

تاریخ دریافت مقاله: ۸۱/۱۰/۲۴  
" بررسی مقاله: ۸۲/۴/۳  
" پذیرش مقاله: ۸۲/۱۱/۱۴

مجله علوم تربیتی و روانشناسی  
دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۸۳  
دوره سوم، سال دهم، شماره‌های ۳ و ۴  
صن ص: ۱۵۴-۱۳۳

## مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه شیراز در اعمال مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) از دیدگاه مدیران و کارشناسان

فاطمه تاینده\*

### چکیده

پژوهش حاضر، تحقیقی پیرامون اعمال رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر، به عنوان یکی از مناسبترین رهیافتهای رهبری سازمانی توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاههای شیراز است. سیستم مدیریت کیفیت فراگیر، تمرکز جامع روی برآورده نمودن و پیشی گرفتن در تأمین انتظارات و نیازهای مراجعان می‌باشد که عملاً کاهش هزینه‌های ناشی از کیفیت ضعیف را به وسیله ایجاد فرهنگ جدید سازمانی مطرح می‌نماید. این سیستم یک فلسفه نوین مدیریتی است که متخصصان اجرای آن را توسط تیم مدیریت ارشد پیشنهاد نموده‌اند. در این سیستم، دیدگاههای استراتژیک آینده به منظور فعال نمودن سازمان با توجه به مشتری یا مراجعه کننده اعمال می‌گردد. لذا هدف اصلی این پژوهش "مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌های دانشگاههای شیراز در اعمال نقش مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه مدیران و کارشناسان" است که به بررسی تفاوت نگرش این دو گروه در قالب اصول دمیگ و بررسی تفاوت نظر کل افراد نسبت به هر دو وضعیت با توجه به جنسیت و مدرک تحصیلی افراد می‌پردازد. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه مدیریت کیفیت فراگیر جمع‌آوری گردید. در این مطالعه کلیه ۱۱۰ نفر کارشناس و مدیر کتابخانه‌های دانشگاه شیراز شرکت داده شدند که تعداد ۶۷ کارشناس و ۲۲ مدیر پرسشنامه‌ها را عودت دادند. نتایج این تحقیق نشان دهنده این امر است که مدیران نگرش بالاتری نسبت به وضع موجود کتابخانه‌ها داشته و تفاوت معنی‌داری بین نظر مدیران و کارشناسان مشاهده گردید. همچنین مدیران میانگین بالاتری نسبت به وضعیت مطلوب کتابخانه‌ها به دست آوردند. از لحاظ جنسیت بین مدیران مرد و زن و کارشناسان مرد و زن تفاوت معنی‌داری مشاهده گردید. در ضمن، بین نگرش کارشناسان و مدیران دارای تحصیلات مختلف نسبت به وضع موجود کتابخانه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود نداشت اما از لحاظ سمت، تفاوت معنی‌دار مشاهده گردید. علل تفاوت نگرش دو گروه را می‌توان ناشی از عدم اطلاع مدیران و کارشناسان از مدیریت کیفیت فراگیر و عدم شناخت نسبت به فلسفه مدیریت کیفیت دانست. همچنین، نبودن

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی - شیراز

آموزشهای ضمن خدمت، عدم توجه به ارزشهای انسانی توسط برخی مدیران و وجود موانع بین واحدها می‌تواند از دلایل عمده دیگر تفاوت نگرش مدیران و کارشناسان باشد. عدم حمایت مدیریت عالی در از بین بردن موانع کارکنان، نبود مدیریت مشارکتی، عدم وجود اصلاحات هدفدار و برنامه‌ریزی شده از طرف مدیران را می‌توان از دلایل دیگر تفاوت بین مدیر و کارشناس تلقی نمود.

کلید واژگان: مدیریت کیفیت فراگیر، مشتری، نگرش، مدیران، کارشناسان، کتابخانه‌های دانشگاهی

#### مقدمه

نظام آموزشی آن کشورها نسبت داد. از شواهد برمی‌آید که عوامل زیادی در بهبود کیفیت نظامهای آموزشی تأثیر دارند که از آن جمله می‌توان نقش TQM<sup>۱</sup>، مدیریت کیفیت فراگیر (مکف<sup>۲</sup>) اشاره کرد. از این رو، محقق بر آن شد تا وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاههای شیراز در اعمال مدیریت کیفیت فراگیر را از دیدگاه مدیران و کارشناسان مقایسه کرده و به بحث و بررسی در این مورد بپردازد.

در همین راستا برای همگامی با تحولات سریع و روزافزون جهان امروز بایستی خود را به نظریه‌های نوین علوم مختلف از جمله مدیریت مجهز کنیم. مدیریت کیفیت فراگیر از جدیدترین نظریاتی است که در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی توسط علمای مدیریت مطرح گردید و موفق‌ترین شرکتها و سازمانهای

دنیای امروز، دنیای پر از تغییر است. با گذشت زمان و ایجاد تغییرات و تحولات فنی روزافزون، سازمانها، شرکتهای و واحدهای تولیدی- صنعتی و خدماتی نیز روز به روز پیچیده‌تر می‌شوند. در دنیایی که تفکرات نوین جای تفکرات قدیمی را گرفته است، نگرش ایستا محکوم به ناکامی است. با تفکر ایستا از بحرانی به بحران دیگری می‌افتیم و بدون امید و بینش واقع‌بینانه به سوی آینده پیش می‌رویم. یکی از مسائل اساسی در هر جامعه‌ای توجه به سطح نظام آموزشی و فرهنگی آن جامعه می‌باشد، که می‌تواند موجب ترقی، تکامل یا عقب ماندگی جامعه گردد. توجه به مسائل آموزشی، فرهنگی و کیفیت آن در هر جامعه‌ای در بقا و حرکت در جهت رشد و توسعه آن جامعه نقش حیاتی دارد. اگر مشاهده می‌شود که کشورهای جهان به دو قطب صنعتی و غیرصنعتی یا توسعه یافته و در حال توسعه تقسیم شده‌اند، این تقسیم‌بندی را تا حدودی می‌توان به کیفیت

1- Total Quality Management (TQM)

۲- مکف علامت اختصاری مدیریت کیفیت فراگیر است.

کارگیری شاخصها و مدل‌های مکف در مراکز خدماتی دارای کتابخانه همراه با ایجاد تسهیلات و امکانات، میزان توفیق کتابخانه‌ها را بیشتر و عملکرد آنها را افزایش خواهد داد و نظام حمایتی مطمئنی برای هر نوع اقدام اعم از تغییر بنیادین، محدودسازی، توسعه، اصلاح و تحول فکری ایجاد خواهد نمود. البته اکثر کشورها برای مؤسسات مختلف خصوصاً آموزشی، تسهیلاتی را برای اجرای مکف در نظر گرفته‌اند، که در کشور ما کمتر به چشم می‌خورد. لذا با توجه به اهمیت نقش مدیریت کیفیت فراگیر در پیشبرد نظامهای آموزشی و فرهنگی، انجام چنین تحقیقاتی جهت روشن کردن این نقش مدیریتی، و جلب توجه مدیران به افزایش کارآئی سیستم ضروری به نظر می‌رسد.

