

■ استفاده از دورویکرد تلفیقی در سنجش سرآمدی عملکرد سازمانی مطالعه موردی:

سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

الهه حسن زاده | نرگس نشاط

## چکیده

هدف: مدل سرآمدی (European foundation for quality management) EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها، نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آنها دست یابد. سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران نیز با توجه به جایگاه و نوع وظایف و خدماتی که ارائه می‌دهد، از این منظر نیازمند بررسی همه‌جانبه علمی است. بدین لحاظ، هدف پژوهش حاضر سنجش سرآمدی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی با استفاده از دورویکرد تلفیقی مدل تعالی EFQM است.

روش/ رویکرد پژوهش: روش پژوهش حاضر پیمایشی، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری، تمامی مدیران رده میانی و رده بالای سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران هستند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد ۹۰ سؤالی، متناسب با شرایط سازمان اسناد و کتابخانه ملی به همراه کارگاه (اجماع نظر) بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده با توجه به اهداف، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از آمارهای توصیفی پژوهش نشان می‌دهد که میانگین امتیاز خودارزیابی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه ملی در بُعد رهبری، ۵۶ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز؛ در بُعد خط‌مشی و استراتژی، ۳۴ از مجموع ۸۰ امتیاز؛ در بُعد کارکنان، ۵۲ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بُعد شراکت‌ها و منابع، ۶۲ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بُعد فرآیندها، ۴۱ از مجموع ۱۴۰ امتیاز؛ در بُعد نتایج کاربر/مشتری، ۸۰ از مجموع ۲۰۰ امتیاز؛ در بُعد نتایج کارکنان، ۴۰ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بُعد نتایج جامعه، ۳۱ از مجموع ۶۰ امتیاز؛ و در بُعد نتایج کلیدی عملکرد، ۹۶ از مجموع ۱۵۰ امتیاز بود. سرانجام با توجه به سرجمع امتیازهای داده شده به ۹ معیار اصلی مدل سرآمدی، امتیاز سازمان اسناد و کتابخانه ملی ۴۹۲ از ۱۰۰۰ امتیاز به دست آمد.

نتیجه‌گیری: برآیند یافته‌های حاصل از دورویکرد پرسشنامه و کارگاه (اجماع) در این پژوهش، مشخص می‌کند که معیارهای خط‌مشی و استراتژی، شراکت‌ها و منابع، منابع انسانی و رهبری به ترتیب از نقاط قوت سازمان به‌شمار می‌آیند و معیارهای فرآیندها، نتایج مشتری/کاربر، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، و نتایج کلیدی عملکرد نیز به ترتیب از حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان به‌شمار می‌روند. بر این اساس، همان‌طور که نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود حاصل از یافته‌های آمارهای توصیفی پرسشنامه و کارگاه (اجماع) نشان می‌دهند، می‌توان گفت یافته‌های آمارهای توصیفی پرسشنامه، این نقاط را به‌طور کلی و نتایج کارگاه را به‌طور جزئی مشخص می‌کنند. بنابراین، این پژوهش مناسب بودن به‌کارگیری همزمان دورویکرد پرسشنامه و کارگاه را برای سازمان‌های ایرانی به‌ویژه کتابخانه‌ها تأیید می‌کند.

## کلیدواژه‌ها

سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، مدل سرآمدی EFQM، خودارزیابی، تعالی سازمانی

# استفاده از دورویکرد تلفیقی در سنجش سرآمدی عملکرد سازمانی مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران

الهه حسن زاده<sup>۱</sup> | نرگس نشاط<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۰/۸/۲۱ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۰/۱۴

## مقدمه

سازمان‌ها صرف‌نظر از بخش، اندازه، ساختار، و بلوغ سازمانی نیازمند نهادینه کردن چارچوب مدیریتی برای دستیابی به موفقیت هستند. از آنجا که امروزه سازمان‌ها یا فاقد نظام ارزیابی هستند یا در صورت دارا بودن، برخی معیارهای سطحی و صرفاً اداری و سنتی را مورد استفاده قرار می‌دهند که متناسب با دنیای رقابتی حاضر نیست؛ لذا آشنایی و درک صحیح از مدل‌های تعالی سازمانی و اهداف، نقش‌ها و کارکردهای آنها می‌تواند منجر به استفاده و جایگزین کردن آنها با نظام‌های ارزیابی شود که به طور سنتی مورد استفاده قرار می‌گرفته است.

امروزه اکثر کشورهای دنیا، با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها در تعالی، رشد و ثروت‌آفرینی شده است. جایزه دمی‌نگ<sup>۳</sup> در ژاپن، جایزه بالدريج در ایالات متحده آمریکا<sup>۴</sup> و جایزه اروپایی کیفیت<sup>۵</sup> که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ایجاد شده و به مدل EFQM شهرت یافته، در سه قطب اقتصادی بزرگ سده اخیر اصلی‌ترین نمونه این جوایز هستند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

در این میان، مدل تعالی EFQM منافع قابل توجهی از قبیل تعیین نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود؛ ایجاد زبانی مشترک و چارچوبی مفهومی در شیوه مدیریت؛ آموزش مفاهیم اصلی سرآمدی و چگونگی ارتباط این مفاهیم با مسئولیت‌ها؛ درگیر کردن کارکنان در فرآیند بهبود در تمامی سطوح و کلیه واحدها؛ ارزیابی سازمان به شیوه‌ای هماهنگ و منسجم در

۱. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی  
پزشکی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران  
(نویسنده مسئول)

adis6662004@yahoo.com

۲. دانشیار سازمان اسناد و  
کتابخانه ملی ایران

3. Deming prize

4. Malcolm Baldrige National Quality  
Award (MBNQA)

5. European Quality Award (EQA)

سطح خرد و کلان؛ شناسایی و اشاعه تجربیات مفید در سازمان؛ مقایسه سازمان موردنظر با دیگر سازمان‌ها (با زمینه‌ای مشابه یا متفاوت) با استفاده از مجموعه‌ای از معیارهای فراگیر؛ هماهنگ و یکپارچه کردن اقدامات خودجوش برای بهبود عملیات روزمره سازمان را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

۹ معیار ارزیابی در EFQM، هسته و قلب مدل را تشکیل می‌دهد. این معیارها به دو دسته توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی شامل رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع، و فرآیندها یاری می‌دهند؛ و نتایج نیز یافته‌هایی از قبیل نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد است که بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازهاست (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷). اما پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود این است که با توجه به اینکه ایران به لحاظ فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از ویژگی‌های خاصی برخوردار است که آن را از فرهنگ غربی متمایز می‌سازد، آیا استفاده از این مدل‌ها می‌تواند برای سازمان‌های ایرانی مؤثر و مفید واقع شود؟ و در صورت استفاده از آنها تا چه حد باید در آنها تغییر ایجاد کرد؟

تحقیقاتی که نجمی، حسینی، و دیگران<sup>۶</sup> (۱۳۸۲) به همین منظور انجام داده‌اند، نشان می‌دهد که مدل‌های سرآمدی در کشورهای مختلف به سوی یکدیگر همگرا بوده و برای استفاده از این مدل‌ها، نیاز به تغییرات اساسی و ساختاری در آنها وجود ندارد. به عبارت دیگر، زبان کسب‌وکار زبانی بین‌المللی و جهانی است که سازمان‌های ایرانی پیشرو باید آن را بیاموزند؛ و بدیهی است که آشنایی با مدل‌های سرآمدی معتبر، اصلی‌ترین گام در این راه خواهد بود.

