

■ بررسی تطبیقی عملکرد مدیریتی آرشیه‌های دیداری و شنیداری
سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با استفاده از
مدل تعالی سازمانی (EFQM) و پیرایش ۲۰۱۰

الهام خیام دار | فاطمه زندیان

چکیده

مدل تعالی سازمانی، الگویی برای سنجش کیفیت است که در سال‌های اخیر، نه تنها نظر سازمان‌های تولیدی و صنعتی را به خود جلب کرده است؛ بلکه سازمان‌های خدماتی و اطلاعاتی را نیز بر آن داشته است که جهت کاوش وضعیت کیفی خدمات خود از آن استفاده نمایند. هدف اصلی پژوهش حاضر، ارزیابی مقایسه‌ای عملکرد مدیریت کیفیت آرشیه‌های دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، با استفاده از الگوی تعالی سازمانی است و از این طریق نقاط قوت و نقاط قابل بهبود آرشیه‌های دیداری و شنیداری مشخص و راهکارهایی جهت بهبود عملکرد کیفی آنها ارائه شده است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توصیفی-تحلیلی است. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه ۷۲ سؤالی مورد تأیید بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) است که توسط این بنیاد و به منظور گنجاندن منطق رادار در سال ۲۰۱۰ و مطابق با آخرین ویرایش مدل تعالی سازمانی تهیه شده است؛ که به دلیل ماهیت خدماتی جامعه مورد نظر، تغییراتی در آن به وجود آمده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که آرشیه‌های دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما در اجرای مفاهیم و معیارهای مدل تعالی سازمانی متفاوت عمل کرده‌اند. در حوزه توانمندسازها، آرشیه شبکه چهار، با کسب ۲۶۲/۰۳ امتیاز، از ۵۰۰، بهترین عملکرد؛ و آرشیه شبکه دو با کسب ۱۶۶/۱۳ امتیاز، ضعیف‌ترین عملکرد را داشته‌اند. در حوزه نتایج نیز به ترتیب، آرشیه‌های شبکه یک و شبکه چهار، با امتیازهای ۶۸/۴۳ و ۴۴/۸۶ بالاترین و پایین‌ترین امتیازها را کسب کرده‌اند. به طور کلی، عملکرد آرشیه مرکزی و آرشیه شبکه یک سیما، بالاترین و عملکرد آرشیه شبکه دو و آرشیه شبکه جام جم پایین‌ترین سطح امتیازها را داشتند. براساس نتایج به دست آمده از هر یک از معیارهای مدل تعالی سازمانی برای آرشیه‌های دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما، مهم‌ترین راهکارهای ارائه شده برای بهبود نقاط ضعف و اعتلای نقاط قوت این مراکز عبارت‌اند از: افزایش تعاملات با کاربران و سازمان‌ها و افراد ذی نفع خارج از آرشیه‌ها، افزایش فضای رقابتی میان کارمندان، تجدید نظر در تدوین خط‌مشی‌های آرشیه، توجه به اصل شایسته‌مهوری در میان کارمندان، انطباق با فناوری‌های نوین در ارائه خدمات، تعامل با کاربران و دریافت بازخوردهای منظم از آنها، تعامل هرچه بیشتر مدیران آرشیه‌ها و با جامعه، و افزایش حس مسئولیت‌پذیری آنها در قبال جامعه.

کلیدواژه‌ها

مدیریت کیفیت / مدل تعالی سازمانی (EFQM) / آرشیه‌های دیداری و شنیداری / صدا و سیما
جمهوری اسلامی ایران

مطالعات آرشیه‌ی

فصلنامه گنجینه اسناد: سال بیستم و سوم، دفتر سوم، (پائیز ۱۳۹۲)، ۱۳۱-۱۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۴/۱۶ ■ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۵/۱

بررسی تطبیقی عملکرد مدیریتی آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی (EFQM)^۱ ویرایش ۲۰۱۰^۲

الهام خیام دار^۳ | فاطمه زندیان^۴

مقدمه

تغییر، یکی از مسائل اجتناب‌ناپذیر در میان جوامع کنونی است؛ این عنصر تا حدی در تاروپود سازمان‌ها رخنه کرده است که بدون در نظر گرفتن تغییرات و تلاش برای تطابق با آنها، نه تنها پیشرفتی در عملکرد سازمان‌ها به وجود نمی‌آید؛ بلکه به دلیل ظهور و فعالیت سازمان‌های پیشرو، به تدریج از صحنه رقابت و تأثیرگذاری بر جامعه حذف خواهند شد. در واقع، سازمان‌های دایناسوری که با مغز کوچک خود در گذشته موفق بوده‌اند، دیگر نمی‌توانند در این محیط نوین مملو از تغییرات و رقابت شدید، به حیات خود ادامه دهند و از این رو، محکوم به نابودی اند (فرهنگی، ۱۳۸۳). بنابراین «افزایش سریع رقابت جهانی که نتیجه تغییرات فناورانه و تنوع محصولات بوده است، نقش بهبود عملکرد پیوسته را به عنوان یک راهبرد و ابزار رقابتی در بسیاری از سازمان‌های جهانی برجسته کرده است» (وانگراسامی^۵، ۲۰۰۳). مدیریت نیز مانند بسیاری از عناصر و واقعیات اجتماعی همواره تأثیر گرفته از تغییرات جوامع است. نیاز به آگاهی از روش‌های نوین مدیریتی لازمه موفقیت همه مدیران و مسئولان جامعه خواهد بود، چراکه عدم توجه به این تغییرات و اصرار بر اعمال روش‌های سنتی مدیریت، نتایج زیانباری را برای سازمان‌ها و به تبع آن برای جامعه دربر خواهد داشت. بدیهی است ماندن در فضای رقابتی حاکم بر روابط سازمان‌ها در عرصه ملی و بین‌المللی نیازمند ابزار و اصولی است که باید توسط مدیران سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. مدیران، با درک و آگاهی از عملکرد سازمان خود و بررسی تمام جوانب و ارتباطات درون‌سازمانی

1. European Foundation of Quality Management

۲. برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد با

عنوان: سنجش عملکرد مدیریتی آرشیوهای

دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما

جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل

تعالی سازمانی (EFQM) دفاع شده در

تاریخ ۱۳۸۹/۱۲/۱ در دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد علم اطلاعات

و دانش‌شناسی دانشگاه تربیت

مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

elhamkhayam@gmail.com

۴. استادیار علم اطلاعات و دانش‌شناسی

دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

zandian@modares.ac.ir

5. Wongrassamee



و برون‌سازمانی می‌توانند وضعیت سازمانی خود را در میان سایر سازمان‌های همکار و رقیب و در سطحی وسیع‌تر در عرصه ملی و بین‌المللی رصد کنند. رسیدن به این سطح از آگاهی برای مدیران تنها زمانی میسر می‌شود که با ابزارهای مطمئنی به این سنجش دست بزنند. امروزه، کیفیت، جایگاه ویژه‌ای در ارزیابی عملکرد یافته است؛ این اهمیت تا اندازه‌ای است که طی دهه‌های اخیر، ابزارها و الگوهای متعددی جهت ارزیابی سطح کیفی عملکرد سازمان‌ها ابداع شده است تا از طریق آنها جایگاه سازمان‌ها از نظر کیفیت خدمات و محصولات مشخص شود.

بیان مسئله

آرشیوها تبلور عینی و گواه صادق فرهنگ و مدنیت هر کشور به‌شمار می‌روند که به‌عنوان خزانه تاریخی و فرهنگی ملل (کریمی، گودرزی، ۱۳۸۶)، عملکرد و هویت هر کشور و خاطره‌های هر قوم و ملت را نمایان می‌سازند و موجبات ارتباط گذشته با حال و حال با آینده را فراهم می‌آورند (اشرف، ۱۳۸۵). اهمیت آرشیوها به‌عنوان بخش مهمی از زندگی انسان‌های جوامع دانش‌مدار بر کسی پوشیده نیست. آرشیوها، در کنار کتابخانه‌ها و موزه‌ها، مهم‌ترین نقش را در انتخاب انواع منابع اطلاعاتی و دانش و حفاظت از آنها و نیز تأمین تسهیلات لازم برای استفاده از آنها ایفا می‌کنند. این مراکز عامل پیوند، تولید دانش نوین، ابداعات، خلاقیت، و رشد و توسعه جامعه‌اند (موسی چمنی، ۱۳۸۷) و ابزار ارزشمندی برای ارتباطات موقتی و دائمی انسان‌ها محسوب می‌شوند (فوت^۱، ۱۹۹۰) که بین احساسات و ذهنیات مردم و حوادث ارتباط برقرار می‌کنند (تیمرسون^۲، ۲۰۰۳).