#### ضرورت پژوهش

ما در عصری زندگی می‌کنیم که با تعدد سازمانها مواجه است و منبع تأمین نیازهای نهادینه ما را سازمانها اعم از دولتی یا خصوصی تشکیل می‌دهند. سازمانها تقریباً در کلیه شئون زندگی رخنه نموده‌اند و در سیر تمدن جوامع انسانی، کمتر پدیده‌ای را به

خدماتی و صنعتی جهان از آن بهره‌مند شده و به موفقیت‌های عظیمی دست یافتند. تأکید عمده این روش بر آن است که کلیه کارکنان و مدیران در بهبود مستمر کیفیت خدمات و کالاها موافق با خواسته‌های مشتریان یا مراجعه‌کنندگان تلاش نمایند. به عبارتی از یک سو، در چنین نظامی، ماهیت کل‌گرائی با درونداد، فرایند و برونداد مطرح می‌گردد، و از سوی دیگر، احساس مسئولیت مشترک میان مدیران و کارکنان در جوابگویی به کیفیت مطلوب را به دنبال خواهد داشت. لذا مکف، هم جوامع انسانی را به عنوان سیستم باز در نظر می‌گیرد که دارای سلسله مراتب هستند، و هم تغییر تدریجی را مطرح می‌نماید. امروزه بهبود کیفیت امری است که در بخشهای صنعت (کلارانس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵)، تولید (مکادو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵)، بهداشت و درمان (فورد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸)، آموزش و پرورش (گامبوز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵) و همچنین مراکز آموزشی - فرهنگی از جمله کتابخانه‌ها به عنوان یک ضرورت مطرح شده و در اولویت قرار می‌گیرد. برای دستیابی به کیفیت مورد نظر و ایجاد اصلاحات و تغییرات، بجا و مناسب است در سیستم آموزشی از روش مکف به عنوان یکی از ابزارهای مهم توسعه یافتگی و توسعه مدیریت که از سوی صاحب‌نظران توصیه شده است، استفاده گردد. بی‌شک به

1- Clarance

2- Macado

3- Ford

4- Gambouse

قدمت آنها می‌توان یافت. (ساسان گهر، ۱۳۷۱). لذا در همین راستا بحث مدیریت و کیفیت و توجه به مسائل مهم مدیریتی، خصوصاً اجرای نقش مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یک پدیده متری در سازمانها، از جمله سازمانهای آموزشی، امری مهم محسوب می‌گردد. با وجود این، شواهد نشان می‌دهد که توجه به کیفیت هنوز عامل مؤثری در هدایت برنامه‌های خدماتی محسوب نشده است، چنانچه نگارنده ضمن تجارب شخصی خود و با بحث با کارشناسان و مدیران به این نکته واقف گشته است که اکثر کارشناسان از نبود کیفیت سخن می‌گویند. اگر چه هدف عمده اعمال کیفیت در مراکز خدماتی - آموزشی کمک به مراجعه کنندگان می‌باشد، اما کارشناسان و مدیران هیچ آموزشی در این مورد نداشته و کیفیت امری ناشناخته محسوب می‌گردد. لذا اگر اقدامی جهت شناساندن و بهبود کیفیت صورت نگیرد، امید چندانی به رشد حرفه‌ای، خودشکوفایی کارکنان و پیشرفت سازمانها نخواهد بود. آنجا که این تحقیق به مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌ها می‌پردازد، مسئولین امر می‌توانند از طریق یافته‌های آن به شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه کارشناسان و مدیران پی برده و ضمن تلاش برای یافتن علل آن جهت پر نمودن این فاصله،

در برنامه‌ریزیهای خود تجدیدنظر نمایند. نهایت آنکه، انجام این تحقیق می‌تواند زمینه ساز توجه بیشتر به کارآتر شدن سیستم و تحقق اهداف و بهبود کیفیت سازمان گردد. همچنین، نتایج این مطالعه از لحاظ اقتصادی قابل ملاحظه خواهد بود. سالانه هزینه‌های هنگفتی، بدون توجه به کیفی بودن خدمات صرف می‌گردد در حالی که چه بسا ضایعات و دوباره کاریهایی که در این خدمات رخ می‌دهد. با اعمال این سیستم می‌توان از ضایعات و دوباره کاریها جلوگیری نمود. امید است نتایج این مطالعه با توجه بیشتر به امر کیفیت و اعمال کنترل کیفی، از به هدر رفتن سرمایه‌های مادی و معنوی (انسانی - فیزیکی) جلوگیری نماید. نکته دیگر آنکه، به هر دلیلی، توجه محققان کشور تا به حال به این مسئله کمتر معطوف بوده است، و شاید بتوان گفت تعداد تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته بسیار محدود است، در حالی که این امر یکی از مسائل مهم در پیشرفت جامعه می‌باشد. بنابراین، به جهت حساسیت نقش مدیریت کیفیت و محدود بودن تحقیقات در این زمینه، بنظر می‌رسد که این پژوهش در عمل بتواند اندکی از خلاء موجود را پر کند. در ضمن به دلیل این که این تحقیق نگرش کارشناسان و مدیران را با توجه به متغیرهایی مانند جنسیت و مدرک نیز می‌سنجد، شاید نتایج این تحقیق

موجود و وضعیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های شیراز چگونه می‌باشد؟

۴. تفاوت نگرش کارشناسان نسبت به وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های شیراز چگونه می‌باشد؟

۵. آیا تفاوت معناداری بین نگرش کل افراد "کارشناسان و مدیران" نسبت به وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در اجرای مکف وجود دارد؟

۶. آیا بین نظرات مدیران و کارشناسان زن و مرد نسبت به وضعیت کنونی تفاوت معناداری وجود دارد؟

۷. آیا بین نظرات مدیران و کارشناسان نسبت به وضعیت کنونی با توجه به مدارک تحصیلی آنان (فوق دیپلم، کارشناسی و کارشناسی ارشد) تفاوت معناداری وجود دارد؟

### متغیرها و اصطلاحات پژوهش

#### تعاریف

طبق تعریف مدیریت کیفیت فراگیر (مکف) عبارت است از: روش انجام فعالیتها، تلاشهای پیگیر برای بهبود مستمر فرآیندها، تولیدات، خدمات و همه فعالیت‌های سازمانی در جهت تأمین انتظارات مشتری یا ارباب رجوع، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه انجام کار در رابطه با شرایط متغیر

بتواند به تغییر نگرش کارشناسان در امر بهبود کیفیت کمک نمایند.

