

سنجش عملکرد مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی

مجید علیقلی‌زاده*، محمد اکبری**، فاطمه زندیان***، محمد حسن زاده****

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین و تحلیل وضعیت عملکرد مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM) است. روش به‌کار رفته در این پژوهش پیمایشی می‌باشد و برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه ۷۲ سوالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ویرایش ۲۰۱۰ با تغییراتی در بین جامعه پژوهش توزیع گردیده است. جامعه مورد نظر آن، تمامی مدیران رده میانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۷۰ نفر) هستند که به‌عنوان سرپرست بخش‌های مختلف کتابخانه، مشغول به خدمت می‌باشند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که جمع امتیاز عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از ۱۰۰۰ امتیاز EFQM، ۴۳۴/۱۷ امتیاز (۴۳/۴۲ درصد) می‌باشد که در بخش توانمندسازها از ۵۰۰ امتیاز ۲۳۸/۳۷ امتیاز و در بخش نتایج از ۵۰۰ امتیاز ۱۹۵/۷۹ امتیاز کسب شد. لذا عملکرد مدیریت در این کتابخانه‌ها در سطح متوسط است. البته در میان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران معیارهای مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

کلیدواژه‌ها: مدل تعالی سازمانی؛ مدیریت کیفیت؛ سنجش عملکرد؛ کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۱۵

Email: gholizadeh.majid21@gmail.com

* کارشناس ارشد، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

** کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

*** استادیار، دانشگاه تربیت مدرس.

**** استادیار، دانشگاه تربیت مدرس.

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر کیفیت یکی از معیارهای اصلی سنجش عملکرد در سازمان‌ها شده است. برای این منظور هم تاکنون چندین مدل و استاندارد از سوی مؤسسات ملی و منطقه‌ای طراحی شده است که از این میان می‌توان به مدل کیفیت فراگیر^۱ (TQM)، مدل جایزه کیفیت مالکوم بالدريج^۲، جایزه دمنینگ^۳ و ... اشاره کرد. یکی از رایج‌ترین و جدیدترین مدل‌های ارزیابی مدیریت کیفیت که اخیراً توسط سازمان‌های سرآمد و پیشرفته مورد استفاده قرار گرفته است، مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۴ (EFQM) است که پایه آن درواقع همان مدیریت کیفیت فراگیر است [۲۰]. مدیریت به شیوه کهنه، دیگر قادر به هدایت و رهبری سازمان‌ها نیست این موضوعی است که طی دو دهه اخیر کاملاً شناخته شده است و فناوری جدید مدیریت تحت عنوان "مدیریت کیفیت" در مقابل مدیریت کلاسیک با اصول کهنه آن عرضه شده است. تنها راه برای تداوم حضور در دنیای آینده، تغییر شیوه‌های کهنه مدیریت به مدیریت کیفیت است [۹]. مدیریت کیفیت بر ارائه خدمات بهتر به کاربران، ارزیابی دقیق، توسعه مداوم، روابط کاری براساس اطمینان و کار گروهی و ارائه خدمات با کیفیت مبتنی است [۷]. تأکید برکیفیت در جهان امروز، کلید دستیابی به شایستگی در عملیات و فعالیت‌های سازمان‌ها است. همگام با سپری شدن دوره صنعتی، پدیده مدیریت کیفیت به‌عنوان یک ابزار پر قدرت راهبردی و تعیین کننده در کلیه سطوح سازمان‌ها خودنمایی می‌کند [۳].

در هر جامعه‌ای توجه به مسائل آموزشی، فرهنگی و کیفیت آن نقش حیاتی در بقای آن جامعه و حرکت آن در جهت رشد و توسعه دارد و بهبود کیفیت از علائق مشترک تمامی سازمان‌ها می‌باشد. در همین راستا کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به‌واسطه ماهیت خدماتشان از جمله سازمان‌هایی هستند که پرداختن به مقوله کیفیت، آنها را قادر می‌سازد تا نیازهای مراجعان را با ارائه خدمات با کیفیت بالا، برآورده سازند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، به‌منظور رویارویی مؤثر با تغییرات و برآورده ساختن نیازهای مراجعانشان، نیازمند بهره‌گیری از مدل‌های کیفیتی می‌باشند تا براساس آنها بتوانند میزان توفیق و کیفیت خدماتشان را بسنجند و نتایج حاصل از این اقدامات را دستمایه بهبود کیفیت خدمات خود قرار دهند [۱].

-
1. Total Quality Management
 2. Malcolm Baldrige National Quality Award
 3. W. Edwards Deming
 4. European Foundation For Quality Management

دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با سابقه طولانی، در حال حاضر از دانشگاه‌های مطرح کشور به حساب می‌آیند که همواره در تلاش بوده‌اند به‌سوی تعالی گام بر دارند. مانند هر دانشگاهی کتابخانه‌های این دانشگاه‌ها از عوامل اصلی پشتیبانی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی آن می‌باشند. از آنجا که کیفیت عملکرد مدیریت این کتابخانه‌ها معلوم نیست در چه وضعیتی قرار دارد و تاکنون عملکرد آنها به‌طور جدی مورد بررسی قرار نگرفته است، به عبارت دیگر مشخص نیست که وضعیت اجزای اصلی مورد نظر در تعالی سازمانی یعنی توانمندسازها و نتایج در این کتابخانه‌ها به چه صورت است و در کدام بخش، کتابخانه‌ها دارای ضعف هستند و در کدام قسمت در شرایط مناسب به سر می‌برند، در نتیجه مشخص نیست که برای برنامه‌ریزی بهینه برای دستیابی به تعالی سازمانی باید بر کدام قسمت از آنها و روی چه مواردی تمرکز شود و کدام قسمت نیاز به بهبود قابل ملاحظه دارد. بنابراین در این پژوهش می‌خواهیم با بررسی وضعیت حاضر عملکرد مدیریت در این کتابخانه‌ها، میزان دوری و نزدیکی آنها از شرایط آرمانی تعالی مشخص شود تا پس از آن با آگاهی و شناخت از ضعف‌ها و قوت‌ها، برای برداشتن گام‌های لازم در راه رشد و تعالی برنامه‌ریزی کرد و بتوان با بهبود ارائه خدمات و تغییر فعالیت‌هایشان باعث افزایش رضایت کاربران از کتابخانه‌ها و افزایش رضایتمندی همه اعضای سازمان شد و به‌طور کلی سازمان را در عملکرد بهتر یاری نمود.

بدین منظور از آنجا که مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) از جمله رایج‌ترین و جدیدترین مدل‌های سنجش کیفیت سازمان‌ها در جهان می‌باشد، در این پژوهش عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی دولتی شهر تهران بر اساس ملاک‌های این مدل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

هدف پژوهش حاضر تعیین و تحلیل وضعیت عملکرد مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM) است که به‌منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت مدیریت، برنامه‌ریزی برای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف به‌جهت دستیابی به مدیریتی کارا تر و نزدیک به شرایط مطلوب در جامعه می‌باشد تا از این طریق کیفیت خدمات خود را ارتقاء بخشند و باعث رضایت هر چه بیشتر کاربران و مراجعان در این سازمان‌ها شوند.

