

## ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران براساس مدل مالکوم بالدريج

رضا اکبرنژاد: دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد [akbarnejad.reza@gmail.com](mailto:akbarnejad.reza@gmail.com)

محسن نوکاري: دانشيار علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول) [mnowkarizi@um.ac.ir](mailto:mnowkarizi@um.ac.ir)

محمدحسين دياني: استاد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد [daneshvarz85@gmail.com](mailto:daneshvarz85@gmail.com)

### چکیده:

**هدف:** ارزیابی عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان در فواصل مشخص مورد سنجش قرار می‌گیرد تا نقاط قوت و نیز حوزه‌های نیازمند بهبود خود را به‌طور نظام‌مند تعیین کند. هدف پژوهش حاضر ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از مدل مالکوم بالدريج است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی با رویکرد توصیفی و چارچوب کمی در گردآوری داده‌ها انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان (کتابداران و مسئولان) کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی تعداد ۲۱۰ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. برای سنجش تعالی عملکرد از پرسشنامه استاندارد مدل تعالی عملکرد بالدريج برای کارکنان و مدیران استفاده شد. قبل از گردآوری داده‌ها، روایی پرسشنامه با استفاده روایی ترجمه با تعیین روایی صوری مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر تأیید پایایی ابزار فوق در پژوهش‌های مختلف، در این پژوهش نیز برای سنجش پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و پایایی کل آن ۰/۸۹ به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای تجزیه و تحلیل اطلاعات توصیفی پژوهش از نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۴ و آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد.

**یافته‌ها:** از دیدگاه کارکنان کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور، تعالی عملکرد سازمانی در این کتابخانه‌ها در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار داشت. کتابخانه شهید مطهری بروات کرمان رتبه نخست تعالی عملکرد و نیز کتابخانه عمومی تربیت تبریز پایین‌ترین وضع تعالی عملکرد را داشت. وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس استان در استان‌های کرمان و مرکزی، براساس منطقه در منطقه ۵ (مشهد) و منطقه ۳ (تبریز)، براساس درجه‌بندی کتابخانه‌ها، درجه استاندارد و درجه ۲، به ترتیب بیش‌ترین و کم‌ترین امتیاز تعالی عملکرد را کسب کردند.

**اصالت/ ارزش:** استفاده از مدل جهانی سنجش تعالی عملکرد مالکوم بالدريج برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت. ابزاری که با بررسی سنجه‌های تعالی عملکرد تلاش نمود تا از دیدگاه کارکنان وضعیت تعالی کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور را بنمایاند.

## مقدمه

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

کتابخانه‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که ارزیابی عملکرد در آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد چرا که آن‌ها در فرایند توسعه پایدار<sup>۴</sup> کشورها می‌توانند نقش چشمگیری داشته باشند؛ شاید بدون وجود کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی قوی و معتبر دستیابی به چنین توسعه‌ای کمتر امکان‌پذیر باشد. کتابخانه‌ها این نقش اساسی را از طریق فراهم ساختن اطلاعات مورد نیاز بخش پژوهش و توسعه<sup>۵</sup> ایفا می‌کنند (ایفلا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی، کتابخانه‌ها یاری‌بخش جریان آموزش و پرورش هستند. آن‌ها با تهیه منابع یاری‌رسان به آموزش به مثابه یک پشتیبان مستحکم در عرصه یادگیری عمل کرده و نیز نقشی فعال و حیاتی در گسترش علم در جامعه محل خدمت‌رسانی بازی می‌کنند (اصنافی، ۱۳۸۴). تلاش برای دستیابی به این تعهدات بالارزش، ایجاب می‌کند که این نهاد آموزشی برای اطمینان از عملکرد مناسب خود، در فاصله‌های زمانی مشخص به ارزیابی موقعیت و وضعیت عملکرد خود بپردازد تا میزان موفقیت (یا پیشرفت) کتابخانه‌ها عینی‌تر مورد نقد قرار گیرد (براتی، ۱۳۸۰). توجه و اقدام براساس ارزیابی عملکرد، بیش از هر نوع کتابخانه‌ای در کتابخانه‌های عمومی با اهمیت است، زیرا کتابخانه‌های عمومی با هدف عرضه خدمات فرهنگی، آموزشی و علمی به همه گروه‌های جامعه در سطح شهری و روستایی یکی از معیارهای رفاه

1 . performance evaluation

2. Swanson & Holton

3 . Projago & Sohal

4. sustainable Development

5 . Research and Development (R & D)

6 . International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)

اجتماعی شناخته شده‌اند؛ در بسیاری از کشورها، در تحلیل معیارهای رفاه اجتماعی، به کمیّت و کیفیت کتابخانه‌های عمومی در ردیف مسکن، آموزش، اشتغال، بهداشت و درمان توجه می‌شود و در مواردی (مانند کتابخوانی و بالا بودن میزان مطالعه) کمیّت و کیفیت کتابخانه‌های عمومی یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی کشورها به حساب آورده می‌شود (استرحامیان و فدایی، ۱۳۸۹).

عملکرد مطلوب کتابخانه‌های عمومی کشور که نقش زیربنایی در توسعه آموزشی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه ایرانی برعهده دارند، نه تنها در تحولات پیش‌رونده امروز، بلکه در تحولات آینده کشور که به مدد مردمانی تعلیم‌دیده شکل خواهد گرفت، بسیار با ارزش است. بخش عمده‌ای از کتابخانه‌های عمومی ایران زیرمجموعه نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور هستند، نهادی بسیار وسیع که مجموعه فراوانی از امکانات، تجهیزات و منابع انسانی را برای خدمت به مخاطبانی در گستره وسیع کشور و برای انواع قشرهای مختلف به کار گرفته است. به گواه شواهد پژوهشی موجود فرهنگ حاکم بر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بر پایه اجرای برنامه‌هایی بدون پایش و مطالعه بلندمدت بوده و وضعیت عملکرد آن‌ها نامطلوب است (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹؛ طبرسا، احمدی‌زاد و اسمعیلی گیوی، ۱۳۹۱). همچنین شواهد دیگری نیز وجود دارد و نشان می‌دهد که به نسبت جامعه تحت پوشش کاربران کتابخانه‌های عمومی زیرنظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تعداد کمی در حدود ۱۰ درصد عضو آن کتابخانه‌ها هستند. (محبوب، ۱۳۹۱). این درحالی است که در شاخص عضویت، در کشور برتری مثل انگلیس، سرانه عضویت بسیار بالا و بیش از ۲۰ برابر ایران یعنی ۵۸/۱۱ درصد است (صابری، ۱۳۹۳). در منطقه نیز سرانه عضویت کشور برتر منطقه (گرجستان) بالا بوده و حدود ۱۵ برابر ایران یعنی ۴۱/۰۶ درصد است. در سال ۲۰۱۱، بیش از ۱/۵ میلیارد نفر به صورت حضوری به ۹۰۰۰ کتابخانه عمومی امریکا و ۱۷۰۰۰ شعبه‌های متعلق به آن‌ها مراجعه کرده‌اند (سووان، گریمز، اوونز، میلر، آروبو، کرایگ، و پاگت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بیش از ۹۵٪ از جمعیت ایالات متحده تحت پوشش خدمات کتابخانه عمومی هستند (سووان و همکاران، ۲۰۱۴؛ موور، گوردون، گوردون، و هوارتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). همچنین نتایج پژوهش‌هایی که پیش از این در زمینه سنجش و ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی انجام شده‌اند، نیز گویای وضعیت نامطلوب عملکرد و خدمات کتابخانه‌هاست (کتابی، میراحمدی و کریم‌پور آذر، ۱۳۹۰؛ فرج پهلوی، نوشین‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۹۰؛ علیزاده زوارم و آقاجانی، ۱۳۹۲). به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نبود یا اجرای ناقص نظام جامع ارزیابی عملکرد هم در سطح فردی و هم سازمانی است که در آن به همه متغیرها توجه شده باشد. در چنین وضعیتی برای نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور سنجش و ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی امری ضروری و مهم است که از طریق آن، این نهاد بتواند ضمن آگاهی از وضعیت عملکرد کتابخانه‌ها، متناسب با اهداف و برنامه‌های سازمانی، نقاط ضعف و قوت را شناسایی کند و درصدد بهبود و تقویت آن‌ها برآید.

1 . Swan, Grimes, Owens, Miller, Arroyo, Craig, & Padgett  
2 . Moore, Gordon, Gordon, & Heuertz

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

مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۶۴ کشور جهان دارای جایزه کیفیت می‌باشند که مدل‌های به کارگرفته شده در جایزه‌های آن‌ها را می‌توان در چهار دسته (مدل بالدريج<sup>۱</sup>، مدل اروپایی<sup>۲</sup>، مدل دمینگ<sup>۳</sup>، مدل اختصاصی<sup>۴</sup>) طبقه‌بندی کرد. بررسی آماری استفاده از مدل‌های بالا نشان می‌دهد بیشترین استفاده مربوط به مدل بالدريج و مدل اروپا است و بسیاری از کشورها مدل بالدريج/اروپایی را یا بدون تغییر اقتباس نموده‌اند و یا ترکیبی از آن را استفاده می‌نمایند.

