

ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران با استفاده از  
مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM) و ارائه مدل پیشنهادی ایجاد کتابخانه  
بین‌المللی کودکان و نوجوانان

مینا ذاکرشهرک (نویسنده مسئول)

دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران؛  
minazaker@gmail.com

زهرا اباذری

دانشیار گروه کتابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال؛ Abazari391@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۲/۱۴ تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۰۱

چکیده

هدف: پژوهش عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان با استفاده از مدل، مدل مدیریت  
کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) ارزیابی می‌کند.

روش: این پژوهش به روش کمی و کیفی (Mixed Method) می‌باشد. از لحاظ ماهیت تحقیق،  
می‌توان جزو مطالعات کاربردی محسوب نمود. جامعه آماری شامل سیاستگذاران و مدیران عالی کانون  
پرورش فکری کودکان و نوجوانان می‌باشد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان دهنده این است که بر اساس مدل ارزیابی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی  
(EFQM)، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان امتیاز ۲۷۸/۱۵ را از کل ۱۰۰۰ امتیاز ممکن  
کسب نموده است. نتایج بدست آمده نشان داد که با تامین اقدامات لازم، امکان ایجاد کتابخانه  
بین‌المللی کودکان و نوجوانان در ایران وجود دارد. در پایان مدل پیشنهادی کتابخانه بین‌المللی کودکان  
و نوجوانان نیز ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، الگوی ایجاد کتابخانه، کانون پرورش فکری  
کودکان و نوجوانان.

## مقدمه

ارائه خدمات کتابخانه‌ای به کودکان هرگز به اندازه امروز برای کودکان و خانواده‌های‌شان در سراسر دنیا حائز اهمیت نبوده است. مسئله دسترسی به گنجینه دانش و منابع چندفرهنگی جهان، همراه با کسب مهارت‌های سوادآموزی و فراگیری، جای خود را به عنوان اولویت‌های جوامع ما باز کرده‌اند. کتابخانه‌هایی که از سطح کیفی بالا برخوردار باشند، کودکان را برای همیشه مجهز به مهارت‌های سوادآموزی و یادگیری می‌کنند و آنان را برای شرکت و همکاری در فعالیت‌های اجتماعی آماده می‌سازند. این گونه کتابخانه‌ها باید خود را مدام با تغییرات روزافزون جامعه وفق دهند و نیازهای اطلاعاتی، فرهنگی و تفریحی همه کودکان را برآورده کنند. تمام کودکان باید با کتابخانه محل خود مانوس باشند، در آن احساس راحتی کنند و ورزیدگی و مهارت‌های لازم را برای استفاده از هر کتابخانه‌ای دارا باشند (تعاونی، ۱۳۸۴).

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها جهت شناسایی نقاط ضعف، به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می‌باشد. در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزار قوی در پاسخگویی به این سازمان‌ها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در تعیین مسیر حرکت، جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در بین این مدل‌ها، مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی<sup>۱</sup> (EFQM) به عنوان یکی از جامع‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد شناخته شده است (بیک زاده، علی زاده ۱۳۸۸).

مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی یکی از کامل‌ترین الگوهای سرآمدی کتابخانه‌های دنیا در نظام خودارزیابی است. این مدل ابزاری برای خودارزیابی به منظور تعیین موفقیت کتابخانه‌ها در مسیر تعالی، کمک به درک فاصله بین اهداف و واقعیت‌ها و ترغیب کتابخانه‌ها به یافتن راه حل‌های بهبود است. (خالویی، ۱۳۸۶).

### بیان مساله

کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، در حال حاضر مهمترین مرکز ارائه خدمات به کودکان و نوجوانان در ایران می‌باشد. از آنجا که آرمان این کتابخانه‌ها این است که روز به روز بر کیفیت عملکرد خود بیافزایند، ابتدا باید با بررسی وضعیت حاضر عملکرد این کتابخانه‌ها، میزان دوری یا نزدیکی آن‌ها از شرایط آرمانی مشخص گردد تا پس از آن با آگاهی از ضعف‌ها و قوت‌های خود، برای برداشتن گام‌های لازم را در راه رشد و تعالی برنامه‌ریزی کند. (ریاحی، ۱۳۸۴)

کتابخانه‌های ساده و فاقد فناوری‌های کارا در دنیای جدید نمی‌توانند نقش فرهنگی ایفا کنند. نادیده گرفتن تحولات در تکنولوژی ارتباطات و عدم بکارگیری آن‌ها در انتقال پیام‌ها و محتوای فرهنگی و هنری مطلوب، ما را در عرصه فرهنگ در حالت انفعالی قرار خواهد داد و شرایط را برای نفوذ پیام‌ها و محتواهای فرهنگی خارجی آماده می‌سازد. بنابراین ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان ضروری به نظر می‌رسد، چرا که کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان، کتابخانه‌ای است که می‌کوشد آرشو بزرگی از ادبیات کودک و نوجوان ایجاد نماید و در دسترس متخصصان، محققان و دست اندرکاران ادبیات کودک و نوجوان قرار دهد و هدف آن تشویق کودکان و نوجوانان برای ایجاد عادت به مطالعه در سراسر جهان و امکان ایجاد ارتباط سالم و سازنده فرهنگی میان آنان با دیگر فرهنگ‌ها، گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات و اخبار مورد نیاز کودکان و نوجوانان است. اهداف کتابخانه بین‌المللی ارتقای تفهیم و تفاهم میان ملت‌ها و فرهنگ‌ها، افزایش ظرفیت و تنوع مضامین فرهنگی در اینترنت، فراهم ساختن منابع برای مخاطبان، ظرفیت‌سازی برای موسسه‌های مشارکت‌کننده برای کم کردن خلاء دیجیتالی درون و میان کشورها می‌باشد. کتابخانه بین‌المللی کودکان می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد دانش ناشی از تلاقی فرهنگی و کمک به عرضه مطالب از سرتاسر جهان داشته باشد. هدف کتابخانه

بین‌المللی کودکان این است که کلیه کتاب‌های خوب کودکان در جهان، به هر زبانی، قابل دسترسی باشد، کتاب‌هایی که به کودکان کمک می‌کند دنیای پیرامون خود و جامعه جهانی که در آن زندگی می‌کنند را بشناسند. بنابراین یکی از عوامل رشد و توسعه فرهنگی، کتابخانه‌های بین‌المللی هستند.

