



## ارزیابی درونی در کتابخانه: رهیافتی کاربرد گرا به سوی تغییر و بهبود کیفیت (با نگاهی به سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی)

حمید ژیان پور<sup>۱</sup>

### چکیده

ارزشیابی درونی در سیر تاریخچه تکوینی خود تجربه ای بود که در آموزش عالی اکثر کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه با اجرای دقیق الگوهای اعتبارسنجی در بازسازی نظام های آموزشی کارآمد و قوی، سهم عمده ای در پیشرفت نظام آموزشی ورشد اقتصادی جامعه داشته است. نگارنده بر این اعتقاد است که امروزه کتابخانه های بزرگ را می توان به مانند یک نظام و سیستم آموزشی در نظر گرفت که با استفاده از رویکرد ارزشیابی درونی بر اساس نیاز افراد ذینفع به قضاوت درباره نحوه ارائه خدمات به مشتریان می پردازند. سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی نیز با توجه به سند چشم انداز خود در حوزه خدمات آموزشی و پژوهشی می تواند از رهیافت ارزیابی درونی در قالب طراحی الگوی مناسب در واحد ها و بخش های مختلف به عنوان مدلی در تبیین مسیر تعالی و ارتقاء سطح کیفیت خدمات کتابخانه ای و دیگر حوزه های سازمان، همچنین اصلاح و بهبود الگوی مصرف استفاده نماید.

**کلید واژه های موضوعی:** ارزیابی درونی؛ سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، سنجش کیفیت

### مقدمه

سازمان ها با برخورداری از رویکرد سیستمی در حرکت به سمت تعالی و رشد سازمانی ناگزیر از پرداختن به مفاهیم ذهنی کیفیت، هنجارها و معیارهای صحیح و معتبر مطابق با استانداردها، خصوصیات و ویژگی های مورد تایید جهت تبیین و توصیف رضایتمندی از جریان کار و خدمات در جزء جزء واحدها و بخش های خدماتی، آموزشی و پژوهشی می باشند.

"کیفیت، هزینه و بهره وری همواره به عنوان سه عامل اساسی مورد توجه مدیریت سازمان ها و موسسات بوده است، اما بحث کیفیت بیش از دو عامل دیگر مورد توجه و دقت قرار گرفته، زیرا نظر بر این است که عوامل هزینه و بهره وری به نوعی تحت تاثیر عامل کیفیت قرار می گیرد. اگر کیفیت به طور مطلق بهبود یابد، هزینه کاهش یافته و بهره وری افزایش خواهد یافت" (کی، ۱۳۷۹:۱).

بنابراین مسئله کیفیت و مسئولیت پذیری بیشتر از ارکان مهم و حیاتی بقاء و توسعه سازمان ها در دنیای امروزی است که در ارتباطی نزدیک با فن آوری های مدرن اطلاعاتی و ارتباطی در تمام حوزه های خدماتی، آموزشی و پژوهشی به بهینه سازی از طریق انواع الگوهای اعتبارسنجی می پردازد. در این میان ارزیابی درونی که جزئی از مراحل و فرآیند انجام اعتبارسنجی می باشد در تعیین قابلیت جهت دسترسی به اعتبار حرفه ای و تخصصی، ایجاد اهدافی در جهت خود تنظیمی و برآورد رشد کلی استانداردها در میان موسسات و برنامه و با درگیر نمودن کارکنان و مدیران در برنامه ریزی و ارزشیابی موسسه خود، مسئولیت موسسه سازمان را در مقابل دولت، منابع و امکانات مصرفی روشن و شفاف می سازد. بدین ترتیب می توان گفت تهیه نیمرخی از کیفیت با قابلیت عینی سنجش و اندازه گیری که نمایانگر سطح فاصله موجود با خواسته های مطلوب و بیان شده در هر یک از عناصر و اجزاء تشکیل دهنده زیر ساخت

<sup>۱</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی



های سازمانی است ضروری به نظر می‌رسد. جهت گیری ارزشیابی و اعتبار سنجی عموماً به سمت افزایش بهره‌وری خواهد بود. سئوالاتی از این دست که چگونه و به چه صورت از نظام اعتبار سنجی و ارزشیابی در تامین اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که ارزشیابی را برای مجموعه‌ای به گستردگی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی تبدیل به وسیله‌ای برای سنجش (الف) شایستگی (ب) بازبینی (ج) بهبود برنامه (د) توسعه و شناخت دانش، در یک کلیت بهم پیوسته و سیستمی برای رسیدن به مقاصد و اهداف مورد نظر در سازمان رهنمون می‌کند موضوعی است که طرح و بیان ارزشیابی را در جایگاه و نقشی درونی برای تصمیم‌گیرندگان مسئول در تعیین خط‌مشی و سیاست‌گذاری کارکردهای بخش‌های مختلف خدماتی، آموزشی و پژوهشی سازمان برجسته و مورد توجه می‌سازد.

