

## ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن

دکتر الهویردی تقوی \*

دکتر شکوه مشهدی تفرشی \*\*

### چکیده

پژوهش حاضر در مورد ارزیابی سطح بلوغ<sup>۱</sup> کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور و ارائه راهکار برای ارتقاء آن است. هدف از این پژوهش تعیین سطح بلوغ مدیریت کیفیت فراگیر با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM (مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت) هم چنین 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 مورد پژوهش کلیه معاونین پژوهشی و مدیران کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور است که به طریق سرشماری بررسی شده است، و هم چنین 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 استاندارد ۵۰ سوالی مدل EFQM که برای معاونین پژوهشی روسای کتابخانه ها ارسال گردید و هم چنین پرسشنامه ۲۲ سوالی 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 افزارهای 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 ۵ معیار توانمندساز در سطح پایین سرآمدی قرار گرفته اند و هم چنین ارتباطی بین سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشد. در خاتمه با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش راهکارهایی برای ارتقاء سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه ها ارائه شده است.

### واژگان کلیدی :

مدیریت کیفیت فراگیر ، ارزیابی مدیریت کیفیت ، مدل ارزیابی EFQM ، مدیریت کتابخانه ، کتابخانه های دانشگاهی و مدیریت کیفیت

\* دانش آموخته دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (Dr.taghavi@gmail.com)

تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* دانش آموخته دکتری کتابداری و اطلاع رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (shokouht@yahoo.com)

تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

## مقدمه

امروزه بنگاه‌های اقتصادی کشور در فرآیند جهانی شدن، با چالش‌های بی‌شماری مواجه هستند حضور در بازارهای جهانی و حتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبایی قدرتمند است و رقابت‌پذیری بنگاه‌های اقتصادی، نیازمند برنامه‌ریزی صحیح همه جانبه برای استقرار سیستم‌های مدیریتی به منظور ارتقای بهره‌وری و کیفیت محصولات و خدمات است. (السوانی، ریاحی، ۱۳۸۳، ص ۸)

برخی از این سیستم‌ها، در ابعاد بنگاه مطرح می‌شوند و با تلاش مدیران و کارکنان بنگاه‌ها قابل برنامه‌ریزی و استقرار هستند. اما برخی دیگر ابعاد ملی دارند و باید برنامه‌ریزان و مدیران بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور بدان‌ها بپردازند. (همایونفر، ۱۳۸۲)

سازمان‌ها صرف نظر از حوزه فعالیت، اندازه، ساختار یا بلوغ سازمانی و موفقیتشان نیازمند ساختار مدیریتی مناسب هستند، مدل تعالی سازمانی، ابزار ویژه‌ای است که توسط سازمان‌ها در زمینه‌های ذیل بکار گرفته می‌شود. (همایونفر، ۱۳۸۲، ص ۴۱)

✓ ابزاری برای خود ارزیابی به منظور تعیین موفقیت سازمان‌ها در مسیر تعالی، کمک به درک فاصله، بین اهداف و واقعیت‌ها و ترغیب سازمان به یافتن راه حل‌های بهبود.

✓ مبنایی برای ایجاد زبان و تفکر مشترک در تمامی سازمان‌ها و در همه حوزه‌های عملکرد.

✓ چارچوبی برای درک وضعیت اقدامات انجام شده، حذف دوباره کاری‌ها و تشخیص انحرافات.

✓ ساختاری برای سیستم مدیریتی سازمان.

مدلی که پژوهشگر برای ارزیابی کتابخانه‌ها انتخاب نموده است مدل تعالی سازمانی است که چهارچوبی ارزشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه توانمندسازها و نتایج حاصل از این توانمندسازهاست. دستاوردهای حاصل از این ارزیابی عبارتست از: نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبود نقاط ضعف، فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. براساس آموخته‌های مدیریت کیفیت فراگیر

(TQM)<sup>۱</sup> توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت گانه به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر در سازمان‌هاست. (در مسیر تعالی، ۱۳۸۲، ص ۴۵)

۱. نتیجه‌گرایی
۲. مشتری‌مداری
۳. رهبری و ثبات در مقاصد
۴. مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها
۵. توسعه و مشارکت کارکنان
۶. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
۷. توسعه همکاری‌های اقتصادی، تجاری، فرهنگی و ...
۸. مسئولیت‌های اجتماعی سازمان

ارزش‌ها و مفاهیم هشت‌گانه فوق پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباطی تنگاتنگ با مفاهیم فوق‌الذکر داشته باشند. معیارهایی که توسط آن‌ها میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه‌گیری کرد. بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان‌ها، این مفاهیم برای کلیه آن‌ها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند.

## بیان مسئله

در سال‌های اخیر کمتر موضوعی در کتابخانه‌ها به اندازه مدیریت کیفیت مورد بحث و مناقشه قرار گرفته است. چرا باید یک مسئله یا موضوع تا این حد مورد توجه قرار گیرد؟ مدیریت کیفیت، بر خدمات کاربران، ارزیابی دقیق، توسعه پایدار و مداوم، روابط کاری براساس اطمینان و کارگروهی و ارائه سرویس‌های با کیفیت مبتنی است. در خدمات اطلاع‌رسانی نیز اساس مدیریت کارآ و مؤثر است. مطمئناً هر کتابخانه، در بخش مدیریت پیشینه‌ها، آرشیو، خدمات کامپیوتری و یا هر گونه خدمات دیگر در کل نظام در ارتباط با ارائه خدمات اطلاع‌رسانی یا مشاوره‌ای

نمود. تعالی سازمانی تمام مفاهیم گوناگون چون مدیریت کیفیت فراگیر، توجه به فرآیندها، ابزارها و تکنیک‌ها، توسعه منابع انسانی، کار نیمه، سیستم‌های مدیریت، اندازه‌گیری عملکرد، خود ارزیابی، بهینه‌کاو و... را در بر می‌گیرد.

کتابخانه‌ها، سازمان‌های ایده‌آلی در راستای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر هستند. ارائه دهنده خدمات به مراجعان خود بوده و در واقع کاربران خود را حمایت می‌کنند. با تدوین یک طرح استراتژیک همراه با الزام بهبود کیفی مستمر، مدیران کتابخانه‌ها قادر خواهند بود تا در سازمان‌های خود تغییرات اساسی صورت داده و آن را بهبود بخشند (دنيس، جی، ماسترز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

لنکستر<sup>۶</sup> (۱۹۶۰) می‌گوید: یک سیستم برای بقاء خود باید مرتباً خود را مشاهده و ارزیابی کند و پیوسته در ارتقاء خود بکوشد (ارتجاعی، ۱۳۷۲). کاربرد اصول مدیریت کیفیت فراگیر در بخش‌های مختلف سازمان کتابخانه باید بطور مداوم مورد ارزیابی قرار گیرد. مدل‌های مختلفی برای ارزیابی تعالی سازمان وجود دارد. آنچه که مورد نظر پژوهشگر است مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت است که بدون توجه به بخش، اندازه، ساختار و رشد هر سازمانی برای کمک به سازمان جهت ارزیابی بکار می‌رود. و با شناخت اشکالات و خلاءها سعی در ارائه پاسخ برای حل مشکلات و پر کردن خلاءها دارد.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه سازمان‌ها یا فاقد سیستم‌های ارزیابی می‌باشند و یا در صورت دارا بودن از یک سری معیارهای سطحی و صرفاً اداری و سنتی (که از بالا به پایین سازمان تزریق می‌شود) برخوردار هستند. که متناسب با دنیای رقابتی حاضر نمی‌باشد. آشنایی و درک صحیح مدل‌های تعالی سازمانی اهداف، نقش‌ها و کارکردهای آنها و تأثیر این مدل‌ها بر روی یادگیری و تعالی سازمانی منجر به استفاده از این مدل‌ها و جایگزین نمودن آن با سیستم‌های ارزیابی سنتی می‌شود که بهبود مستمر در

می‌تواند از اصول مدیریت کیفیت بهره‌گیر (مایکل باری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲).

