

خودارزیابی کانون‌های پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر

اساس مدل تعالی سازمانی EFQM از دیدگاه مریبان

فاطمه رنجبر^۱، عباداله احمدی^{۲*}، مجید برزگر^۳

تاریخ دریافت ۹۳/۲/۴ تاریخ پذیرش ۹۳/۶/۲۶

چکیده

از آنجا که خودارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM یک فرایند کلیدی برای انجام بهبود است می‌توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت که منجر به تعالی سازمان شود، لذا هدف از این تحقیق تبیین ابعاد تعالی سازمانی در کانون‌های پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل EFQM بوده است؛ روش تحقیق توصیفی و از نوع مطالعات کاربردی، جامعه آماری شامل کلیه مریبان اعم تمام وقت و پاره وقت شاغل در مراکز کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس برابر با ۱۴۱ نفر بودند. به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان و جهت جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه استاندارد مدل کیفیت بنیاد اروپایی استفاده شده است. به منظور استخراج و تحلیل اطلاعات از روش آماری الگوی مدل تعالی سازمانی و t تک نمونه‌ای استفاده شده است. نتایج نشان داد که کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس در این ارزیابی ۴۴۹ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز کسب کرد که ۲۵۹ امتیاز آن مربوط به حوزه توانمندسازها و ۱۹۰ امتیاز مربوط به حوزه نتایج بود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در حوزه توانمندسازها معیارهای رهبری ۵۶ درصد، خط مشی و استراتژی ۷۲ درصد، کارکنان ۵۳ درصد، شرکاء و منابع ۵۷ درصد و فرایندها ۳۳ درصد، در حوزه نتایج نیز معیارهای نتایج مشتری ۲۲ درصد، نتایج کارکنان ۴۳ درصد، نتایج جامعه ۹۲ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۳۴ درصد از امتیاز مربوط به هر معیار را کسب نمود. به جز معیار نتایج جامعه که امتیاز بالایی را داراست؛ در سطح ۹۵٪ تفاوت معناداری بین میانگین امتیازات کسب شده تا میانگین امتیازات مورد انتظار و مدنظر در مدل تعالی سازمانی وجود دارد. از نتایج حاصله می‌توان گفت که کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس تا رسیدن به جایگاه کسب نشان تعالی سازمانی راهی را در پیش دارد که مستلزم نگاه ویژه‌تر به ابعاد مختلف سازمانی از جمله نتایج کارکنان می‌باشد. چرا که کمترین امتیاز را در این مدل در معیار نتایج کارکنان کسب نموده است.

^۱ - گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

^۲ - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

^۳ - استادیار گروه روانشناسی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

* - نویسنده مسوول مقاله: ebadahmadi@yahoo.com

واژه‌های کلیدی: خودارزیابی، مدل تعالی سازمانی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان

فارس

مقدمه

وجود رقابت شدید و سرعت حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در دنیای امروز، داشتن مدل‌هایی را برای تعیین موقعیت سازمان و نیز تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان را ضروری می‌سازد. (Epstein, Manzoni, 1998) از آنجا که ارزیابی لازمه‌ی مدیریت و از کلیدی‌ترین عوامل مدیریت است، لذا برای نیل به این مقصود، بحث ارزیابی عملکرد مطرح می‌شود (Rajaiyan, 2005). در فرایند ارزیابی عملکرد، مدیران از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آگاه شده، وضعیت جاری را با روند گذشته مقایسه می‌کنند و وضعیت خویش را در قبال رقبا می‌سنجند و نقاط قوت و ضعف را به منظور ترمیم آنها شناسایی می‌کنند (Farzianpour, 2001).

از جمله مفاهیم جدیدی که امروزه در بیش‌تر کشورهای جهان جایگاه قابل توجهی پیدا کرده، سازمان‌دهی مدل‌های سرآمدی کسب و کار و جوایز ملی کیفیت است که بر اساس آن سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفته و با ایجاد فضای رقابتی حرکت به سمت بهبود و ارتقاء در آن‌ها تقویت می‌نمایند. بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل EFQM^۱ را جهت تعیین میزان رشد و تعالی سازمان و ترمیم راه رسیدن به تعالی سازمانی تدوین کرده است. با این مدل که بیش‌تر جنبه تشخیصی دارد نسبت به شناسایی وضعیت موجود سازمان در مقایسه با یک سازمان ایده آل اقدام می‌شود. با بکارگیری این مدل، سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت حوزه‌های قابل بهبود و میزان رشد سازمان را در مسیر تعالی تعیین نمایند (Niazazari, 2010). جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از سال ۱۳۸۲ در کشورمان به اجرا درآمده است و تمامی بخش‌های اقتصادی را در برمی‌گیرد؛ بکارگیری این مدل در سال‌های گذشته توانسته است به موفقیت‌های قابل توجهی دست یابد (Najmi & Hosseini, 2009).

مدل تعالی سازمانی ابزاری است که تصویری از عملکرد سازمان را در دو حوزه ایجاد می‌کند. این مدل هم آنچه در سازمان انجام می‌گیرد (حوزه توانمندسازها) و هم نتایج برخاسته از آنچه انجام شده (حوزه نتایج) را در بر می‌گیرد. مجموع این حوزه‌ها شامل ۹ معیار رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت، فرایند‌ها، نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می‌باشد.

رهبری عبارتست از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر منبع قدرت نفوذ و جنبه رسمی دارد.

خط مشی‌ها اندیشه‌ها را در تصمیم‌گیری راهنمایی می‌کند. آنها این اطمینان را فراهم می‌آورند که تصمیم‌ها در مرزهای معینی قرار می‌گیرند. چون راهبردها و خط‌مشی‌ها بر برنامه ریزی اثر می‌گذارند، در نتیجه به میزانی گسترده بر دیگر زمینه‌های مدیریت نیز اثر می‌کنند (Parsaeian & Aarabi, 2011).

در خصوص منابع انسانی می‌توان گفت تخصیص چنین منابعی یکی از فعالیت‌های اصلی مدیریت است که اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌سازد. سازمان‌های سرآمد، دانش و تمامی توان بالقوه کارکنان را در تمامی سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره‌می‌برند (Najmi & Hosseini, 2009).