در این مقاله پس از ارائه تعاریف و بیان مبانی و چارچوب نظری به اهمیت و ضرورت ارزیابی درونی در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به عنوان یک رویکرد کیفی در بهبود ارائه خدمات به مشتریان و سنجش عملکرد کاربران پرداخته و با استفاده از مبانی نظری و پیشینه، الگوی ارزیابی درونی با مدل‌های دیگر سنجش کیفیت از جمله مدل لایب کوال و منطق فازی و تکنیک‌های تحلیل پوششی داده‌ها مقایسه و برتری ارزیابی درونی با توجه به موقعیت سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی تبیین می‌شود.

### الگوهای ارزیابی در کتابخانه

امروزه سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌ها تبدیل به ضرورت شده است و پژوهش‌های بسیاری به بررسی ابعاد تأثیرگذار بر بهبود کیفی خدمات کتابخانه اختصاص یافته است. الگوهای ارزیابی کیفی خدمات متعددی که از جمله آنها به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

- ۱- الگوی لایب کوال<sup>۱</sup>
  - ۲- الگوی تکنیک‌های تحلیل پوششی داده‌ها بر اساس روابط بین داده‌ها و ستاده‌های کتابخانه‌ها
  - ۳- الگوی رویکرد فازی
- الگوهای یادشده از نوع الگوی ارزیابی بیرونی است و در آنها کیفیت خدمات کتابخانه‌ها در دو سطح «موجود» و «مورد انتظار» بررسی می‌شوند. تاکنون تحقیقات متعددی با استفاده از این الگوهای سنجش کیفیت در ایران انجام شده است که تنها به چند مورد محدود به عنوان نمونه اشاره می‌شود.
- برای مثال در یک مطالعه موردی با استفاده از مدل لایب کوال، کیفیت خدمات کتابخانه‌های دانشگاه یزد در ابعاد مختلف کیفی مورد سنجش قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات بیانگر این بود که سطح کیفی خدمات این کتابخانه‌ها در حد مطلوب استفاده‌کنندگان نیست و میان انتظارات و ادراک‌های استفاده‌کنندگان شکاف وجود دارد و این شکاف در ابعاد دسترسی به اطلاعات و کنترل شخصی عمیق‌تر است (میرغفوری و مکی، ۱۳۸۶). یا در پژوهش دیگری به منظور رتبه‌بندی کتابخانه‌های دانشگاهی یزد بر اساس سطح عملکرد با استفاده از تکنیک‌های تحلیل پوششی داده‌ها، آرائی نسبی کتابخانه‌های دانشگاه یزد بر اساس بررسی روابط بین داده‌ها و ستاده‌های کتابخانه‌ها در دو مرحله بررسی و ارزیابی شد. در مرحله اول با استفاده از مدل‌های CCR ورودی محور، CCR خروجی محور و تحلیل پوششی داده‌های جمعی،



کارائی این مدل‌ها محاسبه و در مرحله دوم با استفاده از تکنیک بُردا، نتایج حاصل از مدل‌های قبلی ترکیب و رتبه‌بندی نهایی کتابخانه‌ها از لحاظ سطح عملکرد به دست آمد. در نهایت، بر اساس نتایج به دست آمده راه‌های افزایش سطح عملکرد هر کتابخانه مشخص شد (میرغفوری، شفیعی، ۱۳۸۶) و یا در پژوهشی دیگر ابعاد کیفیت خدمات کتابخانه‌ای با استفاده از رویکرد فازی شناسایی و رتبه‌بندی شد. در این مطالعه موردی، سعی شد تا با به کارگیری تکنیک TOPSIS در محیط فازی، مهم‌ترین مؤلفه‌های کیفیت خدمات کتابخانه‌ای دانشگاه یزد رتبه‌بندی گردد (صیادی، وهمکاران، ۱۳۸۷). نتایج حاصل از تمامی این تحقیقات، نشانگر توانایی بالای این مدل‌ها در سنجش کیفیت خدمات است که توسط متخصصان بیرون از سازمان با استفاده از الگوی ارزیابی بیرونی به منظور سنجش عملکرد گذشته صورت می‌گیرد. اما نوعی دیگر از ارزیابی تحت عنوان ارزیابی درونی وجود دارد که با تأکید بر هدف‌های انجام فعالیت‌ها توسط کارکنان سازمان، کیفیت آنها مورد قضاوت قرار می‌گیرد. در این رویکرد، تمرکز بر بهبود کیفیت فعالیت‌ها در آینده است (بازرگان، ۱۳۷۶).

## الگوی ارزیابی درونی

### تعاریف و پیشینه

"ارزشیابی درونی مفهومی است که از دل چندین فعالیت بیرون آمده است. عمل پیمایش که با جمع‌آوری عینی سروکار دارد، اقدام پژوهی که تأکید آن روی جهت‌های فلسفی، هدف‌ها و برنامه‌ها است و روش‌های کیفی که عمدتاً بر تفکر و تخیل متمرکز است" (Dressel et al., 1961) به نقل از بازرگان، (۱۳۷۶).

