



طراحی الگوی ارزیابی درونی کتابخانه عمومی سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی

حمیدژیان پور^۱

چکیده

سؤالاتی از این دست که چگونه و به چه صورت از نظام اعتبار سنجی و ارزشیابی در تامین اهداف، برنامه ها و فعالیت هائی که ارزش یابی را برای مجموعه ای به گستردگی کتابخانه های عمومی تبدیل به وسیله ای برای سنجش (الف) شایستگی (ب) بازبینی (ج) بهبود برنامه (د) شناخت و توسعه دانش، در یک کلیت بهم پیوسته و سیستمی برای رسیدن به مقاصد و اهداف مورد نظر در حوزه های خدمات آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی می کند، موضوعی است که طرح و بیان ارزشیابی را در جایگاه و نقشی درونی برای تصمیم گیرندگان مسئول در تعیین خط مشی و سیاستگذاری کار کردهای بخش های مختلف خد ماتی، آموزشی و پژوهشی کتابخانه ها برجسته و مورد توجه قرار می دهد. این مقاله به ارائه تجربه طراحی الگوی ارزیابی درونی در کتابخانه عمومی سازمان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی می پردازد. این الگو مشتمل است بر ۱- بازبینی، تصریح و تدوین رسالت و اهداف کتابخانه عمومی در سه سطح آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی. ۲- تعریف و تصویب عوامل. ۳- تعیین و تصویب ملاک ها. ۴- تعیین و تصویب نشانگرها و معیارهای قضاوت (تحقق هدف) در خصوص هر نشانگر. در این مدل، ارزیابی مبتنی بر اهداف و کارکردهای درونی کتابخانه با استفاده از متون نظری و بررسی کارشناسان کتابخانه و ذینفعان، نوعی اقدام پژوهی است. اگرچه این الگو برای کتابخانه مرکزی طراحی شده است، با کمی تغییر می تواند به عنوان الگویی برای دیگر کتابخانه ها نیز مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌های موضوعی: ارزیابی درونی، کتابخانه عمومی، اقدام پژوهی، کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی.

مقدمه

جهت گیری ارزشیابی و اعتبار سنجی عموماً به سمت افزایش بهره وری است. در این میان ارزشیابی درونی که جزئی از مراحل و فرآیند انجام اعتبارسنجی است، 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 کتابخانه مسئولیت اداره کنندگان را در مقابل ذینفعان، منابع وامکانات مصرفی روشن و شفاف می سازد. ارزشیابی درونی مفهومی است که از دل چندین فعالیت بیرون آمده است. عمل پیمایش که با جمع آوری عینی سروکار دارد، اقدام پژوهی که تاکید آن روی جهت های فلسفی هدف ها و برنامه ها است و روش های کیفی که عمدتاً بر تفکر و تخیل متمرکز است (درسل،^۲ ۱۹۶۱ به نقل از بازرگان). ارزشیابی درونی مبتنی بر نظر و تغییر است در این نظر تاکید بر ایجاد تغییرات برای بهبودی است بر این اساس ایجاد تغییرات در سه مرحله به عمل می آید. الف) فراهم آوردن زمینه لازم برای انجام تغییرات در سازمان. ب) اعمال تغییرات در سازمان. ج) فراهم آوردن ثبات سازمانی برای استمرار و فعالیت های مبتنی بر تغییرات (بازرگان، ۱۳۷۶ به نقل از محمدی). نکته اصلی در ارزشیابی درونی رغبت، همکاری و مشارکت اعضاء گروه، واحدها و بخش های به بررسی و ارزش گذاری بر واقعیت فعالیت و کارهایشان می باشد. افراد مجری ارزشیابی درونی، فقط مسئولیت انجام و تحلیل مسائل را ندارند، بلکه بایستی بر مبنای نتایج حاصله به برنامه ریزی جهت حل مسائل و رفع نقاط

^۱ - کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی و کارشناس مرکز اسناد آستان قدس رضوی، hamidjiyanpour@yahoo.com



ضعف و اجرای راه حل های ممکنه برای کار پردازند (کاوین^۱، ۱۹۹۴ به نقل از بازرگان). با توجه به موقعیت کتابخانه های عمومی در رویکرد کیفی به بهبود ارائه خدمات به مراجعان و سنجش عملکرد کاربران، سنجش کیفیت خدمات مبتنی بر ارزشیابی درونی در چهارچوب سیستمی از عوامل موثر بر عملکرد کتابخانه، ملاک ها و نشانگرها، به مانند یک سیستم، بر اساس نیاز افراد ذیربط و ذینفع به آگاهی و قضاوت درباره نحوه ارائه خدمات به مشتریان و شناسایی نقاط قوت و ضعف در توصیف وضعیت موجود و فاصله آن با وضعیت مطلوب می پردازد. آشکار است که در این میان، چه کسانی از رهیافت خودارزیابی در مسیر مقاصد تکوینی که هم پیش بینی کننده و هم پیشگیری کننده سود می ببرند. مجریان و مشتریان که در نمایان ساختن فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به یک برنامه ریزی راهبردی برای واحد های مورد ارزیابی در جنبه های مختلف درونداد، فرآیند، برونداد، دست می یابند. در این مقاله با برخورداری از دیدگاه سیستمی و استفاده از تجربیات نظام آموزش عالی، الگوی ارزیابی درونی، مبتنی بر تصریح اهداف و رسالت های اداره کتابخانه عمومی سازمان کتابخانه مرکزی استان قدس رضوی که توسط اعضای کمیته ارزیابی درونی بازبینی و تبیین شده است تشریح می گردد.

مراحل طراحی الگوی ارزیابی درونی

انجام ارزیابی درونی در سه مرحله اصلی و چند زیر مرحله (گام) انجام گرفته است.

مرحله اول:

در این مرحله برنامه فعالیت، اهداف انجام کار و تدارک منابع و امکانات در جهت تحقق اهداف تصریح شده و مورد توافق از انجام ارزیابی درونی با توجه به اصل مشارکت جمعی و مسئولیت پذیری همگانی در فرآیند ارزیابی مشخص و تدوین می گردد. این مرحله شامل گام های زیر است

- ۱- آشنا کردن اعضاء و عوامل ذینفع سازمان با فلسفه، هدف، ضرورت و فرآیند اجرای ارزیابی درونی
- ۲- تشکیل کمیته راهبردی ارزیابی درونی در کتابخانه
- ۳- بازبینی، تصریح و تدوین رسالت و اهداف کتابخانه عمومی
- ۴- تعریف و تصویب عوامل
- ۵- تعیین و تصویب ملاک ها
- ۶- تعیین و تصویب نشانگر ها

مرحله دوم:

مشخص کردن داده های مورد نیاز: سؤال اساسی در این مرحله این است که با توجه به متغیر های تشکیل دهنده هر نشانگر، چه داده ای و با چه کیفیتی را از چه منبعی (مناسب ترین منبع) جمع آوری کنیم.
مرحله سوم:

- ۱- در این مرحله تدوین گزارش نهائی ارزیابی درونی انجام خواهد گرفت.