یکی از دلائلی که کتابداران و اطلاع‌رسانان علاقه‌ای به ایجاد چنین تفکری در زمینه کیفیت خدمات در کتابخانه‌ها ندارند این است که سازمان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در حد مدیریت سنتی مدیریت می‌شوند و مدیریت ارائه خدمات اطلاع‌رسانی و اطلاعات بصورت یک امر ضروری بکار گرفته نشده است و مدیریت ارائه خدمات اطلاع‌رسانی و اطلاعات بصورت یک امر حیاتی و ضروری در سازمان دیده نشده است. بنابراین در جامعه و سازمان با مدیریت اطلاعات بصورت جدی برخورد نمی‌شود. بخصوص زمانی که در سازمان‌های خدماتی و عمومی مثل کتابخانه‌ها که توسط دولت اعمال مدیریت می‌شود، این سبک از مدیریت بسیار کم‌رنگ است. سازمان‌های خصوصی چون به عنوان سازمان‌های تولیدی و صنعتی شناخته می‌شوند، لذا مفهوم مدیریت کیفیت برایشان به مفهوم موفقیت و رقابت در بازار است. ولی در مورد اطلاع‌رسانی و سازمان‌های خدمات اطلاعاتی چنین تفکری وجود ندارد. در نتیجه چنین نگرشی، این سیستم‌ها، به شکل ابتدایی و سنتی نگهداری و اداره می‌شوند. ارزیابی عملکرد مدیریت تقریباً در این واحدها دیده نمی‌شود و یا شاید اصلاً وجود ندارد (یعنی چه انتظاری از بخش‌ها یا واحدها وجود دارد) (کلر گایست<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

جنبش کیفیت می‌خواهد به مدیریت عالی در سازمان‌های عمومی یادآوری نماید که محیط کار سازمان‌ها توسعه دهنده تفویض اختیار و درگیر کننده کارکنان در فرآیندهای سازمان است. در این راه، مدل‌های مدیریتی متعددی با هدف برطرف نمودن نواقص و مشکلات سیستم و مدل‌های پیشین و متناسب سازی مدل‌ها با شرایط و نیازهای محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها به وجود آمده‌اند. از آن جمله می‌توان به اصول چهارده‌گانه دمینگ<sup>۳</sup> مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج<sup>۴</sup>، مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) اشاره

5. Denise G. Masters

6. Lancaster

1. Micheal Barrier

2. Clair, Guyst

3. Demming

4. Malcom Baldrige

۴) رضایت کاربران با سطح بلوغ مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی، ارتباط معنی داری وجود دارد.

۵) رضایت کاربران از خدمات چهارگانه کتابخانه‌های مرکزی (دسترسی، تکنولوژی، خدمات، رفتار و مهارت) یکسان است.

### متغیرهای مستقل و وابسته

در این پژوهش متغیر وابسته سطح بلوغ مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی کشور است. متغیرهای مستقل براساس معیارهای مدل تعالی سازمانی EFQM عبارتند از:

۱. رهبری
۲. خط مشی و استراتژی
۳. منابع انسانی
۴. مشارکت‌ها و منابع
۵. فرآیندها
۶. نتایج استفاده‌کننده
۷. نتایج منابع انسانی
۸. نتایج جامعه
۹. نتایج کلیدی عملکردی

### جامعه پژوهش، روش پژوهش و گردآوری اطلاعات

۱-۱- جامعه پژوهش: شامل دو گروه زیر است:

۱-۱- معاونین پژوهشی و مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور که جمعاً ۳۶ کتابخانه است.

۱-۲- استفاده‌کنندگان و هیأت علمی کتابخانه‌های دانشگاه‌های مورد مطالعه.

۱-۳- نمونه‌گیری: کل ۳۶ دانشگاه علوم پزشکی کشور که دارای کتابخانه مرکزی و مرکز اطلاع‌رسانی هستند، به روش سرشماری مورد بررسی قرار گرفته است. تعداد ۳۵۷ نفر از اعضای هیأت علمی این کتابخانه‌ها براساس فرمول ارائه شده توسط میشل، جولی (۱۹۸۳)<sup>۲</sup> محاسبه گردیده است. یعنی برای هر ۵۰۰۰ نفر با ۵٪ احتمال خطا ۳۵۷ نفر در نظر گرفته شده است. یعنی به ازای هر ۱۴ هیأت

کیفیت را برای تک تک واحدها و در نهایت برای کل سازمان به ارمغان می‌آورد.

مزایای مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت عبارتند از: [سمینار آشنائی با جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در بخش صنعت و معدن - سال ۱۳۸۲]

- ✓ برخورداری این مدل از دیدگاه سیستماتیک و جامع
  - ✓ مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی
  - ✓ توجه ویژه به نتایج کسب شده توسط سازمان
  - ✓ ارزیابی مبتنی بر واقعیات
  - ✓ مشارکت گسترده کارکنان
  - ✓ شناسائی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود
  - ✓ تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با بکارگیری ابزار بهینه‌کاوی
  - ✓ ارائه تصویر واقعی از فعالیت‌های سازمان
  - ✓ استفاده از رویکرد خودارزیابی به منظور تعالی سازمان
- در این پژوهش مدل تعالی سازمانی اروپایی (ویرایش بخش سازمان‌های عمومی و خدماتی) برای سنجش و ارزیابی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی بکار می‌رود و نقاط قوت و ضعف را مشخص نموده و راهکار اساسی برای ارتقاء سطح کتابخانه‌ها ارائه خواهد نمود.

### هدف کلی

تعیین سطح بلوغ مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی کشور براساس مدل تعالی سازمانی EFQM و ارائه راهکار برای ارتقاء کیفیت در این کتابخانه‌هاست.

### فرضیه‌ها

۱) کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سطوح پایین بلوغ مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> براساس مدل تعالی سازمانی EFQM قرار دارند.

۲) کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی کشور در سطح اهمیت به سرآمدی قرار دارند.

۳) بین امتیازات کسب شده کتابخانه‌ها از معیارهای مختلف مدل تعالی سازمانی EFQM، تفاوت معنی داری وجود دارد.

برای هر سؤال تنها چهار گزینه جواب در نظر گرفته شده است.

در این قسمت چگونگی انتخاب گزینه های الف، ب، ج و د برای سئوالات مشخص شده اند.

