

سنجش کیفیت عملکرد مدیریت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با استفاده از الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی

فرامرز سهیلی*، فاطمه میر احمدی**، علیرضا اسفندیاری مقدم***

دریافت: ۹۴/۰۷/۱۵

پذیرش: ۹۴/۱۱/۲۵

چکیده

هدف: آشنایی با وضعیت عملکرد مدیریت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه بر اساس الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع کاربردی و به روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه پژوهش تمامی کارکنان شاغل در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه که ۵۹ بوده‌اند را دربر می‌گیرد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مورد تأیید بنیاد اروپائی برای مدیریت کیفیت استفاده شده و روایی آن ۰/۸۲ به دست آمده است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند و از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که جمع امتیاز عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی، ۴۸۹/۸۲ امتیاز است. در بین معیارهای نُه‌گانه الگوی تعالی سازمانی، «راهبرد» و «فرآیندها، محصولات و خدمات» به ترتیب با کسب ۵۷/۲ درصد (۵۷/۲ امتیاز) و ۵۱/۶۹ درصد (۵۱/۶۹ امتیاز) از وضعیت مطلوب، بیشترین امتیازها را به خود اختصاص داده‌اند و معیار «کارکنان» و «نتایج مشتریان» به ترتیب با کسب ۴۴/۵۴ درصد (۴۴/۵۴ امتیاز) و ۴۶/۰۸ درصد (۶۹/۱۲ امتیاز) از وضعیت مطلوب، کمترین امتیاز را در بین این معیارها کسب نموده‌اند. به‌طور کلی، بررسی مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه نشان می‌دهد که عوامل «توانمندساز» با کسب مجموع ۲۵۰/۲۵ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز (۵۱/۱ درصد از وضعیت مطلوب) نسبت به عوامل «نتایج» با کسب ۲۳۹/۵۷ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز (۴۸/۹ درصد از وضعیت مطلوب) از موقعیت بهتری برخوردارند. نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش بیانگر این مطلب است که کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه تا سطح مطلوب فاصله زیادی دارد و در سطح پائینی قرار دارد. با توجه به یافته‌ها، جهت بهبود سطح مدیریت کیفیت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه باید معیارهای کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان و شراکت‌ها و منابع را تقویت نمود تا به نتایج قابل قبول دست یافت.

واژه‌های کلیدی: الگوی تعالی سازمانی، مدیریت کیفیت، سنجش عملکرد، کتابخانه‌های عمومی، شهر کرمانشاه.

* استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام‌نور؛ fsohieli@gmail.com (نویسنده مسئول)

** کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان؛ aranlib2013@gmail.com

*** دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی همدان؛ aliisfandyari@gmail.com

مقدمه

دنیا در آغاز هزاره سوم میلادی، دچار تحولات انفجارگونه‌ای شده است. شتاب و سرعت تغییرات و تحولات آن چنان است که درک مسیر آن به سادگی امکان‌پذیر نیست و این در حالی است که مدیران باید سازمان‌های خود را در پیچ و خم زمان، متناسب با این تحولات هدایت و رهبری کنند. مدیریت چون خون در شریان‌های هر سازمانی اعم از کلان و خرد، دولتی و خصوصی، تولیدی و خدماتی جاری است و مسؤل هر گونه بازتاب حاصل از عملکرد آن سازمان است (فلمنینگ^۱، ۱۳۷۹). در همین راستا برای همگامی با تحولات سریع و روزافزون جهان کنونی و با توجه به رشد چشمگیر نهادها و سازمان‌های مختلف و تعدد و تنوع وظایف و مسئولیت‌ها، ضرورت هماهنگ کردن منابع مالی و انسانی به منظور نیل به اهداف مورد نظر تا حداکثر کارایی، توجه بیش از پیش به علم یا هنر مدیریت ضروری به نظر می‌رسد (اوانز^۲، ۱۳۷۷، ۲۷). مدیریت به شیوه کهنه، دیگر قادر به هدایت و رهبری سازمان‌ها نیست. این موضوعی است که طی دو دهه اخیر کاملاً شناخته شده است و فناوری جدید تحت عنوان «مدیریت کیفیت» در مقابل «مدیریت کلاسیک» با اصول کهنه آن عرضه شده است. تنها راه برای تداوم حضور در دنیای آینده تغییر شیوه‌های کهنه مدیریت به مدیریت کیفیت است (فلمنینگ، ۱۳۷۹).

مدیریت کیفیت فراگیر فرآیندی است که بر اساس آن مدیریت با مشارکت کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان اعتبار در سطوح عالی شکل می‌گیرد و سپس در سازمان جریان می‌یابد. مدیریت کیفیت فراگیر، نگرشی نو به بهبود کارایی و انعطاف در سازمان است (سلیمیان، ۱۳۸۲).

الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، ابزاری عملی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به وسیله اندازه‌گیری این که در کجای مسیر برتری قرار دارند، به این مهم دست یابند؛ از سوی دیگر به آنان یاری می‌رساند تا از فاصله سازمان خود تا برتری، آگاهی یافته و سپس به شبیه‌سازی راه‌حل‌های

موجود برای بهبود بپردازند. شرایط جدید و مقتضیات زمان، انتظارات و خواسته‌های مشتریان، کاهش هزینه‌ها و حذف اتلاف‌ها و تقدم کیفیت بر سود، پایه‌های نظری و عملی این تفکر را تشکیل می‌دهد (میرزاپور، ۱۳۹۰، نقل در شمس مورکانی).

سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود همیشه تحت فشار هستند. بنابراین عملکرد خود را با استانداردهای جهانی مقایسه می‌کنند و در جهت رضایت مشتریان خود می‌کوشند. بنابراین بیشتر سازمان‌ها به الگوهای جامع روی آورده‌اند. رسیدن به کیفیت فراگیر، هدف بسیاری از سازمان‌ها است. اما هنوز توافق جهانی در زمینه معنا و ماهیت کیفیت فراگیر وجود ندارد. برخی افراد آن را به معنای پایش فرآیند آماری یا نظام‌های کیفیت به کار برده‌اند.

یکی از عواملی که سبب دوام و ارتقای کتابخانه در جامعه می‌شود توجه به کیفیت است. اجزای نظام کیفیتی یا ابعاد کیفیت در کتابخانه‌ها شامل کیفیت مدیریت، کارکنان، منابع، خطمشی و راهبردها و کیفیت سایر اجزای کتابخانه می‌باشد. تحقق کیفیت در کتابخانه به معنای تحقق انتظارات است و آنچه که تحقق انتظارات و کیفیت خدمات را در کتابخانه‌ها باعث می‌شود، بهینه‌سازی اجزای نظام کیفیت است. مدیریت کتابخانه نیز مانند مدیریت سایر سازمان‌ها نیازمند خلاقیت، ابتکار، مهارت‌ها و فنون اساسی است.

در این راستا، کتابخانه‌ها نیز 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. پژوهش‌های انجام شده در حوزه کتابداری نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها در هر نوع و اندازه‌ای که باشند، به منظور دستیابی به سرآمدی، نیازمند مدیریت راهبردی هستند. یک کتابخانه سرآمد بر مبنای شاخص‌های مرتبط به هم که ذاتاً در سطحی متمرکز اداره می‌شود بنا نهاده شده است، به طوری که انتظارات همه ذی‌نفعان خود را پاسخ داده یا حتی انتظارات را ارتقاء می‌بخشد (هرگت و هیرل^۳، ۲۰۰۷، ۲۲۸-).

1. Fleming
2. Evans

۳. نقاط قابل بهبود در مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با توجه به الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی کدامند؟

فرضیه پژوهش

کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه در معیارهای نُه‌گانه الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، پائین‌تر از سطح تعیین شده توسط این الگو است.

