

## متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی ایران (مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی خوزستان)

**عبدالحسین فرج‌پهلوی**

استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز  
farajpahlou@scu.ac.ir

**سمیه سادات آخشیکیک** (نویسنده مسئول)

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه خوارزمی  
somakhshik@gmail.com

**رضا رجبعلی بگلو**

استادیار پژوهشگاه علوم و فن‌آوری اطلاعات ایران (ایرانداک)

reza.beglou@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۶/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۱

### چکیده

**هدف:** هدف مقاله حاضر، شناسایی و تعیین وزن معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان و اجرای آزمایشی آن در مجموعه کتابخانه‌های عمومی ایران است. نتایج این پژوهش می‌تواند به ارائه مدلی مناسب و کاربردی برای ارزیابی کیفیت خدمات این کتابخانه‌ها بیانجامد.

**روش:** این پژوهش از نوع کاربردی است که با روش ترکیبی در گردآوری داده‌ها (در دو مرحله کیفی و کمی) با استفاده از پنل دلفی و پرسشنامه انجام شده است. جامعه پژوهش را دو گروه تشکیل دادند: اعضای پنل دلفی (۹ نفر از صاحب‌نظران حوزه کتابخانه‌های عمومی و مدل تعالی سازمانی) و مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان (۹۳ نفر). در این پژوهش از پنل دلفی برای تعیین و استخراج مولفه‌ها و از پرسشنامه‌ای که حاصل پنل دلفی بود برای بررسی دیدگاه مدیران استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رگرسیون امتیاز عامل و با روش بوت استرپ-پی (صدکی) در نرم افزار AMOS نسخه ۲۱ استفاده شد.

**یافته‌ها:** ساختار کلی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان همانند ویرایش ۲۰۱۳ مدل تعالی سازمانی بود اما تغییراتی قابل توجه در امتیاز برخی معیارهای نه‌گانه به وجود آمد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که امتیاز معیارهای فرایندها، تولیدات و خدمات، نتایج مشتری و نتایج جامعه برای کتابخانه‌های عمومی خوزستان افزایش پیدا کرده است اما امتیاز معیارهای رهبری، مشارکت‌ها و منابع، استراتژی، نتایج کارکنان و نتایج کسب و کار کاهش یافته و امتیاز عیار منابع انسانی بدون تغییر باقی مانده است.

**اصالت/ارزش:** در این پژوهش، به بازآزمایی و متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی ایران پرداخته شده است و بر پایه این مدل، می‌توان ابزاری برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان ارائه کرد.

**کلیدواژه‌ها:** مدل تعالی سازمانی، کتابخانه‌های عمومی خوزستان، متناسب‌سازی مدل تعالی

سازمانی، EFQM.

## مقدمه

هدف کتابخانه‌های عمومی، ارائه خدمت به قشرهای مختلف جامعه و تأمین نیازهای اطلاعاتی آنها است. کتابخانه‌های عمومی همانگونه که میرحسینی و باب‌الحوائجی (۱۳۷۵) نیز تأیید می‌کنند، دروازه‌هایی به سوی دانش هستند که در جامعه مخاطب خود، شرایط اساسی را برای یادگیری مداوم، تصمیم‌گیری مستقل و توسعه فرهنگی افراد و گروه‌های اجتماعی فراهم می‌آورند و از این رو نقشی تعیین‌کننده و اثرگذار در پیشبرد و توسعه زیربنای فرهنگی و اجتماعی در کشور دارند. کتابخانه‌های عمومی این فرصت را برای تمامی افراد جامعه فراهم می‌کنند که به شکلی فعال در امور فرهنگی و اجتماعی جامعه دخالت داشته باشند و در فرایندهای فرهنگی جامعه نقش مؤثری ایفا کنند (مهرداد و حرری، ۱۳۸۰ در ابراهیمی، ۱۳۹۰). بر همین اساس، ضرورت توسعه و رشد این کتابخانه‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین پایه‌های رشد فرهنگی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. یکی از جنبه‌های توسعه و بالندگی این کتابخانه‌ها، توسعه کیفی است و از این رو لازم است به ارتقاء کیفی خدمات کتابخانه‌های عمومی توجه شود.

سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی به منزله راهکاری برای تعیین وضعیت، شناسایی و ارتقاء خدماتی است که مستلزم توجه بیشتری هستند تا بر اساس آنها بتوان ضعف‌ها را رفع کرد و در جهت تبدیل آنها به نقاط قوت، گام برداشت. مدل تعالی سازمانی به عنوان یکی از مدل‌های مفید در سنجش کیفیت در سازمان‌های گوناگون از جمله سازمان‌های خدماتی در کشورهای مختلف از جمله ایران مورد توجه قرار گرفته است. پژوهشی که در سال ۱۹۹۴ درباره مدل تعالی سازمانی انجام شد نشان داد که اغلب شرکت‌ها (۶۰ درصد) از این مدل برای ارزیابی استفاده می‌کنند (عبدی و کرباسی یزدی، ۱۳۸۸). بررسی متون نشان می‌دهد که کتابخانه‌های سراسر دنیا نیز همگام با سایر سازمان‌ها از این مدل در ارزیابی خدمات خود بهره برده‌اند.

استفاده از مدل تعالی سازمانی، از دهه ۱۹۹۰ برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌ای در بسیاری از کشورهای اروپایی رواج یافت (برای نمونه بنگرید به تراکلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ سارتی<sup>۲</sup>،

1. Truccolo, et al

2. Saarti

۲۰۰۳؛ برینووو و پرز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ برابلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) اما سابقه استفاده از این مدل برای ارزیابی عملکرد خدمات کتابخانه‌های ایران، کمتر از ده سال است (برای نمونه بنگرید به فرج‌پهلوی، مهرعلیزاده و آخشیک، ۱۳۸۸؛ آخشیک و فرج‌پهلوی، ۱۳۸۸؛ حریری و کیانی، ۱۳۹۱؛ ذاکر شهرک و اباذری، ۱۳۹۱).

از آنجا که مدل تعالی سازمانی در بنیاد کیفیت اروپا پایه‌ریزی و معیارهای این مدل و وزن آنها در این بنیاد تنظیم شده است، بیم آن می‌رود که این مدل نتواند با فضای سازمان‌های سایر کشورها همخوان باشد. به همین دلیل برخی پژوهشگران به متناسب‌بومی‌سازی این مدل پرداختند (برای نمونه بنگرید به اسکیلدسن، کریستنسن و ژول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ باسیون، حسن و پرایس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). تنها پژوهش مربوط به بومی‌سازی مدل تعالی سازمانی در ایران را خالقی و حاج‌کریمی (۱۳۹۰) برای شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام دادند.