بزرگ‌ترین و جامع‌ترین کتابخانه کودکان در دنیا کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان است که در سال ۱۳۴۹ تاسیس شد و یکی از آن کتابخانه‌ها، کتابخانه بین‌المللی مونیخ<sup>۲</sup> است که مجموعه عظیمی از ادبیات کودکان و نوجوانان سراسر جهان را در اختیار دارد و هدف آن تشویق پرورش ذوق کودکان و نوجوانان برای ایجاد مطالعه در سراسر جهان، گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات و برگزاری نمایشگاه‌هاست و می‌کوشد از تمامی جهان، کتاب‌ها و نشریات مربوط به ادبیات کودکان و نوجوانان را گردآوری کند و در دسترس متخصصان، محققان و دست‌اندرکاران این حوزه قرار دهد. کتابخانه بین‌المللی دیگر، کتابخانه بین‌المللی ادبیات کودکان در ژاپن<sup>۳</sup> می‌باشد که در سال ۲۰۰۰ افتتاح شد و ارتباط این کتابخانه با سایر کتابخانه‌های کودکان در سراسر جهان و عملکرد آن به عنوان مرکز حمایت و مطالعه ادبیات کودکان، از امتیازات ویژه این کتابخانه است.

سعادت فرد و جامعه در گرو احساس مسئولیت نسبت به نسل آینده است. کتاب امن‌ترین پناهگاه کودک و نوجوان است. اهمیت کتاب وقتی روشن تر می‌شود که بدانیم اگر عشق به مطالعه از کودکی در انسان پدید نیاید و مطالعه به یک نیاز معنوی در زندگی او تبدیل نشود، ذهن او در جوانی تهی خواهد بود و آن وقت است که سادگی و بی‌تجربگی جوانی، راه را برای نفوذ بدی‌ها باز می‌کند. پدر و مادرها و آموزگاران که درک درستی از وظایف خود برای بنای زندگی آینده کودکان دارند، ایجاد عادت به مطالعه و انگیزه‌ی خواندن را راهی غیر مستقیم برای پاسخ به نیازهای روحی و پر کردن خلاء موجود در زندگی کودک امروزی می‌دانند و از این راه به پرورش نسل آینده می‌پردازند. بنابراین دسترس پذیری کتاب برای کودک و نوجوان اهمیت بسزایی دارد و ایجاد

کتابخانه بین‌المللی نقش مهمی در این امر خواهد داشت.

کتابخانه بین‌المللی سهم بسزایی در توسعه اجتماعی و فرهنگی جامعه داشته و نقش مهمی در حفظ و پیشرفت فرهنگ، آموزش زبان و ترویج خواندن ایفا می‌نماید. ایجاد کتابخانه بین‌المللی موضوعی است که می‌توان از دو سطح به آن نگاه کرد یکی سطح کلان و دیگری سطح خرد. اگر از سطح کلان به آن نگاه کنیم ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان به نوعی راهبردی ملی و نیازمند توجه و برنامه ریزی برای تجهیز کتابخانه‌ها محسوب می‌شود و می‌تواند در بستر سازی بنیادین نظام آموزشی کشور اثرگذار باشد و امکان دسترس پذیر شدن منابع مورد نیاز کودکان و نوجوانان و دیگر دست اندرکاران این حوزه را فراهم می‌سازد. و اگر از سطح خرد به آن بنگریم به عنوان مکمل در کنار خانواده، مدرسه، کتابخانه‌های مدرسه و ... می‌تواند نقش بسیار مهمی در ترویج خواندن و مطالعه داشته باشد.

حال با توجه به اینکه در زمانه‌ای زندگی می‌کنیم که از برکت رشد عظیم و فزاینده فناوری‌های نوین اطلاع رسانی و ارتباطات، جوامع بشری آنچنان به هم نزدیک شده‌اند و به یکدیگر پیوند خورده‌اند که در همه امور ارتباطی تنگاتنگ و تعاملی دارند. در چنین زمانه‌ای اگر بخواهیم فرزندان خود را نه برای امروز بلکه برای فردا تربیت کنیم، گریزی نیست که در این فرایند فرهنگی جهانی سهمیم باشیم، آن را بشناسیم و خود را متقابلاً بشناسانیم. (مرادی، ۱۳۸۴)

با توجه به اینکه چنین مرکزی در ایران وجود ندارد، در این پژوهش پس از ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران، اقداماتی که باید قبل و بعد از راه اندازی کتابخانه بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌گیرد، و با ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان در ایران، از یک سو به رشد و بالندگی فرهنگی فرزندان ایرانی کمک کرد و از سوی دیگر فرهنگ اصیل درخشان ایرانی را که در تمدن بشری، صفحه درخشانی را به خود اختصاص داده را به کودکان و نوجوانان دیگر فرهنگ‌ها معرفی نمود.

## پیشینه پژوهش

مشهدی تفرشی (۱۳۸۶-۱۳۸۵) در رساله دکتری خود سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی علوم پزشکی ایران را مورد ارزیابی قرار داد و نتایج حاصله نشان داد که این کتابخانه‌ها در سطح اهتمام به سرآمدی قرار دارند. «آخشیک» (۱۳۸۶) در پژوهشی، مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور را با الگوی تعالی سازمانی (EFQM) بررسی کرد و نتایج این پژوهش حکایت از این داشت که در مجموع، وضعیت کیفیت مدیریت فناوری اطلاعات در این دانشگاه‌ها در سطح زیر متوسط است. خالوئی (۱۳۸۶) نیز در پایان نامه ارشد خود با عنوان «ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه الزهراء و تربیت مدرس» سطح مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه کارشناسان شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهراء و تربیت مدرس را مورد ارزیابی قرار داد. نتایج کسب شده نشان داد که نگرش مدیریت هر دو کتابخانه به دور از سبک مدیریت کیفیت بوده و هر دو کتابخانه از نظر اجرای TQM<sup>۴</sup> در سطح پایینی قرار دارند.