**الف : کاملاً به نتیجه رسیده است.**

✓ در این زمینه ، یک رویکرد مناسب در سازمان وجود دارد که همراه با دست یابی به نتایج برجسته و مشخص در همه زمینه ها و جنبه های مرتبط بوده است.

✓ یک دستاورد یا راه حل به عنوان الگو حاصل شده است و انجام پیشرفت قابل توجه دیگری در آن ، دشوار می نماید.

ب : پیشرفت قابل توجه و خوبی رخ داده است.

✓ مدارک روشنی وجود دارد که این موضوع ، به خوبی لحاظ گردیده است.

✓ گزارشات منظم و روزمره ای دال بر بهبود و پیشرفت وجود دارد.

✓ برخی از قسمت های این موضوع ، به طور کامل مورد توجه قرار نگرفته است.

**ج : مقدار کمی پیشرفت کرده است**

✓ شواهدی دال بر این که کارهای مفیدی انجام شده است ، وجود دارد.

✓ گزارشات اتفاقی و نامنظم دال بر بهبود و اصلاح را می توان یافت.

✓ نتایج موفقی از پیاده سازی در بخش های خاصی از سازمان وجود دارد.

**د : شروع نشده است**

✓ اصلاً کاری نشده است.

✓ شاید ایده های خوبی مطرح شده باشد ولی پیشرفت خاصی به جز آمال و آرزو<sup>۱</sup> صورت نگرفته است.

سطوح سرآمدی<sup>۲</sup> در مدل EFQM

سطوح تعریف شده توسط EFQM عبارتند از :

✓ سطح گواهینامه تعهد (اهتمام) به سرآمدی<sup>۳</sup> (میزان امتیاز ۱۵۰ الی ۳۵۰)

علمی یک پرسشنامه رضایت کاربر در نظر گرفته شده است.

بدین ترتیب با توجه به تعداد اعضای هیأت علمی هر دانشگاه از ۵ تا ۵۷ پرسشنامه برای سنجش رضایت کاربران ارسال شده است.

**۲. روش پژوهش و توجیه اعتبار آن**

روش پژوهش پیمایشی تحلیلی است. از آنجا که بررسی سطح بلوغ سرآمدی (مدیریت کیفیت فراگیر) از طریق تحلیل پرسشنامه استاندارد بنیاد EFQM انجام می شود، لذا این تحلیل از طریق مقایسه نتایج حاصله از پژوهش با معیارهای پذیرش بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، صورت پذیرفته است.

در زمینه بررسی میزان رضایت اعضاء هیأت علمی از روش پیمایشی تحلیلی داده ها و توصیف آنها و استفاده از آمار استنباطی در مورد تحلیل یافته های حاصل از پژوهش اقدام شده است.

**۳. ابزار گردآوری اطلاعات**

گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه صورت گرفته است.

**الف:** پرسشنامه معاونین پژوهشی و مدیران کتابخانه ها برای سنجش سطح بلوغ کیفیت در کتابخانه ها : از طریق ارسال پرسشنامه استاندارد خودارزیابی بنیاد EFQM که پرسشنامه ای شامل ۵۰ سؤال هم وزن در پنج عامل توانمندساز و ۴ عامل نتایج مطرح شده است.

ب: پرسشنامه رضایت کاربران :

در مطالعه مقدماتی پرسشنامه رضایت کاربران با ۲۱ سؤال بسته و یک سوال باز طراحی شده و پس از پر کردن ۳۰ پرسشنامه به صورت مطالعه مقدماتی، آزمون اعتبار صوری و محتوایی آن مورد بررسی قرار گرفت و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۹۱ پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت.

**روش تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه استاندارد EFQM**

**الف.** پاسخگویی به سئوالات و امتیازدهی

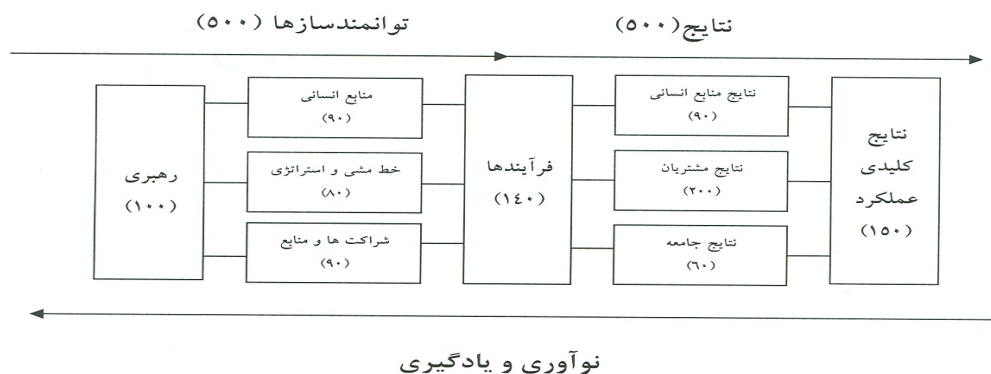
هریک از ۵۰ سؤال مطرح شده در پرسشنامه ، از سهمی برابر در امتیازدهی نهایی برخوردارند. به منظور فراهم آوردن زمینه عملی برای امتیازدهی توسط خود افراد ،

1 . Wishful Thinking

2 . Levels of Excellence

3 . Committed to Excellence

- ✓ سطح تقدیرنامه شناخته شده<sup>۱</sup> (اشتهار) برای  
 ✓ برندگان جایزه مقدماتی<sup>۳</sup> (میزان امتیاز ۵۵۰ الی ۶۵۰)  
 ✓ برنده جایزه نهایی<sup>۴</sup> (میزان امتیاز ۶۵۰ به بالا)  
 ✓ برگزیدگان اولیه<sup>۲</sup> (میزان امتیاز ۴۵۰ الی ۵۵۰)  
 امتیازات تعیین شده برای هر معیار در نمودار زیر منعکس است



### توانمندسازها

- ✓ رهبری
- ✓ خط مشی و استراتژی
- ✓ کارکنان
- ✓ مشارکت‌ها و منابع
- ✓ فرآیندها

### نتایج :

- ✓ نتایج مشتریان
- ✓ نتایج کارکنان
- ✓ نتایج جامعه
- ✓ نتایج کلیدی عملکرد

معیارهای توانمندساز آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای "نتایج"، آنچه را که یک سازمان بدست می‌آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" با گرفتن بازخور از "نتایج" بهبود می‌یابند. نوآوری و یادگیری کمک می‌کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را در بر خواهد داشت.

اشاره ای به نتایج کاربرد و ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های ایران و جهان مدیریت، رهبری و خدمات اطلاع رسانی چنانچه در یک چهارچوب انعطاف پذیر و با

پس از تعیین امتیاز هر معیار براساس پاسخ‌های داده شده این معیارها در امتیاز تعریف شده ضرب شده و نتایج با جدول سطوح سرآمدی مقایسه می‌گردد (سطوح سرآمدی قبلاً ذکر شده است).

برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های رضایت‌کاربر نیز از روشهای آماری توصیفی و تحلیلی با استفاده از نرم افزار Minitab و SPSS نتیجه‌گیری شده است.