### اهداف پژوهش

هدف عمده این پژوهش تعیین میزان شناخت مدیران و کارشناسان کتابخانه‌ها از روش و اصول مکف، مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌ها و همچنین جلب توجه مدیران جهت به کارگیری این اصول اولیه دمی‌نگ می‌باشد، تا شاید از این راه بتوان فواصل این دو وضعیت را کاهش داده و نهایتاً بهبود مستمر، افزایش کیفیت و رضایت مراجعه‌کنندگان تأمین گردد. در این تحقیق منظور از وضعیت موجود عبارتست از استنباط مدیران و کارشناسان از میزان شناخت و ایفای این نقش در زمان حاضر، و وضعیت مطلوب عبارتست از انتظارات کارشناسان و مدیران در ایفای این نقش. اهداف جزئی این تحقیق پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

۱. نگرش مدیران و کارشناسان در قالب اصول

دمی‌نگ نسبت به کیفیت موجود کتابخانه‌های دانشگاه‌های شیراز چگونه می‌باشد؟

۲. تفاوت نگرش مدیران و کارشناسان در

قالب اصول دمی‌نگ نسبت به کیفیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های شیراز چگونه می‌باشد؟

۳. تفاوت نگرش مدیران نسبت به وضعیت

مسیحیطی (زمردیان، ۱۳۷۳). در فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر، هر کدام از اجزای مکف یعنی مدیریت، کیفیت، مشتری، فراگیر و کنترل کیفیت مدنظر قرار می‌گیرد. در مکف مدیریت پرچمدار تغییرات و حمایت کننده ایده‌های نو در زمینه‌های مختلف است، و سرمایه‌گذاری به کارگیری روشهای بروز خلاقیت، نوآوری، استفاده از تکنیکهای جدید برای کسب مهارتهای جدید، تحقیق و آموزش و بهبود مستمر فعالیتهای را عهده‌دار است. در مکف مدیریت تضمین بقای خود را کیفیت می‌داند و آن را سرلوحه فعالیتهای خود قرار می‌دهد.

موسی‌خانی (۱۳۷۴) کیفیت را به عنوان مقوله‌ای انسانی - اجتماعی بدو صورت مطرح می‌نماید: ۱. کیفیت در خدمت سلامت جامعه، ۲. کیفیت برای نفس کیفیت و برای بهبود امور.

"کیفیت در خدمت سلامت جامعه" مفهوم رشد یافته‌ای است که در ژاپن مطرح گردید و برای ارتقای رفاه جامعه و توسعه هر چه بیشتر فرهنگ جهانی است. "کیفیت به خاطر نفس کیفیت" مفهومی متعالی‌تر از مفاهیم قبلی است و کیفیت را به عنوان یک تکلیف انسانی - اجتماعی برای افراد مطرح می‌نماید. در واقع این مفهوم همان عمل به تکلیف است. فائزنازاد (۱۳۷۷) مشتری را دریافت کننده

محصول یا خدمتی می‌داند که توسط عرضه کننده فراهم می‌گردد. در فرهنگ مکف، مشتری دریافت کننده نهایی محصول یا خدمات است. این مفهوم کلیه کارکنان بخشهای داخل سازمان را در این فرایند شامل می‌گردد. روابط سازمان با مشتری یا مراجعه کننده بایستی به گونه‌ای باشد که اعتماد مدیریت افزایش یابد. در هر واحدی فرد ممکن است دارای دو نقش باشد، ارائه دهنده خدمات و یا دریافت کننده خدمات از فرد دیگر، و در هر صورت، این مشتری یا مراجعه کننده است که درباره کیفیت، قضاوت و اظهار نظر نهایی را انجام می‌دهد.

ایشیکاوا (۱۳۷۶) کنترل کیفیت را توسعه، طراحی، تولید و ارائه خدمات یا محصولات با کیفیت، اقتصادی و قابل استفاده‌ای می‌داند که باعث رضایت همیشگی مصرف کننده شود. در گذشته کنترل را رفع نقص می‌دانستند، اما در حال حاضر کنترل بر ۶ پایه استوار است: ۱. تعیین اهداف یا مقاصد ۲. تعیین روش رسیدن به اهداف ۳. پرداختن به آموزش ۴. به کار بستن روش ۵. واریسی ۶. برگزیدن اقدام مناسب.

هورویتز (۱۹۹۰) فراگیر را فرایندی می‌داند که همه عوامل درون سازمانی را که به نحوی در تولید یا ارائه خدمت نهایی به مشتری شرکت داشته است، مورد مطالعه

- اساسی قرار می‌دهد. لذا از نظر وی، آنچه عامل اصلی در جوامعیت بخشیدن به کیفیت محصولات و خدمات می‌شود، فراگیر بودن آن در سه حوزه اهداف، قسمتهای تحت پوشش، و افراد شاغل در سازمان می‌باشد که همه امور را در سطح جامع و فراگیر تحت پوشش خود قرار می‌دهد.
- در همین راستا لازم به ذکر است که در این پژوهش شاخص مدیریت کیفیت فراگیر (مکف) نمره‌ای است که از طریق پرسشنامه مکف در قالب اصول ۱۴ گانه دمینگ تنظیم شده به دست می‌آید. البته در این پژوهش فقط ۱۱ اصل در مراکز آموزشی- فرهنگی کاربرد داشت که در تنظیم پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت و سپس بین کارشناسان و مدیران توزیع گردید. این پرسشنامه حاوی ۳۷ عبارت می‌باشد، شامل گویه‌های مثبت و منفی. گویه‌های مثبت به ترتیب نزولی از زیاد به کم با اعداد ۵-۴-۳-۲-۱ و گویه‌های منفی به ترتیب صعودی با اعداد ۱-۲-۳-۴-۵ نمره گذاری شده‌اند.
- اصول چهارده گانه دمینگ به قرار زیر می‌باشند:
۱. ایجاد اهداف ثابت و درازمدت برای بهبود مستمر خدمات
  ۲. اتخاذ یک فلسفه جدید در جهت بهبود
- مستمر
۳. پرهیز از وابستگی به بازرسهای گسترده
  ۴. برقراری و تأمین آموزش جهت ارتقاء کیفیت
  ۵. نهادی کردن رهبری
  ۶. بر طرف کردن ترس. مدیر کیفی می‌تواند با تقسیم و تفویض مسئولیتها ترس و دلهره از خود را در بین کارکنان از بین ببرد.
  ۷. بهبود مداوم و مستمر
  ۸. جلوگیری از شعار و نصیحت
  ۹. حذف سهمیه‌های کمی
  ۱۰. تعهد مدیریت
  ۱۱. دفاع از غرور کارکنان
  ۱۲. از بین بردن مرز میان بخشهای مختلف سازمان
  ۱۳. اقدام در جهت تغییر و دگرگونی
  ۱۴. پایان دادن به پاداش بر حسب قیمت: که مربوط به مراکز تولیدی است
- پیشینه تحقیق
- اسماعیل پور (۱۳۷۲) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع" مدیریت کیفیت را بر روی ۱۴ شرکت تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اجرا نمود و ارتباط معنی‌داری بین میزان سبک مشارکتی مدیریت عالی، موفقیت در اجرای مکف و استفاده از

اعتقادی مدیریت در آموزش عالی را مورد پژوهش قرار داده، و به این نتیجه رسید که بهبود مستمر کیفیت ناشی از اجرای اصول اولیه این سیستم است. وی تمرکز بر روی مشتری را از اصول اولیه مکف دانسته و پذیرفته شدن افراد در آموزش را ناشی از شیوه و روش کاربرد تیم مدیریت می‌داند. وی همچنین چگونگی اعتقاد شخصی مدیر را به عنوان یک عامل مؤثر در TQM مطرح نمود (تعهد دمیگ). این مطالعه با ۲۳۷ مدیر در مؤسسات آموزش عالی صورت گرفت و به بررسی نگرش و نظرات آنها در خصوص TQM و به تغییر و تحول فرهنگی پرداخت. پرایس<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) در یک مطالعه موردی اجرای مدیریت کیفیت در چهار مؤسسه آموزش عالی، سطح بالایی از تغییرپذیری اعضای هیأت علمی و کارکنان را بیان می‌نماید. وی اجرای TQM را در دانشگاه نیروی هوایی کلورادو در دو پیمایش کیفی و در مصاحبه با ۳۳ رئیس دانشگاه بررسی نمود. در این تحقیق، راهنمای برنامه‌های کیفی حدود دو سال، فرصت بی‌نظیری را برای تحقیق فراهم آورده بود. پرایس تغییر فرهنگی را عامل

