

## ■ مقایسه عملکرد مدیریت کیفیت در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه تبریز و

دانشگاه علوم پزشکی تبریز بر اساس الگوی تعالی

سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

صدیقه محمد اسماعیل انیر ابراهیمی

## ■ چکیده

هدف: بدیهی است آشنایی و درک صحیح مدل‌های مدیریتی، و از آن جمله مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (European Foundation of Quality Management: EFQM) اهداف، نقش‌ها و کارکردهای آنها در کتابخانه‌ها می‌تواند راهگشای بسیاری از معضلات مدیریتی در کتابخانه‌های دانشگاهی باشد. این مدل مجموعه‌ای از روش‌ها و ابزارهایی است که به منظور ارزیابی سازمان و حرکت به سمت تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش/ رویکرد پژوهش: روش پژوهش حاضر پیمایشی از نوع تطبیقی است. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران و مسئولان شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز (۲۲ نفر) است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مورد تأیید استاندارد بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) است. به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آلفا عدد ۰/۹۷ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) برای توصیف وضعیت موجود، و آمار استنباطی (آزمون t مستقل) برای بررسی (معنی‌داری) اختلاف بین معیارهای الگوی تعالی سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد بررسی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد، کیفیت مدیریت در کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز با کسب ۵۴۶/۴۵ امتیاز از ۱۰۰۰ الگوی تعالی سازمانی، در وضعیت متوسطی قرار دارد و در آن حوزه توانمندسازها ۲۸۵/۰۳ امتیاز، حوزه نتایج ۲۶۰/۴۱ امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. بیشترین امتیاز در این دانشگاه به معیار «شرکت‌ها و منابع» و کمترین امتیاز به معیار «خط‌مشی و استراتژی» تعلق دارد. در مقابل، کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز، ۴۴۶/۰۷ امتیاز را کسب کرده است و در آن حوزه توانمندسازها ۲۴۰/۳۶ امتیاز و حوزه نتایج ۲۰۵/۷۱ امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. بیشترین امتیاز در این دانشگاه به معیار «شرکت‌ها و منابع» و کمترین امتیاز به معیار «نتایج منابع انسانی» تعلق دارد.

نتیجه‌گیری: استفاده از الگوی تعالی سازمانی EFQM موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف در ۹ حوزه در مدیریت کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز شد، که در نهایت نقاط ضعف به عنوان حوزه‌های بهبود مورد بررسی قرار گرفت.

## کلیدواژه‌ها

خودارزیابی، EFQM، تعالی سازمانی، مدل سرآمدی، کتابخانه مرکزی، دانشگاه، علوم پزشکی

# مقایسه عملکرد مدیریت کیفیت در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه تبریز و دانشگاه علوم پزشکی تبریز بر اساس الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

صدیقه محمد اسماعیل<sup>۱</sup> | نیر ابراهیمی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۸۹/۱۲/۳ پذیرش: ۱۳۹۰/۸/۲۳

## مقدمه

امروزه، با توجه به اینکه نظام اداری کتابخانه‌ها با گذشت زمان پیچیده‌تر می‌شود، مدیریت کتابخانه‌ها اهمیتی روزافزون یافته است (ابرامی، ۱۳۸۳). بدیهی است، آشنایی و درک صحیح مدل‌های مدیریتی، و از آن جمله مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (European Foundation of Quality Management: EFQM)، اهداف، نقش‌ها و کارکردهای آنها در کتابخانه‌ها می‌تواند راهگشای بسیاری از معضلات مدیریتی در کتابخانه‌های دانشگاهی باشد. این مدل مجموعه‌ای از روش‌ها و ابزارهایی است که به منظور ارزیابی سازمان و حرکت به سمت تعالی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (محبی مقدم، ۱۳۸۷)، و بهره‌گیری از آن فرصت ارزشمندی را در سازمان برای ارزیابی متوازن و ارزیابی فرصت‌های بهبود فراهم می‌آورد (اعتمادی، ۱۳۷۹). این مدل حاصل تجربیات، نظرات اندیشمندان و سازمان‌های موفق در استفاده از سایر مدل‌های کیفیت فراگیر از قبیل دمینگ<sup>۳</sup> و بالدريج<sup>۴</sup> است (مشهدی تفرشی، ۱۳۸۵)، و از ۹ معیار تشکیل شده که پایه و اساس این ۹ معیار همان ۸ اصل و عنصر سرآمدی می‌باشد و عبارت است از مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی (محبی مقدم، ۱۳۸۷). مدل تعالی سازمانی با عنایت به معیارهای ۹ گانه خود قادر است یک سازمان را به طور

