

# مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌های دانشگاهی یزد در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

فاطمه مکی‌زاده\*

مری،

گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه یزد

سید حبیب‌الله میرغفوری<sup>۱</sup>

دانشیار،

دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه یزد

دریافت: ۱۳۸۸/۰۸/۱۶ | پذیرش: ۱۳۸۹/۰۵/۱۶

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا(چاپی) ۵۲۰۶-۱۷۳۵  
شاپا(الکترونیکی) ۵۵۸۳-۲۰۰۸  
نمایه در SCOPUS و LISA  
http://jst.irandoc.ac.ir  
ویژه‌نامه مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی  
ص ص ۳-۲۶ پاییز ۱۳۹۰  
نوع مقاله: پژوهشی

\* makkizadeh@yahoo.com  
l.mirghafuori@yazduni.ir

**چکیده:** اجرای نقش مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان یک پدیده مترقی در سازمان‌ها و مراکز آموزشی و فرهنگی امری مهم محسوب می‌شود. به‌کارگیری شاخص‌ها و مدل‌های مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های این مراکز همراه با ایجاد تسهیلات و امکانات، میزان توفیق آنها را بیشتر و عملکرد آنها را افزایش خواهد داد. از سوی دیگر، نظام حمایتی مطمئن برای هر نوع اقدام اعم از تغییر بنیادی و محدودسازی، باعث توسعه و اصلاح و تحول فکری خواهد شد. هدف اصلی این پژوهش، مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه یزد در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه کارکنان و مدیران است. وضعیت موجود در این پژوهش به‌معنی چگونگی اجرای نقش‌های مدیریت کیفیت فراگیر در زمان حاضر است و منظور از وضعیت مطلوب، میزان انتظارات افراد از اجرای نقش‌های مدیریت کیفیت فراگیر است.

نتایج آزمون تی مستقل نشان داد که مدیران وضعیت موجود را  $M=3.23$  برآورد کرده‌اند. همچنین، نتایج آزمون تی مستقل برای بررسی تفاوت نگرش مدیران و کارکنان در وضعیت مطلوب حدود  $4/33$  و برای مدیران  $4/22$  به‌دست آمد که به‌نظر می‌رسد انتظار کارمندان از وضعیت مطلوب سطح بالاتری نسبت به انتظار مدیران دارد. نتایج آزمون تی وابسته برای بررسی تفاوت نگرش مدیران در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری را در سطح  $(P < 0/01)$  نشان داد. نگرش کارمندان در مورد وضع مطلوب  $(M = 4/15, S = 0/39)$  با نگرش آنها در وضع موجود  $(S = 0/65, M = 3/04)$  تفاوت معنی‌داری داشت. با استفاده از آزمون تحلیل واریانس چندعاملی برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان و مدیران زن و مرد در وضعیت کنونی، تفاوت نگرش زنان و مردان نسبت به وضع موجود کتابخانه‌ها معنی‌دار مشاهده نگردید و اثر تعاملی جنس با سمت در سطح  $P < 0/05$  معنی‌دار به‌دست آمد. تفاوت نگرش افراد نسبت به وضعیت موجود و مطلوب در تمام اصول یازده‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر از معنی‌داری بالا  $(P < 0/01)$  برخوردار بود. تحلیل واریانس چندمتغیری جهت بررسی اثر سمت و مدرک تحصیلی بر اصول یازده‌گانه وضعیت موجود در سطح  $(P < 0/05)$  تفاوت معنی‌دار مشاهده نگردید. نتایج آزمون تحلیل واریانس چندمتغیری جهت بررسی اثر سمت و مدرک بر اصول یازده‌گانه وضعیت مطلوب نشان داد که اثر سمت بر مؤلفه‌های وضعیت مطلوب معنی‌دار نیست، ولی نتایج مربوط به اثر مدرک نشان داد که افراد با مدرک تحصیلی متفاوت نگرش‌های متفاوتی در مورد اصول مربوط به وضعیت مطلوب دارند.

**کلیدواژه‌ها:** کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیریت کیفیت فراگیر، مدیران، کارکنان

## ۱. مقدمه

همگام با توسعه اجتماعی و رشد ملت‌ها، عملکرد کتابخانه‌ها نیز تغییر کرده است. در محیط فناوری‌های پیشرفته، توسعه فناوری، نه تنها موجب افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات، منجر به پیدایش تقاضاهای جدیدی در حوزه خدمات اطلاع‌رسانی شده است.

کاربران اطلاعات، منابع مورد نیاز خود را در شبکه جهانی وب جستجو می‌کنند و قدرت خرید کتابخانه‌ها، سیر نزولی و قیمت مواد پژوهشی، سیر صعودی خود را ادامه می‌دهند. این جو اقتصادی، موجب تغییر مفهوم سنتی سازماندهی مجموعه‌های محلی قوی و خرید مواد پژوهشی شده است که در نتیجه این تغییر و پیدایش تقاضاهای جدید، فرصت‌های بیشتری برای عرضه خدمات فراهم آمده است. پیشرفت فناوری و افزایش اطلاعات یا به عبارت دیگر، انفجار اطلاعات، انتظار مصرف‌کنندگان خدماتی را برای دریافت خدمات مناسب و به‌موقع افزایش داده است و انتظار آنان دیگر مثل گذشته به پذیرش هر نوع خدمات نیست. کتابداران به واسطه این تغییرات فناوریانه و اقتصادی مورد چالش قرار می‌گیرند.

رانگانان عقیده داشت که پیشرفت‌های اجتماعی و خدمات کتابداری چون حلقه‌های زنجیر به یکدیگر پیوسته‌اند. به عقیده دانشمندان دیگر، اهداف کتابخانه‌ها به‌طور مستقیم به اهداف و نیاز جامعه بستگی دارد (علمی ۱۳۷۶). این موارد مستلزم تجدید نظر در اداره کتابخانه و به‌کارگیری روش‌های علمی است و اینکه مدیران کتابخانه باید از یک روش مدیریتی صحیح استفاده نمایند. این روش باید توان مبارزه با نفوذ انسان‌زدایی فناوری را داشته باشد و از ابزار و وسایل پیشرفته فقط به‌عنوان ابزار استفاده کند و صرف‌نظر از اداره امور جاری کتابخانه باید طرح مسیر آینده مشخص شود. مدیریت باید قادر به دیدن افقی فراتر از موانع کوتاه‌مدت یا مسائلی که موقتی سازمان را از پیشرفت باز می‌دارند، باشد (علمی ۱۳۷۶).

اصول مدیریت در کتابخانه‌ها در بیشتر مواقع با اصول مدیریت همگام بوده و نظریه‌های مدیریت تأثیر عمیق بر اجرای مدیریت در کتابخانه داشته است. در سال‌های اخیر، نظریه‌های جدید مدیریت کتابخانه‌ای در حال تکوین و تدوین است. از جمله نظریه ون‌هاوس<sup>۱</sup> که تأکید بر خدمات کتابخانه‌ای و ارزش‌گذاری و استاندارد نمودن این خدمات در راه پیشبرد نظریه مدیریت کیفی کتابخانه‌ای دارد (بروفی و کولینگ ۱۹۹۵).

مدیریت کیفیت فراگیر با تحول سازمانی مستمر، پایداری و پویایی این نهادها را در مقابل حجم انبوه تغییرات فناوری اطلاعات و تغییر ساختارهای اجتماعی-اقتصادی حفظ می‌نماید و موجب بقا و رشد کتابخانه می‌گردد. به عبارتی دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر اقدامی هوشمندانه و

---

1. van House

آرام و مستمر است که تأثیری نیروزا در تأمین سازمان دارد و در نهایت، به رضایت مشتری و افزایش کارایی و بالا بردن رقابت در بازار ختم می‌شود (جعفریان و همکاران ۱۳۷۹، ۱۱).  
با توجه به این مسأله، پژوهش حاضر بر آن است به مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های یزد در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه مدیران و کارمندان به بحث و بررسی پردازد.

