

ارزیابی عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

بر اساس الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام.

دکتر علیرضا اسفندیاری مقدم؛ عیسی زارعی؛ دکتر سیدعلی اکبر فامیل روحانی

چکیده

هدف: پژوهش حاضر، در مورد ارزیابی عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، بر اساس الگوی تعالی سازمانی بنیاد اروپایی کیفیت (ای.اف.کیو.ام) است. هدف این پژوهش، بررسی سطح تعالی و تعیین نقاط قوت و ضعف در عملکرد اداره کل آرشیو و کتابخانه‌های صدا و سیما، با توجه به معیارهای تعالی سازمانی است. روش: پژوهش حاضر، از نوع توصیفی با رویکرد پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد مدل ای.اف.کیو.ام. می‌باشد. جامعه مورد پژوهش مدیران، مسئولان، و کارکنان اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما بوده و نمونه آماری آن، کل جامعه آماری است. از مجموع ۵۰ نفر از مدیران، مسئولان، و کارشناسان در این اداره کل، ۴۰ نفر در پژوهش حاضر شرکت کردند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما، با امتیاز ۲۹۵/۸۳، پایین‌ترین سطح تعالی را کسب نموده و در میان هیچ‌یک از سطوح تقدیرنامه برای تعالی قرار ندارد. یافته‌ها حاکی از این بود که معیار نتایج جامعه (۵۶/۷ درصد) دارای بالاترین امتیاز و معیار نتایج کاربران (۶/۲۶ درصد) دارای کمترین امتیاز می‌باشد. همچنین، با توجه به نتایج ارائه شده، بین امتیازهای کسب شده از هر یک از معیارها با معیارهای دیگر، در زمینه نتایج نهایی، زیرمجموعه‌های معیار رهبری، معیار منابع انسانی (کارکنان)، معیار نتایج کاربران، معیار نتایج منابع انسانی، و معیار نتایج جامعه، تفاوت معناداری وجود داشته است و در معیارهای خط‌مشی و استراتژی، شراکت‌ها و منابع، فرایندها، و نتایج اساسی (کلیدی) عملکرد، تفاوت معناداری وجود نداشته است.

اهمیت پژوهش: ارزیابی عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما، به عنوان متولی تمامی آرشیوها و کتابخانه‌های شبکه‌های استانی مراکز مختلف صدا و سیما در سراسر کشور، و نیز آرشیو به عنوان نهادی متفاوت با کتابخانه و سازمانی که ترکیبی از این دو و الزامات مربوط به آن را در خود جای داده باشد، تاکنون مورد پژوهش قرار نگرفته است. چنانچه به موارد فوق، اهمیت و جایگاه و تأثیرگذاری رسانه ملی در میان آحاد جامعه و نقش آرشیو و کتابخانه در بهبود برنامه‌سازی را اضافه نماییم، به نظر می‌رسد این پژوهش در پیشبرد اهداف سازمان صدا و سیما و کمک به تعالی آن - چنانچه نتایج آن مورد توجه قرار گیرد - نقش بسزایی خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها

ارزیابی کیفیت عملکرد/ ای.اف.کیو.ام./ آرشیوها/ کتابخانه‌های تخصصی/ سازمان صدا و سیما/ ایران

I. European Federation for Quality Management (EFQM)

مطالعات آرشیوی

فصلنامه گنجینه اسناد: سال بیستم و یکم، دفتر اول، (بهار ۱۳۹۰)، ۸۸-۱۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۹/۱ ■ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۱/۱۶



ارزیابی عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران بر اساس الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام.

دکتر علیرضا اسفندیاری مقدم^۱؛ عیسی زارعی^۲؛ دکتر سیدعلی اکبر فامیل روحانی^۳

مقدمه

آرشیو شبکه‌های رادیو-تلویزیونی، در ایران، با دارا بودن آثار گرانقدر و گنجینه‌های باارزشی از منابع، به ویژه منابع دیداری-شنیداری، که بخشی از میراث فرهنگی جهان به‌شمار می‌رود، و نیز در اختیار داشتن سوابق غیرقابل جایگزین، هویت و تنوع فرهنگی ما را حفظ می‌کند. بی‌تردید، منابع دیداری-شنیداری موجود در آرشیوهای صدا و سیما، مجموعه بی‌نظیری است که آن را از لحاظ تاریخی، اجتماعی، و فرهنگی در حد یک آرشیو ملی قرار داده است. ارزش اطلاعاتی برخی از این آثار، به قدری است که گاه در یک زمینه موضوعی یا تاریخی خاص تنها منبع و مأخذ موجود محسوب می‌شود. در سازمان صدا و سیما، آرشیوها و کتابخانه‌ها وظایفی چند برعهده دارند: ایجاد امکان دسترسی و استفاده برنامه‌سازان در تولید برنامه‌ها؛ ارائه خدمات به قسمت پخش یا اصطلاحاً آنتن صدا و سیما، به شکلی که در مواقع لزوم منابع مورد نیاز را برای پخش آماده نماید؛ و حفاظت بهینه و نگهداری مواد در شرایط استاندارد، به نحوی که از آسیب‌های احتمالی در امان باشند. به بیان دیگر، وظایف فوق را می‌توان در سه بخش خلاصه نمود: (۱) گردآوری و نگهداری، (۲) ارائه خدمات مرجع و امانت، و (۳) همکاری و همیاری با قسمت پخش سازمان (قریشی، ۱۳۸۰).

از طرف دیگر، یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان‌های ایرانی، ضعف نظام‌های پایش عملکرد و یا نبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد منظم و جامع است. با بزرگ شدن سازمان‌ها و افزایش واحدهای تولیدی، ابعاد این مشکل نیز افزایش می‌یابد و مدیران ارشد با

۱. عضو هیئت علمی گروه کتابداری
دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان.
ali.isfandyari@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری
دانشگاه آزاد اسلامی
واحد همدان (نویسنده مسئول).
eazarei@gmail.com

۳. عضو هیئت علمی گروه کتابداری
دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان.
familrohani@iauh.ac.ir



موانعی در رشد سازمان روبه‌رو خواهند شد. برخی از این موانع عبارت‌اند از:
 - ناتوانی در مشاهده و نظارت بر کلیه فعالیت‌ها و عملیات سازمان، و
 - ناتوانی در اشراف بر فعالیت‌ها و تخصص‌های متنوع و گسترده.