پیشینه پژوهش

در ایران به کارگیری الگوهای تعالی سازمانی از جمله الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه‌ها به‌طور جدی از یک دهه گذشته آغاز شده است. در این راستا، خالویی (۱۳۸۶) به ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء و تربیت مدرس پرداخته است. او نگرش مدیریت در هر دو کتابخانه را به دور از سبک مدیریت کیفیت دانسته است و اعلام می‌کند که هر دو دانشگاه در سطح اولیه اهتمام به تعالی قرار دارند و تفاوت معنی‌داری میان معیارهای نُه‌گانه الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در دو دانشگاه وجود ندارد.

نتایج پژوهش مشهدی تفرشی (۱۳۸۶) نشان داد که الگوی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سطح اهتمام به تعالی قرار دارند و در همه پنج معیار توانمندسازها در سطح پایین تعالی قرار گرفته‌اند. همچنین، ارتباطی میان سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشده است.

نتایج پژوهش فرج‌پهلوی، مهرعلیزاده، آخشیک (۱۳۸۸) نشان داد که کتابخانه‌های مورد بررسی، با کسب ۴۹۹/۶۸۱ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز، که ۲۷۵/۱۷۸ امتیاز آن از ۵۰۰ نمره شاخص‌های توانمندسازها، و ۲۲۴/۵۰۳ امتیاز آن از ۵۰۰ نمره شاخص نتایج کسب شده بود، از جهت مدیریت کیفیت فناوری اطلاعات، از سطحی نسبتاً متوسط برخوردار بودند.

نتایج پژوهش بیات (۱۳۸۸) نشان می‌دهد که امتیاز کسب شده برای مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های تحت پوشش

(۲۲۷). ابزارهای زیادی برای سنجش کیفیت در محیط کتابخانه وجود داشته و دارد، اما با مروری بر نوشته‌های موجود می‌توان دریافت که الگوی عملکردی و مناسب برای تقویت نظام‌های کیفی در کتابخانه‌ها توسط الگوی تعالی سازمانی پیشنهاد شده است.

کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با سابقه‌ای طولانی (حدود نیم قرن)، از مهمترین مراکز اطلاع‌رسانی و آگاهی‌دهنده در شهر کرمانشاه بوده و هستند. از آنجا که کیفیت عملکرد مدیریت این کتابخانه‌ها معلوم نیست در چه وضعیتی قرار دارد و تا کنون عملکرد آنها به‌طور جدی مورد بررسی قرار نگرفته است تا معلوم گردد که وضعیت اجزای اصلی مورد نظر در تعالی سازمانی یعنی توانمندسازها و نتایج به چه صورت است و نقاط قوت و نواحی قابل بهبود آنها کدام هستند. در نتیجه مشخص نیست که برای برنامه‌ریزی بهینه جهت دستیابی به تعالی سازمانی باید بر کدام قسمت از آنها و روی چه مواردی تمرکز کرد و کدام قسمت نیازمند بهبود قابل ملاحظه است. بنابراین در این پژوهش سعی می‌شود عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه از زوایای مختلف و بر اساس معیارهای نُه‌گانه الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد و میزان دوری و نزدیکی آنها از شرایط مطلوب تعالی مشخص شود تا پس از شناخت نقاط ضعف و قوت آنها، برای برداشتن گام‌های لازم در راه رشد و تعالی برنامه‌ریزی کرد و بتوان با بهبود ارائه خدمات و تغییر فعالیت‌های آنها باعث افزایش عملکرد کتابخانه شد.

پرسش‌های پژوهش

۱. عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با توجه به معیارهای الگوی تعالی سازمانی چگونه است؟
۲. نقاط قوت در مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با توجه به الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی کدامند؟

نتایج حاصل از پژوهش دودکانلو (۱۳۹۲) نشان داد که کتابخانه‌های آستان قدس رضوی، با امتیاز ۶۱۲/۵ از ۱۰۰۰ بالاترین سطح تعالی را کسب کرد که در میان سطوح تقدیر الگوی تعالی، شرایط دریافت تندیس بلورین را دارد. کتابخانه‌های آستان قدس رضوی در معیار نتایج کارکنان با کسب امتیاز ۹۳ از ۱۰۰ دارای بالاترین امتیاز و معیار نتایج جامعه با کسب ۵۸ از ۱۰۰ دارای کمترین امتیاز شد.

کتابخانه‌های عمومی نهاد با امتیاز ۴۶۱/۵ از ۱۰۰۰ پایین‌ترین سطح تعالی را کسب کردند که در میان سطوح تقدیر این الگو، شرایط دریافت تقدیرنامه را دارند. در معیار نتایج کلیدی آن با کسب ۶۰/۶ از ۱۵۰ امتیاز بالاترین و معیار نتایج جامعه ۴۰ از ۱۰۰ امتیاز کمترین را کسب کرد. بنابراین کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های نهاد در مقایسه با کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های آستان قدس رضوی از سطح پایین‌تری در تمام معیارهای الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی برخوردار است.

در خارج کشور ایران در رابطه با موضوع کیفیت و سنجش آن در کتابخانه‌ها مطالعات مختلفی انجام گرفته است. ژوهانسن^۱ (۱۹۹۶)، کاری^۲ (۱۹۹۷)، بساریونوو و پرز^۳ (۲۰۰۱)، سارتی^۴ (۲۰۰۳)، ماسترز^۵ (۲۰۰۳)، دومنیکو^۶ (۲۰۰۴) با تأکید بر ابعاد کیفیت و نقش آن در کتابخانه‌ها به این نتیجه رسیدند که کتابخانه‌ها، مکان‌های ایده‌آلی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشند و لذا نیاز دارند تا تغییراتی مانند گرایش به تعالی خدمات، تیم‌های کاری، و همچنین تمرکز بر نظام‌ها و فرآیندهای مربوطه در کتابخانه‌ها به‌وجود آید.

تراکولو^۷ و دیگران (۲۰۰۵) دهه ۱۹۹۰ را شروع مباحث کیفیت در کتابخانه‌های پزشکی در ایتالیا می‌دانند و معتقدند که تولید و مصرف خدمات در قیاس با بخش‌های تولیدی، به‌طور همزمان و در یک مکان واحد انجام می‌گیرد، بنابراین توجه به

نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در سطح شهر تهران در معیارهای رهبری ۵۹/۰۶، راهبرد ۶۱، کارکنان ۷۴/۴۳، شراکت‌ها و منابع ۶۷/۰۸، فرآیندها ۵۴/۹۶، نتایج مشتریان ۷۶/۷، نتایج کارکنان ۶۶/۸۹، نتایج جامعه ۳۰/۴۶ و نتایج کلیدی ۶۷/۸۳ می‌باشد. مجموع امتیازهای کسب شده، ۵۵۸/۸۸ امتیاز است که بیانگر کسب وضعیت متوسط برای این نوع از کتابخانه‌ها است.

نتایج پژوهش حسن‌زاده‌دیزجی، نشاط و آزاده (۱۳۹۱) نشان داد که با توجه به سرجمع امتیازهای داده شده به ۹ معیار اصلی الگوی تعالی، امتیاز سازمان اسناد و کتابخانه ملی ۴۹۲ از ۱۰۰۰ امتیاز به‌دست آمد. در میان تمام معیارهای الگو، معیار شراکت‌ها و منابع، بیشترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

نتایج پژوهش حریری و کیانی (۱۳۹۱)، حاکی از آن است که با در نظر گرفتن ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، کتابخانه‌های عمومی تحت پوشش شهرداری اصفهان با کسب ۵۷۴/۰۵ امتیاز، کتابخانه‌های عمومی اداره اوقاف و امور خیریه با کسب ۵۵۷/۶۱ امتیاز و کتابخانه‌های عمومی با کسب ۵۴۶/۸۶ امتیاز در سطح متوسط این الگو قرار دارند.