از آنجا که حدود ۲۰٪ از دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهر تهران قرار دارد، جامعه مورد پژوهش کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران انتخاب شد تا با به‌کارگیری مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در این کتابخانه‌ها عملکرد مدیریت بخش عظیمی از کتابخانه‌های دانشگاهی کشور مورد ارزیابی قرار گیرد تا ضمن آگاهی بخشیدن به مدیران کتابخانه‌ها از وضعیت موجود، آگاهی‌های لازم برای اقدام‌های آتی را نیز در اختیار آنها قرار داد تا بر

مبنای آن و با شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت کتابخانه‌هایشان در این زمینه، برای مدیریت مطلوب برنامه‌ریزی کنند و از این طریق کیفیت خدمات خود را ارتقاء بخشند.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مدل تعالی EFQM ابزاری برای سنجش و ارزیابی سازمان از میزان موفقیت خود و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند [۱۰]. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۸۸ میلادی توسط چهارده شرکت معتبر اروپایی^۱ و با حمایت اتحادیه اروپا در بروکسل (بلژیک) تأسیس گردید. در حال حاضر بالای ۳۰۰۰۰ سازمان از ۵۵ کشور در چارچوب مدیریتی از مدل تعالی EFQM استفاده می‌کنند [۵]. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به‌منظور بهبود اثربخشی این مدل آن را هر چند سال یکبار مورد ویرایش و بازنگری قرار می‌دهد که آخرین ویرایش این مدل، ویرایش ۲۰۱۰ می‌باشد که در این پژوهش از آن استفاده شده است.

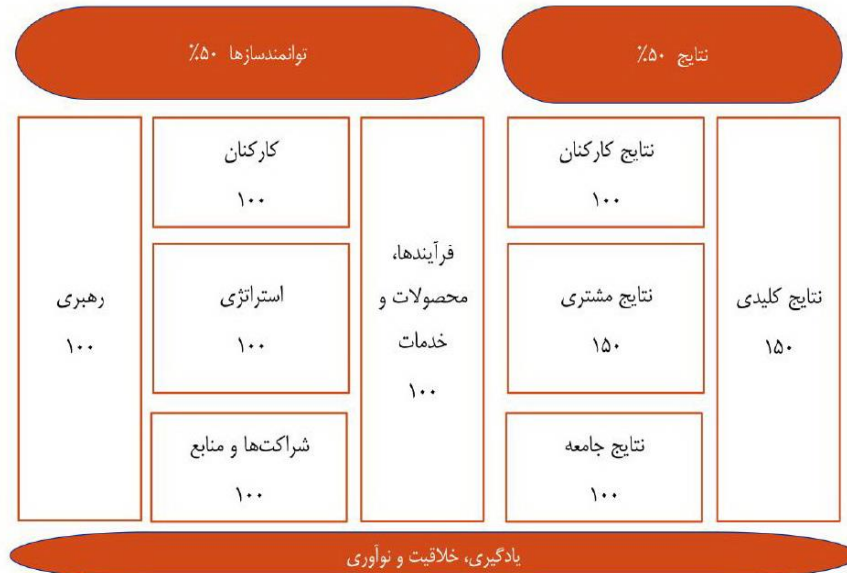
مدل تعالی سازمانی EFQM از ۹ معیار اصلی بهره می‌برد که پنج معیار آن "توانمندساز" یک سازمان محسوب می‌شوند و چهار معیار دیگر "نتایج" هستند. "معیارهای توانمندساز" عبارت‌اند از: رهبری، خطومشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها و "معیارهای نتایج" نیز شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد می‌شوند. "معیارهای توانمندساز" آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد، پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می‌نمایند و "معیارهای نتایج"، نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. نتایج بر اثر اجرای توانمندسازها بدست می‌آیند و توانمندسازها با گرفتن بازخورد از نتایج بهبود می‌یابند. نوآوری و یادگیری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یابند و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت [۲]. در الگوی تعالی سازمانی، معیارها روی هم ۱۰۰۰ امتیاز دارند، که ۵۰۰ امتیاز مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز مربوط به نتایج است. به عبارتی، اگر سازمانی موفق

1. Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen.

2. Enablers

3. results

شود این مدل را به‌طور کامل پیاده کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد. در شکل زیر، معیارهای ۹ گانه الگوی تعالی سازمانی، نحوه تعامل و ارتباط آنها با یکدیگر و امتیاز هر کدام ملاحظه می‌شود.



نمودار ۱. معیارهای مدل تعالی EFQM و نحوه تعامل بین آنها و امتیاز هر کدام بر اساس ویرایش ۲۰۱۰ [۱۶].

هر کدام از معیارها به تعدادی زیرمعیار و هر کدام از زیرمعیارها به تعدادی نکات راهنما تقسیم می‌شوند. رعایت کردن تمامی نکات راهنما و ارجاع دادن به تمامی آنها در سازمان اجباری نیست و هر سازمانی می‌تواند با توجه به ماهیت و فعالیت خود به آنها توجه کند [۱۳]. در رابطه با مدل تعالی سازمانی EFQM در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تحقیقاتی در داخل و خارج کشور انجام گرفته است که در زیر به آن اشاره می‌شود:

تراکولو^۱ و دیگران (۲۰۰۵)، که دهه‌ای ۱۹۹۰ را آغاز مباحث کیفیت در کتابخانه‌های پزشکی ایتالیا عنوان می‌دارند، معتقدند که از آنجایی که تولید و مصرف خدمات در قیاس با بخش‌های تولیدی، به صورت هم‌زمان و در یک مکان واحد صورت می‌گیرد، پرداختن به کیفیت، در بخش‌های خدماتی،

1. Traccolo

توجه بیشتری را می‌طلبد. این پژوهشگران از مدل تعالی سازمانی، برای سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌ای تخصصی مؤسسه ملی سرطان در شمال شرق ایتالیا استفاده نمودند. در این بررسی، کمترین میزان امتیاز بدست آمده، مربوط به معیار نتایج مشتریان (۷۴ از ۲۰۰ امتیاز)، و بیشترین امتیاز، مربوط به معیار رهبری (۶۷ از ۱۰۰ امتیاز) بود [۲۰].

جوزف هرگت^۱ و سونجا هایرل^۲ (۲۰۰۷) در یک مطالعه تحقیقاتی، ضمن اشاره به نقش حیاتی کتابخانه‌ها در جامعه دانش‌محور، به ارزیابی سطح مدیریتی این نهادها با استفاده از مدل تعالی سازمانی پرداخته‌اند. آنها ضمن بر شمردن مفاهیم مدیریتی جامعی که تاکنون در کتابخانه‌ها به کار گرفته می‌شده است، با اقتباس از معیارهای مدل تعالی سازمانی در کتابخانه‌ها، آن را در دو مورد به کار گرفته‌اند که یکی از آنها کتابخانه ایالتی کانتون و دیگری کتابخانه عمومی در سوئیس است. نتایج تحقیقات این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای معیارهای مدل تعالی سازمانی در کتابخانه‌ها با اندکی تغییر و اقتباس مناسب از مدل در نشان دادن نقاط قوت و قابل بهبود این مراکز موفقیت‌آمیز خواهد بود. بعلاوه اجرای این مدل در کتابخانه‌ها، مدیریت هدف‌محور از ظرفیت‌های قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای آینده‌ای بهتر را ممکن می‌سازد [۱۷].