با افزایش تعداد افراد سازمان، تصمیم‌گیری متمرکز در مورد عملیات موجب می‌شود که از این ظرفیت بالقوه سازمان و اطلاعات باارزش عملیاتی آنها استفاده نشود؛ در نتیجه، کیفیت تصمیمات افت می‌کند، استعدادهای سازمان منفعل و دلسرد می‌شوند و احتمالاً سازمان را ترک می‌کنند، و عملکرد سازمان تنزل می‌یابد. از طرفی، تراکم تصمیمات در سطوح بالا افزایش می‌یابد که به‌نوبه خود موجب کندی تصمیم‌گیری و کاهش کیفیت تصمیمات می‌شود. بدین لحاظ، چنانچه مدیران بخواهند اختیارات را تفویض نمایند، باید نظامی داشته باشند تا از جهت درست حرکت و عملکرد مناسب واحدهای سازمان مطمئن شوند. دانش مدیریت برای رفع عوارض مزبور، نظام پایش و ارزیابی عملکرد را تدوین کرده است (سایمونز^۱، ۱۳۸۵، ص ۱۱).

بیان مسئله

هر نوع سیاست‌گذاری دارای سه مرحله است: برنامه‌ریزی، مدیریت، و ارزیابی. ارزیابی دوره‌ای خدمات آرشیوها و کتابخانه‌ها برای برنامه‌ریزی‌های دوباره، حصول اطمینان از متناسب بودن خدمات ارائه شده با نیازهای واقعی شهروندان، و ارائه خدمات به‌شيوه‌ای پایدار ضروری است. در واقع، ارزیابی، ما را به درک فرایندی هدایت می‌کند که منجر به قضاوت ارزشی درباره هدف ارزشیابی می‌شود. در این مورد، هدف، خدمات کتابخانه است. معمولاً هدف ارزیابی، فراهم‌سازی خدمات مناسب برای استفاده‌کنندگان بر مبنای مأموریتی است که به این نهاد سپرده شده است (فلیو^۲، ۱۳۸۵، به نقل از حسن‌زاده، نجفقلی‌نژاد، ۱۳۸۷، ص ۱۸).

ارزیابی، فعالیتی است که با این موارد سروکار دارد: جمع‌آوری و ترکیب داده‌های مربوط به عملکرد به‌وسیله مقیاس‌های تفکیکی موزون، که منجر به رتبه‌بندی مقایسه‌ای یا عددی شود. بنا به تعریف، ارزیابی، آزمون و قضاوت درباره ارزش، کیفیت، اهمیت، میزان، درجه یا شرایط یک پدیده است (شایان‌مهر، ۱۳۷۷، ص ۵۴). به‌طور کلی، ارزیابی، نتایج اثربخش و درخشانی برای سازمان مورد نظر دربر خواهد داشت، که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

۱. گردآوری اطلاعات برای تسهیل تصمیم‌گیری و توجیه افزایش هزینه‌ها یا دفاع از هزینه‌های موجود؛
۲. تأثیر ارزیابی کیفیت خدمات - به‌طور کلی و یا به‌طور خاص - در برنامه‌ریزی آینده.

1. Simons
2. Flyv

این کار معمولاً با انجام پیمایش کمی یا کیفی صورت می‌پذیرد و ممکن است با مشکلات عملیاتی روبه‌رو گردد؛

۳. تعیین میزان امکان حل مشکلات؛

۴. مشارکت کاربران در مدیریت؛ و

۵. پیدا کردن مبنایی برای بهبود فعالیت‌ها و پیشرفت کار (کرافورد^۱، ۱۳۸۰، صص ۸-۱۰).

روش‌های متفاوتی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد که هر کدام مزایا و معایبی دارند. اگر بتوان رویکرد یکسانی را بین شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف به اجرا گذاشت، امکان مقایسه نسبی بین آنان نیز فراهم خواهد شد. این رویکرد، باید به تمامی حوزه‌های عملکرد یک سازمان نگاهی نظام‌مند و جامع داشته باشد و کلیه ورودی‌ها، فرایندهای اجرایی، بروندها، و نتایج حاصل از فعالیت سازمان و تأثیر و تأثر هر یک بر دیگری را در نظر بگیرد. اگر این روش در سطح بین‌المللی نیز شناخته شده باشد، این امکان فراهم می‌شود که نتایج حاصل از ارزیابی در یک سازمان با نتایج سایر سازمان‌های معتبر جهانی مورد مقایسه قرار گیرد، و به‌منظور تصحیح عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده و حرکت در مسیر رشد و تعالی از بهترین فعالیت‌ها الگوبرداری شود.

در این پژوهش، تلاش می‌شود خدمات و عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های صدا و سیما از زوایای گوناگون، براساس الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام، مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آن شناسایی شده؛ در نتیجه، بستر مناسب برای برنامه‌ریزی بهتر در سایه تحلیل داده‌های گردآوری شده، با پیشنهادات و راهکارهای لازم فراهم گردد.

اهداف پژوهش

هدف کلی، ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما، براساس الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام. است. ارزیابی کیفیت عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌ها در سازمان صدا و سیما و شناسایی موفق‌ترین و ضعیف‌ترین بخش‌های اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های صدا و سیما نیز از اهداف جزئی این پژوهش می‌باشد.

ضرورت و اهمیت تحقیق

غنی بودن آرشیوها و کتابخانه‌ها در پشتیبانی از فرایند برنامه‌سازی (کاهش هزینه و زمان و ایجاد آرامش فکری) مؤثر است. منابع آرشیوی در ارتقای کمی و کیفی، الگوبرداری، و خلق ایده‌های نو نقش مهمی دارند. لذا ارائه خدمات مناسب آرشیوی می‌تواند تأثیر مطلوبی بر برنامه‌سازی داشته باشد. در پژوهشی که در این زمینه صورت گرفته ۹۵ درصد شرکت‌کنندگان،

1. Crawford

که از برنامه‌سازان صدا و سیما بوده‌اند، آرشیو را نه فقط محلی برای انبار کردن مواد آرشیوی، که مکانی برای انتقال فرهنگ به آیندگان دانسته‌اند و درصد بالایی از آنان نقش آرشیوهای غنی را در کاهش هزینه و زمان برنامه‌سازی مؤثر می‌دانند (قنبری، ۱۳۸۷).

از طرفی، عدم کارایی روش‌های کمی و نیاز روزافزون به توجیه کارایی در مقابل هزینه‌ها و درونداها باعث شده‌است مدیران و دست‌اندرکاران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به ارزیابی کیفی روی بیاورند. در سال‌های اخیر، ابزارهایی برای ارزیابی کیفی توسعه داده شده‌است.

الگوهای تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار، به‌عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار در سازمان‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند. سازمان‌ها، با به‌کارگیری این الگوها، می‌توانند از یکسو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف ارزیابی کنند و از سوی دیگر، عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها، به‌ویژه، بهترین آنها مقایسه کنند.