## ۲. بیان مسأله پژوهش

مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> از جدیدترین نظریاتی است که در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ توسط دانشمندان مدیریت مطرح گردید؛ موفق‌ترین شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی از آن بهره‌مند شدند. دمینگ نخستین آغازگر جدی و نظریه پرداز مدیریت نوین جهان براساس مشارکت تمامی کارکنان و مدیران و مشتریان یک سازمان است که با مکتب جدید خود تحولی شگرف پدید آورده است. وی که پایه گذار مدیریت کیفیت است، ۱۱ اصل را برای مدیریت کیفیت پیشنهاد داد که به نام اصول دمینگ<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند. این اصول می‌تواند در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر نقش داشته باشد.<sup>۳</sup> تأکید عمده این روش این است که همه کارکنان و مدیران در بهبود مستمر کیفیت خدمات و کالاها موافق با خواسته‌های مشتریان یا مراجعه کنندگان تلاش نمایند. در این روش، احساس مسئولیت مشترک میان مدیران و کارکنان در جوابگویی، کیفیت مطلوب را به دنبال خواهد داشت. مدیریت کیفیت فراگیر عوامل و جوامع انسانی را در نظر می‌گیرد و هدف آن رسیدن به انسان ایده آل است، بنابراین انسان‌مدار بودن اساس و پایه این نظام است. برای طراحی یک عنصر انسانی، یک الگوی مدیریتی برپایه این فلسفه و شناخت افرادی که در نهایت باید در پیاده‌سازی آن نقش داشته باشند بسیار مهم است و این شناخت از طریق آشنایی با نگرش مدیران و کارکنان یک نهاد مربوط به دست می‌آید. در نتیجه، مسأله اصلی ناشناخته بودن نگرش انسانی مسئولان در پیاده‌سازی الگوی مدیریت برپایه این نظام است. میزان شناخت مدیران و کارشناسان کتابخانه‌های دانشگاهی از روش و اصول مدیریت کیفیت فراگیر، همچنین جلب توجه مدیران جهت به کارگیری این اصول از اهمیت زیادی برخوردار است که در نهایت، بهبود مستمر افزایش کیفیت در رضایت مراجعه کنندگان تأمین می‌گردد و میزان توفیق کتابخانه‌ها را بیشتر و عملکرد آنها را افزایش خواهد داد.

1. Total Quality Management (TQM)

2. Deming's principles

۳. خلاصه این ۱۱ اصل در پیوست آمده است.

## ۳. پرسش‌های اساسی پژوهش

۱. نگرش مدیران و کارمندان در قالب اصول دمی‌نگ نسبت به کیفیت موجود کتابخانه‌های دانشگاه‌های استان یزد چگونه است؟
۲. تفاوت نگرش مدیران و کارمندان در قالب اصول دمی‌نگ نسبت به کیفیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های استان یزد چگونه است؟
۳. تفاوت نگرش مدیران نسبت به وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های استان یزد چگونه است؟
۴. تفاوت نگرش کارمندان نسبت به وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های استان یزد چگونه است؟
۵. آیا تفاوت معنی‌داری بین نگرش کل افراد (کارمندان و مدیران) نسبت به وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد؟
۶. آیا بین نظرات مدیران و کارمندان زن و مرد نسبت به وضعیت کنونی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
۷. آیا بین نظرات مدیران و کارمندان نسبت به وضعیت کنونی با توجه به مدارک تحصیلی آنان (فوق دیپلم و کارشناسی و کارشناسی ارشد) تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
۸. آیا تفاوت معنی‌داری در نگرش کل افراد نسبت به وضعیت موجود و مطلوب به تفکیک اصول یازده‌گانه<sup>۱</sup> وجود دارد؟
۹. آیا تفاوت معنی‌داری در هر یک از اصول یازده‌گانه وضعیت موجود بر حسب سمت و مدرک تحصیلی وجود دارد؟
۱۰. آیا تفاوت معنی‌داری در هر یک از اصول یازده‌گانه وضعیت مطلوب بر حسب سمت و مدرک تحصیلی وجود دارد؟

## ۴. تعریف اصطلاحات

**مدیریت کیفیت فراگیر:** یک نظام بهبود مستمر که با استفاده از مدیریت مشارکتی بر نیازهای مشتریان و کاربران متمرکز است (Jurow and Barnard 1993).

**کتابخانه‌های دانشگاهی:** به کتابخانه‌هایی اطلاق می‌شود که جهت اهداف آموزشی تأسیس می‌شوند و مورد استفاده اساتید و دانشجویان و کارکنان مؤسسه قرار می‌گیرند.

**وضعیت موجود:** چگونگی اجرای نقش‌های مدیریت کیفیت فراگیر در زمان حاضر است.

**وضعیت مطلوب:** میزان انتظارات افراد از اجرای نقش‌های مدیریت کیفیت فراگیر است.

---

۱. اصول یازده‌گانه در پیوست آمده است.

## ۵. مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

کاربرد مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزشی از جمله دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی، مبحث جدیدی است که این اواخر در بعضی از کشورهای پیشرفته نیز مطرح گردیده است. اگر چه استفاده از مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر در مراکز آموزشی از پیچیدگی برخوردار است، به‌خاطر اهمیت آن (شناسایی وضع موجود، پی‌بردن به نقاط ضعف و قوت، افزایش مشارکت کارکنان، بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایتمندی کاربران، و ...) چند سالی است که بعضی از مراکز آموزشی و خدماتی در کشورهای مختلف درصدد اجرای این مفاهیم در مراکز خود برآمده‌اند. در این قسمت، به نمونه‌هایی از کاربرد این موضوع اشاره می‌شود.

پژوهشی با هدف بررسی اثرات آموزش مدیریت کیفیت با تأکید بر ابزارها و معیارهای موفق انتقادی توسط کلگ، ریس، و تیتچن انجام شد. نتایج نشان داد که بسیاری از این معیارها مورد پذیرش جامعه پژوهش بود، اگر چه بسیاری از آنها اجرا نمی‌شدند. آنها آموزش مدیریت کیفیت را به‌منظور افزایش آگاهی و در نتیجه، عملکرد صحیح پیشنهاد کردند (Clegg, Rees, and Titchen 2010).

ونگ یک مطالعه در موضوع مدیریت کیفیت فراگیر و تحلیل مقایسه‌ای از آن در کتابخانه انجام داد. یافته‌های تجربی و تئوری نشان داد که کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه با ارزش است و برای اجرای موفق آن به تغییرات فرهنگی از طرف مدیران و رهبری قوی و کار تیمی نیاز است (Wang 2006).

دiaz و دیگران، در هفتاد و یکمین کنفرانس عمومی ایفلا بر این نکته تأکید داشتند و کتابخانه‌های دانشگاهی اسپانیا را از اولین واحدهایی برشمردند که پس از پذیرش طرح ارزیابی ملی کیفیت در سال ۱۹۹۶ در این کشور، شروع به تدوین رهنمودهایی برای سنجش کیفیت عملکرد خود نمودند (Diaz et al. 2005).

دومینیکو معتقد است در دهه ۱۹۹۰ با آغاز بررسی‌هایی که بر مبنای مدیریت کیفیت فراگیر و سنجش میزان رضایتمندی مراجعان انجام گرفت، فرهنگ سازمانی کیفیت به کتابخانه‌ها وارد شد (Domenico 2004).

باریونوو و پرز با این اعتقاد که دستیابی به تعالی، چالش پیش روی کتابخانه‌های دانشگاهی در قرن ۲۱ است، با همکاری گروهی از کتابداران دانشگاه‌های مختلف اسپانیا، دستنامه‌ای را به‌منظور ارزیابی خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی در اسپانیای جنوبی، تدوین نمودند که برای تهیه آن از رویکردهای مختلف ارزیابی استفاده نمودند (Barrionuevo and Perez 2003).

ملو و سامپایو در پژوهشی با عنوان ارزیابی و کیفیت عملکرد کتابخانه‌ها، طرح‌هایی را در موضوع کیفیت عملکرد خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی بررسی نمودند. آنها ارزیابی کیفیت خدمات

کتابخانه‌ها را مفهومی می‌دانند که امروزه نزد همه کتابداران پذیرفته شده و راهی برای ارزیابی نیازها و میزان رضایتمندی کاربران و عملکرد بهتر کتابخانه‌هاست (Mello and Sampaio 2003). کوکوری در یک مطالعه موردی که به وسیله پرسشنامه صورت گرفت، دریافت که از ۱۷۰ کتابخانه که به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند، ۱۵۰ کتابخانه پاسخ‌دهنده، کمیته درازمدت داشتند. هر کمیته شامل ۳ تا ۵ عضو است و مدیریت کیفیت فراگیر را به‌عنوان یک نظام تفکر و عمل درون‌سازمانی می‌داند که مستلزم اثربخشی درونی و با تأکید بر نظام اعتقادی مدیر، تشکیل ساختار سازمانی تحت تأثیر نیروی انسانی اثربخش را از عوامل موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر می‌داند. در نهایت، راهبردهایی را برای اجرای اصول مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌ها بیان می‌کند (Kokkori 2002).