## چارچوب نظری

## مفهوم تعالی سازمانی

سازمان متعالی سازمانی است که در آن به رشد و ارتقای همه ابعاد سازمان توجه شود؛ یعنی واحدهای مختلف آن در تمام سطوح و لایه‌ها، به گونه‌ای متوازن در مسیر سرآمدی و تعالی قرار بگیرند و فرایندهای سازمانی تعریف و استقرار مناسبی بیابند. چنین سازمان‌هایی لازم می‌دانند رضایتمندی ذینفعان خود، شامل سهامداران، مشتریان، کارکنان، همکاران بیرونی و جامعه را به دست آورند و بین نیازها و انتظارات مختلف و گاه متعارض آنان، توازنی مناسب برقرار کنند. در چند دهه گذشته بر اساس مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر، به منظور دستیابی به چارچوب‌ها و ساختارهایی که سازمان‌ها را به تعالی برسانند، مدل‌های مختلفی در سراسر دنیا با عنوان مدل‌های تعالی سازمانی طراحی و به کار گرفته شده‌اند.

این مدل‌ها غالباً در برگیرنده مفاهیم و اصول تعالی، معیارها و شاخص‌های اندازه‌گیری و ارزیابی سطح تعالی و ساز و کار ارزیابی و امتیاز دهی هستند (روغنی، حسین زاده، حیدری، ۱۳۹۰).

#### سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت معیار رهبری در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۲- وضعیت معیار خط مشی و استراتژی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۳- وضعیت معیار منابع انسانی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۴- وضعیت معیار فرایندهای کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۵- وضعیت معیار مشارکت و منابع کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۶- وضعیت معیار نتایج کاربران کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۷- وضعیت معیار نتایج کارکنان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۸- وضعیت معیار نتایج عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان چگونه است؟
- ۹- الگوی مناسب برای ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان چیست؟

### جامعه و روش پژوهش و شیوه انجام آن

به منظور تکمیل شناخت از وضع موجود کتابخانه مرجع کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، نظر معاونان و مدیران عالی کانون طبق رویکرد مدل تعالی سازمانی و بر اساس روش مطالعه کیفی ساختار یافته (مصاحبه حضوری) مورد بررسی قرار گرفت و با استفاده از منطق رادار، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان مورد ارزیابی قرار گرفت. منطق رادار که برای اندازه گیری یک سازمان نسبت به مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی وجود دارد، از اول کلمات نتایج<sup>۵</sup>، رویکرد یا رهیافت<sup>۶</sup>، جاری سازی<sup>۷</sup>، ارزیابی و بازنگری<sup>۸</sup> به دست می آید. این منطق بیان می کند که سازمان برای رسیدن به نتایج مورد نظر بایستی برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشد. این برنامه و رویکرد باید در ارکان سازمان تسری داده شده و به اجرا درآید و نهایتاً عملکرد سازمان نسبت به برنامه بایستی مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم بازنگری گردد.

### یافته‌های پژوهش

مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی بر اساس چارچوبی از ۹ معیار بنا شده است که پنج معیار نخست آن توانمند سازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. معیارهای توانمند ساز اقداماتی را که سازمان انجام می دهد پوشش می دهند و معیارهای نتایج آن چه را سازمان به آن دست یافته پوشش می دهند تمامی معیارها مورد ارزیابی قرار گرفت و با استفاده از منطق امتیازدهی رادار مشخص می شود که موسسات برای رسیدن به نتایج مورد نظر باید برنامه و رویکرد مناسبی داشته باشند. این برنامه و رویکرد باید به همه ارکان موسسه به طور مقتضی تسری یابد و به اجرا درآید و سرانجام باید برنامه و نتایج مورد انتظار، مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت لزوم اصلاح شود. همانگونه که مدل تعالی دارای دو بخش کلی توانمندسازها و نتایج است، ساختار منطق ارزیابی رادار نیز بر این اساس و با توجه به نوع معیارهای مدل، به دو دسته کلی تقسیم می شود.



بخشی از آن مربوط به معیارهای توانمندساز و بخشی دیگر، مربوط به معیارهای نتایج است. که در ذیل امتیاز معیارهای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی، ارزیابی معیار توانمند ساز رهبری و امتیازات حاصل شده در ارزیابی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در یک جدول نشان داده شده است.

جدول ۱: امتیاز معیارهای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی

| معیارهای توانمندساز: ۵۰۰ امتیاز |                    |                   |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|
| ۱                               | رهبری              | حداکثر ۱۰۰ امتیاز |
| ۲                               | خط مشی و استراتژی  | حداکثر ۸۰ امتیاز  |
| ۳                               | کارکنان            | حداکثر ۹۰ امتیاز  |
| ۴                               | شرکتها و منابع     | حداکثر ۹۰ امتیاز  |
| ۵                               | فرآیندها           | حداکثر ۱۴۰ امتیاز |
| معیارهای نتایج: ۵۰۰ امتیاز      |                    |                   |
| ۶                               | نتایج مشتریان      | حداکثر ۲۰۰ امتیاز |
| ۷                               | نتایج کارکنان      | حداکثر ۹۰ امتیاز  |
| ۸                               | نتایج جامعه        | حداکثر ۶۰ امتیاز  |
| ۹                               | نتایج کلیدی عملکرد | حداکثر ۱۵۰ امتیاز |