الگوهای سرآمدی کسب و کار، به‌عنوان ابزاری فراگیر و دارای نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها، به کمک مدیران می‌آیند تا آنها را در شناخت دقیق‌تر سازمان خود یاری کنند. بنابراین، انجام پژوهشی که عملکرد فعلی آرشیوها و کتابخانه‌ها را مورد ارزیابی قرار دهد، نقاط قوت و ضعف را نشان دهد، راهکارهای بهینه‌سازی و پیشرفت در عملکرد را ارائه کند، و به مدیران و کتابداران در اتخاذ تصمیم‌های منطقی کمک نماید، ضروری به‌نظر می‌رسد.

پرسش‌های پژوهش

۱. اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما در حوزه ارزیابی عملکرد، با توجه به شاخص‌های الگوی تعالی سازمانی، در چه سطحی از تعالی قرار دارد؟
۲. سطح کیفیت عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما، با توجه به معیارهای نه‌گانه الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام، چگونه است؟

چارچوب نظری

نظام‌های کنترل و ارزیابی عملکرد، سیستم‌ها و رویه‌هایی هستند که مدیران از آنها برای کسب اطمینان از درستی الگوهای فعالیت سازمانی بهره می‌گیرند. ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد (رحیمی، ۱۳۸۵). به‌عبارتی دیگر، ارزیابی عملکرد، فرایندی جامع و منظم است که در آن فعالیت‌ها، فرایندها، و نتایج با اهداف و معیارهای تعیین شده سازمانی مقایسه می‌شود (بیک‌زاد و علی‌زاده، ۱۳۸۸).

تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی، کسب و کار،

ویژگی های نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف، و فرصت ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربر گرفته است؛ و در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه، و موفقیت در یک سازمان است. در این میان، انجام دو کار ضروری است:

۱. تعالی فرایندها، و

۲. تلاش برای ایجاد فرهنگ تحلیلی و علمی کیفیت در سازمان.

به عقیده جان رابرتز^۱، تعالی سازمانی، راهکاری است که به سازمان اجازه می دهد تا به رضایت متعادل ذی نفعان (مشتریان، کارکنان، جامعه و سهامداران یا دولت) دست یابد، به طوری که احتمال موفقیت درازمدت افزایش یابد (میرباقری، ۱۳۸۱).

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، در سال ۱۹۸۸، به وسیله چهارده سازمان پیشرو اروپایی در بروکسل بلژیک، به منظور تعالی کسب و کار صنایع اروپایی، از طریق بهبود کیفیت، به عنوان فرایند پایه برای بهبود مستمر تأسیس گردید. این مدل، در ۱۹۹۱، به عنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی گردید؛ و در آن، چارچوبی برای قضاوت و خودارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد. این اقدام، در ۱۹۹۲، صورت عملی به خود گرفت. در مدل تعالی، الگویی از یک سازمان ارائه می شود که در ایده و عمل، سرآمد سازمان های دیگر است و نشان می دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری، و برتری چگونه باید عمل کرد. چارچوب به کاررفته در این مدل، نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آن دست یابد (اکبریان و نجفی، ۱۳۸۸).

جهت اجرای الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام.، باید از سازمان مربوط خودارزیابی انجام شود. روش ها و رویکردهای مختلفی برای خودارزیابی وجود دارد که از جمله آنان رویکرد پرسشنامه^۲ است (که در این پژوهش نیز به کار گرفته شده است).

در رویکرد پرسشنامه، با توجه به نوع سازمان و حوزه مورد نظر، جهت ارزیابی عملکرد، سؤال هایی تنظیم می گردد. پاسخ ها، به صورت حضوری، از خبرگان سازمان پرسیده شده و در پاسخنامه درج می گردد. بدین منظور، پرسشنامه ای تهیه می شود که برای هر کدام از ۹ معیار (۵ معیار توانمندساز و ۴ معیار نتایج) سؤال هایی دارد. پرسشنامه، شامل ۵۰ سؤال هم وزن و متعادل است. وجود سؤال های هم وزن این مزیت را دارد که به سادگی نشان می دهد سازمان در کدام یک از بخش های مورد پرسش، بیشترین ضعف را دارد و تلاش برای بهبود در آن بخش، بیشترین تأثیر را در سرآمد شدن و تعالی سازمانی خواهد داشت.

بدین ترتیب، برای ۵ توانمندساز درباره رویکردهای اساسی (کلیدی) که برای سازمان حائز اهمیت هستند، سؤال هایی پرسیده می شود. این فرایند کمک می کند تا معلوم شود آیا سازمان از رویکرد مناسبی برخوردار است و اگر چنین است چه مقدار به اهداف و

1. John Roberts

۲. رویکردهای ماتریسی
(Matrix approach).

کارگاهی (Workshop approach).

کاربرگ (Proforma approach).

و شبیه سازی جایزه

(Award simulation approach)

نیز از جمله روش های مورد استفاده در

این مدل می باشند.



عملکرد خود دست یافته است. درباره ۴ معیار نتایج نیز چنین سؤال می شود: آیا نتایج با سازمان مرتبط است و سطوح عملکردی مورد نیاز یا برنامه ریزی ها تا چه میزان تحقق یافته اند؟ (نجمی، حسینی، ۱۳۸۷، ص ۱۰۲). نتایج این ارزیابی، امتیاز سازمان را در حوزه ها و معیارها مشخص می نماید. جمع امتیازهای کسب شده در حوزه های مختلف، امتیاز کل تعالی را برای سازمان تعیین می کند. با در نظر گرفتن امتیازات مبنای، که برای سطوح تعالی مشخص شده است، سطح تعالی سازمان تعیین می گردد. پژوهش حاضر نیز با همین روند، تعیین امتیاز و سطح تعالی را در اداره کل آرشیوها و کتابخانه های سازمان صدا و سیما دنبال می کند.

پیشینه پژوهش

با وجود مطالعات فراوانی که در سازمان ها و شرکت های خصوصی و دولتی، با استفاده از الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام. صورت گرفته است، بررسی و ارزیابی عملکرد در کتابخانه ها با استفاده از این الگو، به خصوص در ایران چندان مسبوق به سابقه نیست؛ گرچه در سال های اخیر مطالعات معدودی در این حوزه صورت گرفته است.

آخشیک (۱۳۸۶)، در پژوهشی «مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه های دانشگاه های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور را با الگوی تعالی سازمانی EFQM» بررسی کرد. نتایج این بررسی نشان دهنده عملکردی پایین تر 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. در کل، کتابخانه های دانشگاه جندی شاپور با کسب نمره بیشتر، عملکرد بهتری در مدیریت فناوری اطلاعات از خود نشان دادند. از بین ملاک های نه گانه این مدل، بیشترین امتیاز به نتایج مشتریان و کمترین امتیاز به نتایج کارکنان و نتایج جامعه اختصاص یافت.