شراکت، تعهدی بلند مدت بین دو یا چند سازمان، به منظور دستیابی به آرمان‌ها و اهداف تجاری ویژه، از راه بهینه‌سازی اثربخش منابع هرکدام از آنهاست. این رابطه، بر پایه‌ی اعتماد، تلاش در جهت آرمان‌ها و اهداف مشترک و فهم ارزش‌ها و توقعات یکدیگر است و منافع‌ی چون کیفیت و بالاتر را بدنبال دارد (Nejatbakhsh Esfahani & Nikookar, 2009).

فرایند عبارت است از تبدیل مجموعه‌ای از درون‌دادها- که می‌تواند شامل رفتارها، شیوه‌ها و عملیات باشد- به برون‌دادهای مطلوبی که نیازها و انتظارات مشتری را در قالب محصولات، اطلاعات، خدمات یا بطور کلی نتایج، برآورده می‌سازند. (Mortazavi & Motmany, 2006).

از آنجا که خودارزیابی باید موقعیت سازمان در برآورده ساختن نیازها و انتظارات مشتریان بیرونی را نشان دهد، نتایج مشتری آنچه سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی اش بدست می‌آورد را بیان می‌کند (Institute For Productivity and Human Resources, 2008).

نتایج کارکنان نیز آنچه سازمان در ارتباط با کارکنانش بدست می‌آورد را نشان می‌دهد و هم‌چنین نتایج جامعه آنچه سازمان به نحوی شایسته در ارتباط با جامعه در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی بدست می‌آورد می‌باشد (Najmi & Hosseini, 2009).

کتابخانه‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در حال حاضر مهمترین مرکز ارائه خدمات به کودکان و نوجوانان در ایران بوده و از آنجا که آرمان این مراکز این است که روز به روز بر کیفیت خود بیفزایند، ابتدا باید با بررسی وضعیت حاضر عملکرد کانون‌های پرورش فکری کودکان و نوجوانان، 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 برنامه ریزی کند (Zaker shahrak & Abazari, 2013).

در این تحقیق وضعیت موجود مراکز کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس (که از طریق پرسش‌نامه سنجیده می‌شود) با وضعیت مطلوب آن (حداکثر امتیاز تعریف شده توسط بنیاد

اروپایی کیفیت) پرداخته می‌شود. هم‌چنین میزان حاکمیت مولفه‌های تعالی سازمان از دیدگاه مربیان کانون مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

پیشینه پژوهش

باریانو و پرز (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی کتابخانه‌های دانشگاهی در اندولیس (اسپانیای جنوبی) و راهنمای الگوی مدیریت کیفیت EFQM" هدف از تهیه راهنمای خودارزیابی را تسهیل کار ارزیابان به منظور کمک در پررنگ کردن نقاط قوت کتابخانه‌های ارزیابی شده و تهیه اطلاعات کافی برای مشخص کردن نقاط ضعف و ارائه راهکار برای فعالیت‌های بهبود می‌دانند. گزارش این طرح بیش‌تر مبتنی بر توصیف مراحل مربوط به آماده‌سازی راهنمای خودارزیابی و مسائل مرتبط با آن بوده است.

ملو و سامپایو (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی و عملکرد کتابخانه‌ها؛ با نگاهی به پرتغال و برزیل" به ارائه مختصری از تأثیر و ویژگی‌های برخی از روش‌های سنجش کیفیت و عملکرد کتابخانه‌های آکادمیک، کتابخانه‌های عمومی و مراکز اسناد پرتغال و برزیل پرداخته‌اند. یکی از روش‌های انتخابی همان EFQM بوده است که دارای مفاهیم بنیادینی در زمینه بهبود کیفیت در محیط کتابخانه به شمار می‌رود.

اکوآ و پینتو (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان "کیفیت- تجربه در حال انجام و بازتاب آن در کتابخانه دولتی (۲۰۰۶-۱۹۹۶)" پیاده‌سازی مفاهیم و استراتژی‌های مختلف کیفی توسط کتابخانه تخصصی دولتی (واحد اطلاع‌رسانی دبیرخانه عمومی وزارت آموزش. پرورش پرتغال) و تأثیرات اجتماعی و بازخورد حاصل از عملیات کیفی در حال انجام این واحد اطلاع‌رسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که نتایج خودارزیابی آنها مزایایی را برای کتابخانه‌های دولتی در برداشته است؛ یکی اینکه در سال ۱۹۹۸، به سبب داشتن برنامه کیفی خلاقانه برای خدمات عمومی بر اساس مدل تعالی EFQM، جایزه کیفیت پرتغال را دریافت کردند. دوم اینکه در سال ۲۰۰۴، این واحد اطلاع‌رسانی، کشور پرتغال را در بسیاری از مهمترین رویدادهای کیفی اروپا شرکت داد.

هرگت و هیرل (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان "تعالی در کتابخانه‌ها؛ رویکردی نظام‌مند و یکپارچه" به بررسی هفت رویکرد ارزیابی کتابخانه پرداختند و به نقایص آنها برای ارزیابی همه-جانبه کتابخانه اشاره می‌کنند و مدل تعالی سازمانی EFQM را مدل کاملی برای ارزیابی کتابخانه‌ها بر می‌شمردند. آنها با استفاده از این مدل، به ارزیابی دو کتابخانه ایالتی منطقه- کتابخانه کانتون (ایالت کنفدراسیون سوئیس) و کتابخانه عمومی محلی پرداختند. هر دو مطالعه موردی که در این پژوهش انجام شد، به وضوح نشان دادند که مدل تعالی EFQM با محیط کتابخانه سازگار است و به

طور موفقیت آمیزی برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود کتابخانه‌ها، همراه با شناسایی نقاط قوت و ضعف کتابخانه‌ها به کار می‌رود.

در پژوهش خالویی (۲۰۰۷) با عنوان "ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهرا و تربیت مدرس" نتایج امتیازات کسب شده بر مبنای مدل EFQM برای دانشگاه الزهرا ۲۸۳/۸۵ و برای دانشگاه تربیت مدرس ۳۲۱/۶۸ می‌باشد. این امتیاز بیانگر آن است که نگرش هر دو کتابخانه به دور از سبک مدیریت کیفیت بوده و با توجه به سطوح تعریف شده برای سرآمدی در مدل EFQM و امتیازات کسب شده، هر دو دانشگاه در سطح آغازین (اهتمام به سرآمدی) قرار دارند و تفاوت معناداری میان مفاهیم هشتگانه مدل در دو دانشگاه وجود ندارد. در این پژوهش به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود به معیارهای رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع و فرایندها توجه بیش‌تری کنند.

