

## ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران

### بر اساس مدل مالکوم بالدريج

#### رضا اکبرنژاد

دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد  
akbarnejad.reza@gmail.com

#### محسن نوکاریزی (نویسنده مسئول)

دانشیار علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد  
mnowkarizi@um.ac.ir

#### محمدحسین دیانی

استاد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد  
daneshvarz85@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۶

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر تعیین تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از مدل مالکوم بالدريج است.  
**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی با رویکرد کمی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان (کتابداران و مسئولان) کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی تعداد ۲۱۰ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. برای سنجش تعالی عملکرد از پرسشنامه استاندارد مدل تعالی عملکرد بالدريج برای کارکنان و مدیران استفاده شد. قبل از گردآوری داده‌ها، روایی پرسشنامه با استفاده از روایی ترجمه با تعیین روایی صوری مورد تأیید قرار گرفت. آزمون آلفای کرونباخ پایایی کل پرسشنامه را با ۰/۸۹ تأیید کرد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اسپاس نسخه ۲۴ انجام شد.

**یافته‌ها:** از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور، تعالی عملکرد سازمانی در این کتابخانه‌ها در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار داشت. زیرمعیار «نتایج نظام‌های کاری و کارکنان» در معیار فرعی نتایج عملکرد سازمانی دارای بیشترین امتیاز و زیرمعیار «استقرار راهبرد» در معیار فرعی برنامه‌ریزی راهبردی دارای کمترین امتیاز است.

**اصالت/ارزش:** این پژوهش برای اولین بار با استفاده از مدل جهانی سنجش تعالی عملکرد مالکوم بالدريج، عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور از دیدگاه کارکنان آن مورد ارزیابی قرار گرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، تعالی سازمانی، کتابخانه‌های عمومی ایران، مدل تعالی عملکرد مالکوم

الدريج.

## مقدمه

افزایش روزافزون رقابت برای جلب مشتری برای خدماتی که سازمان‌ها ارائه می‌کنند، توجه به عملکرد سازمانی را به ضرورتی اساسی برای مدیران مبدل ساخته است. ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> سازمانی از آن جهت مهم است که بقای هر سازمان و ضرورت وجودی آن با اثربخشی و عملکرد مثبت آن میسر می‌شود. ارزیابی عملکرد اندازه‌گیری داده‌هایی است که نشانگر پیشرفت به‌سوی نتایج مورد نظر است. این نتایج باید از انجام فعالیت‌های خاصی به‌دست آیند (رفیع‌زاده، عفتی داریانی، و رونق، ۱۳۸۹). آنگونه که سوانسون و هولتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کنند، هدف از ارزیابی عملکرد سازمانی، پی بردن به وضعیت و میزانی است که سازمان به اهداف خود دست یافته است. با توجه به اینکه هر سازمان مجموعه‌ای از امکانات، تجهیزات، منابع انسانی و نظایر آن را برای رسیدن به اهداف خود به کار می‌گیرد و به‌طور حتم هزینه‌های زیادی را برای هر یک از آنها متحمل می‌شود، ضروری است که به‌طور مداوم عملکرد خود را ارزیابی نماید تا مشخص سازد به چه میزان به اهداف و برنامه‌های خود رسیده است. بر این اساس، ارزیابی عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان در فواصل مشخص مورد سنجش قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و ضعف خود را به‌طور نظام‌مند تعیین کند (پروجاگو و سوها<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

کتابخانه‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که ارزیابی عملکرد در آنها اهمیت ویژه‌ای دارد، چراکه آنها در فرایند توسعه پایدار<sup>۴</sup> کشورها می‌توانند نقش چشمگیری داشته باشند؛ شاید بدون وجود کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی قوی و معتبر دستیابی به چنین توسعه‌ای کمتر امکان‌پذیر باشد. کتابخانه‌ها این نقش اساسی را از طریق فراهم ساختن اطلاعات مورد نیاز بخش پژوهش و توسعه<sup>۵</sup> ایفا می‌کنند (ایفلا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی، کتابخانه‌ها یاری‌بخش جریان آموزش و پرورش هستند. آنها با تهیه منابع یاری‌رسان به آموزش به مثابه یک پشتیبان مستحکم در عرصه یادگیری عمل کرده و نیز نقشی فعال و حیاتی در گسترش علم در جامعه محل خدمت‌رسانی بازی می‌کنند (اصنافی، ۱۳۸۴). تلاش برای دستیابی به این تعهدات با ارزش ایجاب می‌کند که این نهاد آموزشی برای اطمینان از عملکرد مناسب خود، در فاصله‌های زمانی مشخص به ارزیابی موقعیت و وضعیت عملکرد خود بپردازد تا میزان موفقیت (یا پیشرفت) کتابخانه‌ها عینی‌تر مورد

1. performance evaluation      2. Swanson & Holton      3. Projago & Sohal  
4. sustainable Development      5. Research and Development (R & D)  
6. International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)

نقد قرار گیرد (براتی، ۱۳۸۰). توجه و اقدام براساس ارزیابی عملکرد، بیش از هر نوع کتابخانه‌ای در کتابخانه‌های عمومی با اهمیت است، زیرا کتابخانه‌های عمومی با هدف عرضه خدمات فرهنگی، آموزشی و علمی به همه گروه‌های جامعه در سطح شهری و روستایی یکی از معیارهای رفاه اجتماعی شناخته شده‌اند؛ در بسیاری از کشورها، در تحلیل معیارهای رفاه اجتماعی، به کمیّت و کیفیت کتابخانه‌های عمومی در ردیف مسکن، آموزش، اشتغال، بهداشت و درمان توجه می‌شود و در مواردی (مانند کتاب‌خوانی و بالا بودن میزان مطالعه) کمیّت و کیفیت کتابخانه‌های عمومی یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی کشورها به حساب آورده می‌شود (استرحامیان و فدایی، ۱۳۸۹).

عملکرد مطلوب کتابخانه‌های عمومی کشور که نقش زیربنایی در توسعه آموزشی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه ایرانی برعهده دارند، نه تنها در تحولات پیش‌رونده امروز، بلکه در تحولات آینده کشور که به مدد مردمانی تعلیم دیده شکل خواهد گرفت، بسیار باارزش است. بخش عمده‌ای از کتابخانه‌های عمومی ایران زیرمجموعه نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور هستند، نهادی بسیار وسیع که مجموعه فراوانی از امکانات، تجهیزات و منابع انسانی را برای خدمت به مخاطبانی در گستره وسیع کشور و برای انواع قشرهای مختلف به کار گرفته است. به گواه شواهد پژوهشی موجود فرهنگ حاکم بر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بر پایه اجرای برنامه‌هایی بدون پایش و مطالعه بلندمدت بوده و وضعیت عملکرد آنها نامطلوب است (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹؛ طبرسا، احمدی‌زاد و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۱). همچنین شواهد دیگری نیز وجود دارد و نشان می‌دهد که به نسبت جامعه تحت پوشش کاربران کتابخانه‌های عمومی زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تعداد کمی در حدود ۱۰ درصد عضو آن کتابخانه‌ها هستند (محبوب، ۱۳۹۱). این در حالی است که در شاخص عضویت، در انگلیس، سرانه عضویت ۵۸/۱۱ درصد است (صابری، ۱۳۹۳). در منطقه نیز سرانه عضویت کشور گرجستان ۴۱/۰۶ درصد است. در سال ۲۰۱۱، بیش از ۱/۵ میلیارد نفر به صورت حضوری به ۹۰۰۰ کتابخانه عمومی آمریکا و ۱۷۰۰۰ شعبه متعلق به آنها مراجعه کرده‌اند (سووان، گریمز، اوونز، میلر، آروویو، کرایگ، و پاگت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بیش از ۹۵ درصد از جمعیت ایالات متحده امکان دسترسی به خدمات کتابخانه‌های عمومی را دارند (سووان و همکاران، ۲۰۱۴؛ موور،

1. Swan, Grimes, Owens, Miller, Arroyo, Craig, & Padgett

گوردون، گوردون، و هوارتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). همچنین نتایج پژوهش‌هایی که پیش از این در زمینه سنجش و ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی انجام شده‌اند، نیز گویای وضعیت نامطلوب عملکرد و خدمات کتابخانه‌هاست (کتابی، میراحمدی و کریم‌پور آذر، ۱۳۹۰؛ فرج‌پهلوی، نوشین‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۹۰؛ علیزاده زوارم و آقاجانی، ۱۳۹۲). به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نبود یا اجرای ناقص نظام جامع ارزیابی عملکرد هم در سطح فردی و هم سازمانی است که در آن به همه متغیرها توجه شده باشد. در چنین وضعیتی برای نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور سنجش و ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی امری ضروری و مهم است که از طریق آن، این نهاد بتواند ضمن آگاهی از وضعیت عملکرد کتابخانه‌ها، متناسب با اهداف و برنامه‌های سازمانی، نقاط ضعف و قوت را شناسایی کند و درصدد بهبود و تقویت آنها برآید.