نفرشی مشهدی (۱۳۸۶)، پژوهشی با عنوان «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن» انجام داده است. هدف این پژوهش تعیین سطح بلوغ مدیریت کیفیت فراگیر با استفاده از الگوی ارزیابی ای.اف.کیو.ام. و همچنین، تعیین ارتباط بین سطح کیفیت و رضایت کاربران است. نتایج نشان داد که کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارند و در همه پنج معیار توانمندسازها در سطح پایین سرآمدی قرار گرفته اند و همچنین، ارتباطی بین سطح امتیاز (کیفیت) و رضایت کاربران دیده نشد.

خالویی (۱۳۸۶)، پژوهشی را با عنوان «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های الزهرا (س) و تربیت مدرس» انجام داده است. نتایج این

پژوهش نشان داد که نگرش مدیریت هر دو کتابخانه به دور از سبک مدیریت کیفیت بوده و هر دو کتابخانه از نظر اجرای تی.کیو.ام.^۱ در سطح پایینی قرار دارند و با توجه به سطوح تعریف شده برای سرآمدی در مدل ای.اف.کیو.ام. و امتیازات کسب شده، هر دو دانشگاه در سطح آغازین اهتمام به سرآمدی قرار دارند و تفاوت معناداری میان مفاهیم نه گانه مدل ای.اف.کیو.ام. در دو دانشگاه وجود ندارد. پژوهش فوق هر دو مدل تعالی را مورد استفاده قرار داده است.

محب حوری (۱۳۸۸)، پژوهش خود را با عنوان «ارزیابی عملکرد مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM» انجام داده است. نتایج پژوهش نشان داد که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با کسب امتیاز ۶۴۳/۸۷ در مقایسه با امتیاز کل ۱۰۰۰ در سطوح برگزیدگان اولیه و برندگان جایزه مقدماتی قرار دارد و بین امتیازهای کسب شده از معیارها و گروه‌های جامعه آماری، تفاوت معناداری وجود دارد.

اوانز^۲، در سال ۲۰۰۰، به ترویج اندیشه مدیریت کیفیت در سازمان‌های خدماتی و کتابخانه‌های انگلستان پرداخته است و اذعان می‌دارد که در این کشور، برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی از روش‌های مختلف مدیریت کیفیت استفاده می‌شود.

بارینو^۳ و پرز^۴ (۲۰۰۳)، با این اعتقاد که دستیابی به تعالی، چالش پیش‌روی کتابخانه‌های دانشگاهی در قرن ۲۱ است، بر مبنای الگوی تعالی سازمانی و با همکاری گروهی از کتابداران دانشگاه‌های مختلف اسپانیا، دستنامه‌ای را، برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی در اسپانیای جنوبی تدوین نمودند. آنها، برای این منظور، رویکردهای مختلف ارزیابی را بررسی کردند و پس از اجرای الگوی تعالی سازمانی و اعمال تغییراتی در آن و متناسب‌سازی آن برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌ای، دستنامه را بر مبنای آن تهیه نمودند.

ملو^۵ و سامپایو^۶ (۲۰۰۳)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی و کیفیت عملکرد کتابخانه‌ها»، طرح‌هایی را بررسی نمودند که ده سال پیش از آن، در پرتغال و برزیل، به ارزیابی کیفیت عملکرد خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته بودند. آنان ارزیابی کیفیت خدمات کتابخانه‌ها را مفهومی می‌دانند که امروزه نزد همه کتابداران پذیرفته شده و راهی است برای ارزیابی نیازها و میزان رضایتمندی کاربران و عملکرد بهتر کتابخانه‌ها.

دومنیکو^۷ (۲۰۰۴)، معتقد است در دهه ۱۹۹۰، با آغاز بررسی‌هایی که بر مبنای مدیریت کیفیت فراگیر و سنجش میزان رضایتمندی مراجعان انجام گرفت، فرهنگ سازمانی کیفیت به کتابخانه‌ها وارد شد. به اعتقاد وی، الگوی تعالی سازمانی می‌تواند به کتابخانه‌ها کمک کند تا میزان پیشرفت خود را در زمینه تعالی به‌طور نظام‌مند و در سطح جهانی بسنجند، کاستی‌های خود را شناسایی کنند، و راه‌حل‌های بهبود فعالیت‌هایشان را پیدا نمایند.

1. TQM

2. Evans

3. Barrionuevo

4. Perez

5. Mello

6. Sampaio

7. Domenico

شواهد حاکی از آن است که در این میان، اسپانیا یکی از پیشگامان استفاده از الگوی تعالی سازمانی در کتابخانه‌هاست. دایز^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، در هفتاد و یکمین کنفرانس عمومی ایفلا، بر این نکته تأکید داشتند که کتابخانه‌های دانشگاهی اسپانیا از اولین واحدهایی هستند که پس از پذیرش طرح ارزیابی ملی کیفیت در ۱۹۹۶ در این کشور، شروع به تدوین رهنمودهایی برای سنجش کیفیت عملکرد خود نمودند. آنان علت به‌کارگیری الگوی تعالی سازمانی را، تأثیر فزاینده و قابل توجه آن در بسیاری از واحدهای خدماتی و غیرانتفاعی در سطح اروپا برشمردند.

هرگت^۲ و هایرل^۳ (۲۰۰۷)، در پژوهشی با عنوان «تعالی در کتابخانه‌ها: رویکردی جامع و نظام‌مند»، کاربرد الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام. را در فرایند ارزیابی فراگیر و یکپارچه کتابخانه‌ها مورد بررسی قرار داده و از ساختار منطق رادار^۴ موجود در این مدل به‌عنوان نقطه قوت آن جهت پایداری و ماندگاری کتابخانه‌ها یاد کرده‌اند. آنان، بر این اساس، طرحی را در دانشگاه چور^۵ در کشور سوئیس اجرا کردند که می‌تواند به‌صورت موفقیت‌آمیزی برای تجزیه و تحلیل وضع موجود و شناسایی نقاط قوت و ضعف مربوط به کتابخانه به‌کار رود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد و از روش‌های دیگر مانند مصاحبه و توجیه حضوری و مراجعه به اسناد و مدارک، در موارد ضروری استفاده شده است. پرسشنامه به‌کاررفته استاندارد و مورد تأیید مدیریت کیفیت اروپاست و دارای پنجاه سؤال بسته و هم‌وزن و چهارگزینه‌ای است که در نه معیار (پنج معیار توانمندساز و چهار معیار نتایج) طبقه‌بندی شده است. معیارها شامل معیار رهبری (۵ پرسش)، خط‌مشی و استراتژی (۴ پرسش)، منابع انسانی (۵ پرسش)، شراکت‌ها و منابع (۵ پرسش)، فرایندها (۷ پرسش)، نتایج مربوط به کاربران (۹ پرسش)، نتایج کارکنان (۵ پرسش)، نتایج جامعه (۳ پرسش)، و نتایج اساسی عملکرد (۷ پرسش) می‌باشند. خصوصیت اصلی و یگانه پرسشنامه فوق این است که هریک از ۵۰ سؤال، اثری یکسان بر امتیاز سازمان دارند. براین اساس، بخش‌های «نتایج مشتریان»، «نتایج اساسی عملکرد» و «فرایندها» هریک دارای تعداد سؤال‌های بیشتری نسبت به «نتایج جامعه» می‌باشند و این نحوه توزیع تعداد سؤال‌ها، سعی در بازتاب تعادل موجود در امتیازات الگوی تعالی ای.اف.کیو.ام. دارد. به‌علاوه، این ویژگی پرسشنامه، یعنی داشتن ۵۰ سؤال هم‌وزن، به مدیران کمک می‌کند تا به‌آسانی مشخص کنند تلاش‌هایشان در زمینه کدام یک از سؤال‌ها بیشترین اثربخشی را خواهد داشت؛ چراکه زمینه هریک از سؤال‌هایی که جهت