آرشیوهای دیداری و شنیداری از مراکز مهم اطلاعاتی و نهادهای اجتماعی در جوامع پیشرفته هستند و حافظه ثبت شده هر کشور محسوب می‌شوند که به‌دلیل رسالت خطیرشان در سازماندهی، حفظ و نگهداری اسناد و منابع اطلاعاتی ارزشمند، و ارتباطات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی نیازمند دانش مدیریتی بالایی هستند. اهمیت رسانه‌های ملی هر کشور در انتقال دانش و علوم گوناگون در جامعه بر کسی پوشیده نیست. حجم اطلاعاتی که روزانه از رسانه‌ها (دیداری و شنیداری) منتقل می‌شود به‌اندازه‌ای است که بدون وجود خط‌مشی‌هایی برای ذخیره‌سازی و سازماندهی مناسب آنها، در عمل همه اطلاعات ارزشمند تولید شده از بین خواهد رفت. بنابراین، آرشیوهای دیداری و شنیداری رسانه‌ها جایگاه مهمی در انتقال دانش و افزایش فهم عمومی جوامع دارند. تجربیات مدیران سازمانی گویای این حقیقت است که هر زمان مدیریت سازمانی در ایفای نقش خود درایت و شایستگی نشان دهد، عملکرد کل سازمان بهبود می‌یابد و قصور در اجرای

1. Foote

2. Timerson



هریک از وظایف محوله توسط مدیر یا مدیران به تنزل عملکرد آن سازمان در همه زمینه‌ها منجر می‌شود. پس، از آنجاکه مدیریت در هر سازمانی بن‌مایه آن سازمان را تشکیل می‌دهد و موفقیت و شکست یک سازمان بستگی زیادی به نحوه مدیریت آن دارد، توجه به این عامل برای همه سازمان‌ها از جمله آرشیوها، به‌عنوان یک اصل در رأس امور قرار گرفته است. بنابراین، سنجش عملکرد مدیریتی اینگونه سازمان‌ها می‌تواند به‌عنوان گامی مؤثر در پیشرفت و ارائه بهتر خدمات از جانب آنها منجر شود.

در این پژوهش تلاش شده است با استفاده از یکی از جدیدترین ابزارهای سنجش عملکرد (الگوی تعالی سازمانی)، روند مدیریتی مجموعه آرشیوهای دبدری و شنیداری سازمان صدا و سیما مورد رصد قرار گیرد و با مقایسه امتیازهای به‌دست آمده با معیارهای این الگو و همچنین با امتیازهای هر یک از آرشیوها، به نگرشی کلی درباره عملکرد آنها دست یافته و در انتها راهکارهایی جهت رفع نقاط ضعف و بهبود عملکرد مجموعه ارائه گردد.

ضرورت و اهمیت پژوهش

از آنجاکه زیربنای هر سازمان مدیریت آن است، بررسی شیوه‌های مدیریتی به‌کار گرفته شده در سازمان و مقایسه نتایج آن با استانداردهای موجود، مسئولان و مدیران را به تلاش برای آگاهی بیشتر از همه جوانب مدیریتی سازمان و رفع کمبودها و ارتقای نقاط قوتی وامی‌دارد که به تعالی سازمان منجر می‌شود. در سال‌های اخیر، ارزشمند شدن اطلاعات و اسناد، جایگاه مراکزی نظیر آرشیوها را ارتقا بخشیده است. در این میان، آرشیوهای دبدری و شنیداری در سطح ملی، که مرجع قانونی حفظ و نگهداری و سازماندهی میراث دبدری و شنیداری کشور محسوب می‌شوند، اهمیت ویژه‌ای دارند و ارزیابی عملکرد مدیریتی در این مجموعه‌ها می‌تواند نتایج مؤثرتری را برای تداوم و بقای آنها در برداشته باشد. در واقع، وجود آرشیوها در میراث ملی هر کشور از چند بعد دارای اهمیت است که می‌توان به ارزش ذاتی و وجودی منابع اطلاعاتی آرشیوها، ارزش تاریخی، ارزش فرهنگی، و بشردوستانه آرشیوها اشاره کرد. در این پژوهش، با به‌کارگیری الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در آرشیوهای دبدری و شنیداری سازمان صدا و سیما، فاصله مدیریتی این نهادها با استانداردهای مدیریتی بررسی و راهکارهای لازم برای آگاهی از نقاط قابل بهبود برای رسیدن به تعالی ارائه خواهد شد. به‌علاوه انجام چنین پژوهشی و حصول نتایج روشن، بیانگر این واقعیت است که الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که تاکنون بیشتر در مؤسسه‌های صنعتی و در موارد اندک در مؤسسه‌های خدماتی به‌کار گرفته شده بود، با اندک تغییرات و تعدیلات با محیط آرشیو



و خدمات آن سازگار می‌شود و در این مراکز خدماتی و اطلاعاتی نیز قابل به‌کارگیری است» (آخشیک، ۱۳۸۶). همچنین، آخرین تغییراتی که در الگوی تعالی سازمانی در سال ۲۰۱۰ به‌وجود آمده است و به‌دلیل لحاظ کردن منطق رادار در نحوه امتیازدهی به معیارها و زیرمعیارهای این الگو، امتیازهای به‌دست آمده، منطقی‌تر از ویرایش‌های قبلی این الگو محاسبه شده است. در مجموع، می‌توان امیدوار بود که با تحلیل روند مدیریتی آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، با استفاده از این مدل، اصول ارزشمند نظام مدیریت کیفیت را در چنین مراکزی طراحی و پیاده کرده و با استقرار چارچوب‌های مدیریت کیفیت و ایجاد استانداردهای کیفی لازم برای خدمات، به‌عنوان فصلی تازه در تدوین خط‌مشی‌های سازمان، و با بازنگری مداوم مفاهیم آن، سازمان را به درجه قابل‌قبولی از تعالی رساند.

پرسش‌های پژوهش

۱. آیا میان نتایج به‌دست آمده از آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما، در حوزه توانمندسازهای الگوی تعالی سازمانی، تفاوت معناداری دیده می‌شود؟
۲. آیا میان نتایج به‌دست آمده از آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما، در حوزه نتایج الگوی تعالی سازمانی، تفاوت معناداری دیده می‌شود؟
۳. آیا میان امتیازهای کلی به‌دست آمده از آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما، توسط مدل تعالی سازمانی، تفاوت معناداری دیده می‌شود؟

چارچوب نظری

امروزه، ارزیابی عملکرد، به‌منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی است. لرد کلونین، فیزیکدان انگلیسی، در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: هرگاه توانستیم آنچه را درباره آن صحبت می‌کنیم، اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم، می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم، در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶). در علم مدیریت نیز هرچه را نتوانیم اندازه‌گیری کنیم، نمی‌توانیم کنترل کنیم؛ و هرچه را نتوانیم کنترل کنیم، مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. در واقع، هر چیزی را که بتوان ارزیابی کرد، می‌توان بهبود داد (بزری، ۱۳۸۶). در این میان، مقوله کیفیت، چه در عرصه محصولات و چه در زمینه خدمات، مدتی است که مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گرفته است. امروزه، بسیاری از سازمان‌ها کیفیت را به‌عنوان یک رکن اساسی



جهت دستیابی به رضایت مشتریان و دستاویزی جهت بقا و توسعه در شرایط رقابتی ارزیابی می‌کنند (فارسیجانی، ۱۳۸۷). در حال حاضر، کیفیت برای هر موضوعی، هر وظیفه‌ای و هر فرآیندی، یا سازمانی به طور کامل قابل کاربرد است (ابزری، ۱۳۸۶). علیرغم اهمیت ویژه‌ای که کیفیت در تمام جنبه‌های سازمانی پیدا کرده است مانند بسیاری از ویژگی‌های سازمان‌ها، مبهم و تا حدودی ناملموس است. آنچه این مفهوم را دشوارتر می‌کند این است که کیفیت، مفهومی نسبی است که به طور پیوسته تغییر می‌کند. در پیشینه مدیریت، اصطلاح کیفیت معانی متعددی داشته است، مانند «تعالی» (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)، «انطباق با الزامات» (کرزایی^۱، ۱۹۷۹، تاجی، ۱۹۸۶)، «رضایت مشتری» یا «تناسب با هدف» (دمینگ، ۱۹۸۶، جوران^۲، ۱۹۸۴، وایشاکاوا، ۱۹۸۵). به علاوه، در حوزه خدمات، کیفیت به گونه‌ای دیگر تعریف می‌شود؛ کیفیت خدمات یعنی اینکه چگونه یک تأمین‌کننده (محصولات یا خدمات) انتظارات مشتریان را درباره آنچه که آنها باید انجام دهند برآورده می‌کند (تاومی، ۲۰۰۰). کیفیت خدمات، با کیفیت در بخش صنعت و تجارت بسیار متفاوت است. این تفاوت ناشی از ماهیت خاص کیفیت در زمینه ویژگی‌هایی مانند لمس ناپذیری، همزمانی، و عدم تجانس است.

با محوری شدن نقش کیفیت در برتری سازمان‌ها در دهه‌های اخیر، مدل‌های متعددی نیز برای ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌ها ارائه و پیاده‌سازی شد. یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌ها در زمینه ارزیابی کیفیت «الگوی تعالی سازمانی» است که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارائه شده است. این الگو، برای شناسایی و رتبه‌بندی سازمان‌های متعالی به کار گرفته می‌شود. سازمان متعالی، سازمانی است که فعالیت‌های آن بر جامعه اثر مثبت بگذارد. به عبارت دیگر، سازمان متعالی، سازمانی است که مسئولیت اجتماعی داشته باشد و در تبادل با جامعه به وظایف خود عمل نماید» (جلوداری، ۱۳۸۴، ص ۴).

خاستگاه مدل تعالی سازمانی، مدیریت کیفیت است و مدل‌های تعالی تکامل یافته مباحث مدیریت کیفیت فراگیر هستند (ذگردی، ۱۳۸۸). این مدل، نوعی مدل جامع و مختصر با سطح بالایی از ارزش‌ها برای استفاده‌کنندگانی است که به ارزیابی سازمان‌ها در ساختار، فرآیندها، و نتایج می‌پردازند. به علاوه، این مدل، با نظریه‌های تغییر سازمانی و مدیریت دانش و نوآوری بیشتر در ارتباط است تا با نظریه‌های مرتبط با مهندسی و ساختار سازمان. این مدل، به این دلیل دارای ارزش است که دارای انعطاف است که اجازه نتیجه‌گیری از فعالیت‌های موجود را در سازمان می‌دهد (پیت، ۱۹۹۹). در گذشته، این مدل، برای سازمان‌های خدماتی و داوطلبانه بیگانه بود و این امر هم به دلیل ریشه‌دار بودن این مدل در ساختار تجاری بود. اما اکنون ثابت شده است که این مدل می‌تواند ابزاری قوی در مدیریت چنین سازمان‌هایی باشد.