تاکنون مدل‌ها و الگوهای مختلفی در خصوص ارزیابی عملکرد ارائه شده است. در میان روش‌های مختلف ارزیابی، مدل‌های تعالی سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. این مدل‌ها الگویی از یک سازمان را ارائه می‌کنند که در اندیشه و عمل سرآمد سازمان‌های دیگر بوده و در راستای رشد و سرآمدی تغییرات لازم را ایجاد می‌کنند (ترابی‌پور و رکاب‌اسلامی‌زاده، ۱۳۹۰). از جمله ویژگی‌های مثبت این الگوها این است که الگوهای تعالی سازمان، نقش مهمی در تشویق و ترویج کیفیت و تعالی‌گرایی دارند. آنها تلاش‌های یک کشور را در تقویت شهرت فراملی در بازار جهانی نشان می‌دهند.

مطالعات نشان می‌دهد بیش از ۶۴ کشور جهان دارای جایزه کیفیت هستند که مدل‌های به کار گرفته شده در جایزه‌های آنها را می‌توان در چهار دسته مدل بالدريج<sup>۲</sup>، مدل اروپایی<sup>۳</sup>، مدل دمی‌نگ<sup>۴</sup>، مدل اختصاصی<sup>۵</sup> طبقه‌بندی کرد. بررسی آماری استفاده از مدل‌های بالا نشان می‌دهد، بیشترین استفاده مربوط به مدل بالدريج و مدل اروپا است و بسیاری از کشورها مدل بالدريج اروپایی را یا بدون تغییر اقتباس نموده‌اند و یا ترکیبی از آن را استفاده می‌نمایند.

مدل تعالی مالکوم بالدريج ابتدا در سال ۱۹۸۷ توسط وزارت بازرگانی دولت امریکا مطرح شد. هدف از این مدل، ارائه معیارهای پایه‌ای به منظور خودارزیابی سازمان‌ها و ارتقای

1. Moore, Gordon, Gordon, & Heuertz  
2. Malcolm Baldrige Performance Excellence Model  
3. The European model of excellence (the EFQM model established by the European Foundation for Quality Management)  
4. Deming Management Model of Total Quality  
5. proprietary model of excellence

عملکرد آنها بود. تاکنون ویرایش‌های مختلفی از این مدل ارائه شده است و مبنای پژوهش‌های بسیاری قرار گرفته است (صفری، قاسمی، عینیان، پهلوانی و منوچهری، ۱۳۹۰). مدل بالدريج در واقع مدلی است که به پیاده‌سازی مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> در سازمان کمک می‌کند. در این روش هفت معیار و روش اجرای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر ارائه می‌شود. هفت معیار مدل بالدريج عبارت‌اند از (عبدی و کرباسی یزدی، ۱۳۸۷):

۱. **رهبری:** این معیار به این مبحث می‌پردازد که رهبران ارشد سازمان چگونه سازمان را هدایت و نظارت می‌کنند و چگونه مسئولیت‌های اخلاقی، قانونی و اجتماعی را به انجام می‌رسانند.
۲. **برنامه‌ریزی راهبردی:** این معیار، به چگونگی تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی سازمان و طرح عملیاتی‌اش (هم در شرایط معمولی و هم در صورت ایجاد تغییر در شرایط موجود) می‌پردازد.
۳. **تمرکز بر مشتری:** این معیار به این مقوله می‌پردازد که سازمان چگونه به نیازمندی‌ها، انتظارات و علایق خدمت‌گیران، سایر مشتریان و بازار توجه کرده و با آنها ارتباط برقرار می‌کند.
۴. **سنجش، تحلیل و مدیریت دانش:** این معیار به چگونگی جمع‌آوری، مدیریت و ارتقای داده‌ها و اطلاعات و نحوه بازنگاری سازمان در عملکردش می‌پردازد.
۵. **تمرکز بر منابع انسانی:** این معیار به این مقوله می‌پردازد که نظام‌های کاری و برنامه‌های بازآموزی کارکنان چگونه آنها را برمی‌انگیزد تا خود را با اهداف کلی، راهبردی و طرح‌های عملیاتی سازمان هماهنگ سازند. همچنین این معیار چگونگی استخدام، مدیریت و توسعه نیروی کاری را به منظور هماهنگ نمودن نیروی کار با رسالت سازمانی، راهبردها و طرح‌های عملیاتی مورد بررسی قرار می‌دهد.
۶. **مدیریت فرایند:** این معیار چگونگی توجه سازمان به مدیریت فرایندها، شامل فرایندهای کلیدی خدمت‌رسانی، تجاری و سایر فرایندهای حمایتی و اثربخشی سازمانی را بررسی می‌کند.
۷. **نتایج:** این معیار به چگونگی عملکرد سازمان و ارتقای آن در حوزه‌های مهم می‌پردازد. همچنین اهداف دوگانه معیارهای مدل بالدريج عبارت‌اند از:
  - ارزش دادن به مشتری که موفقیت در بازار از نتایج آن است؛

1. Total Quality Management (TQM)

- بهبود وضعیت مالی و عملکردی شرکت یا سازمان برای دستیابی به نیازهای سهامداران صاحبان صنایع و سایر شرکا و یا رفع نیازهای کارکنان (فارسی عباس‌آبادی، ۱۳۸۱).

ارتباط دوطرفه‌ای بین نکات مهم فوق و بهبود مستمر وجود دارد که چرخه بهبود مداوم را تشکیل می‌دهد. یعنی:

- رضایت مشتری، منجر به بازگشت سرمایه و بهبود بازده و درآمد می‌شود؛
- بهبود بازده و افزایش درآمد منجر به یادگیری و کسب اطلاعات لازم در زمینه سرمایه‌گذاری روی فرآیندها می‌شود؛
- کارایی و اثربخشی و یادگیری کمک می‌کند تا رضایت ذی‌نفعان بیشتر شده و برتری تجاری / مالی حاصل شود.

با توجه به وجود شواهد مستدل، فرآیندهای بالدریج نتایجی به دنبال دارند که ارتباط مستقیم بین عملکرد مالی و تجاری سازمان‌ها و نمره کسب‌شده از معیارهای بالدریج را نشان می‌دهد. طراحان مدل بالدریج از طریق مقایسه ارزش افزوده به این نتیجه دست یافتند که کار روی کیفیت بیشتر، سرمایه‌گذاری است نه صرف هزینه و سرمایه (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲).

اهمیت مدیریت عملکرد در کتابخانه‌ها سبب شده است تا کنون پژوهش‌های متعددی در این زمینه انجام شود. بخشی از پژوهش‌ها به ارزیابی عملکرد در حوزه کتابخانه‌ها و عمدتاً کتابخانه‌های دانشگاهی با استفاده از فنون ارزیابی کارایی و اثربخشی پرداخته‌اند، مثل استفاده از مدل‌های ارزیابی سیرز (منصوری و نجاتی آجی‌پیشه، ۱۳۸۸؛ حریری و مصفا، ۱۳۹۰)، فن تحلیل پوششی داده‌ها (کتابی، میراحمدی و کریم‌پور آذری، ۱۳۹۰؛ مروتی شریف‌آبادی، طحاری مهرجردی و بابایی میسیدی، ۱۳۹۰؛ علیزاده زوارم و آقاجانی، ۱۳۹۲؛ ریچمان و سامرزگوتر ریچمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ لیو و چوانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ تسنگ و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹)، سروکوال<sup>۵</sup>، لیب کوال<sup>۶</sup>، روش بازخورد<sup>۷</sup> ۳۶۰ درجه‌ای (فرج‌پهلوی، نوشین‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۹۰) و گروهی دیگر به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها با استفاده از الگوهای تعالی سازمانی پرداخته‌اند. از مطالعات پژوهش‌های خارجی، هرگت و هرل<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) با استفاده از مدل تعالی EFQM پژوهشی انجام