1. Diaz
2. Herget
3. Hierl
4. RADAR
5. Chur



اجرای بهبود انتخاب می‌شود، در بهبود کلی و امتیاز اکتسابی سازمان اثری یکسان دارد. البته نکته قابل توجه این است که هر سازمان اولویت‌های خاص خود را برای زمینه‌های قابل بهبود قائل است و این اولویت‌ها لزوماً برگرفته از اثر امتیازشان نیست. پیش از پرسش‌های هر مؤلفه، توضیحی مقدماتی درباره آن معیار آورده شده و در ادامه پرسش‌های آن مطرح گردیده سپس راهنمای پاسخ‌گویی به شرح زیر آورده شده است:

الف. این فعالیت کاملاً در سازمان وجود دارد.

ب. این فعالیت در سازمان پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشته است.

ج. این فعالیت در سازمان پیشرفت کمی داشته است.

د. این فعالیت هنوز در سازمان شروع نشده است.

جامعه پژوهش شامل مدیران، مسئولان، و کارشناسان اداره کل آرشپوها و کتابخانه‌ها بوده‌اند. با توجه به کم بودن تعداد افراد، کل جامعه آماری مورد پژوهش قرار گرفتند. از مجموع ۵۰ نفر از مدیران، مسئولان و کارشناسان در این اداره کل، ۴۰ نفر در این پژوهش شرکت کردند.

نحوه امتیازبندی

برای مشخص شدن سطح تعالی سازمان‌ها، امتیازاتی بر مبنای معیارهای مدل، داده شد که به صورت زیر است:

کل معیارها ۱۰۰۰ امتیاز است که ۵۰۰ امتیاز آن به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز دیگر متعلق به نتایج هستند. پاسخ‌گویان در جواب به سؤال‌ها، باید گزینه‌هایی «الف» تا «د» را انتخاب می‌کردند که نشان‌دهنده میزان عملکرد اداره کل در شاخص مطرح در سؤال است. گزینه‌ها در پرسشنامه به ترتیب زیر تعریف شدند:

گزینه‌ها	الف (کاملاً به نتیجه رسیده)	ب (پیشرفت قابل توجهی داشته)	ج (پیشرفت کمی کرده)	د (اقدامی صورت نگرفته)
ضریب امتیاز	۱۰۰	۶۷	۳۳	۰

جدول ۱

امتیازدهی به سؤال‌های پرسشنامه

مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، با الهام از الگوی ای.اف.کیو.ام. سطوح سرآمدی و تعالی را تعریف کرده است و سازمان‌ها را در دستیابی به تعالی متمایز می‌نمود و میزان موفقیت آنان را در دستیابی به تعالی نشان می‌دهد. دستیابی به هریک از سطوح فوق به میزان امتیاز کسب شده در ارزیابی بستگی دارد. جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، دارای سطوح گواهی تعهد به تعالی، تقدیرنامه برای تعالی، و تندیس‌های بلورین و سیمین



و زرین است. فرایند جایزه در هر کدام از این سطوح و در هر کدام از بخش‌های جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی به تفکیک، به اجرا گذاشته شده و برندگان هریک از سطوح در هر گروه، به‌طور جداگانه انتخاب و معرفی می‌شوند.

روش پردازش و تحلیل اطلاعات

برای پردازش و تحلیل داده‌ها به منظور رسیدن به اهداف تحقیق از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (محاسبه فراوانی، درصد، و ترسیم نمودار) استفاده شد. بعد از جمع‌آوری پاسخ‌ها از جامعه آماری، داده‌ها در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. وارد شد. جهت محاسبه امتیازها از روش امتیازدهی خاص مدل ای.اف.کیو.ام. استفاده گردید. به این ترتیب که برای تعیین امتیاز یک معیار اصلی باید فراوانی هریک از امتیازات در ضریب هریک از فراوانی‌ها ضرب شود که این ضرایب به شرح زیر می‌باشد:

منطق موجود در برگه امتیازدهی این است که هر علامت در ستون الف: ۱۰۰ امتیاز، ستون ب: ۶۷ امتیاز، ستون ج: ۳۳ امتیاز، و ستون د: صفر امتیاز در برداشته باشد. پس از ضرب فراوانی هر ستون در ضریب ذکر شده، حاصل جمع چهار ستون ذکر شده بر تعداد سؤال‌های آن تقسیم می‌شود. به عبارت دیگر، امتیازات داده شده به هر قسمت یا کل پرسشنامه، با جمع درصدهای علامت خورده در هر ستون به دست می‌آید و تقسیم نتیجه حاصل بر تعداد پرسش‌های پاسخ داده شده، امتیاز میانگین را به دنبال خواهد داشت. این روش، برای هر معیار جداگانه و در نهایت، برای به دست آوردن امتیاز کل سازمان، با جمع نمودن مقادیر حاصل از هر معیار، محاسبه می‌شود.

لازم به ذکر است که هریک از ۵۰ سؤال مطرح شده در پرسشنامه، از سهمی برابر در امتیازدهی نهایی برخوردارند و برای هر سؤال تنها چهار گزینه جواب در نظر گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد ۶۳ درصد پاسخ‌گویان زنان و ۳۰ درصد آنان را مردان تشکیل می‌دهند. ۷ درصد از پاسخ‌گویان نیز جنسیت خود را مشخص نکرده‌اند.

ردیف	جنس	فراوانی	درصد
۱	مرد	۱۲	۳۰
۲	زن	۲۵	۶۳
۳	بدون پاسخ	۳	۷
	جمع کل	۴۰	۱۰۰

جدول ۲

توزیع پاسخ‌گویان براساس جنس آنان (درصد)

طبق جدول شماره ۳، ۶۸ درصد پاسخگویان دارای سن ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۵ درصد آنان ۴۰ تا ۴۹ سال و ۷ درصد دارای سن ۲۰ تا ۲۹ سال می باشند. ۲ درصد نیز سنی معادل یا بیش از ۵۰ سال را داشتند و ۸ درصد هم سن خود را اظهار نکرده اند.