1. Crosby
2. Juran



البته، اجرای این مدل در محیط خدماتی همواره با دشواری‌هایی همراه بوده است (پیت^۱، ۱۹۹۹). شاید بتوان یکی از نقاط ضعف موجود در مدل تعالی سازمان را برای اجرا در یک محیط خدماتی این دانست که این مدل همهٔ نقاط مرتبط در این زمینه را دربر نمی‌گیرد. یکی دیگر از مشکلاتی که برای اجرای این مدل در سازمان‌های خدماتی ممکن است به‌وقوع بپیوندد این است که این مدل برای چنین محیط‌هایی پیچیده و مبهم است؛ «زیرا EFQM نوعی مدل عمومی است و هرگز یک مدل عمومی نمی‌تواند جنبه‌های تخصصی یک سازمان تخصصی را تحت پوشش قرار دهد» (والجو، ۲۰۰۶).

طراحی این مدل، به‌صورت جدی، از سال ۱۹۸۹ آغاز شد و مدل سرآمدی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید (نجمی، ۱۳۸۷، ص ۱۷) و طی سال‌های متمادی ویرایش‌های متعددی روی آن صورت گرفت. آخرین ویرایشی که در مدل تعالی سازمان انجام شد، مربوط به سال ۲۰۰۹ است که در آن، دست‌اندرکاران مدل تعالی سازمانی، ویرایش مدل مربوط به سال ۲۰۱۰ را معرفی کردند.

مدل EFQM مبتنی بر «مفاهیم بنیادین سرآمدی» است. دستیابی به سرآمدی، به تعهد فراگیر مدیریت سازمان به این مفاهیم بنیادین و پذیرفتن کامل آنها نیاز دارد. مفاهیم هشتگانه مدل تعالی سازمانی عبارت‌اند از: دستیابی به نتایج متوازن تعریف، ارزش‌افزایی برای مشتریان، رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی، مدیریت به‌وسیلهٔ فرآیندها، موفقیت از طریق کارکنان، پرورش خلاقیت و نوآوری، ایجاد شراکت، و مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار. با توجه به انتزاعی بودن این مفاهیم، مدل ۹ معیار اصلی در دو حوزهٔ توانمندسازها و نتایج، که در برگرفتهٔ این مفاهیم است، معرفی شد که عملکرد سازمان در این ۹ معیار گنجانده و ارزیابی می‌گردد. این معیارها عبارت‌اند از: رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، محصولات و خدمات در حوزهٔ توانمندسازها و معیارهای نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، و نتایج کلیدی در حوزهٔ نتایج.

اما آنچه که در ویرایش ۲۰۱۰ مدل تعالی سازمانی نقشی اساسی دارد، منطق رادار^۲ است، باینکه این منطق در ویرایش پیشین مدل نیز حضور داشت، اما در سیستم امتیازدهی معیارها مورد محاسبه قرار نمی‌گرفت، در حالی که در ویرایش جدید، این منطق جزئی از سیستم ارزیابی مدل تعالی سازمانی شده است. منطق رادار^۳ از اول کلمات نتایج^۴، رویکرد یارهیافت^۵، جاری‌سازی^۶، ارزیابی و پالایش^۷ به‌دست می‌آید. رادار، قلب و مبنای امتیازدهی به ۹ معیار EFQM می‌باشد. منطق رادار بیان‌کنندهٔ این موضوع است که سازمان برای انجام فعالیت‌ها و رسیدن به نتایج پیش‌بینی شدهٔ خود باید رویکردهایی داشته باشد که آنها را در بستر سازمان جاری کرده و به‌طور مرتب با استفاده از یادگیری، نوآوری، ارزیابی، و بازنگری آنها را بهبود ببخشد.

1. Pitt
2. RADAR Logic
3. RADAR
4. Result
5. Approach
6. Deployment
7. Assessment & Refinement



پیشینه پژوهش

بررسی متون پژوهشی بیانگر این است که با وجود انجام پژوهش‌هایی در زمینه ارزیابی عملکرد در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، تاکنون پژوهشی پیرامون سنجش عملکرد مدیریتی آرشیوهای دیداری و شنیداری صورت نگرفته است، در اینجا، به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته داخلی و خارجی در دو حوزه آرشیوهای دیداری و شنیداری و ارزیابی عملکرد اشاره می‌شود.

مزدیسنا (۱۳۶۶)، در پژوهشی به بررسی وضعیت آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران پرداخت، او عملکرد آرشیوها را طی هشت سال براساس طرحی که وارد آرشیوها شده بود، بررسی کرده است. این طرح شامل این موارد بود: ۱. بررسی وضعیت آرشیوها و برآورد نیازها و توانایی‌های هر آرشیو، ۲. طراحی الگوی واحد برای سازماندهی آرشیوها، از طریق استاندارد کردن قوانین فهرست‌نویسی و رده‌بندی و تهیه سرعنوان‌های فارسی خاص آرشیوها، ۳. طراحی شیوه‌های جدید سازماندهی در آرشیوهای عکس و اسلاید، ۴. پاسخگویی به نیاز مراجعان بخش‌های تولید و پخش همزمان با کار سازماندهی، ۵. ارائه پیشنهاد و نظارت بر اجرای استاندارد کردن موقعیت حفاظتی ساختمان جدید آرشیوها، و ۶. آموزش نیروی انسانی. به علاوه، به برخی از مشکلاتی که این طرح برای اجرا با آنها مواجه بود اشاره کرده است. در انتها، او به برخی عوامل عملکرد ضعیف آرشیوها اشاره کرده است که کمبود نیروی متخصص، پراکندگی آرشیوها در شبکه‌ها، و وضعیت نامناسب حفظ و نگهداری منابع آرشیوی مهم‌ترین آنها محسوب می‌شوند. برگزاری دوره‌های آموزشی برای پرسنل، مهم‌ترین راهکاری بود که مزدیسنا در پژوهش خود ارائه کرده است.

قنبری (۱۳۷۶)، در پژوهشی که درباره نقش آرشیوهای داخلی صداوسیما در فرآیند برنامه‌سازی انجام داده است، دریافته است که از بین ۹۳ نفر از برنامه‌سازان سیما (کارگردانان و تهیه‌کنندگان)، بیشتر برنامه‌سازان سیما معتقدند که آرشیوها تنها محلی برای انبار کردن منابع نیستند و نقش مهمی در حفظ و نگهداری، ارائه خدمات و انتقال اطلاعات به آیندگان دارند. همچنین، غنی شدن آرشیوها در پشتیبانی از فرآیند برنامه‌سازی (کاهش هزینه و زمان و ایجاد آرامش فکری) را هم از دلایل مؤثر بودن آرشیوها می‌دانند. به اعتقاد برنامه‌سازان، ارائه خدمات مناسب از سوی آرشیوهای صداوسیما می‌تواند تأثیر مطلوبی بر فرآیند برنامه‌سازی داشته باشد. در این پژوهش، خدمات مورد انتظار برنامه‌سازان از آرشیوها به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: ۱. ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی، ۲. نمایه‌سازی منابع آرشیوی، ۳. خلاصه‌برداری در حین بازبینی، ۴. تحویل یک نسخه از



رسید آرشیو به تهیه کنندگان، و ۵. تهیه فیلم شناخت موضوعی، برگزاری جلسات مشترک بین برنامه سازان و آرشیوها.

اما در زمینه سنجش کیفیت در بخش‌های مختلف کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی، پژوهش‌های متعددی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

آخشیک (۱۳۸۶)، در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی مقایسه‌ای سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور با استفاده از الگوی تعالی سازمانی (EFQM)» به سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های چمران و علوم پزشکی جندی شاپور و مقایسه عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های این دو دانشگاه با یکدیگر و نیز ارزیابی کاربرد الگوی تعالی سازمانی در حوزه مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته است. وی، در این پژوهش به بررسی کیفیت خدمات این دو کتابخانه در حوزه فناوری اطلاعات پرداخته است. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق، کلیه مدیران و دست‌اندرکاران فناوری اطلاعات در دو کتابخانه جندی شاپور و علوم پزشکی شهید چمران بودند که با استفاده از پرسشنامه الگوی تعالی سازمانی (EFQM)، که دارای ۶۲ خرده معیار در زیر ۹ معیار اصلی بودند، مورد پرسش قرار گرفتند. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در این دو کتابخانه پائین‌تر از میانگین مورد انتظار بود؛ به این معنی که جمع نمره کسب شده برابر با $403/778$ بود که از این مقدار $178/275$ امتیاز متعلق به «توانمندسازها» و $224/503$ امتیاز متعلق به «نتایج» بود. بیشترین نمره مربوط به معیار «نتایج مشتری» بود و دو معیار «نتایج کارکنان» و «نتایج جامعه» دارای امتیاز کمتری بودند. در کل، کتابخانه‌های دانشگاه جندی شاپور با کسب نمره بیشتر، عملکرد بهتری در مدیریت فناوری اطلاعات از خود نشان دادند. «عملکرد نتایج» تنها معیاری بود که در این پژوهش بین دو کتابخانه دارای تفاوت معناداری بود. آخشیک، در این پژوهش، مشارکت بین کتابخانه‌ها و نیز بهبود رضایتمندی کارکنان را لازمه بهبود روند مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها می‌داند.