اوانز در یک بررسی در سازمان‌های خدماتی و کتابخانه‌های انگلستان به این نتیجه رسید که در این کشور، برای ارزیابی خدمات کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی، از روش‌های مختلف مدیریت کیفیت استفاده می‌شود (Evans 2000).

روسی، تغییر سازمانی را از طریق اجرای برنامه‌های اثربخش مدیریت کیفیت فراگیر، عامل موفقیت بهبود کیفیت بررسی کرد و هدف از این تحقیق را یکپارچه نمودن پدیده‌های سازمانی با اجرای کیفی برنامه‌ها به‌عنوان یک فلسفه از طریق آموزش اثربخش در آگاه کردن و جذابیت برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر دانست. طرح این تحقیق، کیفی بود و داده‌ها با مصاحبه از کارکنان و مدیران در ۱۰ سازمان اطلاعات جمع‌آوری شده است (Rossi 1997).

باس نیز شاخص‌های خدمات کیفی و مهم تلقی شدن آنها را برای رضایت مشتری در رابطه با درک خدمات کیفی به‌عنوان امری مهم در اجتماع دانشگاهی در مطالعه‌ای مد نظر قرار داده است که با ۳/۱ جمعیت آنها به‌عنوان نمونه تحقیق که شامل ۵۷۳ عضو هیئت علمی و ۳۰ دانشجو بودند مصاحبه گردید و نگرش دانشجویان از خدمات کیفی سنجیده شد (Bass 1995).

همچنین، لونی آموزش مدیریت کیفیت فراگیر را در سرویس خدماتی کتابخانه‌ها توصیه می‌کند و همه فعالیت‌های مهم در اجرای اولیه مدیریت کیفیت فراگیر را مستلزم مهارت‌ها و آموزش‌های ضروری جهت رضایت مشتری یا مراجعه‌کننده می‌داند. وی مدیریت مشارکتی و تشکیل کمیته‌های کتابخانه را عامل موفقیت مدیر در بهبود کیفیت می‌داند (Loney 1993).

پژوهشی با عنوان "ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه الزهرا و تربیت مدرس" به بررسی نظر و دیدگاه‌های کارشناسان شاغل در کتابخانه‌های این دو دانشگاه پرداخت. نتایج به‌دست‌آمده بیانگر آن است که نگرش مدیریت هر دو کتابخانه به دور از سبک مدیریت کیفیت بوده است و هر دو کتابخانه از نظر اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر در سطح

پایینی قرار دارند. تفاوت معنی‌داری میان مفاهیم نه‌گانه مدل EFQM در دو دانشگاه وجود ندارد. با توجه به یافته‌های این پژوهش جهت بهبود سطح مدیریت کیفیت در این کتابخانه‌ها باید معیارهای رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت‌ها، و منابع و فرایندها را تقویت نمود تا بتوان به نتایج قابل‌ملاحظه‌ای رسید (خالویی ۱۳۸۶).

حمیدی (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی مهارت‌های مؤثر در تحول‌آفرینی و اثربخشی مدیران کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های علوم پزشکی به این نتایج دست یافت: بیش از ۸۰ درصد مهارت‌های ضروری مدیران جهت اثربخشی در اجرای مدیریت کیفیت، مهارت‌های رهبری است. در فهرست مهارت‌های بیان‌شده تواناسازی کارکنان، ایجاد تیم اثربخشی، تفویض اختیار، جلب مشارکت کارکنان، صداقت و درستی، انتخاب سبک رهبری، به‌ترتیب بالاترین امتیازات مهارت‌های ضروری برای مدیران کیفیت را تشکیل داد. فقدان فرهنگ مشارکت و کار تیمی، پایین بودن انگیزه، ضعف نظام پاداش و ارزیابی از عوامل ناکامی برنامه‌های کیفیت بوده است.

زمینه‌های پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران، عنوان پژوهشی است که توسط طالبی‌پور (۱۳۸۴) انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که بیشتر اعضای هیئت علمی به‌خصوص اعضای هیئت علمی باسابقه نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر آمادگی متوسطی دارند. آنها در پذیرش مؤلفه آموزش، بیشترین آمادگی و در پذیرش مؤلفه ارزشیابی، کمترین آمادگی را دارند. بین سابقه تدریس و پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

دهنویه (۱۳۸۲) ارزیابی نیازهای اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در مجتمع آموزشی درمانی حضرت رسول اکرم (ص) دانشگاه علوم پزشکی ایران مورد پژوهش قرار داد و به این نتایج دست یافت: روی هم‌رفته بیمارستان مورد پژوهش نیازمند تقویت هر کدام از نیازهای اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر به‌خصوص فرهنگ‌سازی، کار تیمی، مشارکت کارکنان، توسعه منابع انسانی، و ساختار سازمانی است.

رجب‌بیگی و سلیمی (۱۳۷۴) 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 انگیزش کارکنان، و بالا رفتن دقت و کیفیت در خدمات شده است.

مرور پژوهش‌های پیشین بیانگر اهمیت کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در جهت بهبود کیفیت هر نوع خدمات، از جمله کتابخانه‌هاست. بیشتر آنها سنجش نگرش کارمندان و مدیران را

نسبت به مدیریت کیفیت فراگیر بررسی نموده‌اند و عوامل و مهارت‌های مؤثر از جمله مشارکت کارکنان، فرهنگ سازمانی، توسعه منابع انسانی، کار تیمی، تشکیل کمیته کتابخانه، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش و غیره را در موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر پیشنهاد نموده‌اند. در مقابل، پایین بودن انگیزه، ضعف نظام پاداش و ارزیابی، و عدم تشکیل ساختار سازمانی تحت تأثیر نیروی انسانی اثربخش را از عوامل ناکامی برنامه‌های کیفیت دانسته‌اند.

همان‌طور که مشاهده می‌شود تحقیقات بسیار کمی به بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب مراکز خدماتی پرداخته‌اند. از آنجا که این تحقیق به مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌ها پرداخته است، مسئولان امر می‌توانند از طریق یافته‌های آن به شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه کارشناسان و مدیران پی ببرند و ضمن تلاش برای یافتن علل آن جهت پرنمودن این فاصله، در برنامه‌ریزی‌های خود تجدیدنظر نمایند. همچنین، نتایج این مطالعه از لحاظ اقتصادی قابل‌ملاحظه است. سالانه هزینه‌های هنگفتی، بدون توجه به کیفی بودن خدمات صرف می‌گردد درحالی که چه بسا می‌توان از ضایعات و دوباره‌کاری‌هایی که در این خدمات رخ می‌دهد، جلوگیری نمود.

## ۶. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. تحقیق توصیفی، آنچه را که هست توصیف می‌کند و شامل توصیف و تجزیه و تحلیل و تغییر شرایط موجود است. این کار مستلزم گونه‌ای از مقایسه و مقابله است و در آن کوشش می‌شود تا روابط میان متغیرهای دست‌کاری‌نشده کشف گردد. بنابراین در این پژوهش، میزان شناخت مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد از روش و اصول مدیریت کیفیت فراگیر، مقایسه می‌گردد و وضعیت موجود و مطلوب این کتابخانه‌ها در اجرای این روش سنجیده می‌شود تا مشخص گردد آیا بین نگرش مدیران و کارکنان کتابخانه‌ها از نظر مدارک تحصیلی، از نظر متخصص و غیرمتخصص، جنسیت و غیره تفاوت معنی‌داری وجود دارد یا یکسان است. نمونه آماری مطالعه‌شده دربرگیرنده کل جامعه آماری موجود است که شامل تمامی مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد (۶۱ نفر) است.

برای جمع‌آوری اطلاعات ابتدا توضیحاتی برای کارکنان و رؤسا ارائه و هدف از تحقیق و چگونگی تکمیل پرسشنامه شرح داده شد. سپس، راهنمای ساده‌ای جهت تکمیل پرسشنامه به آن ضمیمه و به افراد داده شد. تعدادی از پرسشنامه‌ها به‌طور مستقیم و تعدادی نیز بعد ارسال گردید؛ در مجموع، ۵۳ پرسشنامه گردآوری شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه‌ای

براساس اصل مدیریت کیفیت فراگیر است که به مقیاس لیکرت درجه‌بندی شده است. این مقیاس به صورت دوجویی است که در یک طرف وضعیت مطلوب و در طرف دیگر، وضعیت موجود را می‌سنجید (تابنده ۱۳۸۰).