ردیف	سن	فراوانی	درصد
۱	۲۰ تا ۲۹ سال	۳	۷
۲	۳۰ تا ۳۹ سال	۲۷	۶۸
۳	۴۰ تا ۴۹ سال	۶	۱۵
۴	۵۰ سال به بالا	۱	۲
۵	بدون پاسخ	۳	۸
جمع کل		۴۰	۱۰۰

جدول ۳

توزیع پاسخگویان براساس سن آنان (درصد)

طبق جدول شماره ۴ سطح تحصیلات ۷۵ درصد پاسخگویان کارشناسی، ۱۶ درصد کارشناسی ارشد و تنها ۲ درصد کاردانی می باشد. ۸ درصد نیز تحصیلات خود را اظهار نکرده اند.

ردیف	سطح تحصیلات	فراوانی	درصد
۱	کاردانی	۱	۲
۲	کارشناسی	۳۰	۷۵
۳	کارشناسی ارشد	۶	۱۶
۴	بدون پاسخ	۳	۸
جمع کل		۴۰	۱۰۰

جدول ۴

توزیع پاسخگویان براساس سطح تحصیلات آنان (درصد)

همانگونه که جدول ۵ نشان می‌دهد، رشته تحصیلی نزدیک به نیمی از پاسخگویان (۴۸ درصد) کتابداری و ۴۵ درصد غیر کتابداری است. ۷ درصد نیز رشته تحصیلی خود را اظهار نکرده‌اند.

ردیف	رشته تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	کتابداری	۱۹	۴۸
۲	غیر کتابداری	۱۸	۴۵
۳	بدون پاسخ	۳	۷
	جمع کل	۴۰	۱۰۰

جدول ۵

توزیع پاسخ‌گویان براساس رشته تحصیلی (درصد)

یافته‌های حاصل از پژوهش، در جدول ۶ خلاصه شده است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که با توجه به امتیاز حاصل از همه معیارهای تعالی، اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما از ۱۰۰۰ امتیاز نهایی مربوط به مدل ای.اف.کیو.ام، ۲۹۵/۸۳ امتیاز را کسب نموده است و از نظر سطح تعالی تنها می‌تواند گواهی تعهد به تعالی را دریافت نماید. یادآوری می‌گردد که امتیازات اینگونه محاسبه شده است: پس از ضرب فراوانی هر ستون در ضریب مربوط (جدول ۱)، حاصل جمع چهار ستون ذکر شده بر تعداد سؤال‌های آن تقسیم شده است. به عبارت دیگر، امتیازات داده شده به هر قسمت یا کل پرسشنامه، با جمع درصدهای علامت خورده در هر ستون به‌دست آمده و تقسیم نتیجه حاصل بر تعداد پرسش‌های پاسخ داده شده، امتیاز میانگین را به‌دنبال داشته است.

در جدول ۶، امتیاز نهایی کسب شده توسط هر یک از معیارها و نیز درصد حاصل از آن، به تفکیک آورده شده و با یکدیگر قابل مقایسه است. خاطر نشان می‌گردد، از آنجا که میزان امتیاز ماکزیمم هر معیار با معیار دیگر متفاوت است، برای رتبه‌بندی معیارها و اینکه کدام معیار درصد بالاتری را از امتیاز به خود اختصاص داده است؛ پس از محاسبه امتیازات نهایی، اقدام به محاسبه درصد امتیازات شده است. در واقع، امتیاز نهایی برای محاسبه امتیاز کل اداره کل مورد استفاده قرار گرفته و درصد امتیازات جهت مقایسه معیارها با یکدیگر و تعیین ضعیف‌ترین و موفق‌ترین بخش سازمانی محاسبه شده است. برای مثال، معیار نتایج کاربران به‌علت دارا بودن ۲۰۰ امتیاز از کل امتیازات ماکزیمم، با اینکه نمره نهایی ۳۲/۵۲ امتیاز را کسب نموده، در محاسبه‌ای که طبق فرمول بالا صورت گرفته، ۱۶/۲۶ درصد را از امتیازات دریافت کرده و در نتیجه، در رتبه‌بندی معیارها، ردیف پایین‌ترین معیار را به‌خود اختصاص داده است.



شایان ذکر است که این دستورالعمل‌ها و اینکه مثلاً نتایج کاربران امتیاز بیشتری نسبت به دیگر معیارها دارد، مربوط به خود مدل بوده و از ویژگی‌های یگانه آن نشأت می‌گیرد و یکی از علل اصلی این تفاوت‌ها، نقش و جایگاه بالایی است که الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام. برای مخاطبان و مشتریان و کاربران هر سازمانی در موفقیت و بالندگی آن سازمان قائل است.

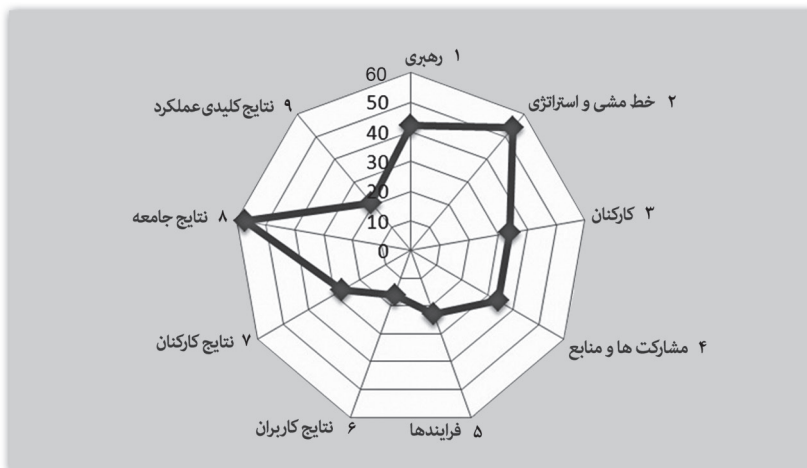
امتیاز نهایی	درصد حاصله از امتیاز نهایی	امتیاز ماکزیمم	تعداد	خطای معیار	انحراف معیار	میانگین	ویژگیهای آماری معیار و نمره کل
۴۲/۰۲	۴۲/۰۲	۱۰۰	۴۰	/۲۳	۱/۴۴	۲/۷۸	رهبری
۴۳/۴	۵۴/۲۵	۸۰	۴۰	/۲۶	۱/۶۶	۳/۰۳	خط مشی و راهبرد
۳۰/۵۱	۳۳/۹	۹۰	۴۰	/۲۳	۱/۴۷	۲/۴۸	منابع انسانی (کارکنان)
۳۰/۵۴	۳۳/۹۴	۹۰	۴۰	/۱۶	۱/۰۴	۲/۲۸	شرکتها و منابع
۳۳/۳۲	۲۳/۸	۱۴۰	۴۰	/۲۳	۱/۴۸	۲/۴۵	فرایندها
۳۲/۵۲	۱۶/۲۶	۲۰۰	۴۰	/۳۲	۲/۰۳	۲/۷۰	نتایج کاربران
۱۷/۳۸	۱۹/۳۲	۹۰	۴۰	/۱۶	/۹۹	۱/۷۳	نتایج منابع انسانی
۳۴/۰۲	۵۶/۷	۶۰	۴۰	/۳۲	۲/۰۴	۲/۸۸	نتایج جامعه
۳۲/۱۲	۲۱/۴۱	۱۵۰	۴۰	/۲۹	۱/۸۱	۲/۵۳	نتایج اساسی عملکرد
۲۹۵/۸۳							امتیاز نهایی