۱. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول)  
M.esmaeil2@gmail.com  
۲. کارشناس ارشد، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران  
n.ebrahimi\_7840@yahoo.com  
3. Deming  
4. Baldrige

جامع ارزیابی کرده و نقاط قوت، ضعف و زمینه‌های بهبود آن را مشخص کند (آخشیک و فرج‌پهلوی، ۱۳۸۹). از ۹ معیار اصلی، پنج معیار آن اول، شامل رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی (کارکنان)، شراکت‌ها و منابع و فرآیندها هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌کند و در اصطلاح توانمندسازهای سازمان خوانده می‌شوند؛ و چهار معیار دیگر، نتایج عملکرد و دستاورد فعالیت‌های سازمان هستند که شامل: نتایج مشتری، نتایج منابع انسانی (کارکنان)، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. این معیارها روی هم ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج) (نجمی، ۱۳۸۷). بنا به نظر ساآرتی<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) هدف از اتخاذ این مدل در ارزیابی کیفیت عملکرد در کتابخانه‌ها، ایجاد شیوه‌ای برای اندازه‌گیری است که به وسیله آن هر سازمانی می‌تواند موقعیت فعلی خود را ارزیابی و اهدافی را برای آینده طرح‌ریزی کند، فعالیت‌های خود را بهبود بخشد و به موفقیت برسد. کما اینکه، ملو و سامپایو<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) نیز در بررسی‌های ده‌ساله خود در پرتغال و برزیل در زمینه ارزیابی کیفیت عملکرد خدمات به‌ویژه در کتابخانه‌های دانشگاهی، کیفیت خدمات کتابخانه‌ها را مفهومی پذیرفته شده نزد کتابداران دانسته و آن را وسیله‌ای برای ارزیابی نیازها، میزان رضایتمندی کاربران و عملکرد بهتر کتابخانه‌ها عنوان می‌کنند و می‌گویند SERVQUAL، LIBQUAL، Monitor Doc، EFQM روش‌هایی هستند که در دهه اخیر در این کتابخانه‌ها برای ارزیابی کیفیت مورد استفاده قرار گرفته‌اند. تراکولو<sup>۷</sup> و دیگران (۲۰۰۵)، دهه ۱۹۹۰ را آغاز مباحث کیفیت در کتابخانه‌های پزشکی ایتالیا معرفی کرده و معتقدند به دلیل آنکه تولید و مصرف خدمات، در قیاس با بخش‌های تولیدی به‌صورت هم‌زمان و در یک مکان واحد انجام می‌شود، پرداختن به کیفیت در بخش‌های خدماتی توجه بیشتری را می‌طلبد. چان<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) نیز، در مقاله تحقیقی خود با عنوان «بررسی انطباق بین مدیریت کیفیت فراگیر و اصول سازمان یادگیرنده پیترسنج» بیان می‌کند که بخش مهم انجام مدیریت کیفیت فراگیر، پیشرفت مداوم در تمام جنبه‌های سازمان است. وی می‌افزاید با به‌کارگیری تحلیل متناظر و خوشه‌ای، نتایج نشان دادند که مطابقت نزدیک میان مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان یادگیرنده حاصل می‌شود و این دو مفهوم در یک تعامل دویعدی از یک نقشه مدیریت قرار دارند (محمد اسماعیل و جنوی، ۱۳۸۷).

از این رو، با عنایت به مزایای این مدل که در بسیاری از سازمان‌ها (اعم از اروپایی و ایرانی) برای ارزیابی نحوه عملکرد و میزان سرآمدی سازمان‌ها به‌کار گرفته شده، پژوهشگران در تحقیق حاضر نیز برآند تا عملکرد کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز را براساس الگوی مزبور مورد ارزیابی قرار دهند. بدیهی است نتیجه این ارزیابی که در قالب سنجش عملکرد مدیریت و مقایسه آن با وضعیت مطلوب انجام می‌شود، ضمن آگاهی