1. Kaplan & Norton  
4. Tseng & Lee

2. Reichmann & Sommersguter-Reichmann  
5. Servqual

3. Liu & Chuang  
7. Herget and Hierl

دادند و به ارزیابی دو کتابخانه ایالتی منطقه - کتابخانه کانتون و کتابخانه عمومی محلی - در کشور سوئیس پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که مدل تعالی EFQM با محیط کتابخانه‌ها سازگار بود و به طور موفقیت آمیزی برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود کتابخانه‌ها همراه با شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود کتابخانه‌ها به کار می‌رفت. در پژوهشی مشابه که در این حوزه به انجام رسید، بریلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به توصیف نتایج دو خودارزیابی متوالی بر اساس مدل EFQM در کتابخانه ایالت ملیسوز<sup>۲</sup> در دبرسن<sup>۳</sup> مجارستان در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ می‌پردازد. از نظر کارکنان، معیارهای توانمندساز در سال ۲۰۰۷ نسبت به سال ۲۰۰۸ مثبت‌تر بودند. از نقاط قوت این پژوهش این است که به عوامل انسانی به‌عنوان عامل اثر گذارتری نسبت به عوامل محیطی توجه شده است. استاوریدیس و سیمپ‌اوگلو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی دیگر با استفاده از مدل مدیریت کیفیت EFQM به ارزیابی کتابخانه‌های دانشگاه قبرس به روش پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن بود که در اجرای این مدل در کتابخانه‌های دانشگاهی قبرس تفاوت چشمگیری با استاندارد ایزو<sup>۵</sup> وجود نداشت، یعنی مزایای استفاده از آنها متفاوت نبود و این احتمالاً ناشی از استفاده کم‌وبیش کتابخانه‌های دانشگاه قبرس از اصول مشترک آن دو مدل و نبود مزیت رقابتی در بین هر یک از آنها بوده است. شارما و کادیان<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارزیابی عملکرد یک کتابخانه مؤسسه به منظور شناسایی دامنه اصلاح مورد نیاز با استفاده از مدل شاخص کیفیت<sup>۷</sup> پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد به دلیل ماهیت بویای کتابخانه‌ها و تغییرات سریع آنها، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها نیز باید با میزان تغییر آنها همگام باشد. همچنین کارشناسان متخصص، با تجربه و آموزش دیده از کارکنان کتابخانه نیازمند حداکثر توجه به منظور آمادگی برای این تغییرات بودند. همچنین از مطالعات داخل کشور، آخشیک و فرج‌پهلوی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی جندی شاپور اهواز پرداختند. امتیاز کل این کتابخانه‌ها، ۴۰۳ از ۱۰۰۰ محاسبه شد. نتایج این پژوهش حکایت از این داشت که در مجموع، وضعیت کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در این دانشگاه‌ها در سطح زیر متوسط است. از بین ملاک‌های نه‌گانه این مدل، بیشترین امتیاز را نتایج مشتریان و کمترین امتیاز را نتایج کارکنان و نتایج جامعه کسب نموده بودند. در

1. Borbely

2. Meliusz

3. Debrecen

4. Staviridis & Tsimpoglou

5. ISO standard

6. Sharma & Kadyan

7. Quality Index Model

مطالعه‌ای دیگر حسن‌زاده دیزجی، نشاط و آزاده (۱۳۹۱) به ارزیابی سطح تعالی سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل EFQM پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که سرجمع میانگین امتیاز خودارزیابی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه در نُه معیار اصلی مدل تعالی، ۴۹۲ از ۱۰۰۰ است. در میان تمام معیارهای مدل، معیار شراکت‌ها و منابع، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داد که این خود نشان‌دهنده مدیریت مناسب بر منابع مهم سازمان بود. همچنین معیار فرایندها کمترین امتیاز را به خود اختصاص داد. متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی ایران، دیگر پژوهشی است که توسط فرج‌پهلوی، آخشیک و رجعی بگلو (۱۳۹۴) در کتابخانه‌های عمومی خوزستان با روش ترکیبی و استفاده از پنل دلفی و پرسشنامه انجام شد. نتایج آنها نشان داد، امتیاز معیارهای فرایندها، تولیدات و خدمات، نتایج مشتری و نتایج جامعه برای کتابخانه‌های عمومی خوزستان افزایش یافته بود؛ اما امتیازهای رهبری، مشارکت‌ها و منابع، راهبرد، نتایج کارکنان و نتایج کسب‌وکار کاهش یافته و امتیاز معیار منابع انسانی بدون تغییر مانده بود. بابایی چمازکتی و مختاری (۱۳۹۵) در پژوهشی دیگر به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با استفاده از کارت امتیازی متوازن به روش پیمایشی پرداختند. ارزیابی عملکرد از منظر مشتری نشان داد که رضایت کاربران از خدمات کتابخانه، مطلوب و در بعد رشد و یادگیری، رضایت کارکنان در حد متوسط بود. در بعد فرایندهای داخلی، شاخص‌های کتابخانه‌های عمومی یکی از شهرهای استان پایین‌تر از حد استاندارد قرار داشت و در بعد مالی، درصد تحقق درآمدها و هزینه‌های اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان به ترتیب کمتر از حد انتظار و نزدیک به سطح انتظار بود. زمانی بابهگری (۱۳۹۶) نیز به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشکده‌های داروسازی کشور با استفاده از مدل تعالی سازمانی به روش پیمایشی پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که معیار خط‌مشی بالاترین امتیاز (۵۸٫۹) و معیار مدیریت کارکنان پایین‌ترین امتیاز (۴۶٫۷) در حیطه توانمندسازها را کسب کردند. در حیطه نتایج نیز معیار نتایج مشتری، بالاترین امتیاز (۷۱٫۵۵) و معیار نتایج مدیریت کارکنان پایین‌ترین امتیاز (۳۵٫۴) را به خود اختصاص دادند. در کل، حیطه توانمندسازها بالاترین امتیاز (۲۶۱٫۲ از ۵۰۰) و حیطه نتایج پایین‌ترین امتیاز (۲۵۳٫۳) امتیاز از (۵۰۰) را کسب کردند و جمع امتیازات این کتابخانه‌ها از ۱۰۰۰ امتیاز معیارهای مدل تعالی سازمانی اروپا ۴۹۶٫۵۵ امتیاز به دست آمد. در کل عملکرد کتابخانه‌های داروسازی کشور متوسط ارزیابی شد. از دلایل کسب امتیاز ضعیف در بخش‌های یاد شده به مواردی همچون



بی‌توجهی به مدیران ارشد و کمبود منابع مالی آن کتابخانه‌ها اشاره شده است. با مروری بر مطالعات انجام‌شده، مشاهده می‌شود که مطالعات ارزیابی و یا سنجش عملکرد کتابخانه‌ها، با مدل‌ها و روش‌های مختلفی انجام شده است و نیز این مطالعات بیشتر در کتابخانه‌های دانشگاهی و اختصاصی صورت گرفته و مطالعه‌ای که با استفاده از مدل مالکوم بالدربیج به ارزیابی کتابخانه‌های عمومی پردازد، مشاهده نشد. از آنجا که در پژوهش‌های مختلف از مدل یاد شده به عنوان دو مدل برتر ارزیابی عملکرد نام برده شده، بنابراین این پژوهش بر آن اساس صورت گرفت. همچنین با توجه به آنچه گفته شد، پرسش مورد توجه در این پژوهش این است که با تغییرات مثبتی (از جمله به کارگیری دانش آموختگان علم اطلاعات و دانش‌شناسی در سطوح مختلف ستاد و صف نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، آموزش ضمن خدمت کارکنان، اجرای برنامه کتاب من، مدرسه تابستانی خواندن، نشست‌های کتاب‌خوان، برگزاری جلسات با حضور استادان رشته و برگزاری همایش جذب مخاطب به کتابخانه‌های عمومی) که طی سال‌های گذشته در ارکان، برنامه‌ها و فعالیت‌های مدیران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی رخ داده است، مدیران و کارکنان این تغییرات را چگونه ارزیابی می‌کنند و عملکرد کتابخانه‌های عمومی را به چه سطحی از مطلوبیت مورد انتظار، نزدیک می‌دانند؟

### پرسش‌های پژوهش

۱. وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران و معیارهای فرعی آن از دیدگاه کارکنان آن کتابخانه‌ها با استفاده از مدل تعالی مالکوم بالدربیج چگونه است؟
۲. وضعیت ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از مدل مالکوم بالدربیج در زیرشاخه‌های معیارهای فرعی عملکرد چگونه است؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی بود که به روش توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور (شامل کتابخانه‌های استاندارد، کتابخانه‌های مرکزی استان، کتابخانه‌های مرکزی شهرستان و افزون بر آن کتابخانه‌های درجه دو) بودند که براساس آخرین آمار نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تعداد این کتابخانه‌ها ۴۳ باب و دارای ۴۷۰ کارمند است که در ۲۲ استان کشور فعالیت می‌کردند. با

استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای که حضور زیرگروه‌های مهم سازمان (در این پژوهش ۲۲ استان کشور) را تضمین می‌کند و در مقایسه با نمونه‌گیری تصادفی ساده، از طریق کاهش خطای نمونه‌گیری، دقت یافته‌های پژوهش را افزایش می‌دهد و نیز با داشتن فهرست روزآمد از تعداد کارکنان به تفکیک کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شد. هر کتابخانه به‌عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد و نسبت‌های متناسب با جامعه هر طبقه در نمونه نیز اعمال شد. مطابق با فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۱۲ نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. پس از پیگیری‌های فراوان ۲۱۰ نفر (۹۹ درصد) اعضای نمونه به پرسشنامه‌ها از طریق چاپی و الکترونیکی پاسخ دادند.