از میان مدل‌های سرآمدی، مدل EFQM به دلایل زیر اهمیت بیشتری برای سازمان‌های پیش‌تاز از جمله کتابخانه‌ها دارد:

۱. تحقیقات نشان می‌دهد که این مدل در سطح جهان بیش از دیگر مدل‌ها، به‌عنوان مدل جوایز ملی انتخاب شده است.

۲. از آنجا که این مدل در اکثر کشورهای اروپایی، به‌عنوان مدل مرجع انتخاب شده است، امکان الگوبرداری از طیف وسیعی از سازمان‌ها در کشورهای مختلف اروپایی با شرایط و ویژگی‌های متفاوت وجود دارد و امکان مراجعه و بازدید از سازمان‌های سرآمد (یا سازمان‌هایی که برای رسیدن به آن کوشیده‌اند) در برخی از این کشورها مثل ترکیه برای متخصصان کشور ما آسان‌تر است.

۳. روابط ایران با کشورهای اروپایی، عموماً روابط خوبی بوده است که امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمان‌های ایرانی فراهم می‌کند.

۶. گزارش منتشر نشده پروژه طراحی چارچوب ملی برای سنجش سرآمدی عملکرد بنگاه‌های صنعتی کشور، از مجموعه طرح تدوین استراتژی توسعه صنعتی کشور، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۸۲.

۴. دیدگاه نظام‌مند قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی و نتیجه‌گرایی مدل EFQM، برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است.

۵. EFQM مدلی است که مبنای ارزیابی و اهدای «جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی» ایران قرار گرفته است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷).

۶. مدل‌های تعالی سازمانی به‌عنوان ابزاری فراگیر و با نگرشی جامع، به تمامی زوایای سازمان‌ها می‌پردازد؛ ضمن اینکه این مدل برای سنجش و مقایسه عملکرد کتابخانه‌ها نیز به‌کار می‌رود و کتابخانه‌ها را قادر می‌سازد تا میزان موفقیت‌های خود را در اجرای برنامه‌ها، در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهند. لذا سبب می‌شود تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و پروژه‌هایی را تعریف و به سمت تعالی حرکت کنند (جعفری قوشچی، ۱۳۸۴).

در این راستا، کتابخانه‌ها از آغاز دهه ۱۹۹۰، از طریق مطالعه و کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر، ایزو و مطالعات مربوط به رضایت کاربران فرهنگ سازمانی کیفیت را آغاز کرده‌اند (دومینیکو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). پژوهش‌های انجام شده در حوزه کتابداری نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها در هر نوع و اندازه‌ای که باشند به‌منظور دستیابی به موقعیت هدفمند، نیازمند مدیریت راهبردی هستند (کمپبل، ساترلند و پوستی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹؛ استیبرت و موران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲)، به همین منظور ابزارهای زیادی را برای سنجش کیفیت در محیط کتابخانه به‌کار می‌گیرند؛ اما با مروری بر نوشته‌ها می‌توان دریافت که مدل عملکردی و مناسب برای تقویت نظام‌های کیفی در کتابخانه توسط EFQM پیشنهاد شده است، به طوری که برخی گزارش‌ها شاهد این مدعا است (باریانوا و پرز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱؛ تراکولو<sup>۱۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۵؛ دیاز<sup>۱۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۵؛ اکوا و پیتتو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶؛ هرگت و هیرل<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷؛ باریانوا، ۲۰۰۹؛ بریلی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۹).

امروزه تأمین منابع اطلاعاتی از اولویت‌های توسعه‌ای هر کشور به‌حساب می‌آید و دست‌اندرکاران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در تلاشند تا با بهره‌گیری از منابع در دسترس، بهترین و باکیفیت‌ترین اطلاعات را به جامعه ارائه دهند. در جهان امروز با توجه به سرعت، حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، ضرورت در اختیار داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت، و برنامه‌ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش لازم به‌نظر می‌رسد. اهمیت مدیریت کیفیت در محیط کتابخانه‌های ایران سبب شده است تا کنون پژوهش‌های متعددی در این زمینه انجام شود. در اینجا با توجه به حجم زیاد پژوهش‌ها در این حوزه، تنها پژوهش‌هایی که به‌طور مستقیم به سطح تعالی در محیط کتابخانه‌ها بر اساس مدل سرآمدی EFQM اشاره دارد، آورده شده است.

7. Domenico

8. Campbell, Sutherland & Pousti

9. Stuart & Moran

10. Barrionuevo & Perez

11. Truccolo

12. Diaz

13. Ochoa & Pinto

14. Herget & Hierl

15. Borbely

خالویی (۱۳۸۶) در پژوهش خود، نگرش مدیریت دو کتابخانه الزهرا و تربیت مدرس را به دور از سبک مدیریت کیفیت می‌داند و بیان می‌کند که هر دو دانشگاه در سطح آغازین (اهتمام به سرآمدی) قرار دارند و تفاوت معنی‌داری میان معیارهای نه‌گانه مدل EFQM در دو دانشگاه وجود ندارد.

مشهدی تفرشی (۱۳۸۶) در پایان‌نامه دکتری خود، هدف پژوهش را تعیین سطح بلوغ مدیریت فراگیر با استفاده از الگوی ارزیابی EFQM و همچنین تعیین ارتباط بین سطح کیفیت و رضایت کاربران بیان می‌کند. در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده شده و از طریق مقایسه نتایج حاصله از ارزیابی با مدل EFQM، نتیجه‌گیری به‌عمل آمده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه معاونان پژوهشی و مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور تشکیل دادند که به طریق سرشماری بررسی شده است. همچنین تعدادی از کاربران هیئت علمی کتابخانه‌ها مورد پژوهش قرار گرفته‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه ۵۰ سؤالی مدل EFQM و پرسشنامه ۲۲ سؤالی رضایت کاربران بوده است. یافته‌ها نشان داد که کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارند و در همه ۵ معیار توانمندسازها در سطح پایین سرآمدی قرار گرفته‌اند و همچنین ارتباطی میان سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشده است.

