/۴	۲۱	۱۴/۸	۱۹	صرفه جویی در تسهیلات، منابع و امکانات
۱۱/۷	۱۵	۳۵/۲	۴۵	۳۶/۷	۴۷	۱۲/۵	۱۶	۳/۹	۵	بهینه سازی راهبردها در انجام فعالیت کتابخانه ای مربوط
۷	۹	۲۵/۸	۳۳	۳۰/۵	۳۹	۲۷/۳	۳۵	۹/۴	۱۲	افزایش زمینه پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی کاربران
۰/۸	۱	۱۷/۲	۲۲	۴۳/۸	۵۶	۲۹/۷	۳۸	۸/۶	۱۱	بازآرایی ساختار سازمانی در واحد مربوط (چینش دوباره کارکنان برای استفاده بهینه از عملکرد آنها)
۱/۶	۲	۷/۸	۱۰	۴۸/۴	۶۲	۳۲/۸	۴۲	۹/۴	۱۲	مهندسی مجدد فرایندها

با توجه به نتایج جدول ۴ مشخص می شود از نظر ۴۴/۵ درصد جامعه آماری، برون سپاری در حد متوسطی موجب انجام درست کارها شده، ۴۳/۸ درصد معتقد بوده اند که برون سپاری در حد متوسطی باعث صرفه جویی در تجهیزات، منابع و امکانات شده، ۳۶/۷ درصد در حد متوسط و ۳۵/۲ درصد در حد زیاد اعتقاد داشته اند که برون سپاری باعث بهینه سازی راهبردها در انجام خدمات کتابخانه ای ذیربط شده، ۳۰/۵ درصد اظهار داشته اند که برون سپاری در حد متوسطی منجر به افزایش زمینه پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی کاربران شده، ۴۳/۸ درصد گفته اند که برون سپاری در حد متوسطی باعث بازآرایی ساختار سازمانی شده، و اینکه ۴۸/۴ درصد از پاسخ دهندگان معتقد بوده اند که برون سپاری در حد متوسطی سبب مهندسی مجدد فرایندها شده است.

ارزیابی تأثیر برون‌سپاری بر کمیّت، کیفیت، اثربخشی، و کارایی خدمات به تفکیک واحدهای ذینفع

جدول ۵. توزیع فراوانی وضعیت تأثیر برون‌سپاری بر کمیّت خدمات به تفکیک واحدهای ذینفع

جمع	مدیریت فراهم‌آوری	امور مالی	مدیریت پردازش	مدیریت اطلاع‌رسانی	کمیّت	
۵	۰	۰	۵	۰	فراوانی	بسیار کم
۳/۹	۰	۰	۸/۲	۰	درصد	
۳۰	۳	۲	۲۰	۵	فراوانی	کم
۲۳/۴	۸/۸	۴۰/۰	۳۲/۸	۱۷/۹	درصد	
۷۶	۲۱	۲	۳۳	۲۰	فراوانی	متوسط
۵۹/۴	۶۱/۸	۴۰/۰	۵۴/۱	۷۱/۴	درصد	
۱۷	۱۰	۱	۳	۳	فراوانی	زیاد
۱۳/۳	۲۹/۴	۲۰/۰	۴/۹	۱۰/۷	درصد	
۰	۰	۰	۰	۰	فراوانی	خیلی زیاد
۰	۰	۰	۰	۰	درصد	
۱۲۸	۳۴	۵	۶۱	۲۸	فراوانی	جمع
۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	درصد	

در جدول ۵ وضعیت امتیازات مؤلفه‌های کمیّت به تفکیک واحدهای ذینفع مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌های این جدول نشان می‌دهد که ۳/۹ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بوده‌اند که برون‌سپاری در حد بسیار کمی بر کمیّت خدمات تأثیر داشته است. همچنین ۲۳/۴ درصد میزان این تأثیر را در حد کم، ۵۹/۴ درصد (بیشترین) آن را در حد متوسط و ۱۳/۳ درصد میزان تأثیر برون‌سپاری بر کمیّت خدمات را در حد زیاد ارزیابی کرده‌اند. از سوی دیگر، همه ادارات کل (۷۱/۴ درصد اداره کل اطلاع‌رسانی؛ ۵۴ درصد اداره کل پردازش؛ ۴۰ درصد اداره کل مالی؛ و ۶۱/۸ درصد اداره کل فراهم‌آوری) این تأثیر را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. به بیان دیگر، بیشتر تأثیر برون‌سپاری بر کمیّت خدمات، در اداره کل فراهم‌آوری و کمترین تأثیر را اداره کل مالی و پس از آن اداره کل پردازش گزارش کرده است.