مدل تعالی مالکوم بالدريج ابتدا در سال ۱۹۸۷ توسط وزارت بازرگانی دولت امریکا طرح شد. هدف از این مدل، ارائه معیارهای پایه‌ای به منظور خودارزیابی سازمان‌ها و ارتقای عملکرد آن‌ها بود. تاکنون ویرایش‌های مختلفی از این مدل ارائه شده است و مبنای پژوهش‌های بسیاری قرار گرفته است (صفری، قاسمی، عینیان، پهلوانی و منوچهری، ۱۳۹۰). مدل بالدريج در واقع مدلی است که به پیاده‌سازی مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۵</sup> در سازمان کمک می‌کند. در این روش هفت معیار و روش اجرای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر ارائه می‌شود. هفت معیار مدل بالدريج عبارت‌اند از (عبدی و کرباسی یزدی، ۱۳۸۷):

۱. **رهبری:** این معیار به این مبحث می‌پردازد که رهبران ارشد سازمان چگونه سازمان را هدایت و نظارت می‌کنند و چگونه مسؤولیت‌های اخلاقی، قانونی و اجتماعی را به انجام می‌رسانند.
۲. **برنامه‌ریزی راهبردی:** این معیار، به چگونگی تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی سازمان و طرح عملیاتی‌اش (هم در شرایط معمولی و هم در صورت ایجاد تغییر در شرایط موجود) می‌پردازد.
۳. **تمرکز بر مشتری:** این معیار به این مقوله می‌پردازد که سازمان چگونه به نیازمندی‌ها، انتظارات و علایق خدمتگیر، سایر مشتریان و بازار توجه کرده و با او ارتباط برقرار می‌کند.
۴. **سنجش، تحلیل و مدیریت دانش:** این معیار به چگونگی جمع‌آوری، مدیریت و ارتقای داده‌ها و اطلاعات و نحوه بازرنگری سازمان در عملکردش می‌پردازد.

1 . Malcolm Baldrige Performance Excellence Model

2 . The European model of excellence (the EFQM model established by the European Foundation for Quality Management)

3 . Deming Management Model of Total Quality

4 . proprietary model of excellence

5 . Total Quality Management (TQM)

۵. تمرکز بر منابع انسانی: این معیار به این مقوله می‌پردازد که نظام‌های کاری و برنامه‌های بازآموزی کارکنان چگونه آن‌ها را برمی‌انگیزد تا خود را با اهداف کلی، راهبردی و طرح‌های عملیاتی سازمان هماهنگ سازند. همچنین این معیار چگونگی استخدام، مدیریت و توسعه نیروی کاری را به منظور هماهنگ نمودن نیروی کار با رسالت سازمانی، راهبردها و طرح‌های عملیاتی مورد بررسی قرار می‌دهد.

۶. مدیریت فرایند: این معیار چگونگی توجه سازمان به مدیریت فرایندها، شامل فرایندهای کلیدی خدمت‌رسانی، تجاری و سایر فرایندهای حمایتی و اثربخشی سازمانی را بررسی می‌کند.

۷. نتایج: این معیار به چگونگی عملکرد سازمان و ارتقای آن در حوزه‌های مهم می‌پردازد.

همچنین اهداف دوگانه معیارهای مدل بالدريج عبارت‌اند از:

- ارزش دادن به مشتری که موفقیت در بازار از نتایج آن است.
- بهبود وضعیت مالی و عملکردی شرکت یا سازمان برای دستیابی به نیازهای سهامداران صاحبان صنایع و سایر شرکا و یا رفع نیازهای کارکنان (فارسی عباس‌آبادی، ۱۳۸۱)

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

- رضایت مشتری، منجر به بازگشت سرمایه و بهبود بازده و درآمد می‌شود؛
- بهبود بازده و افزایش درآمد منجر به یادگیری و کسب اطلاعات لازم در زمینه سرمایه‌گذاری روی فرآیندها می‌شود؛

- کارایی و اثربخشی و یادگیری کمک می‌کند تا رضایت ذینفعان بیشتر شده و برتری تجاری / مالی حاصل شود.

با توجه به وجود شواهد مستدل فرآیندهای مدل بالدريج نتایجی به دنبال دارند که ارتباط مستقیم بین عملکرد مالی و تجاری سازمان‌ها و نمره کسب‌شده از معیارهای بالدريج را نشان می‌دهد و طراحان بالدريج از طریق مقایسه ارزش افزوده به این نتیجه دست یافتند که کار روی کیفیت بیشتر سرمایه‌گذاری است تا صرف هزینه و سرمایه (کاپلان و نورتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲).

اهمیت مدیریت عملکرد در کتابخانه‌ها سبب شده است تاکنون پژوهش‌های متعددی در این زمینه انجام شود. بخشی از پژوهش‌ها به ارزیابی عملکرد در حوزه کتابخانه‌ها و عمدتاً کتابخانه‌های دانشگاهی با استفاده از فنون ارزیابی کارایی و اثربخشی پرداخته‌اند، مثل استفاده از مدل‌های ارزیابی سیرز (منصوری و نجاتی آجی‌پیشه، ۱۳۸۸؛ حریری و مصفا، ۱۳۹۰)، فن تحلیل پوششی داده‌ها (کتابی، میراحمدی و کریم‌پور آذری، ۱۳۹۰؛ مروتی شریف آبادی، طحاری مهرجردی و بابایی میبیدی، ۱۳۹۰؛ علیزاده زوارم و آقاجانی، ۱۳۹۲؛ ریچمان و سامرزگوتر ریچمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶؛ لیو و چوانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ تسنگ و

1 . Kaplan & Norton  
2 . Reichmann & Sommersguter-Reichmann  
3. Liu & Chuang

لی<sup>۱</sup>، (۲۰۰۹)، سروکوال<sup>۲</sup>، لیب کوال<sup>۳</sup>، روش بازخورد<sup>۴</sup> ۳۶۰ درجه‌ای (فرج‌پهلوی، نوشین‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۹۰) و گروهی دیگر به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها با استفاده از الگوهای تعالی سازمانی پرداخته‌اند. از مطالعات پژوهش‌های خارجی، هرگت و هرل<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) با استفاده از مدل تعالی EFQM پژوهشی انجام دادند و به ارزیابی دو کتابخانه ایالتی منطقه - کتابخانه کانتون و کتابخانه عمومی محلی - پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که مدل تعالی EFQM با محیط کتابخانه‌ها سازگار بود و به طور موفقیت‌آمیزی برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود کتابخانه‌ها همراه با شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود کتابخانه‌ها به کار می‌رفت. در پژوهشی مشابه که در این حوزه به انجام رسید، بربلی<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) به توصیف نتایج دو خودارزیابی متوالی براساس مدل EFQM در کتابخانه ایالت ملیسوز<sup>۶</sup> در دبرسن<sup>۷</sup> مجارستان در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ می‌پردازد. از نظر کارکنان، معیارهای توانمندساز در سال ۲۰۰۷ نسبت به سال ۲۰۰۸ مثبت‌تر بودند. از نقاط قوت این پژوهش این است که به عوامل انسانی به عنوان عامل اثرگذارتری نسبت به عوامل محیطی توجه شده است. استاوریدیس و سیمپاوغلو<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی دیگر با استفاده از مدل مدیریت کیفیت EFQM به ارزیابی کتابخانه‌های دانشگاه قبرس به روش پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن بود که در اجرای این مدل در کتابخانه‌های دانشگاهی قبرس تفاوت چشمگیری با استاندارد ایزو<sup>۹</sup> وجود نداشت، یعنی مزایای استفاده از آن‌ها متفاوت نبود و این احتمالاً ناشی از استفاده کم و بیش کتابخانه‌های دانشگاه قبرس از اصول مشترک آن دو مدل و نبود مزیت رقابتی در بین هر یک از آن‌ها بوده است. شارما و کادیان<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارزیابی عملکرد یک کتابخانه مؤسسه به منظور شناسایی دامنه اصلاح مورد نیاز با استفاده از مدل شاخص کیفیت<sup>۱۱</sup> پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد به دلیل ماهیت پویای کتابخانه‌ها و تغییرات سریع آن‌ها، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها نیز باید با میزان تغییر آن‌ها همگام باشد. همچنین کارشناسان متخصص، با تجربه و آموزش‌دیده از کارکنان کتابخانه نیازمند حداکثر توجه به منظور آمادگی برای این تغییرات بودند. همچنین از مطالعات داخل کشور، آخشیک و فرج‌پهلوی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی جندی شاپور اهواز پرداختند. امتیاز کل این کتابخانه‌ها، ۴۰۳ از ۱۰۰۰ محاسبه شد. نتایج این پژوهش حکایت از این داشت که در مجموع، وضعیت کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در این دانشگاه‌ها در سطح زیر متوسط است. از بین ملاک‌های ۹ گانه این مدل، بیشترین امتیاز را نتایج مشتریان و کمترین امتیاز را نتایج جامع کسب نموده

- 1 . Tseng & Lee
- 2 . Servqual
- 3 . Libqual
- 4 . Herget and Hierl
- 5 . Borbely
- 6 . Meliusz
- 7 . Debrecen
- 8 . Staviridis & Tsimpoglou
- 9 . ISO estandard
- 10 . Sharma & Kadyan
- 11 . Quality Index Model

