



## ارزیابی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM

زهره میرحسینی

استادیار گروه کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال  
z\_mirhoseini@iau-tnb.ac.ir

شمسی محب حوری

دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال  
mohebhory@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۱/۷/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۱/۴/۱۵

### چکیده

پژوهش حاضر در مورد ارزیابی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی<sup>۱</sup> EFQM (مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت) می باشد. هدف از این پژوهش بررسی سطح مدیریت کیفیت در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با توجه به معیارها و استانداردهای جهانی EFQM است. در این پژوهش از روش پیمایش موردی استفاده شده است و از طریق مقایسه نتایج حاصله از ارزیابی با مدل مذکور نتیجه گیری شده است.

جامعه مورد پژوهش ۲۳ نفر از مدیران ارشد و ۳۰۰ نفر از کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی می باشند که نمونه مزبور با استفاده از جدول نمونه مایکل مارک و جولی جانین (۱۹۸۳) انتخاب شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ۵۰ سؤالی مدل EFQM است که بین مدیران و کارکنان توزیع شده است. اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از روش آمار توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفته و در این رابطه از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

نتایج حاصله از پژوهش نشان داد که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با کسب امتیاز ۶۴۳/۸۷ در مقایسه با امتیاز کل ۱۰۰۰ در سطوح برگزیدگان اولیه و برندگان جایزه مقدماتی قرار دارد، و بین امتیازهای کسب شده از معیارها و گروه های جامعه آماری، تفاوت معنادار وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت کیفیت فراگیر/ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت /تعالی سازمانی / سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران- ارزشیابی/کتابخانه-مدیریت.

## مقدمه

در جهان امروز همگام با تحولات و تغییرات شگرفی که در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک رخ می دهد، تحولات عمیقی نیز در روش ها و سیستم های نوین مدیریت ایجاد شده و دیدگاه های کاملاً متفاوتی نسبت به گذشته بر مدیریت سازمان ها حاکم می گردد.

از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا کرده است، سازماندهی مدل های سرآمدی کسب و کار و جوایز ملی کیفیت است که بر اساس آن سازمان ها و بنگاه های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سمت بهبود و ارتقاء را در آنها تقویت می نماید.

گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقه مندی مدیران و کارشناسان عرصه صنعت و خدمات به بهبود مستمر منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم EFQM (مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت) شده است. شناسایی توانمندی های سازمان ها و نتایج حاصله از بکارگیری رویکردهای ساختار یافته به عنوان فعالیت های مدیریت نوین شناخته شده و سازمان ها برای تعیین نقاط قوت، حوزه های بهبود و مشخص نمودن مسیر تعالی، به طور گسترده ای از این مدل استفاده می نمایند. مدل های تعالی سازمانی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، بکارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه کاوی را فراهم سازند.

رشد و توسعه و خلق جوامع متعالی، پدیده ای است که ضرورت آن امروزه بیش از هر زمان دیگر در کشورهای توسعه یافته احساس شده است، همچنین کشورهای در حال توسعه با آگاهی از اهمیت ویژگی های جامعه متعالی و نقش آن در تسریع پیشرفت اقتصادی، اقدام به معرفی و بکارگیری مدل های تعالی سازمانی در بخش های مختلف صنعتی و خدماتی نموده اند. با نگاهی گذرا به مدل های EFQM در اروپا به این نکته مهم پی

می بریم که ارتباط تنگاتنگ بین مدل های فوق الذکر با درجه توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته وجود دارد. این کشورها معتقد هستند که جامعه متعالی نیازمند خلق سازمان های متعالی است. به عبارت دیگر اگر سازمان ها در قبال کلیه ذینفعان مسئولیت پذیر باشند، در این صورت مجموعه ای از سازمان ها به صورت شبکه هایی پدید خواهند آمد و این شبکه ها سلول های جامعه متعالی را خواهند ساخت.

حال سؤال اساسی این است که چگونه می توان میزان تعالی یک سازمان یا جامعه را اندازه گیری کرد؟ بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مدل EFQM را برای تعیین میزان رشد و تعالی سازمان و ترسیم راه رسیدن به تعالی سازمانی تدوین کرده است. با این مدل که بیشتر جنبه تشخیصی دارد، نسبت به شناسایی وضعیت موجود سازمان در مقایسه با یک سازمان ایده آل اقدام می شود. با به کارگیری این مدل سازمان ها می توانند نقاط قوت، حوزه های قابل بهبود و میزان رشد سازمان را در مسیر تعالی تعیین نمایند.

## بیان مسأله

با گسترش و پیچیدگی اهداف، فرآیندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، سازمانهایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به انتظارات و خواسته های مشتریان و ذی نفعان، پاسخگو باشند. آنچه به عنوان سؤال بزرگ فراروی سازمانها قرار دارد این است که با چه ابزاری و چگونه می توان ضمن بررسی موارد مختلف به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضور موفق در عرصه رقابت آماده کرد.

مدل تعالی سازمان EFQM ابزاری است که می تواند از طریق خود ارزیابی که به صورت دوره ای به اجرا گذاشته می شود نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان را تعیین نماید. سازمانها با استفاده از این مدل و با ارزیابی سازمان خود به سه نتیجه اصلی خواهند رسید که عبارتند از:

(۱) شناسایی نقاط قوت سازمان؛

۲) شناسایی حوزه‌های قابل بهبود برای تعالی سازمان؛

۳) شناسایی پروژه‌ها و برنامه‌هایی که اجرای آنها سازمان را به سمت تعالی هدایت خواهد کرد.

به طور کلی مدل‌های سازمانی پاسخ‌های مناسبی به این سوالات می‌دهند که سازمان برتر چگونه است؟ چه اهداف و مفاهیمی را پیگیری می‌کند، چشم‌انداز آن چیست و آینده را چگونه می‌خواهد، چه ارزش‌هایی بر رفتار آن حاکم است و چه معیارهایی برای سنجش در اختیار دارد، علاوه بر آن هر یک از مفاهیم فوق می‌تواند دریچه‌های متعددی برای تحول اساسی در سازمان‌ها و ارتقای عملکرد آنها ایجاد نماید.

بی‌شک به کارگیری مدل‌های مدیریت کیفیت در مراکز خدماتی مانند کتابخانه‌ها به ویژه سازمان اسناد و کتابخانه ملی که به عنوان کتابخانه مادر و الگویی برای سایر کتابخانه‌ها در کشور محسوب می‌شود، برای ارزیابی وضعیت موجود کتابخانه، برنامه ریزی جهت هر گونه تغییر بنیادین، نوآوری، یادگیری سازمانی، دستیابی به اهداف که رضایتمندی کاربران و سطح بالای کیفیت خدمات ارائه شده را در بر داشته باشد بسیار موثر خواهد بود.

مدیریت کیفیت بر ارائه خدمات بهتر به کاربران، ارزیابی دقیق، توسعه مداوم، روابط کاری بر اساس اطمینان و کار گروهی و ارائه سرویس‌های با کیفیت مبتنی است. از خصوصیات این سبک از مدیریت می‌توان از تمرکز به چشم‌انداز، بهبود مستمر، مدیریت داخلی و ارتباطات با کاربران نام برد. جنبش کیفیت می‌خواهد به مدیریت عالی در سازمان‌ها یادآوری نماید که محیط کار سازمان‌ها، توسعه دهنده تفویض اختیار و درگیر کننده کارکنان در فرآیندهای سازمان است.

لذا با توجه به مزایای استقرار مدیریت کیفیت در پیشبرد اهداف آموزشی و فرهنگی، نظام مند کردن فعالیت‌ها، درک بهتر تقاضاها و نیازهای کاربران، کاهش چشمگیر دوباره کاریها و اشتباهات، جلوگیری از به هدر رفتن نیروها و بهبود یافتن محیط کاری و دستیابی به حد بالای کیفیت کالاها و خدمات، ضرورت انجام پژوهشی جهت روشن تر شدن سطح مدیریت کیفیت با

توجه به مدل تعالی سازمان بنیاد اروپایی EFQM در سازمان اسناد و کتابخانه ملی وجود دارد.

### هدف و اهمیت پژوهش

به کارگیری مدل‌های مدیریت کیفیت در مراکز خدماتی مانند کتابخانه‌ها به ویژه کتابخانه ملی که به عنوان کتابخانه مادر و الگویی برای سایر کتابخانه‌ها در کشور محسوب می‌شود، برای ارزیابی وضعیت موجود کتابخانه، برنامه ریزی جهت هر گونه تغییر بنیادین، نوآوری، یادگیری سازمانی، دستیابی به اهداف که رضایتمندی کاربران و سطح بالای کیفیت خدمات ارائه شده را در بر داشته باشد، بسیار مؤثر خواهد بود.

لذا با توجه به مزایای استقرار مدیریت کیفیت در پیشبرد اهداف آموزشی و فرهنگی، نظام مند کردن فعالیت‌ها، درک بهتر تقاضاها و نیازهای کاربران، کاهش چشمگیر دوباره کاریها و اشتباهات، جلوگیری از به هدر رفتن نیروها و بهبود یافتن محیط کاری و دستیابی به حد بالای کیفیت کالاها و خدمات، ضرورت انجام پژوهشی جهت روشن تر شدن نقش مدیریت کیفیت با توجه به مدل تعالی سازمان بنیاد اروپایی EFQM در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و بررسی وضعیت آن ضروری است.

### پرسش‌های پژوهش

پرسشهای تحقیقاتی زیر با توجه به مدل تعالی سازمانی EFQM جهت بررسی سطح مدیریت کیفیت عبارتند از:

- ۱) سطح کیفیت در رهبری سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟
- ۲) سطح کیفیت در خط مشی و استراتژی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟
- ۳) سطح کیفیت در کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟
- ۴) سطح کیفیت در مشارکتها و منابع سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟
- ۵) سطح کیفیت در فرآیندهای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟

در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه استاندارد میزان امتیاز کسب شده توسط این کتابخانه برای تعالی سازمانی بررسی می شود.

### ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شده است. این پرسشنامه که استاندارد و مورد تایید بنیاد مدیریت کیفیت اروپاست، دارای پنجاه سوال بسته، هم وزن و چهار گزینه ای، در پنج عامل توانمند ساز و چهار عامل نتایج است، و نه معیار مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا اعم از رهبری (۵ پرسش)، خط مشی و استراتژی (۴ پرسش)، منابع انسانی (۵ پرسش)، مشارکتها و منابع (۵ پرسش)، فرآیندها (۷ پرسش)، نتایج مربوط به کاربران (۹ پرسش)، نتایج منابع انسانی (۵ پرسش)، نتایج جامعه (۳ پرسش) و نتایج کلیدی عملکرد (۷ پرسش) را مورد سنجش قرار می دهد. پیش از پرسش های هر مولفه، توضیحی مقدماتی درباره آن معیار آورده شده و سپس پرسش های آن مطرح می گردد. راهنمای پاسخگویی سوالات بدین صورت است:

الف: پیشرفت کامل؛

ب: پیشرفت قابل ملاحظه؛

ج: پیشرفت جزئی؛

د: عدم اقدام.