جدول ۶. توزیع فراوانی تأثیر برون سپاری بر کیفیت خدمات به تفکیک واحدهای ذینفع

جمع	مدیریت فراهم آوری	امور مالی	مدیریت پردازش	مدیریت اطلاع رسانی	کیفیت
۶	۱	۰	۵	۰	فراوانی
۴/۷	۲/۹	۰	۸/۲	۰	درصد
۵۵	۹	۰	۳۶	۱۰	فراوانی
۴۳/۰	۲۶/۵	۰	۵۹	۳۵/۷	درصد
۶۵	۲۴	۵	۱۸	۱۸	فراوانی
۵۰/۸	۷۰/۶	۱۰۰/۰	۳۹/۵	۶۴/۳	درصد
۲	۰	۰	۲	۰	فراوانی
۱/۶	۰	۰	۳/۳	۰	درصد
۰	۰	۰	۰	۰	فراوانی
۰	۰	۰	۰	۰	درصد
۱۲۸	۳۴	۵	۶۱	۲۸	فراوانی
۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	درصد

همان طور که در جدول ۶ ملاحظه می شود ۴/۷ درصد معتقد بوده اند که برون سپاری در حد بسیار کمی بر کیفیت خدمات کتابخانه ای تأثیر داشته است. ۴۳ درصد میزان تأثیر بر کیفیت را در حد کم، ۵۰/۸ درصد آن را در حد متوسط و ۱/۶ درصد میزان تأثیر برون سپاری بر کیفیت خدمات را در حد زیاد ارزیابی کرده اند. از سوی دیگر، داده ها نشان می دهد که ۶۴/۳ درصد (بیشترین) اداره کل اطلاع رسانی، ۱۰۰ درصد اداره کل مالی، ۷۰/۶ درصد اداره کل فراهم آوری تأثیر برون سپاری را بر کیفیت خدمات در حد متوسط، و ۵۹ درصد (بیشترین) در اداره کل پردازش تأثیر آن را در حد کم ارزیابی کرده اند.

جدول ۷. توزیع فراوانی وضعیت تأثیر برون سپاری بر اثربخشی خدمات به تفکیک واحدهای ذینفع

جمع	مدیریت فراهم آوری	امور مالی	مدیریت پردازش	مدیریت اطلاع رسانی	اثربخشی
۳	۰	۰	۳	۰	فراوانی
۲/۳	۰	۰	۴/۹	۰	درصد
۶۱	۱۲	۱	۳۵	۱۳	فراوانی
۴۷/۷	۳۵/۳	۲۰	۵۷/۴	۴۶/۴	درصد
۵۹	۲۰	۴	۲۰	۱۵	فراوانی
۴۶/۱	۵۸/۸	۸۰/۰	۳۲/۸	۵۳/۶	درصد
۵	۲	۰	۳	۰	فراوانی
۳/۹	۵/۹	۰	۴/۹	۰	درصد
۰	۰	۰	۰	۰	فراوانی
۰	۰	۰	۰	۰	درصد
۱۲۸	۳۴	۵	۶۱	۲۸	فراوانی
۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	درصد

چنانچه در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، ۲/۳ درصد جامعه آماری معتقدند که برون‌سپاری در حد بسیار کمی منجر به اثربخشی خدمات کتابخانه‌ای شده است و ۴۷/۷ درصد این میزان را در حد کم ارزیابی کرده‌اند. ۴۶/۱ درصد معتقد بوده‌اند که برون‌سپاری در حد متوسطی در اثر بخشی خدمات تأثیر داشته و بالاخره ۳/۹ درصد میزان تأثیر برون‌سپاری بر خدمات کتابخانه‌ای را در حد زیادی ارزیابی کرده‌اند. همچنین اداره کل اطلاع‌رسانی این اثربخشی را در حد متوسط (۵۳/۶)، اداره کل پردازش در حد کم (۵۷/۴)، اداره کل مالی در حد متوسط (۸۰ درصد)، و اداره کل فراهم‌آوری (۵۷/۸ درصد) در حد متوسط دانسته‌اند. به بیان دیگر، برون‌سپاری خدمات کتابداری کمترین اثربخشی را در اداره کل اطلاع‌رسانی و پس از آن در اداره کل پردازش از خود نشان داده است.