بررسی متون و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اغلب مطالعات و پژوهش‌های مربوط به مدل تعالی سازمانی در کتابخانه‌ها (ایران و جهان) به حوزه «ارزیابی خدمات» توجه داشته‌اند و متناسب‌سازی این مدل برای کتابخانه‌ها تاکنون مورد توجه نبوده است و خلاء پژوهش در این زمینه احساس می‌شود. در ایران نیز هرچند شاهد برگزاری جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی توسط مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی وزارت صنایع بر مبنای مدل تعالی سازمانی هستیم، اما این جایزه تنها رونوشتی از مدل تعالی است و متناسب با شرایط سازمان‌های داخل کشور کاربرد نیافته است. از این رو، پژوهش حاضر سعی دارد با توجه به این خلاء پژوهشی، با تمرکز بر کتابخانه‌های عمومی که جزئی از نهادهای خدماتی کشور محسوب می‌شوند، مبنایی برای سنجش عملکرد این کتابخانه‌ها فراهم آورد چرا که ماهیت غیرانتفاعی آنها در بخش خدمات ضرورت متناسب‌سازی و وزن‌دهی متناسب با عملکرد این سازمان‌ها را توجیه می‌کند. بنابراین مسأله پژوهش حاضر، میزان مطابقت وزن‌های معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی<sup>۵</sup> با فضای کتابخانه‌های عمومی ایران و شناسایی این وزن‌ها در شرایط موجود برای این کتابخانه‌ها است. همانگونه که پیشتر اشاره شد، با توجه به اینکه هر سازمانی اهداف، مأموریت‌ها و رسالت‌های ویژه خود را دارد و از منابع متفاوتی برای دستیابی به این اهداف بهره می‌جوید،

1. Barrionuevo and P'erez

3. Eskildsen, Kristensen & Juhl

5. European Foundation for Quality Management (EFQM)

2. Borbely

4. Bassioni, Hassan & Price

بهره‌گیری از ابزاری مناسب برای سنجش فعالیت و عملکرد آن سازمان ضروری به نظر می‌رسد. بدیهی است ابزار مورد استفاده در صنعت را نمی‌توان برای بخش‌های خدماتی به کار گرفت. در سازمان‌های خدماتی نیز انواع سازمان‌ها با توجه به حوزه فعالیت خود به ابزاری متفاوت نیاز دارند. همه سازمان‌های خدماتی با اهداف و رسالت‌های مشابهی به جامعه خود خدمت‌رسانی نمی‌کنند و سازمان‌های غیرانتفاعی همچون کتابخانه‌های عمومی نیز در این میان اهداف متفاوتی در پیش گرفته‌اند. از این رو، ضرورت دارد که این کتابخانه‌ها، از مدلی استاندارد استفاده کنند که در عین حال، معیارهای آن با بستر و فضای فعالیت کتابخانه‌های عمومی متناسب باشد. از آنجا که کتابخانه‌های عمومی با جامعه ارائه‌کنندگان خدمت ارتباط تنگاتنگی دارند و اهداف خود را در رفع نیازهای کاربران خود جستجو می‌کنند، بنابراین ضروری است از دیدگاه صاحب‌نظران و مدیران این کتابخانه‌ها به منظور متناسب‌سازی این ابزارهای سنجش استفاده شود. بر پایه این ضرورت، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی تفاوت وزن‌های معیارهای نه‌گانه مدل تعالی سازمانی با واقعیت‌های کتابخانه‌های عمومی خوزستان و متناسب‌سازی این مدل وزن‌دهی برای ارزیابی خدمات این کتابخانه‌ها بود تا مدلی بومی شده برای ارزیابی واقع‌گرایانه خدمات در این کتابخانه‌ها ارائه شود.

### مدل تعالی سازمانی

در اواخر دهه ۱۹۸۰ که اقتصاد اروپا در معرض تهدید بازارهای خاور دور (به‌ویژه ژاپن) قرار داشت، انجمنی از مدیران عامل ۱۴ سازمان<sup>۱</sup> در اروپا گرد هم آمدند تا راه کار به سلامت جستن از مخاطره موجود و سردمداری آینده را بیابند. مشورت این گروه و عزم گروهی آنها، به تأسیس بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت انجامید (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۴، ص ۱۵). به این ترتیب در سال ۱۹۸۸ این بنیاد تأسیس شد و اتحادیه اروپا آن را تأیید نمود (ادوارد<sup>۲</sup>، ۱۳۸۰، ص ۸۷). مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) یا مدل تعالی سازمانی، به عنوان چارچوبی برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است. کار طراحی این مدل به‌طور جدی از سال ۱۹۸۹ آغاز و در سال

۱. این سازمان‌ها عبارت بودند از: Bosch, BT, Bull, Ciba- Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle,

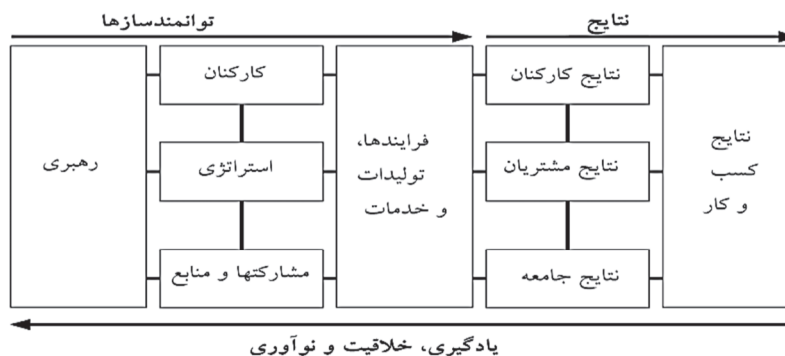
Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, VolksVagon (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲، ص. ۱۴)

2. Edward

۱۹۹۱ معرفی شد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲، ص ۱۴). این مدل به‌طور دائم مورد بازبینی قرار گرفته است و در سال‌های ۱۹۹۹، ۲۰۰۳، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۳ تغییرات اساسی داشته است.