ورجیرو^۱ (۱۹۹۶)، در پژوهشی به این مسئله پرداخته است که چگونه می‌توان کیفیت را در کتابخانه‌های عمومی آمریکای لاتین افزایش داد. او معتقد است که کتابخانه‌ها برای رسیدن به این مهم باید از ویژگی‌ها و خصوصیات جزئی خود و کاربرانشان اطلاعات کافی داشته باشند. او به تحلیل امکان‌سنجی اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت در کتابخانه‌های عمومی آمریکای لاتین و محدودیت‌ها و موانع احتمالی در راه اجرای این نظام‌ها پرداخته است و ضمن اشاره به این مطلب که ساختار کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

I. Vergueiro



در آمریکای لاتین چندان مناسب نیست، لزوم توجه به کیفیت خدمات را از وظایف اصلی مسئولان امر می‌داند. نتایج مطالعه و رجیرو نشان می‌دهد که هیچ تضمینی وجود ندارد که مدیریت کیفیت بهترین راه حل بهبود کیفیت در کتابخانه‌های آمریکای لاتین باشد. اجرای مدیریت کیفیت در این کتابخانه‌ها تنها پس از گذراندن مراحل اولیه‌ای نظیر کنترل کیفیت و تضمین کیفیت امکان‌پذیر است که این مسئله نیازمند صرف زمان طولانی است. البته، با توجه به اینکه نظام سنتی مدیریت کیفیت در حال حاضر جوابگوی نیازهای فزاینده و پیچیده کاربران نیست، می‌توان از نظام مدیریت کیفیت حداقل به‌عنوان یک دستور منطقی دفاع کرد.

تام (۲۰۰۰)، در مطالعه‌ای نظری به ارزیابی نظام مدیریت کیفیت در تعدادی از کتابخانه‌های دانشگاهی در استرالیا پرداخته است. او با بیان اینکه کتابخانه‌ها عناصر ارزشمندی در نظام آموزش عالی هر کشور محسوب می‌شوند، آنها را محور مباحث کیفیتی عنوان کرده است. او به بررسی وضعیت کیفیت در کتابخانه‌های دانشگاه‌های ملبورن^۱، کتابخانه دانشگاه موناخ^۲، و سایر دانشگاه‌های استرالیا پرداخته است. کتابخانه دانشگاه ملبورن، نظام مدیریت کیفیت را با استفاده از تغییر رویکرد فرهنگی و سازمانی در محل کار به‌وجود آورده است. آنها این تغییرات را برای تکامل پیوسته کتابخانه ضروری دانسته‌اند و آن را با ابزاری مانند ساختار جایزه برای ارتقا و تشویق کارکنان خود ایجاد کردند (که این مسئله به‌بازسازی وظایف، چند تخصصی بودن و افزایش فعالیت‌های توسعه‌ای کارمندان ارتباط دارد). کتابخانه دانشگاه موناخ هم یکی دیگر از مراکزی است که در اجرای اصول مدیریت کیفیت اهتمام می‌ورزد. در این دانشگاه، کتابخانه هر دانشکده باید به‌صورت جداگانه چارچوبی برای دستیابی به کیفیت ارائه دهد که این کار توسط یک «تیم کیفیت»^۳ در جهت اهداف کلی دانشگاه انجام می‌شود که مأموریت آنها تعیین معیارهای کیفی برای ارزیابی عملکرد است. رویکردهای کتابخانه‌های هر دو دانشگاه ملبورن و موناخ با به‌کارگیری مدل‌های مدیریت کیفیت از طریق برنامه‌ریزی نظام‌مند در حال ادغام شدن است. هر دو کتابخانه برای ارتقای کیفیت خدمات خود محیط‌هایی به‌وجود آورده‌اند که توسعه آموزشی کارکنان را تضمین می‌کند، اگرچه شواهد کمی از سطح پیشرفت فردی کارکنان و مدیریت در هر دو کتابخانه به‌چشم می‌خورد. به‌طور کلی، از هشت معیار مطرح شده برای مدیریت کیفیت در آموزه‌های دمنینگ، این دو کتابخانه چهار معیار نخست، به‌ویژه مشارکت، تعریف گسترده از کیفیت، و رهبری را دارند و به‌سمت توسعه فرهنگ کیفیت حرکت می‌کنند، اگرچه در مورد چهار معیار دیگر مدیریت کیفیت دمنینگ هنوز استانداردهای مورد نیاز را به‌دست نیاورده‌اند. بنابراین، از شواهد پیداست که کتابخانه‌های

1. Melbourne University Library
2. Monash University Library
3. quality team



دانشگاهی در استرالیا به اجرای نوعی نظام مدیریت کیفیت اهتمام ورزیده‌اند. کاور^۱ (۲۰۰۶)، در پژوهش خود به ارزیابی میزان تحقق استانداردهای مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ در کتابخانه دانشگاه مالزی می‌پردازد. این تحقیق، چهار کتابخانه دانشگاهی را دربرمی‌گیرد که شامل توصیف، برنامه‌ریزی، اجرا، و نگهداری نظام مدیریت کیفیت در کتابخانه، با هدف بهبود مستمر از طریق ارائه خدمات با کیفیت به مراجعه‌کنندگان است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که حرکت به سمت نظام‌های مدیریت کیفیت، نیازمند چالش برای مشارکت در مدیریت و سازماندهی دوباره خدمات است. در این زمینه، بازخورد کاربران به‌عنوان مشتریان سازمان، نقطه تمرکز برنامه‌ریزی در جهت برآوردن نیازهای آنها خواهد بود. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد که کتابخانه‌ها به‌عنوان مراکز اطلاعاتی و خدماتی می‌توانند با به‌کارگیری و اجرای الگوی مدیریت کیفیت به بهبود کیفیت خدمات و افزایش سطح رضایتمندی کاربران خود کمک کنند. البته، رسیدن به موفقیت در اجرای نظام‌های مدیریت کیفیت در کتابخانه‌ها را منوط به جهانی کردن استانداردهای کیفیتی اینگونه مراکز دانسته است. این پژوهش، اجرای نظام مدیریت کیفیت براساس استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ را راهی مناسب جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها دانسته است. کتابخانه دانشگاه مالزی در سال‌های اخیر، از به‌کارگیری استانداردهای ایزو به‌عنوان ابزاری ساده جهت سازگاری و رقابت با دیگر سازمان‌های مشابه در سطح ملی، منطقه‌ای، و جهانی بهره‌فراوانی برده است.

جوزف هرگت^۲ و سونجایر^۳ (۲۰۰۷)، در مطالعه‌ای تحقیقاتی، ضمن اشاره به نقش حیاتی کتابخانه‌ها در جامعه دانش‌محور، به ارزیابی سطح مدیریتی این نهادها با استفاده از الگوی تعالی سازمانی پرداخته‌اند. آنها ضمن برشمردن مفاهیم مدیریتی جامعی که تاکنون در کتابخانه‌ها به‌کار گرفته می‌شده است، با اقتباس از معیارهای الگوی تعالی سازمانی در کتابخانه‌ها، آن را در دو مورد به‌کار گرفته‌اند که یکی از آنها کتابخانه ایالتی کانتون^۴ و دیگری کتابخانه‌ای عمومی در سوئیس است. آنها اذعان داشتند که این الگو، پایه‌ای برای بهینه‌سازی خدمات کتابخانه‌ها در آینده به‌شمار می‌رود و به‌عنوان نخستین تجربه‌ها موفقیت‌آمیز بوده است. در ادامه، مقاله به معرفی مهم‌ترین ابزارها برای ارزیابی کتابخانه‌ها می‌پردازد که این ابزارها عبارت‌اند از: مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)، استاندارد ایزو ۱۱۶۲، استاندارد ایفلا برای ارزیابی برای کتابخانه‌های دانشگاهی، نمایه کتابخانه‌های آلمان (BIX)، معیارهای اندازه‌گیری کتابخانه‌های عمومی (LAPL) و معیارهای ارزیابی کتابخانه‌های دانشگاهی (ALA). تحقیقات این دو نشان می‌دهد که بیشترین چالش‌های مدیریتی در کتابخانه‌ها به ارزیابی کمی متکی نیست، بلکه بیشتر با اثر بخشی و جنبه‌های کیفی مدیریت کتابخانه‌ها ارتباط دارد.

1. Kaur
2. Josef Herget
3. Sonja Hierl
4. Canton



این دو معتقدند که اجرای معیارهای الگوی تعالی سازمانی در کتابخانه‌ها با اندکی تغییر و اقتباس مناسب از مدل در نشان دادن نقاط قوت و قابل بهبود این مراکز موفقیت‌آمیز خواهد بود. به علاوه، اجرای این مدل در کتابخانه‌ها، مدیریت هدف‌محور^۱ از ظرفیت‌های قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای آینده‌ای بهتر را ممکن می‌سازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و تحلیلی است و روش به‌کار رفته در آن پیمایشی است. در این پژوهش، برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای استفاده شده است که مورد تأیید بنیاد مدیریت کیفیت جامع اروپا (EFQM) است. اما از آنجا که این پرسشنامه بیشتر جنبه صنعتی دارد، جرح و تعدیل‌هایی در آن صورت گرفت که با جنبه‌های خدماتی آرشیوهای دیداری و شنیداری مطابقت داشته باشد. در این پرسشنامه، که طبق آخرین تغییرات بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، از ۵۰ سؤال به ۷۲ سؤال افزایش یافته است، سؤال‌هایی به‌منطق رادار اختصاص داده شده است و این تفاوت عمده‌ای است که ویرایش ۲۰۱۰ با ویرایش ۲۰۰۳ مدل تعالی سازمان دارد. برخلاف ویرایش قبلی مدل، در ویرایش سال ۲۰۱۰، منطق رادار در سؤال‌های پرسشنامه گنجانده شده است. همچون ویرایش قبلی، این پرسشنامه حاوی معیارها و زیرمعیارهایی است که بازتاب معیارهای مدل تعالی است.