باریانوا^۳ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "از کیفیت تا نوآوری: تجربیات مدل EFQM در کتابخانه دانشگاه کادیز (اندولسیا، اسپانیا)"، اظهار می‌کند که کتابخانه دانشگاه کادیز (UCAL) ۴۰۰ امتیاز مدل EFQM و تقدیرنامه ۴ ستاره را در نوامبر سال ۲۰۰۶ کسب کرده است [۱۴].

تاری^۴ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "روش‌های خودارزیابی؛ اهمیت پیگیری برای کامیابی" به بررسی متون در زمینه خودارزیابی و شرح مزایا و معایب معیارهای مدل خودارزیابی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در دانشگاه دولتی اسپانیا می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که اولاً متون خودارزیابی را برای عموم و برای آموزش عالی پیشنهاد می‌کند و ثانیاً موانع و معایب و معیارهای موفقیت و اهمیت پیگیری برای خودارزیابی موفق را بیان می‌کند [۱۹].

بربلی^۵ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "فاکتورهای موثر بر خودارزیابی در تغییرات محیط کتابخانه"، به توصیف نتایج دو خودارزیابی متوالی بر اساس مدل EFQM در کتابخانه ایالت ملیسوز،

1. Josef Herget
2. Sonja Hierl
3. Barrionuevo
4. Tari
5. Brobely

در دبرسن مجارستان در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ می‌پردازد. نتایج این ارزیابی با رویکرد پروفورما انجام شده است و نتیجه ارزیابی دو سال را با یکدیگر مقایسه کرده است. یافته‌ها نشان داد که در اولین خودارزیابی، این کتابخانه دارای ساختمان‌های جدا از هم و در شرایط بدی قرار داشته و در دومین خودارزیابی، کتابخانه به ساختمان مدرن و جدیدی نقل مکان کرده است. اما از نظر کارکنان معیارهای توانمندساز در سال ۲۰۰۷ نسبت به سال ۲۰۰۸ مثبت‌تر بوده‌اند، لذا عوامل انسانی به‌عنوان عامل اثرگذارتری نسبت به عوامل محیطی شناخته شده است [۱۵].

استفان استاوریدیز^۱ (۲۰۱۲) به پژوهشی با عنوان "EFQM در کتابخانه‌های دانشگاهی: استفاده از مدل مدیریت کیفیت در کتابخانه‌های دانشگاه قبرس" پرداخت که هدف این پژوهش کمک به کاربرد بحث EFQM در کتابخانه دانشگاهی و درک کامل از مزایای آن و به چالش کشیدن آن بود. این مقاله نیاز کتابخانه‌های دانشگاهی را به مدیریت کیفیت (به ویژه EFQM) تأکید می‌کند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کتابخانه‌های دانشگاه قبرس از نظر اجرای EFQM با یکدیگر تفاوت قابل ملاحظه‌ای ندارند [۱۸].

آخشیکی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان "بررسی مقایسه‌ای سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی‌شاپور با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM)"، به بررسی کیفیت خدمات این دو کتابخانه در حوزه فناوری اطلاعات پرداخته است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در این دو کتابخانه پایین‌تر از میانگین مورد انتظار بود. به این معنی که جمع نمره کسب شده برابر با ۴۰۳/۷۷۸ بود که از این مقدار ۱۷۸/۲۷۵ امتیاز متعلق به "توانمندسازها" و ۲۲۴/۵۰۳ امتیاز متعلق به "نتایج" بود [۱].

مشهدی تفرشی (۱۳۸۶) در پایان‌نامه دکترای خود با عنوان "ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن"، هدف پژوهش را تعیین سطح بلوغ مدیریت فراگیر با استفاده از مدل ارزیابی EFQM و همچنین تعیین ارتباط بین سطح کیفیت و رضایت کاربران بیان می‌کند. یافته‌ها نشان داد که کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارند و در همه ۵ معیار توانمندسازها در سطح پایین سرآمدی قرار گرفته‌اند و همچنین ارتباطی میان سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشده است [۱۲].

1. StefanosStavridis

خالویی (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه الزهراء و تربیت مدرس" سطح مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) را از دیدگاه کارشناسان شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء و تربیت مدرس با استفاده از پرسشنامه مدل تعالی سازمانی (EFQM) مورد ارزیابی قرار داد. نتایج امتیازات کسب شده بر مبنای مدل EFQM برای دانشگاه الزهراء ۲۸۳/۸۵ و برای دانشگاه تربیت مدرس ۳۲۱/۶۸ می‌باشد [۷]. بیات (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی و تعیین سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های عمومی شهر تهران براساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی" به ارزیابی و تعیین سطح مدیریت کیفیت فراگیر در ۳۸ کتابخانه تحت پوشش نهاد کتابخانه‌های عمومی مستقر در سطح شهر تهران بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت پرداخته است. نتایج پژوهش حاصل از پرسش‌نامه و با استفاده از روش امتیازدهی مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی نشان داد که مجموع این امتیازها کسب امتیاز ۵۵۸/۸۸ را برای جامعه مورد مطالعه نشان می‌دهد [۳].

کشتکار (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "بررسی امکان‌سنجی معیارهای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران" به بررسی امکان استقرار مؤلفه‌های مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی پرداخته است. در این بررسی جامعه آماری را مدیران و کتابداران کتابخانه‌های این سه دانشگاه تشکیل داده‌اند. نتایج نشان داد که امکان استقرار نه مؤلفه (رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مراجعان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، و نتایج کلیدی عملکرد) در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران، تهران و شهید بهشتی وجود دارد [۱۱].

خیام‌دار (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "سنجش عملکرد مدیریتی آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM)" به ارزیابی عملکرد مدیریت کیفیت آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران پرداخته است که یافته‌های این پژوهش نشان داد که میان امتیازات بدست آمده در دو بخش توانمندسازها و نتایج مدل تعالی سازمانی در آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان با امتیازات تخصیصی برای هریک از معیارها اختلاف زیادی وجود دارد و عملکرد آرشیوهای دیداری و شنیداری پایین‌تر از حد استاندارد است. امتیاز کلی بدست آمده برای آرشیوهای سازمان صدا و سیما ۳۹۴/۹۶ از ۱۰۰۰ امتیاز است [۸].

حسن‌زاده و نشاط (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "استفاده از دو رویکرد تلفیقی در سنجش سرآمدی عملکرد سازمانی مطالعه موردی: سازمان و اسناد کتابخانه ملی ایران" به ارزیابی مدیریت

کیفیت در کتابخانه ملی با استفاده از مدل تعالی EFQM پرداختند که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که امتیاز سازمان اسناد و کتابخانه ملی ۴۹۲ از ۱۰۰۰ امتیاز به دست آمد [۶].

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توصیفی-تحلیلی است و روش به‌کار رفته در آن پیمایشی می‌باشد.

پرسش‌های پژوهش حاضر عبارت‌است از:

۱. عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با توجه به معیارهای مدل

تعالی سازمانی (EFQM) چگونه است؟

۲. نقاط قوت و نقاط ضعف در مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با

توجه به مدل EFQM کدامند؟

۳. چه راهکارهایی براساس مدل تعالی سازمان (EFQM) برای ارتقای سطح مدیریتی

کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران وجود دارد؟

۴. آیا میان کتابخانه‌های مختلف دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از نظر رعایت معیارهای

مدل تعالی سازمانی (EFQM) تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

۱. مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در معیارهای نه گانه EFQM

پایین‌تر از سطح تعیین شده توسط مدل تعالی سازمانی است.