جدول ۶

ویژگی‌های آماری و امتیازات سطح تعالی معیارها به تفکیک

در مجموع، نتایج کسب شده از پژوهش حاضر بیانگر آن که پاسخ‌گویان مورد مطالعه در اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما در معیارهای نُه‌گانه مدل تعالی سازمانی، نتایج نهایی متفاوتی را نشان داده‌اند؛ به طوری که در معیار «نتایج جامعه» بالاترین میانگین ($X=5677$) و در معیار «نتایج کاربران» کمترین میانگین ($X=16226$) را گزارش داده‌اند. در نمره کل معیارهای نُه‌گانه مدل تعالی نیز، یافته‌ها مؤید آن بودند که میانگین معیار نتایج جامعه ($X=5677$) بیشتر از سایر معیارهای مدل تعالی سازمانی بوده و کمترین میانگین نیز در بین معیارهای مدل تعالی سازمانی مربوط به معیار نتایج کاربران ($X=16226$) می‌باشد. با توجه به بیشترین انحراف معیار ($X=2/04$) و کمترین انحراف معیار ($X=99$) و نیز با توجه به مقدار کم انحراف معیار در همه معیارها می‌توان اینگونه نتیجه گرفت: (۱) توزیع مشخص افراد مورد مطالعه در اطراف میانگین در یک توزیع نسبتاً هنجار بوده است، و (۲) افراد مورد مطالعه و داده‌های حاصل و به عبارتی نمرات معیارها، از لحاظ ویژگی مورد سنجش، متجانس می‌باشند.





نتیجه

در پاسخ به سؤال اول یعنی «اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما در حوزه ارزیابی عملکرد با توجه به شاخص‌های الگوی تعالی سازمانی در چه سطحی از تعالی قرار دارد؟»، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که با توجه به امتیاز حاصل از همه معیارهای تعالی، اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما از ۱۰۰۰ امتیاز نهایی مربوط به مدل ای.اف.کیو.ام، ۲۹۵/۸۳ امتیاز کسب نموده است و از نظر سطح تعالی حائز هیچ یک از سطوح تقدیرنامه برای تعالی نخواهد بود و تنها می‌تواند گواهی تعهد به تعالی را دریافت نماید.

در پاسخ به سؤال دوم یعنی «سطح کیفیت عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما با توجه به معیارهای نه گانه الگوی تعالی سازمانی ای.اف.کیو.ام، چگونه است؟»، بر اساس سطوح چهارگانه (انجام فعالیت‌ها به صورت کامل، پیشرفت قابل توجه فعالیت‌ها، پیشرفت نسبتاً کم آنان و عدم اجرای این فعالیت‌ها در سازمان) که در پرسشنامه به کار گرفته شده بود، همانطور که جدول ۶ نشان می‌دهد درصد حاصل از امتیاز نهایی سطح تعالی معیار «نتایج جامعه» با ۵۶/۷ درصد کل بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. در این میان، به ترتیب معیارهای رهبری با ۴۲/۰۲ درصد، خط‌مشی و استراتژی با ۵۴/۲۵ درصد، شراکت‌ها و منابع با ۳۳/۹۴ درصد، منابع انسانی (کارکنان) با ۳۳/۹ درصد، فرایندها با ۲۳/۸ درصد، نتایج اساسی عملکرد با ۲۱/۴۱ درصد، نتایج منابع انسانی (کارکنان) با ۱۹/۳۲ درصد، و نتایج کاربران با ۱۶/۲۶ درصد به ترتیب در مراتب بعدی قرار دارند. بر همین اساس، می‌توان گفت معیار نتایج جامعه، با ۵۶/۷ درصد کل، دارای بالاترین درصد امتیاز؛ و معیار نتایج کاربران، با ۱۶/۲۶ درصد، دارای کمترین درصد امتیاز در میان معیارهای تشکیل دهنده تعالی سازمانی در اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما می‌باشند.

امتیازات و نتایج کسب شده نشان می‌دهد که عدم توجه کافی به تعیین مسیرهای دستیابی به هدف‌ها و مأموریت آرشیوها و کتابخانه‌ها، که در نتایج کاربران و نتایج اساسی عملکرد نمود می‌یابد، از یکسو؛ و رویکرد نامناسب به وضعیت کارکنان و موضوع توسعه روابط و مناسبات با سایر آرشیوها و مراکز اطلاع‌رسانی و فرایندها از سوی دیگر، باعث تضعیف عوامل بهبود کیفیت عملکرد در این اداره کل گردیده است. به علاوه، کیفیت عملکرد اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما، با عنایت به کسب ۲۹۵/۸۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، حائز هیچ‌یک از سطوح تقدیرنامه برای تعالی نشده است و تنها می‌تواند گواهی تمهد به تعالی را دریافت نماید. لذا پرداختن به نقاط ضعف و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها و نیز تقویت نقاط بهبود، می‌تواند سطح کیفیت عملکرد را در این نهاد بهبود بخشد.

چنانکه ملاحظه شد آرشیو به‌عنوان نهادی متفاوت با کتابخانه و سازمانی که ترکیبی از این دو و الزامات مربوط به آن را در خود جای داده باشد، در هیچ‌یک از تحقیقاتی که تاکنون انجام گرفته، موضوع پژوهش قرار نگرفته است. ساختار یگانه اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌ها به‌عنوان متولی تمامی آرشیوها و کتابخانه‌های شبکه‌های استانی مراکز مختلف صدا و سیما در سراسر کشور - که چنانچه مدیریت و بهره‌وری آن اصلاح شود، در تمامی آرشیوها و کتابخانه‌ها تأثیرگذار خواهد بود - نیز رویکردی دیگرگونه به پژوهش حاضر بخشیده است. چنانچه به موارد فوق، اهمیت و جایگاه و تأثیرگذاری رسانه ملی در میان آحاد جامعه و نقش آرشیو و کتابخانه در بهبود برنامه‌سازی آن را اضافه نماییم، به نظر می‌رسد این پژوهش در پیشبرد اهداف سازمان صدا و سیما و کمک به تعالی آن - چنانچه نتایج آن مورد توجه قرار گیرد - نقش بسزایی خواهد داشت.