فرج‌پهلوی و آخشیک (۱۳۸۸) هدف پژوهش خود را تعیین وضعیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران براساس مدل تعالی سازمانی بنیادروپایی مدیریت کیفیت و بررسی کارآمدی مدل تعالی سازمانی در محیط کتابخانه‌ها بیان می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کیفیت مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران با عنایت به کسب ۴۲۱/۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، از سطحی پایین‌تر از متوسط برخوردار است. انجام این تحقیق بیانگر این واقعیت است که الگوی تعالی سازمانی بنیادروپایی مدیریت کیفیت که تاکنون بیشتر در مؤسسات صنعتی، و در موارد اندکی در مؤسسات خدماتی غیرکتابداری به‌کار گرفته شده بود، این قابلیت را دارد که با اندک تغییرات و تعدیل‌هایی، با محیط کتابخانه و خدمات آن سازگار شده و در این محیط نیز به‌کار گرفته شود.

آخشیک و فرج‌پهلوی (۱۳۸۹) به بررسی الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی جندی‌شاپور اهواز پرداخته‌اند. جامعه آماری این مطالعه، کلیه مدیران و دست‌اندرکاران فناوری اطلاعات بودند (جمعاً ۳۰ نفر). ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است که پس از تعیین پایایی آن در اختیار جامعه پژوهش قرار گرفته است. یافته‌ها نشان داد که کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی جندی‌شاپور اهواز در سطح متوسطی قرار دارند.

در خارج از کشور نیز پژوهش‌هایی صورت گرفته است. از جمله، باریانوا و پرز (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی کتابخانه‌های دانشگاهی در اندولسیا (اسپانیای جنوبی): راهنمایی به پیروی از EFQM» هدف از تهیه راهنمای خودارزیابی را تسهیل کار ارزیابان به منظور کمک در پررنگ کردن نقاط قوت کتابخانه‌های ارزیابی شده و تهیه اطلاعات کافی برای مشخص کردن نقاط ضعف و ارائه راهکار برای فعالیت‌های بهبود می‌دانند. گزارش این طرح بیشتر مبتنی بر توصیف مراحل مربوط به آماده‌سازی راهنمای خودارزیابی و مسائل مرتبط با آن است.

ملو و سامپایو<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی و عملکرد کیفیت کتابخانه‌ها: با نگاهی به پرتغال و برزیل» به ارائه مختصری از تأثیر و ویژگی‌های برخی از روش‌های سنجش کیفیت و عملکرد کتابخانه‌های آکادمیک، کتابخانه‌های عمومی و مراکز اسناد پرتغال و برزیل پرداخته‌اند. این روش‌ها شامل، EFQM، Monitor Doc<sup>۱۸</sup>، 11620:1998 ISO، PASBU<sup>۱۷</sup>، SERVQUAL، LibQual، PAQ<sup>۱۹</sup> بوده است که دارای مفاهیم بنیادینی در زمینه بهبود کیفیت در محیط کتابخانه‌ها به شمار می‌رود.

اکوآ و پینتو (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان «کیفیت - تجربه در حال انجام و بازتاب آن در کتابخانه دولتی (۲۰۰۶-۱۹۹۶)» پیاده‌سازی مفاهیم و استراتژی‌های مختلف کیفی توسط کتابخانه تخصصی دولتی (واحد اطلاع‌رسانی دبیرخانه عمومی وزارت آموزش و پرورش پرتغال) و تأثیرات اجتماعی و بازخورد حاصل از عملیات کیفی در حال انجام این واحد اطلاع‌رسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داده است که نتایج خودارزیابی آنها مزایایی را برای کتابخانه‌های دولتی در برداشته است: یکی اینکه در سال ۱۹۹۸، به سبب داشتن برنامه کیفی خلاقانه برای خدمات عمومی بر اساس مدل تعالی EFQM، جایزه کیفیت پرتغال را دریافت کردند. دوم اینکه در سال ۲۰۰۴، این واحد اطلاع‌رسانی، کشور پرتغال را در بسیاری از مهم‌ترین رویدادهای کیفی اروپا شرکت داد.

هرگت و هیرل (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «تعالی در کتابخانه‌ها: رویکردی نظام‌مند و یکپارچه» به بررسی هفت رویکرد ارزیابی کتابخانه پرداختند و به نقایص آنها برای ارزیابی همه‌جانبه کتابخانه اشاره می‌کنند و مدل تعالی سازمانی EFQM را مدل کاملی برای ارزیابی کتابخانه‌ها برمی‌شمرند. آنها با استفاده از این مدل، به ارزیابی دو کتابخانه ایالتی منطقه - کتابخانه کانتون (ایالت کنفدراسون سوئیس)<sup>۲۰</sup> و کتابخانه عمومی محلی<sup>۲۱</sup> پرداخته‌اند.

هر دو مطالعه موردی که در این پژوهش انجام شد، به وضوح نشان دادند که مدل تعالی EFQM با محیط کتابخانه‌ها سازگار است و به‌طور موفقیت‌آمیزی برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود کتابخانه‌ها، همراه با شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌ها به کار می‌رود.

16. Melo & Sampaio

17. Academic Library Services Evaluation

۱۸. مدل پرتغالی بر پایه مدل تعالی EFQM و به منظور ارزیابی کیفیت کتابخانه‌ها و مراکز اسناد طراحی شده است.

19. Quality Evaluation Program

20. Regional State Library - The Library of a Canton (State of the Swiss Confederation)

21. Local public library

باریانوا (۲۰۰۹) مجدداً در پژوهشی دیگر با عنوان «از کیفیت تا نوآوری: تجربیات مدل EFQM در کتابخانه دانشگاه کادیز»<sup>۲۲</sup> (اندولسیا، اسپانیا)، اظهار می‌کند که کتابخانه دانشگاه کادیز (UCAL) ۴۰۰ امتیاز + مدل EFQM و تقدیرنامه ۴ ستاره را در نوامبر سال ۲۰۰۶ کسب کرده است.

بربلی (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «فاکتورهای مؤثر بر خودارزیابی در تغییرات محیط کتابخانه»، به توصیف نتایج دو خودارزیابی متوالی براساس مدل EFQM در کتابخانه ایالت ملیسوز<sup>۲۳</sup>، در دبرسن<sup>۲۴</sup> مجارستان در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ می‌پردازد. نتایج این ارزیابی با رویکرد پروفورما انجام شده است و نتیجه ارزیابی دو سال را با یکدیگر مقایسه کرده است. یافته‌ها نشان داد که در اولین خودارزیابی، این کتابخانه دارای ساختمان‌های جدا از هم و در شرایط بدی قرار داشته و در دومین خودارزیابی، کتابخانه به ساختمان مدرن و جدیدی نقل مکان کرده است. اما از نظر کارکنان، معیارهای توانمندساز در سال ۲۰۰۷ نسبت به سال ۲۰۰۸ مثبت‌تر بوده‌اند، لذا عوامل انسانی به‌عنوان عامل اثرگذارتری نسبت به عوامل محیطی شناخته شده است.