فرج پهلوی و آخشیک (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان "سنجش کیفیت عملکرد مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز با استفاده از مدل EFQM" کارآمدی مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در محیط کتابخانه را بیان کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که از ۱۰۰۰ امتیاز الگوی تعالی سازمانی، ۴۲۱/۳ امتیاز (رهبری) ۴۶/۴ درصد، خط مشی و استراتژی ۲۶ درصد، منابع انسانی ۳۶/۳۴ درصد، مشارکت و منابع ۲۷ درصد، فرایندها ۳۶/۰۸ درصد، نتایج مراجعان ۶۱/۶ درصد، نتایج کارکنان ۳۵/۵ درصد، نتایج جامعه ۳۲/۸۳ درصد، نتایج کلیدی عملکرد ۴۷/۸۲ درصد) کسب کرده که در حد پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.

باریانوا (۲۰۰۹) مجدداً در پژوهشی دیگر با عنوان "از کیفیت تا نوآوری تجربیات مدل EFQM در کتابخانه دانشگاه کادیز (اندولیس، اسپانیا)"، اظهار کرد که کتابخانه دانشگاه کادیز (UKAL) ۴۰۰ امتیاز و تقدیر نامه ۴ ستاره را در نوامبر سال ۲۰۰۶ کسب کرد.

یافته‌های نوه ابراهیم و حمصی (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی مراکز علمی- کاربردی استان مرکزی با استفاده از الگوی تعالی سازمانی" نشان داد که در زمینه رهبری میانگین ۸/۶۲ و انحراف معیار ۱/۲۴، در زمینه خط مشی و راهبردها میانگین ۸/۳۴ و انحراف معیار ۱/۳۹، در مورد مدیریت کارکنان میانگین ۸/۰۳ و انحراف معیار ۱/۸۴، در مورد منابع و شراکت‌ها میانگین ۸/۱۲ و انحراف معیار ۱/۵۲، در مورد فرایندها میانگین ۸/۱۳ و انحراف معیار ۱/۶۸ بدست آمده است. از اینرو با توجه به حداکثر نمره‌ای که در مقیاس صفر تا ده برای هر یک از پرسش‌های ابزار تحقیق در ۵ حوزه توانمندسازها در نظر گرفته شده بود. نتایج به دست آمده در مورد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی نشان داد که عملکرد مراکز علمی کاربردی استان مرکزی مطلوب می‌باشد.

حسن زاده و نشاط (۲۰۱۱) نیز پژوهشی با عنوان "استفاده از دو رویکرد تلفیقی در سنجش سرآمدی عملکرد سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران" انجام داده اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که میانگین امتیاز خودارزیابی عملکرد سازمان اسناد کتابخانه ملی در دو بعد رهبری، ۵۶ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز، در بعد خط مشی و استراتژی، ۳۴ از مجموع ۸۰ امتیاز، در بعد کارکنان، ۵۲ از مجموع ۹۰ امتیاز؛ در بعد فرایندها، ۴۱ از مجموع ۱۴۰ امتیاز؛ در بعد نتایج کاربر/مشتري، ۸۰ از مجموع ۲۰۰ امتیاز؛ در بعد نتایج کارکنان، ۴۰ از مجموع ۹۰ امتیاز، در بعد نتایج جامعه، ۳۱ از مجموع ۶۰ امتیاز؛ و در بعد نتایج کلیدی عملکرد، ۹۶ از مجموع ۱۵۰ امتیاز بود. سرانجام با توجه به سر جمع امتیازهای داده شده به ۹ معیار اصلی مدل سرآمدی، امتیاز سازمان اسناد و کتابخانه ملی ۴۹۲ از ۱۰۰۰ امتیاز به دست آمد. برآیند یافته‌های حاصل از دو رویکرد پرسشنامه و کارگاه در این پژوهش مشخص کرد که معیارهای خط مشی و استراتژی، شراکت‌ها و منابع، منابع انسانی و رهبری به ترتیب از نقاط قوت سازمان به شمار می‌آیند و معیارهای فرایندها، نتایج مشتري/کاربر، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد نیز به ترتیب از حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان به شمار می‌روند.

ذاکر شهرک و ابادری (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان "ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در ایران با استفاده از مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا و ارائه مدل پیشنهادی ایجاد کتابخانه بین المللی کودکان و نوجوانان" انجام داده اند. نتایج این پژوهش نشان داده است که بر اساس مدل ارزیابی مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی مدل تعالی عملکرد اروپایی، 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 تأمین اقدامات لازم، امکان ایجاد کتابخانه بین المللی کودکان و نوجوانان در ایران وجود دارد.

سوالات پژوهش

- ۱- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه رهبری به چه میزان است؟
- ۲- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه خط مشی و استراتژی به چه میزان است؟
- ۳- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه کارکنان به چه میزان است؟
- ۴- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه شراکت‌ها و منابع به چه میزان است؟

۵- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه فرایند به چه میزان است؟

۶- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه نتایج مشتریان به چه میزان است؟

۷- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه نتایج کارکنان به چه میزان است؟

۸- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه نتایج جامعه به چه میزان است؟

۹- ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه کلیدی عملکرد به چه میزان است؟

روش اجرای پژوهش

روش اجرای پژوهش توصیفی- پیمایشی است و چون محقق دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها نداشته و آن‌ها را دستکاری و کنترل نمی‌کند و نتایج حاصل از این تحقیق منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و ارائه پیشنهادها و راهکارهایی برای عملکرد بهتر سازمان می‌گردد، از نوع کاربردی می‌باشد که در مراکز کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بین مربی مسئولین و مربیانی که به صورت رسمی، قراردادی پاره وقت و تمام وقت در سال ۱۳۹۲ مشغول به فعالیت هستند، اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۴۱ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی انجام گرفت. پس از توزیع پرسشنامه‌ها ۱۰۳ پرسشنامه دریافت گردید و تجزیه و تحلیل داده‌ها با این تعداد نمونه انجام شد.