"ارزشیابی درونی مبتنی بر نظر و تغییر است. در این نظر تأکید بر ایجاد تغییرات برای بهبودی است و بر این اساس ایجاد تغییرات در سه مرحله به عمل می‌آید:

الف) فراهم آوردن زمینه لازم برای انجام تغییرات در سازمان

ب) اعمال تغییرات در سازمان

ج) فراهم آوردن ثبات سازمانی برای استمرار و فعالیت‌های مبتنی بر تغییرات" (Patton, 1997) به نقل از محمدی، (۱۳۸۴)

برخی رویکردهای ارزشیابی را کاربردگرا می‌دانند. همچنین ارزشیابی درونی را رهیافتی به سوی برنامه‌هایی می‌داند که از طریق آن برنامه‌مأموریت، جایگاه، اهداف و نقاط قوت و ضعف مجموعه معین و آن مجموعه برای تضمین کیفیت خود روش‌هایی مفید را اتخاذ می‌کند. نکته اصلی در ارزشیابی درونی رغبت، همکاری و مشارکت اعضاء گروه، واحدها و بخش‌های یک سازمان جهت بررسی و ارزش‌گذاری فعالیت‌ها و کارهایشان می‌باشد. مجریان ارزشیابی درونی، فقط مسئولیت انجام و تحلیل مسائل را ندارند، بلکه بایستی بر مبنای نتایج حاصله به برنامه‌ریزی جهت حل مسائل و رفع نقاط ضعف و اجرای راه‌حل‌های ممکن برای کارپردازند (کاوین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴) به نقل از بازرگان). ارزشیابی درونی که تاکنون کاربرد وسیعی در نظام‌های آموزشی داشته است و توانسته با استفاده از تجربیات افراد مسئول در ارزشیابی‌های داخلی با تمرکز روی حل مسائل و شیوه‌های مدیریتی از توسعه و تغییر در نظام‌های آموزشی حمایت کند. (Love, 1991) به نقل از شهبازی، (۱۳۸۶) در مورد کتابخانه‌ها کمتر از روش ارزشیابی درونی استفاده شده

<sup>۱</sup>-Caowin



است. از محدود پژوهش‌های موجود در این زمینه می‌توان به تحقیق آقای رحیم شهبازی (۱۳۸۶) اشاره کرد. وی در تحقیق خود با عنوان "ارزیابی درونی در کتابخانه‌های دانشگاهی: مطالعه موردی کتابخانه مرکزی دانشگاه تربیت معلم آذربایجان" میزان موفقیت کتابخانه را از بعد مدیریت، نیروی انسانی، سازمان دهی منابع، خدمات، آموزش و ساختمان و تجهیزات مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار داده است و میزان موفقیت کتابخانه را در هر کدام از ابعاد تحقیق بطور جداگانه بیان کرده است:

۱. میزان موفقیت کتابخانه از بُعد عامل مدیریت، ۶۱٪ است.
  ۲. کتابخانه از بُعد عامل نیروی انسانی با کسب میزان موفقیت ۶۳٪ در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد.
  ۳. کتابخانه مورد مطالعه از بُعد عامل مجموعه با کسب نتیجه ۵۳٪ در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد.
  ۴. از بُعد عامل سازماندهی کتابخانه مرکزی با رقم ۶۹٪ در وضعیت مناسبی قرار دارد.
  ۵. میزان موفقیت کتابخانه از بُعد عامل خدمات و آموزش ۵۹٪ است.
  ۶. یافته‌های موجود در جدول شماره ۶ نشان می‌دهد کتابخانه از بُعد عامل ساختمان و تجهیزات با رقم ۳۸٪ در وضعیت نسبتاً نامناسبی قرار دارد.
  ۷. همچنین از بُعد عامل بودجه نیز کتابخانه با رقم ۳۱٪ در وضعیت بسیار نامناسبی قرار دارد.
- شهبازی نتیجه‌گیری می‌کند که میانگین نتایج میزان موفقیت کتابخانه براساس نظرات کارشناسان کتابخانه بر حسب عوامل مختلف، ۵۳٪ بوده و بیانگر نتایج نسبتاً ضعیفی است. وی پیشنهاد می‌کند که عوامل تصمیم‌گیرنده و تأثیرگذار در رشد و توسعه کتابخانه با اتخاذ سیاستی درست و منطقی، کتابخانه مرکزی دانشگاه را در راستای رسیدن به جایگاه واقعی و نیز انجام مؤثر رسالت خود یاری رسانند (شهبازی، ۱۳۸۶).