جدول ۸. توزیع فراوانی وضعیت تأثیر برون‌سپاری بر کارایی خدمات به تفکیک واحدهای ذینفع

کارایی	مدیریت اطلاع‌رسانی	مدیریت پردازش	امور مالی	مدیریت فراهم‌آوری	جمع
بسیار کم	فراوانی	۵	۰	۰	۶
	درصد	۸/۲	۰	۰	۴/۷
کم	فراوانی	۲۵	۰	۴	۳۳
	درصد	۱۴/۳	۰	۱۱/۸	۲۵/۸
متوسط	فراوانی	۲۰	۴	۱۴	۶۰
	درصد	۷۱/۴	۳۶/۱	۴۱/۲	۴۶/۹
زیاد	فراوانی	۳	۷	۱۴	۲۵
	درصد	۱۰/۷	۱۱/۵	۴۱/۲	۱۹/۵
بسیار زیاد	فراوانی	۰	۲	۰	۴
	درصد	۰	۳/۳	۰	۳/۱
جمع	فراوانی	۲۸	۶۱	۵	۱۲۸
درصد	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰

در شمایی کلی که در جدول ۸ نشان داده شده است، ۴/۷ درصد جامعه آماری معتقد بوده‌اند که برون‌سپاری در حد بسیار کمی بر کارایی خدمات کتابخانه‌ای تأثیر داشته است. ۲۵/۸ درصد میزان تأثیر بر کارایی خدمات را در حد کم ارزیابی کرده‌اند. ۴۶/۹ درصد این میزان را در حد متوسط، ۱۹/۵ درصد در حد زیاد، و ۳/۱ درصد میزان تأثیر برون‌سپاری بر کارایی خدمات را در حد بسیار زیاد ارزیابی کرده‌اند.

تحلیل استنباطی

• اثربخشی

جدول ۹. آزمون t برای تعیین تأثیر برون سپاری بر اثربخشی فعالیت‌ها

شاخص	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
اثربخشی	۱۲۸	۱۰/۷۱	۱۲	۲/۸۳۴	۰/۲۵۱	-۵/۱۴۵	۱۲۷	/۰۰۰

چون مقدار t محاسبه شده (-۵/۱۴۵) در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار است و همچنین بین میانگین محاسبه شده (۱۰/۷۱) و میانگین مقایسه شده (۱۲) تفاوت معنی داری وجود دارد؛ همچنین با توجه به این که مقدار t نیز منفی است پس می توان گفت برون سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌ای در کتابخانه ملی در حد کمی در اثربخشی فعالیت‌ها تأثیر داشته است.

• کارایی

جدول ۱۰. آزمون t برای تعیین تأثیر برون سپاری بر کارایی فعالیت‌ها

شاخص	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
کارایی	۱۲۸	۱۷/۲۶	۱۸	۴/۲۳	۰/۳۹۱	-۱/۸۹۸	۱۲۷	/۰۶۰۰

با توجه به معنی دار نبودن مقدار t (-۱/۸۹۸) در سطح آلفای ۰/۰۵ و اینکه بین میانگین محاسبه شده (۱۷/۲۶) و میانگین مقایسه شده (۱۸) تفاوت معنی داری وجود ندارد، مشخص می شود که برون سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌ای در کتابخانه ملی در حد متوسطی بر کارایی آن تأثیر داشته است.

• کمیّت

جدول ۱۱. آزمون t برای تعیین تأثیر برون سپاری بر کمیّت فعالیت‌ها

شاخص	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
کمیّت	۱۲۸	۱۲/۰۸	۱۲	۳/۲۹۸	۰/۲۹۱	۰/۲۶۸	۱۲۷	۰/۷۸۹

یافته‌های آماری نشان می‌دهد که مقدار t محاسبه شده (۰/۲۶۸) در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار نیست، و بین میانگین محاسبه شده (۱۲/۰۸) و میانگین مقایسه شده (۱۲) تفاوت معنی داری وجود ندارد. به عبارتی دیگر، برون سپاری در حد متوسطی بر کمیّت فعالیت‌ها تأثیر داشته است.