بودند. در مطالعه‌ای دیگر حسن‌زاده دیزجی، نشاط و آزاده (۱۳۹۱)، به ارزیابی سطح تعالی سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل EFQM پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که سرجمع میانگین امتیاز خودارزیابی عملکرد سازمان اسناد و کتابخانه در ۹ معیار اصلی مدل تعالی، ۴۹۲ از ۱۰۰۰ به دست آمد. در میان تمام معیارهای مدل، معیار شراکت‌ها و منابع، بیش‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داد که این خود نشان‌دهنده مدیریت مناسب بر منابع مهم سازمان بود. همچنین معیار فرایندها کم‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داد. متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی ایران، دیگر پژوهشی است که توسط فرج‌پهلوی، آخشیک و رجبعلی بگلو (۱۳۹۴) در کتابخانه‌های عمومی خوزستان با روش ترکیبی و استفاده از پنل دلفی و پرسشنامه انجام شد. نتایج آن‌ها نشان داد. امتیاز معیارهای فرایندها، تولیدات و خدمات، نتایج مشتری و نتایج جامعه برای کتابخانه‌های عمومی خوزستان افزایش یافته بود اما امتیازهای رهبری، مشارکت‌ها و منابع، راهبرد، نتایج کارکنان و نتایج کسب و کار کاهش یافته و امتیاز معیار منابع انسانی بدون تغییر مانده بود. بابایی چمازکتی و مختاری (۱۳۹۵)، در پژوهشی دیگر به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با استفاده از کارت امتیازی متوازن به روش پیمایشی پرداختند. ارزیابی عملکرد از منظر مشتری نشان داد که رضایت کاربران از خدمات کتابخانه، مطلوب و در بعد رشد و یادگیری، رضایت کارکنان در حد متوسط بود. در بعد فرایندهای داخلی، شاخص‌های کتابخانه‌های عمومی یکی از شهرهای استان پایین‌تر از حد استاندارد قرار داشت و در بعد مالی، درصد تحقق درآمدها و هزینه‌های اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان به ترتیب کم‌تر از حد انتظار و نزدیک به سطح انتظار بود. زمانی بابه‌ری (۱۳۹۶) نیز به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشکده‌های داروسازی کشور با استفاده از مدل تعالی سازمانی به روش پیمایشی پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که معیار خط‌مشی بالاترین امتیاز (۵۸/۹) و معیار مدیریت کارکنان پایین‌ترین امتیاز (۴۶/۷) در حیطه توانمندسازها را کسب کردند. در حیطه نتایج نیز معیار نتایج مشتری، بالاترین امتیاز (۷۱/۵۵) و معیار نتایج مدیریت کارکنان پایین‌ترین امتیاز (۳۵/۴) را به خود اختصاص دادند. در کل، حیطه توانمندسازها بالاترین امتیاز (۲۶۱/۲) از ۵۰۰ و حیطه نتایج پایین‌ترین امتیاز (۲۵۳/۳) امتیاز از ۵۰۰ را کسب کردند و جمع امتیازات این کتابخانه‌ها از ۱۰۰۰ امتیاز معیارهای مدل تعالی سازمانی اروپا ۴۹۶/۵۵ امتیاز به دست آمد. در کل عملکرد کتابخانه‌های داروسازی کشور متوسط ارزیابی شد. از دلایل کسب امتیاز ضعیف در بخش‌های یاد شده به مواردی همچون بی‌توجهی به مدیران ارشد و کمبود منابع مالی آن کتابخانه‌ها اشاره شده است. با مروری بر مطالعات انجام‌شده، مشاهده می‌شود که مطالعات ارزیابی و یا سنجش عملکرد کتابخانه‌ها، با مدل‌ها و روش‌های مختلفی انجام شده است و نیز این مطالعات بیش‌تر در کتابخانه‌های دانشگاهی و اختصاصی صورت گرفته و مطالعه‌ای که با استفاده از مدل مالکوم بالدريج به ارزیابی کتابخانه‌های عمومی بپردازد، مشاهده نشد. از آنجا که در پژوهش‌های مختلف از مدل یاد شده به عنوان دو مدل برتر ارزیابی عملکرد نام برده شده، بنابراین این پژوهش بر آن اساس صورت گرفت. همچنین با توجه به آنچه گفته شد، پرسش مورد توجه در این پژوهش این است که با

تغییرات مثبتی (از جمله به کارگیری دانش آموختگان کتابداری در سطوح مختلف ستاد و صف نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، آموزش ضمن خدمت کارکنان، اجرای برنامه کتاب من، مدرسه تابستانی خواندن، نشست‌های کتابخوان، برگزاری جلسات با حضور اساتید رشته و برگزاری همایش جذب مخاطب به کتابخانه‌های عمومی) که طی سال‌های گذشته در ارکان، برنامه‌ها و فعالیت‌های مدیران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی رخ داده است، مدیران و کارکنان این تغییرات را چگونه ارزیابی می‌کنند و عملکرد کتابخانه‌های عمومی را به چه سطحی از مطلوبیت مورد انتظار، نزدیک می‌دانند؟

### پرسش‌های پژوهش

۱. وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران و معیارهای فرعی آن از دیدگاه کارکنان آن کتابخانه‌ها با استفاده از مدل تعالی مالکوم بالدريج چگونه است؟
۲. وضعیت ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از مدل مالکوم بالدريج در زیرشاخه‌های معیارهای فرعی عملکرد چگونه است؟
۳. وضعیت تعالی عملکرد به تفکیک کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور چگونه است؟
۴. وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس استان چگونه است؟
۵. وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس مناطق کشور چگونه است؟
۶. وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس درجه‌بندی کتابخانه‌ها چگونه است؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی بود که به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان (کتابداران و مسؤولان) کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور (۴۷۰ نفر) بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای که حضور زیرگروه‌های مهم سازمان (در این پژوهش ۲۲ استان کشور) را تضمین می‌کند و با داشتن فهرست روزآمد از تعداد کارکنان به تفکیک کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شد. هر کتابخانه به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد و نسبت‌های متناسب با جامعه هر طبقه در نمونه نیز اعمال شد. مطابق با فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۱۲ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. پس از پیگیری‌های فراوان ۲۱۰ نفر (۹۹٪) اعضای نمونه به پرسشنامه‌ها از طریق چاپی و الکترونیکی پاسخ دادند.

به‌منظور سنجش عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور، پرسشنامه مدل تعالی بالدريج برای کارکنان و مدیران (مؤسسه ملی استانداردها و فناوری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) مبنای کار قرار گرفت. این پرسشنامه عملکرد سازمانی را در ۷ معیار رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر مشتری، سنجش، تحلیل و مدیریت دانش، تمرکز بر منابع انسانی، مدیریت فرآیند و نتایج عملکرد

1 . National Institute of Standards and Technology (NIST)



سازمانی و ۱۷ مؤلفه فرعی می‌سنجید. لازم به ذکر است که در بخش مقدماتی پرسشنامه به منظور پی بردن به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه پژوهش، متغیرهای جنسیت، گروه سنی، سابقه کاری و مدیریتی، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی به ابتدای هر پرسشنامه افزوده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، با تعیین روایی صوری و محتوایی (به دلیل برگرداندن به فارسی)، از طریق قضاوت استادان رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدیریت سنجیده شد. هرچند پرسشنامه سنجش عملکرد مالکوم بالدريج استاندارد بوده و در پژوهش‌های قبلی (شیلدز و جنینگز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ کولومبو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ کووآه و سیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ و ماسروم، ریزی و دووات<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷) پایایی آن محاسبه شده بود و آلفای کرونباخ آن‌ها به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۹۴، ۰/۹۱، ۰/۸۶. محاسبه گردیده بود، اما در این پژوهش برای سنجش پایایی ابزار نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و پس از محاسبه پایایی هر مؤلفه، پایایی کل آن ۰/۸۹ به دست آمد که پایایی نسبتاً خوبی است و مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش برای توصیف آماری داده‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش از نرم افزار SPSS و از آزمون تی تک نمونه‌ای و نرم افزار صفحه‌گستر Excel استفاده شد.

### یافته‌ها

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

جدول ۱. توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای جامعه

متغیر	دسته‌بندی	کتابدار	مستول کتابخانه	کل	درصد دسته‌ها
کل اعضای جامعه		(۱۶۸) ۸۰٪	(۴۲) ۲۰٪	(۲۱۰) ۱۰۰٪	(۱۰۰)٪
جنسیت	مرد	۳۱	۱۶	۴۷	۲۲/۴
	زن	۱۳۷	۲۶	۱۶۳	۷۷/۶
گروه سنی	۲۵ سال و کمتر	۵	۰	۵	۲/۴
	۲۶-۳۵ سال	۹۰	۱۵	۱۰۵	۵۰/۰
	۳۶-۴۵ سال	۵۸	۲۰	۷۸	۳۷/۱
	بیش از ۴۵ سال	۱۵	۷	۲۲	۱۰/۵
سابقه کاری و سابقه مدیریتی	۵ سال و کمتر	(۳۳/۳) ۵۶٪	(۴۷/۶) ۲۰٪	-	-
	۶-۱۰ سال	(۲۸/۰) ۴۷٪	(۲۳/۸) ۱۰٪	-	-
	۱۱-۱۵ سال	(۱۵/۵) ۲۶٪	(۱۴/۲) ۶٪	-	-

<sup>1</sup> . Shields and Jennings

<sup>2</sup> . Colombo

<sup>3</sup> . Quah and Sim

<sup>4</sup> . Masrom, Rasi & Daut

-	-	۳ (۰/۷/۲)	۲۶ (۰/۱۵/۵)	سال ۲۰-۱۶	
-	-	۳ (۰/۷/۲)	۱۳ (۰/۷/۷)	بیش از ۲۰ سال	
۴/۳	۹	۱	۸	فوق دیپلم و کم‌تر	
۴۱/۴	۸۷	۲۱	۶۶	کارشناس	میزان تحصیلات
۵۴/۳	۱۱۴	۲۰	۹۴	کارشناس ارشد و بالاتر	
۷۱/۹	۱۵۱	۲۸	۱۲۳	کتابداری	رشته تحصیلی
۲۸/۱	۵۹	۱۴	۴۵	غیرکتابداری	