#### بررسی معیار رهبری در کانون

معیار رهبری به عنوان اولین معیار از توانمندسازها، فعالیتها و رفتار مدیریت را ارزیابی می‌نماید و نقش مدیریت را در ایجاد اهداف روشن، ارزشهای کیفی و اهداف سازمانی و فراهم آوردن ساختار لازم برای اطمینان از استقرار و اشاعه آنها در سرتاسر سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهد و چگونگی انتشار و تقویت اهداف و ارزشها را از طریق تمامی مدیریت و راههای مشارکت فعال آنها در ارتباط با مشتریان ارزیابی می‌نماید.

| سوال                                                                                               | عناصر  | رویکرد | جاری سازی | ارزیابی و بازنگری | نتایج |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|-------------------|-------|
| نقش رهبران را در تعریف مأموریت، ارمان و اهداف کانون توصیف نمایید.                                  | ۳      | ۲      | ۱         | ۰                 | ۰     |
| رفتارها و ارزش‌های کلیدی مورد حمایت رهبران که بر چگونگی عمیات سازمان موثرند، کدامند؟               | ۲      | ۱      | ۱         | ۱                 | ۱     |
| سبک و شیوه رهبری در کانون چیست؟                                                                    | ۰      | ۰      | ۰         | ۰                 | ۰     |
| رهبران چه اولویت‌هایی را به طور مستمر مورد توجه قرار می‌دهند؟                                      | ۱      | ۱      | ۱         | ۱                 | ۰     |
| ذینفعان کلیدی کانون چه کسانی هستند و رهبران چگونه نیازهای آنان را شناسایی و برآورده می‌کنند؟       | ۳      | ۳      | ۲         | ۱                 | ۱     |
| رهبران چگونه با ذینفعان کلیدی، مشارکت و تعامل دارند؟                                               | ۳      | ۳      | ۲         | ۳                 | ۳     |
| رهبران چگونه اهداف سازمانی را با کارکنان در میان می‌گذارند؟                                        | ۰      | ۰      | ۰         | ۰                 | ۰     |
| رهبران چگونه کارکنان را به همکاری در تحقق اهداف سازمانی و مشارکت در فعالیتهای بهبود تشویق می‌کنند؟ | ۰      | ۰      | ۰         | ۰                 | ۰     |
| رهبران چگونه از همکاری و مشارکت کارکنان و سایر ذینفعان قدردانی می‌کنند؟                            | ۱      | ۰      | ۰         | ۰                 | ۰     |
| رهبران چگونه وقت خود را برای حمایت از کارکنان و گوش دادن به نظرات آنان اختصاص می‌دهند؟             | ۰      | ۰      | ۰         | ۰                 | ۰     |
| جمع امتیازات سوالات بر حسب عناصر                                                                   | ۱۳     | ۱۰     | ۷         | ۵                 | ۵     |
| امتیاز معیار بر حسب عناصر                                                                          | ۳۲.۵   | ۲۵     | ۱۷.۵      | ۱۲.۵              | ۱۲.۵  |
| امتیاز نهایی معیار                                                                                 | ۲۱.۸۷۵ |        |           |                   |       |

جدول ۲: جدول ارزیابی معیار توانمند ساز رهبری

| وزن معیار: ۱۰٪                | معیار ۱: رهبری         | حداکثر امتیاز: ۱۰۰          |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| جمع امتیاز معیار بر حسب عناصر | = امتیاز نهایی معیار و | = امتیاز معیار بر حسب عناصر |
| ۴                             | ۱۰                     | ۱۰                          |

در تکمیل نتایج جدول بالا، نتایج بدست آمده از تحلیل نظرات مدیران ارشد در خصوص معیار رهبری نشان داد که:

۱- برخی از مدیران در تهیه و تدوین استراتژی برای اهداف کلی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، مسیر حرکت و فرهنگ سازمان (شامل ارزش‌های کیفی و ..) و آگاه ساختن کارکنان از استراتژی تا حدودی مشارکت داشته‌اند. در

خصوص این سوال مدیر پژوهش کانون معتقد بود که استراتژی‌های کانون تدوین نشده است.

۲- تا حدودی مدیران از به کارگیری یک ساختار سازمانی و سیستم مدیریت اثربخش و مناسب جهت حصول نتایج پایدار و روبه بهبود موثر اطمینان دارند.

۳- مدیران به عنوان الگو عملاً به حمایت و تاکید بر ارزش‌های کانون می‌پردازند و این ارزش‌ها در سطح کانون مورد قبول و عمل قرار گرفته است.

۴- اغلب اوقات مدیران در دسترس کارکنان هستند و به موقع از تلاش و جدیت افراد و گروه‌هایی که باعث بهبود می‌شوند، حمایت می‌نمایند. از دید مدیر پژوهش این امر گاهی اوقات اتفاق می‌افتد.

۵- مدیران اغلب اوقات در جهت بهبود سطح همکاری و بهبود برنامه‌ها با طرف‌های خارج از کانون ملاقات و تبادل نظر می‌نمایند. از دید مدیر پژوهش این امر گاهی اوقات انجام می‌شود.

#### جمع‌بندی نتایج ارزیابی کانون

در جدول زیر بر اساس امتیازات حاصل از انجام ارزیابی، وضعیت و جایگاه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان مورد مقایسه قرار می‌گیرد. با توجه به نتایج اولین ارزیابی، کانون از حداکثر ۵۰۰ امتیاز ممکن توانمندسازها ۱۱۹ امتیاز و از حداکثر ۵۰۰ امتیاز ممکن نتایج، ۱۵۹ امتیاز و در مجموع از ۱۰۰۰ امتیاز ممکن ۲۷۸ امتیاز کسب نموده است. این در حالی است که مقایسه درصد امتیازات کسب شده نشان می‌دهد کانون پایین‌ترین امتیاز را در بین توانمندسازها در معیار خط مشی و استراتژی و سپس در معیار شراکتها و منابع کسب نموده است و به تبع آن معیار نتایج کلیدی عملکرد امتیاز پایین ۲۳/۴ را بدست آورده است.