ای.اف.کیو.ام بر «تعالی سازمانی» متمرکز است و همه جنبه‌های مدیریت یک سازمان را شامل می‌شود و سازمان هر اندازه و نوعی که داشته باشد، می‌تواند از این مدل استفاده کند. تعالی<sup>۱</sup> سازمانی را می‌توان رشد و ارتقاء یک سازمان، در تمامی ابعاد دانست. همان‌طور که نجمی و حسینی (۱۳۸۲، ص ۱۴) بیان می‌دارند، سازمانی متعالی است که بتواند رضایت تمامی ذینفعان (کارکنان، مشتریان، جامعه، سهامداران، شرکاء تجاری و تمام افراد و سازمان‌هایی که از سود سازمان منتفع و از ضرر آن متضرر می‌گردند) را برآورده کند.

مدل تعالی سازمانی بر اساس هشت مفهوم اصلی بنا شده است. این مفاهیم در سایت بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در صفحه‌ای با عنوان مفاهیم بنیادین تعالی<sup>۲</sup> به این شرح است: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شرکاءها، و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان. همانگونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، مدل تعالی سازمانی<sup>۳</sup> نه معیار دارد. معیارهایی که توسط آنها می‌توان میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را اندازه‌گیری کرد.



شکل ۱. ساختار مدل تعالی سازمانی (برگرفته از [www.efqm.org](http://www.efqm.org))

۱. لغت Excellence که به تعالی ترجمه شده است، از ریشه‌ی لاتین Exceller به معنی "بر بالای چیزی صعود کردن" مشتق شده است (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۴، ص ۱۲).

2. <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

از این‌نُه معیار مدل تعالی سازمانی، پنج معیار توانمندساز<sup>۱</sup> یک سازمان محسوب می‌شوند و چهار معیار دیگر، نتایج<sup>۲</sup> کسب و کار و دستاورد فعالیت‌های سازمان هستند. در مدل تعالی سازمانی معیارها روی هم ۱۰۰۰ امتیاز دارند که ۵۰۰ امتیاز مربوط به توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز مربوط به نتایج است. جزئیات این معیارها به این ترتیب است:

توانمندسازها (۵ معیار و ۵۰۰ امتیاز): رهبری (۱۰۰ امتیاز)، خط‌مشی و استراتژی (۱۰۰ امتیاز)، کارکنان (۱۰۰ امتیاز)، مشارکت‌ها و منابع (۱۰۰ امتیاز)، فرایندها (۱۰۰ امتیاز)؛

نتایج (۴ معیار و ۵۰۰ امتیاز): نتایج مشتری (۱۵۰ امتیاز)، نتایج کارکنان (۱۰۰ امتیاز)، نتایج جامعه (۱۰۰ امتیاز) و نتایج کسب و کار (۱۵۰ امتیاز).

منطق امتیازدهی یک سازمان بر مبنای مدل تعالی سازمانی، منطق RADAR است که از حروف اول کلمات نتایج (Results)، رویکرد یا رهیافت (Approach)، تسری و گسترش (Deployment) و ارزیابی و بازنگری (Assessment & Review) ساخته شده است. این منطق بیان می‌کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر بایستی برنامه و رویکرد مناسب داشته باشد؛ این برنامه و رویکرد باید در آرکان سازمان تسری داده شده و به اجرا درآید و در نهایت، عملکرد سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت لزوم بازنگری شود (نجمی و حسینی، ۱۳۸۲، ص ۲۱).

### پرسش‌های پژوهش

با توجه به واقعیت‌های جامعه مورد بررسی و تفاوت‌های بارز ویژگی‌های این جامعه با جوامع دیگری که مدل تعالی سازمانی در آنها شکل گرفته است و همچنین با در نظر داشتن نتایج پژوهش‌های اسکیلدسن، کریستینسن و ژول (۲۰۰۱)، باسیونی، حسن و پرایس (۲۰۰۷)، بسکسه، بوزبورا و آولان‌ماز<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و خالقی و حاج کریمی (۱۳۹۰) که بیانگر تفاوت وزنی معیارهای مدل تعالی سازمانی برای سازمان‌های مختلف هستند، این پرسش در ذهن پژوهشگران ایجاد شد که تفاوت وزنی معیارها در مورد کتابخانه‌های عمومی چگونه است؟ بر این مبنای پرسش اصلی پژوهش حاضر این است: مدل متناسب برای سنجش کیفیت در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان کدام است؟ در همین راستا، پرسش‌ها فرعی اول و دوم این پژوهش به این ترتیب بود که معیارهای توانمندساز (شامل رهبری، کارکنان، استراتژی، مشارکت‌ها، منابع

1. Enablers      2. Results      3. Beskese, Bozbura & Avlanmaz

و فرایندها، تولیدات و خدمات) و معیارهای نتایج (شامل نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کسب و کار) مدل تعالی سازمانی در شرایط کتابخانه‌های عمومی خوزستان دارای چه وزنی هستند؟

### طرح و روش اجرای پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی است که با شیوه پیمایشی و چارچوب ترکیبی در گردآوری داده‌ها (در دو مرحله کمی و کیفی) با استفاده از پنل دلفی و پرسشنامه به اجرا رسید. اعضای پنل دلفی را ۹ نفر تشکیل دادند که از تجربه و/یا سابقه پژوهش و مطالعاتی مناسبی در حوزه کتابخانه‌های عمومی و مدل تعالی سازمانی برخوردار بودند. جامعه پژوهش، تمامی مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان بودند (۹۳ نفر) که همگی این افراد به پرسشنامه پاسخ دادند.

پژوهش حاضر به این ترتیب اجرا شد که ابتدا پرسشنامه استاندارد مدل تعالی سازمانی ویرایش ۲۰۱۳ برای بررسی در اختیار اعضای پنل قرار داده شد تا مهمترین خرده‌معیارهای این مدل، برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌های عمومی ایران از دیدگاه صاحب‌نظران شناسایی شود. در این مرحله، این پرسشنامه استاندارد در اختیار اعضای پنل قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در مورد لزوم و اهمیت هر یک از خرده‌معیارها برای ارزیابی کتابخانه‌های عمومی ایران بیان کنند. در نتیجه، ۱۱ خرده‌معیار به موارد پیشین افزوده شدند. در دور دوم پنل دلفی، ویرایش جدید ابزار پنل همراه با تغییرات اعمال شده در ویرایش اولیه برای اعضا ارسال شد تا دیدگاه خود را مبنی بر تأیید و یا رد تغییرات، به همراه نظر پیشنهادی خود در مورد هر یک از خرده‌معیارها بیان کنند. بر این اساس، نتایج به‌دست آمده از پنل دلفی برای تدوین پرسشنامه مربوط به مدیران مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه مدیران با هدف بررسی دیدگاه مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان درباره میزان اهمیت خرده‌معیارهای مدل تعالی سازمانی برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان اجرا شد. روایی یا اعتبار ابزار گردآوری داده‌های پژوهش با بررسی کارشناسان و متخصصان (از طریق فن دلفی) مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ، ۰/۹۷ به دست آمد. آنچه در ادامه می‌آید، یافته‌های حاصل از پرسشنامه‌ها است.