• کیفیت

جدول ۱۲. آزمون t برای تعیین تأثیر برون سپاری بر کیفیت فعالیت‌ها

شخص	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
کیفیت	۱۲۸	۱۰/۶۰	۱۲	۲/۷۶۵	۲۴۴/۰	۵/۷۲۳-	۱۲۷	...

با توجه به مقدار t محاسبه شده (۵/۷۲۳-) که در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار است؛ همچنین مشاهده تفاوت معنادار بین میانگین محاسبه شده (۱۰/۶) و میانگین مقایسه شده (۱۲) و منفی بودن مقدار t می‌توان گفت برون سپاری در حد کمی در کیفیت فعالیت‌ها تأثیر داشته است.

آزمون فرضیه پژوهش

HA: برون سپاری خدمات کتابداری بر عملکرد بهینه سازمان اسناد و کتابخانه تأثیر مثبت دارد.
HO: برون سپاری خدمات کتابداری بر عملکرد بهینه سازمان اسناد و کتابخانه تأثیر مثبت ندارد.

جدول ۱۳. آزمون t برای تعیین تأثیر برون سپاری بر بهبود عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی

شخص	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
تأثیر برون سپاری	۱۲۸	۴۱/۴۷	۴۵	۹/۷۲۹	۸۵۹/۰	۴/۰۹۷-	۱۲۷	...

با توجه به مقدار t محاسبه شده (۴/۰۹۷-) و اختلاف معنی دار بین میانگین محاسبه شده (۴۱/۴۷) و میانگین مقایسه شده (۴۵) می‌توان گفت برون سپاری در حد کمی بر عملکرد بهینه سازمان اسناد و کتابخانه ملی مؤثر بوده است، بر همین اساس فرضیه پژوهش تأیید نمی‌شود؛

به این معنا که برون‌سپاری خدمات کتابداری بر عملکرد بهینه سازمان اسناد و کتابخانه تأثیر مثبت نداشته است.

نتیجه‌گیری و بحث

امروزه سازمان‌ها دیگر سعی نمی‌کنند تمامی فعالیت‌های مورد نیاز را خود انجام دهند، هر سازمانی یک یا دو فعالیت کلیدی را که مزیت ارزش‌آفرینی دارد برای خود نگه می‌دارد و سایر فعالیت‌ها را به بیرون می‌سپارد (پاکدامن، ۱۳۷۴). در ادامه آثار برون‌سپاری بر عملکرد کتابخانه ملی به تفکیک اجزا، مورد بررسی مورد بحث قرار می‌گیرد و پیشنهادهایی برای رفع موانع ارائه می‌شود:

تأثیر برون‌سپاری بر کمیت خدمات

افزایش برون‌سپاری به شرط مدیریت صحیح می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها شده و نقش بسیار مؤثری بر عملکرد سازمان‌ها و ارائه خدمات بهتر داشته باشد و بدین ترتیب سرمایه‌گذاری در زمینه تسهیلات، تجهیزات و نیروی انسانی را کاهش دهد. پژوهش حاضر نشان داد که اداره کل پردازش (فهرست‌نویسی) کمترین تأثیر و اداره کل اطلاع‌رسانی (مخازن: آماده‌سازی) بیشترین تأثیر را از خدمات برون‌سپاری پذیرفته است. همچنان که لیبی (۱۹۹۷) نیز در پژوهش خود تصریح کرده است که گرچه کتابخانه‌ها در مجموع از نتایج برون‌سپاری رضایت دارند، اما باید اذعان داشت که برون‌سپاری فهرست‌نویسی در برخی کتابخانه‌ها خیلی با قدرت صورت نمی‌پذیرد.

سنجش مؤلفه‌های مربوط به کمیت کارها نشان داد که اولاً برون‌سپاری کمتر از ۵۰ درصد آن هم در حد متوسط سبب صرفه‌جویی در امکانات و تجهیزات؛ کاهش هزینه‌های مربوط به نیروی انسانی و صرفه‌جویی در آنها؛ افزایش سرعت در انجام کارها؛ آزادسازی کارکنان و به‌کارگیری آنان در فعالیت‌های اصلی شده است. دوم اینکه بیشترین تأثیر مربوط به صرفه‌جویی در تجهیزات و امکانات (حدود ۴۴ درصد) و کمترین مربوط به کاهش هزینه نیروی انسانی (۳۰/۵ درصد) بوده است.