نتایج پژوهش علی‌قلی‌زاده فیروزجایی (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که جمع امتیازات عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران ۴۳۴/۱۷ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز می‌باشد. به‌طور کلی وضعیت عملکرد مدیریت در این کتابخانه‌ها، متوسط ارزیابی شده است. در میان معیارهای نُه‌گانه الگوی تعالی سازمانی، «فرآیندها و خدمات» با ۵۲/۴۵ امتیاز بیشترین و «نتایج جامعه» با ۳۶/۹۱ امتیاز کمترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

نتایج پژوهش محمداسماعیل و ابراهیمی (۱۳۹۲) نشان داد کسب بیشترین امتیاز در دانشگاه تبریز به معیار «شراکت‌ها و منابع» و کمترین امتیاز به معیار «خط‌مشی و راهبرد» تعلق دارد. در مقابل، کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تبریز، بیشترین امتیاز به معیار «شراکت‌ها و منابع» و کمترین امتیاز به معیار «نتایج منابع انسانی» تعلق گرفت.

1. Johansen
2. Currie
3. Barrionuevo & Perez
4. Saarti
5. Masters
6. Domenico
7. Truccolo

مثبت‌تر بوده‌اند. بنابراین، در این پژوهش عوامل انسانی به‌عنوان عامل اثرگذارتری نسبت به عوامل محیطی شناخته شده است. تاری^۵ (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی متون در زمینه خودارزیابی و شرح مزایا و معایب معیارهای الگوی خودارزیابی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در دانشگاه دولتی اسپانیا می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که اولاً متون خودارزیابی را برای عموم و برای آموزش عالی پیشنهاد می‌کند و ثانیاً موانع و معایب و معیارهای موفقیت و اهمیت پیگیری برای خودارزیابی موفق را بیان می‌کند.

استاوردیز^۶ (۲۰۱۲) به پژوهشی به کاربرد بحث مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در کتابخانه دانشگاهی و درک کامل از مزایای آن و به چالش کشیدن آن پرداخت. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کتابخانه‌های دانشگاه قبرس از نظر اجرای مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی با یکدیگر تفاوت قابل ملاحظه‌ای ندارند.

نگاهی به پیشینه داخلی و خارجی پژوهش نشان می‌دهد که در موضوع سنجش عملکرد کتابخانه‌ها با استفاده از الگوی مدیریت کیفیت در خارج از کشور تا کنون پژوهش‌های گسترده‌ای صورت گرفته است که در این پژوهش نمونه‌ای از آن‌ها آورده شده است. بررسی پیشینه‌ها نشان می‌دهد الگوی تعالی سازمانی را به‌عنوان ابزاری برای خودارزیابی به کار می‌برند که جنبه‌های کیفی کتابخانه مورد نظر را مورد توجه قرار می‌دهد و در تلاش است تا با شناسایی نقاط ضعف، در جهت بهبود نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت گام بردارد. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد پژوهش‌هایی که تا کنون در ایران در زمینه عملکرد مدیریت کیفیت در کتابخانه‌ها در مقایسه با پژوهش‌های خارجی انجام شده، بسیار اندک است که این پژوهش‌ها بیشتر در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد و تحقیقی که مدیریت کتابخانه‌ها را با استفاده از الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی مورد ارزیابی قرار دهد اندک است و آن هم مربوط به ویرایش ۲۰۰۳

کیفیت در بخش‌های خدماتی، نیازمند توجه بیشتری است. آنها از الگوی تعالی سازمانی برای سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌ای تخصصی مؤسسه ملی سرطان در شمال شرق ایتالیا استفاده کرده‌اند. در این بررسی، کمترین امتیاز (۷۴) از ۲۰۰ امتیاز) به‌دست آمده مربوط به نتایج مشتریان و بیشترین امتیاز (۶۷) از ۱۰۰ امتیاز) مربوط به معیار رهبری بوده است.

نتایج پژوهش اکوا و پینتو^۱ (۲۰۰۶) نشان داده است که نتایج خودارزیابی آنها مزایای زیر را برای کتابخانه‌های دولتی در برداشته است: یکی اینکه در سال ۱۹۹۸، به سبب داشتن برنامه کیفی خلاقانه برای خدمات عمومی براساس الگوی تعالی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، جایزه کیفیت پرتغال را دریافت کردند و 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 خود ضمن اشاره به نقش حیاتی کتابخانه‌ها در جامعه دانش‌محور، به بررسی هفت رویکرد ارزیابی کتابخانه پرداخته‌اند و به نقایص آنها برای ارزیابی همه جانبه کتابخانه اشاره کرده‌اند و الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی را یک الگوی کامل برای ارزیابی کتابخانه برشمردند. دو مطالعه موردی که مربوط به دو کتابخانه ایالتی می‌باشد، به وضوح نشان داده است که الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی با محیط کتابخانه‌ها سازگار است و به‌طور موفقیت‌آمیزی برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود کتابخانه‌ها همراه با شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود کتابخانه‌ها به کار می‌رود.

نتایج بربلی^۲ (۲۰۰۹) در بررسی کتابخانه ایالت ملیوسز^۳ در دبرسن^۴ مجارستان نشان داد با اینکه در اولین خودارزیابی، این کتابخانه دارای ساختمان‌های جدا از هم و در شرایط بدی قرار داشته است و در دومین خودارزیابی، کتابخانه به ساختمانی مدرن و جدید نقل مکان کرده است، از نظر کارکنان، معیارهای توانمندساز در سال ۲۰۰۷ نسبت به سال ۲۰۰۸

1. Ochoa and Pinto
2. Borbely
3. Meliusz
4. Debreceen

5. Tari
6. Stavridis

آن بوده ولی تحقیق حاضر بر اساس ویرایش ۲۰۱۳ مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی می‌باشد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و به روش پیمایشی انجام گرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مورد تأیید مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی، با تغییرات مناسب‌سازی شده برای کتابخانه‌های عمومی، استفاده شده است. جامعه مورد نظر در این پژوهش تمامی کارکنان (۵۹ نفر) شاغل در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور هستند که به‌عنوان مسؤل کتابخانه یا کتابدار در ۱۴ کتابخانه عمومی شهر کرمانشاه مشغول به خدمت هستند. همانطور که گفته شد ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه مورد تأیید بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت می‌باشد. در زیر به معرفی این پرسشنامه می‌پردازیم: پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش بر اساس آخرین ویرایش از الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی (ویرایش ۲۰۱۳) است. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از کتاب الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی اثر محمدرضا امیری و محسن شیخ‌سجادی استخراج شده است (امیری و شیخ‌سجادی، ۱۳۸۹). این پرسشنامه دارای ۹ معیار و ۷۲ زیرمعیار است. جداول مربوط به هر یک از معیارها و زیرمعیارهای این پرسشنامه در پیوست ارائه شده است.