ابزار پژوهش

برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد خودارزیابی سازمان فدراسیون مدیریت اروپا ویرایش ۲۰۱۰ حاوی ۴۸ پرسش استفاده شده و نمره گذاری آن بر اساس مقیاس لیکرت و دامنه پاسخ‌ها از ۰ تا ۱۰۰ (امتیازات ۱۰ تایی) تقسیم بندی گردیده است. پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۷۲ مورد تأیید قرار گرفته است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی با شاخص‌های میانگین، فراوانی، درصد فراوانی متغیر مورد مطالعه استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات بدست آمده از این ارزیابی، امتیازات کسب شده از خودارزیابی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی را معرفی می‌کند که در جدول ۴-۶ آورده شده است.

جدول ۱. درصد و امتیاز ارزیابی عملکرد کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس در

هر یک از معیارها

معیار	امتیاز کسب شده	درصد مقایسه با وضعیت آرمانی	امتیاز وضعیت مطلوب
رهبری	۵۶	۵۶	۱۰۰
خط مشی و استراتژی	۵۸	۷۲	۸۰
منابع انسانی	۴۸	۵۳	۹۰
شراکتها و منابع	۵۱	۵۷	۹۰
فرایند	۴۶	۳۳	۱۴۰
توانمند سازها			
مجموع	۲۵۹		۵۰۰
نتایج مشتری	۴۵	۲۲	۲۰۰
نتایج کارکنان	۳۹	۴۳	۹۰
نتایج جامعه	۵۵	۹۲	۶۰
نتایج کلیدی عملکرد	۵۱	۳۴	۱۵۰
نتایج			
مجموع	۱۹۰	۵۰۰	
جمع امتیازات	۴۴۹	۱۰۰۰	
میانگین		۵۱/۳۳	

جدول فوق نشان می‌دهد که در خودارزیابی انجام شده، معیار رهبری از مجموع ۱۰۰ امتیاز ممکن ۵۶ امتیاز و ۵۶ درصد نمره کل، معیار خط مشی و استراتژی از مجموع ۸۰ امتیاز ممکن ۵۸ امتیاز و ۷۲ درصد نمره کل، معیار منابع انسانی (کارکنان) از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۴۸ امتیاز و ۵۳ درصد نمره کل، معیار شراکتها و منابع از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۵۱ امتیاز و ۵۷ درصد نمره کل، معیار فرایند از مجموع ۱۴۰ امتیاز ممکن ۴۶ امتیاز و ۳۳ درصد نمره کل، معیار نتایج مشتری از مجموع ۲۰۰ امتیاز ممکن ۴۵ امتیاز و ۲۲ درصد نمره کل، معیار نتایج کارکنان از مجموع ۹۰ امتیاز ممکن ۳۹ امتیاز و ۴۳ درصد نمره کل، معیار نتایج جامعه از مجموع ۶۰ امتیاز ممکن ۵۵ امتیاز و ۹۲ درصد نمره کل و معیار نتایج کلیدی عملکرد از مجموع ۱۵۰ امتیاز ممکن ۵۱ امتیاز و ۳۴ درصد نمره کل را کسب نمودند. در نهایت کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس در این ارزیابی ۴۴۹ امتیاز کسب کرد که ۲۵۹ امتیاز آن مربوط به حوزه توانمندسازها و ۱۹۰ امتیاز آن مربوط به حوزه نتایج بود. در جدول مشاهده می‌شود که بیشترین امتیاز کسب

شده مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی با ۷۲ درصد و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج کارکنان با ۴۳ درصد می‌باشد.

با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای، میانگین بدست آمده از ارزیابی هر یک از معیارها با میانگین در نظر گرفته شده در ابعاد ۹ گانه تعالی سازمانی سنجیده شده است که نتایج به طور کلی در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲. آزمون t تک نمونه‌ای در معیارهای نه گانه

مقدار p	درجه آزادی	T آمار	خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	
.۰۰۰	۱۰۱	-۲۶/۷۶	-۴۴/۱۸	۱۶/۶۷	۵۵/۸۲	رهبری
.۰۰۰	۱۰۱	-۲۲/۲۵	-۱۱/۲۴	۱۹/۹۹	۵۷/۷۸۵	خط مشی و استراتژی
.۰۰۰	۱۰۱	-۲۰/۳۲	-۴۱/۹۶	۲۰/۸۶	۴۸/۰۴	منابع انسانی
.۰۰۰	۱۰۱	-۱۶/۸۸	-۳۸/۶۳	۲۳/۱۱	۵۱/۳۷	شراکت ها و منابع
.۰۰۰	۱۰۱	-۴۶/۶۳	-۹۴/۰۳	۲۰/۳۶	۴۵/۶۷	فرآیند
.۰۰۰	۱۰۱	-۷۵/۰۶	-۱۵۵/۰۱	۲۰/۸۶	۴۴/۹۹	نتایج مشتری
.۰۰۰	۱۰۱	-۲۱/۷۴	-۵۱/۰۳	۲۳/۷۰	۳۸/۹۷	نتایج کارکنان
.۰۳۱	۱۰۱	-۲/۱۹	-۵/۰۶	۲۳/۳۹	۵۴/۹۳	نتایج جامعه
.۰۰۰	۱۰۱	-۴۶/۲۱	-۹۸/۹۰	۲۱/۶۱	۵۱/۱۰	نتایج کلیدی عملکرد

جدول بالا نتایج داده های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار رهبری را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($\mu = 100$ میانگین) و فرض مقابل ($\mu \neq 100$ میانگین)، مقدار p ($p = 0.000$) بدست آمده از سطح α (برابر 0.05) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار خط مشی و استراتژی را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($\mu = 100$ میانگین) و فرض مقابل ($\mu \neq 100$ میانگین)، مقدار p ($p = 0.000$) بدست آمده از سطح α (برابر 0.05) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار کارکنان را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($=100$ میانگین) و فرض مقابل ($\neq 100$ میانگین)، p -مقدار ($/.000$) بدست آمده از سطح α (برابر $/.05$) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان 95% نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معنا داری وجود دارد.

نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار شراکت را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($=100$ میانگین) و فرض مقابل ($\neq 100$ میانگین)، p -مقدار ($/.000$) بدست آمده از سطح α (برابر $/.05$) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان 95% نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معنا داری وجود دارد.

نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار فرایند را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($=100$ میانگین) و فرض مقابل ($\neq 100$ میانگین)، p -مقدار ($/.000$) بدست آمده از سطح α (برابر $/.05$) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان 95% نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معنا داری وجود دارد.

نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار نتایج مشتری را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($=100$ میانگین) و فرض مقابل ($\neq 100$ میانگین)، p -مقدار ($/.000$) بدست آمده از سطح α (برابر $/.05$) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان 95% نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معنا داری وجود دارد.

جدول بالا نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار نتایج کارکنان را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($=100$ میانگین) و فرض مقابل ($\neq 100$ میانگین)، p -مقدار ($/.000$) بدست آمده از سطح α (برابر $/.05$) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان 95% نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان

کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار نتایج جامعه را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($\mu = 100$ میانگین) و فرض مقابل ($\mu \neq 100$ میانگین)، مقدار (0.31) بدست آمده از سطح α (برابر 0.05) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان 95٪ نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معناداری وجود دارد. البته شایان ذکر است، با اطمینان 99٪ فرض صفر پذیرفته شده و تفاوت معناداری بین میانگین بدست آمده و مورد انتظار از معیار نتایج جامعه وجود دارد.

نتایج داده‌های آزمون t تک نمونه‌ای در معیار نتایج کلیدی عملکرد را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج مندرج در جدول، جهت آزمون فرض صفر ($\mu = 100$ میانگین) و فرض مقابل ($\mu \neq 100$ میانگین)، مقدار (0.00) بدست آمده از سطح α (برابر 0.05) کوچکتر بوده و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان 95٪ نتیجه می‌گیریم بین میانگین بدست آمده از خودارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و میانگین مورد انتظار و معرفی شده در الگوی استاندارد تعالی سازمان در مدل EFQM تفاوت معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

سوال اول پژوهش - ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه رهبری به چه میزان است؟

برای بررسی سؤال پژوهشی اول از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار رهبری، با توجه به درصدی که در سازمان در نظر گرفته شده، در حد متوسط تعالی سازمانی است. و تفاوت معناداری بین میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM وجود دارد. بدین ترتیب، مدیریت این سازمان در تهیه و تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمانی گام برداشته و از ایجاد توسعه و بکارگیری سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آن در حدی متوسط اطمینان دارد و بایستی با مخاطبین و متقاضیان دریافت خدمات بیش تر در تعامل باشد و

سعی در تقویت بیش‌تر فرهنگ سازمانی در بین کارکنان نماید تا ضمن درک تحولات سازمانی از آن حمایت نیز کنند.

کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان را می‌توان در دسته بنگاه‌های خدمات فرهنگی محسوب نمود. از آنجا که این گونه بنگاه‌ها دارای مأموریت در عرصه وسیع جامعه بوده و رهبری در بخش دولتی مبتنی بر تشریک مساعی می‌باشد، لذا ایجاد انگیزه و تفویض اختیار می‌تواند موجب تشویق اعضاء به همکاری‌های درون سازمانی شود. پشتیبانی از اعضاء موجب حصول اطمینان رهبران از دستیابی به نقاط قوت منجر به تعالی سازمانی شود. آنها زمانی می‌توانند فرهنگ سازمانی را در سازمان تقویت نمایند که کارکنان را از مأموریت و چشم انداز سازمان آگاه نمایند و ضمن توانمندسازی ایشان همواره به عنوان حامی آنها در عرصه مدیریت حضور داشته باشند.

نتایج این پژوهش در بخش رهبری با نتایج پژوهش حسن زاده و نشاط (۱۳۹۰) همسویی داشته و مطابق آن؛ معیار رهبری در رتبه چهارم از نقاط قوت سازمان در ابعاد ۹ گانه قرار دارد. همچنین امتیاز کسب شده در معیار رهبری در این سازمان نسبت به نتایج حاصله از پژوهش آخشیک و فرج پهلوی (۱۳۸۶) درصد بیش‌تری را کسب نموده و در حد مطلوب‌تری نسبت به معیار رهبری در خودارزیابی و سنجش کیفیت در کتابخانه‌های مورد بررسی قرار دارد. و با پژوهشی دیگر از ایشان در سال ۱۳۸۹ همسویی دارد.

سؤال دوم پژوهش - ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه خط مشی و استراتژی به چه میزان است؟

برای بررسی سؤال پژوهشی دوم از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار خط مشی و استراتژی امتیاز وضعیت مطلوب را کسب نموده است. بطوری که هم در مجموع و هم در حوزه توانمند سازها بیش‌ترین امتیاز مربوط به معیار خط مشی و استراتژی است. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس خط مشی و راهبرد سازمان را بر اساس نیازها و انتظارات حال و آینده سازمان و اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد، یادگیری و فعالیت‌های بیرونی مرتبط تعیین کرده و با توجه به امکانات و منابع، استراتژی‌های تدوین شده را مورد بازنگری قرار داده و به روز رسانی می‌کند که البته هدف کلی و متعالی خود، از جمله پرورش ذهن و فکر مخاطبین کودک و نوجوان در راستای اهداف متعالی همواره مدنظر بوده و در راستای مقتضیات موجود برنامه ریزی می‌نماید. از جمله انجام اقدامات زیر در این سازمان را می‌توان موجب کسب بیش‌ترین امتیاز را در مجموع امتیازات معیارهای نه گانه معرفی نمود:

- ارتباط موثر و مستمر با دیگر سازمان‌ها.
- اجرای طرح «روشن برویم» طی سال‌های اخیر: در ابتدای هر سال نیازسنجی‌های لازم جهت پیشبرد اهداف تربیتی در مراکز کانون شهرستان‌ها و در مجموعه کل کانون استان انجام گرفته و کارکنان با مدنظر قرار دادن نیازها و امکانات موجود، برنامه ریزی‌های لازم را برای یک سال کاری خود تدوین می‌نمایند.
- شناسایی نقاط قوت و ضعف در قالب ارائه اطلاعات آماری از سوی مدیریت سازمان در طول سال و اعلام حد انتظار مطلوب به مراکز مجری و سعی در اجرای برنامه‌ها جهت پیشبرد اهداف مرتبط با آن.
- شناسایی ارزش‌های همسو با اهداف کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان و تأکید بر آن. هر چند میزان امتیاز کسب شده در معیار خط مشی و استراتژی نسبت به دیگر معیارها بیش‌تر بوده و هم‌چنین در محاسبه درصد وجود آن در سازمان نسبت به وزن موجود در اولویت دوم قرار دارد اما تفاوت معناداری بین میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM وجود دارد. به نظر می‌رسد با توجه به رسالت بزرگ و متعالی این سازمان هنوز در ابتدای راه قرار دارد و می‌بایست در جهت رسیدن به حد‌اعلای یک سازمان متعالی تلاش بیش‌تری نماید در همین راستا موارد زیر در کنار تقویت نقاط قوتی که این سازمان دارد پیشنهاد می‌گردد؛
- آگاه نمودن نیروهای انسانی جدید ورود به سازمان در ابتدای شروع به فعالیت ایشان.
- به روز رسانی اطلاعات مربوط به تقاضای مخاطبین و هماهنگ سازی آن با توجه به تغییرات محیطی، اجتماعی و فرهنگی.
- تدوین مأموریت سازمان و تسری آن به عوامل انسانی درون سازمانی به جهت ایجاد نگاه مشترک به وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار در تمامی سطوح فعالیت‌ها.
- نتایج این پژوهش در بخش خط مشی و استراتژی با نتایج پژوهش‌های نوه ابراهیم و حصمی (۱۳۸۹) و آخشیک و فرج پهلوی (۱۳۸۹) همسویی دارد. و مطابق نتایج حاصله از پژوهش‌های حس زاده و نشاط (۱۳۸۶) و فرج پهلوی (۱۳۸۶) معیار خط مشی در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان وضعیت مطلوب‌تری نسبت به موارد مشابه در سایر کتابخانه‌های مورد بررسی را داراست.
- سؤال سوم پژوهش- ارزیابی مریبان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه منابع انسانی به چه میزان است؟
- برای بررسی سؤال پژوهشی سوم از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان‌طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته

از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار منابع انسانی و امتیاز کسب شده در وضعیت متوسطی قرار دارد. و با آزمون انجام گرفته تفاوت معناداری بین میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM دیده می‌شود.

برای اینکه یک سازمان واقعا سرآمد باشد، هر بخش آن باید با سایر بخش‌ها به درستی کار کند، زیرا کار هر بخش، هر فعالیت، و هر فرد در داخل سازمان بر دیگران تأثیر می‌گذارد و به نوبه خود از آنها تأثیر می‌پذیرد. مشارکت دادن کارکنان، توانمند ساختن آنها و داخل کردن ایشان در فرایند تصمیم‌گیری، فرصتی را برای بهبود مستمر فرایند ایجاد می‌کند. ایده‌های دست‌نخورده، نوآوری‌ها و تفکرات خلاق کارمندان می‌تواند مرز بین شکست و موفقیت باشد، با وجود فرصت‌های بسیار ایجاد شده برای پرکردن اوقات فراغت کودکان و نوجوانان در محیط پیرامون ایشان؛ مشارکت هر چه بیش‌تر مربیان و کارکنان در این سازمان به عنوان متولی امور فرهنگی و تربیتی کودکان و نوجوانان می‌تواند به کیفیت فعالیت‌ها بیفزاید. به طوری که با تفویض اختیاراتی درخور توانایی هر فرد در تصمیم‌گیری‌ها در سطوح مختلف مدیریتی به دلیل درگیر بودن مستقیم این افراد با مخاطبین می‌تواند تأثیر مثبتی در پیشبرد اهداف متعالی سازمان داشته باشد. اگر چه شواهدی دال بر بهبود این وضعیت در سازمان موجود می‌باشد اما تلاش بیش‌تری نیاز می‌باشد. از جمله بهبود و توانمندسازی کارکنان در مسیر تقویت دانش کاری از طریق آموزش و ارتباطات دو سویه، شناسایی کارکنان ساعی در بخش‌های مختلف که می‌تواند سازمان را به حد تعالی نزدیکتر نماید. از دیگر مواردی که به نظر می‌رسد می‌تواند بر قوت معیار کارکنان در تعالی سازی سازمان بیفزاید می‌توان به راهکارهای زیر اشاره نمود؛

- معرفی الگوهای مناسب و مطلوب در حیطه‌های مشخص شده شغلی.
- بررسی میزان رضایت کارکنان و تمهیدات لازم جهت افزایش هر چه بیش‌تر آن.
- طراحی سیستمی مناسب جهت ایجاد تعادل در حجم کار مربیان با توانایی‌ها و فرصت‌های ایشان.
- دقت در جذب نیروی انسانی مستعد، با انگیزه و سرآمد.

سؤال چهارم پژوهش - ارزیابی مربیان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه شرکاء و منابع به چه میزان است ؟

برای بررسی سؤال پژوهشی چهارم از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان‌طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار شرکاء و منابع، در حد متوسط تعالی سازمانی قرار داشته و تفاوت معناداری بین

میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM وجود دارد. مدیریت ارتباط سازمان با شرکای بیرونی و منابع مالی در این سازمان و استفاده حداکثری از منابع و تجهیزات موجود در مراکز جهت همسو بودن با اهداف سازمانی و به روزرسانی اطلاعات و تکنولوژی متناسب با نیاز مخاطبین می‌تواند این معیار را در حد تعالی سازی سازمان بالا برد.

سؤال پنجم پژوهش- ارزیابی مریدان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه فرایندها به چه میزان است؟

برای بررسی سؤال پژوهشی اول از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار فرایندها امتیازی پائین تر از حد متوسط کسب نموده و تفاوت معناداری بین میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM وجود دارد. با وجودی که معیارهای دیگری نیز هستند که دارای امتیاز پائین تری می‌باشند، اما با توجه به امتیاز اعلام شده از سوی سازمان جهت شناسایی حد مطلوب این معیار، نیازمند بازنگری در روند اجرای این معیار در سازمان هستیم. جهت بهبود این امر بایستی فرایندها به صورت سیستماتیک و نظام مند طراحی و مدیریت شده تا به هنگام نیاز بتوان برای جلب رضایت مخاطبین و ذینفعان، ضمن ایجاد ارزش افزوده در پی بهبود مستمر بود. هم‌چنین بر اساس نیاز مشتریان بتوان خدمات در حد انتظار ایشان ارائه داد. از جمله با پیشرفت تکنولوژی و گسترش رسانه‌های جمعی موجود در محیط، بدنبال ایجاد فرصت‌های بهتری جهت حضور و استفاده مخاطبین کودک و نوجوان در مرکز بود.