روشهای انگیزشی مناسب سیستم مشاهده نمود. در همین راستا رجب بیگی و سلیمی (۱۳۷۳) "اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در دفتر برنامه‌ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی" بررسی نمودند. این پژوهش در ارتباط با سنجش نگرش کارشناسان و مدیران بود و به این نتایج رسید که استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر منجر به افزایش مشارکت کارکنان، بهبود نظامها و فرایندهای کاری، افزایش انگیزه کارکنان، بالا رفتن دقت و کیفیت در خدمات شده است. کیوری<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) در مؤسسه آموزشی واحد جورجیا مؤسسه را به اجرای سیستم مدیریت کیفیت تشویق نمود و سپس، میزان درک مدیران و اعضای هیأت علمی و کارکنان از TQM و نیز انتظارات آنها را از جنبه‌های مختلف مورد بحث قرار داد. در این پژوهش انتظارات این سه گروه در خصوص وضعیت موجود و مطلوب سنجیده شد و اختلاف آنها مورد بررسی قرار گرفت. وی نگرش افراد را که بر درک آنان اثر می‌گذاشت مورد بررسی قرار داد. همچنین اختلاف بین افراد را از نظر موقعیت کاری، سن، جنس و مدرک تحصیلی بررسی و در نتیجه و با استفاده از روش پیمایشی اختلاف معناداری بین این سه گروه در وضعیت موجود و مطلوب به دست آورد. در همین راستا ریچاردسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) اصول مکف و سیستم

1- Currie

2- Richardson

3- Prise



پی می‌برند. مزایائی را که تاولر برای مکف می‌شمارد عبارتند از: تسهیل امور، صرفه‌جویی در وقت، سهولت در روابط بین مدیر و مراجعه‌کننده. مکی (۱۳۷۲) با بررسی اصول اولیه دمی‌نگ در کتابخانه‌ها به تعهد مدیر در اجرای مکف و تشکیل تیم جهت تحول سازمان اشاره می‌نماید.

### روش تحقیق

#### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

چنان که در بالا مذکور افتاد، هدف پژوهش حاضر مقایسه وضعیت موجود و مطلوب اجرای نقش مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های دانشگاه شیراز از دیدگاه کارشناسان و مدیران است. این دو مسأله، به طور همزمان توسط یک مقیاس درجه‌بندی با ۳۷ عبارت سنجیده شد. در این تحقیق نگرش کارشناسان نسبت به میزان ایفای نقش مدیریت کیفیت فراگیر توسط مدیران با توجه به متغیرهایی مانند جنسیت و مدرک تحصیلی نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

جامعه آماری مورد نظر در این مطالعه شامل کلیه کارشناسان و مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های شیراز می‌باشد، که در زمان

مهم مسووقیت TQM دانست. روپچاند<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) با یک تحلیل استنادی در مؤسسات آموزش عالی، دانشگاهها را یکی از مهمترین حساسترین واحدهای فعال در آمریکا دانست و با استفاده از مصاحبه، بهبود مستمر در آن مراکز را ناشی از اجرای مکف می‌داند. وی از ۵ مؤسسه، ۲ نمونه را بررسی نمود. این نمونه‌ها تحت مطالعه ابزار کامل TQM در واحد مدیریتی قرار داشتند. در بررسی نگرش اعضاء هیأت علمی و کارمندان، نبودن کمیته کیفیت در بعضی از مراکز، فقدان حمایت اعضاء هیأت علمی و نبودن دیدگاه و نگرش کلی نسبت به این سیستم، فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد اجرای کیفیت برای بهبود سازمان که می‌تواند سود بلند مدت داشته باشد، مواردی هستند که روپچاند آنها را از موانع اجرای مکف می‌داند. همچنین تاولر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) یک گروه حل مشکل در محیط را برای اجرای مدیریت کیفیت مورد بررسی قرار داد، پیشنهاد می‌کند که لازم است همه جنبه‌های به وجود آورنده مشکل یکایک فهرست شده و مشکل از همه جنبه‌ها بررسی گردیده، و همگی با توافق یکدیگر عمل نمایند. گروه حل مشکل به طور روزانه جهت تغییر و تحول اقدام می‌نماید و از اینجهت کارکنان به ضرورت هماهنگی با یکدیگر برای ایجاد تغییرات مثبت و واقعی در جهت بهبود سازمان و برطرف کردن مشکلات

1- Roopchand

2- Towler

تحقیق در این کتابخانه‌ها به کار اشتغال داشتند. مطابق آمار موجود در اداره کل کارگزینی دانشگاه‌های شیراز تعداد کارشناسان و مدیران این کتابخانه‌ها ۱۱۰ نفر بود، که کلیه جمعیت آنها به عنوان جمعیت نمونه انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنها توزیع گردید. از بین این عده ۶۷ کارمند و ۲۲ مدیر پرسشنامه‌ها را

عودت دادند. به این ترتیب ۸۹ نفر یعنی حدود ۸۰ درصد کل جامعه آماری پرسشنامه‌ها را برگشت دادند. توزیع فراوانی و درصد کارشناسان و مدیران پاسخ دهنده بر حسب جنسیت و مدرک تحصیلی آنان در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های کارشناسان و مدیران شرکت کننده در تحقیق بر حسب جنسیت و مدرک تحصیلی

متغیر	تعداد	درصد	کارشناسی	تعداد	درصد	مدیران	تعداد	درصد
کارشناس زن	۵	۱۰/۶	۴۱	۸۷/۲	۱	۱/۲	۰	۰
کارشناس مرد	۰	۰	۱۹	۹۵	۱	۵	۰	۰
مدیر زن	۰	۰	۸	۶۶/۷	۴	۳۳/۳	۰	۰
مدیر مرد	۰	۰	۱	۱۰	۵	۵۰	۴۰	۴

#### ابزار تحقیق

هر عبارت تنها یکی از پنج گزینه خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم را علامت بزنند. ارزش هر درجه به ترتیب ۵-۴-۳-۲-۱ بود.