5. Saarti
6. Mello & Sampaio
7. Trucolo
8. Chan

بخشیدن به مدیران این کتابخانه‌ها از وضعیت موجود، آگاهی‌های لازم برای اقدامات آتی را نیز در اختیار آنها قرار می‌دهد تا بر مبنای آن با شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدهای<sup>۹</sup> مدیریت کتابخانه‌هایشان در این زمینه، برای بهبود خدمات و مدیریت مطلوب برنامه‌ریزی مناسبی به عمل آورند. کما اینکه، خالویی (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی با عنوان «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء (س) و تربیت مدرس» درصدد چنین ارزیابی‌ای برآمده و با بیان نتایج امتیازات کسب شده بر مبنای سطوح تعریف شده برای سرآمدی در این مدل، برای دانشگاه الزهراء (س) ۲۸۳/۸۵، و برای دانشگاه تربیت مدرس ۳۲۱/۶۸، نشان می‌دهد که امتیازات کسب شده در هر دو دانشگاه در سطح آغازین (اهتمام به سرآمدی) قرار دارند و نگرش مدیریت در هر دو کتابخانه به دور از سبک مدیریت کیفیت است. آخشیکی (۱۳۸۶) نیز در پژوهشی با عنوان «سنجش کیفیت عملکرد مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM»، با اعلام این نتیجه که کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز (از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی)، تنها ۴۲۱/۳۰ امتیاز (رهبری ۴۶/۴ درصد، خط‌مشی و استراتژی ۲۶ درصد، منابع انسانی ۳۶/۳۴ درصد، مشارکت‌ها و منابع ۲۷ درصد، فرآیندها ۳۶/۰۸ درصد، نتایج مراجعان ۶۱/۶، نتایج کارکنان ۳۵/۵، نتایج جامعه ۳۲/۸۳، نتایج کلیدی عملکرد ۴۷/۸۲ درصد) را کسب کرده‌اند، این گونه نتیجه گرفته است که کتابخانه‌های مزبور در وضعیت نسبتاً متوسطی قرار دارند.

لازم به ذکر است پژوهش حاضر کاربردی، و روش آن پیمایشی از نوع تطبیقی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران و مسئولان شاغل در بخش‌های مختلف کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز (۲۲ نفر) تشکیل می‌دهند که به روش سرشماری انتخاب شده‌اند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بنیاد مدیریت کیفیت اروپاست. این پرسشنامه در سازمان‌های مختلف، اعم از صنعتی، تولیدی، آموزشی و خدماتی قابل استفاده می‌باشد، لذا دارای روایی صوری است. با این وجود، به منظور اطمینان از روایی صوری و محتوایی هر چه بیشتر، در اختیار ۵ تن از مدیران جامعه مورد پژوهش قرار گرفت و سپس نظرات آنها بررسی، و نسبت به تهیه نسخه نهایی اقدام شد. به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ که یکی از معروف‌ترین روش‌های محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری است، استفاده شد. مقدار آلفا عدد ۰/۹۶ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بسیار قوی بود. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) برای به توصیف کشیدن وضعیت موجود، و آمار استنباطی (آزمون t مستقل) برای بررسی (معنی‌داری) اختلاف بین معیارهای الگوی تعالی سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد بررسی استفاده شد و در این راستا، نرم‌افزارهای

9. SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Treats

EXCEEL و SPSS مورد بهره‌گیری قرار گرفت. به منظور محاسبه امتیازها با استفاده از روش امتیازدهی خاص مدل کیفیت اروپایی اقدام شد (لازم به ذکر است که هریک از سؤال‌های مطرح شده در پرسشنامه، از سهمی برابر در امتیازدهی نهایی برخوردارند و به‌خوبی نشان می‌دهند که کتابخانه در کدام‌یک از بخش‌های مورد پرسش بیشترین قوت یا ضعف را دارد و مدیران باید توجه خود را بیشتر به چه مواردی معطوف دارند). در این تحقیق، فرضیه پژوهش عبارت است از: بین کتابخانه‌های مورد بررسی به لحاظ رعایت معیارهای مطرح شده در الگوی EFQM، به تفکیک هر معیار و مؤلفه تفاوت معناداری وجود ندارد.

