**نام مقاله: سنجش كيفيت عملكرد مديريت كتابخانه هاي دانشگاه شهيد چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM**

**نام نشريه: فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني (اين نشريه در www.isc.gov.ir نمايه مي شود)**

**شماره نشريه: 45 \_ شماره اول، جلد 12**

**پديدآور: عبدالحسين فرج پهلو،سميه سادات آخشيك**

**سنجش كيفيت عملكرد مديريت كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM**

عبدالحسين فرج پهلو

سميه سادات آخشيك

**چكيده**

اين مقاله شرح پژوهشي است كه دو هدف را دنبال مي­كرد. 1) تعيين وضعيت عملكرد مديريت كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران براساس مدل تعالي سازماني بنياد اروپايي مديريت كيفيت (EFQM)؛ 2) بررسي كارآمدي مدل تعالي سازماني در محيط كتابخانه­ها.

دانشگاه شهيد چمران با سابقه­اي پنجاه ساله،‌ به عنوان يكي از دانشگاه­هاي مادر كشور، همواره در تلاش بوده است به­سوي تعالي گام بردارد. ‌كتابخانه­هاي اين دانشگاه به عنوان عوامل اصلي پشتيباني برنامه­هاي آموزشي و پژوهشي آن، همسو با مجموعه­ي دانشگاه شهيدچمران، همواره به دنبال رسيدن به تعالي بوده­اند. براي بهبود كيفيت، لازم است اين كتابخانه­ها ابتدا با بررسي وضعيت حاضر، عملكرد مديريت در اين كتابخانه­ها، و ميزان دوري يا نزديكي از شرايط آرماني تعالي را مشخص كنند تا پس از آن با آگاهي از ضعفها و قوّتهاي خود،‌ براي برداشتن گامهاي لازم در راه رشد و تعالي برنامه‌ريزي كنند.

انجام تحقيق حاضر نشان داد كه كيفيت مديريت در كتابخانه­هاي مورد بررسي، در سطحي بسيار پايين­تر از متوسط قرار دارد و از بعد «توانمندسازها»،  بخشها، روشها و ساز و كارهاي طراحي شدة مربوط به حوزه­هاي رهبري، خط مشي، كاركنان، منابع و مشاركت­ها و فرآيندها در حوزة مديريت، توانسته­اند تنها با كيفيتي كه 35 درصدِ وضعيت مطلوب است فعاليت كنند. در بعد «نتايج» نيز وضعيت اندكي بهتر بوده و در سطح نسبتاً متوسطي است. فقط «نتايج مشتريان» با كسب امتيازي برابر با 2/122 از 200 بيشتر از حد متوسط ارزيابي شد. بقية زمينه‌ها نياز به بهبود دارد.  درمجموع،  كيفيت مديريت دركتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران با عنايت به كسب 3/ 421 امتياز از 1000 امتياز الگوي تعالي سازماني، از سطحي پايين تر از متوسط برخوردار است. پرداختن به نقاط ضعف و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها و نيز تقويت نقاط بهبود مديريت كتابخانه­هاي مورد بررسي، مي­تواند سبب ساز ارتقاء كيفيت مديريت در اين كتابخانه­ها گردد. از سوي ديگر، انجام اين تحقيق و حصول نتايج روشن، بيانگر اين واقعيت است كه الگوي تعالي سازماني بنياد اروپايي مديريت كيفيت كه تا كنون بيشتر در مؤسسات صنعتي، و در موارد اندكي در مؤسسات خدماتي غيركتابداري به كار گرفته شده بود، اين قابليت را دارد كه با اندك تغييرات و تعديلهايي با محيط كتابخانه و خدمات آن سازگار شده و در اين محيط نيز به كار گرفته شود.

**كليدواژه‌ها: مديريت كيفيت، تعالي سازماني،‌ كتابخانه‌ها، دانشگاه شهيد چمران، سنجش عملكرد، EFQM**

**بيان مسئله**

دانشگاه شهيد چمران با سابقه­اي پنجاه ساله،‌ درحال حاضر يكي از دانشگاه­هاي مادر كشور مي­باشد كه همواره در تلاش بوده است به­سوي تعالي گام بردارد. مانند هر دانشگاه ديگري، ‌كتابخانه­هاي اين دانشگاه از عوامل اصلي پشتيباني برنامه­هاي آموزشي و پژوهشي آن مي­باشند. مجموعة‌ اين كتابخانه­ها متشكل از يك كتابخانه مركزي و 10 كتابخانه دانشكده­اي، در طول تاريخ فعاليت خود، مراحل مختلفي را از نظر ساختار مديريتي و شيوه‌ها و سبكهاي مديريت پشت سر نهاده‌اند. تجربيات كتابداران و مديران كتابخانه­ها بيانگر اين است كه اين كتابخانه­ها در زمانهايي موفق­تر عمل كرده­‌ و در برهه‌هايي نيز دستخوش ركود بوده­اند؛ اما هيچ‌گاه اين فرصت فراهم نشده است كه عملكرد آنها به­طور جدي مورد بررسي قرار گيرد. از آنجا كه آرمان مجموعة اين كتابخانه­ها اين است كه روز به روز بر كيفيت عملكرد خود بيفزايند و در راه تعالي پيش روند، ابتدا بايد با بررسي وضعيت حاضر عملكرد مديريت در اين كتابخانه‌ها، ميزان دوري يا نزديكي آنها از شرايط آرماني تعالي مشخص شود تا پس از آن با آگاهي از ضعفها و قوّتهاي خود،‌ براي برداشتن گامهاي لازم را در راه رشد و تعالي برنامه ريزي كنند.