## ۷. روش تحلیل نتایج

### ۷-۱. روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری

در پژوهش حاضر نیز برای بررسی روایی آزمونی از روش همبستگی درونی استفاده شده است، بدین ترتیب که همبستگی هر یک از اصول یازده‌گانه با نمره کل آزمون محاسبه گردید. ضرایب حاصل برای ۱۱ اصل، همگی معنی‌دار و بالاتر از  $0/69$  ( $p < 0/01$ ) به دست آمد. این ضریب، در مورد اصل ۳ برابر با  $0/51$  و معنی‌دار ( $p < 0/01$ ) به دست آمد. برای بررسی پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در مورد این آزمون برابر با  $0/77$  ( $\text{Alpha} = 0/77$ ) بود. به منظور تحلیل داده‌های این پژوهش از نرم‌افزار آماری SPSS<sub>12</sub> استفاده گردید. بدین منظور، اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های دریافتی پس از کدگذاری به روش طیف لیکرت، وارد نرم‌افزار شدند. ابتدا آماره‌های توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. برای تحلیل توصیفی، به طور عمده، از شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، درصدها، و فراوانی‌ها استفاده شده است.

### ۷-۲. تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل آمار توصیفی در خصوص اطلاعات زمینه‌ای پاسخگویان نشان داد که ۲۷ نفر ( $50/9\%$ ) از پاسخگویان را مردان و ۲۶ نفر ( $49/1\%$ ) درصد باقیمانده را زنان تشکیل دادند. بیشترین درصد پاسخگویان با مدرک تحصیلی کارشناسی ۲۲ نفر ( $41/5\%$ ) درصد بودند. و کمترین درصد مربوط به گروه کارشناسی ارشد ۷ نفر ( $13/2\%$ ) درصد بود. از نظر متغیر دانشگاه، ۳۰ نفر در دانشگاه‌های دولتی و ۱۰ نفر در دانشگاه پیام نور و ۱۳ نفر در دانشگاه آزاد مشغول به خدمت هستند. میانگین نمره مدیران از وضع موجود ( $M=3/33$ ) و میانگین نمره کارمندان ( $M=3/03$ ) بود. از نظر میانگین نگرش مدیران و کارمندان در قالب اصول دمیگک نسبت به کیفیت مطلوب، به ترتیب  $M=4/33$  و  $M=4/22$  به دست آمد.

سؤال ۱. تفاوت نگرش مدیران و کارمندان در قالب اصول دمیگک نسبت به کیفیت موجود چگونه است؟

جدول ۱. نتایج آزمون t مستقل برای بررسی تفاوت نگرش کارمندان و مدیران در مورد وضع موجود

متغیر سمت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری t
مدیر	۱۵	۳/۳۳	۰/۵۲	۱/۵۶	۵۱	NS
کارمند	۳۸	۳/۰۳	۰/۶۵			

برای پاسخ به این سؤال از آزمون t برای گروه‌های مستقل استفاده شد (جدول ۱). هرچند مقایسه میانگین‌های دو گروه نشان می‌دهد که مدیران، وضع موجود را ( $M=3/33$ ) بهتر از کارمندان ( $M=3/03$ ) برآورد کرده‌اند، نتایج آزمون t ( $t = 1/56$ ) نشان داد که این تفاوت به لحاظ آماری معنی‌دار نیست.

**سؤال ۲.** تفاوت نگرش مدیران و کارمندان در قالب اصول دمی‌نگ نسبت به کیفیت مطلوب چگونه است؟

جدول ۲. نتایج آزمون t مستقل برای تفاوت نگرش کارمندان و مدیران در مورد وضع مطلوب

متغیر سمت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری t
مدیران	۱۵	۴/۲۲	۰/۳۲	-۰/۸	۵۱	NS
کارمندان	۳۸	۴/۳۳	۰/۴۳			

در بررسی سؤال دوم، می‌توان مشاهده نمود که میانگین نگرش کارمندان ( $M=4/33$ ) از میانگین نگرش مدیران ( $M=4/22$ ) بالاتر است (جدول ۲). یعنی به نظر می‌رسد که انتظار کارمندان از وضعیت مطلوب سطح بالاتری از انتظار مدیران دارد، اما طبق نتایج آزمون t ( $t = -0/8$ ) این تفاوت از لحاظ آماری معنی‌دار نیست.

**سؤال ۳.** تفاوت نگرش مدیران نسبت به وضع موجود و وضع مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های استان یزد چگونه است؟

وابسته برای بررسی تفاوت نگرش مدیران درباره وضع موجود و مطلوب جدول ۳. نتایج آزمون

متغیر وضعیت	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری t
وضع موجود	۳/۳۳	۰/۵۲	۱۵	۱۴	-۷/۹۸	۰/۰۰۰
وضع مطلوب	۴/۱۰	۰/۳۲				

برای بررسی این سؤال از آزمون  $t$  وابسته استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میانگین نمره مدیران در مورد وضع مطلوب  $M=4/10$  با انحراف معیار  $S=0/32$  است؛ این میانگین در مورد وضع موجود  $M=3/33$  با انحراف معیار  $S=0/52$  است. مقدار آماره  $t$  ( $t = -7/98$ ) نشان می‌دهد که این دو میانگین به لحاظ آماری در سطح  $P < 0/01$  تفاوت معنی‌داری دارند، یعنی مدیران در مورد وضع مطلوب نگرانی بالاتری نسبت به وضع موجود دارند.

**سؤال ۴.** تفاوت نگرش کارمندان نسبت به وضع موجود و مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های استان یزد چگونه است؟

**جدول ۴.** نتایج آزمون  $t$  وابسته برای بررسی تفاوت نگرش کارمندان درباره وضع موجود و مطلوب

متغیر وضعیت	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری $t$
وضع موجود	۳/۰۴	۰/۶۵	۳۷	۳۶	۰/۰۰۰
وضع مطلوب	۴/۱۵	۰/۳۹			

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، نگرش کارمندان در مورد وضع مطلوب ( $0/39$ ) با نگرش آنها در مورد وضع موجود ( $M=4/15, S=0/65$ ) تفاوت معنی‌داری دارد ( $t = -11/48, P < 0/01$ ).

**سؤال ۵.** آیا تفاوت معنی‌داری بین نگرش کل افراد نسبت به وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر وجود دارد؟

**جدول ۵.** نتایج آزمون  $t$  وابسته برای بررسی تفاوت نگرش کل افراد در مورد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

متغیر وضعیت	میانگین	انحراف معیار	تعداد کل	آماره $t$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری $t$
وضع موجود	۳/۱۲	۰/۶۳	۵۲	-۱۲/۱۶	۵۲	۰/۰۰۰
وضع مطلوب	۴/۳۰	۰/۴۰				

برای بررسی تفاوت نگرش افراد، به‌طور کلی، در زمینه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، از آزمون  $t$  وابسته استفاده شد. همان‌طور که مشاهده می‌شود تفاوت بین نگرش افراد در دو وضعیت از نظر آماری معنی‌دار است ( $t = -12/16, P < 0/01$ ).

**سؤال ۶.** آیا بین نگرش مدیران و کارمندان زن و مرد نسبت به وضعیت کنونی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۶. نتایج تحلیل واریانس عاملی برای بررسی تفاوت نگرش افراد نسبت به وضعیت موجود بر حسب جنسیت و سمت

منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F به دست آمده	سطح معنی داری F
بین گروه‌های جنس	۱۰۷۰/۷۳۲	۱	۱۰۷۰/۷۳	۲/۱۰	NS
بین گروه‌های سمت	۲۱۹۱/۴۴۵	۱	۲۱۹۱/۴۴۵	۴/۳	۰/۰۴۳
جنس و سمت	۲۳۴۰/۴۸۱	۱	۲۳۴۰/۴۸۱	۴/۵۹	۰/۰۳۷
درون گروه‌ها	۲۴۹۵۷/۷	۴۹	۵۰۹/۳۴۱	--	--
کل	۷۳۲۴۲۱	۵۳	--	--	--

برای بررسی این تفاوت از تحلیل واریانس عاملی استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، اثر جنس در ارتباط با وضعیت موجود به لحاظ آماری معنی‌دار نیست، اما اثر سمت ( $F = ۴/۳, P < ۰/۰۵$ ) و اثر تعاملی جنس با سمت ( $F = ۴/۳, P < ۰/۰۵$ ) معنی‌دار است. این بدان معنی است که تفاوتی بین نگرش افراد در مورد وضعیت موجود بر اساس جنسیت آنها وجود ندارد، اما سمت افراد بر نگرش آنها نسبت به وضعیت موجود تأثیر دارد. این اثر در تعامل با جنسیت نیز معنی‌داری خود را حفظ نموده است.