همچنین هر یک از ۵۰ سوال مطرح شده در پرسشنامه، از سهمی برابر در امتیاز دهی نهایی برخوردارند.

### روش تجزیه و تحلیل یافته ها

برای تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش در بخش نخست ابتدا داده های توصیفی معیارها و نمره کل معیارهای مدل تعالی سازمانی و همچنین نتایج نهایی آنان گزارش شده، پس از آن نتایج آزمون T تک متغیره برای بررسی نمره کل مدل تعالی سازمانی در سطوح تعهد به سرآمدی و اشتها به سرآمدی به تفکیک آورده شده است. از آنجا که فراوانی کارمندان و مدیران مورد بررسی بسیار نابرابر بوده توزیع جامعه نیز نرمال نبوده است به منظور سنجش معناداری تفاوت مابین این دو

(۶) سطح کیفیت در نتایج کاربران سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟

(۷) سطح کیفیت در نتایج کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟

(۸) سطح کیفیت در نتایج جامعه سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟

(۹) سطح کیفیت در نتایج کلیدی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران چگونه است؟

### فرضیه های پژوهش

(۱) سطح سرآمدی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران در ابتدای راه تعالی قرار دارد.

(۲) بین امتیازهای کسب شده از معیارها تفاوت معنی دار وجود دارد.

(۳) بین امتیازهای کسب شده از معیارها توسط گروه های جامعه آماری تفاوت معنی دار وجود دارد.

### جامعه پژوهش

جامعه مورد مطالعه در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران متشکل از مدیریت کتابخانه و کارکنان آن است که عبارتند از:

- مدیران ارشد سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، که جمعا ۲۳ مدیر را شامل می شود.
- کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران که جمعا ۷۷۹ کارمند را شامل می شود که از بین آنها نمونه ۳۰۰ نفری بر اساس جدول دیوید آمبورگ استخراج شده است.

با این توضیح که این آمار مربوط به نیمه دوم سال ۱۳۸۷ تا تیر ماه سال ۱۳۸۸ می باشد.

### روش پژوهش

روش پژوهش پیمایش موردی است. از آنجا که بررسی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی از طریق تحلیل پرسشنامه استاندارد EFQM (مدل ارزیابی کیفیت) انجام می گیرد، لذا این تحلیل از طریق مقایسه نتایج حاصله از پژوهش با این استاندارد جهانی صورت می گیرد.

ابعاد و نوعی که داشته باشد، می‌تواند از آن استفاده نماید. الگوی تعالی سازمانی، از نه معیار اصلی بهره می‌برد، که پنج معیار آن، "توانمندساز" یک سازمان شمرده می‌شوند و چهار معیار دیگر، "نتایج" عملکرد و دستاورد فعالیت‌های سازمان را می‌سنجند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲، ۱۸). 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 شود این الگو را به طور کامل پیاده کند، می‌تواند ۱۰۰۰ امتیاز بگیرد.

اندیشمندان مدیریت کیفیت معتقدند از مهمترین دلایل استقرار مدیریت کیفیت در یک سازمان تعهد مدیریت در اجرای سیستم کیفی، بهبود مستمر فرآیندها و فعالیت‌ها، مشارکت همگانی و آموزش می‌باشد. دستیابی به کیفیت بر حسب تصادف یا تنها از طریق دستورهای مدیریتی حاصل نمی‌گردد و لازمه آن ایجاد تغییر در فرهنگ و رفتار مدیریتی و تغییر نگرش نسبت به مفهوم کیفیت است، تعهد مدیریت ارشد آنقدر در مدیریت کیفیت نقش دارد که صاحب نظران معتقدند ضعف مدیریت ارشد یک سازمان باعث ناکامی تلاش‌ها برای اجرای کیفیت می‌شود (قاسمی زاد، ۱۳۸۱).

### مفهوم مدیریت در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

مدیریت در اساس انجام کارها به دست دیگران است. این تعریف ساده پیچیدگی مدیریت را پنهان می‌کند. هر سازمان به کسی نیاز دارد که سبب روند کار کردن آن شود. این هدف اصلی مدیریت است. چارلز لیندبلوم<sup>۴</sup>، اقتصاد دان دانشگاه ییل، مدیریت را "علم گذر از آشفتگی" توصیف کرده است. مراکز خدمات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها کارشان ارائه خدماتی است که تعریف دقیق ندارند. این خدمات (دسترسی به اطلاعات) به جمعیتی اغلب ناهمگون عرضه می‌شود. اهداف این خدمات نیز به صورت دقیق و در واحدهای قابل اندازه‌گیری دقیق ارائه می‌شود. از این رو بسیاری کسان چندان حس نمی‌کنند که برای مدیریت این مراکز به آموزش رسمی نیاز است. این تصور کهنه که هر دانش‌آموخته کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌تواند مدیر باشد، تغییر کرده است. اینک همه

گروه در معیارهای نه‌گانه و نمره کل مدل تعالی سازمانی آزمونهای پارامتریک مناسب تشخیص داده نشده، و به این منظور از آزمون ناپارامتریک U-مان-ویت نی<sup>۲</sup> بهره گرفته شده است. سرانجام در پایان بخش اول جهت مقایسه شاغلین مورد مطالعه در کتابخانه ملی در زمینه معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی نتایج آزمون فریدمن<sup>۳</sup> ارائه شده است. اما در بخش دوم برای بررسی معناداری تفاوت مابین شاغلین مورد مطالعه در زمینه زیرمجموعه‌های هر یک از نه معیار مدل تعالی سازمانی نیز از آزمون فریدمن بهره گرفته شد. در جداول مرتبط رسم شده، میانگین هر معیار در جدول مشخص شده است. بعد از میانگین معیارها نتایج نهایی هر معیار که عبارت است از (میانگین \* امتیاز تعریف شده معیار) آورده شده است.

امتیاز تعریف شده هر معیار به شرح ذیل می‌باشد:

۱) رهبری (۱۰۰ امتیاز؛ ۲) خط مشی و استراتژی (۸۰ امتیاز؛ ۳) کارکنان (۹۰ امتیاز؛ ۴) مشارکت‌ها و منابع (۹۰ امتیاز؛ ۵) فرآیندها (۱۴۰ امتیاز؛ ۶) نتایج مشتری (۲۰۰ امتیاز؛ ۷) نتایج کارکنان (۹۰ امتیاز؛ ۸) نتایج جامعه (۶۰ امتیاز؛ ۹) نتایج کلیدی عملکرد (۱۵۰ امتیاز)

### مروری بر چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

در اواخر دهه ۱۹۸۰ که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور (به ویژه ژاپن) قرار داشت، انجمنی از مدیران عامل ۱۴ سازمان در اروپا گرد هم آمدند تا راهکارهایی از مخاطره موجود و سردمداری آینده را بیابند. مشورت این گروه و عزم گروهی آنها، به تأسیس بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت انجامید (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۴، ۱۵). به این ترتیب، در سال ۱۹۸۸ این بنیاد تأسیس شد و اتحادیه اروپا آن را تأیید نمود (ادوارد، ۱۳۸۰، ۸۷). الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمانها معرفی شده است. کار طراحی این الگو، به طور جدی از سال ۱۹۸۹ آغاز و در سال ۱۹۹۱ معرفی شد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲، ۱۴). این الگو بر "تعالی سازمانی" متمرکز است و همه جنبه‌های مدیریت یک سازمان را شامل می‌شود. به علاوه سازمان، با هر اندازه و

قبول دارند که مدیر کتابخانه و مراکز اطلاع رسانی باید آموزش رسمی در مدیریت ببیند. آموزش رسمی، درکی از عناصر اصلی فعالیتهای مدیریتی میسر می کند. در طول سالها مدیران درباره فعالیتهای خود، چه موفق و چه ناموفق، ادبیات وسیعی به جای گذاشته اند. دیدگاههای جدید در مورد آموزش مدیریت برای متخصصان اطلاع رسانی در ۱۹۸۳ در کنفرانس مربیان ایفلا و فدراسیون بین المللی دکوماناسیون (فید) و شورای بین المللی آرشیوها عرضه شد. هدف این گردهمایی تعیین یک "هسته" مورد قبول عام برای آموزش اهل حرفه اطلاع رسانی در زمینه مدیریت بود. در پایان کنفرانس توافق شد:

الف) کاملاً ضروری است که تمام متخصصان اطلاع رسانی آموزش مدیریت ببینند  
 ب) یک رشته موضوعات اصلی هست که متخصصین اطلاع رسانی باید بدانند  
 مسئولیت عمده کتابداران ضبط و نگاهداری مدارک به مفهوم وسیع کلمه و تأمین دسترسی به این مدارک است. این وظیفه در طول زمان پیچیده تر شده است. کتابداران در سراسر جهان با همکاری هم کار می کنند تا نیازهای استفاده کنندگان را برآورده کنند. این شکل همکاری از همکاری بین کتابخانه ها در سطح کشور و امانت بین کتابخانه ای که با نامه نویسی صورت می گرفت و مؤسسات داخلی آن را سامان می دادند به سیستمهای پیچیده جهانی نظیر OCLC<sup>۵</sup> (اُ سی ال سی) که استفاده مشترک از رکوردهای فهرست نویسی، امانت بین کتابخانه ای مستقیم میان کتابخانه ها و دسترسی به نشریات الکترونیکی را ممکن می کند، تغییر کرده است. کتابخانه ها بیش از پیش در کنسرسیوم هایی که بر اساس نوع خدمات، سازمان یافته اند یا در یک منطقه جغرافیایی واقع شده اند، دور هم جمع می شوند. نمونه کنسرسیوم ملی گروه کتابخانه های پژوهشی است که در ابتدا از داخل آمریکا عضو می گرفت ولی الان در تعدادی از کشورها عضو دارد. چنین کنسرسیومی وقتی می تواند قدرتمند شود که تصمیم گیری در مورد مسائلی نظیر دیجیتال کردن به اشتراک صورت گیرد.