مطابق با داده‌های جدول ۱، تعداد کارکنان زن کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور با ۷۷/۶ درصد به مراتب بیشتر از تعداد کارکنان مرد شاغل در آن کتابخانه‌ها بود. بیش‌تر کارکنان (۵۰ درصد) در رده سنی ۲۶-۳۵ سال بودند اما در بین مسؤولان کتابخانه‌ها، حدود ۴۸ درصد از آن‌ها بین ۳۶-۴۵ سال قرار داشتند. اغلب پاسخگویان (۳۳/۳ درصد) ۵ سال و کم‌تر سابقه داشتند و سابقه مدیریتی مسؤولان کتابخانه‌ها حاکی از آن بود که بیش‌تر آنها (۴۷/۶ درصد) ۵ سال و کم‌تر سابقه داشتند. میزان تحصیلات جامعه مورد بررسی نیز نشان داد افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر به میزان ۵۴/۳ درصد بیش‌ترین سهم را به خود اختصاص دادند. رشته تحصیلی ۷۱/۹ درصد پاسخگویان کتابداری (علم اطلاعات و دانش‌شناسی) بود.

پرسش ۱: وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران و معیارهای فرعی آن از دیدگاه کارکنان آن کتابخانه‌ها با استفاده از مدل تعالی مالکوم بالدریج چگونه است؟

داده‌های حاصل از این بررسی در جدول ۲ برای وضعیت تعالی عملکرد سازمانی و هر یک از معیارهای ۷ گانه آن در کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور از دیدگاه کارکنان نشان داده شده است. در این جدول نمره هر معیار در گروه نمونه با نمره برش یا معیار (نصف نمره استاندارد) مقایسه شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه معیارهای فرعی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران در گروه نمونه با نمره برش یا معیار

ردیف	معیار	نمره استاندارد	آماره t	سطح معنی- انحراف		حدود اطمینان میانگین (۰/۹۵)	
				میانگین	داری	کم‌ترین	بیش‌ترین
				P-Value			
۱	رهبری	۱۲۰	۸/۴۰	۷۴/۵۲	۰/۰۰	۲۵/۰۶	۱۱/۱۱
۲	برنامه‌ریزی راهبردی	۸۵	۵/۰۵	۴۸/۳۳	۰/۰۰	۱۷/۴۲	۳/۶۹
۳	تمرکز بر مشتری	۸۵	۱۱/۱۳	۵۵/۶۱	۰/۰۰	۱۷/۳۹	۱۰/۹۷
۴	سنجش، تحلیل و مدیریت دانش	۹۰	۶/۸۲	۵۴/۰۶	۰/۰۰	۲۰/۹۱	۶/۸۴

۱۲/۳۳	۷/۵۵	۱۷/۹۴	۰/۰۰	۵۲/۰۲	۸/۲۰	۸۵	تمرکز بر منابع انسانی	۵
۱۰/۹۱	۵/۳۶	۲۱/۱۷	۰/۰۰	۴۹/۶۰	۵/۷۷	۸۵	مدیریت فرآیند	۶
<b>75/22</b>	<b>48/00</b>	<b>100/03</b>	۰/۰۰	<b>336/61</b>	<b>8/93</b>	<b>۵۵۰</b>	جمع امتیازات فرآیندی	
۵۱/۸۰	۲۷/۹۶	۹۱/۱۲	۰/۰۰	۲۶۲/۶۸	۶/۶۰	۴۵۰	نتایج عملکرد سازمانی	۷
<b>126/09</b>	<b>76/89</b>	<b>180/84</b>	۰/۰۰	<b>601/49</b>	<b>8/13</b>	<b>۱۰۰۰</b>	جمع کل امتیازات	

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که با توجه به حدود اطمینان میانگین داده شده، احتمال مشاهده مقدار  $t$  بیشتر از  $۷۶/۸۹$  و کمتر از  $۱۲۶/۰۹$  برابر با سطح معنی‌داری یعنی  $\text{sig}=۰/۰۰۰$  است. به دلیل آن که سطح معنی‌داری مشاهده شده کمتر از  $۰/۰۵$  و حدود اطمینان مثبت است می‌توان دریافت که میانگین امتیاز کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور بیشتر از  $۵۰۰$  است. همچنین با توجه به جدول فوق می‌توان مشاهده نمود که از میان معیارهای فرعی عملکرد، بیش‌ترین امتیاز کسب‌شده مربوط به معیار نتایج عملکرد سازمانی و کم‌ترین امتیاز کسب شده توسط کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور مربوط به معیار برنامه‌ریزی راهبردی است. اما با توجه به اینکه در این پژوهش نمونه‌گیری صورت گرفته است برای تعمیم نتایج به دست آمده به کل جامعه از آزمون آماری تی تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول ۲ آمده است. مطابق نحوه امتیازدهی مدل بالدريج، که برای سنجش مطلوبیت عملکرد نیمی از امتیازات یعنی  $۵۰۰$  امتیاز یا  $۵۰\%$  لازم می‌داند و اشاره می‌کند که کمتر از آن نامطلوبی را نشان خواهد داد و هر چه بیشتر یا کمتر باشد سطح مطلوبیت یا نامطلوبی را روشن می‌نماید، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که از میان معیارهای فرعی تعالی عملکرد، در همه ابعاد مورد بررسی سطح معنی‌داری کمتر از  $۰/۰۵$  است. در نتیجه می‌توان گفت در تعالی عملکرد سازمانی و معیارهای فرعی آن نتیجه به دست آمده از این جامعه با نمرات برش یا معیار مدل تفاوت معنی‌داری دارد و بالاتر از حد متوسط بود. اما در هیچ کدام از معیارها، نمرات به سطح استاندارد مدل نرسید. از بین معیارهای فرعی عملکرد در کتابخانه‌های عمومی باید توجه ویژه‌ای به برنامه‌ریزی راهبردی، رضایت‌مندی خدمت‌گیران، اهتمام بیشتر به استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی، نقش مشارکت کارکنان و افزایش خلاقیت آنها در سازمان و بهبود عملکردها در سازمان‌ها داشت.

پرسش ۲: وضعیت ارزیابی تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران با استفاده از مدل مالکوم بالدريج در مؤلفه‌های معیارهای فرعی عملکرد چگونه است؟

برای پاسخ به پرسش فوق لازم بود به بررسی امتیازات وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور در ۱۷ زیرشاخه آن پرداخته شود. جدول ۴ در یک نگاه کلی امتیازات مربوط را نمایان می‌سازد.

جدول ۴. توزیع امتیاز وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس معیارهای فرآیندی و نتایج عملکرد سازمانی

معیار	مدل (حداکثر قابل اکتساب)	نمونه (کسب شده)	درصد کسب شده	حدود اطمینان	
				انحراف معیار	میانگین (%۹۵)
				کم‌ترین	بیش‌ترین
رهبری (۱۲۰ امتیاز)					
- رهبری سازمانی	۷۰	۳۶/۴۳	۳/۶۴	۱۴/۵۳	۳۴/۴۵
- پاسخگویی اجتماعی	۵۰	۳۸/۰۹	۳/۸۱	۱۲/۳۱	۳۶/۴۲
برنامه‌ریزی راهبردی (۸۵ امتیاز)					
- تدوین استراتژی	۴۰	۲۷/۶۲	۲/۷۶	۱۱/۳۶	۲۶/۰۸
- استقرار استراتژی	۴۵	۲۰/۷۰	۲/۰۷	۷/۲۶	۱۹/۷۰
تمرکز بر مشتری (۸۵ امتیاز)					
- آگاهی در مورد کاربران / مشتریان و نیازهای کتابخانه	۴۵	۲۴/۸۱	۲/۴۸	۷/۱۰	۲۳/۸۴
- رضایتمندی و ارتباط با مشتریان	۴۰	۳۰/۸۰	۳/۰۸	۱۱/۵۹	۲۹/۲۲
سنجش، تحلیل، و مدیریت دانش (۹۰ امتیاز)					
- سنجش، تحلیل و بازنگری عملکرد سازمانی	۴۵	۳۲/۲۵	۳/۲۳	۱۲/۸۶	۳۰/۵۰
- مدیریت دانش و اطلاعات	۴۵	۲۱/۸۱	۲/۱۸	۸/۶۲	۲۰/۶۴
تمرکز بر کارکنان (۸۵ امتیاز)					
- استخدام (به‌کارگیری) نیروی کاری	۴۰	۲۵/۵۰	۲/۵۵	۹/۸۳	۲۴/۱۷
- محیط کاری	۴۵	۲۶/۵۲	۲/۶۵	۹/۶۳	۲۵/۲۱
مدیریت فرآیند (۸۵ امتیاز)					
- فرآیندهای کاری (خدمت‌رسانی و حمایتی)	۴۵	۲۵/۱۷	۲/۵۲	۱۰/۷۴	۲۵/۱۷
- اثربخشی سازمانی	۴۰	۲۴/۴۳	۲/۴۴	۱۱/۲۷	۲۴/۴۳