برای تعیین میزان روایی پرسشنامه مذکور، با توجه به اینکه پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، ترجمه پرسشنامه استاندارد است که از سوی بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت ارائه شده، با همکاری و نظر تعدادی از استادان این حوزه و با توجه به جامعه مورد پژوهش، طی چندین مرحله تغییراتی در سؤالات آن صورت گرفته است و بعد از آن پرسشنامه مورد تأیید متخصصان و استادان رشته مدیریت قرار گرفت و در نهایت پرسشنامه‌ای که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت، تهیه گردید. در این پژوهش برای تعیین میزان پایایی وسیله اندازه‌گیری (پرسشنامه)، ابتدا پرسشنامه برای ۱۴ نفر از افراد جامعه مورد نظر توزیع گردید و آلفای کرونباخ محاسبه

گردید. ضریب پایایی کل معیارهای الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی در این پژوهش ۰/۸۲ است که نشان دهنده پایایی سؤالات پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی به کار گرفته شده است. از آمار توصیفی مانند فراوانی، درصد و میانگین و آمار استنباطی از آزمون T تک نمونه‌ای برای آزمون فرضیه استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور پاسخگویی به سؤال اول پژوهش امتیاز معیارهای نه‌گانه الگوی تعالی سازمانی در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه در دو دسته توانمندساز و نتایج، به تفکیک هر معیار محاسبه شد تا با استفاده از امتیازهای به‌دست آمده برای هر معیار بتوان عملکرد مدیریت در این کتابخانه‌ها را مورد سنجش قرار داد و با وضعیت مطلوب مقایسه کرد. جدول‌های مربوط به امتیازات هر یک از معیارها در دو بخش توانمندساز و نتایج و میانگین امتیاز زیرمعیارهای آن در ذیل ارائه شده است که ابتدا معیارهای توانمندساز (رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها و خدمات) در جامعه پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که چگونگی تخصیص اعداد صفر تا ۴ به هر سؤال (که برگرفته از الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی می‌باشد) بر اساس نحوه پاسخ به آن سؤال است و شرح آن در جدول ۱، آورده شده است.

حداکثر امتیاز معیار رهبری در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی، ۱۰۰ امتیاز است که امتیاز به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۴۸/۸۹ است که پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. حداکثر امتیاز معیار راهبرد در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی، ۱۰۰ امتیاز است. و امتیاز به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۵۷/۲ است که بالاتر از حد متوسط می‌باشد. که بالاترین امتیاز در بین معیارهای الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی است.

حداکثر امتیاز معیار کارکنان در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی، ۱۰۰ امتیاز است. در این

در ادامه وضعیت موجود مدیریت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه از منظر معیارهای عوامل «نتایج» الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی (نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی) مورد بررسی قرار می‌گیرد: حداکثر امتیاز معیار نتایج مشتریان در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، ۱۵۰ امتیاز است. در این پژوهش، امتیاز نهایی به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۶۹/۱۲ امتیاز از ۱۵۰ امتیاز (۴۶/۰۸ درصد از کل امتیاز) است که پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. کمترین امتیاز به‌دست آمده در بین معیارهای «نتایج» مربوط به این معیار است. حداکثر امتیاز معیار نتایج کارکنان در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، ۱۰۰ امتیاز است. در این پژوهش، امتیاز نهایی به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۴۷/۷۲ امتیاز است که پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد.

حداکثر امتیاز معیار نتایج جامعه در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، ۱۰۰ امتیاز است. در این پژوهش، امتیاز نهایی به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۴۸/۰۴ امتیاز است که پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. حداکثر امتیاز معیار نتایج کلیدی در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، ۱۵۰ امتیاز است. در این پژوهش، امتیاز نهایی به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۷۴/۶۹ امتیاز از ۱۵۰ امتیاز (۴۹/۷۹ درصد از کل امتیاز) است که در حد متوسط می‌باشد. بیشترین امتیاز به‌دست آمده در بین معیارهای «نتایج» مربوط به این معیار است.

جدول ۲. مقایسه امتیازات به‌دست آمده از کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با امتیازات معیار نتایج الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی

ردیف	معیار	امتیاز کسب شده	حداکثر امتیاز
۱	نتایج مشتریان (کاربران)	۶۹/۱۲	۱۵۰
۲	نتایج کارکنان	۴۷/۷۲	۱۰۰
۳	نتایج جامعه	۴۸/۰۴	۱۰۰
۴	نتایج کلیدی	۷۴/۶۹	۱۵۰
	مجموع امتیازات نتایج	۲۳۹/۵۷	۵۰۰

پژوهش، امتیاز به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۴۴/۵۴ است که پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. در این پژوهش، کمترین امتیاز به‌دست آمده در بین معیارهای الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، مربوط به این معیار است.

حداکثر امتیاز معیار شراکت‌ها و منابع در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، ۱۰۰ امتیاز است. در این پژوهش، امتیاز نهایی به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۴۷/۹۳ است که پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد. حداکثر امتیاز معیار فرآیندها، محصولات و خدمات در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، ۱۰۰ امتیاز است. در این پژوهش، امتیاز به‌دست آمده برای این معیار بر اساس فرمول‌دهی این الگو، ۵۱/۶۹ است که در حد متوسط می‌باشد. امتیاز نهایی این معیار نیز همانند معیار راهبرد بالاتر از ۵۰ است.

جدول ۱. مقایسه امتیازات به‌دست آمده از کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با امتیازات معیار توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی

ردیف	معیار	امتیاز کسب شده	حداکثر امتیاز
۱	رهبری	۴۸/۸۹	۱۰۰
۲	راهبرد	۵۷/۲	۱۰۰
۳	کارکنان	۴۴/۵۴	۱۰۰
۴	شراکت‌ها	۴۷/۹۳	۱۰۰
۵	فرآیندها و خدمات	۵۱/۶۹	۱۰۰
	مجموع امتیازات توانمندسازها	۲۵۰/۲۵	۵۰۰

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود امتیازهای به‌دست آمده از وضعیت موجود مدیریت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه در زمینه عوامل توانمندساز الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی حاکی از این است که مدیریت این کتابخانه‌ها با کسب مجموع ۲۵۰/۲۵ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز کل توانمندسازها، تنها ۵۱/۱ درصد از امتیازات مطلوب را کسب کرده است و بیانگر حد متوسط معیارهای عوامل توانمندساز در عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه می‌باشد.

نقاط قوت در مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با توجه به الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی

همانطور که در جدول ۱ و ۲ نیز پیداست در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه، بیشترین امتیاز عوامل توانمندساز به معیار راهبرد با امتیاز ۵۷/۲ درصد و بیشترین امتیاز در بین عوامل «نتایج» در جامعه مورد بررسی به معیار نتایج کلیدی با کسب امتیاز ۴۹/۷۹ درصد از وضعیت مطلوب، اختصاص دارد ولی با توجه به نزدیک بودن امتیازها در معیارهای نُه‌گانه برای یافتن نقاط قوت مدیریت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه هر یک از معیارهای توانمندسازها و نتایج به‌طور جداگانه و بر اساس میانگین امتیازات (از صفر تا ۴)، هر معیار مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف: نقاط قوت حوزه توانمندسازها

۱. معیار رهبری: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار رهبری نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «عامل فعال با ذی‌نفعان بیرونی (کاربران، و...)» با میانگین ۲/۳۴ و زیرمعیار «تشویق کارکنان برای انجام کار تیمی» با میانگین ۲/۲۷ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «دستاوردها و نتایج پروژه‌های بهبود مرتبط با مدیریت کتابخانه» با میانگین ۱/۸۱ اختصاص دارد.
۲. معیار راهبرد: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار راهبرد نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «پشتیبانی راهبرد سازمان از ذی‌نفعان بیرونی و داخلی» با میانگین ۲/۳۹ و زیرمعیار «مشخص شدن اولویت‌ها و اهداف کتابخانه در راهبرد سازمان» با میانگین ۲/۲۵ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «پشتیبانی سازمان از پروژه‌ها و برنامه‌های مورد نظر مدیران» با میانگین ۱/۸۸ اختصاص دارد.
۳. معیار کارکنان: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار کارکنان نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «ارتباطات مؤثر بین کارکنان» با میانگین ۲/۵۳ و زیرمعیار «حمایت مدیران از کارکنان» با میانگین ۱/۹۷ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «اصلاح و

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود امتیازهای به‌دست آمده از وضعیت موجود مدیریت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه در زمینه عوامل «نتایج» الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی حاکی از این است که مدیریت در این کتابخانه‌ها با کسب مجموع ۲۳۹/۵۷ از ۵۰۰ امتیاز کل نتایج، تنها ۴۸/۹ درصد از امتیاز مطلوب را کسب نموده است که نشان می‌دهد معیارهای عوامل نتایج در عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه پایین‌تر از حد متوسط می‌باشند.