#### نحوه محاسبه روائی و پایایی مقیاس الف. روائی

این مقیاس محقق ساخته و با استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران تهیه گردید. شکل اول این مقیاس دارای ۷۳ عبارت بود که برای تعیین

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق یک مقیاس ۳۷ عبارتی محقق ساخته بود که بر اساس مقیاس لیکرت درجه‌بندی شد. این مقیاس به صورت دو وجهی، در یک طرف وضعیت موجود و طرف دیگر وضعیت مطلوب را می‌سنجید. از آزمودنی خواسته شد با توجه به برداشتی که از وضع موجود و یا انتظاری که از وضعیت مطلوب دارد در مقابل

جدول ۲. ضرائب پایانی به دست آمده مربوط به ۱۱ اصل مکف به روش آلفای کرونیباخ

اصول	ضرب پایانی
۱. بهتر کردن تولیدات و خدمات	۰/۶۵
۲. نگرش بهبود کیفیت حاکم گردد	۰/۵۷
۳. خودداری مدیر از بازرسیهای افراطی	۰/۶۲
۴. نظام تولید و خدمات پیوسته بهبود یابد	۰/۶۶
۵. برنامه‌های آموزشی و بازآموزی به طور جدی صورت گیرد	۰/۸۴
۶. به رهبری و هدایت کارکنان از طرف مدیر اهمیت داده شود	۰/۷۰
۷. موانع ارتباطی موجود بین واحدها از بین رود	۰/۷۱
۸. اهداف و شعارهای سلیقه‌ای مدیر کنار گذاشته شود	۰/۶۸
۹. موانعی که به عزت نفس کارکنان خدشه وارد کند برطرف گردد	۰/۸۱
۱۰. ترس و نگرانی از مدیر از بین برود	۰/۷۳
۱۱. اقداماتی در زمینه تحول و دگرگونی صورت گیرد	۰/۵۷

مقیاس مجدداً روی همان عده اجرا گردید. بدین ترتیب، ضریب همبستگی به مقدار ۰/۷۹ محاسبه شد.

### ج. ثبات درونی

برای تعیین پایایی درونی مقیاس از ضریب "آلفای کرونیباخ" استفاده گردید. ضرائب به دست آمده برای اصول مستدرج در مقیاس در جدول ۲ خلاصه گردیده است.

### روش جمع‌آوری اطلاعات

در جمع‌آوری اطلاعات، ابتدا توضیحاتی برای کارشناسان و مدیران به طور جداگانه ارائه

روایی آن در اختیار گروهی از متخصصان محرب قرار داده شد که نهایتاً بر اساس قضاوت آنها ۳۷ عبارتی که بعد از تحلیل محتوا دارای ضریب همبستگی بالاتری بودند، به عنوان عبارات مقیاس برگزیده شدند. ضریب همبستگی همه عبارات باقی مانده با کل آزمون در هیچ موردی کمتر از ۰/۵۷ نبود و همه ضرایب انتخاب شده در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار بودند.

### ب. پایایی

برای اندازه‌گیری پایایی مقیاس از روش دوباره سنجی<sup>۱</sup> استفاده شد به این صورت که ابتدا مقیاس اندازه‌گیری روی یک گروه ۳۰ نفری اجرا و بعد از یک دوره چهار هفته‌ای این

1- Test & Retest

موجود کتابخانه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ ابتدا میانگین نمره‌ها داده شده محاسبه شد. میانگین به دست آمده بر ۶۷ کارشناس ۱۱۰/۰۵، و با انحراف معیار ۲۵/۵۵ و میانگین حاصل برای ۲۲ مدیر برابر با ۱۴۳/۴۵ با انحراف معیار ۱۵/۴۵ بود. برای نشان دادن تفاوت این دو گروه در وضعیت موجود از آزمون تی مستقل استفاده گردید. از نتایج این آزمون می‌توان مشاهده نمود که مدیران نگرش بالاتری نسبت به وضع موجود کتابخانه‌ها داشته و تفاوت بین دو گروه در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار است.

و هدف از تحقیق و چگونگی تکمیل مقیاس شرح داده شد. سپس پرسشنامه تهیه شده به همراه راهنمایی ساده که جهت تکمیل آن ضمیمه شده بود، بین افراد توزیع گردید. تعدادی از پرسشنامه‌ها مستقیماً تحویل گرفته شد و تعدادی به آنها سپرده شد تا بعد از تکمیل آنها را به نشانی محل کار پژوهشگر پست نمایند.

### یافته‌های تحقیق

برای بررسی سؤال اول تحقیق: آیا بین نگرش مدیران و کارشناسان نسبت به کیفیت

جدول ۳. نتایج آزمون تی برای بررسی تفاوت نگرش کارشناسان و مدیران در وضعیت موجود

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
کارشناس	۶۷	۱۱۰/۰۵	۲۵/۵۵	-۷/۴۳	۷۸	P < ۰/۰۰۰۱
مدیر	۲۲	۱۴۳/۴۵	۱۵/۴۵			
جمع	۸۹					

بیانگر این است که در این مورد نیز مدیران و کارشناسان نگرشهای متفاوتی دارند. نگرش مدیران میانگین بالاتری را نسبت به وضعیت مطلوب کتابخانه‌ها نشان می‌دهد و تفاوت بین دو گروه در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی‌دار است. برای نشان دادن معنی‌داری تفاوت کارشناسان و مدیران در وضعیت مطلوب از آزمون تی برای گروه‌های مستقل استفاده شد که نتایج آن

برای بررسی سؤال دوم تحقیق: آیا بین نگرش مدیران و کارشناسان نسبت به کیفیت مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؟، چنان که در جدول ۴ آمده است، برای مدیران میانگین ۱۶۲/۱۳ با انحراف معیار ۱۰/۰۱ و کارشناسان میانگین ۱۵۰/۵۸ همراه با انحراف ۱۳/۷۰ به دست آمد. ارزش تی به دست آمده ۴/۲۶- با درجه آزادی ۸۷ می‌باشد. محاسبات

جدول ۴. نتایج آزمون تی مستقل برای بررسی تفاوت نگرش مدیران و کارشناسان در وضعیت مطلوب

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی	درجه آزادی	سطح معنی داری
کارشناس	۶۷	۱۵۰/۵۸	۱۳/۷۰	-۴/۲۶	۸۷	$P < ۰/۰۰۰۱$
مدیر	۲۲	۱۶۲/۱۳	۱۰/۰۱			

در جدول ۴ آورده شده است. در ضمن لازم به ذکر است اختلاف میانگین کارشناسان و مدیران در وضعیت مطلوب نسبت به وضعیت موجود کمتر، اما در هر صورت اختلاف معنادار بود. برای بررسی سؤال سوم تحقیق: آیا بین نگرش مدیران در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؟ همان طور که جدول ۵ نیز نشان می‌دهد، میانگین نگرش مدیران در وضعیت موجود با میانگین انتظاری که از بهبود کیفیت وجود داشت، به طور معناداری اختلاف دارد. البته لازم به ذکر است که هر چند تفاوت این دو وضعیت از نظر مدیران کم است، اما معنادار بوده است. با بررسی سؤال چهارم تحقیق: آیا بین نگرش کارشناسان در وضع موجود و مطلوب کتابخانه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد؟

در جدول ۴ آورده شده است. در ضمن لازم به ذکر است اختلاف میانگین کارشناسان و مدیران در وضعیت مطلوب نسبت به وضعیت موجود کمتر، اما در هر صورت اختلاف معنادار بود. برای بررسی سؤال سوم تحقیق: آیا بین نگرش مدیران در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؟ همان طور که جدول ۵ نیز نشان می‌دهد، میانگین نگرش مدیران در وضعیت موجود با میانگین انتظاری که از بهبود کیفیت وجود داشت، به طور معناداری اختلاف دارد. البته لازم به ذکر است که هر چند تفاوت این دو وضعیت از نظر مدیران کم است، اما معنادار بوده است. با بررسی سؤال چهارم تحقیق: آیا بین نگرش کارشناسان در وضع موجود و مطلوب کتابخانه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۵. نتایج آزمون تی وابسته برای بررسی تفاوت نگرش مدیران در وضعیت موجود و مطلوب