¹.Caowin



طراحی الگوی ارزیابی درونی در کتابخانه عمومی

۱. در نخستین گام به منظور آشنایی و تعیین اعضاء کمیته ارزیابی درونی، با فلسفه، هدف، ضرورت و فرآیند اجرای ارزیابی درونی دو جلسه توجیهی و پرسش و پاسخ در اتاق آموزش سازمان، برگزار شد. در این جلسات ریاست اداره کتابخانه عمومی، معاون، روسای بخش ها و کارشناسان حضور داشتند. همچنین در جلسه توجیهی دوم نیز بنا به درخواست ریاست اداره کتابخانه عمومی کارشناس مسئول آموزش وقت نیز حضور داشت.
۲. کمیته ارزیابی درونی متشکل از ریاست اداره کتابخانه عمومی، معاون، کارشناس و یک کارشناس از هر بخش، تشکیل شد. تشکیل کمیته ارزیابی درونی به منظور رسیدن به یک زبان و بینش مشترک از طریق درک دقیق و بهتر موضع و واکاوی در عناصر آن صورت می گیرد. در این مسیر از دانش و تجربه اعضاء در شناسایی و تعیین چهارچوب دقیق اهداف کلی و سپس اهداف جزئی و ارزیابی دقیق محتوای اهداف استفاده می شود. فرآیند شناسایی، بررسی و انتخاب اهداف کلی عوامل، ملاک ها و معیار های ارزیابی درونی در اداره کتابخانه عمومی در طی جلساتی به شرح ذیل انجام شد.
۳. بازبینی، تصریح و تدوین رسالت و اهداف کتابخانه عمومی، مبنایی برای ترسیم وضعیت مطلوب و مورد انتظار
۴. گروه است که منجر به ایجاد درک مشترکی در مجموعه گروه و مبنایی برای تدوین عوامل، ملاک ها، نشانگرها و معیارهای قضاوت در خصوص هر نشانگر است. در این مرحله تصریح و شفاف سازی رسالت و اهداف بخش های زیرمجموعه اداره کتابخانه عمومی سازمان کتابخانه مرکزی مورد بررسی کمیته ارزیابی درونی قرار گرفت. استفاده از متون نظری در خصوص شرح وظایف کتابداران و همچنین بررسی اهداف و شرح وظایف مندرج کارکنان در اداره کتابخانه عمومی مبنایی برای بازبینی اهداف و رسالت کتابخانه عمومی بود. نتیجه این جلسه منجر به شناسایی و تصویب اهداف کلی اداره کتابخانه عمومی گردید. اهداف کلی در سه سطح آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی با مطالعه متون نظری (کتاب، مقالات)، آئین نامه ها، دستور العمل ها، شرح وظایف کارکنان و نظر خواهی از کتابداران، استخراج، طبقه بندی و از طریق روش مشارکتی و پرسشنامه وضعیت موجود و مطلوب مورد بررسی اعضاء کمیته ارزیابی درونی قرار گرفت. جدول ۱، اهداف کلی مورد بازبینی و تصریح شده توسط کمیته ارزیابی درونی در کتابخانه مرکزی آستان قدس را به عنوان اهداف و رسالت مورد بازبینی درونی در کتابخانه عمومی را نشان می دهد. این مرحله مطابق با روش ارزیابی درونی نقطه آغاز ارزیابی درونی توسط اعضاء ذی نفع و کارشناسان کتابخانه خواهد بود.



جدول ۱: اهداف و رسالت کتابخانه عمومی

الف) خدمات آموزشی (دروندادی)	ب) خدمات پژوهشی (فرآیندی)	ج) عرضه خدمات تخصصی (بروندادی)
1. گسترش فرهنگ کتابخوانی	1. ارزیابی مداوم خدمات بخش‌ها	1. ارتقای جایگاه خدمات کتابخانه‌ای با توجه به شاخص‌های جهانی یونسکو
2. ثبوت نقش آموزشی بخش‌ها	2. بررسی فعالیتها و خدمات سایر کتابخانه‌ها	2. حفاظت آثار و نگهداری منابع
3. ترویج و ارتقاء سواد اطلاعاتی مراجعان	3. شناسایی و سطح بندی مخاطبین اداره کتابخانه عمومی	3. گسترش مراکز خدمات دهی کتابخانه‌ای
4. بالندگی منابع انسانی	4. مستندسازی و شناسایی مراکز، پژوهشگران و حوزه‌های فعال و نائبر گذار در جهت توسعه علمی و فنی کتابخانه مرکزی	4. آنبندنگری در فعالیت‌ها و ساختارهای کتابخانه‌ای
5. تمرکز بر رویکرد علمی-محتوی در فعالیت‌های فرهنگی (کتابخانه‌ای) در زمینه اشاعه سنت و سیره امام علی بن موسی الرضا (ع)	5. شناسایی و تحلیل وضع موجود (شاخص‌ها و معیارها) کتابخانه‌های تخصصی	5. استاندارد سازی فضا و تجهیزات

۵. تعریف و تصویب عوامل: در این مرحله کمیته عوامل موثر بر عملکرد کتابخانه را شناسایی، تعیین و مورد تصویب قرار داد. این رهیافت با توجه به دیدگاه سیستمی و اقتباس از الگوی عناصر سازمانی (درونداد، فرآیند و برونداد) در مورد واحد مورد ارزیابی صورت گرفت. سؤال اساسی که در این زمینه مورد توجه اعضا قرار گرفت این بود که با توجه به واقعیت‌های موجود و امکانات و منابع واحد مورد ارزیابی، انتخاب و سنجش کدام عامل یا عوامل به بهترین نحو ممکن می‌تواند وضعیت کتابخانه عمومی و مسائل و مشکلات موجود بر سر راه تحقق رسالت و اهداف کتابخانه را نمایان سازد. پاسخ این سؤال می‌تواند تعداد و عوامل مورد انتخاب و اولویت ارزیابی آنها را مشخص نماید. این عوامل عبارتند از:



مدیریت - نیروی انسانی (کارکنان) - منابع (مجموعه) - ساختمان و تجهیزات - بودجه

۶. تعیین و تصویب ملاک ها: در این بخش معمولاً این سؤال مورد توجه قرار می گیرد که کدام ویژگی یا جنبه، عامل مورد نظر، به بهترین نحو ممکن کارکرد اصلی عامل مذکور را به تصویر می کشاند که با بررسی و بازنمایی وضعیت (مطلوب) می توان عملکرد نظام را بهبود بخشید. ملاک ها در جدول ۲ نشان داده شده اند.

جدول ۲: شناسایی ملاک ها

شناسایی عوامل - ملاک - نشانگر، در حوزه آموزشی (درونداد) مبتنی بر اهداف کلی طرح شده

ردیف	عوامل	ملاک / نشانگر
۱	مدیریت	۱-۱ سازو کار برنامه ریزی
۲	نیروی انسانی (کارکنان)	۲-۱ ترکیب و توزیع نیروی انسانی
۳	منابع (مجموعه)	۳-۱ سازماندهی منابع (مجموعه)
۴	ساختمان و تجهیزات	۴-۱ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی
۵	بودجه	۵-۱ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی

۷. تعیین و تصویب نشانگرها و معیارهای قضاوت (تحقق هدف) در خصوص هر نشانگر: نشانگر عمده ترین ویژگی یا جنبه هر ملاک است که مناسب ترین شکل ممکن کیفیت آن ملاک را تصویر می سازد. سؤال اصلی در این این است که چه نشانگرهای مناسبی در خصوص هر یک از ملاک های الگوی ارزیابی درونی اداره کتابخانه عمومی تعریف و تصویب می شود. تمام متغیرهایی که بیانگر وضعیت یا تغییر در وضعیت پدیده یا ملاک مورد ارزیابی هستند، نشانگر نامیده می شوند (Jaeger, 1979). به نقل از محمدی (۱۳۸۴ ص ۷۲). ولاسینوو همکاران (۲۰۰۴) به نقل از محمدی، نشانگرهای عملیاتی را اینطور تعریف می کند "مقادیر کمی یا کیفی که برون دادهای و بازده های یک نظام و یا برنامه را اندازه می گیرند. محمدی (۱۳۸۴)



معتقد است برخی متخصصان مانند (ورتن وهمکاران ۱۹۸۷) اعتقاد دارند که نشانگرها برای عملیاتی سازی استانداردها مورد استفاده قرار می گیرد، یعنی برای داوری در باره استانداردها که معمولاً به صورت کلی بیان می شوند که از تعدادی نشانگر دقیق تر و عینی تر بیان شده اند، ساخته می شود و داده هائی که درباره استانداردها را امکان پذیر می کند. (محمدی و همکاران، ۱۳۸۴ ص ۱۸۴). نشانگرها در جدول ۳ نشان داده شده است. نشانگر یعنی رفتار، پاسخ، عملکرد یا موارد قابل مشاهده و از این قبیل که با آن بتوان سطح موجود ملاک را ارزیابی کرد. نشانگر را می توان از استانداردهای موجود اخذ کرد یا آن را بصورت یک شاخص تعیین نمود و یا از طریق سوال و مشاهده بدست آورد.