با مروری بر پژوهش‌های انجام شده در ایران می‌توان گفت که تمامی این پژوهش‌ها با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت گرفته‌اند؛ که البته شایان ذکر است در پرسشنامه‌های مذکور، منطق رادار درگیر نشده است. اما در پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور، این کار به‌طور بنیادین انجام گرفته است و سعی در پیاده‌سازی آن در کتابخانه‌ها داشتند تا از مزایای این مدل بهره‌مند شوند. حتی می‌توان گفت در مواردی در این زمینه به کسب جایزه نیز نائل شده‌اند.

پژوهش حاضر در نظر دارد در ابتدا به‌طور اصولی و بنیادین، سازمان اسناد و کتابخانه ملی را به‌عنوان کتابخانه مادر، با مفاهیم مدل تعالی سازمانی آشنا سازد و برای نخستین بار در ایران از رویکرد تلفیقی پرسشنامه متناسب‌سازی شده و کارگاه (اجماع) استفاده کند تا بتواند نقاط قوت و زمینه‌های حاصل از بهبود سازمان را با دقت و صحت کامل شناسایی کند.

از آنجا که کتابخانه ملی هسته اصلی کتابخانه‌های کشور به‌شمار می‌رود و طبق اساسنامه به‌عنوان مؤسسه‌ای آموزشی (علمی) - تحقیقاتی و خدماتی انجام مشاوره، نظارت، هدایت، و ارائه خدمات فنی و برنامه‌ریزی و سازماندهی کتابخانه‌های کشور را برعهده دارد، لذا شایسته است با توجه به مزایای این مدل، به ارزیابی میزان سرآمدی بپردازد و از مزایای آن، خود و دیگر سازمان‌های اقماری را بهره‌مند سازد. بر این اساس پژوهشگران سعی دارند برای نخستین بار با رویکردی کیفی و بر اساس مدل EFQM، این سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و برای پرسش‌های کلی زیر، پاسخ‌های درخوری بیابند.

• براساس مدل سرآمدی EFQM، نقاط قوت سازمان اسناد و کتابخانه ملی با استفاده از

22. University of Cadiz  
23. Meliusz  
24. Debrecen



هریک از رویکردهای پرسشنامه‌ای و کارگاه اجماع نظر، کدامند؟  
• براساس مدل سرآمدی EFQM، حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان اسناد و کتابخانه ملی با استفاده از هر یک از رویکردهای پرسشنامه‌ای و اجماع نظر، کدامند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی، توصیفی-تحلیلی است که به منظور تعیین سطح تعالی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، براساس مدل سرآمدی EFQM با استفاده از دورویکرد پرسشنامه متناسب‌سازی شده با شرایط کتابخانه و کارگاه (اجماع نظر) انجام شده است. جامعه مورد مطالعه رانیز تمامی مدیران رده میانی به بالا که جمعاً ۲۲ نفر بوده‌اند، تشکیل داده است. ابتدا برای آشنایی مدیران با مدل مورد اشاره اقداماتی انجام گرفت که عبارتند از:

**۱. تهیه بروشور:** در ابتدا برای آگاهی مدیران از مدل سرآمدی EFQM، با مطالعات کتابخانه‌ای، جست‌وجو در اینترنت، استفاده از نظرات اساتید و مشاوران متخصص در این زمینه بروشوری تهیه شد و طی زمان‌بندی مشخص در تاریخ ۱۳۹۰/۰۳/۱ در اختیار مدیران سازمان قرار گرفت.

**۲. برگزاری کارگاه آموزشی:** در این راستا، کارگاهی یک‌روزه برای آشنایی کامل مدیران با هر یک از مفاهیم مدل EFQM در تاریخ ۱۳۹۰/۰۳/۲ با حضور ریاست سازمان، معاونان، مدیران کل و با همکاری مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی برگزار شد.

گردآوری داده‌های مورد نیاز از دو طریق انجام شد:

**۱. پرسشنامه استاندارد.** بدین منظور، پرسشنامه ۹۰ سؤالی EFQM، ویرایش ۲۰۰۳ مورد استفاده قرار گرفت که در پنج عامل توانمندساز شامل: رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی (کارکنان)، شراکت‌ها و منابع و فرآیندها؛ و ۴ عامل نتایج شامل نتایج مشتری (کاربر)، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، تدوین شده است.

**سنجش روایی و پایایی پرسشنامه:** پرسشنامه استاندارد ۹۰ سؤالی مورد تأیید بنیاد مدیریت کیفیت اروپاست؛ همچنین این پرسشنامه مورد تأیید مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی ایران (متولی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران) نیز هست. در حال حاضر، این مؤسسه به منظور خودارزیابی سازمان‌ها از این پرسشنامه استفاده می‌کند؛ بر این اساس، پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور متناسب‌سازی پرسشنامه با شرایط سازمان اسناد و کتابخانه ملی، علاوه بر استفاده از نظر متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه، استاندارد ایزو ۱۱۶۲۰/ایفلا (شاخص



عملکرد کتابخانه‌های ملی)، شاخص عملکردی کتابخانه‌های ملی بریتانیا، کانادا، اسپانیا، دانمارک و استرالیا، اساسنامه سازمان اسناد و کتابخانه ملی، از سند چشم‌انداز و وظایف و اهداف تمامی بخش‌های سازمان نیز استفاده شد؛ سپس پرسشنامه نهایی در اختیار متخصصان این حوزه قرار گرفت و مواردی را که لازم به تغییر بود، اعمال شد. بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه از اعتبار و روایی لازم برخوردار بوده است.

**۲. کارگاه (اجماع).** پس از جمع‌بندی نتایج پرسشنامه در قالب نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود براساس منطق رادار، از مدیران دعوت شد تا با شرکت در کارگاه (اجماع) مورخ ۸۹/۱۰/۲۸ نسبت به بررسی یافته‌ها اقدام کنند.

پرسشنامه متناسب‌سازی شده میان مدیران توزیع و از آنها خواسته شد نسبت به تکمیل آن اقدام کنند و با بیان نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود، سازمان را در عملکرد بهتر یاری نمایند. پس از گردآوری پرسشنامه، پژوهشگران با توجه به شواهد ارائه شده، پیش‌نویسی براساس ۹ معیار مدل EFQM تهیه کردند. پیش‌نویس تهیه شده، توسط اساتید این حوزه و مشاوران مؤسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. سرانجام، پیش‌نویس نهایی مجدداً در کارگاه اجماع نظر طرح و مورد بررسی قرار گرفت.