## یافته‌ها

برای محاسبه برآورد امتیازات عاملی در مورد معیارهای مدل تعالی سازمانی از رگرسیون امتیاز عامل با پشتیبانی روش بوت استرپ-پی (صدکی) استفاده شد. به این منظور، نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۱ مورد استفاده قرار گرفت. نحوه محاسبه امتیاز هر معیار به این ترتیب بود که تعداد ۵۰۰۰ نمونه از پاسخ‌های مربوط به هر خرده معیار، به روش تصادفی ساده با جایگذاری و به حجم ۹۳ (جامعه پژوهش) انتخاب شدند. پس از آن، امتیاز عاملی هر یک از این نمونه‌ها محاسبه شد. برآورد نهایی امتیاز عاملی با استفاده از میانگین کلیه امتیازهای عاملی و با در نظر گرفتن بازه اطمینان ۹۵ درصد (و استفاده از انحراف معیار کلیه امتیازهای عاملی) به دست آمد. در نهایت، برآوردهای امتیازهای عاملی هر کدام از معیارهای توانمندساز و نتایج، از تقسیم هر یک بر مجموع امتیازهای عاملی و ضرب آن در عدد ۱۰۰۰ به بازه صفر تا ۱۰۰۰ حاصل شد. حد پایین و بالای بازه‌های اطمینان هر یک از این معیارها نیز با همین روش به بازه صفر تا ۱۰۰۰ انتقال یافت. نتایج این برآورد برای معیارهای توانمندساز در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱. برآورد امتیاز توانمندسازها و بازه اطمینان آن (N=۹۳)

امتیاز در EFQM	بازه اطمینان (کران پایین - کران بالا)	امتیاز (۰-۱۰۰۰)	وزن نسبی	امتیاز به دست آمده	نام معیار
۵۰۰	(۱۷۱-۷۱۳)	۵۴۳	٪۵۴	۰٫۶۱۷	توانمندسازها
۱۰۰	(۷-۵۳)	۴۶	٪۵	۰٫۰۵۲	معیار ۱: رهبری
۱۰۰	(۲۱-۹۹)	۷۷	٪۸	۰٫۰۸۸	معیار ۲: استراتژی
۱۰۰	(۲۵-۱۱۱)	۸۶	٪۹	۰٫۰۹۸	معیار ۳: منابع انسانی
۱۰۰	(۱۴-۷۲)	۴۸	٪۵	۰٫۰۵۵	معیار ۴: مشارکت‌ها و منابع
۱۰۰	(۱۰۴-۴۸۹)	۲۸۵	٪۲۸	۰٫۳۲۴	معیار ۵: فرایندها، تولیدات و خدمات



همانگونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، وزن نسبی توانمندسازها از دیدگاه جامعه پژوهش ۵۴ درصد است. از آنجا که امتیاز معیارهای توانمندساز در مدل تعالی سازمانی برابر است با ۵۰۰ و این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده (یعنی ۱۷۱ تا ۷۱۳) قرار دارد، بنابراین می‌توان گفت که بین وزن توانمندسازها در جامعه مورد بررسی و وزن این معیار در مدل تعالی سازمانی تفاوت وجود ندارد (در سطح ۵ درصد). به همین ترتیب می‌توان در مورد امتیاز معیارهای توانمندساز قضاوت کرد.

وزن نسبی معیار رهبری از دیدگاه جامعه پژوهش ۵ درصد است. برای بررسی وجود تفاوت معنادار بین وزن معیار رهبری در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار از دیدگاه جامعه مورد بررسی، می‌توان از بازه‌های اطمینان محاسبه شده برای معیار رهبری استفاده کرد. از آنجا که امتیاز معیار رهبری در مدل تعالی سازمانی (یعنی ۱۰۰) در بازه اطمینان محاسبه شده (یعنی ۷ تا ۵۳) قرار ندارد، بنابراین می‌توان گفت وزن معیار رهبری در جامعه مورد بررسی و وزن این معیار در مدل تعالی سازمانی تفاوت ندارد (در سطح ۵ درصد).

معیار استراتژی از دیدگاه جامعه پژوهش دارای وزن نسبی ۸ درصد است. امتیاز معیار استراتژی در مدل تعالی سازمانی برابر است با ۱۰۰ و این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده برای این معیار (۲۱-۹۹) قرار ندارد، بنابراین می‌توان گفت که بین وزن معیار استراتژی در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار در جامعه پژوهش تفاوت وجود دارد (در سطح ۵ درصد). هر چند کران بالای بازه اطمینان به دست آمده (۹۹) نشان می‌دهد در مورد اظهار نظر برای امتیاز این معیار باید با احتیاط عمل کرد.

معیار منابع انسانی از دیدگاه جامعه پژوهش دارای وزن نسبی ۹ درصد است. امتیاز این معیار در مدل تعالی سازمانی برابر است با ۱۰۰ و این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده برای این معیار (۲۵-۱۱۱) قرار دارد. بنابراین می‌توان گفت که بین وزن معیار منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار در جامعه پژوهش تفاوت وجود ندارد (در سطح ۵ درصد).

معیار مشارکت‌ها و منابع از دیدگاه جامعه پژوهش دارای وزن نسبی ۵ درصد است. امتیاز این معیار در مدل تعالی سازمانی برابر است با ۱۰۰ است و از آنجا که این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده برای این معیار (۱۴-۷۲) قرار ندارد، بنابراین می‌توان گفت که بین وزن معیار مشارکت‌ها و منابع در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار در جامعه پژوهش تفاوت وجود دارد (در سطح ۵ درصد).