پرسشنامه مدل تعالی بالدریج برای کارکنان و مدیران (مؤسسه ملی استانداردها و فناوری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) به‌منظور سنجش عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور، مبنای کار قرار گرفت. این پرسشنامه عملکرد سازمانی را در هفت معیار رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری، سنجش، تحلیل و مدیریت دانش، تمرکز بر منابع انسانی، مدیریت فرآیند و نتایج عملکرد سازمانی و ۱۷ مؤلفه فرعی می‌سنجد. لازم به ذکر است که در بخش مقدماتی پرسشنامه به‌منظور پی بردن به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه پژوهش، متغیرهای جنسیت، گروه سنی، سابقه کاری و مدیریتی، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی به ابتدای هر پرسشنامه افزوده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، با تعیین روایی صوری و محتوایی (به‌دلیل برگرداندن به فارسی)، از طریق قضاوت استادان رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدیریت سنجیده شد. هرچند پرسشنامه سنجش عملکرد مالکوم بالدریج استاندارد بوده و در پژوهش‌های قبلی (شیلدز و جینگز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ کولومبو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ کووآه و سیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ و ماسروم، ریزی و دووات<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷) پایایی آن محاسبه شده بود و آلفای کرونباخ آنها به‌ترتیب ۰٫۸۲، ۰٫۹۴، ۰٫۹۱، ۰٫۸۶ محاسبه شده بود، اما در این پژوهش برای سنجش پایایی ابزار نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و پس از محاسبه پایایی هر مؤلفه، پایایی کل آن ۰٫۸۹ به‌دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش برای توصیف آماری داده‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش از نرم افزار SPSS و صفحه‌گستر Excel استفاده شد.

1. National Institute of Standards and Technology (NIST)  
3. Colombo

2. Shields and Jennings  
5. Masrom, Rasi & Daut

4. Quah and Sim

## یافته‌ها

نخست ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه بررسی شد. داده‌های مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای جامعه

متغیر کل اعضای جامعه	دسته‌بندی	کتابدار (۱۶۸) ۸۰ درصد	مسئول کتابخانه (۴۲) ۲۰ درصد	کل (۲۱۰) ۱۰۰ درصد	درصد دسته‌ها (۱۰۰ درصد)
جنسیت	مرد	۳۱	۱۶	۴۷	۲۲/۴
	زن	۱۳۷	۲۶	۱۶۳	۷۷/۶
گروه سنی	۲۵ سال و کمتر	۵	۰	۵	۲/۴
	۲۶-۳۵ سال	۹۰	۱۵	۱۰۵	۵۰/۰
	۳۶-۴۵ سال	۵۸	۲۰	۷۸	۳۷/۱
	بیش از ۴۵ سال	۱۵	۷	۲۲	۱۰/۵
سابقه کاری و سابقه مدیریتی	۵ سال و کمتر	۵۶ (۳۳/۳ درصد)	۲۰ (۴۷/۶ درصد)	-	-
	۶-۱۰ سال	۴۷ (۲۸/۰ درصد)	۱۰ (۲۳/۸ درصد)	-	-
	۱۱-۱۵ سال	۲۶ (۱۵/۵ درصد)	۶ (۱۴/۲ درصد)	-	-
	۱۶-۲۰ سال	۲۶ (۱۵/۵ درصد)	۳ (۷/۲ درصد)	-	-
	بیش از ۲۰ سال	۱۳ (۷/۷ درصد)	۳ (۷/۲ درصد)	-	-
میزان تحصیلات	فوق دیپلم و کمتر	۸	۱	۹	۴/۳
	کارشناس	۶۶	۲۱	۸۷	۴۱/۴
	کارشناس ارشد و بالاتر	۹۴	۲۰	۱۱۴	۵۴/۳
رشته تحصیلی	کتابداری	۱۲۳	۲۸	۱۵۱	۷۱/۹
	غیر کتابداری	۴۵	۱۴	۵۹	۲۸/۱

مطابق با داده‌های جدول ۱، تعداد کارکنان زن کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور با ۷۷/۶ درصد به مراتب بیشتر از تعداد کارکنان مرد شاغل در آن کتابخانه‌ها بود. بیشتر کارکنان (۵۰ درصد) در رده سنی ۲۶-۳۵ سال بودند، اما در بین مسئولان کتابخانه‌ها، حدود ۴۸ درصد از آنها بین ۳۶-۴۵ سال قرار داشتند. اغلب پاسخگویان (۳۳/۳ درصد) ۵ سال و کمتر سابقه داشتند و

سابقه مدیریتی مسئولان کتابخانه‌ها حاکی از آن بود که بیشتر آنها (۴۷,۶ درصد) ۵ سال و کمتر سابقه داشتند. میزان تحصیلات جامعه مورد بررسی نیز نشان داد افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر به میزان ۵۴,۳ درصد بیشترین سهم را به خود اختصاص دادند. رشته تحصیلی ۷۱,۹ درصد پاسخگویان کتابداری (علم اطلاعات و دانش‌شناسی) بود.

پرسش ۱: وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران و معیارهای فرعی آن از

دیدگاه کارکنان آن کتابخانه‌ها با استفاده از مدل تعالی مالکوم بالدریج چگونه است؟

داده‌های حاصل از این بررسی در جدول ۲ برای وضعیت تعالی عملکرد سازمانی و هر یک از معیارهای هفت‌گانه آن در کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور از دیدگاه کارکنان نشان داده شده است. در این جدول نمره هر معیار در گروه نمونه با نمره برش یا معیار (نصف نمره استاندارد) مقایسه شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون t تک‌متغیره برای مقایسه معیارهای فرعی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران

ردیف	معیار	نمره استاندارد	آماره t	میانگین	سطح معنی‌داری P-Value	حدود اطمینان (میانگین ۹۵ درصد)	
						کمترین	بیش‌ترین
۱	رهبری	۱۲۰	۸,۴۰	۷۴,۵۲	۰,۰۰	۷۱,۱۱	۷۷,۹۳
۲	برنامه‌ریزی راهبردی	۸۵	۵,۰۵	۴۸,۵۵	۰,۰۰	۴۶,۱۹	۵۰,۹۱
۳	تمرکز بر مشتری	۸۵	۱۱,۱۳	۵۵,۸۴	۰,۰۰	۵۳,۴۷	۵۸,۲۰
۴	سنجش، تحلیل و مدیریت دانش	۹۰	۶,۸۲	۵۴,۶۲	۰,۰۰	۵۱,۸۴	۵۷,۴۰
۵	تمرکز بر منابع انسانی	۸۵	۸,۲۰	۵۲,۴۴	۰,۰۰	۵۰,۰۵	۵۴,۸۳
۶	مدیریت فرآیند	۸۵	۵,۷۷	۵۰,۶۳	۰,۰۰	۴۷,۸۶	۵۳,۴۱
	جمع امتیازات فرآیندی	۵۵۰	۸,۹۳	۳۳۶,۶۱	۰,۰۰	۳۲۳,۰۰	۳۵۰,۲۲
۷	نتایج عملکرد سازمانی	۴۵۰	۶,۶۰	۲۶۴,۸۸	۰,۰۰	۲۵۲,۹۶	۲۷۶,۸۰
	جمع کل امتیازات	۱۰۰۰	۸,۱۳	۶۰۱,۴۹	۰,۰۰	۵۲۶,۸۹	۶۲۶,۰۹