## یافته‌ها

ردیف	معیار فرعی	امتیاز کل	درصد تأمین	امتیاز کل معیار	فاصله تا مطلوب	فاصله تا مطلوب (%)
۱	رهبری	۵۵/۲۸	۵۵/۲۸	۱۰۰	۴۴/۷۲	۴۴/۷۲
۲	خطمشی و استراتژی	۳۷/۹۲	۴۷/۴	۸۰	۴۲/۰۸	۵۲/۶
۳	منابع انسانی	۴۷/۹۲	۵۳/۲۴	۹۰	۴۲/۰۸	۴۶/۷۶
۴	شراکت‌ها و منابع	۵۴/۰۴	۶۰/۰۴	۹۰	۳۵/۹۶	۳۹/۹۶
۵	فرآیندها	۴۵/۲	۳۲/۲۹	۱۴۰	۹۴/۸	۶۷/۷۱
جمع امتیازهای توانمندساز						
۶	نتایج مربوط به کاربران	۷۶/۰۷	۳۸/۰۳	۲۰۰	۱۲۳/۹۳	۶۱/۹۷
۷	نتایج منابع انسانی	۲۵/۱۳	۲۷/۹۲	۹۰	۶۴/۸۷	۷۲/۰۸
۸	نتایج جامعه	۳۵/۹۶	۵۹/۹۳	۶۰	۲۴/۰۴	۴۰/۰۷
۹	نتایج کلیدی عملکرد	۶۸/۵۵	۴۵/۷	۱۵۰	۸۱/۴۵	۵۴/۳
جمع امتیازهای نتایج						
	امتیاز کل	۴۴۶/۰۷	۴۴/۶۱	۱۰۰۰	۵۵۳/۹۳	۵۵/۳۹

## جدول ۱

جمع‌بندی امتیازهای کل معیارها

همانگونه که از جدول ۱ مستفاد می‌شود، امتیازات کسب شده در کتابخانه‌های مرکزی

دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز بر اساس مدل EFQM به شرح ذیل است:

**کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز:** رهبری از مجموع ۱۰۰ امتیاز ممکن ۵۷/۹ امتیاز (۵۸/۹ درصد وضعیت مطلوب)، خط‌مشی و استراتژی از مجموع ۸۰ امتیاز ممکن ۳۷/۱۲ امتیاز (۴۶/۴ درصد وضعیت مطلوب)، منابع انسانی از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۵۳/۵۴ امتیاز (۵۹/۴۸ درصد وضعیت مطلوب)، شراکت‌ها و منابع از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۵۷/۵۶ امتیاز (۶۳/۹۵ درصد وضعیت مطلوب)، فرآیندها از مجموع ۱۴۰ امتیاز ممکن ۷۸/۹۲ امتیاز (۵۶/۳۷ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج مربوط به کاربران از مجموع ۲۰۰ امتیاز ممکن ۹۳/۹۱ امتیاز (۴۶/۹۵ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج منابع انسانی از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۴۳/۵۵ امتیاز (۴۸/۳۸ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج جامعه از مجموع ۶۰ امتیاز ممکن ۳۸/۹۵ امتیاز (۶۴/۹۲ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج کلیدی عملکرد از مجموع ۱۵۰ امتیاز ممکن ۸۴ امتیاز (۵۶ درصد وضعیت مطلوب)، و در نهایت کیفیت مدیریت در کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز ۵۴۶/۴۵ امتیاز از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی (۵۴/۶۵ درصد وضعیت مطلوب) را کسب کرد که ۲۸۵/۰۳ امتیاز از مجموع ۵۰۰ امتیاز آن (۵۷/۲۱ درصد وضعیت مطلوب) مربوط به حوزه توانمندسازها، و ۲۶۰/۴۱ امتیاز از مجموع ۵۰۰ امتیاز آن (۵۲/۰۸ درصد وضعیت مطلوب) مربوط به حوزه نتایج بوده است.

**کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز:** رهبری از مجموع ۱۰۰ امتیاز ممکن ۵۵/۲۸ امتیاز (۵۵/۲۸ درصد وضعیت مطلوب)، خط‌مشی و استراتژی از مجموع ۸۰ امتیاز ممکن ۳۷/۹۲ امتیاز (۴۷/۴ درصد وضعیت مطلوب)، منابع انسانی از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۴۷/۹۲ امتیاز (۵۳/۲۴ درصد وضعیت مطلوب)، شراکت‌ها و منابع از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۵۴/۰۴ امتیاز (۶۰/۰۴ درصد وضعیت مطلوب)، فرآیندها از مجموع ۱۴۰ امتیاز ممکن ۴۵/۲ امتیاز (۳۲/۲۹ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج مربوط به کاربران از مجموع ۲۰۰ امتیاز ممکن ۷۶/۰۷ امتیاز (۳۸/۰۳ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج منابع انسانی از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۲۵/۱۳ امتیاز (۲۷/۹۲ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج جامعه از مجموع ۶۰ امتیاز ممکن ۳۵/۹۶ امتیاز (۵۹/۹۳ درصد وضعیت مطلوب)، نتایج کلیدی عملکرد از مجموع ۱۵۰ امتیاز ممکن ۶۸/۵۵ امتیاز (۴۵/۷ درصد وضعیت مطلوب)، و در نهایت کیفیت مدیریت در کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز ۴۴۶/۰۷ امتیاز از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی (۴۴/۶۱ درصد وضعیت مطلوب) را کسب کرد که ۲۴۰/۳۶ امتیاز از مجموع ۵۰۰ امتیاز آن (۴۸/۰۷ درصد وضعیت مطلوب) مربوط به حوزه توانمندسازها، و ۲۰۵/۷۱ امتیاز از مجموع ۵۰۰ امتیاز آن (۴۱/۱۴ درصد وضعیت مطلوب) مربوط به حوزه نتایج بوده است. می‌توان نتیجه گرفت که نگرش مدیریت در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه تبریز و علوم