نتایج عملکرد سازمانی (۴۵۰ امتیاز)

۵۷/۲۷	۵۱/۰۶	۲۲/۷۹	۵/۴۲	۵۴/۱۷	۱۲۰	-	نتایج فرآیندها و ارائه خدمات
۶۶/۶۷	۶۰/۹۸	۲۰/۸۱	۶/۲۸	۶۲/۸۲	۸۵	-	نتایج تمرکز بر مشتری
۶۲/۳۲	۵۵/۷۱	۲۴/۱۶	۵/۹۰	۵۹/۰۱	۸۵	-	نتایج سیستم‌های کاری و کارکنان
۶۳/۰۴	۵۶/۱۹	۲۵/۰۷	۵/۸۶	۵۸/۶۲	۸۰	-	نتایج رهبری و پاسخگویی اجتماعی
۲۹/۹۴	۲۶/۱۹	۱۳/۵۷۵	۲/۸۱	۲۸/۰۶	۸۰	-	نتایج مالی و بازار
۶۲۱/۸۹	۵۷۱/۷۸	۱۸۴/۱۶	۵۹/۶۸	۵۹۶/۸۳	۱۰۰۰		امتیاز کل

همان گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود در کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور از نظر زیرمعیارهای مربوط به معیارهای فرعی عملکرد در مدل مالکوم بالدريج با حدود اطمینان ۹۵ درصد، بیش‌ترین امتیاز مربوط به زیرمعیار نتایج سیستم‌های کاری و کارکنان در معیار فرعی نتایج عملکرد سازمانی و کم‌ترین امتیاز کسب شده مربوط به زیرمعیار استقرار استراتژی در معیار فرعی برنامه‌ریزی راهبردی است.

پرسش ۳: وضعیت تعالی عملکرد به تفکیک کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور چگونه است؟

جدول ۵ وضعیت تعالی عملکرد را به تفکیک ۴۲ کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس نظرات کارکنان آن کتابخانه‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۵. مقایسه وضعیت تعالی عملکرد به تفکیک کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور

ردیف	نام کتابخانه	نمره کسب شده	حدود اعتماد میانگین (%۹۵)		ردیف	نام کتابخانه	نمره کسب شده	حدود اعتماد میانگین (%۹۵)	
			کم‌ترین	بیش‌ترین				کم‌ترین	بیش‌ترین
۱	شهید مطهری بروات	۸۱۶/۱۹	680/09	952/29	۲۲	مولوی	۶۳۹/۹۳	469/94	809/92
۲	ترابی موسوی	۷۸۷/۰۴	748/66	825/42	۲۳	امام خمینی (ره)	۶۳۴/۵۹	520/62	748/56
۳	سیدجواد افصح هجری	۷۶۹/۳۸	606/70	932/06	۲۴	امیرکبیر کرج	۶۳۰/۲۹	476/39	784/19
۴	حسینعلی رئیسی (سائل)	۷۵۶/۵۸	659/99	853/17	۲۵	علامه امینی تبریز	۶۱۵/۷۲	472/68	758/26
۵	علامه طباطبایی تبریز	751/92	611/02	892/81	۲۶	شهیدباهنر	۶۱۲/۴	416/85	807/95
۶	مرکزی کرمان	۷۳۱/۷۹	623/81	839/77	۲۷	اوحدی مراغه ای	۶۰۷/۵۸	402/96	812/20
۷	شاه نعمت الله ولی	۷۱۵/۵۴	545/12	885/96	۲۸	شهید دستغیب	۶۰۴/۰۴	371/37	836/71
۸	امیرکبیر کرمانشاه	۷۰۷/۴۷	525/88	889/06	۲۹	حضرت آیت الله سید کرامت الله ملک	۵۹۷/۸۲	472/22	723/42

حسینی (ره)									
769	415/58	۵۹۲/۳	آبشار اندیشه	۳۰	803/79	605/83	۷۰۴/۸۱	مرکزی سمنان	۹
637/88	492/14	۵۶۴/۸۶	سید افضل موسوی گلشهر	۳۱	787/63	614/17	۷۰۰/۹	جمشید احمدی	۱۰
664/21	420/73	۵۴۲/۴۷	ولیعصر (عج)	۳۲	730/92	657/54	۶۹۴/۲۳	میرفندرسکی (مرکزی گرگان)	۱۱
614/19	446/93	۵۳۰/۵۶	شیخ بهایی	۳۳	785/92	578/74	۶۸۲/۳۳	شهید مطهری اردبیل	۱۲
592/71	464/95	۵۲۸/۸۳	استاد شهریار	۳۴	759/19	598/75	۶۷۸/۹۷	مرکزی اهواز	۱۳
631/62	376/82	۵۰۴/۲۲	امام علی (ع)	۳۵	831/34	512/36	۶۷۱/۹	دکتر محمد جوادی	۱۴
546/15	452/19	۴۹۹/۱۷	محمدی گلپایگانی	۳۶	786/20	550/10	۶۶۸/۱۵	مرکزی میبد	۱۵
581/87	410/81	۴۹۶/۳۴	مرکزی اردبیل	۳۷	836/16	493/08	۶۶۴/۶۲	شهیدان نجاریان	۱۶
657/56	323/74	۴۹۰/۶۵	علامه امینی فردیس	۳۸	773/74	550/14	۶۶۱/۹۴	مرکزی ارومیه	۱۷
666/45	303/15	۴۸۴/۸	الهادی (ع)	۳۹	733/40	587/86	۶۶۰/۶۳	مرکزی همدان	۱۸
595/98	365/40	۴۸۰/۶۹	علامه طباطبایی مجلات	۴۰	755/16	561/78	۶۵۸/۴۷	آزادگان	۱۹
526/80	373/84	۴۵۰/۳۲	مرکزی تبریز	۴۱	719/85	571/51	۶۴۵/۶۸	مرکزی بم	۲۰
517/49	335/94	۴۲۶/۸۲	تربت	۴۲	759/28	524/78	۶۴۲/۰۳	آیت الله خامنه ای (مرکزی قم)	۲۱

بر طبق جدول ۵، از بین ۴۲ کتابخانه عمومی بزرگ کشور، کتابخانه شهید مطهری بروات کرمان با حدود اطمینان ۹۵ درصد در بازه ۶۸۰/۰۹ الی ۹۵۲/۲۹ رتبه نخست تعالی عملکرد را به خود اختصاص داده و نیز کتابخانه عمومی تربیت تبریز در بازه ۳۳۵/۹۴ الی ۵۱۷/۴۹ پایین ترین وضع تعالی عملکرد را داشت. همچنین کتابخانه های عمومی ترابی موسوی و سیدجواد افصح هجری به ترتیب در رده های دوم و سوم تعالی عملکرد در بین کتابخانه های عمومی بزرگ کشور قرار دارند.

پرسش ۴: وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه های عمومی بزرگ کشور براساس استان چگونه است؟

در جدول ۶ وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه های عمومی بزرگ کشور براساس استان به نمایش در آمده است. این امتیازها از درهم کرد نمره های کتابخانه های عمومی بزرگ کشور موجود در هر استان به دست آمده است.

جدول ۶ مقایسه وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه های عمومی بزرگ کشور براساس استان

حدود اطمینان میانگین (۹۵٪)		نمرات کسب شده	استان ها	ردیف
کم ترین	بیش ترین			

۷۸۵/۸۱	۶۸۸/۰۹	۷۳۶/۹۵	کرمان	۱
۸۶۹/۴۶	۵۴۵/۴۸	۷۰۷/۴۷	کرمانشاه	۲
۸۰۳/۷۹	۶۰۵/۸۳	۷۰۴/۸۱	سمنان	۳
۷۳۰/۹۲	۶۵۷/۵۴	۶۹۴/۲۳	گلستان	۴
۷۵۹/۱۹	۵۹۸/۷۵	۶۷۸/۹۷	خوزستان	۵
۷۸۵/۷۷	۵۶۳/۱۱	۶۷۴/۴۴	فارس	۶
۷۳۵/۱۱	۶۱۰/۹۷	۶۷۳/۰۴	مازندران	۷
۷۳۳/۷۴	۵۵۰/۱۴	۶۶۱/۹۴	آذربایجان غربی	۸
۷۳۳/۴۰	۵۸۷/۸۶	۶۶۰/۶۳	همدان	۹
۷۵۹/۲۸	۵۲۴/۷۸	۶۴۲/۰۳	قم	۱۰
۸۰۹/۹۲	۴۶۹/۹۴	۶۳۹/۹۳	چهار محال و بختیاری	۱۱
۷۴۸/۵۶	۵۲۰/۶۲	۶۳۴/۵۹	قزوین	۱۲
۸۰۷/۹۵	۴۱۶/۸۵	۶۱۲/۴۰	خراسان رضوی	۱۳
۶۹۳/۴۶	۵۲۷/۸۸	۶۱۰/۶۷	یزد	۱۴
۷۲۳/۴۲	۴۷۲/۲۲	۵۹۷/۸۲	کهگیلویه و بویراحمد	۱۵
۶۳۷/۵۸	۴۹۲/۱۴	۵۶۴/۸۶	زنجان	۱۶
۶۲۹/۵۵	۴۶۹/۴۱	۵۴۹/۴۸	اردبیل	۱۷
۶۱۲/۱۰	۴۶۸	۵۴۰/۰۵	اصفهان	۱۸
۶۳۱/۲۵	۴۳۹/۲۵	۵۳۵/۲۵	البرز	۱۹
۵۸۲/۰۴	۴۷۷/۴۲	۵۲۹/۷۳	آذربایجان شرقی	۲۰
۵۹۵/۹۸	۳۶۵/۴۰	۴۸۰/۶۹	مرکزی	۲۱

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود در بین ۲۱ استان کشور که کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور در آن‌ها قرار دارند، وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور با حدود اطمینان ۹۵ درصد در استان کرمان در بازه ۶۸۸/۰۹ الی ۷۸۵/۸۱ بالاترین و استان مرکزی در بازه ۳۶۵/۴۰ الی ۵۹۵/۹۸ پایین‌ترین امتیاز را کسب نموده‌اند و استان‌های کرمانشاه و سمنان در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.