متغیرها	تعداد مدیران	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی	درجه آزادی	سطح معنی داری
وضع موجود	۲۲	۱۴۳/۴۵	۱۵/۵۴	-۶/۱۶	۲۱	$P < ۰۰۰۱$
		۱۶۲/۱۳	۱۰/۰۱			

جدول ۶. نتایج آزمون تی وابسته برای بررسی تفاوت نگرش کارشناسان در وضع موجود و مطلوب کتابخانه‌ها

متغیرها	تعداد کارشناسان	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی	درجه آزادی	سطح معنی داری
وضع موجود	۶۷	۱۱۰/۰۵	۲۵/۵۵	۱۶/۲۱	۶۶	$P < ۰/۰۰۰۱$
وضع مطلوب		۱۵۰/۵۸	۱۳/۷۰			

آزمون  $t$  برای گروه‌های وابسته استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ آورده شده است. برای بررسی سؤال پنجم تحقیق: آیا بین نگرش افراد در وضع موجود و مطلوب کتابخانه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد؟ میانگین به دست آمده از وضعیت موجود در بین کلیه افراد  $۱۱۸/۳۱$  با انحراف  $۲۷/۵۲$  و در وضعیت مطلوب  $۱۵۳/۴۳$  با انحراف  $۱۳/۷۸$  گزارش شده است که می‌توان مشاهده نمود که بین نگرش افراد در دو وضعیت در سطح  $P < ۰/۰۰۰۱$  تفاوت معنادار وجود دارد. برای نشان دادن تفاوت نگرش افراد در وضعیت موجود و مطلوب از آزمون  $t$  استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۷ آورده شده است.

می‌توان مشاهده نمود که میانگین وضع موجود کارشناسان  $۱۱۰/۰۵$  با انحراف معیار  $۲۵/۵۵$  و وضع مطلوب آنها  $۱۵۰/۵۸$  با انحراف  $۱۳/۷۰$  گزارش شده است. ارقام به دست آمده نشان می‌دهند که نگرش کارشناسان نسبت به وضعیت موجود با نگرش آنان نسبت به وضع مطلوب تفاوت دارد و این تفاوت در سطح  $P < ۰/۰۰۰۱$  معنادار است. از ارقام چنین برمی‌آید که تفاوت مشاهده شده در نگرش کارشناسان نسبت به وضعیت موجود و مطلوب، بیشتر از تفاوت نگرش وضعیت موجود و مطلوب مدیران می‌باشد. برای نشان دادن معنی داری تفاوت نگرش کارشناسان در وضعیت موجود و مطلوب از

جدول ۷. نتایج آزمون تی وابسته به بررسی تفاوت نگرش افراد در وضعیت موجود و مطلوب

متغیر	تعداد کل	میانگین	انحراف استاندارد	ارزش تی	درجه آزادی	سطح معنی داری
وضع موجود	۸۹	۱۱۸/۳۱	۲۷/۵۲	۱۵/۵۹	۸۸	$P < ۰/۰۰۰۱$
وضع مطلوب		۱۵۳/۴۳	۱۳/۷۸			

گروه از افراد بالاترین نگرش را نسبت به وضع موجود داشته از تحلیل واریانس چند عاملی و آزمون شفه استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۹ مشاهده می‌گردد. در تحلیل نتایج مربوط به مقایسه مدیران و کارشناسان زن و مرد، بین زنان و مردان از لحاظ جنسیت نتایج به دست آمده بیانگر این است که بین نگرش زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. اما از لحاظ سمت، بین مدیران و کارشناسان اختلاف معنادار بود که در سؤالات قبل به آن

در بررسی سؤال ۶ تحقیق: آیا بین نگرش کارشناسان و مدیران زن و مرد نسبت به وضعیت موجود کتابخانه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد؟، آزمونهای به عمل آمده نشان داد که بین نگرش زنان و مردان نسبت به وضع موجود کتابخانه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد، اما تفاوت نگرش مدیران و کارشناسان در سطح  $0/0001$  معنادار است و تعامل بین جنسیت و سمت در سطح  $0/03$  معنادار می‌باشد (جدول ۸). برای تعیین این که کدام

جدول ۸. نتایج آزمون تحلیل واریانس چند عاملی برای بررسی تفاوت نگرش کارشناسان و مدیران زن و مرد در وضعیت موجود

منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
بین گروهها/ جنس	۱۲۴۴/۸۳	۱	۱۲۴۴/۸۳	۲/۳۸	NS
بین گروهها/ سمت	۱۹۴۷۲/۳۶	۱	۱۹۴۷۲/۳۶	۳۷/۲۵	$P < 0/0001$
جنس × سمت	۲۴۹۸/۱۰	۱	۲۴۹۸/۱۰	۴/۷۷	$P < 0/03$
درون گروهها	۴۴۴۳۲/۲۸	۸۵	۵۲۲/۷۳		
کل	۶۶۶۴۵/۱۹	۸۸	۷۵۷/۳۳		

جدول ۹. نتایج آزمون شفه و تحلیل واریانس چند عاملی برای تعیین بالاترین نگرش نسبت به وضع موجود.

منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربعات میانگین	مقدار F	سطح معنی‌داری
بین گروهها	۲۲۲۱۲/۹۰	۳	۷۴۰۴/۳۰	۱۴/۱۶	$P < 0/0001$
درون گروهها	۴۴۴۳۲/۲۸	۸۵	۵۲۲/۷۳	-	-
کل	۶۶۶۴۵/۱۹	۸۸	-	-	-

پرداختیم. در ضمن، در تعامل بین جنس و سمت در سطح ۳٪ تفاوت نظرات معنادار می‌باشد (جدول ۸).

برای تعیین سطح معناداری تفاوت نظرات کارشناسان و مدیران زن و مرد، از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

از جدول ۱۰ می‌توان نتیجه گرفت که بین نگرش مدیران زن با کارشناسان زن و کارشناسان مرد در سطح ۵/۰٪ و بالاتر اختلاف معنادار وجود داشته و بین مدیران مرد

با کارشناسان مرد و زن هم در سطح ۵/۰٪ و بالاتر اختلاف معنادار وجود دارد. نتایج آزمون تحلیل واریانس چند عاملی و آزمون شفه نشان داد که نگرش مدیران مرد از بالاترین میانگین و کارشناسان مرد از پائین‌ترین میانگین برخوردار بود. همچنین، تفاوت بین نگرش مدیران مرد و مدیران زن با کارشناسان زن و مرد معنادار می‌باشد. برای بررسی تفاوت بین نگرش مدیران و کارشناسان نسبت به وضع موجود، بر حسب سطح تحصیلات آنان از آزمون تحلیل واریانس چند عاملی استفاده

جدول ۱۰. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای تعیین سطح معناداری

گروهها	میانگین	کارشناسان زن	مدیران زن	کارشناسان مرد	مدیران مرد
کارشناسان زن	۱۱۴/۵۵				
مدیر زن	۱۳۸/۸۳	×		×	
کارشناسان مرد	۹۹/۵۰				
مدیر مرد	۱۴۹/۰۰	×		×	

مدرک هیچگونه تفاوت معناداری مشاهده نگردید. در ضمن، با تحلیل عامل مقیاس اندازه‌گیری، ۱۱ اصل مکف دسته‌بندی، سپس برای بررسی بهتر، میانگین و انحراف استانداردهای ۱۱ اصل محاسبه و رتبه‌بندی شد، و نتایج آن در جدول ۱۲ ثبت گردید. لازم به ذکر است که بالاترین رتبه مربوط به اصل ۱۱ و کمترین رتبه مربوط به اصل ۴ می‌باشد.