جدول ۳، امتیازهای تمام معیارهای الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی (هم عوامل توانمندسازها و هم نتایج) را در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه نشان می‌دهد و آن را با حد مطلوب مقایسه می‌کند:

جدول ۳. امتیازات کل معیارهای الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی برای کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه

توانمندسازها	نتایج
۲۵۰/۲۵ امتیاز (۵۱/۱ درصد)	۲۳۹/۵۷ امتیاز (۴۸/۹ درصد)

به این ترتیب همان‌طور که از جدول ۳ نیز مشخص است، جمع امتیاز عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه از ۱۰۰۰ امتیاز، ۴۸۹/۸۲ امتیاز (میانگین ۴۸/۹۸ درصد) می‌باشد که نشان دهنده فاصله زیاد امتیازات به‌دست آمده در معیارهای نُه‌گانه برای کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با حد مطلوب امتیازات الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی است (وضعیت مدیریت این کتابخانه‌ها پایین‌تر از سطح متوسط الگوی تعالی می‌باشد) و کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه برای رسیدن به تعالی و حد مطلوب، مسیر درازی را پیش‌رو دارند. برای شناخت دقیق‌تر ابعاد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه، در سؤالات بعدی پژوهش به تحلیل نقاط قوت و نقاط قابل بهبود در هر یک از این معیارها پرداخته می‌شود.

رادار، بالاترین نمره به «درک تغییرات در شاخص‌های معیار نتایج کارکنان» با میانگین ۲/۲۴ اختصاص دارد.

۳. معیار نتایج جامعه: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج جامعه نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «ارزیابی میزان مسئولیت‌پذیری کتابخانه» با میانگین ۲/۰۸ و زیرمعیار «پشتیبانی کتابخانه از فعالیت‌های اجتماعی کارکنان» با میانگین ۲/۰۷ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «روند مثبت بیش از سه سال برای اندازه‌گیری شاخص‌های معیار نتایج جامعه» با میانگین ۲/۱۵ اختصاص دارد.

۴. معیار نتایج کلیدی: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج کلیدی نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «اندازه‌گیری و سنجش عملکرد عملیاتی» با میانگین ۲/۲۷ و زیرمعیار «ارزیابی سلامت سازمانی از نظر دستاوردهای مالی و غیرمالی» با میانگین ۲/۱۰ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «مقایسه عملکرد با رقبای» با میانگین ۲/۰۵ اختصاص دارد.

نقاط ضعف در مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با توجه به الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی

با توجه به اطلاعات جدول ۱ و ۲، کمترین امتیاز عوامل توانمندساز در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه، به معیار کارکنان با امتیاز ۴۴/۵۴ درصد و کمترین امتیاز در بین عوامل «نتایج» در جامعه مورد بررسی به معیار نتایج مشتریان با کسب امتیاز ۴۶/۰۸ درصد از وضعیت مطلوب، اختصاص دارد ولی با توجه به نزدیک بودن امتیازها در معیارهای نُه‌گانه برای یافتن نقاط ضعف مدیریت در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه هر یک از معیارهای توانمندسازها و نتایج به‌طور جداگانه و بر اساس میانگین امتیازات (از صفر تا ۴) هر معیار مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف: نقاط قابل بهبود حوزه توانمندسازها:

۱. معیار رهبری: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار رهبری نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «فعالیت‌ها و عملکرد

اندازه‌گیری فعالیت‌های بهبود مرتبط با کارکنان» با میانگین ۱/۸ اختصاص دارد.

۴. معیار شراکت‌ها و منابع: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار شراکت‌ها و منابع نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «اشتراک‌گذاری و تسهیل دسترسی به دانش» با میانگین ۲/۲۴ و زیرمعیار «پشتیبانی از فناوری‌های جدید» با میانگین ۲/۱۰ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «تلاش و دقت در فعالیت‌های بهبود مرتبط با شراکت‌ها و منابع» با میانگین ۲/۲۲ اختصاص دارد.

۵. معیار فرآیندها، محصولات و خدمات: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار فرآیندها، محصولات و خدمات نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «بازاریابی و تبلیغ محصولات و خدمات کتابخانه» با میانگین ۲/۳۱ و زیرمعیار «مدیریت روابط با مشتریان» با میانگین ۲/۲۵ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «تلاش و دقت در فعالیت‌های بهبود مرتبط با فرآیندها، محصولات و خدمات» با میانگین ۲/۰۳ اختصاص دارد.

ب: نقاط قوت حوزه نتایج

۱. معیار نتایج مشتریان: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج مشتریان نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «ارزیابی میزان رضایت کاربران» با میانگین ۱/۷۶ و زیرمعیار «پایش توصیه‌های کاربران» با میانگین ۱/۷۱ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق رادار، بالاترین نمره به «درک تغییرات در شاخص‌های معیار نتایج مشتریان» با میانگین ۲/۰۷ اختصاص دارد.

۲. معیار نتایج کارکنان (منابع انسانی): بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج کارکنان نشان می‌دهد که در آن بالاترین نمره به ترتیب به زیرمعیار «سنجش میزان کفایت و شایستگی‌های کارکنان» با میانگین ۲ و زیرمعیار «وجود شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری و بهبود بهره‌وری کارکنان» با میانگین ۱/۸۸ تعلق دارد و در بین زیرمعیارهای منطق

عملکرد از دیدگاه مشتریان» با میانگین ۱/۶۶ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «دستیابی به اهداف» با میانگین ۱/۷۸ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

۲. معیار نتایج کارکنان: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج کارکنان نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «درک کارکنان از راهبرد و کیفیت ارتباطات درونی» با میانگین ۱/۵۸ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «دستیابی به اهداف» با میانگین ۱/۷۸ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

۳. معیار نتایج جامعه: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج جامعه نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «تأثیرات زیست محیطی» با میانگین ۱/۵۱ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «مقایسه عملکرد با رقبا» با میانگین ۱/۸۶ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

۴. معیار نتایج کلیدی: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج کلیدی نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «عملکرد سازمان در بازار و فروش» با میانگین ۱/۸۵ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «دستیابی به اهداف» با میانگین ۱/۷۶ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند. در این بخش فرضیه پژوهش مورد تحلیل قرار می‌گیرد و برای بررسی وجود تفاوت و تعیین سطح معنی‌داری، ابتدا میانگین تعیین شده است و سپس از آزمون T تک نمونه‌ای برای بررسی تفاوت میان امتیازهای به‌دست آمده با امتیاز الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی استفاده شده است:

کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه در معیارهای نُه‌گانه الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی، پائین‌تر از سطح تعیین شده توسط این الگوی است.

جدول صفحه‌ی بعد تفاوت میان میانگین امتیاز کتابخانه‌ها را بر اساس امتیاز الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی، مورد بررسی قرار می‌دهد:

مدیریت» با میانگین ۱/۸۳ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «پشتیبانی فعالیت‌های بهبود مرتبط با مدیریت کتابخانه» با میانگین ۱/۶۹ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

۲. معیار راهبرد: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار راهبرد نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «پیش‌بینی نیازهای ذی‌نفعان بیرونی و داخلی» با میانگین ۱/۶۱ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «پایش و بازنگری راهبرد» با میانگین ۱/۷۳ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

۳. معیار کارکنان: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار کارکنان نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «توسعه مهارت‌های کارکنان» با میانگین ۱/۵۴ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «عملیاتی کردن فعالیت‌های مرتبط با بهبود وضعیت کارکنان» با میانگین ۱/۴۷ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

۴. معیار شراکت‌ها و منابع: بررسی سؤالات پرسشنامه در شراکت‌ها و منابع راهبرد نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «استفاده از شراکت‌ها و منابع در راستای منافع پایدار» با میانگین ۱/۴۴ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «عملیاتی کردن فعالیت‌های شراکت‌ها و منابع» با میانگین ۲ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

۵. معیار فرآیندها، محصولات و خدمات: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار فرآیندها، محصولات و خدمات نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «مدیریت و بهبود فرآیندهای کلیدی» با میانگین ۱/۸۸ و در زیرمعیارهای منطق رادار، زیرمعیار «پشتیبانی فرآیندها و خدمات از راهبرد سازمان و نیازهای ذی‌نفعان» با میانگین ۱/۸۳ در سطح پایینی قرار دارند و به‌عنوان زمینه قابل بهبود به شمار می‌روند.