جدول ۳: عوامل، ملاک، نشانگر، در سه حوزه آموزشی - پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی

عوامل:		
<p>شرح: با توجه به واقعیت های موجودو امکانات و منابع در اختیار ، سنجش کدام عامل یا عوامل به بهترین نحو ممکن می تواند وضعیت اداره کتابخانه عمومی و مسائل و مشکلات موجود بر سر راه تحقق رسالت و اهداف گروه را نمایان سازد. پاسخ به این سؤال می تواند تعداد عوامل مورد انتخاب و اولویت ارزیابی آن را مشخص سازد.</p>		
ملاک:		
<p>شرح: در این بخش معمولاً این سؤال مورد توجه قرار می گیرد که کدام ویژگی یا جنبه عامل مورد نظر را به بهترین نحو ممکن کارکرد اصلی عامل مذکور را در کتابخانه مرکزی به تصویر می کشد و با بررسی و بازنمایی وضعیت مطلوب آن می توان وضعیت کتابخانه را در سه سطح آموزشی - پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی، بهبود بخشید.</p>		
نشانگر:		
<p>شرح: نشانگر را می توان به عنوان عمده ترین ویژگی یا جنبه هر ملاک که به مناسبترین شکل ممکن کیفیت آن ملاک را تصویر می کند، بنا براین تمام متغیرهایی که بیانگر وضعیت یا تغییر در وضعیت پدیده یا ملاک مورد ارزیابی هستند، نشانگر نامیده می شوند</p>		
شناسایی عوامل - ملاک - نشانگر، در حوزه آموزشی (درونداد) مبتنی بر اهداف کلی طرح شده		
۱. الف) گسترش فرهنگ کتاب خوانی		
ردیف	عوامل	ملاک / نشانگر
۱	مدیریت	<p>۱-۱ سازوکار برنامه ریزی</p> <p>۱-۱-۱ ارتباط با گروه های سنی مختلف از طریق تشکیل انجمن دوستداران کتاب</p> <p>۱-۱-۲ راه اندازی پایگاه الکترونیکی "کتاب خانه شما" در وب سایت سازمان به منظور اطلاع رسانی و گسترش فرهنگ کتابخوانی.</p> <p>۱-۱-۳ بازنگری در آئین نامه های موجود و تدوین دستور العمل اجرایی در خصوص گسترش فرهنگ کتابخوانی..</p>



۱-۱-۴ شناسایی و ارتباط با مراکزی که در جهت گسترش و بالا بردن سطح فرهنگ عمومی، فعالیت می کنند		
<p>۲-۱ ترکیب و توزیع نیروی انسانی</p> <p>۲-۱-۱ شناسایی و معرفی کارشناسان علاقمند در اداره کتابخانه عمومی به عنوان رابطان گسترش فرهنگ کتابخوانی.</p> <p>۲-۱-۲ برگزاری دوره های آموزشی و مهارتی کارکنان برای ارتقاء سطح مهارت های ارتباطی آنان با اقشار گوناگون جامعه .</p> <p>۲-۱-۳ استفاده از خلاقیت کارکنان در به کارگیری نحوه و تنوع ارائه خدمات.</p>	نیروی انسانی (کارکنان)	۲
<p>۳-۱ سازماندهی منابع (مجموعه)</p> <p>۳-۱-۱ تنوع و تناسب منابع مورد نیاز برای گروه های سنی و جنسی مطابق با نیازهای آن ها.</p> <p>۳-۱-۲ بررسی شیو های درخواست و ارسال منابع از طریق انجمن دوستداران کتاب و امکات الکترونیکی سازمان کتابخانه مرکزی.</p> <p>۳-۱-۳ تهیه فرم های مورد نیاز به منظور برقراری ارتباط دو سویه و نیازسنجی منابع مورد توجه مخاطبان.</p> <p>۳-۱-۴ معرفی تازه های نشر در حوزه های مورد توجه و علاقه مخاطبان عام با توجه به نیازسنجی بعمل آمده</p>	منابع (مجموعه)	۳
<p>۴-۱ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی</p> <p>۴-۱-۱ بررسی دیدگاه مراجعان و مخاطبان عام نسبت به فضای عمومی کتابخانه در جذب مخاطب.</p> <p>۴-۱-۲ بررسی تنوع فضای مطالعه.</p>	ساختمان و تجهیزات	۴
<p>۵-۱ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی</p> <p>۵-۱-۱ تناسب و میزان بودجه برای گسترش فرهنگ کتابخوانی به نسبت اهداف و فعالیت های دیگر.</p> <p>۵-۱-۲ اختیارات مدیر و دیگر روسای بخش ها در هزینه بودجه تخصیصی به امر گسترش فرهنگ کتابخوانی.</p>	بودجه	۵
۲. الف) تقویت نقش آموزشی بخش		
<p>۱-۲ سازوکار برنامه ریزی</p> <p>۱-۲-۱ میزان تناسب رشته تحصیلی و تخصص مدیر و روسای بخش ها با پست سازمانی.</p> <p>۱-۲-۲ تشکیل کمیته آموزش به منظور شناسایی و تطبیق استانداردهای ارتقاء آموزشی کتابداران.</p> <p>۱-۲-۳ بررسی سطح رضایت مراجعان به کتابخانه عمومی از طریق فرم های ارزیابی ارائه خدمت</p> <p>۱-۲-۴ بررسی مفاد کارکردهای آموزشی آئین نامه.</p>	مدیریت	۱
<p>۲-۲ ترکیب و توزیع نیروی انسانی</p> <p>۲-۲-۱ بررسی نقاط قوت و ضعف کتابداران شاغل در اداره کتابخانه عمومی در ایفای نقش آموزشی.</p> <p>۲-۲-۲ بررسی الزامات و مشوق های لازم جهت استفاده و به کارگیری توانایی های کتابداران در ایفای نقش آموزشی.</p> <p>۲-۲-۳ ترکیب کتابداران (درجه علمی، سابقه، تخصص حرفه ای، میزان علاقه) به نسبت درجه اهمیت نقش آموزشی بخش ها.</p>	نیروی انسانی (کارکنان)	۲
<p>۳-۲ سازماندهی منابع (مجموعه)</p> <p>۳-۲-۱ بررسی کفایت منابع (کتاب، نشریه، لوح فشرده و ...) در سه حیطة شناختی، کاربردی، رفتاری</p> <p>۳-۲-۲ استفاده از تکنولوژی آموزش در طراحی برنامه های آموزشی به منظور تقویت نقش آموزشی بخش ها .</p>	منابع (مجموعه)	۳