بنابراین وقتی پای مدیریت خدمات اطلاع رسانی و کتابخانه در میان است، این ویژگیها باید در نظر گرفته شود. ولی مدیریت موفق کتابخانه یا خدمات اطلاع رسانی مستلزم همان مهارتهای اساسی است که مدیریت در دو نوع دیگر سازمان (انتفاعی یا غیر انتفاعی) بدانها نیازمند است. آدم با تجربه ای که دانش اساسی در مورد مفاهیم، نظریه ها و اصول مدیریت دارد می تواند کم و بیش هر سازمانی را، صرفنظر از بستر آن، اداره کند. (اوانز، ۱۳۸۸، ۴۱).

چهار دوره اصلی در تحول مدیریت کتابخانه وجود دارد: الف) دوران پیش از ۱۹۳۷؛ ب) دوران مدیریت علمی (۱۹۵۵-۱۹۳۷)؛ ج) دوران روابط انسانی (۱۹۸۰-۱۹۵۵)؛ د) دوران ترکیبی (۱۹۸۰ تا امروز) شواهدی در دست است حاکی از اینکه دوره هایی که برشمردیم واقعاً نشان دهنده تلاش مدیران کتابخانه ها و خدمات اطلاع رسانی برای استفاده از نظرات مطرح در سایر رشته ها به خصوص مدیریت و مدیریت دولتی است. (اوانز، ۱۳۸۸، ۴۳)

#### مأموریت های مدل EFQM:

- به پیش بردن و تقویت مدل های تعالی در سازمان های اروپایی
- ایجاد انگیزه و کمک در خصوص به سازی فعالیتهای سازمانها در اروپا
- راهنمایی جهت کسب رضایت مشتریان و رضایت کارکنان در رویارویی با جامعه و نتایج تجاری
- پشتیبانی از مدیران سازمان های اروپایی در تسریع مراحل ایجاد TQM
- شکوفا نمودن ارزشهای سازمان
- ارزش به اعضاء کارکنان
- ارزشگذاری به افراد و بیمه های کار
- اظهار احترام برای جامعه
- عمل یا اقدام با رعایت امانت و دوستی (مه پیکر، ۱۳۸۲، ۱۱۱).

روش موجب خواهد شد که همگان به مشارکت در پیشبرد امور علاقه مند باشند.

• **یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر**

عملکرد سازمان هنگامی پیشینه خواهد شد که بر اساس مشارکت مبتنی بر شناخت و دانش که در متن فرهنگ آموزش، نوآوری و بهبود مستمر جای می‌گیرد، مدیریت شود.

• **توسعه همکاریهای تجاری**

اثر بخشی سازمان، آنگاه افزایش می‌یابد که از سر وحدت و همدلی و با حسن اعتماد، مناسبات سودمند دو طرفه با همکاران تجاری خود را تعریف کرده و در شناخت مسائل، محیط و کسب دانش بیشتر، با ایجاد فرهنگ یادگیری، نوآوری و بهبود مشارکت آنان را جلب نماید.

• **مسئولیت‌های اجتماعی سازمان**

منافع بلند مدت سازمان و کارکنان آن، از طریق انتخاب یک رویکرد اخلاقی که به رعایت روزافزون انتظارات جامعه و نیز ملاحظه قواعد اجتماعی موجود بیانجامد، قابل تأمین است (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۴، ص. ۱۶-۱۷).

**منطق و معیارها**

الگوی تعالی بر پایه توجه به ۹ معیار اصلی شکل گرفته که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند و به شکل یک چرخه پیشبرنده بر هم تأثیر می‌گذارند.

از آن میان پنج معیار "توانمندساز" یک سازمان محسوب می‌شوند و چهار معیار دیگر "نتیجه" عملکرد و دستاورد فعالیت سازمان هستند: رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها؛ و عملکرد مشتری و نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی.

هر چند که توانمند سازها، نتایج را ایجاد می‌کنند، اما "نتایج" نیز ارتقاء بخش و رشد دهنده توانمندسازها خواهند بود. و این ارتباط یادآور همان منطق معروف آقای دمی‌نگ است که رابطه دایم برنامه ریزی، عمل، آزمون و اقدام، PDCA<sup>۶</sup> رانشان می‌دهد(گرامی و نورعلیزاده، ۲۰، ۱۳۸۴).

**تعریف مفاهیم بنیادی مطرح در الگوی تعالی**

برای واضح شدن مفهوم تعالی، ناگزیر باید مفاهیم هشت‌گانه به کار رفته در تعریف تعالی به دقت شرح و توضیح داده شوند:

• **نتیجه‌گرایی**

تعالی سازمان نتیجه توازن منطقی و هدفدار در پاسخگویی به نیازهای همه ذینفعان سازمان است. تعبیر ذینفعان شامل کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان کالا و خدمات به سازمان و کل جامعه به صورت عام خواهد بود که برحسب این تعریف، آنان نیز با صاحبان منافع مالی در سازمان در یک ردیف قرار می‌گیرند، بدیهی است که نتایج عملکرد سازمان با نگاه بنیادین به ضرورت‌های حرکت تعالی، به صورت متوازن، به ذینفعان تعلق خواهد گرفت.

• **مشتری‌مداری**

مشتری، داور نهایی کیفیت محصول و خدمات بوده و جلب وفاداری مشتری و کسب و نگهداری سهم بازار تنها از طریق تمرکز شفاف بر نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه سازمان قابل انجام و بهینه‌سازی است.

• **رهبری و ثبات اهداف**

رفتار رهبران یک سازمان، ایجاد کننده شفافیت و وحدت مقصود در درون سازمان خواهد بود و محیطی را می‌سازد که سازمان و کارکنانش در قالب آن می‌توانند تعالی یابند.

• **مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیتها**

اثر بخشی سازمان هنگامی افزایش می‌یابد که کلیه فعالیتهای داخلی سازمان که دارای ارتباط متقابل هستند دقیقاً شناخته شده و به صورتی نظام‌مند و با استفاده از اطلاعات قابل اعتمادی که حاوی دانسته‌های مرتبط با ذی‌نفعان نیز باشد، اداره شود و تصمیم‌گیریهای مرتبط با عملیات جاری (و همچنین برنامه ریزی برای بهبود و اصلاح) بر اساس آن صورت گیرد.

• **مشارکت کارکنان و توسعه منابع انسانی**

حداکثر ظرفیت و توان بالقوه کارکنان یک سازمان از طریق تعریف ارزشهای مشترک، ایجاد فرهنگ اعتماد و تفویض اختیار به آنان، به بهترین وجه فعال می‌شود. این

## عوامل شکست مدل EFQM در برخی سازمانها

### ۱- تعهد ناکافی مدیریت

به منظور موفقیت هرگونه تلاش سازمانی باید تعهد مدیریت نسبت به اختصاص زمان از طرف مدیریت و منابع سازمانی وجود داشته باشد. هدف باید به روشنی و به طور مستمر بین کارکنان اشاعه یابد و مدیریت باید پیوسته مدل EFQM را به کار گیرد.

### ۲- ناتوانی در تغییر فرهنگ سازمانی

تغییر فرهنگ یک سازمان دشوار می باشد و مستلزم صرف زمانی در حد پنج سال است زیرا افراد در برابر تحول مقاومت می ورزند. مدیریت باید مفاهیم اصلی تحول را درک کرده و از آنها بهره بگیرد.

الف- افراد هنگامی تغییر می کنند که بخواهند و نیازهای فردی آنها برآورده شود.

ب- هیچ وقت نباید از کسی انتظار داشت تا در رفتاری سهیم شود که به نفع ارزشهای سازمانی باشد مگر اینکه دلیل این امر ارائه گردد.

ج- برای اینکه تغییری مورد پذیرش قرار گیرد، افراد باید از حالت ترس به اعتماد تغییر جهت داده شوند.

د- تغییر روش انجام کارها توسط افراد دشوار است، تحول فرهنگی برای یک سازمان دشوارتر (نورتون، ۱۳۸۱، ۱۳۵).

### پیشینه در ایران

تفرشی مشهدی (۱۳۸۶) پایان نامه دکتری خود را تحت عنوان "ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن" انجام داده است. هدف از این پژوهش تعیین سطح بلوغ مدیرین کیفیت فراگیر با استفاده از الگوی ارزیابی EFQM (مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت) همچنین تعیین ارتباط بین سطح کیفیت و رضایت کاربران است. در این پژوهش از روش پیمایش تحلیلی استفاده شده است و از طریق مقایسه نتایج حاصله از ارزیابی با مدل EFQM نتیجه گیری شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه معاونین پژوهشی و مدیران کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور است که به طریق سرشماری بررسی شده است و

همچنین با استفاده از الگوی نمونه گیری مایکل مارک و جولی جانین (۱۹۸۳) تعدادی از کاربران هیأت علمی کتابخانه ها مورد پژوهش قرار گرفته اند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ۵۰ سؤالی مدل EFQM که برای معاونین پژوهشی رؤسای کتابخانه ها ارسال گردید و همچنین پرسشنامه ۲۲ سؤالی رضایت کاربران بوده است. اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از روش های آماری توصیفی، استنتاجی مورد تحلیل قرار گرفته و در این رابطه از نرم افزار، Minitab و SPSS استفاده گردید. نتایج حاصله از پژوهش نشان داد که کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارند و در همه پنج معیار توانمندسازها در سطح پایین سرآمدی قرار گرفته اند و همچنین ارتباطی بین سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشد. در پایان با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش راهکارهایی برای ارتقاء سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه ها ارائه شده است.

خالویی (۱۳۸۶) پایان نامه کارشناسی ارشد خود را تحت عنوان "ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های الزهراء و تربیت مدرس" انجام داده است. هدف اصلی این پژوهش ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه کارشناسان شاغل در کتابخانه های مرکزی الزهراء و تربیت مدرس می باشد. این پژوهش از نوع کاربردی و روش آن پیمایشی است و از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است. این پرسشنامه که مورد تأیید و استاندارد بنیاد مدیریت کیفیت فراگیر نه معیار رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، مشارکتهو منابع، فرآیندها، نتایج مربوط به کاربران، نتایج مربوط به منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را مورد سنجش قرار می دهد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان شاغل در بخش های مختلف کتابخانه های مرکزی دانشگاه های تربیت مدرس و می باشند که به دلیل محدود بودن جامعه کل جامعه پنجاه نفر مورد مطالعه قرار گرفته اند.

نتایج این پژوهش نشان داد که نگرش مدیریت هر دو کتابخانه به دور از سبک مدیریت کیفیت بوده و هر دو



که با اندک تغییرات و تعدیلهایی با محیط کتابخانه و خدمات آن سازگار شده و در این محیط نیز به کار گرفته شود.