وزن نسبی معیار فرایندها، تولیدات و خدمات از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان برابر است با ۲۸ درصد. امتیاز این معیار در مدل تعالی سازمانی، ۱۰۰ است و از آنجا که این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده برای این معیار (۱۰۴-۴۸۹) قرار ندارد، بنابراین می‌توان گفت که بین وزن معیار فرایندها، تولیدات و خدمات در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار در جامعه پژوهش تفاوت وجود دارد (در سطح ۵ درصد). امتیازات عاملی در مورد معیارهای نتایج، همانند معیارهای توانمندساز برآورد شد. جدول ۲، حاصل این برآورد را نشان می‌دهد:

جدول ۲. برآورد امتیاز نتایج و بازه اطمینان آن (N=۹۳)

نام معیار	امتیاز به دست آمده	وزن نسبی	امتیاز (۰-۱۰۰۰)	بازه اطمینان (کرن پایین - کرن بالا)	امتیاز در EFQM
نتایج	۰٫۵۲۰	٪۴۶	۴۵۷	(۵۹-۵۱۶)	۵۰۰
معیار ۶: نتایج مشتری	۰٫۲۱۲	٪۱۹	۱۸۶	(۱۳-۲۰۰)	۱۵۰
معیار ۷: نتایج کارکنان	۰٫۰۷۲	٪۶	۶۳	(۱۳-۷۷)	۱۰۰
معیار ۸: نتایج جامعه	۰٫۱۱۶	٪۱۰	۱۰۲	(۷-۱۰۹)	۱۰۰
معیار ۹: نتایج کسب و کار	۰٫۱۲۰	٪۱۱	۱۰۶	(۲۶-۱۳۱)	۱۵۰

بر اساس اطلاعات ارائه شده در جدول ۲، وزن نسبی نتایج از دیدگاه جامعه پژوهش ۴۶ درصد است. از آنجا که مجموع معیارهای نتایج در مدل تعالی سازمانی، ۵۰۰ امتیاز است و این عدد در بازه اطمینان محاسبه شده (یعنی ۵۹ تا ۵۱۶) قرار می‌گیرد، بنابراین می‌توان گفت که وزن معیارهای نتایج در جامعه مورد بررسی با وزن این معیارها در مدل تعالی سازمانی تفاوت ندارد (در سطح ۵ درصد).

از دیدگاه جامعه پژوهش، معیار نتایج مشتری دارای وزن نسبی ۱۹ درصد است. این معیار در مدل تعالی سازمانی ۱۵۰ امتیاز دارد و این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده مربوط به آن (۱۳-۲۰۰) می‌گنجد. بنابراین می‌توان گفت بین وزن معیار نتایج مشتری در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار در جامعه پژوهش تفاوت وجود ندارد (در سطح ۵ درصد).

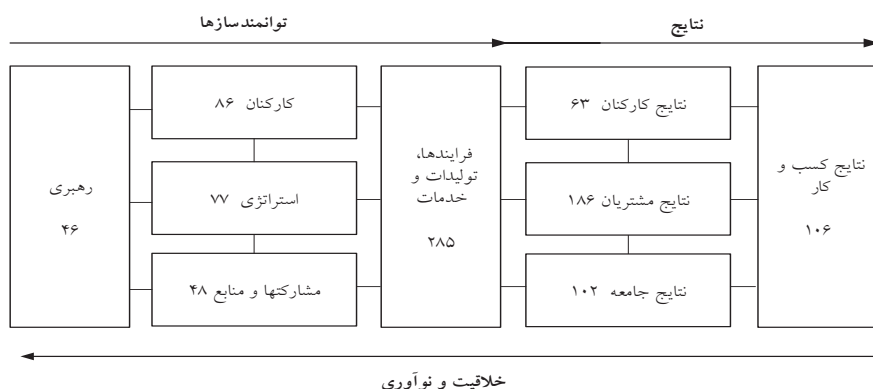
معیار نتایج کارکنان از دیدگاه جامعه پژوهش دارای وزن نسبی ۶ درصد است. امتیاز این

معیار در مدل تعالی سازمانی برابر است با ۱۰۰ و این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده برای این معیار (۷۷-۱۳) قرار ندارد. بر این اساس می‌توان گفت که وزن معیار نتایج کارکنان در مدل تعالی سازمانی با وزن این معیار در جامعه پژوهش تفاوت دارد (در سطح ۵ درصد).

وزن نسبی معیار نتایج جامعه از دیدگاه پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه برابر با ۱۰ درصد است. امتیاز این معیار در مدل تعالی سازمانی برابر است با ۱۰۰ و این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده برای این معیار (۱۰۹-۷) قرار دارد. لذا می‌توان گفت که بین وزن معیار نتایج جامعه در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار در جامعه پژوهش، تفاوت وجود ندارد (در سطح ۵ درصد).

معیار نتایج کسب و کار از دیدگاه جامعه پژوهش دارای وزن نسبی ۱۱ درصد است. امتیاز این معیار در مدل تعالی سازمانی ۱۵۰ است و این امتیاز در بازه اطمینان محاسبه شده برای این معیار (۱۳۱-۲۶) نمی‌گنجد. بنابراین می‌توان گفت بین وزن معیار نتایج کسب و کار در مدل تعالی سازمانی و وزن این معیار در جامعه پژوهش تفاوت وجود دارد (در سطح ۵ درصد).

همانگونه که یافته‌های پژوهش نشان داد، امتیاز برخی معیارهای مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های مورد بررسی، با مدل اصلی تعالی سازمانی تفاوت دارد. از آنچه شکل ۲ نشان می‌دهد می‌توان برای پاسخ به پرسش اصلی و پرسش‌های فرعی پژوهش استفاده کرد. پرسش اصلی پژوهش حاضر چنین بود که: مدل متناسب برای سنجش کیفیت در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان کدام است؟



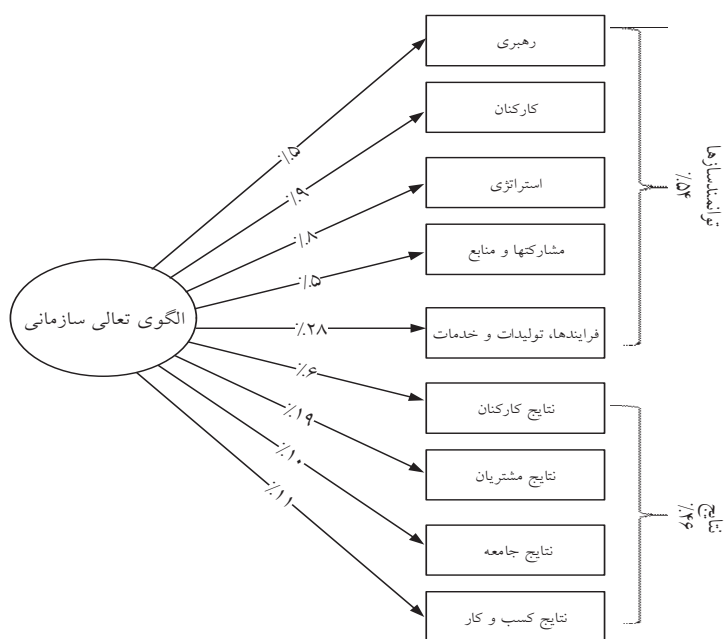
شکل ۲. نظام وزن‌دهی کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM)

همانگونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، مدل متناسب برای سنجش کیفیت در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان این ساختار را دارد:

**توانمندسازها:** ۵۴۲ امتیاز. ریز امتیازها برای معیارهای این گروه به این ترتیب است: رهبری = ۴۶ امتیاز، کارکنان = ۸۶ امتیاز، استراتژی = ۷۷ امتیاز، مشارکت‌ها و منابع = ۴۸ امتیاز، فرایندها، تولیدات و خدمات = ۲۸۵ امتیاز.