آشنایی با مدل ارزیابی EFQM

### ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه توانمندسازها و نتایج حاصل از این توانمندسازها است. دستاوردهای حاصل از این ارزیابی در این مدل عبارتست از "نقاط قوت" سازمان و "زمینه‌های قابل بهبود آن" که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های الویت بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. که براساس آموخته‌های مستمرسازمان‌ها است.

### معیارهای مدل تعالی سازمانی

مدل تعالی سازمانی EFQM، دارای نه معیار است. پنج معیار آن توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند.

- ✓ درخواست از کارگزاران به منظور معرفی و نمایش فرآورده‌ها
- ✓ جهت دادن به کارمندان جدید
- ✓ بهبود چهارچوب ظاهری کتابخانه
- ✓ پیگیری شکایات
- ✓ تبلیغ درباره خدمات نوپا و خدمات تغییر یافته
- ✓ تهیه مواد آموزشی برای کارمندان و کاربران
- ✓ ایجاد خدمات ویژه برای گروه‌های خاص
- ✓ اعمال خدمات تحویل مدرک الکترونیکی
- ✓ پیگیری شرح رسالات کتابخانه
- ✓ با خوشروئی کاربر را پذیرا باشند.

در مدیریت کیفیت فراگیر خدمات اطلاع رسانی، برای تدوین برنامه باید محیط‌های مختلفی در سازمان مورد توجه قرار گیرد تا قابلیت دسترسی به اطلاعات را برای همه افراد فراهم آورد. این محیط‌ها شامل: محیط مشتری (کاربر)، محیط رقابتی، محیط اقتصادی، محیط فن آوری، محیط اجتماعی، محیط سیاسی، محیط قانونی و محیط فیزیکی است. توجه به این ویژگی‌های محیطی می‌تواند برنامه کاربر محور کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی را کیفیت بخشیده و اجرایی کند. (گای، ۱۹۹۶، ص ۳۳-۳۴)

جهت بررسی پیشینه تحقیق در ایران از فهرست پایان نامه‌های مرکز اسناد و مدارک علمی ایران و پایان نامه‌های موجود در کتابخانه‌های کشور استفاده شد. کلیدواژه مورد استفاده، مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌ها، EFQM و کتابخانه‌ها و EFQM و کتابخانه‌های دانشگاهی می‌باشد. متأسفانه هیچ مورد مشابه در این زمینه‌ها مشاهده نگردید.

در پژوهش بانک‌های اطلاعاتی اریک، لیزا، بانک اطلاعاتی پایان نامه‌ها و اینترنت از مطالب بدست آمده که در خارج از کشور در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر و ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر استفاده گردید. کلیدواژه‌های مورد استفاده عبارتند از:

۱- TQM and libraries

۲- TQM and Academic libraries

۳- EFQM and libraries

۴- EFQM and Academic libraries

توجه به محیط متغیر و الگوهای انتقال اطلاعات دیده شوند، می‌توانند پاسخگوی نیازهای آینده باشند. چنانچه این اتفاق نیافتد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی بعنوان نظام تهیه و تولید اطلاعات باقی می‌مانند و چنانچه چنین نگرشی داشته باشند سازمان‌ها و یا اشخاص دیگر که چنین ضرورتی را درک کرده‌اند، جایگزین این سیستم خواهند شد. پس برای بقاء لازم است که شانس خود را در زمینه انتخاب و تصمیم‌گیری در مورد همگامی با آینده مورد آزمایش قرار دهیم. (گای، ۱۹۹۶، ص ۷).

در صورتی که مدیریت کیفیت فراگیر با دقت و به گونه‌ای صحیح اعمال شود، در جهات زیر به کتابخانه‌ها و مراکز خدمات اطلاع رسانی کمک می‌کند (چنگیز، نفیسه، ۱۳۸۴):

- ✓ ایجاد تغییرات تدریجی و سوق یافتن به سوی بهبود مستمر (کتابخانه‌ها نهادهایی هستند که از دیرباز نسبت به تغییرات مقاوم شده‌اند).

- ✓ مدیران کتابخانه‌ها را وادار به کسب و پرورش مهارت‌های رهبری در خود می‌کند.

- ✓ مشارکت کارمندان را در تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد و موجب افزایش حس مالکیت در تصمیم‌گیری و جهت‌گیری‌ها می‌شود.

- ✓ موجب بهبود سطح آموزش و بازآموزی کارمندان و افزایش مهارت‌های آن‌ها می‌شود.

- ✓ کمک به حذف موانع بین بخشی و هم‌چنین بهبود در ارتباطات کارگروهی در کتابخانه می‌کند.

- ✓ در عمل موجب بهبود خدمات عرضه شده به کاربران می‌شود.

سیرکین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) راه‌های اعمال اصول مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌ها را به منظور ارتقاء خدمات به قرار زیر بیان می‌نماید:

- ✓ تولید بروشورهای خدماتی و ابزارهای اطلاعاتی
- ✓ تحقیق در مورد کاربران و پیمایش آن‌ها در مورد خدمات کتابخانه

- ✓ ساده‌سازی کنترل مواد (کنترل کتاب شناختی)

- ✓ همکاری با دولت محلی

✓ تولیدات و خدمات ارائه شده توسط نظام کتابخانه برای حمایت از آموزش و پژوهش دانشگاه  
 ✓ توانایی نظام کتابخانه در تهیه مدارک، مواد و اطلاعات  
 ✓ میزان رضایت ذینفعان از خدمات و تولیدات ارائه شده توسط کتابداران

#### استراتژی عمومی ارزشیابی

✓ **تمرکز بر یکپارچگی:** مدل سرآمدی EFQM یک ابزار ایده آل برای ارزشیابی یکپارچگی کتابخانه دانشگاهی است. کاربرد شاخص‌های این مدل برای اندازه‌گیری میزان کیفیت کسب شده توسط کتابخانه به فائق آمدن بر موانع سازمان کمک می‌کند (کتابخانه مرکزی و شاخه‌های آن).

✓ **تمرکز کلی:** همه فعالیت‌ها و وظائف مرتبط با زمینه‌های مختلف مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد.

✓ **تأکید بر عملکرد متقابل:** توجه ویژه به شاخص نمودن، علت و معلول ارتباطات بین شاخص‌های گوناگون EFQM و زیر شاخص و ارتباطات برقرار شده، مانند سازماندهی، مرجع، آموزش، تولید و ارائه نتایج در جامعه دانشگاهی و سهام داران.

✓ **مقایسه اطلاعات:** اطلاعات گوناگونی از نظر ماهیت و منشأ طبیعت اطلاعات و کمی و کیفی بودن و داخلی و خارجی وجود دارد. این عمل به حل مسائل مربوط به سازگاری و یا مغایرت و شاخص اطلاعات کمک نموده و در ارزشگذاری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد.

✓ **تحلیل نظام مند نتایج:** تولیدات کتابخانه مبنای خدمات مرجع است و زمانی که ارزشگذاری و نظم دادن به اطلاعات مطرح می‌شود، جداول متعددی باید برای اطلاعات مرتبط تکمیل شده و هر تولیدی در جای خود قرار گیرد.

✓ **تأکید بر ارزشیابی:** فرآیند ارزشیابی فراتر از فقط گردآوری داده‌هاست. جمع‌آوری داده‌ها باید براساس تحلیل و ارزشیابی و تخمین انجام شود، داوری ارزش‌ها شکل گرفته، نقاط قوت و ضعف باید مشخص و راه‌های بهبود دیده شود.