## یافته‌ها

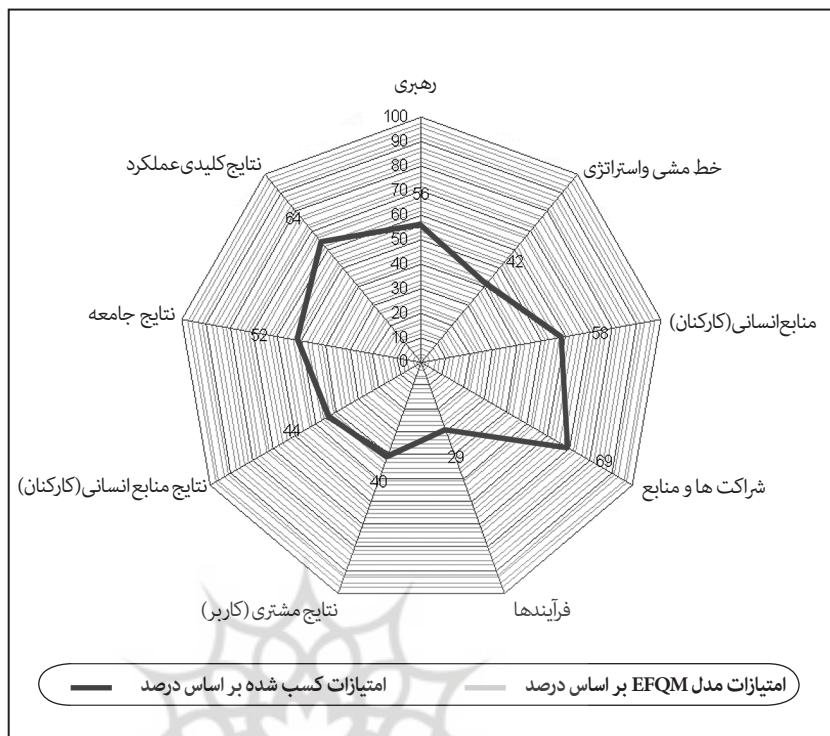
به منظور تشخیص نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در سازمان اسناد و کتابخانه ملی، یافته‌های حاصل از آمارهای توصیفی پرسشنامه و نتایج کارگاه اجماع نظر، در سه بخش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است:

۱. نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندساز
۲. نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای نتایج
۳. نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود براساس عناصر منطق رادار در معیارهای توانمندساز و نتایج

## • نقاط قوت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. براساس مدل سرآمدی EFQM با استفاده از رویکرد پرسشنامه

به منظور تعیین نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود، با فرض اینکه امتیازات در حد متوسط و بالاتر، جزء نقاط قوت سازمان و امتیازات پایین‌تر از آن، جزء حوزه‌های نیازمند بهبود به حساب می‌آیند، پاسخ داده شده است.

در زیر هر یک از نقاط قوت به تفکیک معیارهای توانمندساز، معیارهای نتایج و همچنین براساس عناصر منطق رادار آمده است.

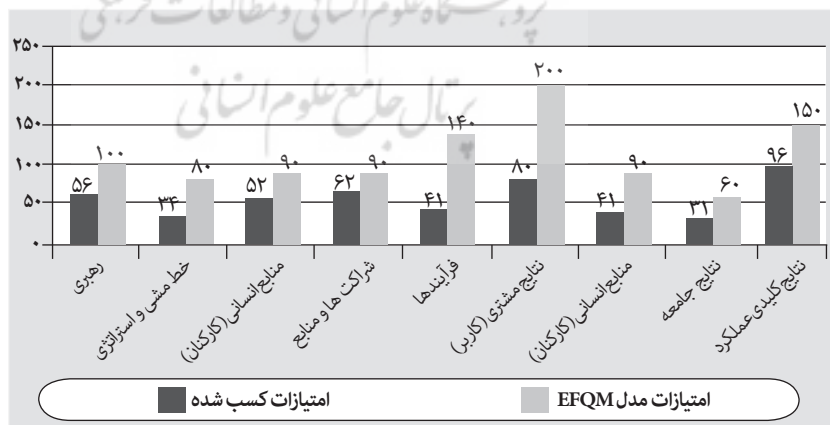


## مُودار ۱

نتایج امتیازات سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. بر اساس مدل سرآمدی EFQM (بر اساس درصد)

### ۱. نقاط قوت در معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج

نمودار ۱ نشان می‌دهد که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی در میان معیارهای توانمندساز، امتیاز حاصل از معیارهای شراکت‌ها و منابع (۶۹ درصد)، منابع انسانی (۵۸ درصد)؛ و رهبری (۵۶ درصد) در حد متوسط و بالاتر قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که این معیارها به ترتیب از نقاط قوت سازمان به‌شمار می‌روند.



## مُودار ۲

مقایسه امتیازهای دریافت شده سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. با امتیازات مدل EFQM

در نمودار ۲، مقایسه امتیازات سازمان با امتیازات مدل EFQM آورده شده است. امتیازهای حاصل از معیارهای نتایج نیز نشان می‌دهد که نتایج کلیدی عملکرد (۶۴ درصد)؛ و نتایج جامعه (۵۲ درصد) در حد متوسط و بالا قرار گرفته‌اند که این معیارها نیز به ترتیب از نقاط قوت سازمان به‌شمار می‌روند.

## ۲. نقاط قوت در معیارهای توانمندساز و نتایج بر اساس عناصر منطق رادار

امتیاز معیارهای توانمندساز بر اساس عناصر منطق رادار			امتیازها
ارزیابی و بازنگری	جاری سازی	رویکرد	
۴۷	۵۵	۶۷	رهبری
۳۶	۴۳	۴۸	خط مشی و استراتژی
۴۹	۵۸	۶۶	منابع انسانی (کارکنان)
۵۴	۶۸	۸۶	شراکت ها و منابع
۱۳	۳۴	۴۰	فرآیندها
۱۹۹	۲۵۸	۳۰۷	جمع امتیاز
۳۹/۸	۵۱/۶	۶۱/۴	میانگین امتیاز

### جدول ۱

امتیاز معیارهای توانمندساز  
به تفکیک عناصر

امتیاز معیارهای نتایج بر اساس عناصر منطق رادار				امتیازها
علت ها و محدوده ها	مقایسه ها	اهداف	روندها	
۳۴	۳۴	۴۶	۴۶	نتایج مشتری (کاربر)
۴۱	۴۳	۴۵	۴۷	نتایج منابع انسانی (کارکنان)
۵۴	۴۶	۵۲	۵۷	نتایج جامعه
۴۳	۴۴	۸۰	۸۷	نتایج کلیدی عملکرد
۱۷۲	۱۶۷	۲۲۳	۲۳۷	جمع امتیاز
۴۳	۴۱/۷۵	۵۵/۷۵	۵۹/۲۵	میانگین امتیاز

### جدول ۲

امتیاز معیارهای نتایج  
به تفکیک عناصر

همان‌طور که در داده‌های جدول ۱ مشهود است، در معیارهای توانمندساز، عنصر رویکرد با امتیاز ۶۱/۴، در مقایسه با سایر عناصر معیارهای توانمندساز از امتیاز بالاتری برخوردار است. بنابراین این عنصر از نقاط قوت سازمان به‌شمار می‌آید. همچنین میانگین امتیازها در جدول ۲ نشان می‌دهد که از میان معیارهای نتایج، روندها نسبت به عناصر دیگر از امتیاز بالاتری برخوردار است (۵۹/۲۵).