پرسش ۵: وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس مناطق کشور چگونه است؟

در جدول ۷ وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس مناطق کشور به تصویر کشیده شده است. این امتیازها از درهم‌کرد نمره‌های کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور موجود در مناطق ۵ گانه کشور به دست آمده است.

جدول ۷. مقایسه وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس منطقه

مناطق	نمرات کسب شده	حدود اطمینان میانگین (۹۵٪)	
		کم‌ترین	بیش‌ترین
منطقه ۵: مشهد	۶۸۵/۹۶	۶۴۰/۷۰	۷۳۱/۲۲
منطقه ۱: تهران	۶۴۶/۵۹	۶۰۶/۱۹	۶۸۶/۹۹
منطقه ۴: کرمانشاه	۶۴۲/۳۹	۵۸۹/۵۵	۶۹۵/۲۳
منطقه ۲: اصفهان	۵۹۳/۹۰	۵۳۶/۸۲	۶۵۰/۹۸
منطقه ۳: تبریز	۵۵۹/۱۷	۵۱۸/۷۰	۵۹۹/۶۴

بر طبق جدول ۷ وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس منطقه، طبق تقسیم‌بندی شهرهای کشور به ۵ منطقه توسط وزارت کشور (ناصریان، گفتگو در ۱ تیر ۱۳۹۳) به صورت منطقه ۱: تهران (استان‌های البرز، تهران، قزوین، مازندران، سمنان، گلستان و قم)، منطقه ۲: اصفهان (استان‌های اصفهان، فارس، بوشهر، چهارمحال و بختیاری، هرمزگان و کهگیلویه و بویراحمد)، منطقه ۳: تبریز (استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، زنجان، گیلان و کردستان)، منطقه ۴: کرمانشاه (استان‌های کرمانشاه، ایلام، لرستان، همدان، مرکزی و خوزستان)، منطقه ۵: مشهد (استان‌های خراسان رضوی، خراسان جنوبی، خراسان شمالی، کرمان، یزد، سیستان و بلوچستان)، با حدود اطمینان ۹۵ درصد، بالاترین امتیاز را منطقه ۵: مشهد در بازه ۶۴۰/۷۰ الی ۷۳۱/۲۲ و پایین‌ترین امتیاز را منطقه ۳: تبریز در بازه ۵۱۸/۷۰ الی ۵۹۹/۶۴ به خود اختصاص داده‌اند.

پرسش ۶: وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس درجه‌بندی کتابخانه‌ها چگونه است؟

در جدول ۸ وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس درجه‌بندی کتابخانه‌ها نشان داده شده است. این امتیازها از درهم‌کرد نمره‌های کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور موجود در هر درجه از تقسیم‌بندی‌های صورت گرفته از سوی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به دست آمده است.

جدول ۸. مقایسه وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس درجه‌بندی کتابخانه‌ها

درجه بندی کتابخانه ها	نمرات کسب شده	حدود اطمینان میانگین (۹۵٪)
-----------------------	---------------	----------------------------



کم‌ترین	بیش‌ترین		
۶۶۵/۲۳	۶۲۸/۳۲	۷۰۲/۱۴	استاندارد
۶۱۳/۰۳	۵۷۵/۳۲	۶۵۰/۷۴	مرکزی شهرستان
۵۸۷/۴۶	۵۴۶/۳۸	۶۲۸/۵۴	مرکزی استان
۵۸۷/۲۵	۵۲۷/۲۳	۶۴۷/۲۷	درجه ۲

همان طور که در جدول ۸ نشان داده شده است، وضعیت تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی بزرگ کشور براساس درجه‌بندی که اداره کل نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ارائه داده است، با حدود اطمینان ۹۵ درصد، کتابخانه‌های استاندارد در بازه ۶۲۸/۳۲ الی ۷۰۲/۱۴ بالاترین جایگاه و کتابخانه‌های درجه ۲ در بازه ۵۲۷/۲۳ الی ۶۴۷/۲۷ در پایین‌ترین سطح تعالی عملکرد قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

ابتدا جداگانه در هر یک از معیارهای فرعی مدل مالکوم بالدريج نتایج به دست آمده ارائه شده و از نتایج ارزیابی‌ها به بحث درباره تعالی عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایران پرداخته می‌شود:

در مورد معیار رهبری، یافته‌ها نشان دادند که کتابداران و مسئولان کتابخانه نگرش نسبتاً خوبی از وظایف خود و آینده‌ای که در پیش رو کتابخانه‌هاست، دارند. در واقع، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز ابزارهای حیاتی برای کتابخانه‌ها است. این یافته با یافته‌های پژوهش بدری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) که معیار رهبری را به عنوان هادی تمام اجزای سامانه بالدريج، شامل اندازه‌گیری، تحلیل و مدیریت دانش، برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز بر کارکنان و مدیریت فرایندها برشمردند، و یافته‌های مایر<sup>۲</sup> که این معیار را به عنوان رهبر سایر معیارهای مدل بالدريج معرفی می‌کند، و یا با نتایج تنهور و تنهور<sup>۳</sup> (۲۰۰۲، ص ۵) که تأکید بر اثربخشی مأموریت در حکم مرکز ثقل رهبری دارد، همراستاست. رهبری کتابخانه‌های عمومی در شهرستان‌ها و استان‌ها، تحت نظارت نهاد کتابخانه‌های عمومی کل کشور است، بنابراین تصمیم‌گیری‌های کلان در مورد این کتابخانه‌ها به صورت متمرکز انجام می‌شود. قضاوت درست درباره رهبری این کتابخانه‌ها زمانی شکل خواهد گرفت که به صورت مستقل یا استانی مدیریت شوند و مدیران آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری مستقل داشته باشند. بنابراین درباره این معیار باید محتاطانه قضاوت نمود. در صورتی که نهاد کتابخانه‌های عمومی کل کشور اقدام به تشکیل کمیته‌های مختلف به منظور تصمیم‌گیری گروهی، بررسی رسالت، چشم‌انداز و تدوین ارزش‌ها کند، می‌تواند نتیجه خوبی دربر داشته باشد.

1 . Badri  
2 . Mayer  
3 . TenHoor & TenHoor

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

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

از لحاظ معیارهای سنجش عملکرد، یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان شناخت نسبی از چگونگی سنجش کیفیت کار خود دارند. به عقیده بونر (۲۰۱۰)، سازمان‌های غیرانتفاعی باید دارای داشبوردها یا معیار(های) عملکرد کلیدی باشند که

---

1 . Bonner  
2 . Campbell, Sotherland & pousti  
3 . Stuart & Moran

هرکسی بتواند آن را فهمیده و به کار گیرد. معیارهای عملکرد کلیدی سنج‌های قابل اندازه‌گیری هستند که قبلاً توافق شده‌اند و انعکاس عوامل موفقیت قطعی یک سازمان به شمار می‌روند. این دیدگاه همچنین همراستا با ادعای هوکاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) است که گفته شاخص‌های عملکرد کلیدی کمک می‌کند تا با تضمین تمرکز و تلاش‌های کسب و کارمحور، موجب توسعه یک سازمان شود. در اینجا نیز از این دیدگاه حمایت می‌شود، چون به نظر می‌رسد که تنظیم شاخص‌های عملکرد کلیدی قابل دستیابی به هدایت کارکنان جهت پیشبرد اهداف سازمان به منظور رشد سازمان و دستیابی به اهداف آن‌ها کمک می‌کند. از جمله نقاط قابل بهبود در این حیطة، می‌توان به مشارکت کاربران در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ارائه خدمات اطلاعاتی، ارسال گزارش‌های منظم نظام‌های اطلاعاتی و ارائه بازخوردها از کاربران به نهاد بالادستی، تحلیل نیازهای کاربران و هم‌سو ساختن آن‌ها با امکانات در اختیار کتابخانه‌های عمومی اشاره کرد.

در رابطه با معیار تمرکز بر کار و کارکنان، یافته‌ها مؤید آن بود که کارکنان با همدیگر همکاری می‌کنند اما در قالب گروه باید تلاش بیش‌تری نمایند. در واقع این یافته همراستا با یافته‌های بونر (۲۰۱۰) است که از «گروه‌های رهبری موثر و سالم» به عنوان دارنده تمامی ویژگی‌هایی مثل اجرای اهداف و ارزش‌های مشترک؛ درک نقش‌های خاص و قدرت تصمیم‌گیری هر فرد، همکاری به مثابه یک واحد با درجه بالایی از احترام و اعتماد؛ ایجاد یک فرایند ارتباطی موثر برای تسهیل حل مسأله، تصمیم‌گیری و حل مناقشات؛ و دارا بودن سطح بالایی از مهارت‌های فنی، عملکردی و بین‌فردی در تمام اعضای تیم، یاد می‌کند. نبی‌لو (۱۳۸۲) و دانینی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز در پژوهش‌های خود به نقش مشارکت کارکنان و افزایش خلاقیت آن‌ها در سازمان به منظور بهبود مداوم کیفیت در سازمان پی برده‌اند. نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید این مطلب بود که در حیطة خدمت‌رسانی و بهبود کیفیتی کتابداران مشارکت بیشتری داشته، رضایت شغلی بیشتر و عملکرد بهتری نیز داشتند.