یوسفی (۱۳۸۷) پایان نامه کارشناسی ارشد خود را تحت عنوان "ارائه الگوی مناسب مدیریت کیفیت TQM در کتابخانه های دانشگاه شهید بهشتی" انجام داده است. هدف این پژوهش بررسی زیرساخت های کتابخانه های دانشگاه شهید بهشتی با استفاده از الگوی ایزو ۹۰۰۰ و سپس ارائه الگوی مناسب بر اساس زیر ساخت های موجود می باشد. در این پژوهش از روش پیمایشی توصیفی استفاده شده است.

جامعه مورد پژوهش کلیه مسئولین و کارکنان کتابخانه های دانشگاه شهید بهشتی است. که به دلیل محدود بودن جامعه، کل آن مورد بررسی قرار گرفته است. تعداد کل جامعه آماری ۵۷ نفر بوده اند که از این تعداد ۵۱ نفر به پرسشنامه پاسخ گفته اند. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ای است که براساس اصل استاندارد ایزو ۹۰۰۰ طراحی شده است. داده های حاصل از جمع آوری داده ها با استفاده از آمار توصیفی و انجام آزمون آنالیز و واریانس یک طرفه به کمک نرم افزار Spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می دهد که میزان رعایت اصول هشتگانه ایزو ۹۰۰۰ در کتابخانه های دانشگاه شهید بهشتی در مؤلفه کاربران (۴۵/۶ درصد)، رهبری (۳۸/۴ درصد)، مشارکت کارکنان (۲۷/۲ درصد)، رویکرد فرآیندی (۴۶/۷ درصد)، رویکرد سیستمی (۳۶/۵ درصد)، بهبود مستمر (۲۹/۸ درصد)، تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها (۳۴/۳ درصد) و ارتباط سودمند و دو طرفه با تأمین کنندگان (۴۰/۹ درصد) بوده است.

همانطور که نتایج نشان داد در این کتابخانه ها هشت اصل ایزو سیستم مدیریت کیفیت در شرایط کمتر از ۵۰ درصد بوده اند. بیشترین درصد مربوط به اصل رویکرد فرآیندی (۴۶/۷ درصد) و کمترین به اصل مشارکت کارکنان (۲۷/۲ درصد) اختصاص دارد. همچنین تفاوت معناداری در مؤلفه اول، پنجم و هشتم و میان مؤلفه های ۱ و ۳، ۱ و ۶، ۱ و ۳، ۲ و ۴، ۳ و ۸، ۳ و ۶، ۴ و ۴ مشاهده می شود.

کتابخانه از نظر اجرای TQM در سطح پایینی قرار دارند و با توجه به سطوح تعریف شده برای سرآمدی در مدل EFQM و امتیازات کسب شده، هر دو دانشگاه در سطح آغازین اهتمام به سرآمدی قرار دارند و تفاوت معناداری میان مفاهیم نه گانه مدل EFQM در دو دانشگاه وجود ندارد. با توجه به یافته های این پژوهش جهت بهبود سطح مدیریت کیفیت در کتابخانه های مذکور باید معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت ها و منابع، فرآیندها، را تقویت کند تا بتوانند به نتایج قابل ملاحظه ای برسند.

آخشیک (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان "سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM" انجام داده است. این پژوهش دو هدف را دنبال میکند که عبارتند از: (۱) تعیین وضعیت عملکرد مدیریت کتابخانه های دانشگاه شهید چمران بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲) بررسی کارآمدی مدل تعالی سازمانی در محیط کتابخانه ها. انجام تحقیق حاضر نشان داد که کیفیت مدیریت در کتابخانه های مورد بررسی، در سطحی بسیار پایین تر از متوسط قرار دارد و از بعد توانمندسازها، بخشها، روشها و ساز و کارهای طراحی شده مربوط به حوزه های رهبری، خط مشی، کارکنان، منابع و مشارکت ها و فرآیندها در حوزه مدیریت، توانسته اند تنها با کیفیتی که ۳۵ درصد وضعیت مطلوب است فعالیت کنند. در بعد نتایج نیز وضعیت اندکی بهتر بوده و در سطح نسبتاً متوسطی است. فقط نتایج مشتریان با کسب امتیازی برابر با ۱۲۲/۲ از ۲۰۰ بیشتر از حد متوسط ارزیابی شد. بقیه زمینه ها نیاز به بهبود دارد. در مجموع کیفیت مدیریت در کتابخانه های دانشگاه شهید چمران با عنایت به کسب ۴۲۱/۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، از سطحی پایین تر از متوسط برخوردار است. ارتقاء کیفیت مدیریت در این کتابخانه ها گردد. از سوی دیگر، انجام این تحقیق و حصول نتایج روشن، بیانگر این واقعیت است که الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که تاکنون بیشتر در مؤسسات صنعتی، و در موارد اندکی در مؤسسات خدماتی غیر کتابداری به کار گرفته شده بود، این قابلیت را دارد

کتابخانه های نو آورتر اهمیت بیشتری به کیفیت می دهند. تاکید یوهانسن کشف رابطه میان نو آوری ، تغییر و کیفیت بوده است .

ورما<sup>۱۱</sup> ( ۲۰۰۲ ) در پژوهش خود به اندازه گیری سطح مدیریت کیفیت در کتابخانه های تخصصی هند با رجوع به TQM و ایزو ۹۰۰۰ می پردازد . وی تاثیر شش فاکتور وضعیت کتابخانه ، اندازه و واحد کتابخانه ، کنترل مدیریتی، نوع سازمان، منابع ، سطح آگاهی از کیفیت را بر سطح مدیریت کیفیت بررسی کرده است. سطح مدیریت کیفیت را با نه مفهوم کلیدی کتابخانه (تعهد مدیریت یا رهبری، آموزش مداوم، خدمات استاندارد، بررسی مشتریان، دستنامه کیفیت، سیستم پیشنهادات و نظرات، چرخه کیفیت و اخلاق فردی ) نشان داده است . نتایج تحقیق وی نشان می دهد که سطح مدیریت کیفیت فراگیر با نو آوری و سازمان دهی مجدد فرایندها در ارتباط تنگاتنگ است و افزایش کارایی و ایمن کردن کارها و فرایندهای تکراری تاثیری بر سطح مدیریت کیفیت ندارد.

دادزی<sup>۱۲</sup> ( ۲۰۰۳ ) در مقاله خود امکانات و چالش ها و مشکلات مدیریت ارشد کتابخانه بالم که مهمترین بزرگترین کتابخانه ها در کشور غنا می باشد، مورد بررسی قرار می دهد. پژوهش وی پیمایشی و از طریق مصاحبه با مدیران و کتابداران ارشد کتابخانه بالم بوده است. سوالات وی در چهار مقوله ابتکارات، اختصاص منابع، ارتباطات و تشویق و ترفیع دسته بندی شده بودند. از ابتکاراتی که بیشتر مصاحبه شوندگان بر آن تاکید داشتند، خدمات تکنولوژی اطلاعات بود. آموزش کاربران در درجه دوم اهمیت و در نهایت برقراری ارتباط با کتابخانه های دیگر در رتبه بعدی قرار گرفت . در مورد تخصیص منابع، بیشتر کتابداران ارشد معتقد بودند که منابع به صورت موثر به کار گرفته نشده اند. در زمینه ارتباطات بیشتر جامعه مورد پژوهش به وجود روابط موثر در کتابخانه اذعان داشتند و در مورد سیستم تشویق و ترفیع برخی آن را تبعیض آمیز می دانستند. در نهایت پژوهشگر به این نتیجه می رسد که کتابخانه بالم با مشکل مالی جهت انجام فعالیت های پیش بینی شده مواجهه است . همچنین باید در سیستم تشویق و ترفیع و

با توجه به یافته های پژوهش به طور کل می توان گفت که در حال حاضر امکان بهره گیری از TQM در کتابخانه های دانشگاه شهید بهشتی وجود ندارد. در نتیجه پیشنهاد قبل از هر گونه الگودهی و برنامه ریزی برای اجرای آن نسبت به اصلاح زیرساخت ها اقدام شود و اشکالات موجود رفع گردد تا زمینه لازم جهت به کارگیری TQM به عنوان یک الگوی مؤثر در مدیریت این کتابخانه فراهم شود. در خاتمه با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش راهکارهایی ارائه و برای پژوهش آینده پیشنهادهایی ارائه شد.

### پیشینه در خارج از ایران

لونی<sup>۷</sup> (۱۹۹۳) آموزش TQM در سرویس خدماتی کتابخانه ها را توصیه کرده و کلیه فعالیت های مهم در اجرای اولیه TQM را مستلزم مهارت ها و آموزش های ضروری جهت رضایت مشتری یا مراجعه کننده و هدف اجرای TQM می داند. وی تغییرذ اولیه در سازمان را توصیه می کند که به جنبه ها و چالشهای مختلف سازمان بایستی توجه نموده و الگوی مسئولیت پذیری در سازمان را به کارکنان توصیه می نماید. وی به نقل از اشلاپتر<sup>۸</sup> پامفرتون<sup>۹</sup> گزارش می کند که از مطالعه ۱۲۲ کتابخانه عمومی در کالیفرنیا در ارزیابی پایان سال ۷۸٪ با شکست روبرو شده اند. چرا که انتقال نتایج و دخالت دادن آنها در تصمیم گیری مدیریت، زمینه شکست در تصمیم گیری را فراهم نموده و مدیریت مشارکتی و تشکیل کمیته های کتابخانه را عامل موفقیت مدیر در بهبود کیفیت می داند.

یوهانس<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶) پژوهشی با عنوان "مدیریت کیفیت فراگیر در خدمات کتابداری و اطلاع رسانی" انجام داده است. وی رابطه بین نو آوری و کیفیت فراگیر را با ابزار پرسشنامه و روش پژوهش پیمایشی بررسی می کند. جامعه آماری وی را تامین کنندگان اطلاعات تجاری دانمارک ، فنلاند ، نروژ و سوئد تشکیل داده اند . نمونه ها کل زنجیره اطلاعاتی شامل کتابخانه های تخصصی، مراکز پژوهش و تولید کنندگان پایگاه های اطلاعاتی می باشند. یافته های پژوهش وی نشان می دهد که بین نوآوری، تغییر و کیفیت رابطه بسیاری مشاهده می شود . ضمنا

### یافته های پژوهش

در معیار رهبری نتایج نهایی کارمندان (۶۵/۱۸ درصد) و مدیران (۳۵ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار رهبری (۶۲/۹۷ درصد) برآورد گردیده است.

در معیار خط مشی و استراتژی نتایج نهایی کارمندان (۴۹/۹۴ درصد) و مدیران (۳۲/۹۶ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار خط مشی و استراتژی (۴۸/۶۹ درصد) برآورد گردیده است.

در معیار منابع انسانی (کارکنان) نتایج نهایی کارمندان (۶۲/۰۱ درصد) و مدیران (۳۸/۰۴ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار منابع انسانی (کارکنان) (۶۰/۲۷ درصد) برآورد گردیده است.