### اهداف ارزیابی درونی در کتابخانه

تحقیقات انجام شده همچنین ضرورت و اهمیت پرداختن به افزایش سطح کیفیت و استانداردسازی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را با استفاده از تحلیل رویکرد‌های مختلف پژوهشی نشان می‌دهند. ارزیابی درونی رویکردی است که در فرآیند آموزش با تدوین جامع الگوها، ملاک‌ها و نشانگرها بر تغییر و بهبود کیفیت عوامل ساختاری سازمانی از جمله دانشجویان، دوره‌های آموزشی، فرآیند یاددهی و یادگیری و دانش‌آموختگان تأکید می‌کند. این رویکرد در چارچوب کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی می‌تواند به صورت مستمر و منظم به ارزیابی وضعیت خدمات کتابداری و فرآیندهای آموزشی و پژوهشی بپردازد. مسئولیتی که امروزه در واحدهای ارزشیابی و بهره‌وری به صورت جدی و در قالب الگوی استاندارد کیفیت در جهت کنترل، اصلاح و بهبود فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت در سازمان‌ها اجرا می‌شود و بر ایجاد شرایطی به منظور فراهم آوردن بهترین فرصت‌ها تأکید دارد و با شناسایی وضعیت موجود و تعیین فاصله آن با وضعیت ممکن بر گسترش کیفیت تأکید می‌کند و برخوردترین و دقیق‌ترین رفتارهای اداری و سازمانی در درون واحدها و بخش‌ها به کنترل، نظارت و ارزیابی می‌پردازد و تبدیل به ضرورتی شده است که با الزام برهمین مباحث کیفیت و بهره‌وری در اثر بخش کردن برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه و ارتقاء سطوح کیفیت تلاش می‌کند تا در رابطه با مشتریان و ارباب رجوع، تعهد وفاداری به استانداردها و الزامات حرفه‌ای، تعهد و الزام در ارتباط با رقبا و الزام و مسئولیت‌پذیری در کنترل بیشتر بر روی امور (خودکنترلی) به طور فزاینده‌ای کارآمدی خود را آشکار کند.



## فرآیند اجرای ارزیابی درونی

ارزیابی درونی در سیستم و نظام آموزشی عالی دارای پیشینه و ادبیات مدون و مستندی است که در قالب مراحل و گام‌هایی صورت می‌گیرد. این مراحل که توسط اعضای هیات علمی و مجموعه دست‌اندرکاران نظام<sup>۱</sup> مورد ارزیابی و با استفاده از معیارهای همان واحد و با هدف بهبود کیفیت انجام می‌شود دارای سه مرحله اصلی و سیزده زیرمرحله (گام) می‌باشد (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۵۳) که عبارتند از:

مرحله اول: برنامه ریزی پیش از اجراء. این مرحله شامل هشت زیرمرحله به ترتیب زیر می‌باشد:

- ۱- آشنا کردن اعضا با هدف، ضرورت و فرآیند اجرای ارزیابی درونی،
- ۲- تشکیل کمیته راهبردی یا کمیته ارزیابی درونی
- ۳- تصریح و تدوین اهداف برنامه‌های آموزشی
- ۴- تعریف و تصویب عوامل
- ۵- تعریف و تصویب ملاک‌ها
- ۶- تعریف و تصویب نشانگرها و معیارهای قضاوت (تحقق اهداف)
- ۷- مشخص کردن داده‌های مورد نیاز جهت سنجش نشانگرها
- ۸- طراحی و تدوین ابزارهای گردآوری و اندازه‌گیری داده‌ها

مرحله دوم: مرحله اجراء. این مرحله شامل چهار زیرمرحله به ترتیب زیر می‌باشد:

- ۱- گردآوری داده‌های مورد نیاز از جامعه آماری مورد مطالعه با استفاده از ابزارهای طراحی و تدوین شده.
- ۲- تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده
- ۳- تدوین گزارش مقدماتی از ارزیابی درونی
- ۴- تدوین گزارش نهائی ارزیابی درونی

مرحله سوم: عمل و پیگیری

گزارش ارزیابی درونی بیانگر وضعیت موجود واحد و تفاوت آن با وضعیت مطلوب است و در این مرحله از اعضا انتظار می‌رود جهت بهبود و رسیدن به وضعیت مطلوب، برنامه عملیاتی شامل اولویت‌ها، نحوه اجراء و مدت زمان مورد نظر برای اجرای برنامه و پیگیری پیشنهادها را مشخص کنند (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۳) همانطور که در پیشینه ارزیابی درونی اشاره شد ارزیابی درونی یا "خودارزیابی" به عنوان یکی از روش‌های ارزشیابی در ایران تاکنون در مراکز آموزشی به ویژه مراکز دانشگاهی اجرا شده و در مراکز و کتابخانه‌های غیردانشگاهی پیاده‌سازی نشده است. همچنین می‌توان گفت که هیچ کتابخانه عمومی و غیردانشگاهی به صورت منظم به ارزیابی درونی موقیعت و وضعیت خود نپرداخته است. بنابراین برای اجرای فرآیند ارزیابی درونی در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی با عنایت به پیشینه این سازمان در آموزش نیاز به طراحی الگو و استخراج عناصر ارزیابی درونی است. نگارنده با

<sup>۱</sup> - اصطلاح نظام در اینجا شامل برنامه آموزشی، برنامه درسی، گروه، دانشکده و دانشگاه برحسب اینکه ارزیابی درونی در مورد کدام یک از مواد مذکور صورت بگیرد، می‌شود (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۴۹)



توجه به ضرورت ارزیابی درونی در این سازمان بزرگ، طراحی الگوی ارزیابی درونی به تفکیک ادارات را پیشنهاد می‌دهد.