در ارتباط با معیار مدیریت فرایند، یافته‌ها گفته تنهور و تنهور (۲۰۰۲، ص ۶) را در تأکید بر اینکه اهداف توسط اهداف فردی مسئولیت‌پذیر عملیاتی می‌شوند، پشتیبانی می‌کند. در واقع گروه‌های خود مختار مزایای مختلفی دارند اما آنها برای کار مؤثر به توسعه مهارت‌های فرایندهای گروهی نیاز دارند. رهبری یک فرایند یا مجموعه‌ای از کارکردهایی است که ممکن است توسط بسیاری از اعضای تیم انجام شود (دی، گرون و سلیز<sup>۳</sup> ۲۰۰۴). این موضع در راستای دیدگاه آمابیل<sup>۴</sup> مبنی بر این است که مهارت‌های مدیریتی، همچون مهارت‌های شاخه‌های مربوط، بخش و سطح پروژه، عوامل مهم در تصمیم‌گیری برای موفقیت یک سازمان به حساب می‌آیند. به علاوه «یک مدیریت خوب باید حرفه‌ای باشد، تعادل آزادی و قید و شرط و ارتباط آزادانه‌ای داشته باشد (آمابیل، ۱۹۸۸، ص ۱۵۵). این معیار، در جهت ساماندهی و گرداندن بخش‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها

1 . Hucama  
2 . Donini  
3 . Day, Gronn & Salas  
4 . Amabile

نقشی کلیدی دارد. کتابخانه‌های عمومی باید در جهت شناسایی فرایندهای مؤثر بر موفقیت آنها، توسعه خدمات و فعالیت‌ها، و معرفی خدمات و فرایندها با روش مؤثر به مراجعان و شناسایی نیازهای تمام جامعه کاربری گام‌های موثری بردارند.

در مورد معیار نتایج عملکرد سازمانی، یافته‌ها نشان داد که پاسخ‌دهندگان احساس کردند که مشتریان‌شان از کار آنها راضی بودند، و نیز سازمان متبوع‌شان تا حدود زیادی مطابق با قوانین و مقررات عمل کرده بود. ملو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) اعتقاد دارد که در درک نیازهای مشتریان و طراحی محصولات و خدماتی که در ارتباط با زندگی آنهاست، می‌توان رضایت مشتری را افزایش داد. بنابراین این به نوبه خود کارکنان را به خلاقیت و نوآوری تشویق خواهد کرد. این معیار در واقع برون‌داد بخش‌های فرایندی سازمان است. سالاریان (۱۳۸۳) در پژوهش خود بیان کرد که به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌ها، لزوم توجه به شاخص‌های عملکردی سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. مایر (۲۰۰۱) نیز به این نتیجه رسید که اجزا رهبری و اطلاعات و تجزیه و تحلیل‌های بالدریج به طور مشخص با نتایج عملکرد سازمانی در ارتباط‌اند. در کل کتابخانه‌های عمومی باید در تمامی ابعاد عملکرد برون‌داد فعالیت‌ها و خدمات خود را مدنظر قرار داده و برنامه‌های آتی آنها بر طبق نتایج عملکرد سازمانی پی‌ریزی و اجرا شوند.

به‌طور کلی، یافته‌های این مطالعه نشان داد که معیارهای رهبری و تمرکز بر مشتری دو حوزه‌ای هستند که توسط پاسخ‌دهندگان (کتابداران و مسوولان کتابخانه‌ها) در راستای پیشرفت عملکرد مهم تشخیص داده شدند. همچنین به دلیل ماهیت غیرانتفاعی کتابخانه‌های عمومی و اهمیت فرایندهای خدمت‌مدار برای این مراکز و نقش مشتری (کاربر) که مورد توجه کتابخانه‌های عمومی است، و اصولاً تأمین نیازهای او مبنای شکل‌گیری این کتابخانه‌هاست، یافته‌ها نیز نشان داد که کارکنان کتابخانه‌ها به «فرایندها و خدمات» توجه بیشتری داشته باشند. در معیار نتایج، نیز باید به نتایج حاصل از کارکنان که شامل نظر آن‌ها درباره ارزیابی کتابخانه‌های‌شان بود، توجه بیشتری شود. این مورد در پژوهش شارما و کادیان (۲۰۱۵) نیز مورد تأکید قرار گرفت. در زیرمعیارهای آن به برنامه‌های استخدامی، آموزش، مشارکت و رضایت کارکنان از ارتباطات درون‌سازمانی و شرایط کاری و ارزیابی مسوولان کتابخانه‌ها از این برنامه‌ها توجه می‌شود. این زیرمعیار نشان می‌دهد که شرایط و موقعیتی که برای فعالیت کتابداران فراهم شده است و نظر آن‌ها در مورد این وضعیت، نقش کم‌رنگی در ارزیابی‌های مربوط به فعالیت‌های کتابخانه‌ها دارد. به بیان دیگر، هر چند شرایط کارکنان در نحوه ارائه خدمات به مراجعان تأثیر دارد اما نمی‌تواند به طور کامل بر نحوه فعالیت و خدمت‌رسانی کتابخانه‌ها مؤثر باشد. اکنون مدیران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و مسوولان کتابخانه‌های مورد بررسی با شناخت نقاط ضعف و حوزه‌های قابل بهبود کتابخانه‌های خود می‌توانند برنامه‌ریزی مناسبی جهت بهبود کیفیت عملکرد خود داشته باشند. پرواضح است که مسوولان نهادی و کتابخانه‌ها باید با تأکید بر نیازهای کنونی و نیاز ذینفعان به کسب اطلاعات دقیق از عملکرد این کتابخانه‌ها به بازنگری مستمر راهبردهای خود بپردازند. لازم است فرایندها

بازنگری شده و فعالیت‌های تکراری شناسایی و حذف شوند، شایستگی و علایق کتابداران شناسایی شده و در مسائل سازمان و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند. همچنین به طور مستمر ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها را سرلوحه کار خود قرار دهند.

### پیشنهادها:

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

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

### منابع

- آخسیک، سمیه سادات و فرج پهلوی، عبدالحسین (۱۳۸۹). الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی: بررسی موردی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور. مدیریت اطلاعات سلامت، ۷(۲)، ۱۶۱-۱۷۱.
- استرحامیان، مهران؛ فدایی؛ غلامرضا (۱۳۸۹) بررسی وضعیت کتابخانه‌های عمومی شهر سمنان: ارائه خدمات و ابزارهای بازایی اطلاعات. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی. ۱۶ (۱)، ص. ۸۵-۹۹.
- اصنافی، امیررضا (۱۳۸۴). یادگیری الکترونیکی چیست و جایگاه کتابخانه مجازی در این فرایند کجاست؟. فصلنامه کتاب، ۱۶ (۳)، ۱۳۲-۱۴۸.
- بابایی چمازکتی، نریم و مختاری، حیدر (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با کارت امتیازی متوازن (سال ۱۳۹۲). تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۲ (۳)، ۳۳۵-۳۵۳.
- براتی علویجه، حسینعلی (۱۳۸۰). مدیریت کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی. اصفهان: بی‌نا.
- ترابی پور، امین و رکاب‌اسلامی‌زاده، سارا (۱۳۹۰). خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM در بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز. مدیریت اطلاعات سلامت، ۸ (۲)، ۱-۹. حریری، نجلا و مصفا، نزهت (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران براساس مدل سیرز. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۵(۵۶)، ۱۱۹-۱۳۵.
- حسن‌زاده دیزجی، الهه؛ نشاط، نرگش؛ و آزاده، فریدون (۱۳۹۱). ارزیابی سطح تعالی سازمانی با استفاده از مدل EFQM: مطالعه موردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۸ (۲)، ۴۷۹-۴۹۶.