<p>۲-۴ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی</p> <p>۴-۲-۱ امکانات و تجهیزات ماشینی کتابخانه عمومی در ایفای نقش آموزشی بخش های کتابخانه عمومی. ۴-۲-۲ تناسب و کفایت فضای کتابخانه ای در جلب رضایت بهره گیری های آموزشی مراجعان. ۴-۲-۳ استفاده از وسائل و تجهیزات کمک آموزشی در کتابخانه.</p>	<p>ساختمان و تجهیزات</p>	<p>۴</p>
<p>۲-۵ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی</p> <p>۵-۲-۱ بررسی تناسب و میزان بودجه برای گسترش خدمات آموزشی در کتابخانه به نسبت اهداف و فعالیت های دیگر. ۵-۲-۲ تعیین اختیارات مدیر و دیگر روسای بخش ها در هزینه بودجه تخصیصی به امر گسترش خدمات آموزشی در کتابخانه.</p>	<p>بودجه</p>	<p>۵</p>
<p>۳. الف) ترویج و ارتقاء سواد اطلاعاتی مراجعان</p>		
<p>۳-۱ سازوکار برنامه ریزی</p> <p>۱-۳-۱ برخورداری از مشارکت اعضاء هیئت علمی در کمیته مشاورتی توسعه سواد اطلاعاتی. ۱-۳-۲ ایجاد شرایطی برای بهره گیری از اشتراک منابع الکترونیکی با سایر مرکز اطلاع رسانی.</p>	<p>مدیریت</p>	<p>۱</p>
<p>۳-۲ ترکیب و توزیع نیروی انسانی</p> <p>۲-۳-۱ کمک به ایجاد مدیریت یکپارچه اطلاعات در ارتقاء سطح سواد اطلاعاتی مراجعان. ۲-۳-۲ آموزش مهارت و سواد اطلاع رسانی با هدف توانمند سازی کاربران و توسعه جامعه اطلاعاتی. ۲-۳-۳ آشنایی کتابداران به فنون تحلیل، تفسیر و تبدیل اطلاعات به منظور ترویج و ارتقاء سواد اطلاعات مراجعان. ۲-۳-۴ توجه و احترام به تنوع نگرش ها و نیاز های اطلاعاتی کاربران.. ۲-۳-۵ بازآموزی مهارت های مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی کتابداران.. ۲-۳-۶ کمک به مراجعان در شناسایی و تشخیص نیازهای اطلاعاتی شان.</p>	<p>نیروی انسانی (کترکنان)</p>	<p>۲</p>
<p>۳-۳ سازماندهی منابع (مجموعه)</p> <p>۳-۳-۱ سازماندهی خلاقانه اطلاعات و دانش با هدف دسترسی آسان، ایجاد ارزش افزوده و کمک به تولید دانش. ۳-۳-۲ ارزیابی و گزینش کیفی منابع، نظام ها و شبکه های اطلاعاتی با هدف کد گذاری و دسترسی کیفی به اطلاعات. ۳-۳-۳ تهیه کتابشناسی های موضوعی و تخصصی با توجه به نیازهای اطلاعاتی جامعه. ۳-۳-۴ استفاده از مهارت های تفکر انتقادی و تحلیلی به عنوان زیر بنای تشخیص نیاز های اطلاعاتی.</p>	<p>مجموعه (منابع)</p>	<p>۳</p>
<p>۳-۴ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی</p> <p>۴-۳-۱ بکارگیری فناوری های نوین و استفاده از آن در کتابخانه . ۴-۳-۲ کاهش صف انتظار در خدمات دهی ماشینی به منظور توسعه سطح دسترسی به منابع و اطلاعات از طریق توسعه تجهیزات.</p>	<p>ساختمان و تجهیزات</p>	<p>۴</p>
<p>۳-۵ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی</p> <p>۵-۳-۱ کفایت و تناسب بودجه تخصیصی در تجهیز کتابخانه به امکانات فنی و توسعه سواد اطلاعاتی.</p>	<p>بودجه</p>	<p>۵</p>
<p>۴. الف) بالندگی منابع انسانی</p>		
<p>۴-۱ سازوکار برنامه ریزی</p> <p>۱-۴-۱ ندوین چشم انداز برنامه های تحقیقاتی، آموزشی و خدماتی معطوف به نیاز ها و فعالیت های آینده .</p>	<p>مدیریت</p>	<p>۱</p>



<p>۲-۴-۱ تشکیل کارگروه با هدف بررسی تحولات علمی و استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب در بالندگی منابع انسانی. ۳-۴-۱ استفاده از مشاوره اعضاء هیئت علمی دانشگاه در کمیته های علمی کتابخانه. ۴-۴-۱ ارتباط و تعامل با انجمن های کتابداری.</p>		
<p>۲-۴-۲ ترکیب و توزیع نیروی انسانی ۱-۴-۲ شناسایی و پرورش منابع انسانی خلاق مبتنی بر نظام پیشنهادی سازمان. ۲-۴-۲ سنجش آموخته ها و تجربیات علمی کتابداران در طول سال. ۳-۴-۲ حفظ و ارتقاء عملکرد علمی کارکنان (کتابداران) در طول دوره مسئولیت کاری مطابق با استاندارد های علمی و آموزشی . ۴-۴-۲ تدارک فرصت هایی جهت ایجاد و توسعه روح مشارکت جمعی در فعالیت های بخش ها. ۵-۴-۲ آشنایی کتابداران با مهارت های مدیریت کتابخانه. ۶-۴-۲ اعطای تسهیلات آموزشی به کارکنان مستعدو علاقمند.</p>	<p>نیروی انسانی (کارکنان)</p>	<p>۲</p>
<p>۳-۴-۳ سازماندهی منابع (مجموعه) ۱-۴-۳ فراهم آوری و غنی سازی منابع چاپی و الکترونیکی مورد نیاز کتابداران . ۲-۴-۳ ایجاد شرایطی برای بهره گیری مستقلانه ، نقادانه و خلاقانه از اطلاعات و دانش توسط کتابداران.</p>	<p>مجموعه (منابع)</p>	<p>۳</p>
<p>۴-۴-۴ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی ۱-۴-۴ تجهیزات کافی و مناسب آموزشی.</p>	<p>ساختمان و تجهیزات</p>	<p>۴</p>
<p>۵-۴-۴ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی ۱-۴-۵ آشنایی با فرآیند بوجه ریزی به منظور بالا بردن توانایی تشخیص در تخصیص بوجه برای شناسایی منابع. ۲-۴-۵ صرفه جویی در هزینه های سازمانی از طریق افزایش قابلیت و مهارت کارکنان در سازمان.</p>	<p>بودجه</p>	<p>۵</p>
<p>۵. الف) تمرکز بر رویکرد علمی - معنوی در فعالیتهای فرهنگی در زمینه اشاعه سنت و سیره امام علی بن موسی الرضا (ع)</p>		
<p>۱-۵-۱ سازوکار برنامه ریزی ۱-۵-۱ ارتباط با مراکز و کتابخانه های تخصصی اسلامی و شیعی. ۲-۵-۱ اجرای طرح تقویت نقش مشاوران مطالعاتی در موضوعات اسلامی و شیعی و ... در کتابخانه. ۳-۵-۱ ظرفیت سازی برای پر کردن اوقات فراغت زائرین در کتابخانه با استفاده از طرح تکریم زائرین فرهیخته .</p>	<p>مدیریت</p>	<p>۱</p>
<p>۲-۵-۲ ترکیب و توزیع نیروی انسانی ۱-۵-۲ جذب نیروهای داوطلب فرهیخته در فعالیت های فرهنگی به منظور مشارکت مردمی در اشاعه سنت و سیره رضوی. ۲-۵-۲ ایجاد پایگاه مجازی مشاوره علمی با رویکرد حمایت و مشاوره تحقیقاتی به آثار علمی مرتبط با سیره رضوی.</p>	<p>نیروی انسانی (کترکنان)</p>	<p>۲</p>
<p>۳-۵-۳ سازماندهی منابع (مجموعه) ۱-۵-۳ ایجاد خدمات اشاعه اطلاعات گزینشی (SID) سیره و سنت معصومین (ع) به ویژه امام علی بن موسی الرضا (ع). ۲-۵-۳ دیجیتال سازی منابع مربوط به سنت و سیره رضوی با رعایت قانون حق مولف. ۳-۵-۳ شناسایی وضعیت موجود منابع اسلامی، شیعی و ایرانی.</p>	<p>مجموعه (منابع)</p>	<p>۳</p>