### • نقاط قوت سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. براساس مدل سرآمدی EFQM با استفاده از شواهد دریافت شده از کارگاه اجماع‌نظر

در زیر نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود با این فرض که «اگر در هر یک از حوزه‌های معیار، تمامی عناصر منطق رادار را به‌کار گرفته باشد آن‌گاه نقطه قوت به‌حساب می‌آید و اگر در هر یک از حوزه‌های معیار، هیچ‌یک از عناصر منطق رادار به‌کار گرفته نشده باشد، از حوزه‌های نیازمند بهبود به‌شمار می‌آید»، به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

#### الف. نقاط قوت در معیارهای توانمندساز

##### معیار ۱. رهبری

تعریف مأموریت، آرمان و اهداف سازمان

تعیین اولویت‌های سازمانی

##### معیار ۲. خط‌مشی و استراتژی

شناسایی فضای حال و آینده

تدوین فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی

اولویت‌بندی فعالیت‌های مندرج در طرح‌های راهبردی

جاری‌سازی اهداف راهبردی

همسوسازی اهداف کلان سازمان با اهداف و مقاصد فردی و تیمی

##### معیار ۳. منابع انسانی (کارکنان)

ارزیابی عملکرد کارکنان

همسوسازی اهداف سازمانی با اهداف و مقاصد فردی و تیمی

##### معیار ۴. شراکت‌ها و منابع

خط‌مشی‌های کلیدی مالی سازمان

تخصیص منابع مالی به‌منظور حمایت از راهبرد سازمان

مدیریت بر فناوری در جهت حمایت از استراتژی

ارزیابی فناوری‌های جدید

### معیار ۵. فرآیندها

با توجه به شواهد ارائه شده، در این معیار هیچ حوزه‌ای وجود ندارد که تمامی عناصر منطقی رادار در آن به کار گرفته شده باشد. بنابراین، در این معیار هیچ نقطه قوتی وجود ندارد.

### ب. نقاط قوت سازمان اسناد و کتابخانه ملی در معیارهای نتایج

با توجه به شواهد ارائه شده، در معیار نتایج مشتری / کاربر هیچ نقطه قوتی تشخیص داده نشده است. در معیار نتایج منابع انسانی در حوزه‌های قدردانی از کارکنان؛ ارزیابی میزان غیبت، بیماری و حوادث کارکنان؛ و ارزیابی میزان ترک و جذب کارکنان شاخص مدون وجود دارد و برای سنجش عملکرد حوزه‌های دیگر این معیار، شاخص مدونی وجود ندارد. در معیار نتایج جامعه، فقط در حوزه ارزیابی تصویر مثبت و منفی سازمان در مطبوعات و رسانه‌های گروهی شاخص مدون وجود دارد. همچنین شواهد نشان داد گرچه سازمان اسناد و کتابخانه ملی تاکنون از نهادهای اجتماعی جوایز و تقدیرنامه‌های بسیاری دریافت کرده است، با این حال برای سنجش عملکرد سایر حوزه‌های این معیار شاخص مدونی وجود ندارد.

در معیار نتایج کلیدی عملکرد، در حوزه‌های ارزیابی سلامت مالی؛ ارزیابی عملکرد ترازنامه‌ای؛ ارزیابی مواد مصرفی؛ ارزیابی عملکرد تأمین‌کننده‌ها؛ و ارزیابی جریان نقدینگی، شاخص مدون وجود دارد.

به‌طور کلی، برای سنجش عملکرد معیارهای نتایج، شاخص مدون وجود ندارد. در برخی موارد نیز که شاخصی تعریف شده (در بالا آورده شده)، این شاخص‌ها تجویزی بوده، بدین معنا که از سوی هیئت دولت ابلاغ شده و برای دستگاه‌های اجرایی از جمله سازمان اسناد و کتابخانه ملی لازم‌الاجراست. با این وجود، شواهدی دال بر به‌کارگیری این شاخص‌ها برای سنجش عناصر منطقی رادار (روندها، اهداف، مقایسه‌ها و علت‌ها و محدوده‌ها) در معیارهای نتایج، مشاهده نشد.

### ج. نقاط قوت در معیارهای توانمندساز و نتایج بر اساس عناصر منطقی رادار

در معیارهای توانمندساز می‌توان گفت که سازمان اسناد و کتابخانه ملی تقریباً (۶۱/۴) در هریک از معیارها دارای رویکرد مشخصی است اما چون تا ۱۰۰ امتیاز فاصله زیادی دارد، لذا این معیار در آینده نیز نیازمند بهبود خواهد بود.

در معیارهای نتایج باید گفت که سازمان اسناد و کتابخانه ملی شاخص‌های مدونی برای سنجش عملکرد نتایج کاربران، منابع انسانی، جامعه، و نتایج کلیدی عملکرد ندارد و در برخی موارد که شاخصی وجود داشته نیز شواهدی مبنی بر به‌کارگیری این شاخص‌ها دیده نشد. بر این اساس و بر اساس منطقی رادار، نقطه قوتی در معیارهای نتایج وجود ندارد.

علاوه بر آن طبق جدول ۲، با بررسی عنصر روندها در معیارهای نتایج، مشاهده می‌شود که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی در معیارهای نتایج کاربران و منابع انسانی (کارکنان) به ترتیب از امتیاز کمتر و در نتیجه از اهمیت کمتر برخوردار بوده است.

### • حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. براساس مدل سرآمدی EFQM با استفاده از رویکرد پرسشنامه

#### ۱. حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندساز

طبق یافته‌های نمودار ۱، می‌توان گفت که سازمان اسناد و کتابخانه ملی در میان معیارهای توانمندساز، امتیاز حاصل از معیارهای فرآیندها (۲۹ درصد)؛ و خط‌مشی و استراتژی (۴۲ درصد) از حد متوسط پایین‌تر است و به ترتیب از حوزه‌های نیازمند بهبود به حساب می‌آید.

#### ۲. حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای نتایج

با توجه به یافته‌های حاصل از نمودار ۱، می‌توان گفت امتیازهای حاصل از معیارهای نتایج کاربر (۴۰ درصد)؛ و نتایج منابع انسانی (۴۴ درصد) به ترتیب از حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان به‌شمار می‌روند.

#### ۳. حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندساز و نتایج بر اساس عناصر منطق رادار

طبق یافته‌های جدول ۱، می‌توان گفت که در میان معیارهای توانمندساز، میانگین امتیاز عنصر ارزیابی و بازنگری  $39/8$  است که در مقایسه با سایر عناصر، این معیارها از امتیاز کمتری برخوردارند و از حوزه‌های نیازمند بهبود به‌شمار می‌روند. گرچه عنصر جاری‌سازی میانگین  $51/6$  را به خود اختصاص داده است، اما با توجه به اینکه به میانگین عدد ۵۰ نزدیک است، لذا پس از عنصر ارزیابی و بازنگری، این عنصر نیز نیازمند بهبود خواهد بود.

### • حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. براساس مدل سرآمدی EFQM با استفاده از شواهد و نتایج کارگاه اجماع نظر

#### الف. حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندساز

##### معیار ۱. رهبری

تعیین رفتارها و ارزش‌های کلیدی سازمان

شناسایی و برآوردن نیازهای ذی‌نفعان کلیدی سازمان

##### معیار ۲. خط‌مشی و استراتژی

رصد کردن فعالیت‌ها و اقدامات سایر نهادهای مشابه ملی و بین‌المللی (الگوبرداری<sup>۳۵</sup>)

اثربخشی برنامه استراتژیک

استفاده از داده‌های عملکردی به منظور ارزیابی اجرای صحیح استراتژی

### معیار ۳. منابع انسانی (کارکنان)

همسویی کلیه طرح‌های منابع انسانی

نحوه دریافت بازخورد از کارکنان به منظور بهبود خط‌مشی‌های منابع انسانی  
نحوه شناسایی و توسعه مهارت‌های کارکنان به منظور دستیابی به هدف‌های سازمانی  
توانمندسازی کارکنان به منظور شرکت در فرصت‌های بهبود

### معیار ۴. شراکت‌ها و منابع

ارتباط با تأمین‌کنندگان کلیدی سازمان در قالب همسویی با استراتژی‌های سازمان  
ارتباط با تأمین‌کنندگان کلیدی جهت ایجاد ارزش افزوده برای کاربران و زنجیره تأمین  
مدیریت دانش و استفاده از تجربیات ضمنی سازمان

### معیار ۵. فرآیندها

نحوه اطلاع‌رسانی تغییرات در فرآیندها و روزآمد شدن آموزش‌ها

## ب. حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای نتایج

با توجه به موارد ذکر شده، سازمان اسناد و کتابخانه ملی بهتر است برای سنجش عملکرد نتایج حاصل از معیارهای توانمندسازی خود شاخص‌های مدونی را طراحی کرده و آنها را بر اساس عناصر منطق رادار (روندها، اهداف، مقایسه‌ها و علت‌ها و محدوده‌ها) مورد بررسی قرار دهد.

## ج. حوزه‌های نیازمند بهبود در معیارهای توانمندسازی و نتایج بر اساس عناصر منطق رادار

با توجه به شواهد ارائه شده در معیارهای توانمندسازی، می‌توان گفت که در اکثر معیارها سازمان اسناد و کتابخانه ملی از عنصر ارزیابی و بازنگری به منظور اثربخشی رویکرد استفاده نکرده است. در معیارهای نتایج، همانطور که در پیش به آن اشاره شد، تعریف شاخص‌ها برای سنجش عناصر منطق رادار، از حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان به‌شمار می‌آید.

## نتیجه‌گیری

برآیند نتایج دو رویکرد پرسشنامه و کارگاه (اجماع) در این پژوهش، مشخص می‌کند که معیارهای خط‌مشی و استراتژی، شراکت‌ها و منابع، منابع انسانی، و رهبری به ترتیب از نقاط قوت سازمان به‌شمار می‌آیند و معیارهای فرآیندها، نتایج مشتری/کاربر، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه، و نتایج کلیدی عملکرد نیز به ترتیب از حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان به‌شمار می‌روند. بر این اساس، همان‌طور که نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود حاصل از یافته‌های آماره‌های توصیفی پرسشنامه و کارگاه (اجماع) نشان می‌دهند، می‌توان گفت یافته‌های



آماره‌های توصیفی پرسشنامه این نقاط را به‌طور کلی، و نتایج کارگاه به‌طور جزئی مشخص می‌کند. بنابراین، این پژوهش مناسب بودن به‌کارگیری همزمان دورویکرد پرسشنامه و کارگاه را برای سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه کتابخانه‌ها تأیید می‌کند.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش حاضر مشخص شدن ذی‌نفعان سازمان به‌طور عام، ذی‌نفعان کلیدی و تأمین‌کنندگان کلیدی سازمان است. به‌منظور تشخیص این مهم، ابتدا پژوهشگران پس از بررسی شواهد حاصل از پرسشنامه به دسته‌بندی آنها پرداخته و سپس در جلسه نتایج کارگاه (اجماع)، مورد تأیید تمامی مدیران حاضر در جلسه قرار گرفت. بر این اساس، مشخص شد که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی:

**ذی‌نفعان کلیدی** شامل کاربران، ناشران، مدیران مسئول نشریات، مدیران کتابخانه‌ها و

سازمان‌ها؛

**ذی‌نفعان به‌طور عام** شامل سازمان‌ها، کارکنان، کتابخانه‌های داخل کتابخانه ملی، ناشران،

کتابخانه‌ها، مدیر مسئولان یا سردبیران، سیاست‌گذاران و سیاستمداران، کشورهای منطقه، کاربران، و پژوهشگران؛ و

**تأمین‌کنندگان کلیدی** شامل ناشران، سازمان‌هایی که برای سازمان اسناد سند ارائه می‌دهند،

کتابخانه‌ها، شرکت‌های پیمانکار و افراد حقیقی هستند.

همچنین از مجموع تحلیل‌های انجام شده، امتیاز سازمان اسناد و کتابخانه ملی ۴۹۲ از ۱۰۰۰ امتیاز است. با وجود برگزاری کارگاه آموزشی، توزیع راهنما و حضور پژوهشگر در هنگام تکمیل پرسشنامه، امتیاز به‌دست آمده توسط سازمان و امتیازهای افراد پاسخ‌دهنده به سؤالات معیارها تا حدودی با شواهد ارائه شده تناسب ندارد. اما می‌توان گفت شکاف‌های به‌دست آمده از امتیازهای کسب شده توسط سازمان و آنچه که باید باشد، با شواهد ارائه شده مدیران تناسب زیادی دارد. چنانچه پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور حاکی از آن است که امتیاز به‌دست آمده از نتایج خودارزیابی در این سازمان‌ها بالاتر و در برخی بسیار بالاتر از واقعیت موجودی سازمان است (دهنویه، نوری حکمت، و عالی دابی ۱۳۸۵). به‌طور مثال در نتایج خودارزیابی کتابخانه ایالتی منطقه، کتابخانه کانتون (ایالت کنفدراسیون سوئیس) که یکبار توسط ارزیاب و بار دیگر توسط کتابداران صورت گرفته بود، تفاوت معناداری وجود دارد و نتایج حاصل از خودارزیابی کتابداران بالاتر از نتایج ارزیابان بوده است (هرگت و هیرل، ۲۰۰۷).