با تفکیک نتایج در هر یک از ادارات مشخص شد که گرچه هر یک از ادارات کل تأثیر برون‌سپاری را بر کمیت خدمات در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند، اما بیشترین تأثیر بر کمیت خدمات در اداره کل فراهم‌آوری و کمترین تأثیر را اداره کل پردازش گزارش کرده است.

تأثیر برون‌سپاری بر کیفیت خدمات

سنجش مؤلفه‌های مربوط به کیفیت خدمات نشان داد که برون‌سپاری کمتر از ۵۰ درصد بر کاهش کنترل و نظارت، ارتقاء کیفیت، امنیت شغلی، و خلاقیت و نوآوری تأثیر داشته است. در این میان، خلاقیت و نوآوری که بیش از مؤلفه‌های دیگر از برون‌سپاری تأثیر پذیرفته است حدود ۳۸ درصد گزارش شده و کمترین مقدار تأثیر نیز در کاهش امنیت شغلی دیده شده است (حدود ۲۹ درصد).

با توجه به تفکیک واحدهای ذینفع مشخص شد که گرچه اداره کل مالی همچنان تأثیر برون‌سپاری خدمات را بر واحدهای ذینفع ۱۰۰ درصد مثبت می‌داند اما از نظر اداره کل فراهم‌آوری این تأثیر حدود ۷۱ درصد و متوسط، و از نظر اداره کل اطلاع‌رسانی مخازن (آماده‌سازی) حدود ۶۴ درصد ذکر شده است. اداره کل پردازش (فهرست‌نویسی) این تأثیر را در کمترین حد خود و حدود ۵۹ درصد ذکر شده است. برخی کتابداران در حین پژوهش به عدم استفاده از نیروی متخصص توسط شرکت‌های پیمانکار اذعان داشته‌اند و شاید یکی از دلایل عدم موفقیت در بخش پردازش نیز همین باشد. یوسف و انکیکو (۲۰۱۰) نیز با تحقیقی که در کتابخانه‌های نیجریه انجام داده‌اند به مسأله به‌کارگیری غیرکتابداران در فهرست‌نویسی و امور فنی توسط شرکت‌های پیمانکار اشاره داشته و آن را نقطه ضعفی در برون‌سپاری می‌دانند.

تأثیر برون‌سپاری بر اثربخشی خدمات

نگاهی مجدد به نظرات واحدهای ذینفع نشان می‌دهد که اداره کل فراهم‌آوری بیشترین اثربخشی و اداره کل پردازش (فهرست‌نویسی) کمترین اثربخشی را گزارش کرده‌اند. برخلاف متخصصانی که در داخل سازمان مشغول به کار هستند، متخصصان بیرونی (یعنی افرادی که کار به آنها برون‌سپاری شده است) نیاز به صرف زمان برای فراگیری مفاهیم مورد نیاز برای انجام کار محوله ندارند و در واقع آنها افرادی هستند که منطقی‌داری دانش و تجربه کافی برای رفع نیازمندی‌های سازمان هستند. اما با سنجش مؤلفه‌های اثربخشی فعالیت‌های برون‌سپاری این نتیجه حاصل شد که برون‌سپاری کمتر از ۵۰ درصد بر اثربخشی فعالیت‌ها از قبیل توانمندسازی منابع انسانی داخل سازمان و یا دستیابی به مهارت‌ها و فناوری‌های خارج سازمان تأثیر داشته است. حتی به گفته برخی کارکنان، در بخش‌های فنی از قبیل فهرست‌نویسی، توانایی و مهارت کارکنان داخل سازمان بیش از افراد شرکت‌های پیمانکار بوده است. به طوری که، بیشترین تأثیر مربوط به پیشرفت و توسعه برنامه‌ها (۴۳ درصد) و کمترین مربوط به توانمندسازی منابع انسانی و دستیابی به

مهارت‌ها و فناوری‌های خارج از سازمان (حدود ۴۱ درصد) بوده است. شومان (۱۹۹۷) رئیس پیشین انجمن کتابداری آمریکا با نگاه نقادانه خود اساساً برون‌سپاری فهرست‌نویسی به شرکت‌های پیمانکار را نوعی تهدید بر بنیان‌های حرفه کتابداری تلقی کرده است.