ب: نقاط قابل بهبود حوزه نتایج

۱. معیار نتایج مشتریان: بررسی سؤالات پرسشنامه در معیار نتایج مشتریان نشان می‌دهد که در آن زیرمعیار «ارزیابی

جدول ۴. کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه در معیارهای نُه‌گانه الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی

t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین	ارزش مقایسه شده	فاصله اطمینان ۹۵٪
۱۴/۹۲	۵۸	۰۰۰	۱/۹۲۵۸۷	۴	پایین بالا
					۲/۱۸۷ ۱/۶۳۱

بر اساس داده‌های جدول ۴، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری در این آزمون صفر شده است و کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، تفاوت میان امتیاز کسب شده برای کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه با امتیاز تخصیص یافته در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود. یعنی امتیاز به‌دست آمده در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه پایین‌تر از امتیاز تخصیص یافته در الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی است.

بحث و نتیجه‌گیری

جمع امتیاز عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه از ۱۰۰۰ امتیاز، ۴۸۹/۸۲ امتیاز (۴۹/۰۹ درصد) می‌باشد که به‌طور کلی بیانگر فاصله زیاد امتیازهای به‌دست آمده در معیارهای نُه‌گانه با حد مطلوب امتیازهای الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی است و کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه برای رسیدن به تعالی و حد مطلوب، مسیر درازی را پیش‌رو دارند. در بین معیارهای نُه‌گانه الگوی تعالی سازمانی، «راهبرد» و «فرآیندها، محصولات و خدمات» به ترتیب با کسب ۵۷/۲ درصد (۵۷/۲ امتیاز) و ۵۱/۶۹ درصد (۵۱/۶۹ امتیاز) از وضعیت مطلوب، بیشترین امتیازها را به خود اختصاص داده‌اند و معیار «کارکنان» و «نتایج مشتریان» به ترتیب با کسب ۴۴/۵۴ درصد (۴۴/۵۴ امتیاز) و ۴۶/۰۸ درصد (۴۶/۰۸ امتیاز) از وضعیت مطلوب، کمترین امتیاز را در بین این معیارها کسب نموده‌اند. به‌طور کلی، بررسی مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه نشان می‌دهد که این عوامل «توانمندساز» با کسب مجموع ۲۵۰/۲۵ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز (۵۱/۱ درصد از وضعیت مطلوب) نسبت به عوامل «نتایج» با کسب ۲۳۹/۵۷ امتیاز از ۵۰۰ امتیاز (۴۸/۹ درصد از وضعیت مطلوب) از موقعیت بهتری

برخوردارند. در حالی که در پژوهش‌های پیشین، مانند پژوهش آخشیک (۱۳۸۶) عوامل نتایج با ۲۲۴/۵۳ امتیاز نسبت به عوامل توانمندساز با ۱۷۸/۲۷ امتیاز از وضعیت بهتری برخوردار بودند. در پژوهش آخشیک بیشترین امتیاز مربوط به نتایج مشتریان و کمترین نمره مربوط به معیار نتایج کارکنان و نتایج جامعه بود. در پژوهش بیات (۱۳۸۸) بیشترین امتیاز در توانمندسازها مربوط به منابع انسانی (۷۴/۴۳) و در نتایج مربوط به مشتریان (۷۶/۰۱) بود و کمترین امتیاز در توانمندسازها مربوط به فرآیندها (۵۴/۹۶) و در نتایج، نتایج جامعه (۳۰/۴۶) بود. در پژوهش خیام‌دار (۱۳۸۹) امتیاز عوامل توانمندساز نسبت به عوامل نتایج در وضعیت بهتری قرار داشتند. در این پژوهش بیشترین امتیاز در توانمندسازها مربوط به معیار رهبری و در نتایج مربوط به معیار نتایج کاربران است و کمترین امتیاز در عوامل توانمندساز مربوط به شراکت‌ها و منابع و در نتایج مربوط به معیار نتایج جامعه است. در پژوهش حسن‌زاده و نشاط (۱۳۹۰) بیشترین امتیاز توانمندسازها مربوط به شراکت‌ها و منابع و کمترین امتیاز مربوط به راهبرد است و در عوامل نتایج بیشترین امتیاز مربوط به نتایج کلیدی عملکرد و کمترین امتیاز مربوط به نتایج کاربران می‌باشد. در پژوهش تراکولو (۲۰۰۵) کمترین امتیاز به‌دست آمده مربوط به معیار نتایج مشتریان و بیشترین امتیاز مربوط به معیار رهبری بود. همان‌طور که در این پژوهش مشاهده می‌شود معیار کارکنان و نتایج مشتریان، در مقایسه با معیارهای دیگر، از نقاط ضعف کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه محسوب می‌شوند که باید توجه بیشتری به این معیارها بشود.

با توجه به پاسخ جامعه پژوهش به گویه‌های پرسشنامه می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که عدم اهتمام به بهبود وضعیت معیشتی و امور رفاهی کارکنان، عدم توجه به ارتقای مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان در راستای نیازهای کتابخانه‌های عمومی، نبود نظام جامع تشویق و پاداش، عدم اجرای صحیح راهبرد

منابع، از ارائه راهکارهای نوین و ایده‌های آنان در کتابخانه استفاده شود. چنین ارتباطاتی موجب می‌شود سطح عمیقی از اعتماد را میان مدیران، کارکنان، مخاطبان، شرکاء و تأمین‌کنندگان منابع به‌وجود آید و مدیران بازخوردهای متخصصان بیرونی را دریافت کنند و در تدوین راهبردها و خط‌مشی سازمانی خود به این نیازها نیز توجه کنند.

- برنامه‌ریزی برای کار گروهی: مدیر در جایگاه یک مسؤل و کسی که احتمالاً وقت و اطلاعات بیشتری دارد، باید افکار جدیدی ارائه دهد، تغییرات را پیش‌بینی و مدیریت نماید و فعالیت‌های گروه را تنظیم کند.

۲. راهکارهای ارائه شده در معیار راهبرد:

مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار راهبرد بهبود بخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:

- نیازهای ذینفعان (کاربران و کارکنان) پیش‌بینی گردد و شاخص‌ها و پروژه‌های بهبود مرتبط با راهبرد کتابخانه مورد بازنگری قرار گرفته و به‌طور منظم روزآمد شوند. از این رو، مدیران کتابخانه باید در تدوین خط‌مشی و راهبرد کتابخانه به نیازها و انتظارات حال و آینده مراجعان و کارکنان سازمان توجه کنند و نیازها را بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات و یادگیری پایه‌ریزی کنند و همچنین اشاعه نیازها از طریق فرآیندهای کلیدی در کتابخانه باشد. مدیران کتابخانه باید اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمان خود را بشناسند و برای آن برنامه‌ریزی داشته باشند تا بتوانند نقاط ضعف مدیریت در معیار راهبرد را بپوشانند.