۲. میان کتابخانه‌های مختلف دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از نظر رعایت معیارهای مدل

تعالی سازمانی (EFQM) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

ابزار گردآوری داده‌ها. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مورد تأیید بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

(EFQM) با تغییراتی در بین جامعه پژوهش توزیع گردیده است. پرسشنامه مورد استفاده در این

پژوهش بر مبنای آخرین ویرایش از مدل تعالی سازمانی EFQM (ویرایش ۲۰۱۰) می‌باشد. این

پرسشنامه حاوی ۹ معیار و ۷۲ زیرمعیار (سوال) است که بازتاب معیارهای مدل تعالی است اما از آنجا

که این پرسشنامه بیشتر جنبه صنعتی (تولیدی) دارد، تغییراتی در آن صورت گرفته است که با

جنبه‌های خدماتی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مطابقت داشته باشد. پس از مورد پرسش قرار

دادن هریک از معیارها از پاسخگویان خواسته شد تا امتیازی بین ۰ تا ۴ (به ترتیب با ضریب ۰، ۲۵،

۵۰، ۷۵، ۱۰۰) به هریک از سوالات داده شود. روایی پرسشنامه مذکور، با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، ترجمه پرسشنامه استاندارد است که از سوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارائه شده است، مورد تأیید قرار می‌گیرد و با توجه به خدماتی بودن جامعه مورد پژوهش، به کمک متخصصان و اساتید رشته مدیریت طی چندین مرحله تغییراتی در سوالات آن داده شد و در نهایت، پرسشنامه این پژوهش تهیه گردید.

در این پژوهش برای تعیین میزان پایایی وسیله اندازه‌گیری (پرسشنامه)، ابتدا پرسشنامه برای ۱۲ نفر از افراد جامعه مورد نظر توزیع گردید که از طریق محاسبه آلفای کرونباخ در SPSS نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱. ضریب پایایی معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM

معیارهای توانمندسازها	ضریب پایایی	معیارهای نتایج	ضریب پایایی
رهبری	۰/۸۷	نتایج کاربران	۰/۸۵
استراتژی (راهبرد)	۰/۸۶	نتایج کارکنان (منابع انسانی)	۰/۸۷
کارکنان	۰/۷۳	نتایج جامعه	۰/۸۹
شراکت‌ها و منابع	۰/۷۷	نتایج کلیدی	۰/۹۱
فرایندها و محصولات	۰/۸۲		

ضریب پایایی کل معیارهای مدل در این پژوهش ۰/۸۴ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی سوالات پرسشنامه می‌باشد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو گروه روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از آمار توصیفی مانند فراوانی، درصد و میانگین و ... برای توصیف و به تصویر کشیدن وضعیت موجود استفاده شد و در آمار استنباطی از آزمون تحلیل واریانس برای معنی‌دار نبودن تفاوت میان کتابخانه‌های مختلف دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از نظر رعایت معیارهای مدل تعالی سازمانی (EFQM) و همچنین در آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است.

جامعه پژوهش. جامعه مورد نظر در این پژوهش، تمامی مدیران رده میانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۷۰ نفر) هستند که به عنوان سرپرست بخش‌های مختلف کتابخانه، مشغول به خدمت می‌باشند. این کتابخانه‌ها عبارت‌اند از:

کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء، امیر کبیر، تربیت مدرس، تهران، خواجه نصیرالدین طوسی، شاهد، شریف، شهید بهشتی، علامه طباطبائی، علم و صنعت و هنر.

جدول ۲. جامعه آماری برحسب دانشگاه

دانشگاه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
فراوانی	۶	۶	۷	۶	۵	۶	۸	۸	۸	۶

۴. تحلیل یافته‌ها

با توجه به سؤال‌های پژوهش، یافته‌ها به قرار زیر است:

سوال اول. به منظور پاسخگویی به سوال اول پژوهش، امتیاز معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی (EFQM) در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در دو دسته عامل توانمندسازها و نتایج، به تفکیک هر معیار محاسبه شد تا با استفاده از امتیازهای بدست آمده برای هر معیار، بتوان عملکرد مدیریت این کتابخانه‌ها را مورد سنجش قرار داد و آن را با وضعیت مطلوب مقایسه نمود. جدول ۳ مربوط به امتیازات هر یک از معیارها در دو بخش توانمندسازها و نتایج می باشد.

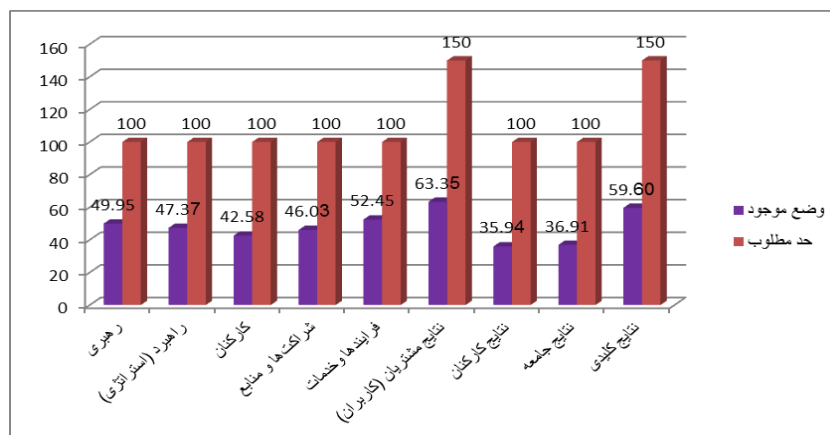
همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، امتیازهای بدست آمده از وضعیت موجود مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در زمینه عوامل "توانمندسازهای" مدل تعالی سازمانی EFQM حاکی از این است که مدیریت در این کتابخانه‌ها، با کسب مجموع ۲۳۸/۳۷ از ۵۰۰ امتیاز کل توانمندسازها، تنها ۴۷/۶۷٪ از امتیاز مطلوب را کسب نموده است. همچنین امتیازهای بدست آمده از وضعیت موجود مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در زمینه عوامل "نتایج" مدل تعالی سازمانی EFQM حاکی از این است که مدیریت در این کتابخانه‌ها، با کسب مجموع ۱۹۵/۷۹ از ۵۰۰ امتیاز کل نتایج، تنها ۳۹/۱۶٪ از امتیاز مطلوب را کسب نموده است.

به این ترتیب، جمع امتیاز عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از ۱۰۰۰ امتیاز EFQM، ۴۳۴/۱۷ امتیاز (۴۳/۴۲ درصد) می‌باشد که نشان‌دهنده فاصله زیاد امتیازات بدست آمده در معیارهای نه‌گانه برای کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با امتیازات مدل تعالی

سازمانی EFQM است (وضعیت مدیریت این کتابخانه‌ها پایین‌تر از سطح متوسط مدل تعالی می‌باشد) و کتابخانه‌های دانشگاهی دولتی شهر تهران برای رسیدن به تعالی و حد مطلوب، مسیر درازی را پیش روی دارند.