در معیار مشارکتها و منابع نتایج نهایی کارمندان (۵۳/۹۱ درصد) و مدیران (۲۹/۹۲ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار مشارکتها و منابع (۵۲/۱۳ درصد) برآورد گردیده است.

در معیار فرآیندها نتایج نهایی کارمندان (۹۱/۶۱ درصد) و مدیران (۶۶/۳۳ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار فرآیندها (۸۹/۷۲ درصد) برآورد شد.

در معیار نتایج کاربران نتایج نهایی کارمندان (۱۳۸/۵۸ درصد) و مدیران (۱۰۵/۲۵ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار نتایج کاربران (۱۳۶/۱) درصد) برآورد گردیده است.

در معیار نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان) نتایج نهایی کارمندان (۶۴/۵۵ درصد) و مدیران (۴۹/۲۹ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان) (۶۳/۴۲ درصد) برآورد گردیده است.

در معیار نتایج جامعه نتایج نهایی کارمندان (۳۳/۰۶ درصد) و مدیران (۲۱/۳۸ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار نتایج جامعه (۳۲/۱۹ درصد) برآورد گردیده است.

در معیار نتایج کلیدی عملکرد نتایج نهایی کارمندان (۱۰۱/۴۶ درصد) و مدیران (۶۸/۵۱ درصد) بوده است، که در کل نتایج نهایی معیار نتایج کلیدی عملکرد (۹۹ درصد) برآورد گردیده است.

حقوق کارکنان تجدید نظر به عمل آید. تاکید دادزی کشف مشکلات کتابخانه بالم در اجرای اصول مدیریت کیفیت بوده و نهایتا راهکارهایی جهت بهبود وضعیت ارائه می دهد.

تاری و سیاتر (۲۰۰۶) در مقاله خود با عنوان "جنبه های انسانی در زمینه مدیریت کیفیت و تاثیر آنها در عملکرد" رابطه نیروی انسانی و TQM را بررسی می کنند و به این نتیجه می رسند که عامل مشارکت کارکنان تاثیر بسیاری بر بهبود برنامه های کیفی دارد. یافته های کلی چنین پژوهش هایی بیانگر آن است که تحول اداری جهت بهبود کیفیت هر نوع خدمات، از جمله کتابخانه ها در سایه توجه و تعهد مدیران قابل حصول است و هر تلاشی برای ایجاد تحول بدون تغییر نگرش و باور و تعهد مدیران ناموفق خواهد بود. تاکید بیشتر این پژوهش در خصوص رابطه نو آوری و بهبود مستمر با کیفیت و اصول اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه ها می باشد. ضمنا بر این مسئله تاکید می شود که با ایجاد نظامی برای مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها، باید مشارکت را به صورت یک فرهنگ سازمانی در آورد. نظر خواهی از مراجعان و نیز ارتباط موثر با مدیران ارشد از امور مهم در اصلاح دائمی روش و گردش کارهاست. توانمند سازی کارکنان نیز از طریق آموزش و اصطلاح رفتار سازمانی قابل حصول است و باعث شکوفایی استعداد های کارکنان و افزایش کارایی آنان می گردد. مدیریت باید بهبود دائمی فرایندهای کاری را از طریق ایجاد سیستم مناسب تامین نماید. اطلاع رسانی یکی از مهمترین ابعاد کیفیت بوده که دریافت کنندگان خدمات بایستی نسبت به نحوه مراجعه و پیگیری امور خود از اطلاع کافی برخوردار باشند. سرعت ارائه خدمات بدون عیب و نقص و با صحت و درستی، اطلاع از نیاز مراجعه کننده، نحوه ارائه خدمات، رفتار مناسب کارکنان با مراجعه کنندگان، قانونمند بودن کارها، سادگی و سهولت در اجرای کارها و انعطاف پذیری از اصول اولیه TQM است. امنیت شغلی کارکنان در محیط کار و روابط انسانی مدیریت و کارکنان، تشویق و تقدیرهای مادی و غیر مادی انگیزه لازم برای اجرای اصول مدیریت کیفیت فراگیر را در کارکنان ایجاد خواهد کرد.

در مجموع نتایج کسب شده، میانگین نتایج نهایی و نمره کل معیارها در سازمان (۶۴۳/۸۷) می باشد. متغیرها در کارمندان (۶۵۹/۹۵) و در مدیران (۴۴۶/۶۷)

جدول ۱: داده های توصیفی معیارها و نتایج نهایی مدل تعالی سازمانی به تفکیک وضعیت شغلی شاغلین مورد مطالعه در سازمان

معیار و نمره کل	ویژگی آماری		انحراف معیار	خطای معیار	تعداد	نتایج نهایی
	شغل	میانگین				
رهبری	مدیر	۳۵	۱۸/۸۸	۳/۹۴	۲۳	۳۵
	کارمند	۶۵/۱۸	۲۰/۵۷	۱/۲۱	۲۹۱	۶۵/۱۸
	جمع کل	۶۲/۹۷	۲۱/۸۹	۱/۲۴	۳۱۴	۶۲/۹۷
خط مشی و استراتژی	مدیر	۴۱/۲	۲۲/۶۵	۴/۷۲	۲۳	۳۲/۹۶
	کارمند	۶۲/۴۲	۲۰/۱۳	۱/۱۸	۲۹۰	۴۹/۹۴
	جمع کل	۶۰/۸۶	۲۱/۰۳	۱/۱۹	۳۱۳	۴۸/۶۹
منابع انسانی (کارکنان)	مدیر	۴۲/۲۶	۲۳/۹۵	۴/۹۹	۲۳	۳۸/۰۴
	کارمند	۶۸/۹	۲۱/۱۵	۱/۲۴	۲۹۳	۶۲/۰۱
	جمع کل	۶۶/۹۶	۲۲/۴۲	۱/۲۶	۳۱۶	۶۰/۲۷
شراکت ها و منابع	مدیر	۳۳/۲۴	۲۰/۵	۴/۲۷	۲۳	۲۹/۹۲
	کارمند	۵۹/۸۹	۲۰/۴	۱/۲	۲۸۸	۵۳/۹۱
	جمع کل	۵۷/۹۲	۲۱/۵۴	۱/۲۲	۳۱۱	۵۲/۱۳
فرآیندها	مدیر	۴۷/۳۸	۲۰/۰۱	۴/۱۷	۲۳	۶۶/۳۳
	کارمند	۶۵/۴۳	۱۸/۸۸	۱/۱۲	۲۸۵	۹۱/۶۱
	جمع کل	۶۴/۰۸	۱۹/۵۲	۱/۱۱	۳۰۸	۸۹/۷۲
نتایج کاربران	مدیر	۵۲/۶۲	۲۷/۰۹	۵/۶۵	۲۳	۱۰۵/۲۵
	کارمند	۶۹/۲۹	۲۱/۱	۱/۲۵	۲۸۶	۱۳۸/۵۸
	جمع کل	۶۸/۰۵	۲۱/۹۹	۱/۲۵	۳۰۹	۱۳۶/۱
نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان)	مدیر	۵۴/۷۷	۲۳/۰۱	۴/۸	۲۳	۴۹/۲۹
	کارمند	۷۱/۷۲	۲۲/۵۹	۱/۳۳	۲۸۷	۶۴/۵۵
	جمع کل	۷۰/۴۶	۲۳/۰۲	۱/۳۱	۳۱۰	۶۳/۴۲
نتایج جامعه	مدیر	۳۵/۶۴	۲۴/۰۲	۵/۰۱	۲۳	۲۱/۳۸
	کارمند	۵۵/۰۹	۲۵/۶۹	۱/۵۲	۲۸۶	۳۳/۰۶
	جمع کل	۵۳/۶۴	۲۶/۰۴	۱/۴۸	۳۰۹	۳۲/۱۹
نتایج کلیدی عملکرد	مدیر	۴۵/۶۷	۲۱/۱۶	۴/۴۱	۲۳	۶۸/۵۱
	کارمند	۶۷/۶۴	۲۰/۵۷	۱/۲۲	۲۸۵	۱۰۱/۴۶
	جمع کل	۶۶	۲۱/۳۸	۱/۲۲	۳۰۸	۹۹
نمره کل معیارها	مدیر	۳۸۷/۷۸	۱۷۶/۲۲	۳۶/۷۴	۲۳	۴۴۶/۶۷
	کارمند	۵۸۵/۲۳	۱۵۹/۴۲	۹/۴۹	۲۸۲	۶۵۹/۹۵
	جمع کل	۵۷۰/۳۴	۱۶۸/۷۲	۹/۶۶	۳۰۵	۶۴۳/۸۷

### پاسخ به فرضیه های پژوهش

در تأیید یا رد فرضیه اول در رابطه با سطح سرآمدی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران طبق یافته های جدول ۲ و ۳، باید گفت از آنجا که عدد ۲۰۰ در مدل

تعالی سازمانی به عنوان مبنای سطح تعهد یا اهتمام به سرآمدی قلمداد شده است، از این رو میانگین جامعه حاصله که از نتایج نهایی معیارها به دست آمده  $(\bar{X} = 643/87)$  با عدد مذکور مورد مقایسه قرار گرفته

در تأیید یا رد فرضیه دوم در رابطه با تفاوت امتیازهای کسب شده از معیارها طبق یافته‌های جدول ۴ که در فصل چهارم آمده است، باید گفت که که الگوی تعالی بر پایه نه معیار اصلی شکل گرفته است که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند از این نه معیار پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج عملکرد هستند. طبق یافته‌های جدول ۴-۱۴ نتایج نشان داد که در معیار توانمند ساز، معیار اول رهبری (۵/۰۲)، معیار خط مشی و استراتژی (۲/۸۴)، معیار مشارکتها و منابع (۳/۴۱)، معیار فرآیندها (۶/۹۸) برآورد شده است که بیشترین میانگین مربوط به معیار فرآیندها (۶/۹۸) و کمترین آنها مربوط به معیار خط مشی و استراتژی (۲/۸۴) بوده است.

در معیار نتایج عملکرد نیز معیار نتایج کاربران (۸/۷۴)، معیار منابع انسانی (نتایج کارکنان) (۴/۷۱)، معیار نتایج جامعه (۱/۳۱) و معیار نتایج کلیدی عملکرد (۷/۵۹) برآورد شده است که بیشترین میانگین مربوط به معیار نتایج کاربران (۸/۷۴) و کمترین آنها مربوط به معیار نتایج جامعه (۱/۳۱) بوده است. همانطور که ملاحظه می‌شود به طور کلی میانگین رتبه‌ها در سازمان اسناد و کتابخانه ملی در معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی از یکدیگر متفاوت بوده است با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که مابین میانگین رتبه‌های معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد بنابراین فرضیه دوم تأیید می‌شود. بین سؤالات هر معیار یا به عبارتی زیرمجموعه‌های هر معیار نیز تفاوت معنادار وجود دارد.