پزشکی تبریز در سطح متوسط اهتمام به سرآمدی قرار داشته و کتابخانه‌های مزبور به لحاظ رعایت سبک مدیریت کیفیت در وضعیت نسبتاً متوسطی قرار دارند. یافته‌های این تحقیق گرچه با یافته‌های خالویی که نشان می‌داد امتیازات کسب شده در کتابخانه‌های هر دو دانشگاه الزهرا(س) و تربیت مدرس در سطح آغازین اهتمام به سرآمدی قرار داشته و نگرش مدیریت در هر دو کتابخانه به دور از سبک مدیریت کیفیت می‌باشد، در مغایرت است؛ اما با یافته‌های آخشیک در مورد کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران که نشان می‌دهد کتابخانه‌های مزبور در وضعیت نسبتاً متوسطی قرار دارند، همسو است.

افزون بر این، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه عوامل توانمندساز، معیار «شراکت‌ها و منابع» با کسب ۶۳/۹۵ درصد از امتیاز کل این معیار، در کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز و ۶۰/۰۴ درصد در کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. این امر می‌تواند نشان‌دهنده عملکرد متوسط مدیران کتابخانه‌های مورد بررسی در توجه کردن به موضوع توسعه روابط و مناسبات با سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و نیز تلاش برای جذب منابع درونی و بیرونی در راستای اهداف استراتژیک و به‌کارگیری فناوری‌های نوین برای ارائه بهتر و با کیفیت‌تر خدمات باشد. درمقابل، ضعف عمده مدیریت کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز مربوط به رعایت معیار «خط‌مشی و استراتژی» است که ۴۶/۴ درصد از کل امتیاز این معیار را به خود اختصاص داده است. این امر با یافته‌های تحقیق فرج‌پهلوی و آخشیک در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران که نشان می‌دهد معیارهای خط‌مشی و استراتژی، کمترین امتیاز را در بین این عوامل به خود اختصاص داده‌اند، همسویی دارد و می‌تواند بیانگر آن باشد که مدیران این کتابخانه در تدوین خط‌مشی و راهبردهای کتابخانه براساس نیازها و انتظاراتی حال و آینده مراجعان، کارکنان و جامعه دانشگاهی در حرکت به سمت آرمان‌ها، تدوین ارزش‌ها، اهداف، چشم‌اندازها دارای عملکرد نسبتاً پایینی هستند. کسب ۳۲/۲۹ درصد معیار «فرآیندها» در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز نیز نشانگر عدم وجود روشی جامع برای شناخت کاربران و انتظارات آنان، عدم به‌کارگیری سیستمی برای گردآوری داده‌ها به منظور شناسایی فرصت‌ها و نیازهاست و از نقاط ضعف مدیریت کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز می‌باشد. یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیق ورما که نقاط نیازمند بهبود کیفی را در کتابخانه‌های تخصصی هند، بهبود سطح نوآوری و سازماندهی مجدد فرآیندها بیان می‌کند، و دادزی که نقاط نیازمند بهبود در کتابخانه‌ها را ابتکارات (مانند به‌کارگیری خدمات نوین تکنولوژی اطلاعات)، آموزش، ارتباطات و بهبود وضعیت تشویق و ترفیع بیان می‌کند، همسویی دارد. یافته‌های تمامی این پژوهش‌ها، بهبود نقاط فوق‌الذکر را برای اجرای تعالی سازمانی ضروری می‌شمارد.