جدول ۳. امتیازات کلی معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM برای کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

ردیف	معیار	امتیاز کسب شده	امتیاز در مدل تعالی سازمانی	درصد امتیاز کسب شده
۱	رهبری	۴۹/۹۵	۱۰۰	۴۹/۹۵
۲	راهبرد (استراتژی)	۴۷/۳۷	۱۰۰	۴۷/۳۷
۳	کارکنان	۴۲/۵۸	۱۰۰	۴۲/۵۸
۴	شراکت‌ها و منابع	۴۶/۰۳	۱۰۰	۴۶/۰۳
۵	فرایندها و خدمات	۵۲/۴۵	۱۰۰	۵۲/۴۵
مجموع امتیازات توانمندسازها				
		۲۳۸/۳۷	۵۰۰	۴۷/۶۷
۶	نتایج مشتریان (کاربران)	۶۳/۳۵	۱۵۰	۴۲/۲۳
۷	نتایج کارکنان	۳۵/۹۴	۱۰۰	۳۵/۹۴
۸	نتایج جامعه	۳۶/۹۱	۱۰۰	۳۶/۹۱
۹	نتایج کلیدی	۵۹/۶۰	۱۵۰	۳۹/۷۳
مجموع امتیازات نتایج				
		۱۹۵/۷۹	۵۰۰	۳۹/۱۶
مجموع کل امتیازات				
		۴۳۴/۱۷	۱۰۰۰	۴۳/۴۲



نمودار ۲. مقایسه امتیازات کسب شده کتابخانه‌های دولتی شهر تهران با مدل تعالی سازمانی EFQM

سوال دوم. با در نظر گرفتن یافته‌های ارائه شده در جدول ۳، می‌توان به سوال دوم این پژوهش که به دنبال شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌های مورد بررسی بر اساس ملاک‌های مدل تعالی سازمانی بود، پاسخ داد.

در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، بیشترین امتیاز عوامل توانمندسازها، به معیار فرایندها و خدمات با امتیاز ۵۲/۴۵ درصد تعلق دارد و این نشان‌دهنده عملکرد متوسط مدیران کتابخانه‌های مورد بررسی در این معیار بوده و بدین معنا است که در زیر معیار "مدیریت روابط با مشتریان (مدیریت روابط با کاربران و مراجعه‌کنندگان به‌گونه‌ای که منجر به ایجاد اعتماد و درک دوجانبه شود)" و "نوآوری (توسعه محصولات و خدمات جدیدی که موجب خوشنودی کاربران و مراجعان شود، "بازاریابی و تبلیغ (تبلیغ و ترویج خدمات کتابخانه که باعث افزایش هر چه بیشتر کاربران شود)" و در بین زیر معیارهای منطق رادار، "اجرا شدن با دقت فعالیت‌هایی در سازمان که در ارتباط با بهبود فرایندها و خدمات است"، عملکرد نسبتاً متوسطی داشتند. بیشترین امتیاز در بین عوامل نتایج در جامعه مورد بررسی به معیار نتایج مشتریان با کسب امتیاز ۴۲/۲۳٪ از وضعیت مطلوب، اختصاص دارد. بررسی سوالات پرسشنامه در معیار نتایج مشتریان نشان می‌دهد که در زیر معیارهای مانند "توصیه مشتریان (وفاداری کاربران در استفاده مجدد از خدمات کتابخانه و توصیه آن به دیگران)"، "شکایات و پیشنهادات (شاخص‌هایی برای ارزیابی میزان شکایات و پیشنهادات کاربران در ارتباط با خطاها و نواقص خدمات ارائه شده)"، "مشاهده روند مثبت بیش از سه سال در اندازه‌گیری شاخص‌های حوزه معیار نتایج مشتری" و "عملکرد (وجود شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه از نگاه مشتریان (مانند سرعت، ارزش کیفیت و دقت اطلاعات ارائه شده، دسترس‌پذیری کارمندان، تعهد کارمندان در قبال ارائه خدمات، نوآوری در ارائه خدمات و...)" در سطحی نزدیک به متوسط قرار دارند.

با توجه به جدول ۳، در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، در بین عوامل توانمندسازها کمترین امتیاز به معیار کارکنان با کسب امتیاز ۴۲/۵۸٪ تعلق دارد و بررسی سوالات پرسشنامه در معیار کارکنان نشان می‌دهد که در آن مفاهیمی مانند "ارتباطات (ارتباط مؤثر کارکنان با یکدیگر در تمام بخش‌های کتابخانه)"، "برنامه منابع انسانی (حمایت مدیران از کارکنان خود)"، "پشتیبانی فعالیت‌های اجرایی کتابخانه در جهت بهبود وضعیت کارکنان و بر طرف کردن نیازهای آنان مطابق با استراتژی سازمان"، "پاداش و تشویق (تشویق، پاداش و تحت مراقبت قرار گرفتن کارکنان به شکل مناسب)" در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به‌شمار می‌روند.

در بین عوامل نتایج نیز کمترین امتیاز، به نتایج کارکنان با کسب امتیاز ۳۵/۹۴٪ از وضعیت مطلوب اختصاص دارد و بررسی سوالات پرسشنامه در معیار نتایج کارکنان نشان می‌دهد که در آن مفاهیمی مانند "بهره‌وری (وجود شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری کارکنان از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری)"، "شایستگی‌ها (وجود شاخص‌ها و ابزارهایی برای اندازه‌گیری و سنجش میزان کفایت و شایستگی‌های افراد مورد نیاز کتابخانه)" و "مقایسه اندازه‌گیری عملکرد شاخص‌های مرتبط حوزه معیار نتایج کارکنان، با رقبای کتابخانه‌های برتر که در این زمینه الگو هستند"، "رضایت کارکنان (وجود شاخص‌هایی که میزان رضایت کارکنان کتابخانه نسبت به شرایط استخدام، پرداخت‌ها، ارتقاء شغلی، ارتباطات موجود در کتابخانه و محیط کاری و ... مورد بررسی قرار بدهد)" در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

سوال سوم. در پاسخ به سوال سوم، بر اساس نقاط قابل بهبود و همچنین به‌منظور تقویت نقاط قوتی که در سوال قبلی ذکر شد، راهکارهایی برای ارتقای سطح مدیریتی کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با توجه به مدل تعالی سازمان (EFQM) در نظر گرفته شده است که در زیر ارائه می‌شود:

۱. راهکارهای ارائه شده در معیار رهبری

در معیار رهبری، مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:

- تعیین کردن ارزش‌های کلیدی و رفتارهای تأیید شده برای بهبود عملکرد سازمان توسط مدیران کتابخانه و الگو بودن آنها در نگرش و در عملکرد (مانند: بهره‌گیری از امر مشورت از همکاران؛ ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه برای همکاران و برخورداری از خوشرویی؛ تابعیت از قانون و مقررات و ...) و توجه به باقوت اجرا کردن پروژه‌های بهبود مرتبط با مدیریت کتابخانه در سازمان.