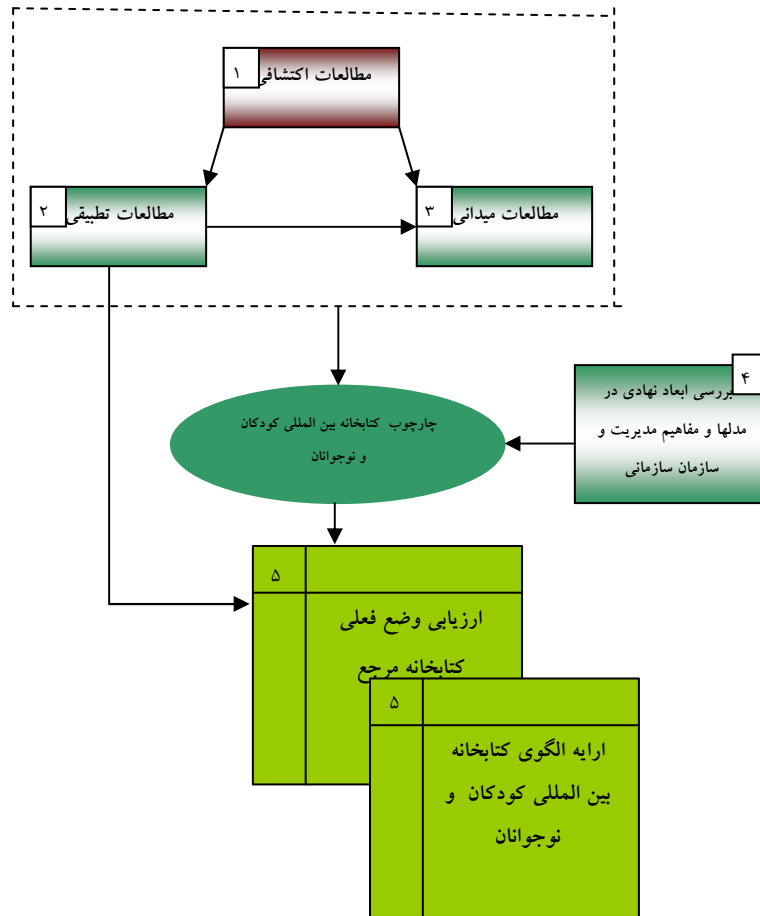
جدول ۳: امتیازات حاصل شده در ارزیابی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

| امتیاز بر حسب درصد | حداکثر امتیاز | امتیاز معیار | نتایج     | ارزیابی و بازنگری | جاری سازی | رویکرد |                        |
|--------------------|---------------|--------------|-----------|-------------------|-----------|--------|------------------------|
| ۲۱/۹               | ۱۰۰           | ۲۱/۸۸        | ۱۲/۵      | ۱۷/۵              | ۲۵        | ۳۲/۵   | ۱. رهبری               |
| ۱۱/۷               | ۸۰            | ۹/۳۷۵        | ۰         | ۲.۵               | ۱۵        | ۲۰     | ۲. خط مشی و استراتژی   |
| ۲۸/۸               | ۹۰            | ۲۵/۸۸        | ۲۵        | ۲۳                | ۲۵        | ۳۲     | ۳. کارکنان             |
| ۱۴/۶               | ۹۰            | ۱۳/۱۳        | ۸         | ۸                 | ۱۳        | ۲۵     | ۴. شراکتها و منابع     |
| ۳۵                 | ۱۴۰           | ۴۹           | ۵۲/۵۰     | ۴۵/۵۰             | ۳۸/۵۰     | ۵۹/۵۰  | ۵. فرآیندها            |
|                    |               | ۲۳/۸۵        | ۵۰۰       | ۱۱۹/۲۵            |           |        | امتیاز کل توانمندسازها |
| امتیاز بر حسب درصد | حداکثر امتیاز | امتیاز معیار | رابطه علی | مقایسه            | هدف       | روند   |                        |
| ۳۴/۴               | ۲۰۰           | ۶۸/۷۵        | ۷۰        | ۸۰                | ۵۵        | ۷۰     | ۶. نتایج کاربران       |
| ۳۳/۱               | ۹۰            | ۲۹/۸۱        | ۲۵        | ۳۴                | ۳۴        | ۲۷     | ۷. نتایج کارکنان       |
| ۴۲                 | ۶۰            | ۲۵/۱۸        | ۲۶        | ۳۲                | ۱۹        | ۲۴     | ۸. نتایج جامعه         |
| ۲۳/۴               | ۱۵۰           | ۳۵/۱۶        | ۱۸/۷۵     | ۵۱/۵۶             | ۲۸/۱۳     | ۴۲/۱۹  | ۹. نتایج کلیدی عملکرد  |
|                    |               | ۳۱/۸         | ۵۰۰       | ۱۵۸/۹             |           |        | امتیاز کل نتایج        |
|                    |               | ۲۷/۸         | ۱۰۰۰      | ۲۷۸/۱۵            |           |        | امتیاز نهایی کانون     |

در پاسخ به سوال اساسی پژوهش مبنی بر اینکه «الگوی مناسب برای ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان چیست؟» بر اساس یافته‌های پژوهش، بنا به نظرات مدیران ارشد، ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان با توجه به شرایط حاضر امکان‌پذیر است و برای استقرار آن باید به شیوه تدریجی و مرحله‌ای اقدام نمود. بنا به نظرات مدیران ارشد، قبل از راه‌اندازی کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان باید اقداماتی به شرح ذیل انجام شود:

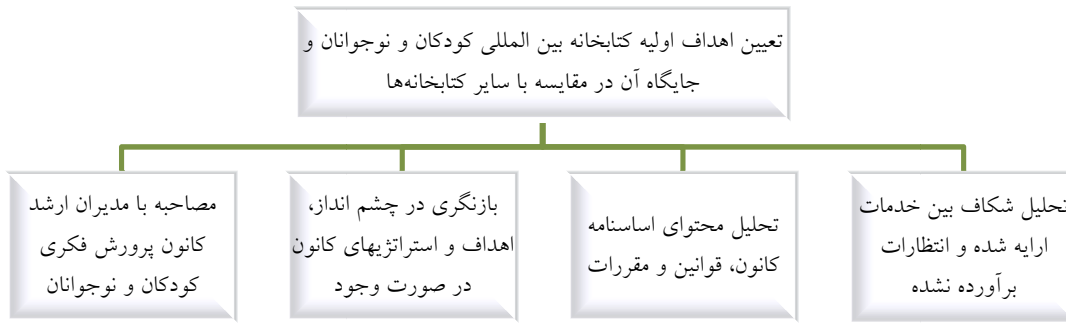
- توجیه طرح برای مسوولان و تصمیم‌گیرندگان دولتی؛
- طراحی دقیق و مطالعه سوابق موضوع با بهره‌گیری از تجارب کشورهای دیگر؛
- تخصیص ساختمان، مکان و فضای مناسب برای اینکار؛
- تخصیص بودجه کافی؛

- تهیه تجهیزات کتابخانه ای مناسب و امکانات مورد نیاز جهت ایجاد کتابخانه؛
  - بالا بردن سطح سواد اطلاعاتی کارکنان و کاربران کتابخانه؛
  - آموزش کتابداران و سایر کارکنان؛
  - گردآوری منابع از طریق مراجعه به مراکز مختلف؛
  - ارتباط با موسسه‌ها و ناشران و کارشناسان کتاب کودک در سطح بین‌المللی؛
  - ایجاد شرایط و امکانات دیجیتالی شدن منابع؛
  - ایجاد شرایط ارتباط آنلاین و شبکه‌های ارتباطی و اینترنتی پر سرعت؛
- بر اساس یافته‌های تحقیق (اسنادی و پیمایشی) وظایف کتابخانه بین‌المللی را به صورت زیر می‌توان ترسیم نمود. در ادامه جزییات هر مرحله از نقشه راه به تفکیک ارائه می‌شود.

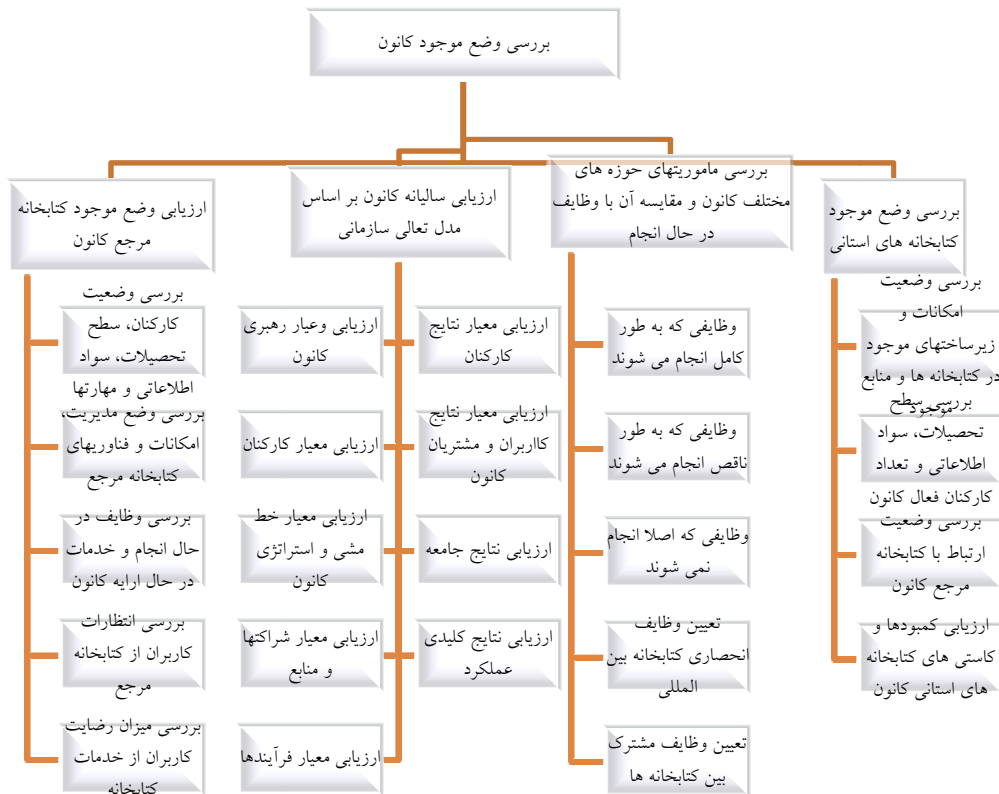


شکل ۱: مراحل انجام مطالعات و تحقیقات جهت تدوین مراکز اطلاع رسانی

نخستین کار قبل از انجام هر اقدامی برای راه اندازی کتابخانه بین المللی کودکان و نوجوانان تعیین اهداف و چشم انداز ایجاد کتابخانه بین المللی در بلند مدت می باشد. برای اینکار مصاحبه با مدیران ارشد کانون، بازنگری در چشم انداز، اهداف و استراتژی های کانون، تحلیل محتوای اساسنامه کانون قوانین و مقررات راهگشا خواهد بود.



شکل ۲: تعیین اهداف کتابخانه بین المللی کودکان و نوجوانان



شکل ۳: بررسی وضع موجود کانون پرورش فکری کودکان

با مشخص شدن اهداف اولیه کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان، اولین گام تعیین داشته‌ها و کمبودهایی است که در حال حاضر بی پاسخ مانده‌اند. بدین منظور برای شناخت کامل وضع موجود کانون اقدام چهار فعالیت موازی و همزمان شامل ارزیابی وضع موجود کتابخانه مرجع، ارزیابی کانون بر اساس مدل تعالی سازمانی و بررسی معیارهای نه‌گانه توانمندسازها و نتایج، بررسی ماموریت‌های حوزه‌های مختلف کانون و مقایسه آن با وظایف در حال انجام و در نهایت بررسی وضع موجود کتابخانه‌های کانون در استان‌های کشور راهگشا خواهد بود.