شد. نتایج این آزمون در جدول ۱۱ ارائه شده‌اند.

در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود که بین نگرش کارشناسان و مدیران با تحصیلات مختلف نسبت به وضع موجود کتابخانه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد ولی بین نگرش گروهها از لحاظ سمت، در سطح ۰۰۰۱٪ تفاوت معنادار است. اما در تعامل بین سمت و



جدول ۱۱. نتایج آزمون تحلیل واریانس چند عاملی برای بررسی و تفاوت نگرش مدیران و کارشناسان با تحصیلات مختلف نسبت به وضع موجود کتابخانه‌ها

میانگین محدورات	درجه آزادی	مجموع محدورات	میانگین	F	P معناداری
۳۴۷/۳۶	۳	۱۰۴۲/۱۰	۰/۶۲	NS	بین گروهها/ مدرک
۹۸۰۰/۴۱	۱	۹۸۰۰/۴۱	۱۷/۵۱	P < ۰/۰۰۰۱	بین گروهها/ سمت
۶۸۴/۱۳	۱	۶۸۴/۱۳	۱/۲۲	NS	تعامل سمت × مدرک
۵۵۹/۶۲	۸۳	۴۶۴۴۹/۹۷			درون گروهها
۷۵۷/۳۳	۸۸	۶۶۶۴۵/۱۹			کل

جدول ۱۲. رتبه بندی اصول یازده گانه مکف بر اساس وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت مطلوب			اصول ۱۱ گانه	وضعیت موجود		
انحراف استاندارد	میانگین	رتبه		انحراف استاندارد	میانگین	رتبه
۱/۵۴	۱۲/۹۱	۷	اصل ۱. بهتر کردن تولیدات و خدمات	۲/۶۸	۱۰/۲۰	۵
۱/۴۵	۱۳/۲۷	۵	اصل ۲. نگرش بهبود کیفیت حاکم گردد	۲/۶۹	۱۰/۰۷	۶
۱/۸۹	۱۱/۹۳	۹	اصل ۳. خودداری مدیر از بازرسیهای افراطی	۲/۶۷	۹/۱۴	۱۱
۱/۹۳	۱۰/۵۱	۱۱	اصل ۴. نظام تولید و خدمات پیوسته بهبود یابد	۱/۸۵	۹/۲۸	۱۰
۲/۰۹	۱۷/۵۵	۲	اصل ۵. برنامه‌های آموزشی و بازآموزشی به طور جدی	۴/۳۱	۱۲/۰۹	۲
۱/۴۷	۱۳/۱۵	۶	اصل ۶. توجه به رهبری و هدایت کارکنان از طرف مدیر	۳	۱۰/۲۹	۴
۱/۵۷	۱۲/۸۵	۸	اصل ۷. موانع ارتباطی بین واحدها از بین برود	۲/۷۰	۹/۵۷	۸
۱/۸۲	۱۱/۳۲	۱۰	اصل ۸. حذف اهداف و شمارهای سلیقه‌ای مدیر	۱/۸۸	۹/۸۸	۷
۱/۸۶	۱۴/۸۳	۳	اصل ۹. حذف موانعی که به عزت نفس کارکنان خدشه وارد می‌کند	۳/۲۱	۱۱/۴۹	۳
۱/۴۲	۱۳/۳۲	۴	اصل ۱۰. ترس و نگرانی از مدیر از بین برود	۳/۲۵	۹/۵۳	۹
۲/۴۵	۲۱/۷۶	۱	اصل ۱۱. انجام اقداماتی در زمینه تحول و دگرگونی	۴/۶۱	۱۶/۷۳	۱

## نتیجه گیری

با توجه به یافته‌های این پژوهش و همچنین اهمیتی که نقش مدیریت کیفیت فراگیر دارد، برای به کارگیری این روش در سازمانهای آموزشی- فرهنگی خصوصاً کتابخانه‌ها مکف مستلزم دگرگونی مدیریت سنتی و توزیع مسئولیت، اختیار و توان تصمیم‌گیری در همه رده‌ها و بخشهای سازمان می‌باشد. همچنین، ایجاد انگیزه در همه بخشها و توجه به همکاران (مراجعه کنندگان درون سازمان) از اصول اولیه مکف است. در همین راستا بهسازی پیوسته که موجب پیشرفت آرام همه فرایندهای عملیات سازمان می‌شود، و نیز اطلاع مدیران ارشد از روش مورد نظر و اعتقاد آنان به استفاده از این روش، تمهید شرایط و امکانات لازم را ایجاد می‌کند. برای کاستن فاصله‌ای که میان وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد، بایستی فراهم آوری زمینه لازم جهت بهبود کیفی در سازمان، اعتقاد راسخ به ضرورت استفاده از آن و آموزش کارکنان در همه رده‌ها مورد توجه قرار گیرد. بهبود مستمر، بهسازی کالاها (مجموعه‌ها) و خدمات در دراز مدت، ایجاد فلسفه مدیریتی در سازمان، افزایش کیفیت به جای افزایش بازرسیهای افراطی از عوامل مؤثر در کاهش فواصل موجود می‌باشد. یاری رساندن مدیر به کارکنان در تمامی امور و از میان برداشتن ترس

و واگه نسبت به مدیر، با کاهش شعارها و اندرزگوئیها، از شرایط لازم برای اجرای روش مکف تلقی می‌شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در زمینه روش و اصول "مکف" اطلاعات کافی نداشته‌اند. به همین لحاظ، به مدیرانی که در رأس کتابخانه‌ها قرار دارند، پیشنهاد می‌گردد که از طریق شرکت در کلاسهای آموزشی و ایجاد کارگاههای آموزشی در زمینه مکف اطلاعات جامعی کسب نموده و مدیران نیز به نوبه خود، در زمینه شناخت اهمیت کیفیت، تعیین استانداردهای کیفیت، شناسایی مشکلاتی که به کیفیت خدمات و فعالیتها آسیب می‌رساند، آموزشهای لازم را به کارکنان ارائه نمایند. مدیران بایستی فعالیتهای هر سازمان را به بخشهای جداگانه تقسیم نموده، مراجعه کنندگان هر بخش را شناسایی، و نیاز به دگرگونی را برای کارکنان توجیه کنند. قبل از به کارگیری این روش باید زمینه رضامندی و آمادگی کارکنان برای مشارکت را ایجاد نمایند. همچنین آمادگی مدیریت برای پذیرش پیشنهادها، گروه، وجود منابع کافی (انسانی، مالی و...) و آمادگی جو عمومی سازمان، بایستی اعلام گردد. لذا قبل از ایجاد هر گونه تغییری در سازمان، نظرخواهی از کارکنان توسط مدیر ضروری است. زیرا توجه به کارکنان و نظراتشان منجر به بهبود کیفیت و