کار مشارکتی که توسط دانشگاه اندولوسیا در کاربرد مدل سرآمدی EFQM و ابزارهای آن انجام شد ارزش بسیار

در کتابخانه‌های دانشگاهی ۱ یا ۲ و گاهی ۳ معیار از معیارهای مدل سرآمدی EFQM مورد اجرا قرار گرفته و نتایج آن ارزیابی شده است و در نتیجه بهبود کیفیت در حیطه‌های مورد نظر در کتابخانه‌ها دیده شده است. این امر مدیران را به بکارگیری مستمر این مدل جهت سرآمدی و استمرار بهبود کیفیت و در نهایت رسیدن به رضایت کاربر تشویق کرده است. یک مورد پژوهش در کشور اسپانیا با توجه به گرایش اتحادیه اروپا به اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش‌های خدمات عمومی انجام شده است و جهت آشنایی خوانندگان به آن اشاره می‌شود.

سرآمدی و کیفیت در سیستم کتابخانه دانشگاه اندولوسیا از سال ۱۹۹۶ ارزیابی کیفیت برنامه‌های ملی و سازمان‌ها و دانشگاه‌ها در اندولوسیا پذیرفته شد و جامعه علمی اسپانیا معیار مدل سرآمدی کیفیت فراگیر اروپا را مورد استفاده قرار داد.

کتابخانه‌های دانشگاه از ابتدا با فرهنگ کیفیت دخیل شده و اولین واحدهای توسعه راهنمای خودارزیابی در منطقه شدند.

سیستم دانشگاه اندولوسیای اسپانیا از ده واحد دانشگاهی تشکیل شده که از محل اعتبارات دولتی اداره می‌شوند. واحد کیفیت دانشگاه اندولوسیا از سال ۲۰۰۰ به عنوان مطالعه مقدماتی ارزیابی کتابخانه‌های دانشگاه را شروع کرد.

مطالعه مقدماتی با ارزیابی ۵ کمیته خارجی شکل گرفته توسط کتابخانه، دانشگاه و متخصصین EFQM انجام گرفت. این مقاله نقاط قوت و ضعف فرآیند مدل EFQM را مورد بررسی قرار داده و در نتیجه مناسب بودن آن را برای انواع کتابخانه‌ها تأیید می‌کند.

مدل انتخابی EFQM مدل توسعه داده شده آن برای سازمان‌های خدماتی و عمومی بوده و فرآیند خودارزیابی مورد استفاده قرار گرفته است.

**فعالیت‌هایی که مستقیماً مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند:**  
 ✓ تحلیل کلی از نظام کتابخانه، یکپارچگی، ارتباط اهداف، مشارکت در تیم‌های عملکردی مختلف از طریق نظام دانشگاهی



ب - بخش دوم تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه رضایت کاربران هیئت علمی است که ارتباط آن‌ها با سطح سرآمدی سنجیده می‌شود و در واقع فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد.

#### آزمون فرضیه اول :

کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سطح پایین تعالی سازمانی قرار دارند.

$$H_0 : \mu \geq 200$$

$$H_1 : \mu < 200$$

در اینجا  $\mu$  نتایج نهایی معیارهاست که از جدول شماره ۱ بدست می‌آید و این میانگین با عدد ۲۰۰ که در مدل تعالی سازمانی EFQM و جایزه ملی کیفیت ایران بعنوان مبنای سطح تعهد یا اهتمام به سرآمدی است، سنجیده می‌شود.

زیادی از نظر اطلاعات و منابع تولید شده و نتایج مشارکتی حاصل دارد.

اعتقاد بر این است که مدل EFQM برای کتابخانه‌های دانشگاهی گوناگون ارزشمند و دارای اعتبار است. این براساس گفته ۹ کتابخانه‌ای است که از آن استفاده نموده‌اند. بنابراین به نظر می‌رسد که برای سایر کتابخانه‌ها با ساختار مشابه مثل عمومی، تخصصی و دولتی دارای اعتبار کافی است.

#### نتایج حاصل از پژوهش

این تجزیه و تحلیل در دو بخش صورت می‌گیرد.

**الف - تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه ۵۰ سوالی استاندارد EFQM در پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج، که توسط مدیران ارشد و میانی کتابخانه‌ها تکمیل شده است مورد بررسی قرار می‌گیرد.**

جدول شماره ۱- میانگین معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی EFQM

معیارها	میانگین	تعداد پاسخ دهندگان	انحراف معیار
رهبری	۲۹/۳۵	۴۲	۱۴/۸۰
استراتژی خط مشی	۲۷/۶۵	۴۱	۱۳/۵۴
کارکنان	۳۰/۷۶	۴۲	۹/۸۲
شراکت و منابع	۳۰/۱۳	۴۲	۱۲/۰۳
فرآیندها	۲۴/۶۲	۴۲	۱۳/۵۹
نتایج مشتری	۲۷/۷۹	۴۲	۱۰/۰۱
نتایج کارکنان	۲۱/۹۳	۴۱	۱۲/۹۷
نتایج جامعه	۲۴/۶۱	۴۲	۲۴/۹۳
نتایج کلیدی عملکرد	۲۴/۷۵	۴۲	۹/۵۰
جمع	۲۶/۸۵	۳۷۶	۱۴/۳۱

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \dots = \mu_9$$

حداقل یکی از  $\mu_i$  ها با بقیه برابر نیست.  $H_1 =$   
 برای آزمون این فرضیه از روش آنالیز واریانس یک طرفه  
 (ANOVA) استفاده می‌نماییم. جدول شماره ۴ نشان  
 دهنده این آزمون است.

جدول شماره ۴ - آنالیز واریانس یک طرفه

Sig	F	میانگین مربع ها	درجه آزادی	مجموع مربع ها	نتایج آنالیز
۰/۶۳	۰/۸۷۶	۳۷۷/۴۱	۸	۳۰۱۹/۳۲	بین گروه ها
		۲۰۱/۱۸	۳۶۷	۷۳۸۳۶/۱۱	داخل گروه ها
			۳۷۵	۷۶۸۵۵/۴۳	جمع

با توجه به اندازه P-Value که برابر است با ۰/۶۳ و از  
 عدد ۰/۰۵ بزرگتر است. فرضیه  $H_0$  را نمی‌توان رد کرد و  
 بدین ترتیب تفاوت معنی‌داری بین میانگین امتیازات  
 معیارها وجود ندارد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که امتیازات  
 معیارهای مختلف تقریباً مشابه هم می‌باشد.  
 دلیل این امر این است که کتابخانه‌ها در سطوح اولیه  
 سرآمدی و تعالی سازمانی قرار دارند و در همه معیارها  
 امتیازهای اولیه را کسب نموده‌اند. لذا تفاوت معنی‌داری  
 بین میانگین امتیازات این معیارها با یکدیگر وجود ندارد.  
 جدول شماره ۱ نشان دهنده میانگین‌های معیارهای  
 نه‌گانه مورد بررسی است.

#### - تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه کاربران

از تعداد ۳۷۶ پرسشنامه ارسال شده تعداد ۳۰۶ پرسشنامه  
 بازگشت داده شده است که در واقع ۸۱٪ پاسخ داده‌اند.

#### - آزمون فرضیه چهارم

رضایت کاربران با سطح بلوغ کیفیت فراگیر در  
 کتابخانه‌های مرکزی ارتباط دارد.

جدول شماره ۲ - آزمون یک نمونه ای t

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	t	P- Value
امتیاز نهایی تعالی سازمانی	۴۲	۲۶۹/۴۶	۷۹/۳۸	۵/۵۳	۱/۰

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که با توجه به مقدار t  
 استیودنت و P-Value که برابر ۱/۰ است، فرضیه  $H_0$  را  
 نمی‌توان رد نمود و به معنی این است که کتابخانه‌های  
 مرکزی در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارند.

#### - آزمون فرضیه دوم

کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در  
 سطح اشتها به سرآمدی قرار دارند.

$$H_1 : \mu < 350 \quad H_0 : \mu \geq 350$$

در اینجا نیز میانگین نتایج نهایی حاصل از جدول شماره  
 ۱ با عدد ۳۵۰ که در مدل تعالی سازمانی EFQM و  
 جایزه ملی کیفیت ایران بعنوان مبنای سطح اشتها به  
 تعالی و سرآمدی آمده است، سنجیده می‌شود. برای  
 این کار از آزمون t استیودنت یک نمونه ای استفاده  
 می‌کنیم و نتایج جدول شماره ۳ به شرح زیر است.

جدول شماره ۳ - آزمون یک نمونه ای t

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	t	P- Value
امتیاز تعالی سازمانی	۴۲	۲۶۹/۴۶	۷۹/۳۹	-۶/۴۲	۰/۰

با توجه به مقدار t استیودنت که برابر ۶/۴۲- است و  
 P-Value که از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، فرضیه  $H_0$  رد  
 می‌گردد و بدین معناست که کتابخانه در سطوح اشتها  
 به سرآمدی قرار ندارند.

#### - آزمون فرضیه سوم

بین امتیازات کسب شده کتابخانه‌ها از معیارهای مختلف  
 مدل خودارزیابی EFQM تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول شماره ۵- مقایسه امتیاز سرآمدی و میزان رضایت کاربران

ردیف	نام دانشگاه	امتیاز سرآمدی (کیفی)	ردیف	نام دانشگاه	میزان رضایت کاربران
۱	یاسوج	۱۳۵/۵۶	۱	اصفهان	۴/۰۳
۲	شیراز	۱۶۵/۸۵	۲	همدان	۳/۹۹
۳	بوشهر	۲۰۵/۴۷	۳	بندرعباس	۳/۸۳
۴	کرمانشاه	۲۰۷/۲۶	۴	تبریز	۳/۷۵
۵	بیرجند	۲۰۸/۵۶	۵	شیراز	۳/۷۳
۶	کرمان	۲۱۱/۲۷	۶	مازندران	۳/۷۱
۷	همدان	۲۲۹/۷۱	۷	ارتش	۳/۶۱
۸	مشهد	۲۳۳/۹۵	۸	ارومیه	۳/۵۸
۹	تبریز	۲۴۵/۱۷	۹	اهواز	۳/۵۷
۱۰	اصفهان	۲۵۶/۰۸	۱۰	کرمان	۳/۴۹
۱۱	ارتش	۲۶۲/۶۱	۱۱	رشت	۳/۴۵
۱۲	اراک	۲۶۶/۹۱	۱۲	کرمانشاه	۳/۲۶
۱۳	اهواز	۲۸۱/۹۱	۱۳	ایلام	۳/۲۶
۱۴	ایلام	۲۸۴/۸۹	۱۴	یاسوج	۳/۲۱
۱۵	مازندران	۲۸۵/۹۰	۱۵	شهید بهشتی	۳/۱۸
۱۶	بندرعباس	۲۸۸/۰۷	۱۶	اراک	۳/۱۶
۱۷	شهید بهشتی	۳۰۶/۴۷	۱۷	تهران	۳/۱۲۴
۱۸	ارومیه	۳۰۶/۵۴	۱۸	رفسنجان	۳/۱۲۳
۱۹	رشت	۳۴۴/۷۴	۱۹	مشهد	۲/۹۹
۲۰	رفسنجان	۳۵۵/۷۹	۲۰	بوشهر	۲/۷۰
۲۱	ایران	۳۶۷/۴۵	۲۱	ایران	۲/۲۷
۲۲	تهران	۴۵۷/۰۰			

### - آزمون فرضیه پنجم

رضایت کاربران از خدمات چهارگانه کتابخانه‌های مرکزی (دسترسی، تکنولوژی، خدمات، رفتار و مهارت) یکسان است.

در این جدول ملاحظه می‌شود که بالاترین میزان رضایت متعلق به کتابخانه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و کمترین آن متعلق به کتابخانه دانشگاه علوم پزشکی ایران است.

با توجه به نتایج حاصل از جمع بندی میزان رضایت کاربران که عموماً پاسخ متوسط را انتخاب کرده اند ارتباط معنی داری بین امتیازسرامدی و رضایت کاربران وجود ندارد، یعنی نمی‌توان قضاوت کرد که میزان سطح سرامدی بر میزان رضایت کاربران اثرگذار است و یا بالعکس.

مقایسه این نتایج حاوی اطلاعات جالب دیگری است از آن جمله می‌توان به اختلاف امتیاز خودارزیابی سازمان و دیدگاه کاربران کتابخانه پی برد. به عنوان مثال دانشگاه علوم پزشکی ایران در خودارزیابی به خود امتیاز ۳۶۷/۴۵ داده است که در واقع در سطح اشتها به سرامدی (کیفیت) قرار می‌گیرد، ولی در مقابل کاربران از نظر رضایت امتیاز ۲/۲۷ را داده اند که نشان دهنده کمترین میزان رضایت در بین دانشگاهها است.

دانشگاه علوم پزشکی تهران بالاترین امتیاز خودارزیابی سرامدی را در این پژوهش به خود اختصاص داده است، ولی از نظر میزان رضایت کاربران در بین ۲۲ دانشگاه در رده ۱۷ قرار گرفته است. این تفاوت در نگرش مسئولین و کاربران ناشی از عدم نگرش کیفی مسئولین به بهبود مستمر و رضایت کاربران است. در واقع مسئولین کلیه برنامه‌های مدیریتی را در خلاء و در چارچوب نگرش سنتی و بدون نگرش کاربرمحور تنظیم می‌کند.

کتابخانه دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان که در خودارزیابی امتیاز رتبه سوم را کسب نموده است، از نظر کاربران در رده هجدهم رضایت مندی قرار گرفته است.

بطور کلی از مقایسه این نتایج می‌توان گفت که دیدگاه مدیران و مسئولین در مورد سطح سرامدی کتابخانه‌ها با دیدگاه کاربران تفاوت دارد و این ناشی از عدم نگرش مشتری محور و کیفیت نگری و بهبود مستمر در کتابخانه هاست. در حقیقت شناخت کاربر و نیازهای آتی و فعلی او در نظر گرفته نمی‌شود و با دیدگاه سنتی در این زمینه برنامه ریزی صورت می‌گیرد.