- کتابخانه بایستی فعالیت‌های ذکر شده در راهبرد را در برنامه‌های خود اجرا کند و فعالیت‌هایی را که از نظر ذینفعان (کاربران و کارکنان) ارزشمند است در راهبرد سازمان قرار دهد و آن‌ها را به‌طور شفاف معرفی نماید.

۳. راهکارهای ارائه شده در معیار کارکنان:

مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار کارکنان بهبود بخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:

کتابخانه‌های عمومی در مورد وضعیت رفاهی و مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از سوی مدیران، از دلایل پایین بودن امتیاز معیار کارکنان است. همچنین نبود شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه از نگاه کاربران، نبود نظامی برای ارزیابی شکایات و پیشنهادهای کاربران، عدم پایش مواردی توصیه شده از سوی کاربران و عدم سنجش رضایتمندی کارکنان کتابخانه از سوی مدیران از دلایل پایین بودن معیار نتایج مشتریان در کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه است.

راهکارهایی برای ارتقای سطح مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهر کرمانشاه بر اساس الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپائی

با توجه به نقاط قابل بهبود که در پرسش قبلی مطرح گردید و همچنین به منظور تقویت نقاط قوت بر اساس سؤال دوم پژوهش، راهکارهایی برای هر معیار در نظر گرفته شده است که در زیر ارائه می‌شود:

۱. راهکارهای ارائه شده در معیار رهبری:

مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار رهبری بهبود بخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:

- مدیران کتابخانه در انجام فعالیت‌ها، مدیریت فرآیندها، ارزیابی پیشرفت برنامه‌ها و اجرای مؤثر برنامه‌ها بایستی به‌طور شفاف عمل کنند و رفتار سازمانی خود را بر مبنای آگاهی‌رسانی فرآیندها به کارکنان برنامه‌ریزی کنند.

- کلیه فعالیت‌هایی که در زمینه ارتقاء و بهبود مدیریت در کتابخانه انجام می‌گیرد، بر اساس راهبرد سازمان باشد و فعالیت‌های مقطعی و خارج از ضوابط راهبردی سازمان، زیان‌آور است و موجب کاهش کیفیت مدیریت در کتابخانه می‌شود.

- تعاملات بیرونی و ارتباطات دائمی با مخاطبان (کاربران) و کسانی که به هر نحوی از خدمات کتابخانه بهره‌مند می‌شوند (مانند معرفی امکانات و خدمات کتابخانه به مراجعان و دریافت نظرات کاربران در زمینه ارتقای سطح عملکرد کتابخانه) افزایش یابد و همچنین از طریق برگزاری جلسات منظم و هدفمند با کارکنان، شرکاء و تأمین‌کنندگان

فناوری اطلاعات و استفاده از مدیریت دانش در سازمان تلاش کنند.

- پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی فعالیت‌های سازمان بایستی مدیریت شوند. مدیریت زیست‌محیطی روش‌های عمومی را برای مدیریت یک سازمان با توجه به مسئولیت اجتماعی و قانونی آن در قبال محیط‌زیست بیان می‌کند که طی آن سازمان کمترین آسیب را به محیط‌زیست وارد نماید، به‌طوری‌که اصول توسعه پایدار در فعالیت‌های سازمان لحاظ شود. مدیران کتابخانه‌ها در راستای اجرای مدیریت زیست‌محیطی باید به موارد زیر توجه کنند: بررسی وضع موجود مدیریت زیست‌محیطی و تدوین خط‌مشی و برنامه برای رسیدن به اهداف کلان و خرد زیست‌محیطی، ارتباط بهتر با نهادهای قانونی و رعایت مقررات و قوانین زیست‌محیطی، مدیریت پسماندها و بازیافت، رعایت ایمنی و بهداشت در بخش‌های مختلف کتابخانه، مدیریت ساختمان و تجهیزات کتابخانه و حفاظت از منابع آن به‌طور اصولی، آموزش کارکنان کتابخانه در زمینه محیط‌زیست.

۵. راهکارهای ارائه شده در معیار فرآیندها، محصولات و خدمات:

مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار فرآیندها، محصولات و خدمات بهبود ببخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:

- فعالیت‌های مرتبط با فرآیندها و خدمات باید بر اساس راهبرد سازمان و نیازهای ذی‌نفعان (کاربران) باشد و این فعالیت‌ها تقویت شوند.

- فرآیندهای کلیدی و اساسی کتابخانه (گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات) باید مدیریت شوند و مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود که با کیفیت بالا و صرف هزینه مناسب و استفاده مؤثر از منابع انجام می‌گیرند.

- روابط با کاربران به گونه‌ای باشد که حسن اعتماد و درک متقابل را به‌وجود آورد و این ویژگی را باید تقویت نمود.

- بهبود وضعیت رفاهی کارکنان در اولویت قرار گیرد و اقداماتی مانند اعطای پاداش‌های به موقع و تشویق آن‌ها به اشکال مناسب و بر حسب نظام شایسته‌سالاری (نظیر مراسم تقدیر و تجلیل از کارکنان در روز خاص، ترفیع و ارتقای مقام، دادن مرخصی و مانند آن) انجام گیرد. پاداش باید عادلانه و صحیح باشد و حداکثر رضایت کارمند و مدیران را تعیین کند. مدیران باید بر اساس بررسی وظایف و شناخت مسئولیت‌ها در مورد پرداخت عادلانه پاداش تصمیم‌گیری کنند.

- مهارت‌های کارکنان باید افزایش یابد و به‌طور مستمر آموزش داده شوند تا دانش آنها روزآمد باشد. باید به موارد نظیر تفویض اختیار، شناسایی توانایی‌ها و توجه به تجارب کارکنان، برقراری ارتباط با کارکنان و مشارکت دادن آن‌ها در توسعه و بازنگری راهبرد و برنامه‌های کتابخانه، بازنگری و اصلاح دستاورد فعالیت‌های بهبود مرتبط با کارکنان و ارزشیابی عملکرد آن‌ها به‌طور مداوم توجه شود.

- مدیران کتابخانه باید سعی کنند توصیف روشنی از وظایف و مسئولیت‌ها ارائه دهند و تمام فرآیندهای مربوط به انتخاب، استخدام، جابه‌جایی، و مرخصی کارکنان بر اساس خط‌مشی کتابخانه باشد و همچنین مدیران باید این فرآیندها را به گونه‌ای مدیریت کنند که از وجود عدالت و فرصت‌های برابر اطمینان حاصل کنند.

۴. راهکارهای ارائه شده در معیار شراکت‌ها و منابع:

مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار شراکت‌ها و منابع بهبود ببخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:

- منافع پایدار برای ذی‌نفعان (کاربران) با استفاده از شرکاء و سایر تأمین‌کنندگان (اهداء کنندگان منابع اطلاعاتی، امانت بین کتابخانه‌ای، ناشران و...) ایجاد گردد. مدیران کتابخانه باید در زمینه‌های ایجاد رابطه پایدار با شرکاء و تأمین‌کنندگان، ایجاد شبکه‌های گسترده برای شناسایی فرصت‌های بالقوه شراکت، مدیریت منابع مالی، مدیریت