تأثیر برون‌سپاری بر کارایی خدمات

بر اساس یافته‌های به دست آمده از هر یک از واحدهای ذینفع، مشخص شد که از نظر کارایی نیز کمترین تأثیر در اداره کل پردازش و بخش اطلاع‌رسانی (مخازن، آماده‌سازی کتب و نشریات حدود ۷۱ درصد) بوده است؛ اما اداره کل امور مالی همچنان این تأثیر را در حد بالا دانسته است (۸۰ درصد). ساتون (۲۰۱۰) با اشاره به جنبه‌های مثبت و منفی برون‌سپاری، کاهش بازده و کارایی فهرست‌نویسی را به دلیل استفاده از سیستم‌های غیراستاندارد و به کارگیری روش‌های غیرمتعارف می‌داند.

سنجش مؤلفه‌های کارایی در این پژوهش نشان داد که برون‌سپاری فعالیت‌ها کمتر از ۵۰ درصد بر انجام درست کارها، صرفه‌جویی در تسهیلات، امکانات و منابع، بهینه‌سازی راهبردها، افزایش زمینه پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی کاربران، بازآرایی ساختار سازمانی، مهندسی مجدد فرایندها و طراحی مجدد فرایندهای کاری برای دستیابی به بهبود فوق‌العاده عملکرد شده است. بیشترین مقدار که حدود ۴۸ درصد است به مهندسی مجدد فرایندها و کمترین مقدار که ۳۱ درصد است به کاهش هزینه‌های نیروی انسانی تعلق داشته است. نکته قابل توجه در قیاس با مطالعات خارج کشور در پژوهش ساتون (۲۰۱۰) دیده می‌شود که نشان داد در کتابخانه‌های استرالیا فعالیت برون‌سپاری شده در خارج از فضای کتابخانه انجام می‌شود و این امر خود سبب صرفه‌جویی‌های مالی و امکانات و تجهیزات و فضای کاری است. حال آنکه در کتابخانه ملی، شرکت‌های پیمانکار خدمات برون‌سپاری شده را در همان محل انجام می‌دهند و از فضا، امکانات، و منابع کتابخانه استفاده می‌کنند. این عامل می‌تواند سبب شود که در محیط‌های کوچک نه تنها صرفه‌جویی صورت نگیرد، بلکه سایر بخش‌های سازمان نیز از نظر فضای کاری و امکانات تحت فشار بیشتری قرار گیرند. از سوی دیگر، پیمانکاران و مشاوران نیز به عنوان منابع انجام برنامه برون‌سپاری بایستی برای رسیدن به ساختار مناسب در جهت ارائه خدمات از کم و کیف کار خود مطلع شده و در صورت نیاز دست به اصلاح ساختار زنند. فرایند برون‌سپاری به عنوان یک روش مناسب با شرط دارا بودن این ویژگی‌هاست که می‌تواند ابزار مفیدی برای صرفه‌جویی در هزینه، ارتقاء کیفیت و کمیت خدمات، و افزایش کارایی و اثربخشی باشد. بنابراین، علاوه بر موارد

- پیشگفته و با استناد به نتایج به‌دست آمده رعایت موارد زیر توصیه می‌شود:
۱. مطالعه شایستگی‌ها، سوابق، و مهارت‌های تخصصی شرکت‌های پیمانکار نسبت به رقبای خود پیش از عقد قرارداد برون‌سپاری؛
 ۲. تشریح و شفاف‌سازی مسأله برون‌سپاری و توجیه دقیق مدیران و کارکنان سازمان‌ها در جهت گرفتن پیشنهادهای علمی مؤثر؛
 ۳. پیاده‌سازی واقع‌بینانه برون‌سپاری مطابق با مأموریت و اهداف راهبردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی در بخش‌های واجد شرایط؛
 ۴. استفاده از شرکت‌های توانمند و با تجربه بالا در امور فهرست‌نویسی برای عقد قرارداد برون‌سپاری؛
 ۵. جذب نیروهای مستعد و مجرب و تشویق و تقویت آنها در شرکت‌های تأمین‌کننده (پیمانکار)؛
 ۶. استفاده از توانمندی‌های نیروی انسانی آزادشده در فعالیت‌های تخصصی و ارزش‌افزای دیگر سازمان؛
 ۷. ایجاد سیستم تشویق و تنبیه پیمانکاران و نظرخواهی از کارکنان و مدیران واحد ذینفع در مورد نحوه عملکرد پیمانکاران؛ و
 ۸. برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه برون‌سپاری برای مدیران و کارکنان کتابخانه ملی برای ارتقاء آگاهی و شفاف‌سازی برنامه‌ها.