جدول شماره ۶- میانگین رضایت کاربران از چهار گروه دسترسی به مواد و روزآمدی - تکنولوژی و تجهیزات مربوطه خدمات و رفتار و مهارت کتابداران

نام دانشگاه	دسترسی		تکنولوژی		خدمات		رفتار و مهارت	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
اهواز	۳/۲۷	۰/۱	۳/۱۷	۰/۳۸	۳/۷۰	۰/۵۵	۴/۲۶	۰/۴۶
اراک	۳/۴۱	۰/۷۶	۳/۱۶	۰/۶۱	۳/۱۶	۰/۵۷	۳/۰۵	۰/۸۷
ارتش	۳/۶۴	۰/۶۷	۳/۱۵	۰/۷۲	۳/۶۵	۰/۸۴	۴/۰۹	۰/۸۷
بندرعباس	۳/۸۵	۰/۴۵	۳/۹۶	۰/۳۲	۳/۶۸	۰/۱۱	۳/۳	۰/۴۳
بوشهر	۲/۴۶	۰/۳۲	۲/۳۶	۰/۴۳	۳/۱۴	۰/۶۹	۲/۸۶	۰/۷۳
ایلام	۳/۵۰	۰/۴۳	۳/۴۰	۰	۳/۰۴	۰/۳۲	۳/۵۵	۰/۳۸
اصفهان	۴/۰۵	۰/۴۹	۳/۸۵	۰/۵۹	۴/۱۳	۰/۳۷	۴/۴۰	۰/۴۰
همدان	۴/۴۰	۰/۳۴	۳/۸۷	۰/۱۰	۳/۷۹	۰/۳۷	۴/۰۹	۰/۳۶
ایران	۲/۵۴	۰/۶۸	۲/۲۷	۰/۵۸	۲/۲۴	۰/۶۱	۱/۹۱	۰/۵۶
کرمان	۳/۲۶	۱/۱۴	۳/۶۶	۰/۸۰	۳/۳۹	۱/۰۶	۴/۰۲	۰/۶۱
کرمانشاه	۳/۳۱	۰/۶۱	۳/۲۷	۰/۶۵	۳/۰۹	۱/۰۱	۳/۹۳	۰/۴۱
مشهد	۳/۱۹	۰/۶۶	۲/۹۷	۰/۸۱	۲/۸۴	۰/۴۷	۳/۰۸	۰/۷۰
مازندران	۲/۹۲	۰/۵۱	۳/۵۷	۰/۲۰	۳/۷۳	۰/۶۳	۴/۰۲	۰/۷۲
ارومیه	۲/۹۲	۰/۵۱	۳/۵۷	۰/۲۰	۳/۷۳	۰/۶۳	۴/۰۲	۰/۷۲
رفسنجان	۲/۵۵	۰/۵۱	۳/۹۲	۰/۲۶	۳/۲۰	۰/۸۱	۱/۹۳	۰/۶۴
رشت	۳/۵۴	۰/۶۸	۳/۱۶	۰/۴۲	۳/۳۱	۰/۸۵	۳/۰۰	۰/۷۹
شهیدبهشتی	۳/۴۶	۰/۷۷	۳/۱۲	۰/۶۸	۲/۹۷	۰/۷۰	۳/۴۵	۰/۸۴
شیراز	۳/۶۹	۰/۹۲	۳/۶۷	۰/۶۷	۳/۷۸	۰/۸۶	۴/۰۶	۰/۹۲
تبریز	۳/۸۰	۰/۵۵	۳/۵۵	۰/۶۳	۳/۷۲	۰/۵۷	۴/۱۲	۰/۶۴
تهران	۳/۳۷	۰/۸۶	۳/۱۱	۰/۷۰	۲/۹۸	۰/۹۰	۳/۱۳	۱/۱۵
یاسوج	۲/۸۳	۰/۲۸	۳/۴۶	۰/۵۰	۳/۰۱	۰/۳۹	۳/۴۴	۰/۹۶
جمع	۳/۳۸	۰/۸۲	۳/۲۳	۰/۷۴	۳/۲۲	۰/۸۵	۳/۴۲	۱/۰۱

### تحلیل آزمون فرضیه پنجم:

چهارمقوله فوق است. با استفاده از اطلاعات جدول فوق،

تفاوت معنی داری در بین ۴ گروه وجود ندارد.  $H_0$

جهت پاسخگویی به سوال سوم اقدام شده است.

در بین ۴ گروه تفاوت معنی دار وجود دارد.  $H_1$

ابتدا از آزمون واریانس یکطرفه استفاده نموده و تفاوت بین

جدول شماره ۶ بیانگر میانگین رضایت کاربران از هر یک از

گروهی و درون گروه ها را می‌سنجیم. (جدول شماره ۷)

جدول شماره ۷- آزمون واریانس یکطرفه Anova بین ۴ گروه متغیر

Sig	F	میانگین مربعات	d <sub>f</sub>	مجموع مربعات	
۰/۰۰۵	۴/۳۰۵	۳/۲۱۷	۳	۹/۶۵۱	بین گروه‌ها
		۰/۷۴۷	۱۲۱۸	۹۱۰/۱۸۷	درون گروه‌ها
		-	۱۲۲۱	۹۱۹/۸۳۸	جمع

حالت‌های مختلف مقایسه بین میانگین‌ها و هم‌چنین ترکیب چندتایی مقایسه میانگین‌ها را فراهم می‌کنیم.  
 $H_0 = \mu$  دسترسی به مواد  $\mu$  = رفتار و مهارت  $\mu$  = تکنولوژی و تجهیزات  $\mu$  = خدمات  $H_1$  = حداقل یکی از گروه‌ها با بقیه اختلاف معنی‌دار دارد.

آزمون فوق‌نشان می‌دهد که در بین گروه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقدار P-Value برابر ۰/۰۰۵ است که با استناد به آن فرضیه  $H_0$  رد می‌شود. حال با استفاده از آزمون L.S.D (کوچکترین تفاوت معنی‌دار بودن) گروه‌ها را مورد بررسی قرار داده و تمام

جدول شماره ۸- مقایسه چند جانبه میانگین‌های متغیرهای چهار گانه

Sig	خطای استاندارد	مقایسه میانگین ۱ با سه میانگین دیگر	گروه‌های مورد مقایسه	گروه
۰/۰۳۵	۰/۰۶۹۸	* ۰/۱۴۷۷	تکنولوژی	دسترسی
۰/۰۱۹	۰/۰۶۹۸	* ۰/۱۶۳۸	خدمات	
۰/۵۷۷	۰/۰۷۰۰	* ۰/۰۳۹۰	رفتار	
۰/۰۳۵	۰/۰۶۹۸۹	* -۰/۱۴۷۷	تکنولوژی	تکنولوژی
۰/۸۱۸	۰/۰۶۹۸	۰/۰۱۶۱	خدمات	
۰/۰۰۸	۰/۰۷۰۰	* -۰/۱۸۶۷	رفتار	
۰/۰۱۹	۰/۰۶۹۸	* -۰/۱۶۳۸	تکنولوژی	خدمات
۰/۸۱۸	۰/۰۶۹۸	۰/۰۱۶۱	خدمات	
۰/۰۰۴	۰/۰۷۰۰	* -۰/۲۰۲۹	رفتار	
۰/۵۷۷	۰/۰۷۰۰	۰/۰۳۹۰	تکنولوژی	رفتار
۰/۰۰۸	۰/۰۷۰۰	* ۰/۱۸۶۷	خدمات	
۰/۰۰۴	۰/۰۷۰۰	* ۰/۲۰۲۹	رفتار	

\* میانگین تفاوت در سطح ۰/۰۵ مشخص می‌شود و در محل‌هایی که ستاره دارد نشان‌دهنده معنی‌داری بودن این تفاوت است.