۳-۵-۴ اشاعه و اطلاع رسانی منابع مربوط به سنت و سیره امام علی بن موسی الرضا (ع).		
۳-۵-۵ استفاده از جنبش نرم افزاری در اشاعه سنت و سیره امام رضا (ع).		
۴-۵ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی	ساختمان و تجهیزات	۴
۴-۵-۱ توسعه فضای فیزیکی کتابخانه عمومی بمنظور تمرکز بر رویکرد علمی- معنوی در فعالیتهای فرهنگی در زمینه اشاعه سنت و سیره امام علی بن موسی الرضا (ع).		
۴-۵-۲ بهره برداری بهینه از فضای مجازی موزه های آستان قدس رضوی در معرفی و شناساندن زندگی و سیره امام رضا (ع).		
۵-۵ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی	بودجه	۵
۵-۵-۱ جذب مشارکت های مالی مردمی با استفاده از رویکرد وقف در امور فرهنگی در زمینه اشاعه سیره امام رضا در کتابخانه.		
۵-۵-۲ تخصیص و تعیین بودجه مربوط به اشاعه سنت رضوی در کتابخانه .		
شناسایی عوامل- ملاک- نشانگر، در حوزه خدمات پژوهشی (فرآیندی) مبتنی بر اهداف کلی طرح شده		
۱. ب) ارزیابی مداوم خدمات بخش ها		
۱-۱ سازو کار برنامه ریزی	مدیریت	۱
۱-۱-۱ بررسی کارآمد بودن خط مشی ها و سیاست گذاری ها در کتابخانه عمومی..		
۱-۱-۲ تدوین و ارائه گزارشات مدون در خصوص ارزیابی فعالیت بخش ها..		
۱-۱-۳ نظارت بر حسن انجام کار کارکنان و هدایت فعالیت بخش بر مبنای اهداف از پیش تعیین شده.		
۲-۱ ترکیب و توزیع نیروی انسانی	نیروی انسانی (کترکنان)	۲
۲-۱-۱ برگزاری جلسات درون بخشی به منظور بررسی و ارزیابی روند فعالیت خدمات دهی در بخش.		
۲-۱-۲ حضور و مشارکت کتابداران بخش در جلسات ارزیابی.		
۲-۱-۳ ارزیابی توانایی کتابداران در برآوردن الزامات شغلی و حرفه شان.		
۳-۱ سازماندهی منابع (مجموعه)	مجموعه (منابع)	۳
۳-۱-۱ تحلیل میزان امانت منابع و شناسایی منابع پرمراجعه و بررسی دوره ای آن ها.		
۳-۳-۲ شناسایی منابع وجینی و بررسی درخواست های مراجعان.		
۳-۳-۳ توزیع منابع (کتاب) در بخش به نسبت تراکم مراجعه کننده و نیاز آنان.		
۴-۱ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی	ساختمان و تجهیزات	۴
۴-۱-۱ نوسازی تالارها، مقایسه آن با استانداردها و بررسی و شناسایی راهکارها ی ارتقاء سطح کیفی روشنایی و تهویه .		
۵-۱ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی	بودجه	۵
۵-۱-۱ تناسب در بوجه تخصیصی به کتابخانه عمومی به نسبت فعالیت های آموزشی و عرضه خدمات تخصصی .		
۲. ب) بررسی و مقایسه فعالیت ها و خدمات با سایر مراکز کتابخانه ای		
۱-۲ سازو کار برنامه ریزی	مدیریت	۱
۱-۲-۱ برنامه ریزی برای ارتباط و تعامل با سایر کتابخانه ها و مراکز پژوهشی در کشور.		



۱-۲-۲	مستند سازی تجارب و فعالیت های سازمانی کتابداران به منظور توسعه و ارائه آن.		
۲-۲	ترکیب و توزیع نیروی انسانی ۲-۲-۱ مقایسه سطح علمی کتابداران با سایر کتابخانه ها و مراکز پژوهشی. ۲-۲-۲ توجه کتابداران در جلب مشارکت و همکاری علمی و پژوهشی با سایر مراکز کتابخانه ای.	نیروی انسانی (کترکنان)	۲
۳-۲	سازماندهی منابع (مجموعه) ۳-۲-۱ ارزیابی خدمات مراکز کتابخانه ای و اطلاع رسانی، به عنوان یکی از شاخص های کنترل کیفیت خدمات کتابداری. ۳-۲-۲ تبادل اسناد و مدارک کتابخانه ای با مراکز معتبر داخلی. ۳-۲-۳ وضعیت منابع چاپی و الکترونیکی مجموعه (اداره کتابخانه عمومی) با مجموعه نظیر.	مجموعه (منابع)	۳
۴-۲	جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی ۴-۲-۱ برنامه ریزی برای تجهیز و توسعه فضای کتابخانه ای با نگاهی به چشم انداز فعالیت های آینده.	ساختمان و تجهیزات	۴
۵-۲	برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی ۵-۲-۱ پیش بینی اعتبارات برای توسعه فعالیت های اطلاع رسانی و پژوهشی به نسبت سایر مراکز کتابخانه ای.	بودجه	۵
۳. ب) شناسایی و سطح بندی مخاطبین اداره کتابخانه عمومی			
۱-۳	سازو کار برنامه ریزی ۱-۳-۱ ارتباط مدیر با سطوح مختلف مراجعان از طریق امکانات فضای مجازی (وب سایت کتابخانه، پست الکترونیکی و ...). ۱-۳-۲ تدوین دستور العمل و شیوه نامه درجه بندی مراجعان در سطوح مختلف علمی و آموزشی.	مدیریت	۱
۲-۳	ترکیب و توزیع نیروی انسانی ۲-۳-۱ ایجاد فرصت های دسترسی برابر برای شهروندان و ارتقای سطوح ارتباطی آنان با کتابخانه. ۲-۳-۲ معرفی و تقدیر از اعضاء برتر و نمونه.	نیروی انسانی (کترکنان)	۲
۳-۳	سازماندهی منابع (مجموعه) ۳-۳-۱ پیکره بندی اعضاء به منظور تسهیل در ایجاد روابط و همکاری های علمی اعضاء با کتابخانه و با یکدیگر. ۳-۳-۲ امکان سنجی ارائه خدمات و مشارکت اعضاء کتابخانه در انتخاب منابع و مواد کتابخانه ای .	مجموعه (منابع)	۳
۴-۳	جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی ۴-۳-۱ امکان سنجی نیاز های تجهیزاتی معلولین در استفاده از فضای کتابخانه.	ساختمان و تجهیزات	۴
۵-۳	برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی ۵-۳-۱ تعیین بوجه مربوط به توسعه خدمات الکترونیکی به زبان خارجی ویژه مخاطبین فرهیخته خارج از کشور.	بودجه	۵
۴. ب) مستندسازی و شناسایی مراکز، پژوهشگران و حوزه های فعال و تاثیر گذار در جهت توسعه علمی و فنی کتابخانه			
۱-۴	سازو کار برنامه ریزی ۱-۴-۱ گسترش دامنه فعالیت های نظام اطلاع رسانی به منظور گسترش دامنه جغرافیایی آن در جلب مشارکت	مدیریت	۱