از آنجا كه مدل تعالي سازماني بنياد اروپايي مديريت كيفيت (EFQM) از جمله رايجترين مدلهاي سنجش كيفيت سازمانها در جهان مي­باشد، در اين تحقيق عملكرد مديريت كتابخانه‌هاي دانشگاه شهيد چمران براساس ملاكهاي اين مدل مورد بررسي قرار گرفته است.

**هدف پژوهش**

اين پژوهش دو هدف را دنبال مي­كند. نخست تعيين وضعيت عملكرد مديريت كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران براساس مدل تعالي سازماني به­منظور مشخص كردن نقاط قوّت و ضعف مديريت كتابخانه­ها براي برنامه­ريزي بهبود كيفيت مديريت اين كتابخانه­ها. دوم، تحقيق بررسي كارآمدي مدل تعالي سازماني در محيط كتابخانه­ها.

**اهميت پژوهش**

با توجه به اينكه مديريت، مركز ثقل و بنياد فعاليتهاي سازمانها شمرده مي­شود، با بررسي عملكرد مديريت مي­توان وضعيت موجود مديريت را نشان داد و آن را با وضعيت مطلوب مقايسه نمود. در كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران، اين ارزيابي مي­تواند ضمن آگاهي بخشيدن به مديران كتابخانه­ها از وضعيت موجود، آگاهي­هاي لازم جهت اقدامهاي آتي را نيز در اختيار آنها قرار دهد تا بر مبناي آن و با شناسايي نقاط قوّت و ضعف مديريت كتابخانه ها­يشان در اين زمينه، براي مديريت مطلوب برنامه‌ريزي كنند و از اين طريق، كيفيت خدمات خود را ارتقا بخشند.

**مروري بر پيشينة پژوهش و چارچوب نظري**

در اواخر دهة 1980 كه اقتصاد اروپا در معرض تهديد بازارهاي خاور دور (و بويژه ژاپن) قرار داشت، انجمني از مديران عامل 14 سازمان در اروپا گرد هم آمدند تا راهكارهايي از مخاطرة موجود و سردمداري آينده را بيابند. مشورت اين گروه و عزم گروهي آنها، به تأسيس بنياد اروپايي مديريت كيفيت انجاميد (گرامي و نورعليزاده، 1384، ص. 15). بدين ترتيب، در سال 1988، اين بنياد تأسيس شد و اتحاديه اروپا آن­ را تأييد نمود (ادوارد، 1380، ص. 87). الگوي بنياد اروپايي مديريت كيفيت (EFQM) به عنوان چارچوبي اوليه براي ارزيابي و بهبود سازمانها معرفي شده است. كار طراحي اين الگو، به­طور جدي، از سال 1989 آغاز و در سال 1991 معرفي شد (نجمي و حسيني، 1382،      ص، 14). اين الگو بر «تعالي سازماني» متمركز است و همة جنبه­هاي مديريت يك سازمان را شامل مي­شود. به ­علاوه، سازمان، با هر اندازه و ابعاد و نوعي كه داشته باشد، مي­تواند از آن استفاده نمايد. الگوي تعالي سازماني، از 9 معيار اصلي بهره­مي­برد، كه 5 معيار آن، «توانمند­ساز» يك سازمان شمرده مي­شوند و چهار معيار ديگر، «نتايج» عملكرد و دستاورد فعاليتهاي سازمان را مي­سنجند (نجمي و حسيني، 1382، ص. 18). در الگوي تعالي سازماني، معيارها روي هم 1000 امتياز دارند، كه 500 امتياز مربوط به توانمند سازها و 500 امتياز مربوط به نتايج است. به عبارتي، اگر سازماني موفق شود اين الگو را به­طور كامل پياده كند، مي­تواند 1000 امتياز بگيرد (همان، ص 19). در شكل زير، معيارهاي9 گانة الگوي تعالي سازماني، نحوة تعامل و ارتباط آنها با يكديگر و امتياز هركدام ملاحظه مي‌شود.

**پيشينة پژوهش در خارج از ايران**

«اوانز» در سال 2000 به ترويج انديشة مديريت كيفيت در سازمانهاي خدماتي و كتابخانه­هاي انگلستان پرداخته و اذعان مي­دارد كه در اين كشور، براي ارزيابي خدمات كتابخانه‌هاي عمومي و دانشگاهي ، از روشهاي مختلف مديريت كيفيت استفاده مي­شود.

«باريونووو و پرز» (2003) با اين اعتقاد كه دستيابي به تعالي چالش پيش روي كتابخانه­هاي دانشگاهي در قرن 21 است، بر مبناي الگوي تعالي سازماني و با همكاري گروهي از كتابداران دانشگاه هاي مختلف اسپانيا، دستنامه­اي را به منظور ارزيابي خدمات كتابخانه هاي دانشگاهي در اسپانياي جنوبي، تدوين نمودند كه براي تهية آن، رويكرد­هاي مختلف ارزيابي را بررسي و پس از پياده سازي الگوي تعالي سازماني، به­ منظورارزيابي خدمات اين كتابخانه­ها، به دليل جامع بودن اين الگو، پس از اعمال تغييراتي در آن، در راستاي متناسب سازي آن براي ارزيابي خدمات كتابخانه­اي، دستنامه را بر مبناي آن تهيه نمودند. «مِلو و سامپايو» (2003)، در پژوهشي با عنوان «ارزيابي و كيفيت عملكرد كتابخانه­ها»، پروژه­هايي را بررسي نمودند كه در طي ده سال پيش از آن، در پرتغال و برزيل به ارزيابي و كيفيت عملكرد خدمات كتابخانه­هاي دانشگاهي پرداخته بودند. آنها ارزيابي كيفيت خدمات كتابخانه­ها را مفهومي مي­دانند كه امروزه نزد همة­ كتابداران پذيرفته شده و راهي است براي ارزيابي نياز­ها و ميزان رضايتمندي كاربران، و عملكرد بهتر كتابخانه­ها.