سؤال ششم پژوهش- ارزیابی مریدان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه نتایج مشتری به چه میزان است؟

برای بررسی سؤال پژوهشی ششم از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار نتایج مشتری امتیاز بسیار کمتر از وضعیت متوسط می‌باشد. تفاوت معناداری بین میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM وجود دارد. مواردی که می‌توان علت این حد پائین و غیر قابل انتظار معرفی نمود، می‌توان کمبود فرصت مطالعاتی و دانش افزایی برای کارکنان به

دلیل حجم زیاد کارها و فشردگی برنامه‌ها دانست که مسلماً در پایداری مخاطبین تأثیر بسیار زیادی خواهد داشت. عدم وجود توازن فعالیت‌های مورد انتظار با اعتبارات و نیروی انسانی و امکانات موجود و به روز نبودن این امکانات نسبت به نیاز مخاطبین امروزی در مراکز کانون‌ها علت دیگری بر این امر می‌باشد. به نظر می‌رسد نگاه ویژه مسئولین سیاسی و فرهنگی کشور به مجموعه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به عنوان بزرگترین مجموعه درگیر امور فرهنگی و تربیتی مخاطبین کودک و نوجوان است که اختصاص فرصت‌ها، امکانات و اعتبارات درخور آن را بدنبال خواهد داشت.

سؤال هفتم پژوهش - ارزیابی مریبان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه نتایج کارکنان به چه میزان است؟

برای بررسی سؤال پژوهشی اول از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار نتایج کارکنان کمترین امتیاز را هم در مجموع و هم در حوزه نتایج کسب نمود. هم‌چنین تفاوت معناداری بین میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM وجود دارد. علت کاهش امتیاز در این حوزه را می‌توان به عوامل مرتبط با انگیزش (توسعه ارتقاء شغلی، ارتباطات سازمانی، توانمند سازی، ایجاد فرصت‌های یکسان در سازمان، مشارکت، رهبری، فرصت‌های یادگیری و دستیابی به اهداف، قدردانی و...) عوامل مرتبط با رضایتمندی (امنیت شغلی، امکانات و خدمات، پرداخت‌ها و مزایا، مدیریت تغییر و...)، دستاوردها (قابلیت‌های مورد نیاز در مقابسه با قابلیت‌های موجود، بهره‌وری، میزان موفقیت آموزش‌ها و تحقیقات و...) و خدمات ارائه شده به کارکنان (خدمات کارکنان اداری، اثربخشی ارتباطات، ارزیابی آموزش‌ها و سرعت جوابگویی به درخواست‌ها) به عنوان عواملی که سبب شده است مدیریت منابع انسانی کمترین امتیاز را در بین معیارهای نتایج کسب کند؛ دانست.

سؤال هشتم پژوهش - ارزیابی مریبان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه نتایج جامعه به چه میزان است؟

برای بررسی سؤال پژوهشی هشتم از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار نتایج جامعه امتیاز وضعیت مطلوب با توجه به درصدی که سازمان در نظر گرفته را کسب

نموده است. در واقع این وضعیت مطلوب نشانگر دستاورد سازمان در ارتباط با جامعه در سطوح محلی، ملی و بین الملل است. حضور مخاطبین کودک و نوجوان موفق در عرصه‌های مختلف ملی و بین المللی در نتیجه اجرای فعالیت‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به طور صحیح و هماهنگ با انتظارات جامعه می‌باشد. همکاری این سازمان در قالب همکاری‌های فرهنگی، ارائه گزارش در مورد فعالیت‌هایی که به نگهداری و پایداری منابع کمک می‌کند، مراودت با مسئولین دیگر سازمان‌ها از جمله عوامل کسب این امتیاز خوب در معیار نتایج جامعه توسط کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس است.

سؤال نهم پژوهش - ارزیابی مریبان کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در استان فارس از مولفه نتایج کلیدی عملکرد به چه میزان است؟

برای بررسی سؤال پژوهشی نهم از روش محاسبه امتیاز در مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی استفاده شده است. همان طور در جدول ۴-۷ مشاهده گردید، در خود ارزیابی انجام گرفته از کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس بر اساس مدل تعالی عملکرد مدیریت اروپایی در معیار نتایج کلیدی عملکرد نشانگر امتیازی کمتر از درصد حد انتظار اعلام شده از سوی سازمان است و تفاوت معناداری بین میانگین امتیاز کسب شده در این خودارزیابی و میانگین مورد انتظار و مصوب در الگوی استاندارد خودارزیابی در مدل تعالی سازمانی EFQM وجود دارد. با توجه به اینکه کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان به تبع قانون اساسی کشور یک شرکت دولتی است که به اجرای فعالیت‌های فرهنگی و هنری و ادبی در راستای پرورش مخاطبین کودک و نوجوان می‌پردازد، بی‌تردید دستاوردهای مالی چندانی نمی‌تواند داشته باشد که بتوان گفت میزان سوددهی این سازمان برابر با رقمی کمی می‌باشد. بر همین اساس عملکرد دستیابی این سازمان به درآمدهای مالی چندان مورد پذیرش نیست. به همین دلیل کسب این امتیاز در معیار نتایج کلیدی عملکرد چندان دور از انتظار نبوده است.

به طور کلی با توجه به کسب امتیاز ۴۴۹ از مجموع ۱۰۰۰ امتیاز کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان فارس و کسب امتیاز ۲۵۹ در بخش توانمند سازها از نمره کل ۵۰۰ و امتیاز ۱۹۰ از نمره کل ۵۰۰ در بخش نتایج این تحقیق می‌توان وضعیت کانون‌های پرورش فکری کودکان و نوجوانان را در حدی نسبتاً پائین تر از حد متوسط از تعالی سازمانی معرفی نمود. در واقع این سازمان در سطح اهتمام به سرآمدی بوده و در بخش نتایج در سطح پائین تری نسبت به ۵ معیار توانمند سازها قرار دارد. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش‌های مشهودی تفرشی (۱۳۸۶)، آخشیک و فرج پهلوی (۱۳۸۹)، محمداسماعیلی و ابراهیمی (۱۳۸۹) همسویی دارد. هر چند قابل ذکر است که در پژوهش‌های مذکور تعالی سازمانی و کیفیت کتابخانه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است که تا حدودی

با کانون‌های پرورش فکری کودکان و نوجوانان مشترکاتی داشته، اما در کانون‌های مذکور فعالیت‌های جنبی نیز علاوه بر امانت دهی کتاب اجرا می‌گردد که وجه تمایز این سازمان به عنوان کتابخانه تخصصی کودک و نوجوان در ایران با دیگر ادارات و نهادهای کتابخانه‌ای و کتابخانه‌های دانشگاه‌ها و ... می‌باشد. هم‌چنین مطابق پژوهش‌های خالویی (۱۳۸۶)، فرج پهلوی و آخشیک (۱۳۸۶)، ذاکرشهرک و ابادری (۱۳۹۱) و باریانوا (۲۰۰۹) سطح تعالی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان فارس از موارد مورد بررسی در این پژوهش‌ها بیش‌تر است.