نحوه امتیازدهی به معیارها و زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی

با توجه به تغییرات به‌وجود آمده در ویرایش ۲۰۱۰ الگوی تعالی سازمانی و گنجاندن سؤال‌های مربوط به منطق رادار در هر یک از معیارهای پنج‌گانه توانمندسازها و معیارهای چهارگانه نتایج، نحوه امتیازدهی به پاسخ‌های پرسشنامه مدل تعالی سازمانی دچار تغییر شده است. در واقع، اضافه شدن سؤال‌های منطق رادار به پرسشنامه باعث شده است بین منطق رادار، که ملاک عمل برای امتیازدهی است و امتیازهایی که به سؤال‌های پرسشنامه داده می‌شود، هماهنگی برقرار شود.

کل امتیازهای مدل تعالی سازمانی ۱۰۰۰ است که ۵۰۰ امتیاز آن به معیارهای توانمندساز و ۵۰۰ امتیاز به معیارهای نتایج اختصاص دارد. نحوه تخصیص امتیازها به معیارهای توانمندساز و نتایج که مطابق با ویرایش جدید مدل در سال ۲۰۱۰ دستخوش تغییراتی شده است، در جداول زیر شرح داده شده است.



ضریب معیار	امتیاز	توانمندسازها
۱	۱۰۰	رهبری
۱	۱۰۰	استراتژی
۱	۱۰۰	کارکنان
۱	۱۰۰	شراکت ها و منابع
۱	۱۰۰	فرایندها، محصولات و خدمات
	۵۰۰	مجموع امتیازها توانمندسازها

جدول ۱

شرح امتیازها توانمندسازها

ضریب معیار	امتیاز	نتیج
۱	۱۰۰	نتایج کارکنان
۱/۵	۱۵۰	نتایج مشتریان
۱	۱۰۰	نتایج جامعه
۱/۵	۱۵۰	نتایج کلیدی
	۵۰۰	مجموع امتیازهای نتایج

جدول ۲

شرح امتیاز نتایج

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در ویرایش گذشته مدل تعالی سازمانی، گزینه‌های مورد نظر برای پاسخ به چهار عنوان تقسیم شده بود، اما در ویرایش ۲۰۱۰ این گزینه‌های راهنما به پنج عنوان افزایش یافته که در جدول ۳ آمده است.

شماره راهنما	راهنما	ضریب امتیاز
الف	نظری ندارم	۰
ب	در این زمینه سازمان نیاز به بهبود قابل ملاحظه دارد	۲۵
ج	در این زمینه ما خوب عمل می‌کنیم، اما نیاز به بهبود داریم	۵۰
د	ما همه اعتقاد داریم که در این زمینه بسیار خوب هستیم	۷۵
ه	در این زمینه می‌توانیم ثابت کنیم که بهترین هستیم	۱۰۰

جدول ۳

درصد اختصاص یافته به سؤال های پرسشنامه EFQM



برای محاسبه امتیاز هر معیار، ابتدا، فراوانی هریک از گویه‌ها (ستون‌ها) را محاسبه کرده و عدد به‌دست آمده را در ضریب امتیاز در نظر گرفته شده برای آن ستون ضرب کرده، سپس مجموع حاصل ضرب فراوانی در ضریب امتیاز را به‌دست آورده و عدد مربوط را بر تعداد پرسش‌های معیار مورد نظر تقسیم می‌کنیم. عدد به‌دست آمده درصد امتیاز معیار مورد نظر است. برای به‌دست آوردن نمره نهایی هر معیار، امتیاز به‌دست‌آمده را در ضریب هر معیار ضرب کرده تا امتیاز نهایی آن معیار به‌دست آید. همچنین، برای مقایسه امتیازهای آرشیوهای مختلف، بعد از محاسبه امتیازهای معیارهای ۹ گانه برای هر آرشیو، امتیازهای نهایی از طریق آزمون تحلیل واریانس^۱ در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. مورد تحلیل قرار دادند که در ادامه مورد بحث قرار گرفته است.

جامعه آماری پژوهش مورد نظر را کلیه مدیران و آرشیویست‌های آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مستقر در تهران تشکیل می‌دهند. لازم به‌ذکر است که کل جامعه مورد نظر ۸۰ نفر بودند.

یافته‌های پژوهش

از آنجاکه آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما به‌صورت پراکنده و در بخش‌ها و شبکه‌های مختلف سازمان مشغول به‌کار هستند، امتیازهای به‌دست آمده از طریق مدل تعالی سازمانی برای هریک از این آرشیوها به‌صورت جداگانه محاسبه شده است که در این بخش به تفصیل شرح داده شده است:

به‌طور کلی، آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما در ۹ آرشیو مستقر هستند که تمامی فعالیت‌های مربوط به مواد دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما تهران در این آرشیوها (به‌صورت متمرکز یا غیرمتمرکز) انجام می‌پذیرد. این آرشیوها، عبارت‌اند از: آرشیو شبکه یک، آرشیو شبکه دو، آرشیو شبکه چهار، آرشیو شبکه پنج (تهران)، آرشیو معاونت صدا، آرشیو تأمین برنامه خارجی، آرشیو شبکه جام‌جم، و آرشیو مرکزی. لازم به‌ذکر است که فعالیت‌های برخی شبکه‌ها (از جمله آرشیو شبکه سوم سیما) در آرشیو مرکزی انجام می‌شود.

توزیع جنسی افرادی که در آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما کار می‌کنند، در جدول ۴ نشان داده شده است.

1. ANOVA



جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۲۱	۲۶/۳
زن	۵۶	۷۰
بی پاسخ	۳	۳/۸
مجموع	۸۰	۱۰۰

جدول ۴

توزیع فراوانی افراد جامعه
بر حسب جنس

نتایج نشان می‌دهد که ۵۵ درصد افراد شاغل در آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صداوسیما دارای تخصص کتابداری و اطلاع‌رسانی هستند و ۳۷/۵ درصد کارکنان نیز دارای مدرک غیر کتابداری و اطلاع‌رسانی هستند.

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کتابداری و اطلاع‌رسانی	۴۴	۵۵
غیرکتابداری	۳۰	۳۷/۵
بی پاسخ	۶	۷/۵
مجموع	۸۰	۱۰۰

جدول ۵

توزیع فراوانی افراد بر حسب
رشته تحصیلی

نتایج به دست آمده برای سنجش میزان تحصیلات افراد شاغل در آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صداوسیما که در جدول ۶ آمده است نشان‌دهنده این است که ۲۱/۳ درصد کارکنان آرشیوهای دیداری و شنیداری دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۶۰ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۱۶/۳ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند.

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۱۷	۲۱/۳
کارشناسی	۴۸	۶۰
کارشناسی‌ارشد	۱۳	۱۶/۳
بی‌پاسخ	۲	۲/۵
مجموع	۸۰	۱۰۰

جدول ۶

توزیع فراوانی افراد بر حسب
مقطع تحصیلی

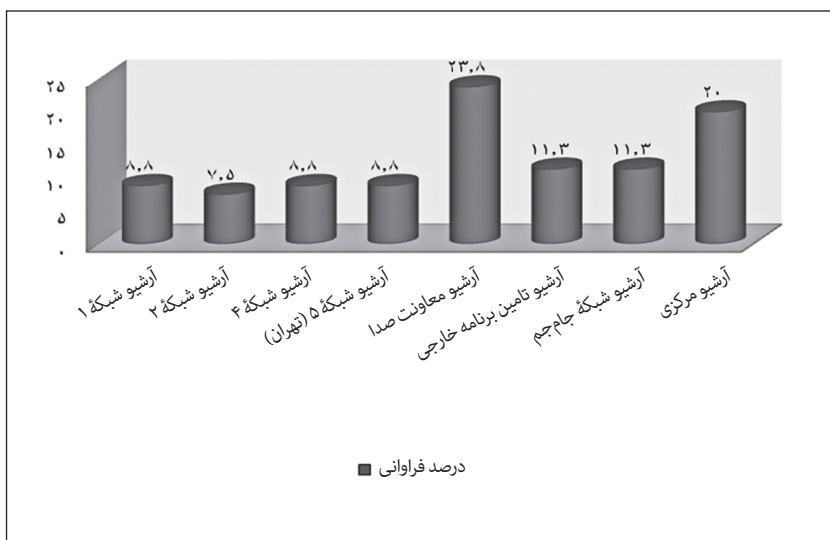


نتایج به دست آمده برای محل خدمت کارکنان شاغل در آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صداوسیما در جدول ۷ نشان می دهد که ۸/۸ درصد از کل کارمندان شاغل در آرشیوهای دیداری و شنیداری در آرشیو شبکه یک، ۷/۵ درصد در آرشیو شبکه دو، ۸/۸ درصد در آرشیو شبکه چهار، ۸/۸ درصد در آرشیو شبکه پنج (تهران) ۸/۸ درصد در آرشیو معاونت صدا، ۷/۵ درصد در آرشیو تأمین برنامه خارجی، ۱۱/۳ درصد در آرشیو شبکه جام جم، ۱۶/۳ درصد از کارمندان نیز در آرشیو مرکزی سازمان صدا و سیما مشغول فعالیت هستند.