- رفیع‌زاده، علاء الدین؛ عفتی داریانی، محمدعلی؛ و رونق، مریم (۱۳۸۹). مدیریت عملکرد، تهران: انتشارات فرمنش.
- زمانی بابگهری، فرهاد (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشکده‌های داروسازی کشور با استفاده از مدل تعالی سازمانی و ارائه راهکار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان.
- سالاریان، فرزاد (۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان مازندران در سال ۱۳۸۲ و مقایسه با استانداردهای موجود. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- صابری، محمدکریم (۱۳۹۳). طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM). رساله دکتری رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی. دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- صفری، حسین؛ قاسمی، احمدرضا؛ عینیان، مجیده؛ پهلوانی، عبدالکریم و منوچهری، مسعود (۱۳۹۰). نگاهی جامع بر نظام‌های سنجش عملکرد. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- طبرسا، غلامعلی؛ احمدی زاده، آرمان؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا (۱۳۹۱). بررسی وضعیت کارآفرینی سازمانی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه)، ۱۸(۳)، ۳۶۳-۳۷۴.
- طبرسا، غلامعلی؛ محبوب، سیامک؛ اسمعیلی گیوی، محمدرضا؛ اسمعیلی گیوی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر خلاقیت و نوآوری در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۶(۱)، ۵-۲۲.
- عبدی، فرشید و کرباسی یزدی، امیر (۱۳۸۷). تفاوت‌های مالکوم بالدریج و EFQM. ماهنامه عصر کیفیت، شماره ۸.
- علیزاده زوارم، علی؛ آقاجانی، حسین (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها براساس کارایی با استفاده از رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) (مورد مطالعه: کتابخانه‌های عمومی شهر مشهد). کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۶(۳)، ۲۷۱-۲۹۶.
- کتابی، سعیده؛ میراحمدی، سید محمدرضا و کریم‌پور آذر، آسیه (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌ها توسط تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۷(۱)، ۱۳۹۰.
- فارسی عباس‌آبادی، قاسم (۱۳۸۱). آشنایی با جایزه ملی کیفیت، مالکوم بالدریج. چاپ اول. تهران: نیکتاپ.
- فرج پهلوی، عبدالحسین؛ نوشین فرد، فاطمه؛ حسن‌زاده، مریم (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان گیلان. فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۴)، ۴۰۷-۴۲۶.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین؛ آخشیک، سمیه سادات، و رجبعلی بگلو، رضا (۱۳۹۴). متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی ایران (مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی خوزستان). تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۱(۴)، ۵۲۹-۵۴۷.
- محبوب، سیامک (۱۳۹۱). کتابخانه‌های عمومی و سرانه مطالعه. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۱)، ۱۱۷-۱۲۳.
- منصوری، حسین و نجاتی آجی پیشه، مهران (۱۳۸۸). اجرا و پیاده‌سازی مدل SEARS: ابزاری نوین جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۲(۴۷)، ۲۳۳-۲۶۴.
- مروتی شریف‌آبادی، علی؛ طحاری مهرجردی، محمدحسین و بابایی میبیدی، حمید (۱۳۹۰). ارائه یک مدل برنامه‌ریزی آرمانی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌های کشور. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۱(۶۷)، ۴۱-۵۸.
- ناصریان، جواد (۱۳۹۳). معاون وزیر کشور: استان‌های کشور به ۵ منطقه تقسیم شدند. همشهری آنلاین، ۱ تیر ۱۳۹۳. بازبینی شده در ۶ شهریور ۱۳۹۳.
- نبی‌لو، بهرام (۱۳۸۲). مطالعه تطبیقی الگوهای برتری سازمانی در نظام بهداشت و درمان کشورهای منتخب: ارائه الگو برای ایران. رساله دکتری PhD رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمان، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران.

- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Bonner, L. (2010). Building Healthy and Effective Non-profit Leadership Teams. U. S. A.
- Borbely, M. (2009). Factors that influence self- assessment in altering library environment, paper presented at the qualitative and quantitative methods in libraries QQML, Chania, Crete, Greece
- Campbell, N.; Sutherland, S.; Pousti, K. (1999). Strategic management for better customer services in public libraries. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Colombo, L. M., Perla, R. J., Carifio, J., Bernhardt, J. M., & Slayton, V. W. (2011). Organizational and leadership perceptions assessment: Opportunities and challenges using the Baldrige companion surveys. *Journal for healthcare quality*, 33(1), 14-21.
- Day, D., Gronn, P. and Salas, E. (2004). Leadership Capacity in teams, *Leadership Quarterly* 15(6), 857-880.
- Herget, Josef, and Sonja Hierl. 2007. Excellence in libraries: A systematic and integrated approach. *New Library World* 108 (11/12): 526-544.
- Donini, L. M., Castellaneta, E., De Guglielmi, S., De Felice, M. R., Savina, C., Coletti, C., ... & Cannella, C. (2008). Improvement in the quality of the catering service of a rehabilitation hospital. *Clinical Nutrition*, 27(1), 105-114.
- Hucama. (2011). Organizational Key Performance Indicators – A Management Tool with Bottom Line Effect. Copenhagen: Human Capital Management. Retrieved from: <http://www.hucama.com>
- IFLA (2014). How libraries contribute to sustainable development & the SDGs. Retrieve in October 2016 from <https://www.ifla.org/files/assets/alp/103-fbradley-alp.pdf>.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp.9-71.
- Liu, S. T. & Chuang, M. (2009). Fuzzy efficiency measures in fuzzy DEA/AR with application to university libraries, *Expert Systems with Applications*, (36), 1105–1113.
- Masrom, N. R., Rasi, R. Z. R. M., & Daut, B. A. T. (2017). The Impact of Business Excellence on Operational Performance among Halal Certified Food Manufacturers in Malaysia. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 135, p. 00041). EDP Sciences.
- Mello, J. (2010). Innovation Perspective: Motivation for Innovation. Retrieved from:<http://www.innovationexcellence.com>
- Meyer, S. M., D.A. Collier (2001). An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria. *Journal of Operations Management* 19(4): 403-426.
- Moore, E. J., Gordon, A. C., Gordon, M. T., & Heuertz, L. (2002). It's Working: People from Low-Income Families Disproportionately Use Library Computers. A Report to the Bill & Melinda Gates Foundation.
- National Institute of Standards and Technology (NIST) (2015). Criteria for Performance Excellence, Available from: <https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing/improvement-tools/are-we-making-progress>.
- Projago, D.I., & Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, Total quality management (TQM) and organization performance the mediating role of TQM. *European Journal of perational Research*, 168(1), 35-50.
- Quah, C. S., & Sim, S. P. L. (2014). Making Progress as Leaders among University Staff. *Universal Journal of Educational Research*, 2(9), 612-624.

- Reichmann, G. & Sommersguter – Reichmann, M. (2006). University library benchmarking: An international comparison using DEA, *Production Economics*, (100), 131-147.
- Sharma, C., & Kadyan, S. (2015). Performance Evaluation through Quality Index Model: A Case Study of an Institute Library. *International Research: Journal of Library and Information Science*, 5(4).
- Shields, J. A., & Jennings, J. L. (2013). Using the Malcolm Baldrige “Are We Making Progress” Survey for Organizational Self- Assessment and Performance Improvement. *Journal for Healthcare Quality*, 35(4), 5-15
- Stavridis, S., & Tsimpoglou, F. (2012). EFQM in academic libraries: The application of a quality management model at the University of Cyprus library. *Liber Quarterly*, 22(1).
- Stueart, R.D., Moran, B.B. (2002). *Library and Information Center Management*, Libraries Unlimited. Greenwood Village, CO.
- Swan, D. W., Grimes, J., Owens, T., Miller, K., Arroyo, J., Craig, T., ... & Padgett, R. (2014). *Public Libraries in the United States Survey: Fiscal Year 2012 (IMLS-2015-PLS-01)*. Institute of Museum and Library Services, Washington (DC).
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2009). Perspectives on performance in human resource development. In *Foundations of human resource development*. 2nd ed, San Francisco: Berrett-Koehler.
- TenHoor, W. J. and TenHoor, M. S. W. (2002). *A Guide for Consumer Organization Leadership: Principles for Practice*. Lawrence, Massachusetts: The National Empowerment Center, Inc. Retrieved from: <http://samhsa.gov/recoverytoproactice/>
- Tseng, Y. F., & Lee, T. Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6548-6558.



## **Evaluation of the Performance Excellence of Iran Public Libraries Based on the Malcolm Baldrige Model**

**Reza Akbarnejad:** Ph.D. Student of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad akbarnejad.reza@gmail.com

**Mohsen Nowkarizi:** Associate Professor of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad (Corresponding Author) mnowkarizi@um.ac.ir

**Mohammad Hossein Dayani:** Professor of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad daneshvarz85@gmail.com

### **Abstract:**

**Background and Objectives:** Performance evaluation is a process through which the organization is assessed at specific intervals to determine its strengths as well as areas that need to be systematically improved. The purpose of this study was to evaluate the performance Excellence of Iran Public Libraries by using the Malcolm Baldrige Model.

**Method:** This research was practical in terms of the purpose, and, was survey in terms of methodology with descriptive approach and quantitative framework in data collection. The statistical population of the present study was the employees (librarians and authorities) of the major public libraries, among whom 210 individuals were selected as sample members using proportional Stratified Random Sampling. To evaluate the performance excellence, the Baldrige Excellence Patterns Questionnaire was used for staff and managers (National Institute of Standards and Technology, 2015); Before gathering the data, the validity of the questionnaire was confirmed by using the translation validity and determining the face validity. Despite confirmation of reliability of this tool in various studies, here, Cronbach's alpha test was used for reliability calculation and it was 0.89 and confirmed. Also, to analyze the descriptive information of the study, SPSS 24 and one sample t-test was used.

**Results:** From staff' point of views of the major public libraries of the country, performance excellence in these libraries is in a relatively favorable situation. Motahhari Baravat kerman Public Library ranked first in the performance excellence and Tarbiyat tabriz Public Library had the lowest performance status. The status of the performance excellence of the major public libraries in the provinces of Kerman and Markazi based on the province, in district 5 (Mashhad) and district 3 (Tabriz) based on the district, in standard Public Libraries and second degree Public libraries based on the classification of Public libraries, respectively, received the highest and lowest values. **Originality/ Value:** The use of the Malcolm Baldrige Universal Excellence Model for evaluating the performance of Iran Public Libraries has been

considered in this research. A tool for evaluating performance excellence measures attempted to highlight the status of excellence of Iran Public Libraries from the perspective of the staff.

**Keywords:** Performance Evaluation, Organizational Excellence, Iran Public Libraries, Malcolm Baldrige Performance Excellence Model