است. با توجه به این امر نتیجه آزمون T تک متغییره در این زمینه حاکی از آن بود که تفاوت معناداری در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ وجود دارد ( $P < 0/01$ ) و  $41/45 = t_{30.4}$  و لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که شاغلین مورد مطالعه در سازمان اسناد و کتابخانه ملی معتقد بوده‌اند که سازمان مذکور در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارد. همچنین از آنجا که عدد ۳۵۰ در مدل تعالی سازمانی به عنوان مبنای سطح اشتها به سرآمدی مطرح شده است، از این رو میانگین به دست آمده که از نتایج نهایی معیارها حاصل گردیده ( $\bar{X} = 643/87$ ) با عدد مذکور مورد مقایسه قرار گرفته شده است. با توجه به این امر نتیجه آزمون T تک متغییره در این مورد نشان داد که تفاوت معناداری در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ وجود دارد ( $P < 0/01$ ) و  $27/45 = t_{30.4}$  بنابراین چنین نتیجه گرفت می‌شود که شاغلین مورد مطالعه بر این باور بوده‌اند که سازمان اسناد و کتابخانه ملی در سطح اشتها به سرآمدی قرار دارد. در نتیجه فرضیه اول که معتقد به ابتدایی بودن راه تعالی در سازمان بود رد می‌شود. با توجه به عدم اطمینان به پاسخ کارکنان از نظر ارزیابی مدیریتی علی‌رغم همه توضیحات حضوری، لذا این نتایج بین کارکنان و مدیران متفاوت است به طوری که با وجود امتیاز بیشتر در کارکنان نسبت به مدیران و شاید با توجه به ساختار سازمان و عملکرد آن نتایج مدیران به واقعیت سازمان نزدیک تر است.

جدول ۲: نتایج آزمون T تک متغییره برای بررسی سطح تعهد یا اهتمام به سرآمدی شاغلین مورد مطالعه

در سازمان اسناد و کتابخانه ملی

متغیر	ویژگی آماری	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	تعداد	t	درجه آزادی	احتمال خطا
	سطح تعهد یا اهتمام به سرآمدی	۶۴۳/۸۷	۱۸۷	۱۰/۷۱	۳۰۵	۴۱/۴۵	۳۰۴	۰/۰۰۰

جدول ۳: نتایج آزمون t تک متغییره برای بررسی سطح اشتها به سرآمدی شاغلین مورد مطالعه

در سازمان اسناد و کتابخانه ملی

متغیر	ویژگی آماری	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	تعداد	t	درجه آزادی	احتمال خطا
	سطح اشتها به سرآمدی	۶۴۳/۸۷	۱۸۷	۱۰/۷۱	۳۰۵	۲۷/۴۵	۳۰۴	۰/۰۰۰

در معیار مشارکتها و منابع: برقرار نمودن ارتباطات با سایر نهادها (۳/۱۵ درصد)، سریع و سهل الوصول بودن اطلاعات مرتبط با کتابخانه (۳/۱۸ درصد)، همسو بودن منابع مالی با اهداف (۳/۴۴ درصد)، همسو بودن دارایی های فیزیکی با اهداف (۲/۶۴ درصد)، دارا بودن روشی برای به کارگیری فن آوری جایگزین برای ارائه خدمات بهتر (۲/۵۹ درصد)، که میان این زیرمجموعه ها میانگین رتبه زیرمجموعه همسو بودن منابع مالی با اهداف (۳/۴۴ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه های معیار شراکت ها و منابع بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه همسو بودن منابع مالی با اهداف امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

در معیار فرآیندها: به کار بردن سیستمی براساس استانداردهای مدیریت کیفیت (۳/۹۱ درصد)، موجود بودن روشی برای درک نظرات کاربران (۴/۱۶ درصد)، تبدیل نمودن نیازهای کاربران به خدمات جدید (۴/۱۴ درصد)، بهبود نمودن فرآیندها براساس شناسایی فرصتها (۴/۰۷ درصد)، در اختیار داشتن روشی برای ارزیابی اجراء (۳/۸۱ درصد)، به کار بردن ممیزی ها جهت بهبود سیستمها به منظور پیشگیری (۴/۳۱ درصد)، کنترل نمودن فعالیتهای پشتیبانی (۳/۵۹ درصد)، که میان این زیرمجموعه ها میانگین رتبه زیرمجموعه به کار بردن ممیزی ها جهت بهبود سیستمها به منظور پیشگیری (۴/۳۱ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه های معیار فرآیندها بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه بکار بردن ممیزی ها جهت بهبود سیستمها بمنظور پیشگیری امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

در معیار نتایج کاربران: ارزیابی نمودن مدیریت ارتباط با کارکنان (۴/۷۴ درصد)، نشان دادن معیارهای مطرح شده در جهت بهبود عملکرد (۴/۵۵ درصد)، قیاس نمودن نتایج مربوط به رضایت کاربران با سایر کتابخانه ها (۴/۳۹ درصد)، بررسی نمودن منظم رضایت کاربران از خدمات (۵/۲۹ درصد)، تفکیک نمودن نظرات و رضایت کاربران از یکدیگر (۵/۴۲ درصد)، نشان دادن رضایت کاربران از روند رو به بهبود (۵/۱۴ درصد)، قیاس نمودن سطح رضایت کاربران با سایر کتابخانه ها (۵/۳۳ درصد)،

در معیار رهبری: مشارکت مدیران در تهیه استراتژی، اهداف کلی و فرهنگ سازمان (۲/۸۳ درصد)، اطمینان حاصل نمودن مدیران از به کارگیری ساختار سازمانی (۳/۱۹ درصد)، حمایت و تأکید مدیران بر ارزشهای سازمانی (۳/۰۱ درصد)، در دسترس بودن مدیران (۳/۲۵ درصد)، تبادل نظر مدیران با طرفهای خارج از سازمان (۲/۷۲ درصد)، که در میان این زیرمجموعه ها میانگین رتبه زیرمجموعه در دسترس بودن مدیران (۳/۲۵ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه های معیار رهبری بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه در دسترس بودن مدیران امتیاز بالاتری را به دست آورده اند.

در معیار خط مشی و استراتژی: استفاده کتابخانه از داده های مناسب (۲/۳۶ درصد)، پشتیبانی نمودن سیاستها از ارزشها و اهداف (۲/۵۲ درصد)، فهرست نمودن فعالیتهای مرتبط با اهداف توسط کارکنان (۲/۵۱ درصد)، وجود داشتن شواهد در تشخیص توانایی کتابخانه (۲/۶ درصد)، که میان این زیرمجموعه ها میانگین رتبه زیرمجموعه وجود داشتن شواهد در تشخیص توانایی کتابخانه (۲/۶ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه های معیار خط مشی و استراتژی بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه وجود داشتن شواهد در تشخیص توانایی کتابخانه امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

در معیار منابع انسانی (کارکنان): برگرفته شدن طرحهای مربوط به کارکنان از نیازهای اهداف (۲/۶۸ درصد)، اطمینان داشتن کتابخانه نسبت به آگاهی کارکنان با نیازها (۲/۸۱ درصد)، داشتن فرآیندی برای تفویض اختیار به کارکنان (۳/۳ درصد)، برقرار نمودن ارتباطات دو طرفه با کارکنان (۳/۲۶ درصد)، تشویق نمودن تلاشهای کارکنان (۲/۹۵ درصد)، که میان این زیرمجموعه ها میانگین رتبه زیرمجموعه دارا بودن فرآیندی برای تفویض اختیار به کارکنان (۳/۳ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه های معیار منابع انسانی (کارکنان) بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه بودن فرآیندی برای تفویض اختیار به کارکنان امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

قیاس نمودن فعالیت‌های مطرح شده با سازمان‌های مشابه (۱/۹۹ درصد)، نشان دادن روند رو به بهبود از طریق نتایج بررسیها (۲/۱۴ درصد)، که میان این زیرمجموعه‌ها میانگین رتبه زیرمجموعه نشان دادن روند رو به بهبود از طریق نتایج بررسیها (۲/۱۴ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه‌های معیار نتایج جامعه بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه نشان دادن روند رو به بهبود از طریق نتایج بررسیها امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

در معیار نتایج کلیدی عملکرد: نشان دادن روند رو به بهبود توسط نتایج مالی و غیر مالی (۳/۴۸ درصد)، قیاس نمودن نتایج مالی و غیر مالی با کتابخانه‌های مشابه (۴/۲۱ درصد)، تفکیک و طبقه‌بندی نمودن نتایج جهت نشان دادن تفاوت در عملکرد (۴/۱۳ درصد)، اندازه گیری عملکرد فعالیتها در ارائه خدمات (۴/۲۳ درصد)، نشان دادن روند رو به بهبود توسط نتایج مربوط به فعالیتها (۳/۹۸ درصد)، قیاس نمودن نتایج فعالیتها با دیگر سازمانها (۴/۱۸ درصد)، قیاس نمودن نتایج فعالیتها پشتیبانی و اداری با دیگر سازمانها (۳/۷۹ درصد)، که میان این زیرمجموعه‌ها میانگین رتبه زیرمجموعه اندازه گیری عملکرد فعالیتها در ارائه خدمات (۴/۲۳ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه‌های معیار نتایج کلیدی عملکرد بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه اندازه گیری عملکرد فعالیتها در ارائه خدمات امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

در اختیار داشتن روشی برای تنظیم اهداف جهت رضایت کاربران (۵/۲۱ درصد)، به کار بردن نتایج نظرسنجی کاربران برای بهبود خدمات (۴/۹۴ درصد)، که میان این زیرمجموعه‌ها میانگین رتبه زیرمجموعه تفکیک نمودن نظرات و رضایت کاربران از یکدیگر (۵/۴۲ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه‌های معیار نتایج کاربران بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه تفکیک نمودن نظرات و رضایت کاربران از یکدیگر امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

در معیار نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان): ارزیابی نمودن منظم روند رضایت (۲/۴۹ درصد)، بررسی نمودن نظرات کارکنان در موضوعات مختلف (۳/۱۷ درصد)، قیاس نمودن عملکرد داخلی و نظرات کارکنان با سایر کتابخانه‌ها (۳/۰۶ درصد)، اطلاع حاصل نمودن کارکنان از نتایج به دست آمده از رضایت آنان (۳/۲۵ درصد)، قیاس نمودن نتایج رو به بهبود با سایر کتابخانه‌ها (۳/۰۴ درصد)، که میان این زیرمجموعه‌ها میانگین رتبه زیرمجموعه اطلاع حاصل نمودن کارکنان از نتایج به دست آمده از رضایت آنان (۳/۲۵ درصد) در مقایسه با سایر زیرمجموعه‌های معیار نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان) بیشتر بوده است و جامعه مورد مطالعه در سازمان در زیرمجموعه اطلاع حاصل نمودن کارکنان از نتایج به دست آمده از رضایت آنان امتیاز بیشتری را کسب نموده اند.