پیشنهادهای پژوهش

در نهایت، با توجه به نتایج حاصل، می‌توان پیشنهاد کرد برای بهبود کیفیت عملکرد آرشیوها و کتابخانه‌های صدا و سیما، موارد زیر در دستور کار مدیران این اداره کل قرار گیرد:

۱. توصیه می‌شود مدیران اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌ها با بررسی دقیق معیارهای به‌کاررفته در این تحقیق و توجه به نتایج حاصل، جنبه‌هایی از مدیریت را که به بهبود نیاز دارند شناسایی و برای آنها برنامه‌ریزی کنند.

۲. در خصوص ضعیف‌ترین معیار مورد بررسی، یعنی «کم‌توجهی به کاربران و مراجعان»، توصیه می‌شود مدیران اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌ها، به‌منظور بهبود کیفیت خدمات خود، مطالعات نظام‌مند و دقیقی را برای شناسایی نیازهای مراجعان با انجام نظر سنجی‌های منظم و

مستمر انجام دهد، تا بستر مناسبی برای جلب رضایت کاربران فراهم گردد.

۳. لازم است مدیران آرشیوها و کتابخانه‌ها در هر دو بُعد توانمندسازها و نتایج، در جهت بهبود تلاش نمایند. گرچه در بعد توانمندسازها، معیار خط‌مشی و استراتژی و رهبری از وضعیت نسبتاً مناسبی برخوردارند، اما معیارهای «شراکت‌ها و منابع»، «کارکنان» و «فرایندها» باید در اولویت قرار گرفته و بهبود یابند. در بُعد نتایج، باید بکوشند تا «نتایج کاربران» و «نتایج اساسی عملکرد» را بهبود بخشند. در این میان، فقط «نتایج جامعه» وضعیت نسبتاً رضایت‌بخشی دارد.

۴. به مدیران اداره آرشیوها و کتابخانه‌ها توصیه می‌شود با اتخاذ تمهیداتی، به‌منظور نتیجه‌گیری بهتر از خدمات، در جهت جلب رضایت کارکنانشان (که با توجه به یافته‌های این پژوهش عامل مهمی در کاهش نتیجه‌گیری از عملکرد کتابخانه‌ها قلمداد می‌شوند) تلاش نموده و با ارزیابی دوره‌های آموزشی، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری‌های مستدل و مشارکت دادن کارکنان در امور آرشیو و کتابخانه، و نیز با تدارک و ارائه خدمات رفاهی مناسب و افزایش مزایای شغلی، زمینه‌های لازم را برای رضایت‌مندی آنان فراهم سازند تا از این طریق، عملکرد آرشیوها و کتابخانه‌ها بهبود یابد.

۵. توصیه می‌شود مدیران اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌ها، به‌منظور بهبود کیفیت خدمات خود، بحث فرایندهای مختلف کاری را جدی گرفته و تا حد امکان یکی از استانداردهای مدیریت کیفیت را برای کنترل فعالیت‌ها و انجام خدمات به‌کار گیرند. همچنین، لازم است این امور به‌طور کامل برای کارکنان تبیین گردیده و آنها را در جریان امور قرار دهند.

منابع

- آخسیک، سمیه‌سادات (۱۳۸۶). 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. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، اهواز.
- اکبریان، مجتبی؛ نجفی، امیرعباس (۱۳۸۸). بهار و تابستان. همراستاسازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد. *مدیریت صنعتی*، ۱۹، ۲-۳۴.
- بیکزاده، جعفر؛ علی‌زاده، جبرائیل (۱۳۸۸). مهر. ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM. *کار و جامعه*، ۵۰، ۵۰-۱۱۲-۵۷.
- تفرشی‌مشهدی، شکوه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن. رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران.
- حسن‌زاده، محمد؛ نجفقلی‌نژاد، اعظم (۱۳۸۷). *سنجش و ارزیابی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: نظریه‌ها، روشها و ابزارها*. تهران: نشر کتابدار.

- خالویی، مرضیه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های الزهراء و تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، تهران.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵، مهر). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. **تدبیر**، ۱۷، (۱۷۳)، ۴۱-۴۴.
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵). **نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی** (مجتبی اسدی، مترجم). تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- شایان مهر، علیرضا (۱۳۷۷). **دایره المعارف تطبیقی علوم اجتماعی** (ج ۱). تهران: کیهان.
- قریشی، سوسن (۱۳۷۹-۱۳۸۰، اسفند، فروردین). گفتگوی غلامرضا خراسانی با سوسن قریشی (مدیر واحد تولید اطلاعات آرشیهوا و کتابخانه مرکزی صدا و سیما). **کتاب ماه کلیات**، ۳۹، ۴۰ و ۴۵، ۴۷-۴۵.
- قنبری، لیلا (۱۳۸۷). نقش آرشیهوا های سیمای داخلی مستقر در تهران در فرایند برنامه سازی. **فصلنامه کتاب**، ۷۴، کرافورد، جان (۱۳۸۰). **ارزشیابی خدمات کتابداری و اطلاع رسانی** (مهوش معترف، مترجم). تهران: مرکز مدارک و اطلاعات علمی ایران.
- محب حوری، شمس (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران.
- میرباقری، سید محمد (۱۳۸۱، شهریور). تعالی سازمانی. **تدبیر**، ۱۲۵، ۳۶-۴۰.
- نجمی، منوچهر؛ حسینی، سیروس (۱۳۸۷). **مدل سرآمدی EFQM: از ایده تا عمل** (ج ۷). تهران: سرآمد.

- Barrionuevm, M. D & Perez, A. M. (2003). Evaluation of Academic libraries in Andalusia (Southern Spain): An EFQM – complaint manual. from <http://www.arl.org/states/north/program/html>
- Diaz, C. et al (2005). Excellence and quality in Andalusia university library system, in: 71th IFLA general conference and council (Norway, Oslo, 14-18 August), from <http://www.ifla.org/IV/ifla71/programme.htm>
- Domenico, G. (2004). Self-Assessment, Skill, Excellence: The EFQM Model in the libraries from <http://www.aib.it/aib/boll/2004/0404429.htm>
- Evans, M. (2000). Quality management and self assessment tools for public libraries. In: 66 IFLA Council and general conference (Jerusalem, Hsrael, 13 – 18 August). from <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/112-126e.html>
- Herget, J & Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World*, 108, (11/12), pp. 526-544.
- Mello, L & Sampaio, M. (2003). Evaluation and quality libraries performance: a view from Portugal and Brazil. from <http://eprints.rclis.org/archive/0003633/02/posterMeloSampaio.Northumbria-4.pdf>