مآخذ

- پاکدامن، رضا (۱۳۷۴). جنبه‌های کاربردی خصوصی‌سازی. تهران: مجمع علمی و فرهنگی مجد.
- Ayers, S. (2003). The outsourcing of cataloging: The effect on libraries. *Current Studies in Librarianship* 27 (1/2), 17-28.
- Ball, D., & Carleton, E. (2002). Outsourcing and externalization: Current practice in UK libraries, museums and archives. *Journal of Librarianship and Information Science*, 34 (4), 197-206.
- Berry, J. (1998). The measure of outsourcing: No vendor serves people better than the librarians who work there already. *Library Journal*, 123, 6.
- Burden, S. (2004). Organizational and management best practices for outsourcing services through alliance contracts. Retrieved Nov. 20, 2014, from <http://costkiller.net/tribune/Tribu-PDF/Organisational-and-Management-Best-Practice-for-Outsourc>

- ing-Services-Through-Alliance-Contracts.pdf
- Dixon, C. A., & Bordonaro, F. G. (1997). From selection to shelf: Outsourcing book selection, copy cataloging, and physical processing at Fort Worth Public Library. In Wilson, Karen A., and Colver, Marylou (Ed.), *Outsourcing library technical services operations: Practices in academic, public, and special libraries* (pp. 53-137). Chicago, IL: American Library Association.
- Dubberly, R. A. (1998). Why Outsourcing is Our Friend. *American Librarians*, 29 (1), 72- 74.
- Eberle, A. P., & Bieg, M. (2009). Outsourcing information services. *Library Hi Tech*, 27 (4), 602-609.
- German, L. B. (1997). In or out-in-house innovation and outsourcing technical services alternatives for the 90s: A report of an ALCTS program. *Library Acquisitions: Practice & Theory*, 21, 9-77.
- Hill, J. B., Madarash-Hill, C., & Allred, A. (2007). Outsourcing digital reference: the user perspective. *The Reference Librarian*, 47 (2), 57-74.
- Libby, K. A., & Caudle, D. M. (1997). A survey on the outsourcing of cataloging in academic libraries. *College & Research Libraries*, 58 (6), 550-560.
- Neely, A.D., Mills, J. F., Bournce, M. C. S., Kennerley, M., Platts, K. W., Richards, A. H., & Gregory, M. J. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1131-1152.
- Petry-Eberle, A., & Bieg, M. (2009). Outsourcing information services. *Library Hi Tech*, 27 (4), 602-609.
- Schuman, P. G. (1998). The Selling of the Public Library. *Library Journal*, 123 (13), 50-52.
- Sutton, R. (2010). *Outsourcing of acquisitions, cataloguing and processing in NSW public libraries: a benefit cost analysis*. Australia, Macroplan.
- Tangen, S. (2004). Professional practice performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 726-737.
- Wilson, Karen A., & Colver, Marylou (Ed.) (1997). Outsourcing library technical ser-

vices operations: *Practices in academic, public, and special libraries*. Chicago, IL: American Library Association.

Yusuf, F., & Nkiko, C. (2010). Involvement of non-professionals in cataloguing: a survey of practices in three academic libraries in Nigeria. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 15 (1), 83-90.

استناد به این مقاله:

نشاط، نرگس؛ باغی‌کشتان، معصومه (۱۳۹۳). برون‌سپاری فعالیت‌های کتابخانه‌ای در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران: تأثیرات بر بهبود عملکرد و چالش‌های فرارو. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۵ (۳)، ۵۹-۷۷.