«دومنيكو» (2004) معتقد است در دهة 1990، با آغاز بررسيهايي كه برمبناي مديريت كيفيت فراگير و سنجش ميزان رضايتمندي مراجعان انجام گرفت، فرهنگ سازماني كيفيت به كتابخانه­ها وارد شد. به اعتقاد وي، الگوي تعالي سازماني مي­تواند به كتابخانه­ها كمك كند تا ميزان پيشرفت خود در زمينة تعالي را به طور نظام مند و در سطح جهاني بسنجند، نواقص خود را شناسايي و راه حلهاي بهبود فعاليتهايشان را پيدا نمايند.

شواهد حاكي از آن است كه در اين ميان اسپانيا يكي از پيشگامان استفاده از الگوي تعالي سازماني در كتابخانه‌هاست. «دايز» و ديگران (2005)، در هفتاد و يكمين كنفرانس عمومي ايفلا بر اين نكته تأكيد داشتند و كتابخانه­هاي دانشگاهي اسپانيا را از اولين واحدهايي برشمردند كه پس از پذيرش طرح ارزيابي ملي كيفيت در سال 1996 در اين كشور، شروع به تدوين رهنمودهايي براي سنجش كيفيت عملكرد خود نمودند. آنها علت به‌كارگيري الگوي تعالي سازماني را، تأثير فزاينده و قابل توجه آن در بسياري از واحدهاي خدماتي و غير انتفاعي در سطح اروپا ذكر نمودند.

**پيشينة پژوهش در ايران**

بررسي كيفيت در كتابخانه ها با استفاده از الگوهاي رايج در حوزه مديريت كيفيت، در ايران سابقه زيادي ندارد. تاكنون مطالعات معدودي به اين امر پرداخته اند كه در ادامه به آنها اشاره مي شود.

«تابنده» (1383) در پژوهشي به مقايسة وضعيت موجود و مطلوب كتابخانه هاي دانشگاه شيراز در اعمال «مديريت كيفيت فراگير» (TQM) از ديدگاه مديران و كارشناسان پرداخت و به اين نتيجه دست يافت كه مديران نگرش بالاتري نسبت به وضع موجود كتابخانه­ها در اعمال مديريت كيفيت داشتند و از اين لحاظ، تفاوتي معنادار بين نظر مديران و كارشناسان وجود دارد. در اين تحقيق، علل اين تفاوت نگرش، بي­اطلاعي مديران و كارشناسان از مديريت كيفيت فراگير و عدم شناخت آنان نسبت به فلسفة مديريت كيفيت، شناسايي شد.

«نوري» (1384) در پژوهشي، ميزان آمادگي كتابخانه­هاي دانشگاه­هاي علوم پزشكي مستقر در تهران را براي پياده­سازي مديريت كيفيت فراگير (TQM)، مورد سنجش قرار داد. نتايج حاصل از اين پژوهش حاكي از اين بود كه ميانگينِ مجموعِ امتيازهاي تمامي مفاهيمِ 9 گانة پيش گفته، در سه دانشگاه علوم پزشكي ايران، تهران و شهيد بهشتي، به­ترتيب، 5/7، 47/7 و 15/7 از حداكثر 10 امتياز بود. ضمن اينكه، از ميان اين مفاهيم، وضعيت «احساس تعلق»، «وضعيت ارتباطات»، «فرهنگ سازماني»، «توجه به آموزش» و «توجه به بهبودِ مستمر»، مناسب ارزيابي شد، و «وضعيت رهبري»، «مشاركت كاركنان» و «توجه به مشتري»، متوسط و «وضعيت پاداش و ترفيع»، با توجه به امتيازهاي به دست آمده، ضعيف تشخيص داده شد. نوري از اين تحقيق نتيجه گرفت براي اجراي مديريت كيفيت فراگير در كتابخانه­هاي مورد بررسي، در مرحله اول، بايد در سيستم پاداش و ترفيع و سپس در مقوله­هاي «توجه به مشتري»، «مشاركت كاركنان» و «وضعيت رهبري»، تحولات اساسي صورت گيرد.

«آخشيك» (1386) در پژوهشي، مديريت فناوري اطلاعات در كتابخانه­هاي دانشگاه­هاي شهيد چمران اهواز و علوم پزشكي جندي شاپور را با الگوي تعالي سازماني(EFQM)  بررسي كرد. امتياز كل اين كتابخانه­ها، 403 از 1000 محاسبه شد. نتايج اين پژوهش حكايت از اين داشت كه در مجموع، وضعيت كيفيت مديريت فناوري اطلاعات در اين دانشگاه­ها در سطح زير متوسط است. از بين ملاكهاي 9 گانة اين مدل، بيشترين امتياز را نتايج مشتريان و كمترين امتياز را نتايج كاركنان و نتايج جامعه كسب نموده بودند.