	پژوهشگران. ۲-۴-۱ پشتیبانی از مراکز علمی و دانشگاهی در فعالیت های علم سنجی.		
۲	۲-۴ ترکیب و توزیع نیروی انسانی ۲-۴-۱ استفاده از اساتید و پژوهشگران متخصص و مرتبط، به منظور برخورداری از مشاوره علمی و کاربردی. ۲-۴-۲ ارتباط با کارشناسان و متخصصین علاقمند خارج از کشور از طریق پایگاه الکترونیکی اعضاء متخصصین کتابخانه. ۲-۴-۳ سازمان دهی اعضاء بر اساس سطح دانش عمومی، دانش تخصصی، توانایی های کاربردی و تجربیات حرفه ای شان.	نیروی انسانی (کترکنان)	
۳	۳-۴ سازماندهی منابع (مجموعه) ۴-۴-۱ گردآوری و سازماندهی منابع اطلاعاتی که به پشتیبانی اطلاعات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی منجر بشود. ۴-۴-۲ تعیین پراکندگی و محدوده جغرافیای اطلاعاتی مورد نیاز محققان.	مجموعه (منابع)	
۴	۴-۴ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی ۴-۴-۱ ایجاد پایگاه ویژه متخصصین و دانشوران اعضاء کتابخانه برای تعامل اطلاعات و اشتراک دانش . ۴-۴-۲ امکان سرویس کتابخانه من (My library) برای کاربران عضو تالار های محققان.	ساختمان و تجهیزات	
۵	۵-۴ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی ۵-۴-۱ برنامه ریزی و سازمان دهی منابع مالی تخصصی برای ارتقاء سطح همکاری های علمی و پژوهشی با مراکز مرتبط.	بودجه	
۵. ب) شناسایی و تحلیل وضع موجود (شاخص ها و معیارها) کتابخانه های تخصصی			
۱	۱-۵ سازو کار برنامه ریزی ۱-۵-۱ سازو کار تعیین شاخص ها و معیار های کارکرد خدمات تخصصی کتابخانه . ۱-۵-۲ درجه بندی و گروه بندی بخش بر اساس معیار های استاندارد شده کارکرد خدمات تخصصی.	مدیریت	
۲	۲-۵ ترکیب و توزیع نیروی انسانی ۲-۵-۱ بالا بردن توانمندی حرفه ای و تخصصی کتابداری در ارئه خدمات . ۲-۵-۲ ایجاد فرصت های پژوهشی برای کتابداران به منظور کمک به بالا بردن توانمندی های پژوهشی.. ۲-۵-۳ نشر و توسعه دانش نظری و تجربی از طریق حوزه ها و پایگاه های اشتراک دانش.	نیروی انسانی (کترکنان)	
۳	۳-۵ سازماندهی منابع (مجموعه) ۳-۵-۱ وضعیت منابع چاپی تخصصی موجود به نسبت درخواست مراجعان. ۳-۵-۲ وضعیت منابع تخصصی الکترونیکی موجود به نسبت درخواست مراجعان. ۳-۵-۳ تسهیل و تسریع در پاسخگویی به نیاز های اطلاعاتی مراجعان از طریق میان کنش پذیری با کتابخانه های تخصصی دانشگاهی.	مجموعه (منابع)	
۴	۴-۵ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی ۴-۵-۱ جذب تجهیزات و آینده نگری در توسعه فضای فیزیکی کتابخانه های تخصصی.	ساختمان و تجهیزات	



۴-۵-۲	برخورداری از پایگاه کتابخانه تخصصی تحت وب در اطلاع رسانی مرجع و اشتراک دانش.		
۵-۵	برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی	بودجه	۵
۵-۵-۱	برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی به منظور جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی کتابخانه های تخصصی.		
شناسایی عوامل - ملاک - نشانگر، در عرضه خدمات تخصصی (بروندادی) مبتنی بر اهداف کلی طرح شده			
۱. ج) ارتقاء جایگاه خدمات کتابخانه ای با توجه به شاخص های جهانی یونسکو			
۱-۱	سازو کار برنامه ریزی		
۱-۱-۱	توجه به اصلاح و بازنگری در ساختار و فعالیت های کتابخانه ای.	مدیریت	۱
۱-۱-۲	تدوین برنامه چشم انداز توسعه شاخص های جهانی در سه سطح زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت).		
۱-۱-۳	بازنگری و احیاء منشور اخلاقی کتابداران.		
۲-۱	ترکیب و توزیع نیروی انسانی	نیروی انسانی (کترکنان)	۲
۲-۱-۱	استخراج شاخص های کارایی و سلامت نیروی انسانی منطبق با شاخص های معتبر جهانی.		
۲-۱-۲	ایجاد ثبات و امنیت در فعالیت های شغلی کتابداران.		
۳-۱	سازماندهی منابع (مجموعه)	مجموعه (منابع)	۳
۳-۱-۱	استخراج شاخص های توسعه یافتگی فرهنگی کتابخانه منطبق با شاخص های جهانی .		
۴-۱	جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی	ساختمان و تجهیزات	۴
۴-۱-۱	استخراج شاخص های کارایی و سلامت کتابخانه در بعد ساختمان و تجهیزات منطبق با شاخص های معتبر جهانی.		
۴-۱-۲	جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی کتابخانه منطبق با شاخص های جهانی .		
۵-۱	برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی	بودجه	۵
۵-۱-۱	برنامه ریزی و سازمان دهی منابع مالی مورد نیاز برای جذب تجهیزات، توسعه فضای فیزیکی و ارتقاء جایگاه علمی.		
۲. ج) حفاظت و نگهداری منابع و آثار			
۱-۲	سازو کار برنامه ریزی		
۱-۲-۱	تدوین حقوق مالکیت معنوی آثار.	مدیریت	۱
۱-۲-۲	وجود مدرکی مبنی بر تعیین وظایف و اختیارات مدیر و کارکنان در حفاظت و نگهداری از آثار و منابع کتابخانه ای.		
۲-۲	ترکیب و توزیع نیروی انسانی	نیروی انسانی (کترکنان)	۲
۲-۲-۱	آشنایی کتابداران با اصول مدیریت بحران در کتابخانه به منظور پیشگیری از وقع بحران های غافل گیر کننده.		
۲-۲-۲	تشکیل تیم کمک های اظطراری متشکل از کتابداران و کارکنان رده های مختلف با تعیین حدود و اختیارات .		
۲-۲-۳	آشنایی کتابداران با اصول حفاظت منابع دیجیتال.		
۲-۲-۴	آموزش مراجعان و اعضاء کتابخانه با مقررات اولیه حفاظت و نگهداری منابع کتابخانه ای.		
۳-۲	سازماندهی منابع (مجموعه)	مجموعه (منابع)	۳



۳-۲-۱ ارزیابی منابع کتابخانه ای با استفاده از سازو کار های علمی به منظور تعیین سطوح حفاظت و نگهداری .		
<p>۲-۴ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی</p> <p>۳-۲-۱ استفاده از تجهیزات پیشرفته حفاظتی در کتابخانه نگهداری .</p> <p>۳-۲-۲ با لا بردن سطح دانش فنی کارکنان در نحوه به کارگیری و استفاده از تجهیزات و دستگاه های حفاظتی و امنیتی.</p>	ساختمان و تجهیزات	۴
<p>۲-۵ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی</p> <p>۳-۲-۱ برنامه ریزی و سازماندهی برای جذب منابع مالی مورد نیاز جهت ارتقاء سطح حفاظت و امنیت منابع کتابخانه ای.</p>	بودجه	۵
۳.ج) گسترش مراکز خدمات دهی کتابخانه ای		
<p>۳-۱ سازو کار برنامه ریزی</p> <p>۳-۱-۱ تدوین ضوابطی جهت پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز، متناسب با سطح فعالیت های رو به توسعه کتابخانه .</p> <p>۳-۱-۲ بهره گیری از تسهیلات ملی و بین المللی در غنی سازی کتابخانه ها.</p>	مدیریت	۱
<p>۳-۲ ترکیب و توزیع نیروی انسانی</p> <p>۳-۲-۱ برخورداری از ایده های نو در اشتراک منابع .</p> <p>۳-۲-۲ تدوین چشم انداز جذب و توسعه توسعه منابع انسانی کارآمد.</p>	نیروی انسانی (کترکنان)	۲
<p>۳-۳ سازماندهی منابع (مجموعه)</p> <p>۳-۳-۱ تولید بسته های اطلاعاتی به منظور کمک به نشر جریان آزاد اطلاعات و گسترش خدمات مجازی.</p>	مجموعه (منابع)	۳
<p>۳-۴ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی</p> <p>۳-۳-۱ کمک به پرپایی مراکز فرارسانه ای برای کودکان از طریق انتشار منابع آموزشی (شعر، قصه و ...).</p> <p>۳-۳-۲ کمک به پرپایی مراکز فرارسانه ای برای نابینایان و کم بینایان به منظور انتشار کتاب های گویا .</p>	ساختمان و تجهیزات	۴
<p>۳-۵ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی</p> <p>۳-۳-۱ برنامه ریزی و سازماندهی برای جذب منابع مالی مورد نیاز جهت گسترش مراکز خدمات کتابخانه ای .</p>	بودجه	۵
۴.ج) آینده نگری در فعالیت ها وساختارهای کتابخانه ای		
<p>۴-۱ سازو کار برنامه ریزی</p> <p>۴-۱-۱ مستندسازی وضع موجود (شاخصها و معیارها) کتابخانه ای .</p> <p>۴-۱-۲ کاهش تصدی گری ستادی در مدیریت کتابخانه عمومی و افزایش تفویض اختیار در مدیریت بخش ها.</p>	مدیریت	۱
<p>۴-۲ ترکیب و توزیع نیروی انسانی</p> <p>۴-۲-۱ توجه به نقش سرمایه اجتماعی در توسعه خود رهبری کارکنان .</p> <p>۴-۲-۲ تغییر رویکرد کتابداران برای پاسخ به تغییرات محیط های اطلاعاتی.</p> <p>۴-۲-۳ وجود ساختار ارتباطی تسهیل کننده بین کارکنان .</p>	نیروی انسانی (کترکنان)	۲
<p>۴-۳ سازماندهی منابع (مجموعه)</p> <p>۴-۳-۱ کاستن از شکاف اطلاعاتی و شکاف دیجیتالی بین سطوح مختلف مراجعان به کتابخانه با توجه به سطح دسترسی .</p>	مجموعه (منابع)	۳