سؤال ۷. آیا بین نظرات مدیران و کارمندان نسبت به وضعیت موجود با توجه به مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

جدول ۷. نتایج تحلیل واریانس عاملی برای بررسی تفاوت نگرش افراد نسبت به وضع موجود بر حسب سمت و مدرک تحصیلی

منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F به دست آمده	سطح معنی داری F
بین گروه‌های سمت	۵۳۹۶/۲۶۴	۱	۵۳۹۶/۲۶۴	۱۱/۹۰	۰/۰۰۱
بین گروه‌های مدرک	۶۱۵۰/۳۳۲	۴	۱۵۳۷/۵۸۳	۳/۳۹۲	۰/۰۱۶
سمت و مدرک	۲۹۱/۰۵۳	۱	۲۹۱/۰۵۳	۰/۶۴۲	NS
درون گروه‌ها	۲۰۸۵۳/۳۵۵	۴۶	۴۵۳/۳۳۴	--	--
کل	۷۳۲۴۲۱	۵۳	--	--	--

با توجه به نتایج، اثر سمت ( $F = ۱۱/۹, P < ۰/۰۱$ ) و اثر مدرک ( $F = ۳/۳۹, P < ۰/۰۵$ ) هر دو معنی‌دار شده است، اما اثر تعامل سمت و مدرک معنی‌دار نشده است (جدول ۷). در بررسی اثر سمت در سؤال ۱ مشاهده شد که میانگین نگرش مدیران از میانگین نگرش کارمندان نسبت به

وضع موجود بالاتر است، اما برای آگاهی از تفاوت نگرش بین افراد برحسب مدرک تحصیلی، آزمون‌های تعقیبی به کار گرفته شد. نتایج این آزمون‌ها نشان داد که تفاوت بین افراد دارای مدرک فوق دیپلم با سه گروه افراد (دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری و لیسانس) معنی‌دار است. مقایسه میانگین‌ها نشان داد که نگرش افراد فوق دیپلم نسبت به وضع موجود از نگرش افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری و کارشناسی بهتر است.

**سؤال ۸.** آیا تفاوت معنی‌داری در نگرش کل افراد نسبت به وضعیت موجود و مطلوب به تفکیک اصول یازده‌گانه وجود دارد؟

جدول ۸. نتایج آزمون‌های t وابسته جهت بررسی تفاوت نگرش افراد در اصول یازده‌گانه

اصول	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری t
۱	موجود a	۲/۹۴	۰/۸۴	-۱۲/۸۱	۵۲	۰/۰۰
	مطلوب b	۴/۴۱	۰/۴۵			
۲	A	۳/۰۶	۰/۶۹	-۱۳/۵۶	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۳۶	۰/۵۱			
۳	A	۳/۰۱	۰/۷۳	-۸/۶۶	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۰۳	۰/۶۱			
۴	A	۳/۲۵	۰/۶۹	-۹/۰۳	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۲	۰/۶۶			
۵	A	۲/۶۸	۰/۹۱	-۱۳/۶۱	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۴۴	۰/۴۵			
۶	A	۳/۲۹	۰/۷۶	-۹/۲۲	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۳۹	۰/۷۵			
۷	A	۳/۰۹	۰/۷۴	-۱۰/۶۱	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۳۱	۰/۵۵			
۸	A	۳/۴۱	۰/۷۲	-۵/۱۳	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۰۷	۰/۵۴			
۹	A	۳/۱۹	۰/۸۰	-۸/۹۹	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۳۵	۰/۵۵			
۱۰	A	۳/۲۳	۰/۹۴	-۸/۷۳	۵۲	۰/۰۰
	B	۴/۳۶	۰/۵۵			
۱۱	A	۳/۱۶	۰/۷۴	-۱۱/۵۱	۵۲	۰/۰۰
	B	۳/۳۷	۰/۴۲			

همان‌طور که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود تفاوت نگرش افراد نسبت به وضعیت موجود و مطلوب در تمام اصول مدیریت کیفیت فراگیر از معنی‌داری بالا ( $P < 0/01$ ) برخوردار است. با توجه به مقادیر  $t$  به دست آمده، این تفاوت در اصول ۵، ۲، ۱، و ۱۱ به ترتیب بیشترین مقدار را دارد و در اصل ۸ کمترین تفاوت مشاهده می‌شود.

**سؤال ۹.** آیا تفاوت معنی‌داری در هر یک از اصول یازده‌گانه وضعیت موجود بر حسب سمت و مدرک تحصیلی وجود دارد؟

**جدول ۹.** نتایج آزمون تحلیل واریانس چندمتغیری جهت بررسی اثر سمت و مدرک تحصیلی بر اصول یازده‌گانه وضعیت موجود

اثر	نام آزمون	ارزش مشاهده شده	F تقریبی	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی‌داری F
سمت	(۱) پیلائی - بارتلت	۰/۴۰	۲/۱۷	۱۱	۳۶	۰/۰۳۹
	(۲) لامبدای - ویلکز	۰/۶۰	۲/۱۷	۱۱	۳۶	۰/۰۳۹
	(۳) اثر هتلینگ - لالی	۰/۶۶	۲/۱۷	۱۱	۳۶	۰/۰۳۹
	(۴) بزرگ‌ترین ریشه روی	۰/۶۶	۲/۱۷	۱۱	۳۶	۰/۰۳۹
مدرک تحصیلی	(۱) پیلائی - بارتلت	۱/۲۱	۱/۵۴	۴۴	۱۵۶	۰/۲۸
	(۲) لامبدای - ویلکز	۰/۲۱	۱/۶۲	۴۴	۱۳۹/۶۸	۰/۰۱۸
	(۳) اثر هتلینگ - لالی	۲/۱۵	۱/۶۹	۴۴	۱۳۸/۰۰	۰/۰۱۲
	(۴) بزرگ‌ترین ریشه روی	۱/۱۴	۴/۰۶	۴۴	۳۹	۰/۰۰۱

همان‌طور که در جدول ۹ ملاحظه می‌گردد، اثر سمت در هر چهار آزمون تحلیل واریانس چندمتغیری معنی‌دار شده است ( $F = 2/17, P < 0/05$ ). در مورد مدرک نیز غیر از آزمون اول، سایر آزمون‌ها بیانگر اثر معنی‌دار ( $P < 0/05$ ) این متغیر بر اصول یازده‌گانه وضعیت موجود هستند.

جدول ۱۰. آزمون تحلیل واریانس تک‌متغیره در بررسی اثر سمت و مدرک بر مؤلفه‌های وضع موجود

اثر	متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معنی داری F
سمت	اصل ۱	۴/۴۱	۱	۴/۴۱	۴/۶۴	۰/۰۱
	اصل ۲	۱/۷۵	۱	۱/۷۵	۳/۷۵	NS
	اصل ۳	۳/۲۵	۱	۳/۲۵	۶/۴۴	۰/۰۱۵
	اصل ۴	۲/۷۵	۱	۲/۷۵	۶/۳۶	۰/۰۱۵
	اصل ۵	۲/۵۹	۱	۲/۵۹	۳/۴۷	NS
	اصل ۶	۴/۲۲	۱	۴/۲۲	۹/۰۱	۰/۰۰۴
	اصل ۷	۴/۹۱	۱	۴/۹۱	۱۰/۳۹	۰/۰۰۲
	اصل ۸	۱/۰۹	۱	۱/۰۹	۲/۴۹	NS
	اصل ۹	۷/۷۵	۱	۷/۷۵	۱۶/۳۱	۰/۰۰۰
	اصل ۱۰	۱۲/۱۶	۱	۱۲/۱۶	۱۹/۹۹	۰/۰۰۰
	اصل ۱۱	۳/۱۱	۱	۳/۱۱	۵/۹۴	۰/۰۱۹
مدرک تحصیلی	اصل ۱	۶/۱۵	۴	۱/۵۴	۲/۳۱	NS
	اصل ۲	۲/۷۹	۴	۰/۶۹	۱/۴۹	NS
	اصل ۳	۴/۴۷	۴	۱/۱۲	۲/۲۱	NS
	اصل ۴	۴/۵۹	۴	۱/۱۵	۲/۶۵	۰/۰۴۵
	اصل ۵	۷/۷۲	۴	۱/۹۳	۲/۵۹	۰/۰۴۹
	اصل ۶	۶/۱۲	۴	۱/۵۳	۳/۲۷	۰/۰۱۹
	اصل ۷	۶/۵۱	۴	۱/۶۳	۳/۴۴	۰/۰۱۵
	اصل ۸	۳/۰۹	۴	۰/۷۷	۱/۷۶	NS
	اصل ۹	۵/۹۹	۴	۱/۴۹	۳/۱۵	۰/۰۲۳
	اصل ۱۰	۱۳/۵۰	۴	۳/۳۸	۵/۵۵	۰/۰۰۱
	اصل ۱۱	۳/۷۵	۴	۰/۹۴	۱/۷۹	NS

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، تفاوت معنی‌دار بین نگرش کارمندان و مدیران بر سر اصول ۱، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰، و ۱۱ است و این دو گروه در اصول ۲ و ۵ و ۸ تفاوت معنی‌داری ندارند. برای بررسی تفاوت نگرش کارمندان و مدیران، میانگین‌های این دو گروه مقایسه شد. این مقایسه نشان داد که در اصول ۱ و ۹ و ۱۰، کارمندان از نگرش بالاتری برخوردارند، یعنی وضعیت موجود را در این اصول بهتر ارزیابی کرده‌اند و در اصول ۳، ۴، ۶، ۷، و

۱۱، مدیران از نگرش بالاتری برخوردارند، یعنی مدیران وضعیت موجود را در این اصول بهتر ارزیابی کرده‌اند.