**پرسشهاي پژوهش**

در راستاي نيل به هدفهاي پژوهش، محققان در جستجوي پاسخهاي مناسب براي سؤالهاي زير بودند:

1. عملكرد كتابخانه هاي دانشگاه شهيد چمران با توجه به معيارهاي الگوي تعالي سازماني بنياد اروپايي مديريت كيفيت (EFQM) چگونه است؟

2. نقاط قوّت و ضعف كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران با توجه به معيار­هاي مدلEFQM كدامند؟

3. با توجه به معيار­هاي مدل تعالي سازماني بنياد اروپايي مديريت كيفيت، كتابخانه‌هاي دانشگاه شهيد چمران اهواز براي بهبود كيفيت مديريت خود چه جنبه­هايي را بايد بهبود بخشند؟

**روش پژوهش**

پژوهشي كه صورت گرفت از نوع توصيفي، و روش به­كار رفته در آن، پيمايشي بود. در اين تحقيق، براي گردآوري داده­ها، از دو روش پرسشنامه و كارگاه استفاده شد. ابتدا با توجه به متون و نظريه­هاي موجود، پرسشنامه­اي خاص براي اين تحقيق تدوين و ساخته شد و سپس به­منظور دستيابي به داده­هايي موثّق و نيز براي آشنا ساختن پاسخ دهندگان با مقولة مديريت كيفيت در كتابخانه­ها و شيوة صحيح پاسخگويي به سؤالها و دادن امتيازها، كارگاهي ترتيب داده شد. در اين كارگاه­، پس از معرفي اجمالي الگوهاي مختلف مديريت كيفيت و نحوة بهره‌گيري از آنها در سنجش عملكرد، الگوي تعالي سازماني و معيارهاي آن و نحوة‌ دادن امتيازها، به تفصيل توضيح داده شد. سپس از شركت­كنندگان خواسته شد پرسشنامه­ها را تكميل كنند. سرانجام، داده­هاي به ­دست آمده از پرسشنامه هاي تكميل شده، براي پاسخگويي به سؤالهاي پژوهش و دستيابي به هدفهاي تحقيق، تجزيه و تحليل گرديد.

**ابزار گردآوري اطلاعات**

داده­هاي اين پژوهش از دو طريق گردآوري شده است: پرسشنامه و كارگاه.

**الف) پرسشنامه**

ابزار اصلي پژوهشگر در جمع­آوري داده­ها، پرسشنامه­اي بود كه اصالتاً مورد تأييد بنياد اروپايي مديريت كيفيت بوده و به عنوان الگوي تعالي سازماني ارائه شده است. از آنجا كه اين پرسشنامه در سازمانهاي مختلف، اعم از صنعتي، توليدي، آموزشي و خدماتي قابل استفاده است، بنياد اروپايي مديريت كيفيت، اين اجازه را داده است كه پرسشنامه­ي مذكور، با توجه به مقتضيات هريك از اين سازمانها و با حفظ 9 معيار اصلي كه در الگوي تعالي سازماني ذكر شده­اند، مورد جرح و تعديل قرار­گيرد. اين پرسشنامه در اصل، داراي 9 معيار است؛ 5 معيار آن متعلق به توانمندسازها و 4 معيار ديگر، جزو نتايج است كه هركدام از اين 9 معيار، به تعدادي زير معيار و هركدام از زير معيارها، به تعدادي نكات راهنما تقسيم مي­شوند و هر سازماني، مي‌تواند با توجه به ماهيت و فعاليت خود، به آنها توجه كند (نجمي و حسيني، 1382، ص34). از آنجا كه يكي از هدفهاي اين پژوهش، آزمايش كارايي مدل تعالي سازماني در كتابخانه‌ها (و در اينجا كتابخانه‌هاي دانشگاهي) بود، با توجه به ماهيت خدماتي كتابخانه‌هاي دانشگاهي، اصل اين پرسشنامه مورد بررسي قرار گرفت و سعي گرديد با حفظ روح اولية 9 معيار اصلي الگوي تعالي سازماني و مناسب‌سازي زيرمعيارهاي اين پرسشنامه با محيط سازماني كتابخانه‌هاي دانشگاهي، پرسشنامه‌اي ساخته شود تا بتوان بر مبناي آن عملكرد مديريت در كتابخانه­هاي دانشگاه مورد نظر را به­خوبي مورد سنجش قرار داد. نتيجه آنكه، پرسشنامه­اي ساخته شد كه در آن، 9 معيار اصلي و 65 زير معيار به­كار رفته بود.

**ب) كارگاه**

پس از تهية پرسشنامه، به­منظور دست يافتن به امتيازهاي واقع بينانه­تر در هر معيار، از جامعة پژوهش كه مديران كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران اهواز بودند، دعوت شد در كارگاه آموزشي مديريت كيفيت در كتابخانه­ها شركت كنند. در اين كارگاه­، پس از شرح كوتاهي از ماهيت پژوهش، مفاهيم كلي كيفيت، تاريخچه، اصول و دلايل شكل­گيري مديريت كيفيت، براي جامعة پژوهش تشريح و الگوهاي رايج سنجش عملكرد كه بر مبناي اصول مديريت كيفيت طراحي شده­اند، به­‌طور خلاصه معرفي گرديد. در ادامه، از الگوي تعالي سازماني، به­عنوان يكي از الگوهاي رايج و مطرح براي سنجش عملكرد، معرفي كامل­تري به­عمل آمد و جزئيات كار با آن شرح داده شد. سپس پرسشنامة آماده شده بين آنان توزيع گرديد. پس از توزيع پرسشنامه، توضيحات لازم دربارة هر بخش از پرسشنامه به پاسخگويان ارائه و راهنماييهاي لازم در مورد نحوة امتيازدهي به عمل آمد. در نهايت، از شركت كنندگان در كارگاه خواسته شد بر اساس تعليمات ارائه شده، به سؤالهاي پرسشنامه پاسخ دهند.