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که با توجه به حدود اطمینان میانگین داده شده، احتمال مشاهده مقدار  $t$  بیشتر از ۷۶/۸۹ و کمتر از ۱۲۶/۰۹ (حدود اطمینان مشاهده شده در نمونه) برابر با سطح معنی‌داری یعنی  $\text{sig}=0/000$  است. به دلیل آنکه سطح معنی‌داری مشاهده شده کمتر از ۰/۰۵ و حدود اطمینان مثبت است، می‌توان دریافت که میانگین امتیاز کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور بیشتر از ۵۰۰ است. همچنین با توجه به جدول فوق می‌توان مشاهده نمود که از میان معیارهای فرعی عملکرد، بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به معیار نتایج عملکرد سازمانی و کمترین امتیاز کسب شده توسط کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور مربوط به معیار برنامه‌ریزی راهبردی است. اما با توجه به اینکه در این پژوهش نمونه‌گیری صورت گرفته است برای تعمیم نتایج به دست آمده از نمونه به کل جامعه باید از آزمون آماری استفاده نمود. برای این منظور از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد. نتایج به دست آمده از این آزمون در جدول فوق نمایان است. مطابق نحوه امتیازدهی مدل بالدریج، که برای سنجش مطلوبیت عملکرد نیمی از امتیازات یعنی ۵۰۰ امتیاز یا ۵۰ درصد لازم می‌داند و اشاره می‌کند که کمتر از آن نامطلوبی را نشان خواهد داد و هر چه بیشتر یا کمتر باشد سطح مطلوبیت یا نامطلوبی را روشن می‌نماید، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که از میان معیارهای فرعی تعالی عملکرد، در همه ابعاد مورد بررسی سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است. در نتیجه می‌توان گفت در تعالی عملکرد سازمانی و معیارهای فرعی آن نتیجه به دست آمده از این جامعه با نمرات برش یا معیار مدل تفاوت معنی‌داری دارد و بالاتر از حد متوسط است. اما هیچ کدام از معیارها، نمرات کامل و سطح استاندارد مدل را کسب ننموده‌اند؛ چون سطح مطلوبیت بالاتر از حد متوسط از نظر بالدریج مورد قبول بوده ولی مطلوبیت بهتر نمراتی است که به نمره سطح استاندارد نزدیک باشند. از بین معیارهای فرعی عملکرد در کتابخانه‌های عمومی باید توجه ویژه‌ای به برنامه‌ریزی راهبردی، رضایت‌مندی خدمت‌گیران، اهتمام بیشتر به استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی، نقش مشارکت کارکنان و افزایش خلاقیت آنها در سازمان و بهبود عملکردها در سازمان‌ها داشت.

پرسش ۲: وضعیت ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از مدل

مالکوم بالدریج در مؤلفه‌های معیارهای فرعی عملکرد چگونه است؟

برای پاسخ به پرسش فوق لازم بود امتیازات وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور

در ۱۷ زیرشاخه آن بررسی شود. جدول ۳ در یک نگاه کلی امتیازات مربوط را نمایان می‌سازد.

جدول ۳. توزیع امتیاز وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور بر اساس معیارهای فرآیندی و نتایج عملکرد سازمانی

معیار	مدل (حداکثر قابل اکتساب)	نمونه (کسب شده)	درصد کسب شده	انحراف معیار	
				کمترین	بیش‌ترین
رهبری (۱۲۰ امتیاز)	۷۰	۳۶,۴۳	۳,۶۴	۳۴,۴۵	۳۸,۴۰
رهبری سازمانی	۵۰	۳۸,۰۹	۳,۸۱	۳۶,۴۲	۳۹,۷۷
پاسخگویی اجتماعی	۴۰	۲۷,۶۲	۲,۷۶	۲۶,۰۸	۲۹,۱۷
برنامه‌ریزی راهبردی (۸۵ امتیاز)	۴۵	۲۰,۷۰	۲,۰۷	۱۹,۷۰	۲۱,۷۰
تدوین راهبرد					
استقرار راهبرد					
تمرکز بر مشتری (۸۵ امتیاز)	۴۵	۲۴,۸۱	۲,۴۸	۲۳,۸۴	۲۵,۷۸
آگاهی در مورد کاربران / مشتریان و نیازهای کتابخانه	۴۰	۳۰,۸۰	۳,۰۸	۲۹,۲۲	۳۲,۳۷
رضایتمندی و ارتباط با مشتریان					
سنجش، تحلیل و مدیریت دانش (۹۰ امتیاز)	۴۵	۳۲,۲۵	۳,۲۳	۱۲,۸۶	۳۴,۰۰
سنجش، تحلیل و بازنگری عملکرد سازمانی	۴۵	۲۱,۸۱	۲,۱۸	۲۰,۶۴	۲۲,۹۹
مدیریت دانش و اطلاعات					
تمرکز بر کارکنان (۸۵ امتیاز)	۴۰	۲۵,۵۰	۲,۵۵	۲۴,۱۷	۲۶,۸۴
استخدام (به کارگیری) نیروی کاری محیط کاری	۴۵	۲۶,۵۲	۲,۶۵	۲۵,۲۱	۲۷,۸۳
مدیریت فرآیند (۸۵ امتیاز)	۴۵	۲۵,۱۷	۲,۵۲	۱۰,۷۴	۲۶,۶۳
فرآیندهای کاری (خدمت‌رسانی و حمایتی) اثربخشی سازمانی	۴۰	۲۴,۴۳	۲,۴۴	۱۱,۲۷	۲۵,۹۷
نتایج عملکرد سازمانی (۴۵۰ امتیاز)	۱۲۰	۵۴,۱۷	۵,۴۲	۲۲,۷۹	۵۷,۲۷
نتایج فرآیندها و ارائه خدمات	۸۵	۶۲,۸۲	۶,۲۸	۲۰,۸۱	۶۶,۶۷
نتایج تمرکز بر مشتری	۸۵	۵۹,۰۱	۵,۹۰	۲۴,۱۶	۶۲,۳۲
نتایج نظام‌های کاری و کارکنان	۸۰	۵۸,۶۲	۵,۸۶	۲۵,۰۷	۶۳,۰۴
نتایج رهبری و پاسخگویی اجتماعی	۸۰	۲۸,۰۶	۲,۸۱	۱۳,۵۷۵	۲۹,۹۴
نتایج مالی و بازار					
امتیاز کل	۱۰۰۰	۵۹۶,۸۳	۵۹,۶۸	۱۸۴,۱۶	۶۲۱,۸۹

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود در کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور از نظر زیرمعیارهای مربوط به معیارهای فرعی عملکرد در مدل مالکوم بالدریج با حدود اطمینان ۹۵ درصد، بیشترین امتیاز مربوط به زیرمعیار نتایج نظام‌های کاری و کارکنان در معیار فرعی نتایج عملکرد سازمانی می‌باشد. معیار نتایج عملکرد سازمانی به چگونگی عملکرد سازمان و ارتقای آن در حوزه‌های کلیدی می‌پردازد که از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی کشور نتایج نظام‌های کاری و کارکنان بیشتر مهم شمرده شده و در آن کتابخانه‌ها اولویت بیشتری تخصیص گرفته است. کمترین امتیاز کسب شده نیز مربوط به زیرمعیار استقرار راهبرد در معیار فرعی برنامه‌ریزی راهبردی است. در معیار برنامه‌ریزی راهبردی، به چگونگی تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی سازمان و طرح عملیاتی‌اش (هم در شرایط معمولی و هم در صورت ایجاد تغییر در شرایط موجود) پرداخته می‌شود. از نتایج این‌گونه استنباط می‌شود که کتابخانه‌های عمومی کشور در تدوین راهبرد نسبتاً خوب عمل کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند در استقرار راهبرد که همان تثبیت‌سازی برنامه‌های جاری و آینده‌آنهاست عملکرد خوبی داشته باشند. در سایر زیرمعیارهای مدل تعالی بالدریج نیز امتیازات در میانه قرار داشتند و می‌بایست برای بهبود عملکرد بیش از پیش مورد توجه قرار گیرند.