به‌طور کلی در پژوهش حاضر، تصویر واضحی از سازمان اسناد و کتابخانه ملی با توجه به نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود بر اساس مدل تعالی EFQM به‌دست آمده است که این سازمان می‌تواند با دانستن آن و انجام اقدامات لازم برای بهبود، گام‌های محکم‌تری به سوی تعالی بردارد.

یافته‌ها نشان داد که در میان کلیه معیارها، شراکت‌ها و منابع بیشترین، و فرآیندها کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است، که این خود نشان‌دهنده مدیریت مناسب بر منابع خارجی کلیدی و منابع داخلی کلیدی کتابخانه ملی است؛ اما لازم است به منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای کاربران و سایر ذی‌نفعان، فرآیندهای خود را به نحو مطلوبی بهبود بخشد.

سازمان اسناد و کتابخانه ملی در معیارهای توانمندساز در عنصر رویکرد، در مقایسه با سایر عناصر از امتیاز بیشتری برخوردار است و در مقابل، در عنصر ارزیابی و بازنگری از امتیاز کمتری برخوردار است. بر این اساس می‌توان گفت که سازمان از رویکردهای مشخصی برای رسیدن به اهداف معیارهای توانمندساز بهره گرفته است؛ اما در زمینه ارزیابی، شاخص‌های مناسبی را طراحی نکرده، اثربخشی رویکردهای به کار گرفته شده را نسنجیده، و در نهایت زمینه‌های نیازمند بهبود را نیز به نحو مطلوبی شناسایی نکرده است.

مروری بر پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، اولین کتابخانه ملی است که مدل تعالی سازمانی EFQM را برای خود ارزیابی به کار برده است. البته پیش‌تر کتابخانه ملی بریتانیا صرفاً معیار نتایج مشتری/کاربر این مدل را مورد استفاده قرار داده بود، اما نتایج حاصل از آن در دسترس همگان قرار نگرفته است (اپل یارد<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۰). کتابخانه ملی لینختشتاتین<sup>۲۸</sup> نیز در گزارش سالانه کنفرانس کتابخانه‌های ملی اروپا در سال ۱۹۹۹ تمایل خود را برای استفاده از مدل EFQM برای ارزیابی عملکرد این کتابخانه اعلام کرده بود، اما پس از ارتباط پژوهشگر با مسئولان این کتابخانه مشخص شد که این کتابخانه نیز به علت کوچک بودن، ظرفیت انجام مدل را نداشته است (وقت<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، نمی‌توان یافته‌های آنان را با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه کرد. در مجموع با توجه به پژوهش‌های انجام شده می‌توان گفت که مدل EFQM برای دستیابی کتابخانه‌ها به تعالی، مناسب دیده شده است؛ به طوری که فرج‌پهلوی و آخشیک، دومینیکو، دیاز و دیگران، و هرگت و هیرل نیز عیناً این مطلب را مورد تأیید قرار داده‌اند (فرج‌پهلوی و آخشیک، ۱۳۸۸؛ دومینیکو، ۲۰۰۴؛ دیاز و دیگران، ۲۰۰۵؛ و هرگت، و هیرل، ۲۰۰۷).

## منابع

آخشیک، سمیه‌سادات؛ فرج‌پهلوی، عبدالحسین (۱۳۸۹). «الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی: بررسی موردی دانشگاه علوم پزشکی جندی‌شاپور». *مدیریت*

*اطلاعات سلامت*، ۷(۲): ۱۶۱-۱۷۱.

جعفری قوشچی، بهزاد (۱۳۸۴). «جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمانی». *تدبیر*، ۱۶۲: ۴۹-۵۵.

27. Apple yard
28. The Liechtenstein National Library
29. Vogt

خالویی، مرضیه (۱۳۸۶). «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء و تربیت مدرس». پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه الزهراء.  
دهنویه، رضا؛ نوری حکمت، سمیه؛ عالی داعی، نرگس (۱۳۸۵). «خودارزیابی براساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان هاشمی نژاد دانشگاه علوم پزشکی ایران». مقاله ارائه شده در هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران. بازیابی ۱۰ دی ۱۳۹۰، از:

[http://www.civilica.com/Paper-CQM07-CQM07\\_025.html](http://www.civilica.com/Paper-CQM07-CQM07_025.html)

فرج‌پهلوی، عبدالحسین؛ آخشیک، سمیه‌سادات (۱۳۸۸). «سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM». *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۲(۱). بازیابی ۸ دی ۱۳۹۰، از:

[http://www.aqlibrary.org/index.php?module=TWArticles&file=index&func=view\\_publications&did=603&pid=10](http://www.aqlibrary.org/index.php?module=TWArticles&file=index&func=view_publications&did=603&pid=10)

مشهدی‌تفرشی، شکوه (۱۳۸۶). «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن». پایان‌نامه دکتری کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی. نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۷). *مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (براساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی)*. تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد.

Apple yard, A.(2010) "EFQM model in the British Library". E-mail: Andy.Appleyard@bl.uk. May 10, 2010

Barrionuevo, M.D. (2009). "From Quality to Innovation: experiences in EFQM Model at University of Cadiz Library (Andalucía, Spain)". Paper presented at the Qualitative and Quantitative Methods in Libraries QQML 2009, Chania, Crete Greece.

Barrionuevo, M.D.; Pérez, A.M. (2001). "Assessment of academic libraries in Andalusia (southern Spain): An EFQM-compliance guide". Paper presented at the 4th Northumbria International Conference, Pittsburgh, PA.

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.; Pousti, K. (1999). *Strategic management for better customer services in public libraries*. Lanham, MD: Scarecrow Press.

Díaz, C.B.; et al. (2005). "Excellence and quality in Andalusia University library system". Paper presented at the World Library and Information Congress: 71th IFLA Conference and Council, Oslo, Norway.

Domenico, D. G. (2004). "Self-assessment, skill, excellence: The EFQM model in the library". *Bollettino AIB* 2005, 44(4): 429-444.

- Herget, Josef, Hierl S. (2007). "Excellence in libraries: a systematic and integrated approach". *New Library World*, 108(11/12): 526-544.
- Melo, L. B., Sampaio M. I. (2003). "Evaluation and quality libraries performance: A view from Portugal and Brazil ". Paper presented at the In 5th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Durham (UK).
- Ochoa, P, Pinto, L. G. (2006). "Quality – an on-going practice and reflection in a governmental library (1996-2006)". Paper presented at the 72nd IFLA Conference, Seoul.
- Stueart, R.D., Moran, B.B. (2002). *Library and Information Center Management, Libraries Unlimited*. Greenwood Village, CO.
- Truccolo, I. et al. (2005). "EFQM (European Foundation for Quality Management) and libraries: An organizational challenge for improving the provided services". Paper presented at the EAHIL Workshop: Implementation of quality systems and certification of biomedical libraries, Palermo, Sicily.
- Vogt, Barbara(2010). "EFQM model in the National Library of Liechtenstein". E-mail: Barbara.Vogt@lib.llv.li. April 26, 2010.