### ضرورت ارزیابی درونی در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

هدف هر کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی رفع نیازهای اطلاعاتی جامعه استفاده‌کننده است. در صورتی که این مراکز شناخت کاملی از مراجعان، روش‌ها و منابع مورد نیاز آنها داشته باشند، می‌توانند با تصمیم‌گیری‌های درست و به موقع، از صرف بودجه‌های غیر ضروری بکاهند و تغییرات لازم را در نوع خدمات و نحوه ارائه آنها ایجاد نمایند. (زمانی، اله‌دادیان، ۱۳۸۶)

دلایل زیادی برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌ها وجود دارد که مهم‌ترین آنها در زیر فهرست شده‌اند: (۱) گردآوری اطلاعات جهت تسهیل تصمیم‌گیری، (۲) بررسی کیفیت خدمات ارائه شده، (۳) تعیین میزان امکان حل مشکلات، (۴) تشخیص نیازهای متفاوت یا متضاد گروه‌های مختلف کاربران و (۵) مشارکت کاربران در مدیریت. (معرّف، ۱۳۸۰). به منظور ارتقای سطح کیفی خدمات کتابخانه‌ای در سطح جهان سعی شده ابزارهای مناسبی برای ارزیابی کیفیت خدمات از دیدگاه مراجعان ایجاد شود. همانگونه که پیش از این نیز اشاره شد از جمله این ابزارها می‌توان به مدل لایب کوآل اشاره نمود. لایب کوآل نیز مانند سایر مدل‌های سنجش کیفیت خدمات تلاش دارد با شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های کیفیت خدمات، شکاف‌های میان انتظارات و ادراک‌های مشتریان را شناسایی و تجزیه و تحلیل کند (Wallter et al., 2003) به نقل از صیادی و دیگران، ۱۳۸۷). در فرایند سنجش مدل لایب کوآل سنج‌های این مدل به صورت ذهنی، کیفی و متغیرهای کلامی بیان می‌شوند. بنابراین این نوع از روش‌های سنجش کیفیت به دو دلیل زیر مورد انتقاد می‌باشند:

(۱) این شیوه‌ها ابهام مرتبط با قضاوت‌های افراد و تغییرات ارزش آنها هنگام تبدیل به اعداد را نادیده می‌گیرند و

(۲) قضاوت ذهنی، انتخاب و اولویت‌ارزیابی‌کنندگان، تأثیر زیادی روی نتایج این روش‌ها دارد (Ching et al 2005) به نقل از صیادی و دیگران، ۱۳۸۷).

الگوی دیگری که از آن به صورت کاربردی و دقیق در سنجش خدمات کتابخانه‌ای استفاده شده است، الگوی منطق فازی است. در منطق فازی، ارزیابان عبارت‌های کلامی را به صورت عبارت‌های زبان طبیعی و محاوره‌ای برای ارزیابی شاخص‌های کیفیت خدمات به کار می‌برند و با مرتبط ساختن این عبارت‌ها با توابع عضویت مناسب، تحلیل‌های مناسب‌تر و دقیق‌تری را بر روی امتیازهای شاخص‌ها اعمال می‌نمایند. بدین ترتیب ارزیابی کلامی به جای ارزش‌های عددی خاص استفاده می‌شود. (صیادی و دیگران، ۱۳۸۷) طبق آنچه که از نتایج پژوهش‌های موردی با استفاده از الگوهای لایب کوآل، منطق فازی و تکنیک‌های تحلیل پوششی داده‌ها به دست آمده هر یک از این الگوها معیاری برای سنجش میزان کارایی و اثربخشی یک کتابخانه در خدمات‌دهی بهتر به مراجعان محسوب می‌شوند. این نوع ارزیابی‌های بیرونی توسط متخصصان هم‌تا<sup>۱</sup> در خارج از سازمان صورت می‌گیرند و معیاری برای قضاوت و تعیین معیارها و استانداردهای رایج هستند. صداقت (۱۳۸۱) معتقد است که ارزیابی بیرونی

<sup>۱</sup> - ضرورت ارزیابی بیرونی آن است که علی‌الاصول جامعه علمی برای اطمینان از کیفیت فعالیت‌ها، علاوه بر نتایج ارزیابی درونی، تأیید هیات همگنان یا متخصصان هم‌تا بیرون سازمان را نیز طلب می‌کند (بازرگان، ۱۳۷۴)