محل کار	فراوانی	درصد فراوانی
آرشیو شبکه یک	۷	۸/۸
آرشیو شبکه دو	۶	۷/۵
آرشیو شبکه چهار	۷	۸/۸
آرشیو شبکه پنج (تهران)	۷	۸/۸
آرشیو معاونت صدا	۱۹	۲۳/۸
آرشیو تأمین برنامه خارجی	۹	۱۱/۳
آرشیو شبکه جام جم	۹	۱۱/۳
آرشیو مرکزی	۱۶	۲۰
مجموع	۸۰	۱۰۰

جدول ۷

توزیع فراوانی افراد بر حسب محل خدمت



مودار ۱

فراوانی افراد بر حسب آرشیو محل خدمت



بررسی وضعیت سابقه کار کارمندان در آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما نشان می‌دهد بیشترین گروه شاغل در آرشیو (۳۳۷/۳) دارای سابقه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال و کمترین گروه (۲/۵) دارای سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال هستند (جدول ۸).

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
۱ تا ۵ سال	۱۸	۲۲/۵
۶ تا ۱۰ سال	۲۹	۳۶/۳
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۶	۳۲/۵
۱۶ تا ۲۰ سال	۵	۶/۳
بالاتر از ۲۰ سال	۲	۲/۵
مجموع	۸۰	۱۰۰

جدول ۸

توزیع فراوانی افراد
بر حسب سابقه کار

نتایج به دست آمده از مقایسه عملکرد هر یک از آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما در دو حوزه توانمندسازها و نتایج مدل تعالی سازمانی به شرح زیر است. در حوزه توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی، نتایج زیر به دست آمده است:

ردیف	نام آرشیو	رهبری	راهبرد	کارکنان	شراکت‌ها و منابع	فرآیندها و خدمات	مجموع توانمندسازها
۱	شبکه ۱	۴۸/۷۵	۴۲/۱۸	۴۵/۹۳	۴۴/۶۸	۴۷/۱۸	۲۲۸/۷۲
۲	شبکه ۲	۳۶/۴۵	۳۲/۲۹	۳۲/۲۹	۳۳/۳۳	۳۱/۷۷	۱۶۶/۱۳
۳	شبکه ۴	۵۷/۵۸	۵۵/۸۰	۳۷/۹۴	۶۳/۳۹	۴۷/۳۲	۲۶۲/۰۳
۴	شبکه ۵	۴۸/۲۱	۲۶/۳۳	۳۳/۴۸	۲۵/۴۴	۳۴/۳۷	۱۶۷/۸۳
۵	شبکه جام جم	۳۱/۲۵	۳۵/۴۱	۳۲/۲۹	۳۰/۵۵	۴۱/۶۶	۱۷۱/۱۶
۶	آرشیو تامین برنامه خارجی	۴۰/۸۸	۵۰/۵۱	۴۴/۵۲	۴۰/۸۸	۴۲/۱۸	۲۱۸/۹۷
۷	معاونت صدا	۴۶/۰۵	۴۱/۲۸	۳۸/۴۸	۴۰/۲۹	۴۲/۹۲	۲۰۹/۰۲
۸	آرشیو مرکزی	۷۶/۱۷	۴۲/۷۸	۴۴/۹۵	۴۵/۴۳	۵۰/۴۸	۲۵۹/۸۱

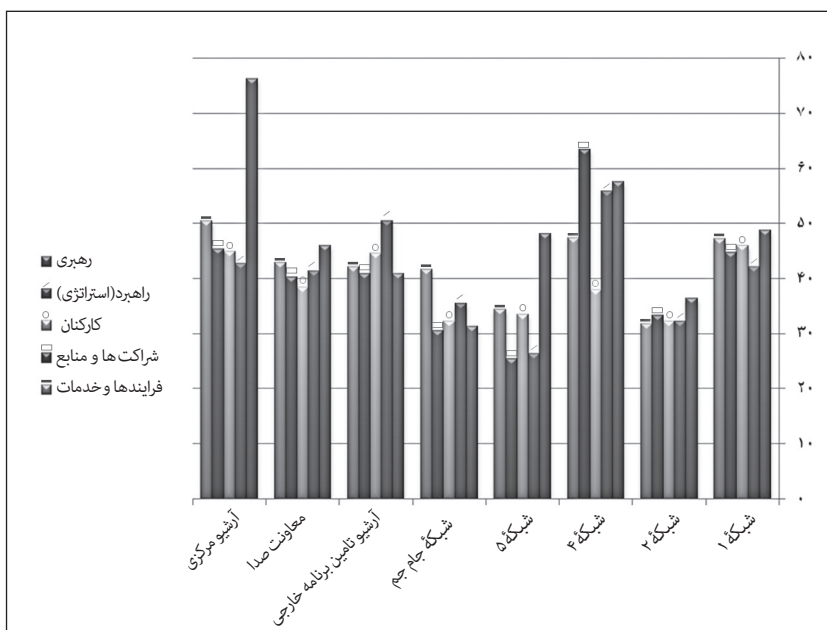
جدول ۹

امتیاز معیارهای توانمندساز برای هر یک از
آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان



مؤدار ۲

تفاوت امتیازهای آرشیوهای دیداری و شنیداری
سازمان در توانمندسازهای مدل



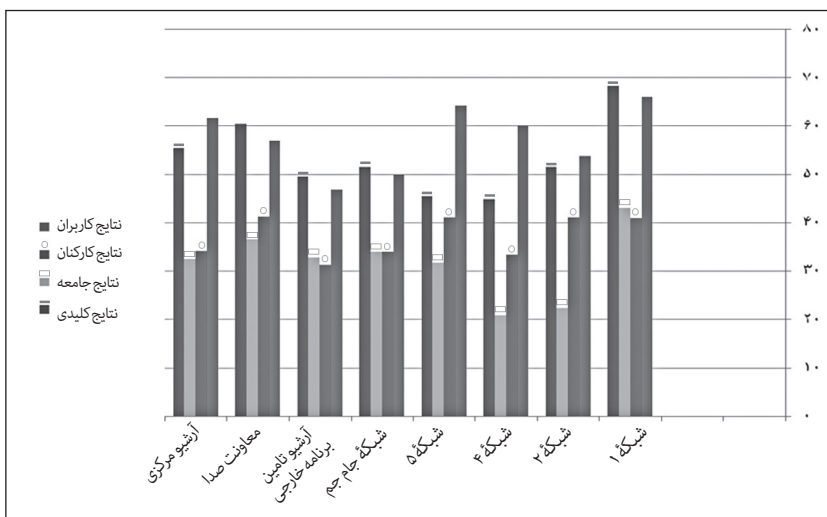
مقایسه آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما در حوزه نتایج مدل تعالی نیز،
نتایج زیر را در بر داشت:

نام آرشیو	نتایج کاربران	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج کلیدی
شبکه ۱	۶۶/۰۹	۴۰/۹۳	۴۳/۱۲	۶۸/۴۳
شبکه ۲	۵۳/۸۹	۴۱/۱۴	۲۲/۳۹	۵۱/۵۵
شبکه ۴	۶۰/۲۵	۳۳/۴۸	۲۰/۸۹	۴۴/۸۶
شبکه ۵	۶۴/۲۷	۴۱/۰۷	۳۱/۶۹	۴۵/۵۲
شبکه جام جم	۴۹/۹۹	۳۴/۰۲	۳۴/۰۲	۵۱/۵۶
آرشیو تأمین برنامه خارجی	۴۶/۸۷	۳۱/۲۴	۳۲/۸	۴۹/۶
معاونت صدا	۵۶/۹۹	۴۱/۲۸	۳۴/۶۷	۶۰/۴۳
آرشیو مرکزی	۶۱/۶۵	۳۴/۱۳	۳۲/۴۵	۵۵/۵۲

جدول ۱۰

امتیاز معیارهای نتایج برای هر یک از آرشیوهای
دیداری و شنیداری سازمان





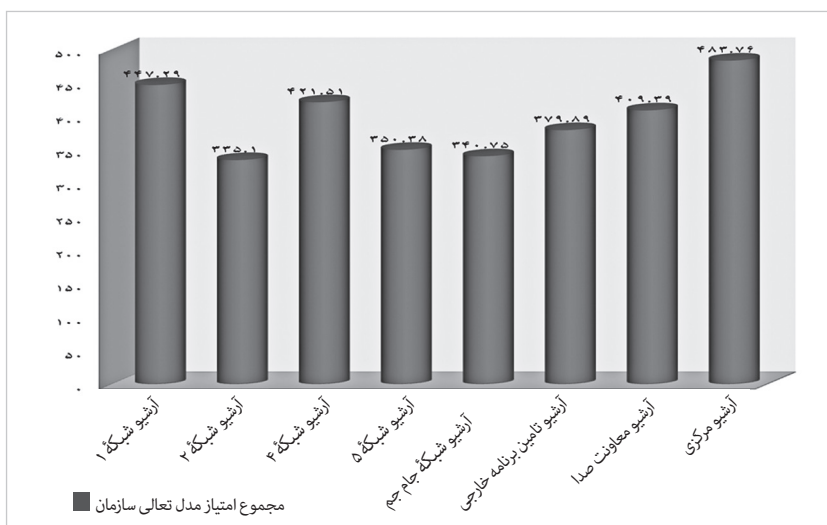
مودار ۳

تفاوت آرشوهای دیداری و شنیداری در امتیازهای بخش نتایج مدل

ردیف	آرشو	مجموع امتیاز مدل تعالی سازمان
۱	آرشو شبکه ۱	۴۴۷/۲۹
۲	آرشو شبکه ۲	۳۳۵/۱
۳	آرشو شبکه ۴	۴۲۱/۵۱
۴	آرشو شبکه ۵	۳۵۰/۲۸
۵	آرشو شبکه جام جم	۳۴۰/۷۵
۶	آرشو تأمین برنامه خارجی	۳۷۹/۸۹
۷	آرشو معاونت صدا	۴۰۹/۳۹
۹	آرشو مرکزی	۴۸۳/۷۶

جدول ۱۱

مجموع امتیاز معیارهای توانمندساز و نتایج برای هر یک از آرشوهای دیداری و شنیداری سازمان



مودار ۴

مقایسه امتیازهای به دست آمده از مدل تعالی سازمانی برای آرشوها



نتایج بررسی تفاوت هریک از معیارهای مدل تعالی سازمانی در آرشیوهای سازمان صدا و سیما با استفاده از آزمون تحلیل واریانس، در جدول ۱۲ آمده است.