از دیدگاه عوامل نتایج نیز، بیشترین امتیاز در هر دو دانشگاه به معیار «نتایج جامعه» اختصاص دارد. کسب ۶۴/۹۱ درصد از امتیاز مطلوب این معیار در کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز و ۵۹/۹۳ درصد در کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی بیانگر آن است که به طور کل، برداشت جامعه و شهروندان از هر دو دانشگاه در وضعیت متوسطی قرار دارد. افزون بر این، نتایج نشان می‌دهد کمترین امتیاز در کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز به معیار «نتایج کاربران» با کسب ۴۶/۹۵ درصد از کل امتیاز این معیار، و در کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز به «نتایج منابع انسانی» با کسب ۲۷/۹۲ درصد از امتیاز کل این معیار، تعلق دارد. یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیق تراکولو و دیگران، در زمینه ارزیابی کیفیت خدمات کتابخانه تخصصی مؤسسه ملی سرطان در شمال شرق ایتالیا که نشان دادند کمترین میزان امتیاز، مربوط به معیار نتایج مشتریان (۷۴ از ۲۰۰ امتیاز) است مطابقت دارد، اما با یافته‌های تحقیق فرج‌پهلوی و آخشیک در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران که نشان می‌دهد نتایج مراجعان بیشترین امتیاز را در بین این عوامل به خود اختصاص داده‌اند، در مغایرت است. این امر در کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز و دانشگاه علوم پزشکی می‌تواند حکایت از آن داشته باشد که در کل، رضایت‌مندی به اندازه‌ای نیست که سبب تقدیر آنها از خدمات شود. ضمناً ذهنیت کارکنان فناوری اطلاعات از کتابخانه محل خدمت و شغلشان، و نیز میزان رضایت این افراد از توسعه و ارتقای شغلی، تفویض اختیارات و مشارکت در امور و تصمیم‌گیری‌های کتابخانه چندان مطلوب نیست. در خصوص تفاوت مشاهده شده بین دو کتابخانه در عمل به معیار «فرآیندها» نیز می‌توان چنین بیان کرد: از آنجا که کتابخانه مرکزی دانشگاه تبریز از سیستمی چون ایزو برای انجام فعالیت‌ها استفاده می‌کند و کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی فاقد چنین سیستمی برای استانداردسازی و انجام فعالیت‌هاست و همچنین فاقد سیستمی برای گردآوری داده‌ها به منظور شناسایی فرصت‌ها و نیازها می‌باشد، در نتیجه این امر باعث ایجاد اختلاف در این دو کتابخانه شده است.

در باب فرضیه مطرح شده در این تحقیق مبنی بر عدم وجود تفاوت معنی‌دار بین کتابخانه‌های مورد بررسی به لحاظ رعایت معیارها و مؤلفه‌های مطرح شده در الگوی EFQM (به تفکیک هر معیار و مؤلفه)، می‌توان چنین نتیجه گرفت که بین کتابخانه‌های مورد بررسی، به جز در معیار و مؤلفه «فرآیندها»، در هیچ‌یک از زمینه‌های مربوط به معیارهای دیگر تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و هر دو دانشگاه در عمل به معیارهای فوق، عملکرد یکسانی دارند.



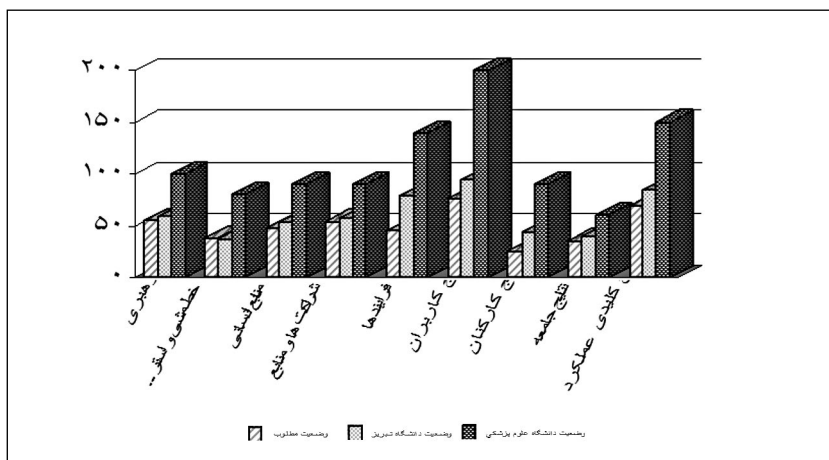
مقایسه دو جامعه از کتابخانه‌ها بر اساس مدل EFQM	رهبری	خطمشی و استراتژی	منابع انسانی	شرکت‌ها و منابع	فرآیندها	نتایج کاربران	نتایج منابع انسانی	نتایج جامعه	نتایج کلیدی عملکرد
فرض صفر (H <sub>0</sub> )	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست	تفاوت معنی‌دار نیست
فرض ۱ (H <sub>1</sub> )	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است	تفاوت معنی‌دار است
مقدار معنی‌دار بودن (sig)	۰/۷۲۲	۰/۸۹۲	۰/۸۹۲	۰/۶۸۲	۰/۰۲۳	۰/۷۸۶	۰/۰۹۳	۰/۶۷۸	۰/۲۶۶
نتیجه آزمون t مستقل	H <sub>۰</sub> قبول	H <sub>۰</sub> قبول	H <sub>۰</sub> قبول	H <sub>۰</sub> قبول	H <sub>۰</sub> رد	H <sub>۰</sub> قبول	H <sub>۰</sub> قبول	H <sub>۰</sub> قبول	H <sub>۰</sub> قبول