دارای جهت‌گیری نگاه به گذشته و سنجش عملکرد گذشته است و هدف آن کنترل بیرونی کیفیت از خارج سازمان و مقایسه خدمات کتابخانه با مراکز مشابه بر اساس استانداردها است اما ارزیابی درونی با توجه به ماهیت آن، شامل فرآیندی است که در آن اعضاء گروه و کارکنان قضاوت‌های قابل ملاحظه‌ای بر مبنای یک سری اطلاعات و داده‌های حاصل شده به وسیله فعالیت‌های سیستماتیک خودشان انجام می‌دهند و از آنها به عنوان داده‌های مبنای بهبود مستمر و ارتقاء کیفیت برای یک برنامه ریزی راهبردی و جامع استفاده می‌کنند. با انجام ارزشیابی درونی، هدف‌های یک واحد به طور آشکار بیان می‌شود و ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌های آن، وضعیت مطلوب و موجود و نیز وضعیت ممکن واحد یا بخش مشخص شده و برای دستیابی به وضعیت ممکن برنامه ریزی می‌شود. بنابراین ارزشیابی درونی چنانچه از طرف اعضاء گروه و کارکنان یک نظام پذیرفته شود و به عنوان یک ابتکار عمل از متن یک نظام با هدف تقویت و حمایت از خلاقیت‌های درون گروهی و برنامه ریزی جهت ارتقاء کیفیت نظام و فعالیت‌های آن نمود پیدا کند می‌تواند به تغییر وضعیت موجود و اصلاح نقطه ضعف‌ها و بهبود و ارتقاء کیفیت نظام یا برنامه مورد ارزشیابی منجر شود. (بازرگان، ۱۳۷۴) علاوه بر این ارزیابی درونی و ارزیابی بیرونی لازم و ملزوم یکدیگرند. ارزیابی درونی باید قبل از ارزیابی بیرونی و برای درک مفهوم ارزشیابی و حساس شدن به مسئله کیفیت انجام پذیرد. "ارزیابی درونی" یا "خودارزیابی" در سیر تاریخیچه تکوینی خود از سال ۱۳۷۶ تا کنون به عنوان یکی از روش‌های ارزشیابی در مراکز آموزشی و پژوهشی توسط افراد متخصص و با توجه به الگوها و عناصر مورد ارزیابی در این مراکز آموزشی اجرا شده است و کمتر شاهد اجرای آن در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بوده‌ایم.

سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی با دارا بودن فضاهای خدماتی متعدد و کتابخانه‌های وابسته مختلف اقدام به ارائه خدمات عمومی و تخصصی به جامعه کاربران عام و متخصص خود می‌کند. بدین ترتیب این سازمان با برخورداری از فضا، ساختمان و تجهیزات مناسب و روزآمد، کارشناسان کارآموده در حوزه‌های کتابداری و اطلاع‌رسانی، موزه‌داری و مدیریت اسناد تبدیل به مرکزی جهت گردآوری و اشاعه اطلاعات علمی و نیز پایگاهی برای محققان و پژوهشگران در حوزه‌های مختلف علمی شده است. از این رو، این سازمان را می‌توان در چارچوب یک نظام و سیستمی تعریف کرد که هر جزء مرتبط با اجزاء دیگر در یک کلیت به هم پیوسته فعالیت کرده و ارزش افزوده ایجاد می‌کند. ارزشیابی درونی تا کنون در نظام‌ها و سیستم‌های آموزشی و پژوهشی با استخراج عناصر، الگوها و عوامل سیستمی در این واحدها به منظور بهبود وضعیت‌شان انجام شده است. با توجه به موقعیت سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی و جایگاه پشتیبان آن در نظام آموزشی می‌توان از الگوی ارزشیابی درونی در چارچوب ملاک‌ها و نشانگرها و بر اساس نیاز افراد ذیربط و ذینفع جهت آگاه شدن و قضاوت درباره نحوه ارائه خدمات به مشتریان استفاده نمود. آشکار است که در این میان مدیران، مجریان و کاربران هستند که در رهیافت خودارزیابی در مسیر مقاصد تکوینی که هم پیش‌بینی‌کننده و هم پیشگیری‌کننده است سود می‌برند. در حقیقت پس از نمایان شدن فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و انجام یک برنامه ریزی راهبردی برای واحد‌های مورد ارزیابی در جنبه‌های مختلف، موارد متعدد از جمله درون‌داد، فرآیند و برون‌داد مشخص می‌شود. تجربیات ده ساله کاری نویسنده این مقاله در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در سمت کارشناس بخش‌ها و واحدهای مختلف موجب شده است تا از نزدیک با چگونگی فعالیت مجریان، متصدیان و