در معیار نتایج جامعه: دستیابی به نگهداری و حفاظت از منابع و مشارکت در امور جامعه (۱/۸۶ درصد)،

جدول ۴: نتایج آزمون فریدمن برای مقایسه شاغلین مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی معیارهای مدل تعالی سازمانی

سطح معناداری	درجه آزادی	$\chi^2$	تعداد	ویژگی آماری	
				میانگین رتبه ها	نتایج نهایی معیارها
۰/۰۰۰	۸	۱۸۷۳/۱۵	۳۰۵	۵/۰۲	رهبری
				۲/۸۴	خط مشی و استراتژی
				۴/۴۱	منابع انسانی (کارکنان)
				۳/۴۱	شراکت ها و منابع
				۶/۹۸	فرآیندها
				۸/۷۴	نتایج کاربران
				۴/۷۱	نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان)
				۱/۳۱	نتایج جامعه
				۷/۵۹	نتایج کلیدی عملکرد

در تأیید یا رد فرضیه سوم در رابطه با تفاوت امتیازهای کسب شده از معیارها توسط گروه‌های جامعه آماری (مدیران و کارکنان)، با توجه به جداول ۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳ که در فصل چهارم آمده است، باید گفت که:

در معیار رهبری میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه (xj=۱۶۵/۶۲) از میانگین رتبه مدیران (xj=۵۴/۷۴) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون U مان ویت- نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار رهبری تفاوت معناداری وجود دارد.

در معیار خط مشی و استراتژی میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه (xj=۱۶۳/۳۴) از میانگین رتبه

مدیران (xj=۷۷/۰۹) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون U مان ویت- نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار خط مشی و استراتژی تفاوت معناداری وجود دارد.

در معیار منابع انسانی (کارکنان) میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه (xj=۱۶۵/۲۳) از میانگین رتبه مدیران (xj=۷۲/۷۶) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون U مان ویت- نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار منابع انسانی (کارکنان) تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون U مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی معیار رهبری

شغل	ویژگی آماری	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر		۵۴/۷۴	۱۲۵۹	۲۳	۹۸۳	۱۲۵۹	-۵/۶۶	۰/۰۰۰
کارمند		۱۶۵/۶۲	۴۸۱۹۶	۲۹۱				
جمع کل				۳۱۴				

جدول ۶: نتایج آزمون U مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی معیار خط مشی و استراتژی

شغل	ویژگی آماری	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر		۷۷/۰۹	۱۷۷۳	۲۳	۱۴۹۷	۱۷۷۳	-۴/۴۱	۰/۰۰۰
کارمند		۱۶۳/۳۴	۴۷۳۶۸	۲۹۰				
جمع کل				۳۱۳				

جدول ۷: نتایج آزمون U مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی معیار منابع انسانی (کارکنان)

شغل	ویژگی آماری	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر		۷۲/۷۶	۱۶۷۲/۵	۲۳	۱۳۹۷/۵	۱۶۷۳/۵	-۴/۶۹	۰/۰۰۰
کارمند		۱۶۵/۲۳	۴۸۴۱۲/۵	۲۹۳				
جمع کل								



در معیار نتایج کاربران میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه ( $\bar{x}_j=159/35$ ) از میانگین رتبه مدیران ( $\bar{x}_j=100/93$ ) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون  $U$  مان ویت- نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار نتایج کاربران تفاوت معناداری وجود دارد.

در معیار نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان) میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه ( $\bar{x}_j=160/4$ ) از میانگین رتبه مدیران ( $\bar{x}_j=94/41$ ) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون  $U$  مان ویت- نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان) تفاوت معناداری وجود دارد.

در معیار مشارکتها و منابع میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه ( $\bar{x}_j=163/35$ ) از میانگین رتبه مدیران ( $\bar{x}_j=63/91$ ) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون  $U$  مان ویت- نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند. میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار مشارکتها و منابع تفاوت معناداری وجود دارد.

در معیار فرآیندها میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه ( $\bar{x}_j=160/32$ ) از میانگین رتبه مدیران ( $\bar{x}_j=82/41$ ) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون  $U$  مان ویت- نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار فرآیندها تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۸: نتایج آزمون  $U$  مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه

در زمینه نتایج نهایی معیار شراکتها و منابع

ویژگی آماری / شغل	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر	۶۳/۹۱	۱۴۷۰	۲۳	۱۱۹۴	۱۴۷۰	-۵/۱۱	۰/۰۰۰
کارمند	۱۶۳/۳۵	۴۷۰۴۶	۲۸۸				
جمع کل			۳۱۱				

جدول ۹: نتایج آزمون  $U$  مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه

در زمینه نتایج نهایی معیار فرآیندها

ویژگی آماری / شغل	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر	۸۲/۴۱	۱۸۹۵/۵	۲۳	۱۶۱۹/۵	۱۸۹۵/۵	-۴/۰۴	۰/۰۰۰
کارمند	۱۶۰/۳۲	۴۵۶۹۰/۵	۲۸۵				
جمع کل			۳۰۸				

جدول ۱۰: نتایج آزمون  $U$  مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه

در زمینه نتایج نهایی معیار نتایج کاربران

ویژگی آماری / شغل	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر	۱۰۰/۹۳	۲۳۲۱/۵	۲۳	۲۰۴۵/۵	۲۳۲۱/۵	-۳/۰۲	۰/۰۰۳
کارمند	۱۵۹/۳۵	۴۵۵۷۳/۵	۲۸۶				
جمع کل			۳۰۹				

جدول ۱۱: نتایج آزمون U مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی معیار منابع انسانی (نتایج کارکنان)

ویژگی آماری / شغل	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر	۹۴/۴۱	۲۱۷۱/۵	۲۳	۱۸۹۵/۵	۲۱۷۱/۵	-۳/۴۱	۰/۰۰۱
کارمند	۱۶۰/۴	۴۶۰۳۳/۵	۲۸۷				
جمع کل			۳۱۰				

جدول ۱۲: نتایج آزمون U مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی معیار نتایج جامعه

ویژگی آماری / شغل	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر	۹۰/۹۶	۲۰۹۲	۲۳	۱۸۱۶	۲۰۹۲	-۳/۶	۰/۰۰۰
کارمند	۱۶۰/۱۵	۴۵۸۰۳	۲۸۶				
جمع کل			۳۰۹				

جدول ۱۳: نتایج آزمون U مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی معیار نتایج کلیدی عملکرد

ویژگی آماری / شغل	میانگین رتبه ها	جمع رتبه ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر	۷۵/۸	۱۷۴۱	۲۳	۱۴۶۵	۱۷۴۱	-۴/۴۲	۰/۰۰۰
کارمند	۱۶۰/۸۶	۴۵۸۴۵	۲۸۵				
جمع کل			۳۰۸				

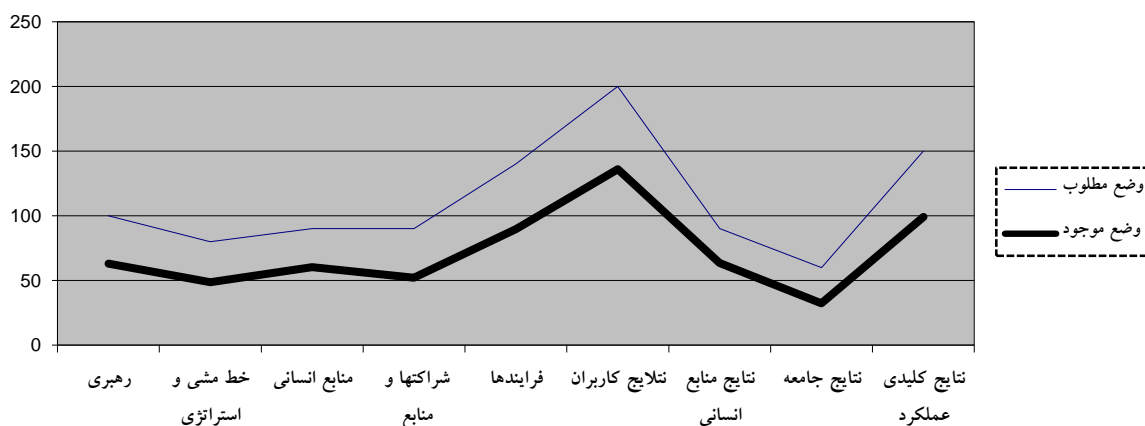
سرانجام یافته های جدول ۱۴ بیانگر آن بودند که در نمره کل مدل تعالی سازمانی، میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه ( $x_j = 159/55$ ) از میانگین رتبه مدیران ( $x_j = 72/7$ ) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون U مان ویت-نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان در نمره کل مدل تعالی سازمانی از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی نمره کل مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. در نتیجه فرضیه سوم نیز تایید می شود.

در معیار نتایج جامعه میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه ( $x_j = 160/15$ ) از میانگین رتبه مدیران ( $x_j = 90/96$ ) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون U مان ویت-نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار نتایج جامعه تفاوت معناداری وجود دارد.