### نتیجه‌گیری

ابتدا جداگانه در هر یک از معیارهای فرعی مدل مالکوم بالدریج نتایج به‌دست آمده ارائه شده و از نتایج ارزیابی‌ها به بحث درباره‌ی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران پرداخته می‌شود. در مورد معیار رهبری، یافته‌ها نشان دادند که کتابداران و مسئولان کتابخانه نگرش نسبتاً خوبی از وظایف خود و آینده‌ای که در پیش روی کتابخانه‌هاست دارند. در واقع، بیانیه‌ی مأموریت و چشم‌انداز ابزارهای حیاتی برای کتابخانه‌ها است. این یافته با یافته‌های پژوهش بدری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) که معیار رهبری را به‌عنوان هادی تمام اجزای سامانه‌ی بالدریج، شامل اندازه‌گیری، تحلیل و مدیریت دانش، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر کارکنان و مدیریت فرایندها برشمردند، و یافته‌های مایر<sup>۲</sup> که این معیار را به‌عنوان رهبر سایر معیارهای مدل بالدریج معرفی می‌کند، و یا با نتایج تنهور و تنهور<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) که تأکید بر اثربخشی مأموریت در حکم

1. Badri 2. Mayer 3. TenHoor & TenHoor

مرکز ثقل رهبری دارد، هم‌راستا است. رهبری کتابخانه‌های عمومی در شهرستان‌ها و استان‌ها تحت نظارت نهاد کتابخانه‌های عمومی کل کشور است، بنابراین تصمیم‌گیری‌های کلان در مورد این کتابخانه‌ها به صورت متمرکز انجام می‌شود. قضاوت درست درباره رهبری این کتابخانه‌ها زمانی شکل خواهد گرفت که به صورت مستقل یا استانی مدیریت شوند و مدیران آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری مستقل داشته باشند. بنابراین درباره این معیار باید محتاطانه قضاوت نمود. در صورتی که نهاد کتابخانه‌های عمومی کل کشور اقدام به تشکیل کمیته‌های مختلف به منظور تصمیم‌گیری گروهی، بررسی رسالت، چشم‌انداز و تدوین ارزش‌ها کند، می‌تواند نتیجه خوبی در بر داشته باشد.

با اشاره به معیارهای برنامه‌ریزی راهبردی، یافته‌ها نشان داد که پاسخ‌دهندگان بخش‌هایی از برنامه‌های کتابخانه و سازمان متبوع خود را می‌دانستند ولی از وجود برنامه‌ریزی مدون و مکتوب برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌شان مطلع نبودند. به طور خاص، در مقابله با نیازهای پیچیده، توانایی تفکر راهبردی، درک درستی از شبکه‌های متنوع عملیاتی سازمان به دست می‌دهد. به عقیده بونر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، برنامه راهبردی نوعی روش است که جهت، اولویت‌ها و چشم‌انداز سازمان‌ها را مشخص می‌سازد. بهترین برنامه راهبردی و عملیاتی تنها با همکاری مدیران و کارکنان صف و ستاد ایجاد می‌شود. راهبردها و طرح‌هایی که منجر به اهداف مشترک می‌شود، باید دارای اهداف و نقاط عطف قابل سنجش باشد. این گفته مؤید آن است که در مواقع لازم به انعطاف‌پذیری کمتری برای ایجاد تغییر در برنامه‌های راهبردی و عملیاتی نیاز باشد. یعنی گروه‌های ذی‌نفع اصلی اهداف مهم سازمان را درک کرده‌اند و در حمایت از آنها فعالیت می‌کنند. از این حیث کتابخانه‌ها نیز از جمله سازمان‌هایی است که در محیطی پویا و متغیر قرار دارد. لذا ضروری است که در باب برنامه‌ریزی راهبردی توجه ویژه‌ای به آن مبذول گردد. بدیهی است که همچون رهبری، نمی‌توان برنامه واحدی را برای تمام کتابخانه‌های استان‌ها تهیه و تدوین کرد، مگر شرایطی فراهم شود تا همه آنها در تدوین برنامه راهبردی مشارکت داشته باشند. پژوهش‌های انجام شده در حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی نیز نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها در هر نوع و اندازه‌ای که باشند به منظور دستیابی به موفقیت هدفمند، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی هستند (کمپیل، ساترلند و پوستی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، استیرت و موران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

1. Bonner

2. Campbell, Sotherland & pousti

3. Stuart & Moran



به‌طور مشخص، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان معیارهای تمرکز بر مشتری مخصوصاً زیرمعیار رضایت‌مندی و ارتباط با مشتریان همانند پژوهش زمانی بابگه‌ری (۱۳۹۶) دارای امتیاز بالایی بود. در واقع نویسندگان هم موافقت کردند که مدیران کتابخانه‌ها باید بدانند که مشتریان آنها چه کسانی هستند و تلاش‌های لازم را برای رفع نیازهای مشتریان خود به‌کار ببندند و در همه حال صدای مشتریان به‌راحتی به گوش آنها برسد. این بدان علت است که سازمان‌ها بیشتر از روی کیفیت و کمیت خدماتی که به مشتریان خود ارائه می‌دهند یا در حال ارائه هستند، مورد قضاوت قرار می‌گیرند. مدیران باید اهمیت اندازه‌گیری و نظارت بر میزان نیازهای مشتریان خود را برآورد نمایند و به‌طور مستمر سعی بر بهبود معیارهای تمرکز بر مشتری داشته باشند. معیار تمرکز بر مشتری، به نوعی به تکریم ارباب رجوع اشاره دارد. کتابخانه‌های عمومی همچون سایر سازمان‌های خدمتگر باید برنامه‌ای مدون و عملیاتی برای هدایت و ارتقای خدمات مشتریان از طریق آموزش کاربران، در اختیار قرار دادن امکانات آموزشی و خدماتی، و ارزیابی منظم نظام خدمات‌دهی از طریق سنجش رضایت مشتریان داشته باشند تا این مهم را پوشش دهند.

از لحاظ معیارهای سنجش عملکرد، یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان شناخت نسبی از چگونگی سنجش کیفیت کار خود دارند. به عقیده بونر (۲۰۱۰)، سازمان‌های غیرانتفاعی باید دارای داشبوردها یا معیار(های) عملکرد کلیدی باشند که هرکسی بتواند آن را فهمیده و به‌کار گیرد. معیارهای عملکرد کلیدی سنجش‌های قابل اندازه‌گیری هستند که قبلاً توافق شده‌اند و انعکاس عوامل موفقیت قطعی یک سازمان به‌شمار می‌روند. این دیدگاه همچنین هم‌راستا با ادعای هوکاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) است که گفته شاخص‌های عملکرد کلیدی کمک می‌کند تا با تضمین تمرکز و تلاش‌های کسب‌وکارمحور، موجب توسعه یک سازمان شود. در اینجا نیز از این دیدگاه حمایت می‌شود، چون به نظر می‌رسد که تنظیم شاخص‌های عملکرد کلیدی قابل دستیابی به هدایت کارکنان جهت پیشبرد اهداف سازمان به‌منظور رشد سازمان و دستیابی به اهداف آنها کمک می‌کند. از جمله نقاط قابل بهبود در این حیطه، می‌توان به مشارکت کاربران در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ارائه خدمات اطلاعاتی، ارسال گزارش‌های منظم نظام‌های اطلاعاتی و ارائه بازخوردها از کاربران به نهاد بالادستی، تحلیل نیازهای کاربران و همسو ساختن آنها با امکانات در اختیار کتابخانه‌های عمومی اشاره کرد.

1. Hucama

در رابطه با معیار تمرکز بر کار و کارکنان، یافته‌ها مؤید آن بود که کارکنان با همدیگر همکاری می‌کنند اما در قالب گروه باید تلاش بیشتری نمایند. در واقع این یافته هم‌راستا با یافته‌های بونر (۲۰۱۰) است که از «گروه‌های رهبری موثر و سالم» به‌عنوان دارنده تمامی ویژگی‌هایی مثل اجرای اهداف و ارزش‌های مشترک، درک نقش‌های خاص و قدرت تصمیم‌گیری هر فرد، همکاری به مثابه یک واحد با درجه بالایی از احترام و اعتماد، ایجاد یک فرایند ارتباطی موثر برای تسهیل حل مسأله، تصمیم‌گیری و حل مناقشات، و دارا بودن سطح بالایی از مهارت‌های فنی، عملکردی و بین فردی در تمام اعضای تیم یاد می‌کند. نبی‌لو (۱۳۸۲) و دانینی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز در پژوهش‌های خود به نقش مشارکت کارکنان و افزایش خلاقیت آنها در سازمان به‌منظور بهبود مداوم کیفیت در سازمان پی برده‌اند. نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید این مطلب بود که در حیطه خدمت‌رسانی و بهبود کیفیت، کتابداران مشارکت بیشتر، رضایت شغلی بیشتر و عملکرد بهتری داشتند.