کتابداران آشنا شده و ضرورت تغییر و توسعه بخش‌ها و واحدهای مختلف در راستای تبدیل وضعیت موجود به مطلوب و ارتقاء سطح کیفی خدمات را احساس نمایند. همچنین این نیاز احساس می‌شود در مواردی جهت گیری برنامه ریزی و اهداف مورد بازبینی و ارزیابی مجدد قرار گیرد تا تحول، کارآمدی و اثر بخشی فعالیت‌های خدماتی، آموزشی و پژوهشی حاصل شود. البته در سال‌های گذشته به ویژه چندسال اخیر، تحولات کمی و کیفی متعددی در واحدها و بخش‌ها قابل توجه بوده و موجب ارتقاء سطح کیفیت خدمات به مراجعان شده که این همه به یاری دانش و تجارب کارکنان خبره، کتابداران متخصص، مشاوران علمی و مدیریت دلسوز می‌باشد. این تحولات سبب شده تا جایگاه سازمان به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کتابخانه‌ای، آرشیوی و موزه‌ای در میان دیگر موسسات مشابه بالا برود. با این حال ضروری است تا در ادامه این مسیر تکاملی و در چارچوب ملاک‌ها، اهداف و نشانگرها به طراحی الگوی مناسب جهت ارزیابی درونی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی پرداخته شود. پرواضح است که کتابداران متخصص و کارشناسان حوزه‌های دیگر در سازمان بیشترین سهم را در برخورداری از نتایج سودمند ارزیابی درونی خواهند داشت زیرا مطابق آنچه که در تشریح و بیان مسئله گفته شد ارزشیابی درونی چنانچه از طرق اعضاء گروه و کارکنان یک نظام پذیرفته شود و به عنوان یک ابتکار عمل از متن یک نظام با هدف تقویت و حمایت از خلاقیت‌های درون گروهی و برنامه ریزی جهت ارتقاء کیفیت نظام و فعالیت‌های آن نمود پیدا کند می‌تواند به تغییر وضعیت موجود و اصلاح نقطه ضعف‌ها و بهبود و ارتقاء کیفیت نظام یا برنامه مورد ارزشیابی منجر شود. درحقیقت امروزه کتابخانه‌ها و آرشیوهای بزرگ به صورت موسسات و سازمان‌هایی با پیچیدگی‌های اداری مدیریت می‌شوند و از یک دیدگاه و منظر شبیه نظام‌های آموزشی هستند که خود از زیر شاخه‌های متعدد تشکیل شده‌اند که با اجزاء و گروه‌هایی که هر کدام جزئی از وظایف فراهم‌آوری، اشاعه و ارائه اطلاعات را به شکل مکتوب و غیر مکتوب به عهده دارند در فرایند تضمین کیفیت در تمام سطوح به ویژه سطوح آموزش عالی فعالیت می‌کنند. سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی نیز از این منظر قابل بررسی است. ارزیابی درونی در این سازمان حلقه مفقوده‌ای از مجموعه اقدامات و تدابیر کیفی در جهت ارتقاء سطوح مختلف خدمات کتابداری، آموزشی و پژوهشی است. بنابراین ضروری می‌رسد تا این سازمان با توجه به سند چشم‌انداز خود در حوزه‌های خدمات آموزشی و پژوهشی از رهیافت ارزیابی درونی در قالب طراحی الگوی مناسب در واحدها و بخش‌های مختلف در چارچوب سیستم عامل ملاک و نشانگرها به عنوان مدلی در جهت تبیین مسیر تعالی و ارتقاء سطح کیفیت خدمات کتابخانه‌ای و همچنین اصلاح و بهبود الگوی مصرف استفاده نماید.

## نتیجه گیری و پیشنهادات

ضرورت توجه به تغییر، گسترش و بهبود کیفیت خدمات در بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه صرفاً در حد انجام وظیفه نیست، بلکه به عنوان حلقه‌ای گمشده است که در چرخه تولید کالا و ارائه خدمات جایگاه تعیین کننده‌ای در افزایش اثر بخشی، بهره‌وری و حتی ارزش افزوده داشته است. به طور حتم این مساله در ایران نیز توجه به اهمیت شاخص ارائه خدمات با کیفیت به عنوان یکی از شاخص‌های مهم رشد و تعالی سازمان‌ها و موسسات خدماتی، آموزشی و پژوهشی نقش ویژه و تعیین کننده‌ای می‌تواند داشته باشد. در رابطه با سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس





رضوی نیز با توجه به نیاز مستمر و فراگیر مراجعان و پژوهشگران به استفاده از منابع اطلاعاتی موجود در آن، شناسائی و تعیین الزامات کیفی با استفاده از مدل ارزیابی درونی می‌تواند شکاف و فاصله بین وضعیت موجود و فاصله آن با وضعیت مطلوب را مشخص و همچنین میزان موفقیت سازمان را از ابعاد مختلف مانند مدیریت، نیروی انسانی، سازماندهی منابع، ساختمان و تجهیزات و بودجه و در چارچوب معیارها، ملاک‌ها و نشانگرهای تعریف شده تعیین نماید.

در پایان چند پیشنهاد در رابطه با انجام ارزیابی درونی این سازمان ارائه می‌شود:

- ۱- تشکیل کمیته ارزیابی درونی در ادارات و مدیریت‌های سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی
- ۲- طراحی الگوی ارزیابی درونی در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به تفکیک ادارات و بخش‌های مختلف؛
- ۳- انجام پژوهش‌های مختلف در خصوص ارزیابی درونی در ادارات و مدیریت‌ها به منظور بررسی و تعیین میزان موفقیت و یا عدم موفقیت در دستیابی به ملاک‌ها، معیارها و استانداردهای تعریف شده در اهداف ارزیابی درونی این سازمان؛
- ۴- تهیه و ارائه گزارش‌های ارزیابی درونی بر اساس نتایج ارزیابی در کمیته ارزیابی درونی و پژوهش‌های انجام شده.