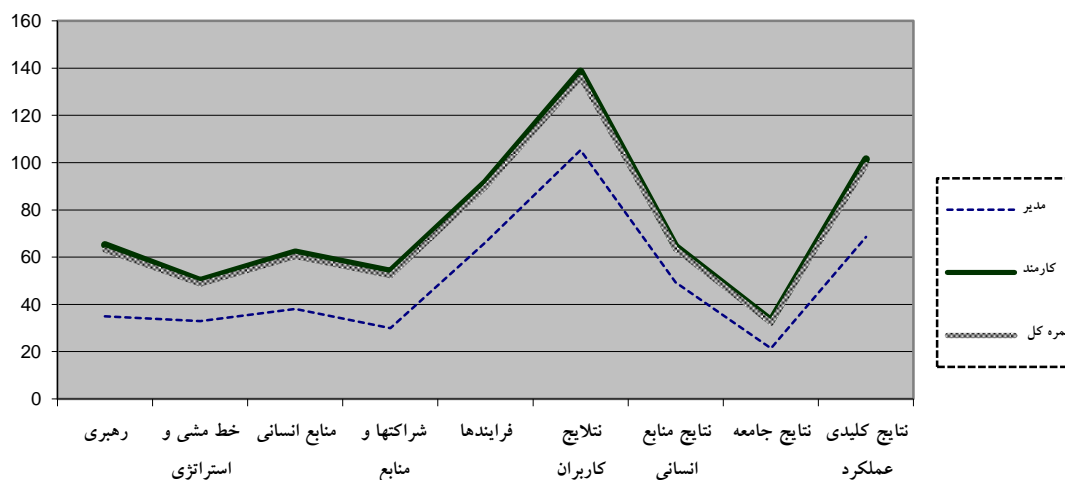
در معیار نتایج کلیدی عملکرد میانگین رتبه کارمندان مورد مطالعه ( $x_j = 160/86$ ) از میانگین رتبه مدیران ( $x_j = 75/8$ ) بیشتر بوده است و طبق نتایج آزمون U مان ویت-نی کارمندان مورد مطالعه در سازمان از امتیاز بالاتری برخوردار بوده اند و میان کارمندان و مدیران مورد مطالعه از لحاظ نتایج نهایی معیار نتایج کلیدی عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۱۴: نتایج آزمون U مان-ویت نی برای مقایسه مدیران و کارمندان مورد مطالعه در زمینه نتایج نهایی نمره کل مدل تعالی سازمانی

ویژگی‌های شغل	میانگین رتبه‌ها	جمع رتبه‌ها	تعداد	U	W	Z	سطح معناداری
مدیر	۷۲/۷	۱۶۷۲	۲۳	۱۳۹۶	۱۶۷۲	-۴/۵۴	۰/۰۰۰
کارمند	۱۵۹/۵۵	۴۴۹۹۳	۲۸۲				
جمع کل			۳۰۵				



نمودار ۱: توزیع نمرات معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی به تفکیک وضعیت مطلوب و موجود شاغلین مورد مطالعه در سازمان اسناد و کتابخانه ملی



نمودار ۲: توزیع نمرات معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی به تفکیک مدیران و کارمندان مورد مطالعه در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و نمره کل آنان در هر معیار

براساس نمودار ۱ شاغلین مورد مطالعه نشان داده اند که در هر نه معیار مدل تعالی سازمانی به بیش از حد متوسط میانگین نتایج نهایی وضعیت مطلوب دست یافته اند. با این حال همان طور که ملاحظه می گردد تنها در معیار نتایج جامعه بوده است که میانگین نتایج نهایی وضعیت موجود شاغلین مورد بررسی در سازمان در حد متوسط میانگین نتایج نهایی وضعیت مطلوب بسیار نزدیک می باشد و فقط دو واحد بیشتر از حد متوسط بوده است پس از آن معیار شراکتها و منابع قرار دارد که میانگین نتایج نهایی وضعیت موجود شاغلین در حدود هفت واحد بیشتر از میانگین حد متوسط نتایج نهایی وضعیت مطلوب آن بوده است.

براساس نتایج حاصله از نمودار ۲ کارمندان مورد مطالعه در هر نه معیار مدل تعالی سازمانی میانگین نتایج نهایی بالاتری را نسبت به مدیران این سازمان گزارش داده اند، هر چند که تنها در معیار نتایج جامعه میانگین نتایج نهایی مدیران و کارمندان مورد بررسی در مقایسه با سایر معیارها به یکدیگر نزدیک بوده است با این وجود تفاوت آنها معنادار می باشد. در نمره کل معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی نیز نتایج حاکی از آن بود که میانگین نتایج نهایی افراد مورد مطالعه در سازمان در معیار نتایج کاربران به صورت بارزی از میانگین نتایج نهایی دیگر معیارهای مدل تعالی سازمانی بیشتر می باشد، این در حالی بوده است که افراد مورد بررسی در معیار نتایج جامعه کمترین میانگین نتایج نهایی را در این زمینه نشان داده اند.

### نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد که مدیران سازمان اسناد و کتابخانه ملی علاقه مند به کیفی نگری هستند و گرایش غالب در این زمینه ظاهراً بین مدیران وجود دارد. با توجه به تغییرات سریع مدیریتی در رده های مدیران عالی، میانی و اجرائی به نظر می رسد که ایجاد تحول کیفی در سازمان بسیار مشکل و امکان استقرار سیستم کیفی با توجه به این نتایج وجود ندارد و اعتماد کامل مدیران ارشد را نیاز دارد. در عین حال می بایستی آموزش کیفی از رده های پایینی سازمان صورت

گیرد و تیم های کاری در رده های سازمانی شکل گیرد و فرهنگ سازمانی به سمت و سوی کیفی نگری تغییر یابد، که امری مشکل و غیر محتمل به نظر می رسد. علی رغم امتیاز کسب شده سرآمدی ۶۴۳/۸۷ که از ۱۰۰۰ امتیاز کسب شده، ساختار سازمان اسناد و کتابخانه ملی نشان دهنده امتیاز اشتها به سرآمدی نیست. اثری از تیم کاری دیده نمی شود، و بسیاری از مشخصه های کیفیت و سرآمدی در سازمان آشکار نیست. چنانچه مطابق این الگو، ارزیاب کننده ای از خارج سازمان، این سازمان را ارزیابی نماید و نتایج حاصل از آن تحقیق با این پژوهش هم خوانی داشته باشد، در اینصورت می توان اشتها به سرآمدی را تأیید کرد.

در پاسخ به پرسش اساسی اول در رابطه با سطح کیفیت در رهبری سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۱۰۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار رهبری، سازمان امتیاز ۶۲/۹۷ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی دوم در رابطه با سطح کیفیت در خط مشی و استراتژی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۸۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار خط مشی و استراتژی، سازمان امتیاز ۴۸/۶۹ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی سوم در رابطه با سطح کیفیت در منابع انسانی (کارکنان) سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۹۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار منابع انسانی (کارکنان)، سازمان امتیاز ۶۰/۲۷ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی چهارم در رابطه با سطح کیفیت در شراکتها و منابع سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۹۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار شراکتها و منابع، سازمان امتیاز ۵۲/۱۳ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی پنجم در رابطه با سطح کیفیت در فرآیندهای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۱۴۰ امتیاز

۴) تفرشی مشهدی، شکوه، (۱۳۸۶)، ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن. پایان نامه دکتری کتابداری و اطلاع رسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.

۵) خالویی، مرضیه، (۱۳۸۶)، ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های الزهراء و تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، دانشگاه الزهراء.

۶) قاسمی زاد، علیرضا، (۱۳۸۱)، بررسی تحلیل میزان آمادگی اعضاء هیئت علمی و استادان و مدیران دانشگاه شیراز برای پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.

۷) گرامی، محمد رضا، (۱۳۸۴)، تعالی سازمان ها: الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، تهران، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.

۸) مه پیکر، محمدرضا، (۱۳۸۲)، تعالی سازمانی و جوایز کیفیت MBNQA&EFQM، مشهد، سنبل

۹) نجمی، منوچهر، (۱۳۸۲)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل، تهران، سرآمد.

۱۰) نورتن، باب، (۱۳۸۱)، تعالی سازمانی در یک هفته، مترجم بدری نیک فطرت، تهران، کیفیت و مدیریت.

۱۱) یوسفی، نسرین، (۱۳۸۷)، ارائه الگوی مناسب مدیریت کیفیت TQM در کتابخانه های دانشگاه شهید

بهشتی، تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.

12) Dadzie, Peretuas (2003) "Quality Management initiatives in Balm Library: Possibilities, challenges and Contains for top Management Commitment "Library Management, 25(1-2), p.56-61.

13) Lony, Cim (1993) "TQM training the library service challenge". Journal of Library Administration. 18(1-2).p:85.

14) Tari, Juan J.; Sabater, Vincente (2006) "Human aspects in a quality management context and their effect on performance". International Journal of Human Resource Management, vol. 17, no 30, p: 484-503. Available:

اختصاص داده شده به معیار فرآیندهای، سازمان امتیاز ۸۹/۷۲ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی ششم در رابطه با سطح کیفیت در نتایج مشتری (کاربران) سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۲۰۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار نتایج مشتری (کاربران)، سازمان امتیاز ۱۳۶/۱ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی هفتم در رابطه با سطح کیفیت در نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان) سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۹۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار نتایج منابع انسانی (نتایج کارکنان)، سازمان امتیاز ۶۳/۴۲ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی هشتم در رابطه با سطح کیفیت در نتایج جامعه سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۶۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار نتایج جامعه، سازمان امتیاز ۳۲/۱۹ را کسب نموده است.

در پاسخ به پرسش اساسی نهم در رابطه با سطح کیفیت در نتایج کلیدی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نتایج نهایی نشان می دهد که از ۱۵۰ امتیاز اختصاص داده شده به معیار نتایج کلیدی عملکرد، سازمان امتیاز ۹۹ را کسب نموده است.

#### فهرست منابع

۱) آخشیک، سمیه سادات، (۱۳۸۷)، سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM، فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی، ۴۵ شماره اول، جلد ۱۲.

۲) ادوارد، سالیس، (۱۳۸۰)، مدیریت کیفیت در آموزش، مترجم علی حدیقی، تهران، هوای تازه.

۳) اوانز، ادوارد؛ وارد، لیزل؛ و رگاس دندیک، پاتریشیا، (۱۳۸۸). مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع رسانی. مترجم مینو واعظ زاده و دیگران. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

- [http://taylorandfrancis.metapress.com/\(hukgu-zrupwelhxn33vvu45\)/app/homw/contribute](http://taylorandfrancis.metapress.com/(hukgu-zrupwelhxn33vvu45)/app/homw/contribute).
- 15) Verma, P.K (2002) "Measuring quality level with reference to ISO9000 and TQM for special libraries in India". Annual of Library and information studies. 49(4).
- 16) Young, sherry. Assessment of library Services: An Examination of Service Quality and Outcomes Assessment "Retrieved from: <http://okacrl.okstate.edu/news/nl-0702.pdf>
- 17) [www.libqual.org](http://www.libqual.org).

## یادداشت‌ها

---

- <sup>1</sup> . European Foundation for Quality Management  
<sup>2</sup> Mann – Whitney u  
<sup>3</sup> Friedman Test  
<sup>4</sup> Charls Lindblum  
<sup>5</sup> Online Computer Library Cataloging  
<sup>6</sup> Plan, Do, Check, Act  
<sup>7</sup> .Loney  
<sup>8</sup> .Shliter  
<sup>9</sup> .Pompherton  
<sup>10</sup> .Johanssen  
<sup>11</sup> .Verma  
<sup>12</sup> .Dadzie