## جدول ۲

نتایج حاصل از آزمون t مستقل روی دو کتابخانه

## مؤدار ۱

وضعیت موجود و مطلوب مدیریت از جهات  
مختلف در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های  
تبریز و علوم پزشکی تبریز بر اساس الگوی  
تعالی سازمانی



## نتیجه‌گیری

بدیهی است در اجرای مدل کیفی و سرآمدی با تئوری و نظریه‌ها مواجه نیستیم. به‌طور خیلی ساده این منطق می‌گوید که نتایج هر سازمان (شامل نتایج کارکنان، کاربر و جامعه و عملکرد) از طریق اجرای مؤثر توانمندسازی (رهبری، خط‌مشی و راهبرد، کارکنان، شرکاء و منابع و فرآیندها) حاصل می‌شود. بزرگترین آفت سرآمدی، کیفیت و اجرای آنها در سازمان‌ها از جمله کتابخانه‌ها، عدم وجود زمینه‌های مناسب برای اجرای اقدامات اصلاحی است. اقدامات اصلاحی به دو دسته اقدامات اساسی و عمده که از آنها به‌عنوان مهندسی مجدد فرآیندها یاد می‌شود، و اقدامات جزئی یا اصلاحی که بهبود مستمر و اصلاح تدریجی این مقوله است، تقسیم می‌شود. در واقع، بهبود مستمر همان بهبود مستمر فرآیندهاست. این مدل‌گویای آن است که موفقیت رهبری شایسته (که مدیریت کارکنان، خط‌مشی و استراتژی را برعهده دارد)، فرآیندها را به‌تحرک وامی‌دارد و بهترین استفاده از شراکت‌ها و منابع را به‌دست می‌دهد.

نتیجه اینکه، استفاده از الگوی تعالی سازمانی EFQM در جامعه مورد پژوهش، موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف در ۹ حوزه از مدیریت کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز شد. با توجه به نتایج پژوهش انجام شده و امتیازات نهایی کسب شده در هر معیار و مؤلفه‌های مربوط به آن، پیشنهادات کاربردی زیر مطرح می‌شود:

### در معیار رهبری:

- تجدیدنظر در سبک رهبری؛
- تأمین منابع لازم برای اجرای پروژه‌های بهبود کیفیت؛
- استفاده از روش‌های انگیزش قوی و کارآمد؛

- حضور و مشارکت جدی در سیاستگذاری‌ها، خط‌مشی‌ها و تلاش برای اجرای سیاست‌های مصوب؛
- کسب اطلاعات جامع در خصوص الگوی تعالی سازمانی EFQM و به‌کارگیری آن در کتابخانه؛
- ایجاد فضای گفت‌وگوی آزاد با کارکنان از طریق برگزاری جلسات و سخنرانی‌ها؛
- تلاش برای کاهش تضاد موجود در محیط؛
- اختصاص وقت بیشتری برای کنترل فرآیندهای کاری و کارکردهای مربوط به کتابخانه؛
- تعیین استانداردهای کیفیت و شناسایی مشکلات در ارائه بهینه خدمات؛
- شفاف‌سازی و روشن‌نمایی ساختار سازمانی، مسئولیت‌ها و اختیارات؛
- ایجاد رقابت میان واحدهای سازمانی؛ و
- اجتناب از برخوردهای شخصی و تلاش برای حل صحیح مسائل و موضوعات.

### در معیار خط‌مشی و استراتژی:

- تدوین برنامه استراتژیک؛
- تهیه خط‌مشی مدون و تسری آن به کارکنان برای آشنایی آنان با اهداف سازمانی در حوزه کاری خود؛ و
- اعمال تغییر در استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها.