- افزایش تعاملات بیرونی و ارتباط مداوم با مخاطبان (کاربران) و گروه‌هایی که به هر شکلی از خدمات کتابخانه‌ها بهره‌مند می‌شوند (مانند معرفی امکانات و خدمات قابل ارائه از طرف کتابخانه به مخاطبان و داشتن چارچوب منطقی برای تبلیغ و شناساندن فعالیت‌های کتابخانه و دریافت نظرات سودمند آنها در زمینه ارتقای سطح عملکرد کتابخانه) و همچنین از طریق برگزاری جلسات منظم و هدفمند با کارکنان، شرکاء و تأمین‌کنندگان منابع، از ارائه راهکارهای نوین و ایده‌هایشان در خدمات کتابخانه استفاده شود، چنین ارتباطاتی سطح عمیقی از اعتماد را میان مدیران، کارمندان، مخاطبان، شرکاء و تأمین‌کنندگان منابع به‌وجود می‌آورد و باعث می‌شود تا مدیران بازخوردهای متخصصان

بیرونی را دریافت کنند و در تدوین راهبردها و خطومشی سازمانی خود به این نیازها نیز توجه داشته باشند.

- برنامه‌ریزی برای گروه: مدیر در مقام یک مسئول و احتمالاً کسی که وقت و اطلاعات بیشتری دارد، باید اندیشه‌های جدیدی ارائه دهد، تغییرات را پیش‌بینی و مدیریت کرده (منعطف هستند) و فعالیت‌های گروه را تنظیم کند.

۲. راهکارهای ارائه شده در معیار استراتژی (راهبرد)

در معیار استراتژی (راهبرد)، مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:

- پیش‌بینی نیازهای ذی‌نفعان (وجود فرایندهای ساختار یافته‌ای مانند پرسشنامه، مصاحبه و ... برای دریافت نیازهای ذی‌نفعان (کاربران، کارمندان و ...) و مورد بازنگری قرار گرفتن و به روز شدن منظم شاخص‌ها و پروژه‌های بهبود مرتبط با استراتژی کتابخانه و یادگیری حاصل شده از آن. برای این کار مدیران باید در تدوین خط و مشی و استراتژی کتابخانه به نیازها و انتظارات حال و آینده مراجعان، کارکنان سازمان و پایه‌ریزی آنها بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات و یادگیری، بازنگری و تدوین این خط و مشی‌ها و همچنین، اشاعه آنها از طریق فرایندهای کلیدی در کتابخانه توجه کنند و در استراتژی سازمان خود باید اهداف کوتاه‌مدت و درازمدت سازمان خود را بشناسند و برای آن برنامه‌ریزی داشته باشند تا بتوانند نقاط ضعف مدیریت در معیار استراتژی (راهبرد) را بپوشانند.

- مدیران کتابخانه باید ورود فناوری‌های جدید و حذف روش‌های سنتی در ارائه خدمات کتابخانه را پذیرا باشند و انعطاف‌پذیری استفاده از فناوری‌های نوین نظیر فناوری‌های دیجیتال‌سازی و نرم‌افزارهای پیشرفته سازماندهی و بازیابی اطلاعات را در تدوین خط و مشی سازمانی خود مد نظر قرار دهند.

۳. راهکارهای ارائه شده در معیار کارکنان

در معیار کارکنان مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:

- مدیران کتابخانه برای ایجاد انگیزه و حس مسئولیت در کارمندان از مؤلفه تشویق به‌جای تنبیه استفاده کنند.

- اقداماتی مانند اعطای پاداش‌های به‌موقع و تشویق آنها به شکل مناسب و بر حسب نظام شایستگی (مانند مراسم تقدیر و تجلیل از کارمندان در روز خاص، ترفیع و ارتقای مقام، دادن مرخصی و ...).

پاداش برای کار باید عادلانه و صحیح باشد و حداکثر رضایت کارمند و مدیران را تعیین کند. مدیران باید وظایف را بررسی کنند، مسئولیت‌ها را بشناسند و در مورد پرداخت عادلانه پاداش تصمیم بگیرند. - افزایش مهارت و آموزش مستمر کارکنان به منظور روزآمد نگه داشتن دانش آنها، تفویض اختیار، شناسایی توانایی‌ها و توجه به تجارب کارکنان، برقراری ارتباط با کارکنان و مشارکت دادن آنها در توسعه و بازنگری استراتژی و برنامه‌های کتابخانه، بازنگری و اصلاح کردن دستاورد فعالیت‌های بهبود مرتبط با کارکنان و ارزشیابی عملکرد آنها به طور مداوم و مسائلی از این قبیل.

- مدیران کتابخانه باید سعی کنند توصیف روشنی از وظایف و مسئولیت‌ها ارائه دهند و کلیه فرایندهای مربوط به انتخاب، استخدام، جابه‌جایی، مرخصی و ... در مورد کارمندان کتابخانه، بر اساس خط و مشی کتابخانه باشد و همچنین مدیران باید به گونه‌ای این فرایندها را مدیریت کنند که از وجود عدالت و فرصت‌های برابر اطمینان حاصل نمایند.

۴. راهکارهای ارائه شده در معیار مشارکت و منابع

در معیار مشارکت و منابع مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:

- مدیریت پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی فعالیت‌های سازمان: مدیریت زیست‌محیطی روش‌های عمومی را برای مدیریت یک سازمان با توجه به مسئولیت اجتماعی و قانونی آن در قبال محیط زیست بیان می‌کند که طی آن سازمان کمترین آسیب را به محیط زیست وارد نماید به طوری که اصول توسعه پایدار در فعالیت‌های سازمان لحاظ شود. مدیران کتابخانه‌ها هم برای اجرای مدیریت زیست محیطی باید به موارد زیر توجه کنند: بررسی وضع موجود مدیریت زیست‌محیطی و تدوین خط و مشی و برنامه برای رسیدن به اهداف کلان و خرد زیست محیطی، طرح‌ریزی سامانه مدیریت در محیط کار، ایجاد ارتباط بهتر با نهادهای قانونی و رعایت مقررات و قوانین زیست محیطی، مدیریت پسماندها و بازیافت، رعایت ایمنی و بهداشت در بخش‌های مختلف کتابخانه، مدیریت ساختمان و تجهیزات کتابخانه و حفاظت از منابع آن به طور اصولی، آموزش کارکنان کتابخانه در زمینه مدیریت زیست محیطی و ...

- با دقت اجرا کردن فعالیت‌های بهبود مرتبط با شراکت‌ها و منابع در کتابخانه: مدیران کتابخانه برای این کار باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند: ایجاد رابطه‌ای پایدار با شرکا و تأمین‌کنندگان، ایجاد شبکه‌های گسترده تا به کمک آنها بتوانند فرصت‌های بالقوه شراکت را شناسایی نمایند، مدیریت منابع مالی، مدیریت فناوری اطلاعات، استفاده از مدیریت دانش در سازمان (اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش (نهان به عیان و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به

اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به‌عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان) و ...

۵. راهکارهای ارائه شده در معیار فرایندها، محصولات و خدمات

در معیار فرایندها، محصولات و خدمات مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:

- بازاریابی و تبلیغ: تبلیغ و ترویج خدمات کتابخانه که باعث افزایش هر چه بیشتر کاربران شود که برای این کار باید استراتژی تبلیغ را ترویج اثربخشی خدماتشان برای مشتریان ایجاد کنند.
- تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی فرایندهایشان را به‌عنوان بخشی از نظام جامع مدیریت انجام دهند و رویکردهای مقتضی را برای مدیریت اثربخش آنها اتخاذ کنند.
- ایده‌های جدید را با استفاده از فرایندهایی به واقعیت تبدیل می‌کنند که نوآوری را امکان‌پذیر می‌سازد و با ماهیت و اهمیت تغییراتی که ایجاد می‌کنند، هم‌خوانی دارند.
- همان‌طور که در معیارهای پیشین به آن اشاره شده است به‌کارگیری فناوری نوین از دیگر راهکارهایی است که می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات کتابخانه به مدیران کمک کند.