در ارتباط با معیار مدیریت فرایند، یافته‌ها گفته تنهور و تنهور (۲۰۰۲) را در تأکید بر اینکه اهداف توسط اهداف فردی مسئولیت‌پذیر عملیاتی می‌شوند، پشتیبانی می‌کند. در واقع گروه‌های خود مختار مزایای مختلفی دارند اما آنها برای کار مؤثر به توسعه مهارت‌های فرایندهای گروهی نیاز دارند. رهبری یک فرایند یا مجموعه‌ای از کارکردهایی است که ممکن است توسط بسیاری از اعضای تیم انجام شود (دی، گرون و سیلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). این موضع در راستای دیدگاه اماویل<sup>۳</sup> مبنی بر این است که مهارت‌های مدیریتی همچون مهارت‌های شاخه‌های مربوط، بخش و سطح پروژه عوامل مهم در تصمیم‌گیری برای موفقیت یک سازمان به حساب می‌آیند. به‌علاوه یک مدیریت خوب باید حرفه‌ای باشد، تعادل آزادی و قید و شرط و ارتباط آزادانه‌ای داشته باشد (آماویل، ۱۹۸۸). این معیار، در جهت ساماندهی و گرداندن بخش‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها نقشی کلیدی دارد. کتابخانه‌های عمومی باید در جهت شناسایی فرایندهای مؤثر بر موفقیت آنها، توسعه خدمات و فعالیت‌ها و معرفی خدمات و فرایندها با روش مؤثر به مراجعان و شناسایی نیازهای تمام جامعه کاربری گام‌های مؤثری بردارند.

در مورد معیار نتایج عملکرد سازمانی، یافته‌ها نشان داد که پاسخ‌دهندگان احساس کردند که مشتریان‌شان از کار آنها راضی بودند، و نیز سازمان متبوع‌شان تا حدود زیادی مطابق با قوانین

1. Donini

2. Day, Gronn & Salas

3. Amabile

و مقررات عمل کرده بود. ملو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) اعتقاد دارد که در درک نیازهای مشتریان و طراحی محصولات و خدماتی که در ارتباط با زندگی آنهاست، می‌توان رضایت مشتری را افزایش داد. بنابراین، این به نوبه خود کارکنان را به خلاقیت و نوآوری تشویق خواهد کرد. این معیار در واقع برون داد بخش‌های فرایندی سازمان است. سالاریان (۱۳۸۳) در پژوهش خود بیان کرد که به منظور افزایش اثربخشی و کارآیی سازمان‌ها، لزوم توجه به شاخص‌های عملکردی سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. مایر (۲۰۰۱) نیز به این نتیجه رسید که اجزای رهبری و اطلاعات و تجزیه و تحلیل‌های بالدريج به‌طور مشخص با نتایج عملکرد سازمانی در ارتباط هستند. در کل کتابخانه‌های عمومی باید در تمامی ابعاد عملکرد برون داد فعالیت‌ها و خدمات خود را مد نظر قرار داده و برنامه‌های آتی آنها بر طبق نتایج عملکرد سازمانی پی‌ریزی و اجرا شوند.

به‌طور کلی، یافته‌های این مطالعه نشان داد که معیارهای رهبری و تمرکز بر مشتری دو حوزه‌ای هستند که توسط پاسخ‌دهندگان (کتابداران و مسئولان کتابخانه‌ها) در راستای پیشرفت عملکرد مهم تشخیص داده شدند. همچنین به دلیل ماهیت غیرانتفاعی کتابخانه‌های عمومی و اهمیت فرایندهای خدمت‌مدار برای این مراکز و نقش مشتری (کاربر) که مورد توجه کتابخانه‌های عمومی است، و اصولاً تأمین نیازهای او مبنای شکل‌گیری این کتابخانه‌هاست، یافته‌ها نیز نشان داد که کارکنان کتابخانه‌ها می‌بایست به «فرایندها و خدمات» توجه بیشتری داشته باشند. در معیار نتایج، نیز باید به نتایج حاصل از کارکنان که شامل نظر آنها درباره ارزیابی کتابخانه‌های شان بود، توجه بیشتری شود. این مورد در پژوهش شارما و کادیان (۲۰۱۵) نیز مورد تأکید قرار گرفت. در زیرمعیارهای آن به برنامه‌های استخدامی، آموزش، مشارکت و رضایت کارکنان از ارتباطات درون سازمانی و شرایط کاری و ارزیابی مسئولان کتابخانه‌ها از این برنامه‌ها توجه می‌شود. این زیرمعیار نشان می‌دهد که شرایط و موقعیتی که برای فعالیت کتابداران فراهم شده است و نظر آنها در مورد این وضعیت، نقش کم‌رنگی در ارزیابی‌های مربوط به فعالیت‌های کتابخانه‌ها دارد. به بیان دیگر، هر چند شرایط کارکنان در نحوه ارائه خدمات به مراجعان تأثیر دارد اما نمی‌تواند به‌طور کامل بر نحوه فعالیت و خدمت‌رسانی کتابخانه‌ها مؤثر باشد. اکنون مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و مسئولان کتابخانه‌های

1. Mello

مورد بررسی با شناخت نقاط ضعف و حوزه‌های قابل بهبود کتابخانه‌های خود می‌توانند برنامه‌ریزی مناسبی جهت بهبود کیفیت عملکرد خود داشته باشند. پرواضح است که مسئولان نهادی و کتابخانه‌ها باید با تأکید بر نیازهای کنونی و نیاز ذی‌نفعان به کسب اطلاعات دقیق از عملکرد این کتابخانه‌ها به بازنگری مستمر راهبردهای خود بپردازند. لازم است فرآیندها بازنگری شده و فعالیت‌های تکراری شناسایی و حذف شوند؛ شایستگی و علائق کتابداران شناسایی شده و در مسائل سازمان و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند. همچنین به‌طور مستمر ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها را سرلوحه کار خود قرار دهند.

در آخر با توجه به پیشینه و یافته‌های پژوهش و توجه به برخی از معیارهای کلیدی مدل تعالی مالکوم بالدريج و وجود نقاط قابل بهبود بیشتر، به مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و مسئولان کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور پیشنهاد می‌شود:

- رسالت کتابخانه‌های عمومی کشور بازبینی شود و خط‌مشی کتابخانه‌ها را براساس نیازها و انتظارات حال و آینده کاربران، کارکنان، ذی‌نفعان، فناوری‌ها و پیشرفت‌ها تدوین و روزآمد نمایند و بر اجرای آن پافشاری کنند و کمیته‌ای به‌منظور پیگیری حصول به موارد تدوین شده در آن رسالت تشکیل شود.
- رضایت کارکنان را با راه‌اندازی دوره‌های آموزشی، تفویض اختیار، مشارکت دادن آنها در امور کتابخانه و همچنین تدارک و ارائه خدمات رفاهی و مزایای شغلی فراهم سازند تا بهبود عملکرد کتابخانه‌ها با سرعت بیشتری میسر شود.
- شاخص‌هایی به‌منظور بازبینی و بهبود عملکرد و حصول نتایج در دوره‌های منظم تعیین شده منطبق بر الگوها و مدل‌های جهانی ارزیابی عملکرد مانند مدل تعالی سازمانی مدیریت کیفیت اروپایی یا مدل سنجش عملکرد مالکوم بالدريج تهیه و به اجرا درآید.

## منابع

- آخشیک، سمیه‌سادات و فرج پهلوی، عبدالحسین (۱۳۸۹). الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی: بررسی موردی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۷(۲)، ۱۶۱-۱۷۱.

- استرحامیان، مهران و فدایی، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت کتابخانه‌های عمومی شهر سندج: ارائه خدمات و ابزارهای بازیابی اطلاعات. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*. ۱۶ (۱)، ۸۵-۹۹.
- اصنافی، امیررضا (۱۳۸۴). یادگیری الکترونیکی چیست و جایگاه کتابخانه مجازی در این فرایند کجاست؟ *فصلنامه کتاب*، ۱۶ (۳)، ۱۳۲-۱۴۸.
- بابایی چمازکتی، نریم و مختاری، حیدر (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با کارت امتیازی متوازن (سال ۱۳۹۲). *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۲ (۳)، ۳۳۵-۳۴۳.
- براتی علویجه، حسینعلی (۱۳۸۰). مدیریت کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی. اصفهان: بی‌نا.
- ترابی‌پور، امین و رکاب‌اسلامی‌زاده، سارا (۱۳۹۰). خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۸ (۲)، ۱-۹.
- حریری، نجلا و مصفا، زهت (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران بر اساس مدل سیرز. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۵ (۵۶)، ۱۱۹-۱۳۵.
- حسن‌زاده دیزجی، الهه؛ نشاط، نرگش و آزاده، فریدون (۱۳۹۱). ارزیابی سطح تعالی سازمانی با استفاده از مدل EFQM: مطالعه موردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران*، ۲۸ (۲)، ۴۷۹-۴۹۶.
- رفیع‌زاده، علاء‌الدین؛ عفتی داریانی، محمدعلی و رونق، مریم (۱۳۸۹). مدیریت عملکرد. تهران: انتشارات فرمنش.
- زمانی بابگه‌ری، فرهاد (۱۳۹۶). *ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشکده‌های داروسازی کشور با استفاده از مدل تعالی سازمانی و ارائه راهکار*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان.
- سالاریان، فرزاد (۱۳۸۳). *ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان مازندران در سال ۱۳۸۲ و مقایسه با استانداردهای موجود*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران.
- صابری، محمدکریم (۱۳۹۳). *طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)*. رساله دکتری رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران.
- صفری، حسین؛ قاسمی، احمدرضا؛ عینیان، مجیده؛ پهلوانی، عبدالکریم و منوچهری، مسعود (۱۳۹۰). *نگاهی جامع بر نظام‌های سنجش عملکرد*. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- طبرسا، غلامعلی؛ احمدی زاد، آرمان و اسمعیلی‌گیوی، محمدرضا (۱۳۹۱). بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه)*، ۱۸ (۳)، ۳۶۳-۳۷۴.