کاهش شکافها می‌گردد. در همین راستا، ارزشیابی از فعالیتها، توجه به بازخورد در جهت رفع نواقص و مشکلات و تقویت نکات مثبت، از مهمترین وظایف مدیر کیفی می‌باشند. علاوه بر این، توجه به خود ارزیابی مدیر، کارکنان را تشویق می‌کند که کارکرد خود را درجه‌بندی نمایند. گوش دادن به افراد و صرف وقت برای شناختن روحیه آنها، همکاری و مشارکت افراد در تیمهای کمک‌رسانی بدون انتظار متقابل، توان ارتباط با دیگران، توان اجرائی و یادگیری برای بهسازی، از رموز موفقیت کیفی مدیران می‌باشند. از جمله اقدامات دیگری که می‌توانند در کاهش فواصل موجود مؤثر باشند، عبارتند از: رهبری با هدفگذاری روشن و جلب رضایت کاری دیگران در راه هدف، ایجاد معیارهای ارزیابی، ایجاد انگیزه برای کار، پیروی و دستیابی به خواست مدیران. برای رفع نقایص، آنچه که لازم است عبارت است از: تعهد مدیریت در اجرای مکف همراه با تشکیل تیم کیفیت با عضویت یک نفر از هر بخش، ایجاد یک معیار سنجش کیفیت و تشکیل کمیته ویژه‌ای برای رفع نقایص ضروری. همچنین، یکی از اقدامات اساسی، عبارت است از هدفگذاری برای کارکنان بر پایه مدت مشخصی، همچنین، لازم است نظام تشخیص و پاداش دهی غیر مادی کارکنان ایجاد گردد. در این سیستم بایستی از روش مدیریتی بر مبنای هدف (MBO) که کمی و عددی است، جلوگیری به عمل آورده و به جای این روش، از شیوه‌های رهبری استفاده گردد. مدیریت کیفیت فراگیر جهت ایجاد منافع مادی و معنوی و همبستگی سازمانی نقش مهم و اساسی در سازمان ایفا می‌نماید.

## منابع

## فارسی

- اسماعیل پوراشکاء، رضا (۱۳۷۲). بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع (TQM). پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس. تهران.
- ایشیکاوا، کورو. کنترل کیفیت فراگیر شیوه‌ای ژاپنی. ترجمه: احمد جواهریان (۱۳۷۶). تهران: نشر مرکز.
- پل، روزیتا؛ خورست، پیترتی بوی (۱۳۷۸). ارزشیابی کیفی: رهنمودهای بین‌المللی برای سنجش عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی (ترجمه عبدا... نجفی). تهران: سمت.
- دمینگ، ادواردز. خروج از بحران. ترجمه: نوروز درداری (۱۳۷۷). تهران: نشر رسا.
- ریعی مندجین، محمدرضا (۱۳۷۸). ایجاد فرهنگ مدیریت کیفیت جامع. فرهنگ و تعاون، ۳(۱۱): ۲۶.
- رجب‌بیگی، مجتبی؛ سلیمی، محمدحسین (۱۳۷۳). اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در دفتر برنامه‌ریزی آموزشی وزارت جهاد سازندگی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مهندسی دانشگاه امیرکبیر. تهران.
- زمردیان، اصغر (۱۳۷۳). مدیریت کیفیت جامع مفاهیم، اصول، فنون و روشهای اجرایی. تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- ساسان گهر، پرویز و ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: مؤسسه بانکداری ایران.
- شنایدر، بنجامین. کیفیت خدمات. ترجمه: حسین وزیری سابقی (۱۳۷۷). تازه‌های مدیریت، ۵(۲۰): ۱۸۰.
- فائز نژاد، امیرحسین (۱۳۷۷). مدیریت کیفیت فراگیر (TQM). استاندارد و کالاهای ایرانی، ۹(۸۴): ۳۲-۳۹.
- لوزانو، آناریزیاسیوس (۱۳۷۸). ایزو ۹۰۰۰ و الگوهای مدیریت کیفیت جامع. فصلنامه پیام کتابخانه، ۹(۳): ۸۴-۷۴.
- مکی، نزی و مکی، کتی (۱۳۷۰). کیفیت گزائی رهبرد دمینگ در خدمات کتابخانه؛ ترجمه: اسدا... آزاد. فصلنامه پیام کتابخانه، ۳(۱): ۳۷.

موسوی خانی، محمد. (۱۳۷۴). بررسی عوامل مؤثر در کامیابی و ناکامی نظام کیفیت جامع TQC در ارائه روشهای بهبود و فراگیر نمودن آن. دانش مدیریت، سال سوم، شماره ۳۱، ۸۷-۸۶.

## لاتین

- Ary, Donald, Lucy Chester, Jacobs; Razavieh, Asghar (1996). Introduction to Research in Education. U.S.A: Holt Rinehart and Winston Inc.
- Clarence, M. (1995). An analysis of the level of implementation of total quality management in the technical institutes in the state of Georgia rear. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 56, (no.3): 303 - A.
- Currie, T.A. (1997). Total quality management in Georgia post secondary technical institutes. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 58 (no. 6): 2099-A
- Feigenbum, A. (1991). Total Quality Control. Third Ed. U.S.A: McGraw-Hill.
- Ford, M.G. (1998). Amuli- site case study: Total quality management within a Texas school district. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 59, (no. 4): 1022-A.
- Garansury, R. (1998). Comparison of total quality managment practices in selected organization. *Dissertation Abstracts International*, Vol 58, (no. 7): 2476-A.
- Grandozol, J.R. (1996). Implementing total quality: critical relationships. *Dissertation Abstracts International*, Vol. 57, (no. 6): 2564-A.
- Gumbus, Andra (1995). An analysis of principles of total quality management applied to hospital administration. *Dissertation Abstracts international*, Vol. 56, (No. 5). PP. 125 A.
- Horwittz, C.L. (1990). Total quality management: An approach for education. *Educational Management and Administration*, Vol. 18, (no. 2): 55-58.
- Machado, A.D. (1995). The impact of total quality management training and employee team characteristics on the productivity of service technicians at a regional telecommunications company. *Dissertation Abstracts international*, Vol. 56, (no.3): 3045.
- Price, D.R. (1997). A case study on the implementation of total quality

- management at a four-year higher education institution with a highly mobile faculty and staff: The United States Air Force Academy. *Dissertation, Abstracts International*, Vol. 58, (no, 6): 2295-A
- Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage :A review and emperical study. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, (no,2): 1537.
- Richardson, M. (1997). Total quality management and the belief systems of higher education administrators. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 58, (no, 3): 741-A
- Robinson, B. (1996). Total quality management in education: The Empowerment of a School Community.
- Roopchand, R. (1997). The critical analysis of total quality management in continuing higher education. *Dissertation Abstracts International*. Vol. 58 (no, 12): 4527-A.
- Towler, C.F. (1993). Problem solving teams in a total quality management environment. *Journal of Library Administration*. Vol. 18, (no, 9).
- Waite, D. (1989). Teachers in conference a qualitative study of teacher. Supervision face to Face. (no, 9): International action. *American Educational Research Journal*: Vol. 30, (no, 4): 320.
- Wang, Chi-Ham. (1992). Making quality happen: total quality management. Top Management Forum on TQM 14<sup>th</sup> September, Taiwan: Taipei, 2-7.