## منابع و مآخذ

- باباغیبی، نجمه؛ فتاحی، رحمت‌ا... (۱۳۸۷). "مقایسه سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی ازدیدگاه کاربران و کتابداران با استفاده از ابزار لایب کوآل". فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، جلد ۱۰، شماره ۴۴.
- بازرگان، عباس (۱۳۷۶). کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی: نگاهی به تجربه‌های بین‌المللی. فصلنامه رهیافت، شماره ۱۵۵، ص ۶۰-۷۰.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۰). ارزشیابی آموزشی. تهران: انتشارات سازمان سمت.
- بلانچارد، کارلوس، راندولف (۱۳۷۸). مدیریت توانا سازی کارکنان. ترجمه: مهدی ایران نژادپاریزی؛ حیدرامیریان. تهران: انتشارات نشر مدیران
- درخشان، مریم‌السادات (۱۳۸۴). ارزیابی کیفیت خدمات کتابخانه مرکزی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما: دکتر سعید رضایی شریف‌آبادی. تهران: دانشگاه تربیت مدرس. گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی
- سالیس، ادوارد (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. ترجمه علی حدیقی. تهران: انتشارات نشر هوای تازه.
- شهبازی، رحیم (۱۳۸۶). فصل‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی شماره ۴ (پیاپی ۴۰)، جلد ۱۰
- صداقت، کامران (۱۳۸۱). "روش‌های ارزشیابی آموزشی". فصلنامه پژوهشی ارزشیابی سازمان سنجش آموزش کشور، شماره ۷.



صیادی تورانلو، حسین؛ منصوری، حسن؛ جمالی، رضا (۱۳۸۷). "شناسایی و رتبه بندی ابعاد کیفیت خدمات کتابخانه ای با رویکرد فازی (مطالعه مورد: کتابخانه های دانشگاه یزد)". **فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی**، جلد ۱۱، شماره ۴۴.

فتح آبادی، جلیل (۱۳۸۴). **ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی**. تهران: انتشارات سازمان سنجش. هو، ساموئل (۱۳۷۹). مدیریت کیفیت جامع: نگرش منسجم. ترجمه حسین حسین زاده. تهران: انتشارات دانشکار

کیامنش، علیرضا (۱۳۷۹). **روشهای ارزشیابی آموزشی ( رشته علوم تربیتی)**. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور

محمدی، رضا (۱۳۸۴). **راهنمای عملی انجام ارزیابی درونی در نظام آموزش عالی ایران: تجارب ملی و بین المللی**. تهران: انتشارات سازمان سنجش آموزش کشور.

کرافورد، جان (۱۳۸۰). **ارزشیابی خدمات کتابداری و اطلاع رسانی**. ترجمه مهوش معتر. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.

میرغفوری، سیدحبيب؛ شفیعی رود پشته، میثم (۱۳۸۶). "رتبه بندی کتابخانه های دانشگاهی بر اساس سطح عملکرد با استفاده از تکنیک های تحلیل پوششی داده ها و بردا". **فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی**. جلد ۱۰، شماره ۳۹.

میرغفوری، سیدحبيب؛ مکی، فاطمه (۱۳۸۶). "ارزیابی سطح کیفیت خدمات کتابخانه های آموزشی با رویکرد لایب کوآل (مورد: کتابخانه های دانشگاه یزد)". **فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی**. جلد ۱۰، شماره ۳۷.

نوروزی چالکی، عبدالرضا؛ دینانی، محمد حسین (۱۳۸۷). "ارزیابی تطبیقی اثر بخشی تولیدات و خدمات در مراکز ملی اطلاعات علمی ایران". **فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی**، جلد ۱۱، شماره ۴۱.

نوروزی چالکی، عبدالرضا؛ دینانی، محمد حسین (۱۳۸۶). "عوامل موثر بر موفقیت مدیران مراکز ملی اطلاعات علمی در ایران". **فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی**، جلد ۱۰، شماره ۴۰.

Ching-Torng, L. Hero, Ch. Po-Young, Ch. (2005). Agility index in the supply chain, Int. J. Production Economics. Cowin, bob(1994).initaiting change Througinterna l Evaluation promoting ownership of program and service Evaluation Results;internet://www.cirpa-acpir.ca

Dressel , Paul and etall (1961) .Evaluation in Hiegher Edcation. Boston: Houghton Mifflin Co press.

Love, Arnold J. (1991). Internal Evaluation: Building Organization from Within. *Applied Social Research Methods Series*, vol24, Newbury Park, CA: Sage publication.

Patton, M. Q.(1997). Utilization-focused Evaluation: the New Century Text, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Waller, A. Consuella; Hoseth, Amy; Kyrillidou, Martha.( 2003). Libqual +TM policies and procedures manual. Washington D.C.