**نتایج:** ۴۵۷ امتیاز. ریز امتیازها برای معیارهای گانه این گروه به این ترتیب است: نتایج کارکنان = ۶۳ امتیاز، نتایج مشتریان = ۱۸۶ امتیاز، نتایج جامعه = ۱۰۲ امتیاز، نتایج کسب و کار = ۱۰۶ امتیاز.

پرسش‌های فرعی پژوهش، در مورد وزن معیارهای توانمندساز و نتایج در شرایط کتابخانه‌های عمومی خوزستان بودند. با توجه به یافته‌های پژوهش که پیش از این در جدول‌های ۱ و ۲ آورده شد، ضرایب وزنی معیارهای مدل تعالی سازمانی مانند شکل ۳ است:



شکل ۳. ضرایب وزنی معیارهای مدل تعالی سازمانی برای سنجش کیفیت کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان

نمودار ۱ نشان می‌دهد که معیارهای توانمندساز در بررسی کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان دارای ضریب وزنی ۵۴ درصد هستند. این ضریب برای معیارهای نتایج برابر با ۴۶ درصد است. این ضرایب نشان می‌دهد توانمندسازها اندکی بیش از نتایج برای کتابخانه‌های مورد بررسی اهمیت دارند. این در حالی است که در بین معیارهای توانمندساز، معیار فرایندها، تولیدات و خدمات با ضریب وزنی ۲۸ درصد در بین سایر معیارها از اهمیت بیشتری برخوردار است. این مسأله ممکن است به این دلیل باشد که در کتابخانه‌های عمومی، طرح‌ریزی فعالیت‌ها و خدمات برای تأمین نیازهای کاربران - نسبت به سایر معیارهای توانمندساز - از اهمیت بیشتری برخوردار است. افزون بر این، این ضریب وزنی می‌تواند نشان‌دهنده «فرایند محور» بودن این کتابخانه‌ها باشد. در میان معیارهای توانمندساز، دو معیار «رهبری» و «مشارکت‌ها و منابع»، نسبت به سایر معیارهای این گروه وزن کمتری دارند. این مسئله را در مورد معیار رهبری می‌توان به ساختار سلسله‌مراتبی در کتابخانه‌های عمومی کشور نسبت داد. از آنجا که تصمیم‌گیری در کتابخانه‌های عمومی در مراکز استان‌ها، تا حد زیادی وابسته به تصمیم‌هایی است که از سوی اداره کل کتابخانه‌های عمومی کشور گرفته می‌شود، احتمالاً از دید جامعه پژوهش، نمی‌توان به سادگی به قضاوت در مورد «رهبری» در کتابخانه‌های استان‌ها پرداخت. به نظر می‌رسد بررسی دلایل کم‌وزن بودن معیار مشارکت‌ها و منابع، نیازمند پژوهش‌های بیشتر در این حوزه است زیرا همکاری با سایر نهادهای اجتماعی، به خودی خود می‌تواند در دستیابی به اهداف و اثرگذاری کتابخانه‌های عمومی در جامعه نقشی هم‌افزا داشته باشد.

### نتیجه‌گیری

همانگونه که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، گرچه ساختار کلی مدل تعالی سازمانی برای این کتابخانه‌ها همانند ساختار ویرایش ۲۰۱۳ مدل تعالی سازمانی است اما تغییراتی قابل توجه در امتیاز برخی معیارهای نه‌گانه به وجود آمده است. این یافته، همراستا با یافته‌های پژوهشی است که اسکیلدسن، کریستینسن و ژول (۲۰۰۱) در دانمارک انجام دادند. این پژوهشگران با توزیع پرسشنامه بین ۷۵۶ تن از مدیران کارخانه‌ها، صنایع بازرگانی، حمل و نقل، ارتباطات، سازمان‌های خدماتی، دولتی و غیره، به وزن‌های خاصی برای معیارهای مدل تعالی سازمانی بر اساس ویرایش ۲۰۰۳ آن در دانمارک دست یافتند. نتایج این پژوهش نشان داد

مجموع امتیازهای توانمندسازها و نتایج، با مدل اصلی تعالی سازمانی تفاوت ندارد اما امتیازهای معیارهای نُه‌گانه تغییر کرده است. یک سال پس از انجام این پژوهش، همین محققان با بررسی نظرات مدیران شرکت‌های دانمارک که بین سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۱ این مدل را در سازمان خود اجرا کرده بودند، به نتایجی مشابه رسیدند. وجود تفاوت در امتیاز معیارهای مدل تعالی سازمانی توسط پژوهش باسیونی، حسن و پرایس (۲۰۰۷) نیز تأیید شد. افزون بر آنکه نتایج متناسب‌سازی مدل تعالی سازمانی برای شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که توسط خالقی و حاج‌کریمی (۱۳۹۰) به انجام رسید، تأیید می‌کند که به دلیل ماهیت سازمان‌های صنعتی با خدماتی، امتیازهای معیارهای مدل تعالی سازمانی برای این سازمان‌ها متفاوت است، چراکه امتیاز معیارهای مدل تعالی سازمانی که در پژوهش حاضر به دست آمد، با یافته‌های پژوهش خالقی و کریمی تفاوت دارد. امتیاز معیارهای مدل تعالی سازمانی برای این سازمان‌های صنعتی به این شرح است: رهبری=۵۵، کارکنان=۱۳۱، خط مشی و استراتژی=۱۵۹، مشارکت‌ها و منابع=۱۱۸، فرایندها=۲۱۱، نتایج مشتریان=۸۲، نتایج کارکنان=۱۱۹، نتایج جامعه=۴۷ و نتایج کلیدی عملکرد=۷۹.