در بررسی عامل مدرک، نتایج تحلیل واریانس تک‌متغیر نشان می‌دهد که تفاوت نگرش بین افراد با سطوح تحصیلی مختلف بر سر اصول ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، و ۱۰ است و در سایر اصول تفاوت نگرش افراد با سطوح تحصیلی مختلف معنی‌دار نیست. نتایج آزمون‌های تعقیبی نشان داد که در اصل ۴، بیشترین تفاوت مربوط به افراد کارشناسی ( $M=3/14$ ) با افراد دیپلم ( $M=3/58$ )؛ در اصل ۵، بیشترین تفاوت مربوط به افراد دارای مدرک دکتری ( $M=2/61$ ) با افراد زیر دیپلم ( $M=3/11$ )؛ در اصل ۶، این تفاوت مربوط به افراد کارشناسی ارشد ( $M=3/08$ ) با افراد دیپلم ( $M=3/69$ )؛ در اصل ۷، این تفاوت مربوط به افراد کارشناسی ارشد ( $M=2/50$ ) با افراد دیپلم ( $M=3/42$ )؛ در اصل ۹، این تفاوت مربوط به افراد کارشناسی ارشد ( $M=2/94$ ) با افراد دیپلم؛ و در اصل ۱۰، بیشترین تفاوت مربوط به افراد دکتری ( $M=3/28$ ) با افراد دیپلم ( $M=3/64$ ) است.

**سؤال ۱۰.** آیا تفاوت معنی‌داری در هریک از اصول یازده‌گانه وضعیت مطلوب بر حسب سمت و مدرک تحصیلی وجود دارد؟

جدول ۱۱. نتایج آزمون‌های تحلیل واریانس چندمتغیری جهت بررسی اثر سمت و مدرک بر اصول یازده‌گانه وضعیت مطلوب

اثر	نام آزمون	ارزش مشاهده شده	F تقریبی	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی‌داری F
سمت	۱) پیلائی - بارتلت	۰/۳۱	۱/۴۶	۱۱	۳۶	NS
	۲) لامبدای - ویلکز	۰/۶۹	۱/۴۶	۱۱	۳۶	NS
	۳) اثر هتلینگ - لالی	۰/۴۵	۱/۴۶	۱۱	۳۶	NS
	۴) بزرگ‌ترین ریشه روی	۰/۴۵	۱/۴۶	۱۱	۳۶	NS
مدرک تحصیلی	۱) پیلائی - بارتلت	۱/۱۸	۱/۴۹	۴۴	۱۵۶	۰/۳۹
	۲) لامبدای - ویلکز	۰/۲۲	۱/۵۹	۴۴	۱۳۹/۶۸	۰/۰۲۷
	۳) اثر هتلینگ - لالی	۲/۰۸	۱/۶۳	۴۴	۱۳۸/۰۰	۰/۰۲
	۴) بزرگ‌ترین ریشه روی	۱/۲۴	۴/۳۸	۴۴	۳۹	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، اثر سمت در هیچ‌یک از چهار آزمون تحلیل واریانس چندمتغیری بر مؤلفه‌های وضع مطلوب معنی‌دار نشده است، یعنی تفاوت نگرش

کارمندان و مدیران در مورد وضعیت مطلوب در هیچ‌یک از اصول معنی‌دار نیست. اما، نتایج مربوط به اثر مدرک نشان می‌دهد که افراد با مدارک تحصیلی مختلف، نگرش‌های متفاوت در مورد اصول مربوط به وضعیت مطلوب دارند ( $P < 0/05$ ). جهت بررسی این مطلب که تفاوت بین افراد با مدارک تحصیلی متفاوت بیشتر بر سر کدام یک از اصول یازده گانه بوده است، از تحلیل واریانس تک‌متغیره استفاده شد. نتایج این تحلیل‌ها در جدول ۱۲ قابل مشاهده است.

جدول ۱۲. آزمون تحلیل واریانس تک متغیره در بررسی اثر مدرک بر مؤلفه‌های وضع مطلوب

اثر	متغیر وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین	F	سطح معنی‌داری F
مدرک تحصیلی	اصل ۱	۱/۳۱	۴	۰/۳۲۷	۱/۶۴	NS
	اصل ۲	۱/۲۰	۴	۰/۳۰	۱/۲۱	NS
	اصل ۳	۱/۵۶	۴	۰/۳۹	۱/۱۲	NS
	اصل ۴	۵/۸	۴	۱/۴۵	۴/۲۲	۰/۰۰۵
	اصل ۵	۰/۶۴	۴	۰/۱۶	۰/۷۹۵	NS
	اصل ۶	۱/۲۴	۴	۰/۳۱	۱/۶۵	NS
	اصل ۷	۲/۷۸	۴	۰/۶۹۶	۲/۵۹	۰/۰۴۹
	اصل ۸	۳/۰۹	۴	۰/۷۷۳	۱/۷۶	NS
	اصل ۹	۴/۰۰	۴	۱/۰۰	۴/۱۰	۰/۰۰۶
	اصل ۱۰	۳/۰۹	۴	۰/۷۷۲	۳/۰۲	۰/۰۲۷
	اصل ۱۱	۳/۷۴	۴	۰/۹۳۶	۱/۷۹	NS

همان‌طور که در جدول ۱۲ مشاهده می‌شود، تفاوت افراد برحسب مدرک تحصیلی باعث نگرش‌های متفاوت در اصول ۴، ۷، ۹، و ۱۰ وضعیت مطلوب شده است ( $P < 0/05$ ) و افراد با مدارک تحصیلی مختلف در مورد سایر اصول نگرش متفاوتی نشان نداده‌اند.

نتایج آزمون‌های تعقیبی نشان داد که در اصل ۴، بیشترین تفاوت مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد ( $M = 4/79$ ) با افراد زیر دیپلم ( $M = 3/62$ ) و افراد دکتری ( $M = 3/76$ ) است. در اصل ۷، بیشترین تفاوت مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی ( $M = 4/55$ ) با افراد دکتری ( $M = 3/90$ )؛ در اصل ۹، بیشترین تفاوت بین افراد کارشناسی ارشد ( $M = 4/52$ ) با افراد زیر دیپلم ( $M = 3/71$ )؛ و در اصل ۱۰، بیشترین تفاوت بین افراد دیپلم ( $M = 4/57$ ) با افراد دکتری ( $M = 3/81$ ) است.

جدول ۱۳. رتبه‌بندی نگرش کل افراد در اصول یازده‌گانه براساس وضع موجود و وضع مطلوب

وضعیت مطلوب			وضعیت موجود			
رتبه	میانگین	انحراف معیار	اصول	انحراف معیار	میانگین	رتبه
۲	۴/۴۱	۰/۴۵	۱	۰/۸۴	۲/۹۴	۱۰
۶	۴/۳۶	۰/۵۱	۲	۰/۶۹	۳/۰۶	۸
۱۱	۴/۰۳	۰/۶۱	۳	۰/۷۳	۳/۰۱	۹
۹	۴/۲۳	۰/۶۶	۴	۰/۶۹	۳/۲۵	۳
۱	۴/۴۴	۰/۴۵	۵	۰/۹۱	۲/۶۷	۱۱
۳	۴/۴۰	۰/۴۶	۶	۰/۷۵	۳/۲۹	۲
۸	۴/۳۱	۰/۵۵	۷	۰/۷۴	۳/۰۹	۷
۱۰	۴/۰۷	۰/۶۵	۸	۰/۷۲	۳/۴۱	۱
۷	۴/۳۵	۰/۵۶	۹	۰/۸۰	۳/۱۹	۵
۵	۴/۳۷	۰/۵۵	۱۰	۰/۹۴	۳/۲۳	۴
۴	۴/۳۸	۰/۴۲	۱۱	۰/۷۴	۳/۱۶	۶

همان‌طور که در جدول ۱۳ ملاحظه می‌شود، بیشترین تفاوت رتبه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در اصل ۵ و سپس در اصل ۱ است. اصل ۵ در رتبه‌بندی وضعیت موجود، آخرین رتبه (کمترین نمره) را کسب کرده است ( $M=۲/۶۷$ ) و در رتبه‌بندی وضعیت مطلوب، میانگین نمرات افراد در این اصل بالاترین مقدار ( $M=۴/۴۴$ ) را در مقایسه با سایر اصول به‌خود اختصاص داده است. همین‌طور اصل ۱ در وضعیت موجود، رتبه دهم را به‌خود اختصاص داده است ( $M=۲/۹۴$ ) و این اصل در وضعیت مطلوب، رتبه دوم را کسب کرده است ( $M=۴/۴۱$ ).