**تجزيه و تحليل داده­ها**

تجزيه و تحليل داده­هاي گرد آوري شده، هم به­صورت دستي و هم ماشيني انجام گرفته است. داده­هايي كه از پرسشنامه­ها استخراج شده بود، پس از جمع­بندي به­صورت دستي، وارد نرم افزار اس. پي. اس. اس شده و با توجه به هدفها و سؤالهاي پژوهش، از طريق اين نرم‌افزار، محاسبه و تجزيه و تحليل گرديد. روشهاي آماري مورد استفاده براي تجزيه و تحليل، اغلب شامل آمار توصيفي، يعني فراواني، درصد و ميانگين بود.

**تعريف عملياتي**

**سنجش عملكرد:** منظور از سنجش عملكرد در اين پژوهش، بهره­‌گيري از پرسشنامه الگوي تعالي سازماني با استفاده از خرده معيارهايي است كه با شرايط كتابخانه متناسب شده­اند تا بدين طريق، به مجموعه­‌اي از آمار و داده­هايي دست يافت كه بتوان با تجزيه و تحليل آنها، عملكرد مديريت كتابخانه­هاي دانشگاه­ شهيد چمران اهواز را ارزيابي نمود.

**جامعة آماري**

جامعة اصلي اين پژوهش، تمامي مديران كتابخانه‌هاي دانشگاه و نيز كتابداراني بود كه در بخشهاي مختلف كتابخانه­هاي دانشكده­اي دانشگاه شهيد چمران، سمت سرپرستي داشتند. از مجموع 45 نفر شاغل در كتابخانه هاي دانشگاه شهيد چمران،‌ در مجموع 30 نفر در اين پژوهش شركت كردند كه بجز 10 نفر از مديران كتابخانه ها، بقيه به طور تصادفي انتخاب شده بودند.

**يافته­هاي پژوهش**

با توجه به سؤالهاي پژوهش، يافته­ها به قرار زير است:

در پاسخ به سؤال اول پژوهش كه عملكرد كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران اهواز را در قياس با معيارهاي الگوي تعالي سازماني بنياد اروپايي مديريت كيفيت مورد پرسش قرار داده بود، بررسيها حكايت از آن داشت كه عملكرد مديريت كتابخانه­هاي اين دانشگاه در زمينة عوامل توانمندساز، باكسب مجموع 72/174 امتياز از500 امتياز عوامل توانمندساز، تنها 84/34% از امتياز مطلوب را كسب نموده و از وضعيت مطلوب فاصله نسبتاً زيادي دارد. اين بدان معناست كه از نظر مديران كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران، وجوهي كه باعث توانمندشدن اين كتابخانه­ها مي­شوند، حتي از 50% حد مطلوب هم بسيار پايين‌ترند. عدد 2778/325 كه فاصلة باقي مانده تا سقف 500 امتياز است، گوياي فاصلة نسبتاً عميقي است كه بين واقعيات كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران و حد مطلوب مورد انتظار اين كتابخانه­ها وجود دارد.

جدول 1 امتيازهايي را كه كتابخانه­هاي دانشگاه شهيدچمران در مجموع از معيارهاي توانمندساز كسب كرده اند و نيز فاصلة آنها را تا حد مطلوب، نشان مي‌­دهد.

**جدول1. جمع‌بندي امتيازهاي معيارهاي توانمندساز**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| رديف | معيار فرعي | امتيازكل | امتياز كل معيار | فاصله تا مطلوب  | فاصله تا مطلوب (%) |
| **1** | **رهبري** | **4/46** | **100** | **6/53** | **6/53** |
| **2** | **خط مشي و استراتژي** | **8/20** | **80** | **2/59** | **74** |
| **3** | **كاركنان** | **706/32** | **90** | **294/59** | **9/65** |
| **4** | **شراكتها و منابع** | **3/24** | **90** | **7/65** | **73** |
| **5** | **فرايندها** | **5162/50** | **140** | **4838/89** | **9/63** |
| **جمع امتياز توانمندسازها** | **7222/174** | **500** | **2778/325** | **65** |

از لحاظ نتايج نيز وضع كمابيش مانند توانمندسازهاست. همان‌طور كه ارقام جدول 2 نيز نشان مي­دهند، ‌جمع امتياز معيارهاي نتايج، 58/246 از 500 نمره است. اين بدان معناست كه از نظر مديران كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران، نتايج فعاليتهاي كتابخانه­ها در مجموع، نزديك به 50% حد مطلوب است. به عبارت ديگر، عدد 42/253 گوياي فاصله­ا­ي 50 درصدي است كه بين واقعيتهاي موجود كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران و حد مطلوب مورد انتظار اين كتابخانه­ها وجود دارد.

همان‌طور كه ارقام جدول 2 نشان مي­دهند، از بين معيارهاي فرعي نتايج، فقط نتايج مراجعان به طور نسبي فاصله كمتري تا حد مطلوب دارد. اين امر به معناي رضايت نسبي مراجعان از خدمات كتابخانه‌هاست. فاصلة بقية معيارها تا حد مطلوب بيش از 50% است.