- طبرسا، غلامعلی؛ محبوب، سیامک؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا و اسمعیلی گیوی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر خلاقیت و نوآوری در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۶ (۱)، ۵-۲۲.
- عبدی، فرشید و کرباسی یزدی، امیر (۱۳۸۷). تفاوت‌های مالکوم بالدريج و EFQM. *ماهنامه عصر کیفیت*، ۸-۱۳.
- علیزاده زوارم، علی و آقاجانی، حسین (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها براساس کارایی با استفاده از رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) (مورد مطالعه: کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد). *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۶ (۳)، ۲۷۱-۲۹۶.
- کتابی، سعیده؛ میراحمدی، سید محمدرضا و کریم‌پور آذر، آسیه (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌ها توسط تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۷ (۶۴)، ۹-۲۸.
- فارسی عباس‌آبادی، قاسم (۱۳۸۱). *آشنایی با جایزه ملی کیفیت، مالکوم بالدريج*. چاپ اول. تهران: نیکتاب.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین؛ نوشین‌فرد، فاطمه و حسن‌زاده، مریم (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان گیلان. *فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۴)، ۴۰۷-۴۲۶.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین؛ آخشیک، سمیه سادات و رجبعلی بگلو، رضا (۱۳۹۴). متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی ایران (مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی خوزستان). *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۱ (۴)، ۵۲۹-۵۴۷.
- محبوب، سیامک (۱۳۹۱). کتابخانه‌های عمومی و سرنانه مطالعه. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۱)، ۱۱۷-۱۲۳.
- منصوری، حسین و نجاتی آجی‌پیشه، مهران (۱۳۸۸). اجرا و پیاده‌سازی مدل sears: ابزاری نوین جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۲ (۴۷)، ۲۳۳-۲۶۴.
- مروتی شریف‌آبادی، علی؛ طحاری مهرجردی، محمدحسین و بابایی میبدی، حمید (۱۳۹۰). ارائه یک مدل برنامه‌ریزی آرمانی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌های کشور. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۱۱ (۶۷)، ۴۱-۵۸.
- نبی‌لو، بهرام (۱۳۸۲). *مطالعه تطبیقی الگوهای برتری سازمانی در نظام بهداشت و درمان کشورهای منتخب: ارائه الگو برای ایران*. رساله دکتری رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمان، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران.

## References

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

- Bonner, L. (2010). Building healthy and effective nonprofit leadership teams. Dewey & Kaye Nonprofit Consultants. Retrieved January, 6, 2015.
- Borbely, M. (2009). Factors that influence self- assessment in altering library environment, *paper presented at the qualitative and quantitative methods in libraries QQML*, Chania, Crete, Greece.
- Campbell, N.; Sutherland, S. and Pousti, K. (1999). *Strategic management for better customer services in public libraries*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Colombo, L. M.; Perla, R. J.; Carifio, J.; Bernhardt, J. M., and Slayton, V. W. (2011). Organizational and leadership perceptions assessment: Opportunities and challenges using the Baldrige companion surveys. *Journal for healthcare quality*, 33 (1), 14-21.
- Day, D., Gronn, P. and Salas, E. (2004). Leadership Capacity in teams. *Leadership Quarterly* 15 (6), 857-880.
- Donini, L. M.; Castellaneta, E.; De Guglielmi, S.; De Felice, M. R.; Savina, C.; Coletti, C. and Cannella, C. (2008). Improvement in the quality of the catering service of a rehabilitation hospital. *Clinical Nutrition*, 27 (1), 105-114.
- Herget, J. and Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: A systematic and integrated approach. *New Library World*, 108 (11/12), 526-544.
- Hucama (2011). Organizational Key Performance Indicators – A Management Tool with Bottom Line Effect. Copenhagen: Human Capital Management. Retrieve in October 2016 from <http://www.hucama.com>
- IFLA (2014). How libraries contribute to sustainable development & the SDGs. Retrieve in October 2016 from <http://www.ifla.org/files/assets/alp/103-fbradley-alp.pdf>.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced scorecard: Measures that Drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 9-71.
- Liu, S. T. and Chuang, M. (2009). Fuzzy efficiency measures in fuzzy DEA/AR with application to university libraries. *Expert Systems with Applications*, (36), 1105-1113.
- Masrom, N. R.; Rasi, R. Z. R. M. and Daut, B. A. T. (2017). The Impact of Business Excellence on Operational Performance among Halal Certified Food Manufacturers in Malaysia. In *MATEC Web of Conferences (Vol. 135, p. 41). EDP Sciences*.
- Mello, J. (2010). Innovation Perspective: Motivation for Innovation. Retrieve in October 2016 from <http://www.innovationexcellence.com>
- Meyer, S. M. and Collier, D. A. (2001). An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria. *Journal of Operations Management*, 19 (4), 403-426.
- Moore, E. J.; Gordon, A. C.; Gordon, M. T. and Heuertz, L. (2002). It's Working: People from Low-Income Families Disproportionately Use Library Computers. *A Report to the Bill & Melinda Gates Foundation*.
- National Institute of Standards and Technology (NIST) (2015). Criteria for Performance Excellence. Retrieve in October 2016 from <https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing/improvement-tools/are-we-making-progress>

- Projago, D.I. and Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, Total quality management (TQM) and organization performance the mediating role of TQM. *European Journal of perational Research*, 168 (1), 35-50.
- Quah, C. S. and Sim, S. P. L. (2014). Making Progress as Leaders among University Staff. *Universal Journal of Educational Research*, 2 (9), 612-624.
- Reichmann, G. and Sommersguter – Reichmann, M. (2006). University library benchmarking: An international comparison using DEA. *Production Economics*, (100), 131-147.
- Sharma, C. and Kadyan, S. (2015). Performance Evaluation through Quality Index Model: A Case Study of an Institute Library. *Journal of Library and Information Science*, 5 (4), 625-641.
- Shields, J. A. and Jennings, J. L. (2013). Using the Malcolm Baldrige “Are We Making Progress” Survey for Organizational Self-Assessment and Performance Improvement. *Journal for Healthcare Quality*, 35 (4), 5-15.
- Stavridis, S. and Tsimpoglou, F. (2012). EFQM in academic libraries: The application of a quality management model at the University of Cyprus library. *Liber Quarterly*, 22 (1), 64-77.
- Stueart, R.D. and Moran, B.B. (2002). *Library and Information Center Management*. Englewood, Colo: Libraries Unlimited.
- Swan, D. W.; Grimes, J.; Owens, T.; Miller, K.; Arroyo, J.; Craig, T. and Padgett, R. (2014). *Public Libraries in the United States Survey: Fiscal Year 2012 (IMLS-2015-PLS-01)*. Washington (DC): Institute of Museum and Library Services.
- Swanson, R. A., and Holton, E. F. (2009). *Perspectives on performance in human resource development*. In *Foundations of human resource development*. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
- TenHoor, W. J. and TenHoor, M. S. W. (2002). *A Guide for Consumer Organization Leadership: Principles for Practice*. Lawrence, Massachusetts: The National Empowerment Center, Inc. Retrieve in October 2016 from [https://pdfsecret.com/download/a-guide-for-consumer-organization-leadership-principles-for-practice\\_59f7e39ad64ab28ae247fa72\\_pdf](https://pdfsecret.com/download/a-guide-for-consumer-organization-leadership-principles-for-practice_59f7e39ad64ab28ae247fa72_pdf).
- Tseng, Y. F., and Lee, T. Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36 (3), 6548-6558.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

اکبرنژاد، رضا؛ نوکاریزی، محسن و دیانی، محمدحسین (۱۳۹۷). ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران بر اساس مدل مالکوم بالدريج. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۴ (۳)، ۳۶۳-۳۸۶.