#### ۸. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، تفاوت نظرات کارمندان و مدیران نسبت به کیفیت موجود نشان داد که مدیران، وضع موجود را بهتر از کارمندان برآورد کرده‌اند و این حاکی از آن است که به‌احتمال، مدیران در شناساندن فلسفه مدیریت و رهبری کیفی خود به کارمندان و زیرمجموعه سازمان، زمان لازم را صرف نکرده و پذیرفته‌اند که کارمندان خود به فلسفه مدیریتی آنها واقف خواهند گردید، بنابراین ارزیابی متفاوتی نسبت به کارمندان ارائه داده‌اند. براساس نظر مک‌دانیل به عدم وجود مدیران متخصص و تربیت‌شده در این امر مهم مدیریتی

می‌توان اشاره نمود و شاید پاسخ‌های آنها را ناشی از عدم اطلاع مدیران از اصول مدیریت کیفیت فراگیر و تمایز دیدگاه‌ها دانست (McDaniel 1997).

به‌طور کلی، نگرش پایین کارمندان را می‌توان این‌گونه توجیه نمود که شاید مدیریت، ضعف کانال‌های ارتباطی باز را بین سطوح مختلف سازمان برطرف نکرده است و باید ارزیابی لازم و دقیق را از مسائل سازمان به‌عمل آورد.

انتظار کارمندان از وضعیت مطلوب سطوح بالاتری را نشان داد. کارمندان در همه اصول انتظار بالایی از مدیران خود داشته‌اند اما در این میان، بعضی اصول از جمله بهتر کردن خدمات و تولیدات، بهبود کیفیت حاکم، برنامه‌های آموزشی و بازآموزی، و اقداماتی در زمینه تحول و دگرگونی، بیشترین میانگین را نسبت به بقیه اصل‌ها ارائه داده‌اند. اختلاف میانگین کارمندان و مدیران در وضعیت مطلوب نسبت به وضعیت موجود کمتر بوده است، مطلوب‌ها از نظر هر دو گروه بسیار مشابه هستند.

روپچاند در بررسی نگرش اعضای هیئت علمی، به فقدان برنامه‌ریزی راهبردی در مورد اجرای کیفیت و بهبود سازمانی جهت سود بلندمدت اشاره می‌کند و همچنین، نگرش کلی افراد را نسبت به مدیریت کیفی مهم می‌داند که این مسأله شاید خود به‌نحوی در نگرش کارمندان دخیل بوده است (Roopchand 1997).

مدیران در مورد وضع مطلوب، نگرش بالاتری نسبت به وضع موجود دارند. این نتیجه به‌احتمال، نشان‌دهنده اطلاعات ناکافی برخی از مدیران از این نظام مدیریتی و کیفی تلقی کردن سازمان خود چه در وضعیت موجود و چه در وضعیت مطلوب است. اگرچه مدیران از لحاظ نظری با مبانی و اصول مدیریت کیفیت فراگیر ناآشنا نیستند، در عمل از آن استفاده نمی‌نمایند. هماهنگی تمام عوامل سازمان برای ایجاد تغییرات مثبت و واقعی در بهبود سازمان و برطرف نمودن مشکلات و موانع از طرف مدیران ضروری است.

زمردیان (۱۳۷۳) با توجه به کیفیت و اینکه این مسأله عامل تعیین‌کننده‌ای برای پاسخگویی نیازهای از پیش تعیین شده است، به مجموعه عواملی از جمله ایمنی، نحوه کار، قابلیت اتکا، به‌موقع نمودن ارزش‌ها، و کارائی خدمات اشاره می‌کند که توجه به این یافته‌ها شاید راهگشای مفیدی برای بهبود نگرش مدیران باشد. وی به استفاده بهینه مدیر و کارکنان از فرصت‌های موجود و منابع در دسترس برای افزایش کیفیت، با محور قرار دادن رضایت مشتری از خدمات اشاره می‌نماید که این شاید خود به رفع فواصل کمک می‌کند.

در یافته‌های پژوهش، تفاوت معنی‌داری بین نگرش کارمندان در وضعیت موجود و مطلوب مشاهده شد. دلیل این نتیجه را می‌توان این‌گونه توجیه نمود: نبود جو عاطفی، عدم احساس امنیت

نسبی کارمندان، عدم توجه متقابل بین مدیران و کارکنان، و تبعیض میان کارکنان از سوی مدیران. همچنین، عدم وجود پاداش‌های مادی و معنوی، نبود ارزیابی صحیح از کارمندان، و برطرف نمودن انتظارات معقول کارکنان را می‌توان از عوامل مهم نارضایتی آنها دانست. کیوری به عدم توجه مدیر به انگیزه‌های بیرونی و درونی کارکنان و نقش آنها در بهبود کیفیت اشاره می‌کند (Currie 1997). پاول به عدم غنی‌سازی کارکنان از لحاظ مادی و معنوی و نبود کمیته‌های اجرایی اشاره می‌نماید که این امر می‌تواند دیگر دلایل نگرش پایین را توجیه نماید (Powell 1995).

در بخش دیگری از پژوهش، در خصوص مقایسه نظرات مدیران و کارمندان زن و مرد نسبت به وضع موجود از لحاظ جنسیت، تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد، اما سمت افراد بر نگرش آنها نسبت به وضع موجود تأثیر داشت. این اثر در تعامل با جنسیت نیز معنی‌داری خود را حفظ نموده است. شاید علت پایین بودن نگرش کارمندان در عدم توجه به احساسات و نظرات آنان توسط مدیر، بازرسی‌های افراطی از سوی برخی مدیران، عدم توجه عزت نفس مردان، عدم واگذاری مسئولیت‌ها به آنان، و مشارکت ندادن آنها در امور کتابخانه‌ها که منجر به بی‌تفاوتی و نپذیرفتن مسئولیت توسط مردان در کتابخانه‌ها می‌گردد، تلقی شود.

تفاوت نگرش افراد نسبت به وضعیت موجود و مطلوب در تمام اصول مدیریت کیفیت فراگیر از معنی‌داری بالا برخوردار است. این تفاوت در اصول برنامه‌های آموزشی، بهتر کردن خدمات و تولیدات، بهبود کیفیت حاکم و تحول و دگرگونی، بیشترین تفاوت را نشان می‌دهد. در اصل اهداف و شعارهای سلیقه‌ای مدیر کمترین تفاوت دیده می‌شود؛ به نظر می‌رسد فقدان این اصول در کتابخانه‌ها این نگرش را رقم زده است.

توجیه نمودن کارکنان برای نیاز به دگرگونی و آمادگی کارکنان برای مشارکت، آموزش‌های ضمن کار و فراهم نمودن منابع انسانی و مالی و ... از اصول اولیه مدیریت کیفیت فراگیر است.

بخشی دیگر از پژوهش به بررسی تفاوت معنی‌داری در هریک از اصول یازده گانه وضعیت موجود بر حسب سمت و مدرک پرداخته است که در این خصوص تفاوت معنی‌داری را نشان داد. به عبارتی، کارمندان و مدیران نگرش‌های متفاوتی نسبت به وضعیت موجود دارند. در بررسی دقیق‌تر اینکه اثرهای معنی‌دار شده بر کدام یک از اصول یازده گانه به‌عنوان متغیر وابسته بوده است نشان داد که از میان اصول نگرش کارمندان، بیشتر توجه به بهتر کردن خدمات و تولیدات، برطرف نمودن موانع عزت نفس و عدم ترس از مدیر است و از نظر مدیران، نگرش بالا مربوط به اصول خودداری مدیر از بازرسی‌های افراطی بهبود نظام تولید و خدمات، اهمیت مدیر به هدایت

کارکنان، و ایجاد تحول و دگرگونی است. مدیران و کارمندان هر دو باید اصول مدیریت کیفیت را درک کنند و برای بهره‌گیری مؤثر آن به کار گیرند.