نمی توان قضاوت کرد که امتیاز سطح سرآمدی بر میزان رضایت کاربران اثرگذار بوده و یا بالعکس. مقایسه این دو امتیاز اطلاعات دیگری را نیز به ما می دهد: از جمله می توان به اختلاف امتیاز خود ارزیابی سازمان و دیدگاه کاربران کتابخانه اشاره نمود.

از همین پرسشنامه نتیجه گرفته شده است که در بین چهار گروه خدمات کتابخانه که عبارتند از دسترسی، تکنولوژی، خدمات اطلاع رسانی و رفتار و مهارت در بین دانشگاه ها تفاوت معنی داری وجود دارد. در بین خود این خدمات نیز تفاوت معنی داری مشاهده می گردد.

بین دسترسی و تکنولوژی تفاوت معنی داری وجود دارد. هم چنین بین خدمات اطلاع رسانی و دسترسی نیز تفاوت معنی داری وجود دارد و بین خدمات و رفتار و تکنولوژی و رفتار تفاوت معنی داری دیده می شود.

#### راهکارهای ارتقاء کیفیت در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور

۱. اجرای کامل برنامه استراتژیک در سطح سازمان کتابخانه

۲. گسترش کارهای تیمی به تمام سطوح کارکنان کتابخانه

۳. هدف گذاری های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت و جهت دادن به فعالیت های کتابخانه

۴. توسعه و تداوم آموزش های کاربردی و مباحث جدید

۵. ارزشیابی براساس شاخص های مناسب

۶. جلوگیری از جابجایی های سریع مدیریتی و کارکنان

۷. ارزشیابی کارآیی و افزایش دانش سازمانی بجای ارائه آمار و ارقام مثل افزایش گردش مواد، فایل های انتقالی، تعداد جستجوی مقالات و ....

۸. ایجاد ارتباط موثر کاری با تهیه کنندگان و کارگزارانی که نیازهای کتابخانه را تأمین و درک می کنند.

۹. اصلاح فرآیندها جهت ایجاد فرهنگ کیفیت، کاهش هزینه ها، افزایش سودمندی و در نهایت بهبود مستمر

۱۰. آموزش حین خدمت

۱۱. پذیرش ایجاد رهبری مناسب در کتابخانه ها

۱۲. از بین بردن ترس کارکنان با رهبری مناسب

حال با توجه به نتایج حاصله از آزمون LS.D دو متغیر سرویس دهی و تکنولوژی با دو متغیر دیگر تفاوت معنی داری دارند.

با توجه به جدول شماره ۸ دسترسی در سطح اطمینان ۹۵٪ و P-Value ۰/۰۳۵ که با تکنولوژی تفاوت معنی داری دارند. همچنین خدمات اطلاع رسانی در سطح اطمینان ۹۵٪ با P-Value برابر ۰/۰۱۹ با دسترسی تفاوت معنی داری دارند. ولی بین دسترسی و رفتار و برخورد با کارکنان تفاوت معنی داری دیده نمی شود.

در بررسی متغیرهای تکنولوژی و دسترسی نیز با سطح اطمینان ۹۵٪ و P-Value برابر ۰/۰۳۵ تفاوت معنی داری دیده می شود.

هم چنین بین تکنولوژی و رفتار و برخورد در سطح اطمینان ۹۵٪ و P-Value برابر با ۰/۰۸ تفاوت معنی داری دیده می شود.

بین خدمات اطلاع رسانی و رفتار و برخورد نیز در سطح اطمینان ۹۵٪ و P-Value برابر ۰/۰۰۴ تفاوت معنی داری دیده می شود.

#### نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات مشاهده می شود که با توجه به نرمال بودن توزیع جامعه، کتابخانه ها در سطح پایین سرآمدی (بلوغ کیفیت) قرار دارند. یعنی از ۱۰۰۰ امتیاز براساس مدل EFQM فقط ۲۶۹/۴۶ امتیاز کسب نموده اند و شواهد بسیار کمی در زمینه شروع نگرش کیفیت و تعالی سازمانی در کتابخانه وجود دارد.

برهمن اساس و امتیاز کسب شده کتابخانه ها در سطوح اشتها به سرآمدی قرار نمی گیرند در پاسخ به معنی دار بودن تفاوت بین امتیازات معیارها، چون کتابخانه ها در سطوح اولیه سرآمدی قرار دارند و در همه معیارها امتیازهای اولیه را کسب نموده اند لذا تفاوت معنی داری بین میانگین امتیازات این معیارهای ۹ گانه وجود ندارد.

در زمینه اطلاعات کسب شده از پرسشنامه کاربران و رابطه بین امتیاز سرآمدی و میزان رضایت کاربران، چون اغلب کاربران پاسخ متوسط را انتخاب نموده اند ( میانگین رضایت ۲/۲۷ را نشان می دهد) معنی دار نیست. یعنی

۱۳. برداشتن موانع ارتباطی بین کارکنان و مسئولین کتابخانه
۱۴. ارزشیابی عملکرد، با اهداف روشن و شفاف برای کارکنان (امیران، ۱۳۸۴).

#### منابع و مأخذ :

۱. ارتجاعی، سوسن (۱۳۷۲). « بررسی رضایت مراجعان از خدمات کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی ایران ». پایان نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، ۱۳۷۲.
  ۲. الوانی، سیدمهدی؛ ریاحی، بهروز. « آموزه هایی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی ». تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۱.
  ۳. امیران، حیدر، (۱۳۸۴)، « اصول، کلیات و نحوه اجرای مدل های سرآمدی سازمانی ». تهران، انتشارات کیفیت بهره وری آسیا.
  ۴. جنگیز، نفیسه، « مدیریت کیفیت فراگیر با رویکرد به مدیریت دانش ». مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی، دوره چهارم، شماره ۴، ۱۳۸۴.
  ۵. سمینار آشنایی با جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در بخش صنعت و معدن، ۱۳۸۲.
  ۶. نجمی، منوچهر. « مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (براساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی) ». تهران : روناس، ۱۳۸۲.
  ۷. همایونفر، سیدمسعود، « تعالی سازمان ». در مسیر تعالی : ویژه نامه نخستین همایش تعالی سازمانی ۵ اسفند ۱۳۸۲. تهران.
8. Barrier, Michael "Small firms put quality first". Nation's Business 80 (5), May, 1992.
  9. Guy, st. clair (1940). Total Quality management in information services. Bouker Saur. East Grinstead : 1996.
  10. Masters, Denise, G. " total Quality management in Libraries ". [ online ]. Available : <http://e:/Documnts and setting/ Desktop / management – html>.