همزمان با اجرای این مرحله، طراحی مدل مطلوب با استفاده از مطالعه تطبیقی کتابخانه‌های بین‌المللی سایر کشورها انجام خواهد پذیرفت و سپس با مقایسه وضع موجود با مطلوب و تحلیل شکاف، برنامه‌های بهبود استخراج خواهد شد و اهداف و استراتژی‌های کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان تدوین و چارچوب فعالیتهای کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان نهایی خواهد شد. با مشخص شدن اهداف و چارچوب وظایف و ماموریت‌های کتابخانه بین‌المللی گام بعدی برنامه ریزی برای استقرار تدریجی و گام به گام کتابخانه خواهد بود.

در این مرحله اقداماتی که قبل از راه اندازی کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان و پس از آن باید انجام شوند برنامه ریزی می‌شوند.

با تعریف و آغاز این پروژه‌ها، باید پیش بینی‌های لازم برای ایجاد و توسعه ارتباطات بین‌المللی و داخلی و طراحی مکانیزم‌هایی برای هماهنگی و استاندارد سازی خدمات کتابخانه بین‌المللی انجام شود.

با توجه به مدل مفهومی ارائه شده در کانون، مراحل استقرار تدریجی کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان را در چهارمرحله مطرح شده به صورت زیر می‌توان برشمرد.



#### مرحله اول: همسو سازی

در این مرحله با توجیه طرح برای مدیران ارشد، مسوولان و کارشناسان کانون از طریق معرفی خلائهای موجود در حال حاضر کشور، تجارب سایر کشورها و مزایای حاصله برای آنها و ارایه برآوردی از بودجه و امکانات مورد نیاز سعی خواهد شد تا با برگزاری سمینار یا همایش یک روزه ابعاد مختلف طرح بازشناسی شود و در کنار این همایش، کارگاه‌های تخصصی برای کتابداران و کارشناسان کانون جهت معرفی مزایا، نیازمندی‌ها و برنامه‌های آتی کتابخانه برگزار گردد و از افراد علاقه‌مند برای شرکت در دوره‌های آموزشی کوتاه مدت برای همکاری در کتابخانه ثبت نام شود در این گام از ماکت اولیه و پلان ساختمان طراحی شده کتابخانه بین‌المللی و نمایش آن برای عموم مدیران و کارشناسان کمک گرفته خواهد شد.

#### مرحله دوم: تامین منابع و زیر ساخته

پس از متقاعد ساختن و همسوساختن مدیران، سیاست‌گذاران و کارشناسان کانون، گام بعد تدوین و نهایی نمودن اهداف و استراتژی‌ها و تامین منابع و زیرساختهای اولیه خواهد بود. با توجه به اینکه رویکرد ایجاد کتابخانه بین‌المللی تبدیل کتابخانه مرجع می‌باشد؛ لذا ساختمان فعلی کتابخانه مرجع یا هر ساختمانی که به کتابخانه بین‌المللی اختصاص داده شود باید مورد بازسازی قرار گرفته و حداقل بخش‌هایی که می‌توان در آن ایجاد نمود را فراهم ساخت. بطور قطع با توجه به غیر اختصاصی بودن ساختمان کتابخانه، مرحله دوم حرکت به سوی احداث ساختمان ویژه کتابخانه بین‌المللی با ویژگی‌های مورد نظر خواهد بود.

تامین امکانات و تجهیزات مورد نیاز کتابخانه نیز همزمان با ایجاد تغییرات در ساختمان فعلی انجام خواهد پذیرفت. در خصوص منابع با توجه به شرایط موجود کشور و تحریم همه جانبه از سوی کشورهای مختلف سعی خواهد شد تا با استفاده از راهکارهای جدید نظیر منابع الکترونیکی این نقیصه برطرف شود و

در دراز مدت سعی خواهد شد تا با عقد قرارداد با سایر کتابخانه‌ها و کشورها، زمینه همکاری همه جانبه فراهم گردد.

مرحله سوم: ایجاد سیستم‌ها

در این مرحله سیستم‌های مورد نیاز برای انجام فعالیت کارکنان کتابخانه بین‌المللی و ارائه خدمات به سایر کتابخانه‌های داخل و خارج کشور طراحی و راه اندازی خواهد شد. این سیستم‌ها شامل شبکه داخلی و اتصال به اینترنت پرسرعت، کتابخانه دیجیتالی بین‌المللی کودکان و نوجوانان و پایگاه اطلاعاتی بین‌المللی کانون به حداقل ۴ زبان زنده دنیا غیر از زبان فارسی و سیستم الکترونیکی نمودن و آرشیو منابع خواهد بود.

مرحله چهارم: کسب بازخورد با ارزیابی سالیانه کانون پس از راه اندازی کتابخانه بین‌المللی

با فراهم شدن مقدمات ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان، و راه‌اندازی کتابخانه لازم است تا بر اساس نظام خودارزیابی طراحی شده در مدل تعالی سازمانی برای کانون، نسبت به ارزیابی میزان پیشرفت برنامه‌ها مطابق با اهداف و استراتژی‌های تدوین شده کانون انجام شود و با کسب بازخورد از نتیجه اقدامات انجام شده برنامه ریزی برای بهبود فعالیت‌های آتی کانون و کتابخانه بین‌المللی انجام شود

#### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج ارزیابی بر اساس منطق رادار نشان داد که، کانون امتیاز ۱۲۳/۸۵ را کسب نموده است. و در بین معیارهای توانمند ساز، معیار فرآیندها با امتیاز معیار ۱۸/۳۸ و نتایج کلیدی عملکرد با امتیاز ۲۳/۴ بالاترین امتیاز را کسب نموده است. از لحاظ درصد امتیاز، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، بالاترین امتیاز را از معیار خط مشی و استراتژی کسب نموده است. و با توجه یافته‌های پژوهش، ایجاد کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان در ایران امکان پذیر و ضروری

است.