### در معیار منابع انسانی (کارکنان):

- برگزاری دوره‌های آموزشی، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی برای آشنایی با مفهوم کیفیت و نقش مورد انتظار (در صورت لزوم با حضور متخصصین)؛
- معرفی الگوهای رفتاری مناسب و مطلوب؛
- ارزیابی مستمر سطح رضایت یا عدم رضایت کارکنان؛
- ارزیابی میزان فرسودگی نیروی انسانی؛
- مراقبت و محافظت از نیروی انسانی؛
- غنی‌سازی و توسعه شغلی کارکنان؛
- دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و بهره‌گیری از نظرات آنان برای ارتقاء کیفیت خدمات کتابخانه‌ها؛
- ارتباطات مناسب با کارکنان؛

- طراحی سیستم‌های مناسب برای متوازن کردن حجم کار با توانایی‌ها و فرصت‌های کارکنان؛ و
- دقت در جذب نیروی انسانی کیفی‌نگر، با انگیزه و سرآمد.

### در معیار فرآیندها:

- ارزیابی و تدوین فرآیندهای کاری و به‌کارگیری روش جامع برای شناخت کاربران و انتظارات آنان؛
- به‌کارگیری سیستمی برای گردآوری داده‌ها به منظور شناسایی فرصت‌ها و نیازها؛
- ارزشیابی فعالیت‌ها و توجه به رفع بازخورد برای رفع نواقص و مشکلات؛
- فراهم کردن زمینه خلاقیت و نوآوری در کتابخانه؛
- شناسایی مشکلات به‌طور منظم؛
- شناسایی و مدیریت منابع و تجهیزات؛ و
- برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر و افزایش کیفیت خدمات.

### در معیار نتایج مشتری:

- مستند کردن روش‌های ارائه مطلوب خدمات به مراجعان،
- تقویت سیستم نظر سنجی از کاربران؛ و
- دریافت نظرات و انتظارات کاربران.

## منبع

- آخشیک، سمیه‌سادات (۱۳۸۶). «بررسی مقایسه‌ای سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهیدچمران اهواز و علوم پزشکی جندی‌شاپور با استفاده از الگوی تعالی سازمانی (EFQM)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهیدچمران.
- آخشیک، سمیه‌سادات؛ فرج‌پهلوی، عبدالحسین (۱۳۸۹). «الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی: بررسی موردی دانشگاه علوم پزشکی جندی‌شاپور». فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت، ۷(۲): ۱۶۱-۱۷۱.
- ابرامی، هوشنگ (۱۳۸۳). *شناختی از دانش‌شناسی (علوم کتابداری و دانش‌شناسی)*. تهران: کتابدار.
- اعتمادی، مسعود (۱۳۷۹). «بهره‌گیری از مدل EFQM برای ارزیابی عملکرد مؤسسات و سازمان‌های بخش عمومی و تجربه عملی ایران و انگلیس». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران.

خالویی، مرضیه (۱۳۸۶). «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهرا(س) و تربیت مدرس». پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهرا(س).

محبی مقدم، علی اکبر (۱۳۸۷). *مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیک‌ها و رویکردهای اجرایی*. تهران: یاس بهشت. محمد اسماعیل، صدیقه؛ جنوی، المیرا (۱۳۸۷). «بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح شهر تهران و میزان انطباق آنها با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده». *فصلنامه بصیرت*، ۱۵(۴۰): ۱۰۴-۱۲۰.

مشهدی تفرشی، شکوه (۱۳۸۵). «ارزیابی مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن». رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علوم و تحقیقات. نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۷). *مدل سرآمدی EFQM: از ایده تا عمل*. تهران: سرآمد.

Chan, D. S.; Sun, K. L. (2007). "Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's disciplines of learning organization". *Total Quality Management and Business Excellence*, 18 (7): 807 - 822.

Mello, L.; Sampaio, M. (2003). "Evaluation and quality libraries performance: A view from Portugal and Brazil". Retrieved 21 Sep 2006. from: URL: <http://eprients.rclis.org/3633/>.

Saari j. (2003). From Quality Systems – The Quality Work of the Information Services of Kuopio University Relies on the EFQM Model. *Singnum*, 36(3): 42-47.

Truccolo, L. [et. AL]. (2005). "EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: An Organizational Challenge for Improving the Provided Services", Available at: [http://www.pa.izs.it/eahil\\_oral\\_docs/pdf/truccolo\\_doc.pdf](http://www.pa.izs.it/eahil_oral_docs/pdf/truccolo_doc.pdf)

### استناد به این مقاله:

محمد اسماعیل، صدیقه؛ ابراهیمی، نیر (۱۳۹۲). «مقایسه عملکرد مدیریت کیفیت در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه تبریز و دانشگاه علوم پزشکی تبریز براساس الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۴(۱): ۱۳۶-۱۴۸.