۶. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج مشتریان

در معیار نتایج مشتریان مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:

- استفاده از شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه از نگاه مشتریان (مانند سرعت، ارزش کیفیت و دقت اطلاعات ارائه شده، دسترس‌پذیری کارمندان، تعهد کارمندان در قبال ارائه خدمات، نوآوری در ارائه خدمات و...).

- اهداف شفاف را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان هم‌سو با استراتژی‌های اتخاذ شده خود، تنظیم می‌کنند تا نیازهای مخاطبان خود را برآورده کنند.

۷. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج کارکنان (منابع انسانی)

در معیار نتایج کارکنان (منابع انسانی) مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:

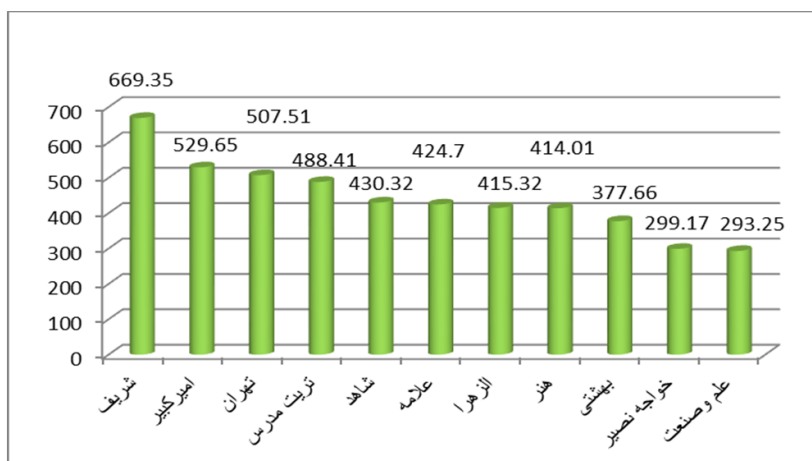
- اهداف شفاف را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنانشان هم‌سو با استراتژی‌های اتخاذ شده خود، تنظیم کنند.
- افزایش سطح ارتباطات رسمی و غیر رسمی با کارکنان بخش‌های مختلف.
- فراهم کردن بسترهایی برای افزایش رضایت شغلی کارمندان.

- استخدام افراد شایسته در پست‌های مختلف سازمانی.
 - استفاده از مکانیزم منطقی برای تشویق و تنبیه کارکنان.
 - استفاده از شاخص‌هایی که میزان رضایت کارکنان کتابخانه نسبت به شرایط استخدام، پرداخت‌ها، ارتقاء شغلی، ارتباطات موجود در کتابخانه و محیط کاری و ... مورد بررسی قرار بدهد و درک منطق تغییرات شاخص‌ها در حوزه معیار نتایج کارکنان اندازه‌گیری شود.
 - ۸. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج جامعه
 - در معیار نتایج جامعه مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:
 - تلاش برای شناساندن اهداف و ارزش‌های کتابخانه به جامعه از طریق برگزاری همایش‌ها، تبلیغات گسترده، ایجاد تورهای آموزشی برای مخاطبان و مراجعان کتابخانه برای شناختن ابعاد مختلف فعالیت‌های کتابخانه.
 - اهداف شفافی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بیرونی خود هم‌سو با استراتژی‌های اتخاذ شده خود، تنظیم کنند.
 - استفاده از شاخص‌هایی برای ارزیابی تأثیراتی که کتابخانه می‌تواند بر محیط زیست بگذارد.
 - ۹. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج کلیدی
 - در معیار نتایج کلیدی مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را بهبود ببخشند:
 - مدیران کتابخانه باید مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیرمالی را بر مبنای نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی‌شان برای تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی خود، توسعه دهند و در مورد آنها توافق کنند.
 - اهداف شفافی را برای نتایج کلیدی مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی‌شان هم‌سو با استراتژی‌های اتخاذ شده خود، تنظیم کنند.
 - از شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد سازمان در زمینه سرمایه‌گذاری سازمان (انسانی، مالی)، مدیریت دارائی‌ها، عملکرد شرکا و تأمین‌کنندگان، فناوری، اطلاعات و دانش و ... استفاد کنند.
- سوال چهارم.** برای پاسخ دادن به سوال چهارم پژوهش از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. نتایج تحلیل واریانس یک طرفه برای بررسی تفاوت در تعالی سازمانی میان کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری
بین گروه‌ها	۱۰	۴۹۴۶۳/۶۷۱	۱/۶۹۵	۰/۱۰۳
درون گروه‌ها	۵۹	۱۷۲۱۹۷/۴۱۴		۳۹۱۸/۶۰۰

همان‌گونه که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد از آنجایی که sig (مقدار معناداری) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، تفاوت معنی‌داری در تعالی سازمانی در میان کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهر تهران وجود ندارد. اما از سوی دیگر، جمع امتیازها بر اساس معیار مدل تعالی سازمانی نشان می‌دهد که در ظاهر این کتابخانه‌ها از لحاظ امتیاز کسب شده با هم تفاوت دارند و عملکرد آنها را می‌توان مورد مقایسه قرار داد که از داده‌های حاصل این مقایسه، نمودار ۳ استنباط شد.



نمودار ۳. مقایسه امتیازات بدست آمده از مدل تعالی سازمانی EFQM برای کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

فرضیه اول. مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در معیارهای نه‌گانه EFQM پایین‌تر از سطح تعیین شده توسط مدل تعالی سازمانی (EFQM) است. برای بررسی وجود تفاوت و تعیین سطح معنی‌داری ابتدا میانگین هر یک از معیارها تعیین شده است و سپس از آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی تفاوت میان امتیازهای بدست آمده برای هر معیار با امتیاز مدل EFQM، استفاده شده است: جدول زیر تفاوت میان میانگین امتیاز معیارهای نه‌گانه کتابخانه‌ها را با امتیاز مدل EFQM، مورد بررسی قرار می‌دهد:

جدول ۵. آزمون فرضیه ۱

معیارهای ۹ گانه EFQM	t	درجه آزادی (df)	سطح معنی‌داری (sig)	تفاوت میانگین	ارزش مقایسه شده (test value)	فاصله اطمینان ۹۵٪
	-۸/۸۲۸	۶۹	۰۰۰/۰	-۱/۰۱۲۵۰	۴	پایین بالا -۰/۷۸۳۷ - ۱/۲۴۱۳

براساس داده‌های جدول ۵، با توجه به اینکه sig (سطح معناداری) در این آزمون‌ها صفر شده است و کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، تفاوت میان امتیازات کسب شده در معیارهای نه‌گانه برای کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با امتیاز تخصیص یافته به این معیارها در مدل تعالی سازمانی EFQM معنی‌دار است. به این ترتیب فرض صفر (H_0) رد می‌شود و فرضیه پژوهش تأیید می‌شود یعنی امتیازات بدست آمده در معیارهای نه‌گانه در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران پایین‌تر از امتیازات تعیین شده برای این معیارها در مدل تعالی سازمانی EFQM است.