یافته‌های پژوهش حاکی از مطالعه تجارب سایر کشورها از جمله کتابخانه بین‌المللی ادبیات کودکان در ژاپن و کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان مونیخ نشان داد که رسالت کتابخانه بین‌المللی کودکان و نوجوانان این است که جهت کسب مهارت‌های زندگی و دستیابی به جامعه‌ای تکامل یافته شرایطی ایجاد شود که همه کودکان بتوانند از خواندن لذت ببرند و همزمان با آن مهارت‌های یادگیری زبان، قدرت بیان و خلاقیت پرورش داده شود به عبارت دیگر، هدف کتابخانه بین‌المللی، تحقق بخشیدن به فلسفه «کتاب‌های کودکان پلی به سوی جهان و راهگشای آینده، می‌باشد» که از طریق حمایت فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با کتاب‌های کودکان با استفاده از منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی، میسر می‌شود. و کتابخانه بین‌المللی شامل مکان‌های زیر می‌باشد:

- به عنوان کتابخانه‌ای شامل آرشیو بزرگی از کتاب‌های کودکان
- به عنوان مکانی که در آن جا کودکان کتاب بخوانند
- به عنوان موزه‌ای از کتاب‌های کودکان که مخاطبین را با کتاب‌های کودکان از طریق نمایشگاه، سخنرانی‌ها و نشست‌های مربوط، آشنا سازد. و با برگزاری نمایشگاه‌های متنوع و جذاب باعث علاقه‌مند شدن کودکان به کتاب‌ها و کتابخانه شود.

عملکرد کتابخانه بین‌المللی شامل این موارد می‌باشد: توسعه مجموعه از طریق قانون واسپاری، ارائه منابع به صورت الکترونیکی (دارا بودن کتابخانه دیجیتالی)، ارائه سیستم آنلاین برای خواندن، امکان استفاده از پایگاه‌ها و اینترنت، مهیا نمودن اتاق‌های پژوهشی با عایق صدا در کتابخانه‌های کودکان، تهیه فهرستگان ادبیات کودکان که اطلاعات سازمان‌های داخلی مرتبط را دربردارد. تعامل و ارتباط با دیگر کتابخانه‌های کودک و نوجوان در سطح کشور، انجام تحقیقات گروهی، پذیرش محققان داخلی و خارجی برای دوره‌های معینی (فرصت مطالعاتی) همکاری با سازمان‌های مختلف مرتبط و

متخصصان خارجی جهت، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی برنامه‌های تحقیقاتی در زمینه‌های ترویج فعالیت‌های خواندن کودکان، ایجاد شبکه‌ای به همراه خانواده در ارتباط با خواندن کودکان، حمایت از توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزی در خصوص آموزش کارکنان ارائه خدمات به کودکان، برگزاری نشست‌هایی جهت کسب دانش مورد نیاز کارکنان کتابخانه، حمایت از کتابخانه‌های مدارس از طریق امانت کتاب و منابع به کتابخانه‌های مدارس و همکاری با کتابخانه‌های عمومی و ارائه اطلاعات مربوط به کتابشناختی به کتابخانه‌های مدارس جهت هماهنگی در فهرست نویسی کتاب‌ها.

#### پی‌نوشت‌ها

- 1 - EFQM(European Foundation for Quality Management)
- 2 - International Youth Library (IJB)
- 3 - International Library of Children's Literature ( ILCL)
- 4- Total Quality Management
- 5 - Result
- 6 - Approach
- 7 - Deployment
- 8 - Assessment & Review

#### منابع

- آخشیک، سمیه سادات (۱۳۸۶). بررسی مقایسه‌های سنجش عملکرد مدیریت فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاه‌های شهید چمران اهواز و علوم پزشکی جندی شاپور با استفاده از الگوی تعالی سازمانی (EFQM). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه شهید چمران.
- بیک زاد، جعفر. علی زاده، جبرئیل (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM. نشریه کار و جامعه، ۱۱۲.
- تعاونی، شیرین (۱۳۸۴). استانداردهای کتابخانه‌های مدارس. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- حسن زاده، محمد؛ نجفقلی نژاد، اعظم (۱۳۸۷). سنجش و ارزیابی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: نظریه‌ها و روش‌ها و ابزارها، تهران: کتابدار
- خالویی، مرضیه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه الزهرا و تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

روغنی، مرتضی؛ حسین زاده، احمد؛ حیدری، مهرانز (۱۳۹۰). *مدل تعالی موسسه های پژوهشی تهران*: پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران؛ چاپار  
ریاحی، بهروز (۱۳۸۴) نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران: (طراحی دولت کیفیت مدار). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.  
کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان. ، <http://www.kanoonparvaresh.com>. (بازیابی در ۲۳ آبان ۱۳۹۰)  
کشتکار، زهرا. همت، مرتضی (۱۳۹۰). *الگوی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی در خدمات کتابخانه ها*. کتاب ماه کلیات، سال ۱۴ (۱۶۰).  
مرادی، نورالله (۱۳۸۴). *اساسنامه کتابخانه بین المللی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان* . تهران. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان  
مشهدی تفرشی، شکوه (۱۳۸۶-۱۳۸۵). *ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه های مرکزی علوم پزشکی ایران و ارائه راهکار برای ارتقاء آن*. رساله دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.  
نجمی، منوچهر، حسینی، سیروس (۱۳۸۲). *مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل*. تهران: روناس.

[www.EFQM.org](http://www.EFQM.org). Retrived ( 2010-01-29.)

**International Library of Children's Literature (ILCL):**

<http://WWW.kodomo.go.jp> , Retrived (2011-03-07)

**International Youth Library** <http://WWW.ijb.de>, Retrived, (2010-04-25)