**جدول2. جمع‌بندي امتيازهاي معيارهاي نتايج**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| رديف | معيار فرعي | امتيازكل | امتياز كل معيار | فاصله تا مطلوب | فاصله تا مطلوب (%) |
| **1** | **نتايج مشتريان** | **2/123** | **200** | **8/76** | **4/38** |
| **2** | **نتايج كاركنان** | **95/31** | **90** | **05/58** | **5/64** |
| **3** | **نتايج جامعه** | **7/19** | **60** | **3/40** | **2/67** |
| **جمع امتياز هاي نتايج** | **58/246** | **500** | **42/253** | **68/50** |

با در نظر گرفتن يافته­هاي ارائه شده در جدولهاي 1 و 2، مي‌توان به سؤال دوم اين پژوهش كه به دنبال شناسايي نقاط قوت و ضعف كتابخانه­هاي مورد بررسي بر اساس ملاكهاي مدل تعالي سازماني بود، پاسخ داد. از ديدگاه عوامل توانمندساز، معيار «رهبري» 4/46% از امتياز كل اين معيار در جامعة پژوهش را كسب نموده است و اين، نشان­دهندة عملكرد متوسط مديران كتابخانه­هاي مورد بررسي در رهبري برنامه­هاي مديريت كتابخانه‌هاي مورد بررسي است؛ بدين معنا كه با توجه به مفاد معيارهاي مطرح در پرسشنامه، رهبران اين كتابخانه­ها، نسبت به تعيين مأموريت و چشم انداز كتابخانه و تعهد در قبال اجراي آنها، برقراري ارتباط با كاركنان واستفاده­‌كنندگان و نيز مواجهه با تغيير و تحولات سازماني، عملكرد نسبتاً متوسطي داشته­اند. همچنين، كسب 26% از معيار خط مشي و استراتژي، بيانگر اين است كه مديران كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران، در تدوين خط ­مشي­ و راهبرد­هاي كتابخانه­هايشان بر اساس نيازها و انتظارهاي حال و آيندة مراجعان، كاركنان و جامعة دانشگاهي، پايه­ريزي آنها بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گيري عملكرد، تحقيقات و يادگيري، بازنگري و تدوين اين خط­مشي­ها و همچنين اشاعة آنها در كتابخانه، عملكرد پاييني داشته­اند و اين يكي از نقاط ضعف مديريت كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران است. ضعف عمدة ديگر مديريت اين كتابخانه­ها، به معيار «شراكتها و منابع» كه 27% از كل امتياز اين معيار را به خود اختصاص داده مربوط است و اين ناشي از بي توجهي به موضوع توسعة روابط و مناسبات با ساير كتابخانه­ها و مراكز اطلاع­رساني و نيز تلاش نكردن براي جذب منابع دروني و بيروني است.

اما از ديدگاه عوامل نتايج، بيشترين امتياز به نتايج مراجعان اختصاص دارد. كسب 6/61% از امتياز معيار «نتايج مراجعان»، بيانگر اين است كه از يك ديد كلي، رضايت مجموع استفاده­كنندگان از خدمات كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران، در سطحي متوسط قرار دارد؛ بدين معنا كه مديريت كتابخانه­‌هاي فوق‌، توانسته­اند از طريق تمركز بر خواسته­ها و انتظارهاي فعلي و بالقوّة مراجعانشان، نيازهاي آنها را تا حد متوسطي برآورده سازند. همچنين، معيار «نتايج كاركنان» كه 8/32% از كل امتياز اين معيار را كسب نموده است، نقطه ضعف عمدة­ مديريت كتابخانه­هاي مورد بررسي در بين معيارهاي نتايج است و اين حاكي از اين واقعيت است كه به­طور كلي، ذهنيتِ كاركنان فنّاوري اطلاعات از كتابخانة محلِ خدمت و شغلشان و همچنين ميزان رضايت اين افراد از توسعه و ارتقاي شغلي، آموزش و توسعة مهارتها و يادگيري در امور فناوري اطلاعات، تفويض اختيارات و مشاركت در امور و تصميم­گيريهاي كتابخانه، چندان مطلوب نيست.

بدين ترتيب، امتياز كل مديريت كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران اهواز بر اساس الگوي تعالي سازماني، حاصل جمع امتياز توانمندسازها و نتايج است كه با عدد 421 كه در جدول شماره3 و نمودار 1 به نمايش گذاشته شده، برابر است.

**جدول3. جمع‌بندي امتيازهاي كل معيارها**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| رديف | معيار | امتياز كل به دست آمده | امتياز كل معيار | فاصله تا مطلوب |
| **1** | **رهبري** | **4/46** | **100** | **6/53 (6/53%)** |
| **2** | **خط مشي و راهبردها** | **8/20** | **80** | **2/59 (74%)** |
| **3** | **منابع انساني** | **706/32** | **90** | **294/57 (66/63%)** |
| **4** | **مشاركتها و منابع** | **3/24** | **90** | **7/65 (73%)** |
| **5** | **فرايندها** | **5162/50** | **140** | **4838/89 (917/63%)** |
| **6** | **نتايج مراجعان** | **2/123** | **200** | **8/76 (4/38%)** |
| **7** | **نتايج كاركنان** | **95/31** | **90** | **05/58 (5/64%)** |
| **8** | **نتايج جامعه** | **7/19** | **60** | **3/40 (16/67%)** |
| **9** | **نتايج كليدي عملكرد** | **73/71** | **150** | **27/78 (18/52%)** |
| **امتياز كل** | **3022/421** | **1000** | **6978/578 (87/57%)** |