		۳-۴-۲ پشتیبانی از استاندارد های اطلاع رسانی منابع الکترونیکی. ۳-۴-۳ استفاده از اطلاعات محتوا محور توسط کتابداران به منظور تقویت خود گردانی بخش های زیر مجموعه کتابخانه.
۴	ساختمان و تجهیزات	۴-۴ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی ۴-۴-۱ استفاده از امکانات و بستر های تعامل الکترونیکی برای افزایش ارتباط علمی با محققان. ۴-۴-۲ بررسی زیر ساخت خدمات از راه دور در پیوند با ساختار آموزشی آن.
۵	بودجه	۵-۴ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی ۵-۴-۱ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی مورد نیاز برای آینده نگری در تغییر فعالیت ها و ساختار کتابخانه.
۵. ج) استاندارد سازی فضا و تجهیزات		
۱	مدیریت	۱-۵ ساز و کار برنامه ریزی ۱-۵-۱ تعیین ضوابط گسترش تجهیزات کتابخانه عمومی متناسب با سطح استاندارد های موجود.
۲	نیروی انسانی (کنترکنان)	۲-۵ ترکیب و توزیع نیروی انسانی ۲-۵-۱ استفاده از نظرات و ایده های خلاقانه کتابداران در فضا سازی داخلی کتابخانه.
۳	مجموعه (منابع)	۳-۵ سازماندهی منابع (مجموعه) ۳-۵-۱ ایجاد مخازن دانش عینی به منظور برخورداری از روش های اشتراک دانش از طریق شبکه اینترنت داخلی. ۳-۵-۲ دستیابی به رفتار کاربران با استفاده از فناوری داده کاوی در وب سایت کتابخانه به منظور توسعه مجموعه اطلاعاتی .
۴	ساختمان و تجهیزات	۴-۵ جذب تجهیزات و توسعه فضای فیزیکی ۴-۵-۱ شناسایی راهکارها ی ارتقاء سطح کیفی روشنایی و تهویه در کتابخانه. ۴-۵-۲ امکان استفاده و برخورداری از فضا های سه بعدی به منظور جذب مخاطب در گرو های سنی کودک و نوجوان.
۵	بودجه	۵-۶ برنامه ریزی و سازماندهی منابع مالی ۵-۶-۱ برنامه ریز و سازماندهی منابع مالی برای جذب تجهیزات و توسعه فضای کتابخانه عمومی.

مرحله دوم:

ارزیابی درونی در این مرحله از تمامی بخش ها و زیر مجموعه های کتابخانه عمومی به تفکیک در سه حوزه اهداف درونداری (آموزشی) فرآیندی (پژوهشی) بروندادی (عرضه خدمات تخصص) انجام خواهد شد. داده های مورد نیاز از نشانگر ها استخراج می شوند و معیاری خواهد بود برای ارزیابی درونی توسط ذینفعان درون کتابخانه تا وضعیت موجود و فاصله آن با وضعیت مطلوب مورد ارزیابی درونی قرار گیرد.

لذا گام های زیر مطلوب است:

گام اول: تعیین ابزارهای گردآوری اطلاعات



در این مرحله پس از مشخص کردن داده های مورد نیاز جهت سنجش نشانگرها ، اقدام به تهیه و اجرای پرسشنامه در خصوص ارزیابی میزان رضایت مدیران، کارکنان و استفاده کننده گان از میزان مطلوبیت عوامل، ملاک ها و نشانگر ها، می شود.

۱. پرسشنامه: که عبارتند از: پرسشنامه مدیران، پرسشنامه کارکنان، پرسشنامه ارباب رجوع (با تعیین حجم نمونه توسط فرمول) و پرسشنامه مخاطبان برون سازمان (با تعیین حجم نمونه توسط فرمول)

۲. چک لیست: که به منظور جمع آوری داده هایی است که عینی بوده و نیاز به پرسشنامه ندارند. مثلا برای ارزیابی بسیاری از ملاک های عامل ساختمان و تجهیزات

۳. شاخص ها: استانداردهای موجود یا تعیین شده توسط کمیته ارزیابی و یا غیره.

گام دوم: تحلیل هر ملاک جهت تعیین گویه ها برای پرسشنامه ها و یا تهیه چک لیست

در این مرحله جهت ارزیابی هر ملاک باید تصمیم گرفت که بهترین شیوه کدام است؟ اگر عینی باشد مانند موارد میزان فضا های آموزشی و یا تعدا کامپیوترها از چک لیست و در غیر این صورت از پرسشنامه استفاده می شود و برای آن سوال یا سوالاتی در نظر گرفته شده و در پرسشنامه های چندگانه بنا به ضرورت گنجانده می شود.

گام سوم: تعیین فاصله های ارزیابی یا نحوه نمره گذاری

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از طریق ابزارهای اندازه گیری و تبدیل پاسخهای کیفی به مقادیر کمی، از روش وزن دهی (ارزشگذاری) هریک از گزینه ها استفاده خواهد شد. در این خصوص به نظر می رسد بهتر است جهت سنجش نظر پاسخگویان از مقیاس لیکرت استفاده شود.

معمولا سه حیطه مطلوب ، نسبتا مطلوب و نامطلوب در نظر گرفته می شود که این می تواند بدین صورت نیز باشد:

کاملا مطلوب:نمره ۴ مطلوب:نمره ۳ نسبتا مطلوب:نمره ۲ نامطلوب:نمره ۱ بسیار نامطلوب:نمره ۰

یک نمونه از انجام این فرایند:

الف) گسترش فرهنگ کتاب خوانی

۱-۱- تشکیل انجمن دوستداران کتاب به منظور ارتباط با گروه های سنی مختلف

نشانگر: از طریق ایجاد شاخص

کاملا مطلوب:تشکیل شده است و در حال تعامل با گروه های سنی مختلف می باشد.

نمره ۴ مطلوب:تشکیل شده است ولی تعامل ندارد. نمره ۳ نسبتا مطلوب:آیین نامه آن تدوین شده و در حال راه اندازی است. نمره ۲ نامطلوب:جز برنامه هاست ولی آیین نامه ندارد. نمره ۱ بسیار نامطلوب: انجمنی در نظر گرفته نشده است. نمره ۰

۳-۲- برگزاری دوره های آموزشی و مهارتی کارکنان برای ارتقاء.....

نشانگر: از طریق: پرسشنامه کارکنان



کمیت دوره های آموزشی و مهارتی برگزار شده را چگونه ارزیابی می کنید؟ (پرسشنامه کارکنان)

خیلی زیاد:نمره ۴ زیاد:نمره ۳ متوسط :نمره ۲ کم:نمره ۱ بسیار کم:نمره ۰

به چه میزان از دوره های آموزشی و مهارتی رضایت دارید؟ (پرسشنامه کارکنان)

خیلی زیاد:نمره ۴ زیاد:نمره ۳ متوسط :نمره ۲ کم:نمره ۱ بسیار کم:نمره ۰

میزان کمیت و کیفیت دوره های آموزشی و مهارتی برگزار شده برای کارکنان زیر مجموعه خود را چگونه ارزیابی می کنید؟ (پرسشنامه مدیران)

خیلی زیاد:نمره ۴ زیاد:نمره ۳ متوسط :نمره ۲ کم:نمره ۱ بسیار کم:نمره ۰

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات به دست آمده از روش های آمار توصیفی نظیر فراوانی، درصد و میانگین استفاده خواهد شد. از آمار استنباطی جهت تجزیه و تحلیل سئوالات پژوهشی استفاده بعمل می آید.