فرضیه دوم. میان کتابخانه‌های مختلف دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از نظر رعایت معیارهای مدل تعالی سازمانی (EFQM) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. برای تحلیل این فرضیه از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده گردید که در سوال چهارم آورده شد از آنجایی که sig (مقدار معناداری) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ شد، تفاوت معنی‌داری در تعالی سازمانی در میان کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهر تهران وجود ندارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

جمع امتیاز عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از ۱۰۰۰ امتیاز EFQM، ۴۳۴/۱۷ امتیاز (۴۳/۴۲٪) می‌باشد که به‌طور کلی نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً متوسط این کتابخانه‌ها می‌باشد و نشان می‌دهد که کتابخانه‌های دانشگاهی دولتی شهر تهران برای رسیدن به تعالی و حد مطلوب، مسیر طولانی پیش روی دارند. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج بدست آمده از پژوهش آخیشیک (۱۳۸۶)، خالویی (۱۳۸۶)، بیات (۱۳۸۸)، خیام‌دار (۱۳۸۹)، حسن‌زاده و نشاط (۱۳۹۰)، تراکولو و دیگران (۲۰۰۵)، باریانوا (۲۰۰۹) تا حدودی همسو می‌باشد. در بین معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی، "فرایندها و خدمات" و "رهبری" به‌ترتیب با کسب ۵۲/۴۵ امتیاز (۵۲/۴۵٪) و ۴۹/۹۵ امتیاز (۴۹/۹۵٪) وضعیت مطلوب، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص دادند و معیارهای "نتایج کارکنان" و "نتایج جامعه" به‌ترتیب با کسب ۳۵/۹۴ امتیاز (۳۵/۹۴٪ مطلوب) و ۳۶/۹۱ امتیاز (۳۶/۹۱٪ مطلوب)، کمترین امتیاز را در بین این عوامل کسب نمودند. به‌طور کلی بررسی مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در عوامل "توانمندسازهای" مدل تعالی سازمانی EFQM نشان می‌دهد که این عوامل با کسب مجموع ۲۳۸/۳۷ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز کل (۴۷/۶۷٪) از امتیاز مطلوب) نسبت به عوامل "نتایج"، با کسب مجموع ۱۹۵/۷۹ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز کل (۳۹/۱۶٪ از امتیاز مطلوب) از وضعیت بهتری برخوردار هستند.

در ادامه با توجه به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود به نقاط قوت و نقاط ضعف و راهکارهای بهبود کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران که در سوالات پژوهش ذکر شد توجه شود و اقدامات لازم صورت گیرد.
- پیشنهاد می‌شود، با توجه به اینکه کتابخانه‌های دانشگاه شریف، امیرکبیر و دانشگاه تهران دارای بالاترین امتیاز از لحاظ تعالی سازمانی می‌باشند، مدیران کتابخانه‌های دیگر از تجربیات و راه و روش این کتابخانه‌ها استفاده نمایند و مشارکت بین کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (مانند روش مشارکتی در امانت بین کتابخانه‌ای، سازماندهی منابع، مشارکت در بین کارمندان و مدیران این کتابخانه‌ها و ...) بیشتر شود.
- پیشنهاد می‌شود که کتابخانه‌های دانشگاهی برای افزایش کیفیت خود از مدل‌های تعالی سازمانی در کتابخانه‌های خود استفاده کنند و مدیران این کتابخانه‌ها با برگزاری کارگاه‌ها و جلسات دوره‌ای به ارزیابی عملکرد خود بپردازند.

منابع

۱. آخشیک، سمیه (۱۳۸۶). بررسی مقایسه‌ای سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM). پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه شهید چمران اهواز.
۲. امیری، محمدرضا و شیخ سجادیه، محسن (۱۳۸۹). مدل تعالی سازمانی EFQM ویرایش ۲۰۱۰ (به‌همراه سوالات خود/ارزیابی). تهران: آتی نگر.
۳. بیات، آمنه (۱۳۸۸). ارزیابی و تعیین سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های عمومی شهر تهران براساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. دانشگاه علامه.
۴. تافلر، آلوین (۱۳۸۴). موج سوم. ترجمه شهیندخت خوارزمی. تهران: نشر فاخته.
۵. جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۹). سازمان‌های متعالی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۶. حسن‌زاده، الهه و نشاط، نرگس (۱۳۹۰). استفاده از دو رویکرد تلفیقی در سنجش سرآمدی عملکرد سازمانی مطالعه موردی: سازمان و اسناد کتابخانه ملی ایران. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات. شماره ۸۹، ص ۳۹.
۷. خالوئی، مرضیه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء و تربیت مدرس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه الزهراء.
۸. خیام‌دار، الهام (۱۳۸۹). سنجش عملکرد مدیریتی آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM). پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه تربیت مدرس.
۹. فلمینگ، پتر رونالد (۱۳۷۹). فن مذاکره موفق در یک هفته. ترجمه بنفشه نمازی. تهران: یساولی.
۱۰. کرباسیان، مسعود (۱۳۸۹). مدیریت کیفیت از بازبینی محصول تا تعالی سازمانی. تهران: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، مؤسسه نشر شهر.
۱۱. کشتکار، زهرا؛ شعبانی، احمد؛ و سیادت، سید علی (۱۳۸۹). بررسی امکان‌سنجی معیارهای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران. رویکردهای نوین آموزشی. سال پنجم، شماره ۲، پیاپی ۱۲. ص ۱۴۱.
۱۲. مشهدی تفرشی، شکوه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن. پایان‌نامه دکترای علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

۱۳. نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۵). مدل سرآمدی EFQM/از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش سال ۲۰۰۳). تهران: روناس.

14. Barrionuevo, M.D (2009). *From Quality to Innovation: experiences in EFQM Model at University of cadiz library (Andaluc.a, spain)*. [Available at]: <http://www.ejournals.library.ualberta.ca/index.php/JPPS/article/download/.../745>. Retrieved: [9 Oct. 2012].

15. Borbely, Maria (2011). Factors influencing self-assessment in a changing library environment". *Performance Measurement and Metrics*. 12(1), 7-22. [Available at]: www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1906695. Retrieved: [4 Jan. 2013].

16. EFQM: shares what works. Available from: [Available at]: <http://www.efqm.org/en>. Retrieved: [15 Aug. 2012].

17. Herget, J and Hierl, S (2007). *Excellence in libraries: a systematic and integrated approach*. New Library World. 108(11/12). 526-544.

18. StefanosStavridis (2012). EFQM in Academic Libraries: the Application of a Quality Management Model at the University of Cyprus Library". *LIBER QUARTERLY*. 22(1), 64- 77.

19. Tari, juanjose (2010). Self assessment Processes: The importance of follow up for success. *Quality Assurance in Education*. 18(1), 19-33.

20. Truccolo, Ivana, and [et. Al.] (2005). *EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: An Organizational Challenge for Improving the Provided Services*. [Available at]: http://www.pa.izs.it/eahil_oral_docs/pdf/truccolo_doc.pdf. Retrieved: [3 Apr. 2012].