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۱	۲/۸۷۶	۳۳۰/۰۸۸	۷	۲/۲۴۰/۶۲	بین گروه‌ها
		۱۱۱/۳۱۱	۶۴	۷/۱۲۳/۹۰	درون گروه‌ها
			۷۱	۹/۳۶۴/۵۱	مجموع

جدول ۱۲

بررسی تفاوت میان آرشیوهای دبیری و شنیداری سازمان صدا و سیما

با توجه به اینکه مقدار p در آزمون تحلیل واریانس صفر شده است، می‌توان نتیجه گرفت که بین آرشیوهای دبیری و شنیداری شبکه‌های مختلف سازمان صدا و سیما از لحاظ اجرای مفاهیم و معیارهای مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. برای بررسی این تفاوت‌ها از آزمون تعقیبی دانکن^۱ استفاده شده است که نتایج مربوط در جدول ۱۳ مشخص شده است.

Subset for alpha = /۰۵		تعداد	آرشیوها
۳	۲		
	۳۷/۲۳۳۳	۹	شبکه ۲
	۳۷/۸۶۱۱	۹	شبکه جام جم
۳۸/۹۳۱۱	۳۸/۹۳۱۱	۹	شبکه ۵
۴۲/۱۶۴۴	۴۲/۱۶۴۴	۹	تأمین برنامه خارجی
۴۴/۹۳۲۲	۴۴/۹۳۲۲	۹	آرشیو معاونت صدا
۴۶/۸۳۴۴	۴۶/۸۳۴۴	۹	شبکه ۴
۴۹/۶۹۸۹	۴۹/۶۹۸۹	۹	شبکه ۱
۵۳/۷۵۱۱		۹	آرشیو مرکزی
۰/۱۱۰	۰/۰۵۶	۰/۰۹۵	سطح معناداری

جدول ۱۳

آزمون تعقیبی برای تحلیل تفاوت آرشیوهای سازمان بایکدیگر

همانطور که داده‌های جدول ۱۳ نشان می‌دهد، میان آرشیوهای دبیری و شنیداری سازمان صدا و سیما تفاوت معناداری وجود دارد. بر اساس داده‌های جدول تعقیبی دانکن، نتایج زیر به دست آمده است:

۱. Duncan - بین عملکرد آرشیوهای شبکه دوم سیما، شبکه جام جم، شبکه تهران، آرشیو تأمین



برنامه خارجی، آرشیو معاونت صدا، و آرشیو شبکه چهارم سیما در اجرای مفاهیم مدل تعالی سازمانی با یکدیگر تفاوت معناداری وجود ندارد.

- بین عملکرد آرشیوهای شبکه اول سیما با آرشیوهای شبکه دوم و شبکه جام جم در اجرای مفاهیم مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

- بین عملکرد آرشیو مرکزی با آرشیوهای شبکه دوم، آرشیو شبکه جام جم، آرشیو تأمین برنامه خارجی و آرشیو شبکه پنجم سیما، در اجرای مفاهیم مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

- میان عملکرد آرشیو مرکزی با آرشیوهای معاونت صدا، آرشیو شبکه چهارم سیما، و آرشیو شبکه اول سیما، در اجرای مفاهیم مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

- بین عملکرد آرشیوهای معاونت صدا و آرشیو شبکه چهارم با سایر آرشیوهای سازمان در اجرای مفاهیم مدل تعالی سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از بررسی محل کار کارمندان آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما نشان می‌دهد که بیشترین نیروی شاغل در آرشیوهای سازمان، مربوط به آرشیو معاونت صدا (۲۳/۸ درصد) و آرشیو مرکزی (۲۰ درصد) است و کمترین نیروی شاغل هم مربوط به آرشیو شبکه دوم سیما (۷/۵ درصد) است. یکپارچه و متمرکز بودن فعالیت‌های آرشیو معاونت صدا که شامل برنامه‌های کلیه شبکه‌های رادیویی سازمان است و انجام بخشی از وظایف چند آرشیو سیما (مانند آرشیو شبکه سوم سیما) در آرشیو مرکزی، دلیل واضحی برای بزرگ‌تر بودن مجموعه این آرشیوهاست؛ از طرفی، محدود بودن فعالیت در آرشیوهای شبکه‌های سیما و شبکه جام جم و سایر شبکه‌های سازمان، کوچک بودن مجموعه این آرشیوها را توجیه می‌کند.

با وجود اینکه در آزمون تحلیل واریانس که پیش‌تر بدان اشاره شد و به بررسی وجود یا عدم تفاوت میان آرشیوهای شبکه‌های مختلف سازمان پرداخته شد، امتیازهای کلی به دست آمده برای آرشیوهای مختلف سازمان نشان می‌دهد که از میان مجموعه آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما، آرشیو مرکزی سازمان صدا و سیما با کسب ۴۸۳/۷۶ از ۱۰۰۰ امتیاز، عملکرد بهتری در زمینه اجرای مفاهیم مدل تعالی سازمانی در مقایسه با سایر آرشیوها داشته است، متمرکز بودن خدمات، بزرگ‌تر بودن مجموعه، داشتن کارکنان تخصصی‌تر می‌تواند از دلایلی باشد که عملکرد مدیران این آرشیو را در سطح بالاتری قرار داده است. بعد از آرشیو مرکزی، آرشیوهای شبکه اول (شبکه سراسری) و شبکه چهارم

سیما به ترتیب با کسب ۴۴۷/۲۹ و ۴۲۱/۵۱ وضعیت بهتری نسبت به سایر آرشیوهای سازمان داشتند. در مقابل، آرشیو شبکه دوم سیما با کسب ۳۳۵/۱ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز مدل تعالی سازمانی، در پایین ترین سطح عملکرد مدیریتی قرار دارد. شاید دور بودن از مجموعه سایر آرشیوهای دبدری و شنیداری سازمان و قرار گرفتن در ساختمانی مستقل (ساختمان شبکه دوم سیما که درون سازمان صدا و سیما قرار ندارد)، کم بودن تعداد متخصصان و کوچک بودن مجموعه از عوامل اصلی پایین بودن امتیاز مدیریتی این آرشیو در مقایسه با سایر آرشیوهای سازمان باشد.

در این بخش به تفکیک معیارهای ۹ گانه مدل تعالی سازمانی نیز به ارزیابی نتایج این پژوهش می پردازیم:

- در زیرمعیارهای معیار رهبری، آرشیو مرکزی بالاترین امتیاز را به دست آورده است، در واقع مدیران آرشیو مرکزی، در تعیین ارزش های سازمانی، ایجاد فرهنگ جمعی و ارتباط با کارمندان که از مفاهیم اصلی رهبری است، بهترین عملکرد را دارند. در مقابل، آرشیو شبکه دوم سیما، وضعیت نامناسب تری در معیار رهبری نسبت به سایر آرشیوها دارد.

- در رعایت مفاهیم معیار راهبرد، مدیران آرشیو شبکه چهارم سیما عملکرد بهتری نسبت به هممتایان خود در سایر شبکه ها داشته اند و مدیران شبکه پنجم سیما، با کسب تنها ۲۶/۳۳ درصد از امتیاز این معیار، بدترین عملکرد را داشتند.

- در معیار کارکنان، تقریباً مدیران همه شبکه ها، عملکرد یکسانی داشتند که میزان آن کمتر از متوسط است، در واقع در این معیار، همه مدیران نیاز به بازنگری عقاید و بهبود عملکرد دارند.

- مدیران آرشیو شبکه چهارم سیما، بالاترین عملکرد را در رعایت مفاهیم معیار شراکت ها و منابع داشته اند، به عبارت دیگر، مدیریت آرشیو شبکه چهارم سیما در مقایسه با سایر مدیران آرشیوها، در کسب و استفاده از دانش سازمانی، اشاعه اطلاعات و انطباق با فناوری های نوین عملکرد بهتری داشتند. در مقابل، آرشیو شبکه تهران با کسب تنها ۲۵/۴۴ امتیاز از این معیار، پایین ترین عملکرد را دارد.

- در معیار فرآیندها و محصولات نیز مدیران و آرشیویست های آرشیو مرکزی بهترین عملکرد را داشتند، در واقع آنها خلاقیت بیشتری در ارائه خدمات آرشیوی در مقایسه با سایر مدیران از خود بروز داده اند و در بازنگری فرایندهای اساسی آرشیو، از جمله نمایه سازی، سازماندهی، حفظ و نگهداری، و اشاعه اطلاعات موفق تر عمل کرده اند. از دیگر سو، دست اندرکاران مدیریتی آرشیو شبکه دوم سیما، در اجرای مفاهیم این معیار ضعیف تر عمل کرده اند.

• در معیار نتایج کاربران (اعم از ارتباط با کاربران، شناخت و رفع نیازهای آنها و ارائه بازخورد از آنها)، به ترتیب مدیران آرشیوهای شبکه اول، پنجم، و آرشیو مرکزی بالاترین عملکرد را داشتند و در مقابل مدیران آرشیوهای تأمین برنامه خارجی و آرشیو شبکه جام جم در این معیار عملکرد مطلوبی نداشتند.