برخی دلایل احتمالی تغییر امتیاز معیارهای مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان را می‌توان این‌گونه بیان کرد: کاهش امتیاز معیار رهبری (از ۱۰۰ امتیاز به ۴۶ امتیاز) می‌تواند به این دلیل باشد که رهبری و مدیریت کتابخانه‌های عمومی در شهرستان‌ها و استان‌ها، تحت نظارت یک سازمان وابسته به دولت یعنی نهاد کتابخانه‌های عمومی کل کشور است، بنابراین تصمیم‌گیری‌های کلان در مورد کتابخانه‌های عمومی به صورت متمرکز انجام می‌شود. زمانی می‌توان «رهبری کتابخانه‌های عمومی» را به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی این مراکز در نظر گرفت که این کتابخانه‌ها به صورت مستقل و یا به صورت استانی مدیریت شوند و مدیران آزادی عمل و تصمیم داشته باشند. در شرایط کنونی که کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و در نظارت دولت هستند، نمی‌توان ارزیابی «رهبری» را به طور کامل و به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی این کتابخانه‌ها دانست.

معیار «استراتژی» ارتباط تنگاتنگی با معیار «رهبری» دارد که در بالا در مورد آن بحث شد. به نظر می‌رسد کاهش اهمیت این معیار از نظر مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان (از

۱۰۰ امتیاز به ۷۷ امتیاز) در همان راستا قابل تفسیر است. برای نمونه، زمانی می‌توان به «پایه‌ریزی استراتژی کتابخانه‌های عمومی بر اساس نیازها و انتظارات حال و آینده مراجعان و کارکنان»، «توجه به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها برای تدوین استراتژی‌ها»، و «اجرا و بازنگری استراتژی در این کتابخانه‌ها» جامعه عمل پوشاند که رهبران از نیازهای جامعه کاربران آگاهی دقیق و واقعی داشته باشند و محیط فعالیت این کتابخانه‌ها را به‌خوبی بشناسند. بدیهی است نمی‌توان برنامه راهبردی واحدی را برای تمام کتابخانه‌های استان خوزستان تهیه و تدوین کرد. بنابراین تا زمانی که چنین شرایطی فراهم نباشد نمی‌توان با اطمینان از اهمیت این معیارها در ارزیابی کتابخانه‌های عمومی بحث کرد و یا جایگاه این معیارها را در مدل تعالی سازمانی مهم‌تر از نتایج این پژوهش در نظر گرفت.

در رابطه با معیار «مشارکت‌ها و منابع» نیز کاهش امتیاز وجود دارد (از ۱۰۰ امتیاز به ۴۸ امتیاز). به بیان دیگر، در مورد این معیار نیز مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان معتقدند اهمیت این معیار برای ارزیابی کتابخانه‌ها کمتر از چیزی است که در مدل تعالی سازمانی در نظر گرفته شده است. این وضعیت را شاید بتوان دو دلیل دانست: نخست آنکه همانند دو معیار پیش گفته، تصمیم‌گیری در مورد مشارکت و همکاری با سایر نهادها، متأثر از ساختار مدیریتی و تصمیم‌گیری‌های متمرکز در کتابخانه‌های عمومی است و تقریباً این امکان برای کتابخانه‌ها وجود ندارد که در این زمینه مستقل عمل کنند و بتوانند برای همکاری با دیگر سازمان‌ها وارد عمل شوند. به‌نظر می‌رسد ارزیابی این مراکز با معیاری که کنترل آن خارج از مدیریت سطح میانی و خرد کتابخانه‌ها است نمی‌تواند معیاری با اهمیت باشد چرا که نتایج ارزیابی را غیرواقعی می‌کند. دلیل دوم می‌تواند این باشد که مشارکت‌ها و منابع، در کنار رهبری و استراتژی، معیارهایی هستند که ارتباط کمتری با فعالیت‌های درونی کتابخانه‌های عمومی دارند و سازوکارهای مربوط به این معیارها بیش از آنکه در داخل کتابخانه‌ها تهیه و اجرا شود، به سطوح بالای تصمیم‌گیری و اجرایی این مراکز مربوط است. این وضعیت ممکن است باعث کم اهمیت دانستن سه معیار رهبری، استراتژی و مشارکت‌ها و منابع برای ارزیابی کتابخانه‌های عمومی شده باشد.

امتیاز معیار «فرایندها و خدمات» از دیدگاه مدیران بسیار بیش از آن چیزی است که در

مدل تعالی سازمانی به آن اختصاص داده شده است. این افزایش امتیاز (از ۱۰۰ به ۲۸۵) که میزان آن نسبت به امتیاز معیار فرایندها و خدمات در مدل تعالی سازمانی قابل توجه است، می‌تواند به خوبی نشان‌دهنده ماهیت غیرانتفاعی کتابخانه‌های عمومی و اهمیت فرایندهای خدمت‌مدار برای این مراکز باشد. مشتری (کاربر) در مرکز توجه کتابخانه‌های عمومی است و تأمین نیازهای او مبنای شکل‌گیری این کتابخانه‌ها است. اظهار نظر مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان نشان می‌دهد ارزیابی کتابخانه‌های عمومی بیش از هر چیز به این معیار وابسته است. اهمیت بالای این معیار برخاسته از اهمیت خرده‌معیارهای آن است یعنی «فرایندهای مؤثر بر موفقیت کتابخانه‌های عمومی شناسایی شوند»، «خدمات و فعالیت‌های کتابخانه‌های عمومی بر اساس این فرایندها توسعه داده شود»، «این خدمات و فعالیت‌ها با روش‌های مؤثر به مراجعان معرفی شوند» و «برای شناسایی نیازهای تمام جامعه کاربری کتابخانه‌های عمومی تلاش شود».

از بین ۴ معیار نتایج، تنها یک معیار دارای امتیاز متفاوت (معنادار) با اصل مدل تعالی سازمانی است: «نتایج کارکنان». امتیاز نتایج کارکنان کاهش یافته است (از ۱۰۰ امتیاز به ۶۳ امتیاز). به بیان دیگر، از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان، نظر کارکنان برای ارزیابی کتابخانه‌های عمومی از اهمیت کمتری برخوردار است. خرده‌معیارهای «نتایج کارکنان» به برنامه‌های استخدامی، آموزش، مشارکت و رضایت کارکنان از ارتباطات درون‌سازمانی و شرایط کاری و ارزیابی مسئولان کتابخانه از این برنامه‌ها توجه دارد. این خرده‌معیارها نشان می‌دهد شرایط و موقعیتی که برای فعالیت کتابداران فراهم شده است و نظر آنها در مورد این وضعیت، نقش متوسطی در ارزیابی‌های مربوط به فعالیت‌های کتابخانه‌ها دارد. به بیان دیگر، هرچند شرایط کارکنان در نحوه ارائه خدمات به مراجعان تأثیر دارد اما نمی‌تواند به‌طور کامل بر نحوه فعالیت و خدمت‌رسانی کتابخانه‌ها مؤثر باشد.