مرحله سوم:

در این مرحله تدوین گزارش نهائی ارزیابی درونی انجام خواهد گرفت .

بحث و نتیجه گیری

به منظور ارتقای سطح کیفی خدمات کتابخانه‌ای، در سطح جهان سعی شده از الگوهای مناسبی استفاده شود. این الگوها متعددی که از جمله آن ها به موارد زیر می توان اشاره کرد:

(۱) الگوی لایب کوال^۱

(۲) الگوی تکنیک های تحلیل پوششی داده ها براساس روابط بین داده ها و ستاده های کتابخانه ای

(۳) الگوی رویکرد فازی

الگوهای یادشده از نوع الگوی ارزیابی بیرونی است و در آن کیفیت خدمات کتابخانه‌ها در دو سطح «موجود» و «مورد انتظار»، بررسی شده اند. در فرایند سنجش مدل لایب کوال سنجه های این مدل به صورت ذهنی، کیفی و متغیرهای کلامی بیان می شوند. بنابراین، به دو دلیل زیر موردانتقاداست:

(۱) این شیوه ها ابهام مرتبط با قضاوت های افراد و تغییرات ارزش آنها هنگام انتقال به اعداد را نادیده می گیرند. قضاوت ذهنی ، انتخاب و اولویت ارزیابی کنندگان، تأثیر زیادی روی نتایج این روشها دارد(Ching et al 2005 به نقل از صیادی و همکاران). در منطق فازی، ارزیابان عبارتهای کلامی را به صورت عبارتهای با زبان طبیعی محاوره‌ای برای ارزیابی شاخصهای کیفیت خدمات به کار می برند و با مرتبط ساختن این عبارتها با توابع عضویت مناسب، تحلیل‌های مناسب-تر و دقیق‌تری را بر روی امتیازهای شاخصها اعمال نمایند. بدین ترتیب از ارزیابی کلامی به جای ارزشهای عددی خاص استفاده می شود.(صیادی و همکاران، ۱۳۸۷). هریک از این الگوها معیاری برای سنجش میزان کارایی و اثربخشی یک کتابخانه در خدمات‌دهی بهتر به مراجعان ارائه داده اند ، در چنین شرایطی این نوع ارزیابی ها بیرونی است و توسط



متخصصان هم‌تا^۱ در خارج از سازمان صورت می‌گیرد و معیارهای قضاوت، معیارها و استانداردهای رایج هستند. صداقت (۱۳۸۱) معتقد است که ارزیابی بیرونی دارای جهت‌گیری نگاه به گذشته و نوعی 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 نوعی دیگر ارزیابی تحت عنوان ارزیابی درونی وجود دارد که با تأکید بر هدفها توسط کارکنان سازمان، کیفیت فعالیتها مورد قضاوت قرار می‌گیرد. در این رویکرد، تمرکز بر بهبود کیفیت فعالیتها در آینده است (بازرگان، ۱۳۷۶). در ایران، تاکنون، تنها در یک پژوهش در کتابخانه مرکزی دانشگاه مرکز تربیت معلم آذربایجان، به ارزیابی درونی در کتابخانه برای شناخت موفقیت کتابخانه از ابعاد مختلف مدیریت، تجهیزات و خدمات مطابق با الوی ارزیابی درونی در دانشگاه پرداخته شده و کتابخانه به عنوان یکی از عوامل نظام ارزیابی درونی در نظر گرفته شده است. هیچ کتابخانه عمومی و غیر دانشگاهی به طور مستقل به طراحی الگوی ارزیابی درونی نپرداخته است. 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 خلاقیت های درون گروهی و برنامه ریزی جهت ارتقاء کیفیت نظام و فعالیت های آن نمود پیدا کند، می تواند به تغییر وضعیت موجود و اصلاح نقطه ضعف ها و بهبود و ارتقاء کیفیت نظام یا برنامه مورد ارزشیابی منجر شود. بنابراین به نظر می رسد در این فرآیند نقطه آغاز و پایان از درون گروه متخصصان کارشناسان و کاربران صورت می‌گیرد. به عقیده محقق کتابخانه های بزرگ امروزه به صورت موسسات و سازمان هایی با پیچیدگی های اداری مدیریت می شوند و از یک دیدگاه و منظر شبیه نظام های آموزشی هستند که خود از زیر شاخه های متعدد تشکیل شده اند که با اجزاء و گروه هایی که هر کدام جزئی از وظایف فراهم آوری، 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 می کنند. کتابخانه مرکزی استان قدس رضوی نیز از چنین پیچیدگی بهم مرتبط برخوردار است. چنانچه ارزیابی درونی توسط مجموعه دست اندرکاران واحدها در سازمان کتابخانه های استان قدس رضوی با استفاده از معیارهای همان واحد صورت گیرد از مزایای زیر برخوردار خواهد بود:

- ۱- متصدیان، دست اندرکاران و کارشناسان بخش ها و واحدها که با نقاط قوت و ضعف واحد خود آشنا هستند، درگیر فعالیت ارزیابی علمی مطابق با الگوی ارزیابی درونی خواهند شد.
- ۲- این فرآیند منجر به خود آگاهی، خود ارزیابی و در نهایت خود تنظیمی در واحدها خواهد شد و خود باوری کارکنان را افزایش خواهد داد.
- ۳- آزدانش و تجربیات کارکنان در واحدها و بخش ها استفاده و آنان خود را در اصلاح، بهبود و توسعه امور سهیم می دانند.
- ۴- کارکنان که خود مجری ارزیابی هستند، از تغییرات در بخش استقبال خواهند کرد.
- ۵- نتایج ارزیابی درونی در سازمان جزء مکمل ارزیابی بیرونی خواهد بود.

^۱ - در مفهوم اختصاصی هم‌تایان، متخصصان خارج از موسسه یا برنامه مورد ارزشیابی هستند که با هیچ موسسه / برنامه رابطه ای ندارند و به دلیل تخصص خود در زمینه ارزشیابی و برنامه مورد ارزشیابی شایستگی داوری در باره آن را دارند. (محمدی و همکاران، ۱۳۸۴).



منابع و مآخذ

- بازرگان، عباس (۱۳۷۶). کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی: نگاهی به تجربه های بین المللی. فصلنامه رهیافت، شماره ۱۵۵.
- صداقت، کامران (۱۳۸۱). "روشهای ارزشیابی آموزشی". فصلنامه پژوهشی ارزشیابی سازمان سنجش آموزش کشور، شماره ۷.
- صیادی تورانلو، حسین؛ منصور، 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.
- محمدی، رضا (۱۳۸۱). ارزیابی درونی کیفیت گروه های آموزشی ریاضی محض و کاربردی دانشگاه صنعتی امیر کبیر. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- محمدی، رضا (۱۳۸۴). راهنمای عملی انجام ارزیابی درونی در نظام آموزش عالی ایران: تجارب ملی و بین المللی. انتشارات سازمان سنجش و آموزش کشور چاپ اول.
- محمدی، رضا، فتح آبادی، جلیل، یادگارزاده، غلام رضا، میرزاحمدی، حسن، پرنده، کورش (۱۳۸۴). ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی. انتشارات سازمان سنجش و آموزش کشور.
- Ching-Torng, L. Hero, Ch. Po-Young, Ch. (2005). Agility index in the supply chain, Int. J. Production Economics.
- Cowin, bob(1994).initaiting change Throughtinterna 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.
- Worthen, Blaine R. Sanders, Jamesr (1987). Educational Evalution; longman inc.