• در معیار نتایج کارکنان (نیروی انسانی شاغل در آرشیوها)، مدیران همه شبکه‌ها در سطح نزدیک به متوسط عمل کرده‌اند و تفاوت چندانی در رعایت و اجرای مفاهیمی چون ارتباط با کارمندان، تشویق و تقدیر مناسب از آنها، دریافت نظرات ارزشمند آنها نداشته‌اند.

• نتایج به دست آمده از امتیازها معیار جامعه برای آرشیوهای شبکه‌های مختلف سازمان، نشان می‌دهد که مدیران تمام آرشیوها در این معیار بسیار پایین تر از سطح مطلوب بوده‌اند، همانطور که پیش از این نیز بحث شد، عدم شناخت متقابل و کافی میان آرشیو و جامعه و اهمیت ندادن به اثرات متقابل این دو نهاد، باعث پایین بودن امتیاز این معیار برای مدیران آرشیوها شده است.

• در آخرین معیار حوزه نتایج، یعنی معیار کلیدی، مدیران آرشیو شبکه اول و آرشیو معاونت صدا بالاترین امتیاز را کسب کرده‌اند. این امر نشان می‌دهد که مدیران این دو آرشیو در اجرای عملکردهای تخصصی و ایده پردازی در این زمینه وضعیت بهتری نسبت به هممتایان خود در سایر آرشیوها دارند؛ از طرفی، مدیران شبکه چهارم و پنجم (تهران) در اجرا و به کارگیری مفاهیم این معیار نیاز به بهبود وضعیت دارند.

آنچه که با مقایسه آرشیوهای دیداری و شنیداری در زمینه پیاده‌سازی مفاهیم و معیارهای مدل تعالی سازمانی مشهود است، نزدیک بودن امتیازهای به دست آمده در همه این معیارها می‌باشد و با توجه به اینکه امتیازها همگی در سطحی پایین تر از سطوح عالی مدل (طلایی، نقره‌ای) است، می‌توان عوامل مدیریتی زیر را به عنوان مهم‌ترین عوامل در عدم نتیجه‌گیری آرشیوهای دیداری و شنیداری سازمان صدا و سیما در مدل تعالی سازمانی ذکر کرد:

- ضعف در تدوین و ارائه چارچوبی برای ارزش‌های حاکم بر آرشیوها؛
- ضعف در تخصیص صریح و واضح وظایف درون و برون‌گروهی در آرشیوها؛
- تدوین ناقص خط‌مشی سازمانی و نقص در زمینه دریافت نیازهای گروه‌های ذی‌نفع (از جمله کاربران، برنامه‌سازان، و مانند آن)؛
- عدم به کارگیری روش‌های مؤثر برای تشویق و تقدیر کارمندان که به ارائه خدمات بهتر از آنها منجر شود؛
- کم‌توجهی به اثرات مخرب و احتمالی فعالیت‌های آرشیوی بر محیط زیست و

- اهمیت ندادن به آثار متقابل آرشیو و جامعه؛
- عدم توجه به معیارهای مالی در ارائه خدمات آرشیوی؛
 - ضعف مدیران در بازاریابی و تبلیغ خدمات خود برای سودآوری و نداشتن نگاهی اقتصادی به فرآیندهای آرشیو؛
 - ضعف در شناساندن خدمات ارزنده خود به جامعه، از طریق برگزاری تورهای آموزشی، ترویج خدمات آرشیوی، معرفی انواع فعالیت‌هایی که در آرشیوهای دبدری و شنیداری؛ و
 - عدم به کارگیری افراد برحسب شایستگی‌ها در بخش‌های مورد نیاز و فقدان نظام‌های آموزشی مستمر در حین فعالیت.
- البته، مدیران آرشیوهای دبدری و شنیداری سازمان صدا و سیما در برخی زمینه‌ها نظیر به کارگیری ایده‌های نوین و خلاقانه در آرشیوها، تلاش برای به کارگیری تجهیزات فناورانه نوین (نظیر دستگاه‌های پیشرفته رقمی سازی منابع و نرم افزارهای کتابخانه‌ای)، داشتن تعهدات در قبال ارائه خدمات مناسب به کاربران، در برقراری ارتباط و تعامل مؤثر با کارکنان، حمایت‌های شغلی و شخصی از آنها و کمک به کارکنان برای توسعه مهارت‌های مورد نیاز، ایجاد محیط‌های تعاملی و گفت‌وگو مبتنی بر گشودگی، شفافیت و اعتماد، تلاش برای اجرای اصول مدیریت دانش، کسب و ذخیره و استفاده مجدد از اطلاعات موجود در آرشیو و مدیریت مؤثر تغییر در برنامه‌های آرشیو، در مقایسه با سایر معیارهای مدل تعالی سازمانی عملکرد قابل قبولی داشته‌اند.
- برای بهبود عملکرد مدیران کلیه آرشیوهای سازمان و کسب امتیازها بالاتر راه‌حل‌هایی نیز وجود دارد که در اینجا به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:
- تدوین و بازنگری مستمر خط‌مشی مدون و منسجمی از کلیه رویکردهای آرشیوی؛
 - تلاش برای ارتقای دانش و مهارت‌های مدیریت کیفیت از طریق برگزاری دوره‌های متعدد مدیریت کیفیت در آرشیوها؛
 - روزآمدسازی دانش کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، مهارت‌ها، و دانش تخصصی در زمینه کتابداری و آرشیوداری در میان کارمندان؛
 - رشد فرهنگ شایسته‌محوری از طریق بازنگری در قوانین و شرایط به کارگیری نیروهای جدید جهت بهره‌گیری از توانایی‌ها و تخصص‌های افراد متخصص در آرشیو؛
 - ارزیابی دوره‌ای عملکرد درونی و بیرونی آرشیوها و ایجاد کارگروه‌های تخصصی و برگزاری جلسات دوره‌ای جهت واکاوی علل بروز مشکلات در حین فعالیت‌های آرشیوی؛ و

- تعريف مکانیزم‌های مربوط به تشویق و تقدیر شاسیته از افراد شاغل در آرشیو برای تقویت نیروهای انگیزشی کارمندان.

منبع

- آخشیک، سمیه (۱۳۸۶). *بررسی مقایسه‌ای سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه های دانشگاه های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور با استفاده از الگوی تعالی سازمانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. ایزی، مهدی، یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۶ بهار و تابستان). مسئولیت اجتماعی و اخلاق کار در مدیریت کیفیت نوین. *فرهنگ مدیریت*، ۱۵، ۵-۴۲.
- اشرف، شهلا (مترجم) (۱۳۷۵ پائیز و زمستان). آشنایی با آرشیو کشور ترکیه. *گنجینه اسناد*، ۳(۴)، ۱۱۲-۱۱۷. جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۸۴) *تعالی سازمان*. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. ذگردی، حسام‌الدین و اسماعیلی، مهدی (۱۳۸۸ تابستان) تأثیر فناوری اطلاعات بر تعالی در سازمان‌های ایرانی، *مدرس علوم انسانی*، ۱۳(۲)، ۱۱۹-۱۵۷.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵ مهر). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، *تدبیر*، ۱۷۳، ۴۱-۴۴. فارس‌سیجانی، حسن و کیامهر، امیرکامران (۱۳۸۷ پائیز) بررسی جایگاه هزینه یابی کیفیت در مدیریت ارتقاء سازمانی. *چشم انداز مدیریت*، ۷(۲۸)، ص ۵-۲۸.
- فرهنگی، علی اکبر، روشندل اربطانی، طاهر و برقی، میکائیل (۱۳۸۳). نگرشی بر بنیان های نظری مدیریت سازمان های رسانه‌ای. *دانش مدیریت*، ۶۶، ۸۵-۱۱۴.
- قنبری، لیلیا (۱۳۸۷). نقش آرشیوهای سیمای داخلی مستقر در تهران در فرایند برنامه سازی. *فصلنامه کتاب*، ۷۳، ۲۰۱-۲۱۲.
- مزدینا، شعله (۱۳۶۶). *بررسی آرشیوهای دیداری - شنیداری صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران (موجود در تهران)*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- موسی چمنی، اعظم (۱۳۸۷ پائیز). آرشیوهای دانشگاهی با تاکید بر آرشیو دانشگاه هاروارد (HUA). *گنجینه اسناد*، ۱۸(۳)، ۵۱-۶۲.
- Deming, W.E. (1982). *Out of Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA*
- Foote, K. (1990). To remember and forget: Archives, memory and culture. *American Archivist*, 53, pp 378-93
- Herget, J and Hierl, S(2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach, *New Library World*, Vol. 108 No. 11/12, pp 526-544



- Ishikawa, K. (1986). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, Englewood
- Juran, J.E., (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York & London: Free Press, Collier Macmillan.
- Kaur, K, Mohamad, P and George, S (2006). Quality management service at the University of Malaya Library. *Library Management* , 27(4), pp 249-256
- Pitt DJ. Improving performance through self-assessment. Int J. Health Care Qual Assur Inc Leadersh Health Serv 1999; 12: pp45-53
- Tam, W.H. L (2000 Number). Quality management theory and practice: some observations of practices in Australian academic libraries. *Library Management*, Volume 21(7) , pp. 349-356
- Timerson, Randall C(2003). Archives and memory OCLC System & services , 19(3), pp89-65
- Tuomi, Ville(2001). University of Vassa .Quality and of Academic library services: a Customers point of view.
- Vergueiro, W (1996). Quality management: the way to improve Latin American public libraries?. *Library Management* , 17 (1), pp. 25-32
- Wongrassamee, J.E.L. Simmons, P.D. Gardiner, (2003) Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, *Measuring Business Excellence*, 7 issue: 1, pp.14 -29