### پیشنهادها

آنچه در ادامه می‌آید، پیشنهادهایی کاربردی و پژوهشی است که می‌تواند مورد استفاده مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان و سایر پژوهشگران این حوزه قرار گیرد:

۱. استفاده از نسخه ویرایش‌شده مدل تعالی سازمانی در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان: استفاده عملیاتی مسئولان اداره کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان از مدل



تعالی سازمانی متناسب‌شده‌ای که حاصل پژوهش حاضر است می‌تواند ارزیابی دقیق‌تری را از وضعیت این کتابخانه‌ها برای آنها فراهم آورد. بر این اساس می‌توان گفت نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یکی از راهکارهای ارزیابی کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان مورد توجه و استفاده مدیران قرار گیرد تا در جهت تعالی سازمانی در این کتابخانه‌ها مورد بهره‌برداری قرار گیرد. طبیعی است این معیارها برای استان خوزستان تهیه شده و با توجه به شرایط و مختصات این استان مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است.

۲. بررسی عمیق دلایل تغییر امتیازها در بستر کتابخانه‌های عمومی و مقایسه آن با مدل متناسب‌شده تعالی سازمانی با سایر کتابخانه‌ها می‌تواند نکات راهنمایی را برای تمرکز بر نقاط قوت این کتابخانه‌ها فراهم سازد.

۳. انجام پژوهش‌های مشابه این پژوهش در سطح کشور یا در سطح سایر استان‌ها با جامعه گسترده‌تر و متفاوت‌تری از مدیران کتابخانه‌های عمومی کشور می‌تواند زمینه‌ساز تدوین مدل تعالی سازمانی برای کتابخانه‌های عمومی سراسر کشور باشد؛

۴. انجام پژوهش‌هایی که در آنها تدوین مدل تعالی سازمانی برای سایر انواع کتابخانه‌ها (دانشگاهی، تخصصی، کودکان و مدارس و مانند آنها) مدنظر باشد، می‌تواند به ارزیابی صحیح و واقع‌نگر این مراکز کمک کند.

## منابع

- ابراهیمی، رحمان (۱۳۹۰). بررسی نقش و جایگاه کتابخانه عمومی در افزایش سرمایه اجتماعی شهروندان: مطالعه موردی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- ادوارد، سالیس (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت در آموزش. ترجمه علی حدیقی. تهران: هوای تازه.
- حریری، نجلا و کیانی، اعظم (۱۳۹۱). سنجش تطبیقی عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی تحت پوشش شهرداری، نهاد کتابخانه‌های عمومی و سازمان اوقاف و امور خیریه در شهر اصفهان. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸ (۲)، ۳۱۳-۳۳۰.
- خالقی، امیرحسین و حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۰). بومی‌سازی نظام وزن‌دهی الگوی تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا در شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۳ (۵)، ۴۴-۶۸.

- ذاکر شهرک، مینا و ابادری، زهرا (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران با استفاده از الگوی تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) و ارائه الگوی پیشنهادی ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۶ (۱)، ۱۲۹-۱۵۰.
- عبدی، فرشید و کرباسی یزدی، امیر (۱۳۸۸). مدل بومی شده EFQM برای سازمان‌ها. *تدبیر*، ۲۱۴، ۶۶-۷۰.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین و آخشیک، سمیه‌سادات (۱۳۸۸). الگوی تعالی سازمانی و سنجش کیفیت مدیریت فن‌آوری اطلاعات در کتابخانه‌های علوم پزشکی: بررسی موردی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۱۲ (۱)، ۱۶۱-۱۷۳.
- فرج‌پهلوی، عبدالحسین؛ مهرعلیزاده، یدا.. و آخشیک، سمیه‌سادات (۱۳۸۸). بکارگیری الگوی تعالی سازمانی (EFQM) در بررسی مقیاس‌های سنجش کیفیت مدیریت فن‌آوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران و اهواز و علوم پزشکی جندی‌شاپور. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۵ (۱)، ۳-۲۸.
- گرامی، محمدرضا و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۴). *تعالی سازمان‌ها: الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)*. تهران: آهار.
- میرحسینی، زهره و باب‌الحوائجی، فهیمه (۱۳۷۵). تصویری اجمالی از کتابخانه‌های عمومی در ایران. *پیام کتابخانه*، ۶ (۱)، ۳۴-۴۶.
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۲). *مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (بر اساس ویرایش سال ۲۰۰۳ میلادی)*. تهران: روناس.

## References

- Barrionuevo, M. D & P'erez, A. M. (2003). *Assessment of Academic Libraries in Andalusia (Southern Spain): An EFQM-Compliant Manual*, Retrieved February 5, 2014, from: <http://old.libqual.org/documents/admin/barrionuevo.pdf>
- Bassioni, H. A.; Hassan, T. M. & Price, A. D. F. (2007). Evaluation and Analysis of Criteria and Sub-Criteria of a Construction Excellence Model. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 15 (1), 21-41.
- Beskese, F.; Bozbura T. & Avlanmaz, N. (2007). Determining the Priorities of the Criteria of EFQM's Excellence Model to Best Fit the Turkish Context. 11<sup>th</sup> *International Research/Expert Conference 'Trends in the Development of Machinery and Associated Technology'*, Hammamet, Tunisia, 05-09 September.
- Borbely, M. (2009). Factors that Influence self-Assessment in Altering Library Environment. *Performance Measurement and Metrics*, 12 (1), 7-22.
- Eskildsen, J. K.; Kristensen, K. & Juhl, H. J. (2001). Trends in EFQM Criterion Weights. *Measuring Business Excellence*, 6 (2), 22-27.

Saarti, J. (2003). From Quality Systems to Action Systems-The Quality Work of the Information Services of Kuopio University Relies on the EFQM Model, *Singnum*, 36 (3), 42-47.

Truccolo, I. et al (2005). *EFQM (European Foundation for Quality Management) and Libraries: An Organizational Challenge for Improving the Provided Services*, Retrieved February 5, 2014, from: [http://www.cro.sanita.fvg.it/reposcro/biblioteca/eahil\\_2005\\_truccolo-doc](http://www.cro.sanita.fvg.it/reposcro/biblioteca/eahil_2005_truccolo-doc).

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

فرح‌پهلوی، عبدالحسین؛ سادات آخشیک، سمیه 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.