- خدمات کتابخانه تبلیغ و ترویج گردد تا باعث افزایش بیشتر کاربران شود. برای این کار باید راهبرد تبلیغ را به منظور ترویج اثربخشی خدمات کتابخانه برای کاربران ایجاد کرد.
- ۶. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج مشتریان:
 - مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار نتایج مشتریان بهبود ببخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:
 - شاخص‌هایی (مانند سرعت، ارزش کیفیت و دقت اطلاعات ارائه شده، دسترس‌پذیری به کارکنان، تعهد کارکنان در قبال ارائه خدمات، نوآوری در ارائه خدمات و مانند آنها) برای ارزیابی عملکرد کتابخانه از نگاه مشتریان مورد استفاده قرار گیرد.
 - شاخص‌هایی برای ارزیابی و رسیدگی به شکایات و پیشنهادهای کاربران مورد استفاده قرار گیرد. تأمین نیازهای اطلاعاتی کاربران هدف نهایی و غایی کارکرد کتابخانه است و کاربران به‌عنوان فلسفه وجودی کتابخانه به شمار می‌روند، بنابراین برآوردن نیازها و خواسته‌های آنها بایستی در اولویت باشد.
 - دستیابی به اهداف کمی که در راهبرد سازمان به آنها اشاره شده است، مورد توجه قرار گیرد.
 - با سنجش عملکرد کتابخانه با سایر کتابخانه‌ها، می‌توان در جهت تقویت شاخص‌های مثبت گام‌های اساسی برداشت.
 - ۷. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج کارکنان:
 - مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار نتایج کارکنان بهبود ببخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:
 - شاخص‌هایی مبتنی بر راهبرد سازمان برای ارزیابی درک نیازهای کارکنان ایجاد شود و کیفیت ارتباطات درونی بین کارکنان سنجیده شود.
 - از شاخص‌هایی که میزان رضایت کارکنان نسبت به شرایط استخدام، پرداخت حقوق، ارتقای شغلی، ارتباطات موحود در محیط کاری و مانند آنها را اندازه‌گیری می‌کند استفاده شود.
- دستیابی به اهداف کمی برای شاخص‌های مرتبط در معیار نتایج کارکنان مورد توجه قرار گیرد.
- شاخص‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری میزان کفایت و شایستگی کارکنان، تقویت شود.
- ۸. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج جامعه:
 - مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار نتایج جامعه بهبود ببخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:
 - شاخص‌هایی برای ارزیابی تأثیراتی که کتابخانه می‌تواند بر محیط زیست داشته باشد، به‌وجود آید.
 - شاخص‌هایی برای ارزیابی تأثیرات احتمالی کتابخانه بر اجتماع، به‌وجود آید.
 - عملکرد کتابخانه در معیار نتایج جامعه با عملکرد سایر کتابخانه‌ها مورد مقایسه قرار گیرد.
 - تشویق کارکنان برای خدمات به جامعه و ارزش‌گذاری فعالیت‌های کارکنان در این خصوص، تقویت شود.
 - نگاه به آینده و حرکت بر اساس راهبرد سازمان در راستای توسعه کیفی و کمی کتابخانه تقویت شود.
 - ۹. راهکارهای ارائه شده در معیار نتایج کلیدی:
 - مدیران کتابخانه‌های عمومی باید در زمینه‌های زیر تلاش کنند تا نقاط ضعف مدیریتی خود را در معیار نتایج کلیدی بهبود ببخشند و همچنین نقاط قوت در این معیار را تقویت کنند:
 - شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد سازمان در زمینه سرمایه‌گذاری (انسانی و مالی)، مدیریت دارائی‌ها، عملکرد شرکاء و تأمین کنندگان منابع، فناوری اطلاعات و دانش و غیره به‌وجود آید.
 - دستیابی به اهداف کمی معیار نتایج کلیدی مورد توجه قرار گیرد.
 - اندازه‌گیری و شناسایی تمامی فرآیندها و فعالیت‌هایی را که مستقیماً در ارائه خدمات کتابخانه نقش دارند، بیشتر مورد تقویت قرار گیرند.
 - بیشتر به مقایسه عملکرد کتابخانه با سایر کتابخانه‌ها در معیار نتایج کلیدی پرداخته شود تا عملکرد کتابخانه تقویت گردد.

منابع

- مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهرکرد. چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۵، ۱۳۲-۱۱۵.
- فرج پهلوی، عبدالحسین، مهرعلیزاده، یداله، آخشیک، سمیه السادات (۱۳۸۸). به کارگیری الگوی تعالی سازمانی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در بررسی مقایسه‌ای سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور با استفاده از الگوی تعالی سازمانی EFQM. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران، اهواز.
- اوانز، ادوارد جی. (۱۳۷۷). فنون مدیریت برای کتابداران. ترجمه فرشته ناصری. مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی.
- بیات، آمنه (۱۳۸۸). ارزیابی و تعیین سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های تحت پوشش نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در سطح شهر تهران بر اساس مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- حریری، نجلا، کیانی، اعظم (۱۳۹۱). سنجش تطبیقی مدیریت کتابخانه‌های عمومی تحت پوشش شهرداری، نهاد کتابخانه‌های عمومی و سازمان اوقاف و امور خیریه در شهر اصفهان. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۶۹ (۲)، ۳۳۰-۳۱۳.
- حسن زاده دیزجی، الهه، نشاط، نرگس، آزاده، فریدون (۱۳۹۱). ارزیابی سطح تعالی سازمانی با استفاده از مدل EFQM: مطالعه موردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران. ۲۸، (۲)، ۴۹۶-۴۷۹.
- خالویی، مرضیه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهرا (س) و تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا، تهران.
- خیام‌دار، الهام (۱۳۸۹). سنجش عملکرد مدیریتی آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس. تهران.
- دودکانلو، سامی (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی سنجش کیفیت عملکرد مدیریت در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی و کتابخانه‌های عمومی زیر پوشش نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در شهر مشهد بر اساس الگوی تعالی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام رضا (ع). مشهد.
- سلیمیان، معصوم‌علی (۱۳۸۲). مدیریت: طراحی و تبیین الگوی مناسب در توانمندسازی منابع انسانی سماجا. ۱۶، ۱۳۸-۱۲۳.
- شمس مورکانی، غلامرضا، میرزاپور، سمیرا (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاه‌ها: Barrionuevo, M. D. and Aurora Marquez Perez. (2003). Evaluation of academic libraries in Andalusia (southern Spain). An EFQM-Compliant manual. Available at: <http://www.arl.org/states/north/program.html>.
- Borbely, M. (2009). Factors that influence self-assessment in altering library environment. Paper presented at The Qualitative and Quantitative Models in Library QQML2009, Chania, Crete Greece. http://www.isast.org/proceedings/QQML2009/PAPERS_PDF.
- Currie, T. A. (1997). Total quality management in Georgia Post-Secondary technical institutes, dissertation abstracts international, 59 (6) P. 2099.
- Domenico, G. (2004). Self assessment, skill, excellence: the EFQM model in the libraries. retrieved october 30, 2014, from <http://www.aib.boll/2004/0404443.html>.

- Saarti, Jarmo, (2003). From quality systems to action systems – the quality work of the information services of kuopio university relies on the EFQM model. *Singnum*, 36 (3): P. 42-47.
- Stavridis, S. , (2012). EFQM in academic libraries: the applicaion of a quality management model at the university of cyprus library. *LIBER QUARTERLY*. 22 (1) , 64-77.
- Tari, J. , (2010). Self Assessment Process: the Importance of Follow up for Success. *Quality Assurance in Education*, 18 (1) , 19-33.
- Truccolo, I. , Bianchet, K. , Ciolfi, L. , Michilin, N. , Giacomello, E. , Parro, A. , & De Paoli, P. (2005). EFQM (European Foundation for Quality Management) and libraries: an organisational challenge for improving the provided services. In *EAHIL Workshop Proceedings..*
- Herget, J. and Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: a system and integrated approach. *NewLibrary World*, 108 (11/12) , 526-543.
- Johannsen, C. (1996). Consequences of introducing TQM in the library and information service sectors. Available at <http://forskningbasen.deff.dk/ddf/rec.external?id=hha5965>.
- Masrers, Denis G. (2003). Total quality management in libraries. Available at: <http://www.Michaellorenzen.com/eric/tqm.Html>.
- Ochoa, P. , and Pinto, L. G. (2006). Qaulity – an ongoing practice and reflection in a governmental library (1996-2006). Paper presented at The 72nd IFLA Conference. http://archive.ifla.org/IV/ifla72/papers/078-Ochoa_pinto-en.Pdf.