 **
نمودار1. وضعيت موجود و مطلوب مديريت از جهات مختلف در كتابخانه­هاي**

**دانشگاه­ شهيد چمران براساس الگوي تعالي سازماني**

**نتيجه­گيري**

با توجه به آنچه ذكر شد، مي‌توان نتيجه گرفت كه در مجموع، امتياز حاصل از عوامل توانمندساز، بيانگر اين واقعيت است كه كيفيت مديريت در كتابخانه­هاي مورد بررسي، در سطحي بسيار پايين­تر از متوسط قرار دارد و بخشها، روشها و ساز و كار­هاي طراحي شدة مربوط به حوزه­هاي رهبري، خط مشي، كاركنان، منابع و مشاركتها و فرايندها در حوزة مديريت، توانسته­اند تنها با كيفيتي كه 35 درصدِ وضعيت مطلوب است، فعاليت كنند. يافته­هاي حاصل از اين بررسي حاكي از آن است كه عدم توجه كافي به تعيين مسيرهاي دستيابي به هدفها و مأموريت كتابخانه كه در خط­مشي و راهبرد نمود مي يابد از يك سو، و رويكرد نامناسب كتابخانه­هاي مورد بررسي به موضوع توسعة روابط و مناسبات با ساير كتابخانه­ها و مراكز اطلاع­رساني از سوي ديگر، باعث تضعيف عوامل توانمندسازي مديريت در اين كتابخانه­ها گرديده است.

در بعد نتايج نيز وضعيت اندكي بهتر بوده و در سطح نسبتاً متوسطي است. معيار نتايج با كسب 32/49% از وضعيت مطلوب، در سطحي تقريباً متوسط قرار دارد و هر چند يافته­ها از يك سو رضايت نسبي مراجعان را نشان مي­دهند، اما از سوي ديگر بيانگر عملكرد ضعيف مديران اين كتابخانه­ها در زمينة رهبري و مديريت درست كاركنان  است. شايان ذكر است، مادامي كه كاركنان با انگيزه و راضي باشند، اساسي­ترين عنصر براي كسب موفقيت در اختيار مديران قرار دارد و بالعكس، هرگاه اين كاركنان از انگيزه و رضايت شغلي و تعهّد به كار فاصله بگيرند، انجام امور كتابخانه با مشكلات عديده­اي مواجه خواهد شد؛ يعني اينكه احتمالاً خدمات مناسب به مراجعان ارائه نخواهد شد، نوآوري و ابتكار از آنها سرنخواهد زد و تلاشي براي كاهش خطا در انجام كارها و ارائه­ي خدمات صورت نخواهند داد.

خلاصة كلام اينكه، كيفيت مديريت دركتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران با عنايت به كسب 3/ 421 امتياز از 1000 امتياز الگوي تعالي سازماني، سطحي پايين تر از متوسط دارد و پرداختن به نقاط ضعف و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها و نيز تقويت نقاط بهبود مديريت كتابخانه­هاي مورد بررسي، مي­تواند سبب ساز ارتقاي كيفيت مديريت در اين كتابخانه­ها گردد.

تحقيق حاضر از يك‌سو نشان داد در كتابخانه هاي دانشگاه شهيدچمران فقط «نتايج مراجعان» وضعيت نسبتاً رضايت‌بخشي دارد و در ساير ابعادي كه در جدول 1 ارائه شده‌اند، بايد بهبود صورت گيرد. از سوي ديگر، انجام اين تحقيق و حصول نتايج روشن، بيانگر اين واقعيت است كه الگوي تعالي سازماني بنياد اروپايي مديريت كيفيت كه تا كنون بيشتر در مؤسسات صنعتي، و در موارد اندكي در مؤسسات خدماتي غيركتابداري به كار گرفته شده بود، با اندكي تغييرات و تعديل، مي‌تواند با محيط كتابخانه و خدمات آن سازگار شده و در اين محيط نيز به كار گرفته شود. الگويي كه در اين تحقيق ساخته شد، مي‌تواند در ساير كتابخانه ها نيز به كار گرفته شود و در طي اين استفاده‌ها در صورت لزوم پالايش بيشتري شده و در نهايت به الگويي مستقل و خاص كتابخانه ها تبديل گردد.

**پيشنهادهاي پژوهش**

در نهايت، با توجه به نتايج حاصل، مي‌توان پيشنهاد كرد براي بهبود كيفيت مديريت كتابخانه­هاي دانشگاه شهيد چمران، موارد زير در دستور كار مديران اين كتابخانه­ها قرار گيرد:

1.    توصيه مي شود مديران كتابخانه ها با بررسي دقيق معيارهاي به كار رفته در اين تحقيق و توجه به نتايج حاصل، جنبه­هايي از مديريت را كه به بهبود نياز دارند شناسايي و براي آنها برنامه‌ريزي كنند.

2.    در خصوص يكي از ضعفهاي مشاهده شده يعني «كم­توجهي به امر مشاركتهاي بين كتابخانه‌­اي»، توصيه مي­شود مديران اين كتابخانه­ها به منظور بهبود كيفيت خدمات خود، مطالعات نظام­‌مند و دقيقي را براي شناسايي كتابخانه­ها و مراكز اطلاع­رساني متمايل به همكاري بين كتابخانه­اي و نيز شناسايي توانمنديها و زمينه­هاي همكاري با آنها انجام دهند و با تهيه و تدوين تفاهمنامه‌هاي همكاري بين كتابخانه­اي،‌ بستر مناسبي را براي اين مشاركتها فراهم نمايند. در كل، لازم است مديران كتابخانه ها در هردو بُعد توانمند سازها و نتايج، در جهت بهبود تلاش نمايند. در بعد توانمندسازها،‌ تقريباً بايد تمام معيارها اعم از رهبري، خط­مشي و برنامه ريزي، منابع انساني و شراكتها و فرايندها بهبود يابند. در بُعد نتايج، بايد‌ بكوشند تا بويژه وضعيت كيفيت عملكردهاي مرتبط با «نتايج كاركنان»، «نتايج جامعه» و «نتايج كليدي عملكرد» را بهبود بخشند. در اين ميان، فقط «نتايج مشتريان» وضعيت نسبتاً رضايت‌بخشي دارد.