پیشنهادها

- ۱- میزان شناخت کارکنان از اصول مدل تعالی عملکرد EFQM و مفاهیم آن و بررسی و پیش‌بینی آموزش‌های لازم جهت افزایش سطح آگاهی ایشان قبل از انجام پژوهش صورت پذیرد.
- ۲- قبل از ارزیابی سازمان فراهم بودن شرایط خودارزیابی، امکانات و منابع مورد نیاز جهت ارزیابی در سازمان بر اساس مدل تعالی عملکرد EFQM مورد توجه قرار گیرد.
- ۳- با توجه به محدودیت‌ها در امکانات، بودجه، منابع انسانی و ... در سازمان پیشنهاد می‌گردد با اولویت بندی معیارها در هر حوزه روشن شود که جهت رسیدن به سطح بالاتری از تعالی سازمانی به کدام یک از معیارها توجه بیش‌تری شود.
- ۴- پیشنهاد می‌گردد در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌هایی که مستلزم همکاری در مراکز کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است تشریح مساعی حاکم بوده و با پشتیبانی از کارکنان موجب ترغیب ایشان در نزدیک‌تر نمودن سازمان به تعالی سازمانی شود.
- ۵- پیشنهاد می‌گردد اطلاعات مربوط به تقاضای مخاطبان بروز رسانی شده و اهداف کوتاه مدت و فعالیت‌ها با تغییرات محیطی، اجتماعی و فرهنگی هماهنگ شود و جهت جلب رضایت مخاطبین (کودکان و نوجوانان) ضمن طراحی فرایندی نظام مند و مدیریت شده برای حضور و استفاده مخاطبین در مراکز کانون بدنبال ایجاد فرصت بود.
- ۶- پیشنهاد می‌شود میزان رضایت کارکنان بررسی شود و تمهیدات لازم جهت افزایش هر چه بیش‌تر آن صورت پذیرد.

References

AKhshyk, S. (2007). Comparison of Performance Management in Libraries Shahid Chamran university of Medical Sciences Using the Business Excellence Model (EFQM). (Persian)

Barrionuevo, M.D. (2009). From Quality to Innovaton: experiences in EFQM model at university of Cadiz library (Andalucia, Spain). Paper presented at the Qualitative and Quantitative methods in libraries QQML.2009, Chania, Crete Greece.

Barrionuevo, M.D and Pérez, A.M. (2001). Assessment of academic libraries in Andalusia (southern Spain): An EFQM-compliance guide. Paper presented at the 4th Northumbria International Conference, Pittsburgh, PA.

Epstein, M and Manzoni JF. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Dashboards to Balanced Scorecards. *Eur Manag J.* 16(2):190-203.

Farzianpour F. (2001). Control mechanisms of performance evaluation. Tehran; Second Conference on Performance Evaluation Aspects of State Country Executive Agencies. (Persian)

Hassanzadeh, E and Neshat, N. (2011). Using Two Integrated Approach To Assess The Organization Performance Excellence: A Case Study of Iran National Library and Archives. *Quarterly National Library Studies and organization.* 38-56. (Persian)

Herget, J and Hierls, S. (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World*, 108(11/12):526-544.

Heinz, VR and Harold, K. (2007). Principles of Management. Translator Ali Parsaeian. Tehran: Publication Termeh. Printed.

Institute For Productivity and Human Resources. (2008). Guide Applicants and the National Productivity Award for Organizational Excellence. Tehran: Saramad./www.IPHRD

Khaluee, M. (2007). Assessing Quality in the Central Library university and teacher training. M.Sc. University. Faculty of Education and Psychology. (Persian)

Melo, L.B and Sampaio, M.I. (2003). Evaluation and quality libraries performance: A view from Portugal and Brazil. Paper presented

at the In 5th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Durham (UK)

Nave ebrahim, A and Hamsy, S. (2010). Assessment Centers - Applicable Esophagus Using The EFQM Model, Journal of Educational Leadership and Management, University of Garmsar.149-165. (Persian)

Niazazari, Q and Taghvai Yazdi, M and Niazazari, M. (2010). theories of organization and management in the third millennium, Tehran.mehrenabi. (Persian)

Nejatbakhsh Esfahani, A and Nikookar, GH. (2009). Strategic Control Model of Cultural Familiarity With The Structure,Functions and objectives. Publications Jabari. Printed. (Persian)

Najmi, M and Hosseini, C.(2009). EFQM Excellence Model From idea to Execution. Tehran:Publication Saraamad. (Persian)

Oakland,John.S.(2007).Excellence of(Achieving World-class Performance).Translator S. Mortazavi, F. Motmany, A.Memary, L. Behroozi. Mashhad: publication Quds Razavi. Printed.

Ochoa, P and Pinto, L.G. (2006). Quality – an on-going practice and reflection in a governmental library (1996-2006).Paper presented at the 72nd IFLA Conference, Seoul.

Rajaiyan, MM. (2005). Applying balanced scorecard in information Technology (IT) company evolution and performance. Tehran; second National Conference on performance Management. (Persian)

Stephen P,Robbins. (2012). Principles of Organizational Behavior. Translator Ali Parsaeian and Muhammad Aarabi.Tehran:Office of Cultural Research.

Zaker shahrak, M and Abazari, Z. (2013). Evaluate the performance of the Intellectual Development of Children and Adolescents in Europe and provide a quality foundation of excellence model proposed creating an international library of children and adolescents.

Journal of Academic Library and Information Science Research. 129-150.