3.    به مديران كتابخانه ها توصيه مي شود با اتخاذ تمهيداتي،‌ به منظور نتيجه‌گيري بهتر از خدمات كتابخانه­ها، در جهت جلب رضايت كاركنانشان (كه با توجه به يافته هاي اين پژوهش عامل مهمي در كاهش نتيجه­گيري از عملكرد كتابخانه‌ها قلمداد مي‌شوند) تلاش نموده و با راه اندازي دوره هاي آموزشي، تفويض اختيار و تصميم‌گيريهاي مستدل و مشاركت دادن كاركنان در امور كتابخانه، و نيز، با تدارك و ارائة خدمات رفاهي مناسب و افزايش مزاياي شغلي، زمينه هاي لازم را براي رضايتمندي آنان فراهم سازند تا از اين طريق، عملكرد كتابخانه بهبود يابد.

4.    توصيه مي­شود مديران كتابخانه­ها، به منظور بهبود كيفيت خدمات خود، تدوين و اجراي برنامه هاي راهبردي را در دستوركار خويش قرار دهند و در اين چارچوب،  در تدوين خط ­مشي­ و راهبردهاي كتابخانه­هايشان بر اساس نيازها و انتظارهاي حال و آيندة مراجعان، كاركنان و جامعة دانشگاهي، از اطلاعات حاصل از اندازه­گيري عملكرد و بازنگري مداوم آنها، استفاده كرده و پس از طرح و تدوين اين راهبردها، برنامه­هاي عملياتي مناسبي را پي­ريزي و اجرا كنند.

**منابع**

ـ آخشيك، سميه سادات (1386). بررسي مقايسه­اي سنجش عملكرد مديريت فناوري اطلاعات در كتابخانه­هاي دانشگاه­هاي شهيد چمران اهواز و علوم پزشكي جندي شاپور با استفاده از الگوي تعالي سازماني (EFQM). پايان نامه كارشناسي ارشد. دانشكده علوم تربيتي و روانشناسي. دانشگاه شهيد چمران.

ـ ادوارد، ساليس (1380). مديريت كيفيت در آموزش. ترجمه علي حديقي. تهران: هواي تازه.

ـ تابنده، فاطمه (1383). «مقايسه وضعيت موجود و مطلوب كتابخانه­هاي دانشگاه شيراز در اعمال مديريت كيفيت فراگير (TQM) از ديدگاه مديران و كارشناسان». مجله علوم تربيتي و روانشناسي دانشگاه شهيد چمران، 3 (3و4)، صص. 133-154.

ـ گرامي، محمدرضا و حميدرضا نورعليزاده (1384). تعالي سازمان­ها: الگوي تعالي بنياد اروپايي مديريت كيفيت (EFQM). تهران: آهار.

ـ نجمي، منوچهر و سيروس حسيني (1382). مدل سرآمدي  EFQM از ايده تا عمل (بر اساس ويرايش سال 2003 ميلادي). تهران: روناس.

نوري، رسول (1384). «ميزان آمادگي كتابخانه­هاي دانشگاهي علوم پزشكي تهران براي پياده سازي مديريت كيفيت فراگير(TQM)». مديريت و اطلاعات در بهداشت و درمان. 2 (1)، ص. 54-64.

- Barrionuevo, M. D; P'erez, A. M. (2003). “Evaluation of Academic Libraries in Andalusia (Southern Spain): An EFQM-compliant manual”, Available at: [http://www.arl.org/states/north/ program.html](http://www.arl.org/states/north/%20program.html). Retrieved 17 Nov 2006.

- Evans, Margaret. (2000). “Quality Management and Self Assessment Tools for Public Libraries”. In: 66 IFLA Council and General Conference (Jerusalem, Israel, 13-18August), Available at:    <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/112-126e.html>. Retrieved 11 Nov 2006.

- Diaz, C. [et.al.]. (2005). “Excellence and Quality in Andalusia University Library System”, In: 71th IFLA General Conference and Council (Norway, Oslo, 14 - 18August), Available at: http://www.ifla org/IV/ifla71/Programme.htm. Retrieved 10 Oct 2006

- Domenico, Giovanni. (2004). “Self-Assessment, Skill, Excellence: The EFQM Model in the Libraries”, Available at: http:// www.aib.boll/2004/0404443.html. Retrieved 30 Oct 2006

- Mello, L; Sampaio, M. (2003). “Evaluation and Quality Libraries Performance:
A View from Portugal and Brazil”, Available at:
[http://eprints.rclis.org/archive/00003633/02/PosterMeloSampaio- Northumbria-4.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00003633/02/PosterMeloSampaio-%20Northumbria-4.pdf).
Retrieved 21 Sep 200

1. دانشيار گروه كتابداري و اطلاع رساني دانشگاه شهيد چمران اهواز. پست الكترونيكي:farajpahlou@scu.ac.ir

2. دانشجوي كارشناسي ارشد كتابداري واطلاع رساني دانشگاه شهيدچمران اهواز. پست الكترونيكي:

 somakhshik@gmail.com

1. Evans.

1. Barrionuevo, M. D and P'erez, A. M.

2. Melo and Sampaio.

3.Domenico.

4. Diaz.

5.IFLA (International Federation of Library Association).

1. Survey Research.

1. Criterion Parts.

2. Guidance Points.

1. SPSS.