علاقه‌بند (۱۳۷۴) عوامل مهمی که در موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر تشخیص داده شده‌اند را این‌طور برمی‌شمارد: حمایت مدیریت عالی سازمان، توجه به مشتری یا مراجعه‌کننده، برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت، پرورش کارکنان و قدرشناسی از آنان، دادن اقتدار به کارکنان، ایجاد کار تیمی، و سنجش و تحلیل خدمات.

در بررسی عوامل مدرک در هر یک از اصول یازده‌گانه، نتایج نشان می‌دهد که تفاوت نگرش بین افراد با سطوح تحصیلی متفاوت بر سر اصول بهبود خدمات و تولیدات، برنامه‌های آموزشی، رهبری کارکنان از طرف مدیر، عدم وجود موانع ارتباطی و ایجاد تحول و دگرگونی است. به‌طور کلی افراد با مدرک دیپلم، نگرش و برآورد بهتری نسبت به اصول برشمرده داشتند. تفاوت‌هایی در فردی با مدرک تحصیلی کارشناسی و یا کارشناسی ارشد با یک فرد با مدرک دیپلم مشاهده می‌شود که این تفاوت‌ها در چگونگی ارائه خدمات و تولیدات سازمان نقش دارد.

لاکه و موهانتی معتقدند یکی از عوامل تکامل تدریجی مدیریت کیفیت فراگیر، گسترش نظام‌های آموزشی در یک سازمان و بازآموزی کارکنان است (Lakhe and Mohanty 1994). قابلیت‌ها و استعدادها، مدیران و نیروی کار و یا کارمندان برای بهبود و تداوم کیفیت و بهره‌وری در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر است.

نتایج مربوط به مدرک تحصیلی مختلف، نگرش‌های متفاوتی در اصول بهبودی نظام تولید و خدمات، برداشتن موانع ارتباطی، برطرف نمودن موانعی که به عزت نفس کارمندان خدشه وارد می‌کند، و ترس و نگرانی از مدیر مشاهده گردید.

خدمات و تولید دیروز با امروز یکسان نیست. همزمان با نیازهای مراجعان برای جلب رضایت مشتریان به‌عنوان هدف ابتدایی، لازم است نیازهای آنان به‌طور مرتب برآورده شود. پرورش کارمندان با عزت نفس بالا میزان اثربخشی خدمات و تولیدات را در سازمان بالا می‌برد؛ رفتارهای سازنده، نگرش مساعد در مورد کارفرما، بهتر کار کردن از اثرات عزت نفس بالاست. بسیاری از مسائل سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرائف ارتباطات سازمانی بوده است. ارتباط به این دلایل برای مدیریت مهم است: کاهش تنش‌ها در محیط کار و کاهش تنش‌های موجود در مسیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری، و کنترل در سازمان.

با توجه به نتیجه این تحقیق، جهت مؤثر ساختن نقش مدیریت کیفیت فراگیر و درنهایت، در تحقق بهتر ارائه خدمات اطلاعاتی باید ابتدا مدیران ارشد از طریق تشکیل کلاس‌های آموزشی و تجربی و ایجاد کارگاه‌های آموزشی در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر، اطلاعات جامعی کسب

نمایند. احساس مسئولیت از جانب مدیران همراه با اعتقاد راسخ در این امر، از اصول اولیه مدیریت کیفیت فراگیر است. ایجاد فلسفه مدیریت کیفیت، افزایش کیفیت به جای افزایش بازرسی‌های افراطی، یاری رساندن مدیر به کارکنان در تمامی امور، از میان برداشتن ترس در رابطه بین مدیر و کارمند، ایجاد تحول و دگرگونی با نظرخواهی از کارکنان، بالابردن عزت نفس و اعتماد، تأکید بر اهمیت بهبود مداوم در کتابخانه‌ها، انجام تعهدات و مسئولیت‌های مدیریت توسط مدیران ارشد به لحاظ نقش بسیار مهم این مدیران در استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت و تلاش آنها در جهت حفظ و نگهداری آن از جمله مواردی است که در صورت توجه به آنها می‌توان گامی مثبت در جهت ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان یا مراجعه‌کنندگان و جلب رضایت آنها برداشت.

## ۹. منابع

- بروفی، پیترو، و کیت کولینگ. ۱۹۹۵. مدیریت کیفیت در کتابخانه‌ها. ترجمه شهناز خدیوی. ۱۳۸۲. فصلنامه پیام کتابخانه ۱۳ (۱ و ۲): ۳۲-۴۹.
- تابنده، فاطمه. ۱۳۸۰. مقایسه وضعیت موجود و مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه‌های شیراز در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر از دیدگاه مدیران و کارمندان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه شیراز.
- جعفریان، مصطفی، و همکاران. ۱۳۷۹. *ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر*. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی آسیا.
- حمیدی، یدالله. ۱۳۸۵. بررسی مهارت‌های مؤثر در تحول‌آفرینی و اثربخشی مدیران کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های علوم پزشکی. در *هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران، ۲۵-۲۸ تیر*. <http://www.civilica.com/papersearch> (دسترسی در ۱۳۸۷/۷/۲).
- خالویی، مرضیه. ۱۳۸۶. ارزیابی سطح مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های الزهرا (س) و تربیت مدرس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهرا (س).
- دهنویه، رضا. ۱۳۸۲. ارزیابی نیازهای اساسی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر (مدیریت کیفیت فراگیر) در مجتمع آموزشی درمانی حضرت رسول اکرم (ص) دانشگاه علوم پزشکی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران.
- رجب‌بیگی، مجتبی، و محمدحسین سلیمی. ۱۳۷۴. *مدیریت فراگیر (TQM)*. تهران: مرکز اطلاع‌رسانی وزارت جهاد سازندگی، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- زمردیان، اصغر. ۱۳۷۳. *مدیریت کیفیت جامع مفاهیم، اصول، فنون و روش‌های اجرایی*. تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- طالبی‌پور، سعید. ۱۳۸۴. زمینه‌یاب پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته بنیادهای آموزش و پرورش، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه

تربیت معلم تهران.

علاقه‌بند، علی. ۱۳۷۴. مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش. مدیریت در آموزش و پرورش ۴ (۱): ۱۴-۲۴.  
علمی، طاهره. ۱۳۷۶. اداره کتابخانه. تهران: انتشارات سمت.

- Barrionuevo, M. D., and A. M. Perez. 2003. Evaluation of academic libraries in Andalusia (Southern Spain): an EFQM-compliant manual. <http://www.arl.org/states/north/program.html> (accessed 20 Nov. 2008).
- Bass, A. G. 1995. Quality service indicators and their importance to student satisfaction in selected community colleges. *Dissertation Abstract International* 56 (6): 2050-A
- Clegg, B., C. Rees, and M. Titchen. 2010. A study into the effectiveness of quality management training: a focus on tools and critical success factors. *The TQM Journal* 22 (2): 188 – 208.
- Currie, T. A. 1997. Total quality management in Georgia post secondary technical institutes. *Dissertation Abstracts International* 58 (6): 2099-A.
- Diaz, C. et al. 2005. Excellence and quality in Andalusia University library system. In *71<sup>th</sup> IFLA General Conference and Council (Norway, Oslo, 14 – 18 August)*. <http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm> (accessed 30 Oct. 2008).
- Domenico, G. 2004. Self-assessment, skill, excellence: the EFQM model in the libraries. <http://www.aib.it/aib/boll/valid>. (accessed 10 Oct. 2008).
- Evans, M. 2000. Quality management and self assessment tools for public libraries. In *66 IFLA Council and General Conference (Jerusalem, Israel, 13-18 August)*. <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/112-126e.html> (accessed 20 Nov. 2008).
- Horwitz, C. L. 1990. Total quality management: an approach for education. *Educational Management and Administration* 18 (2): 55-58.
- Jurow, S. and S. B. Barnard. 1993. Introduction: TQM fundamentals and overview of contents. *Journal of Library Administration* 18 (1, 2): 1-13
- Kokkori, V. 2002. TQM in Greece: the case study of an academic library. <http://www.Biblos.PK.Edv.PI/~nahotko/granty/Kokkori.hTMI> (accessed 12 Oct. 2008).
- Lakhe, P., and R. Mohanty. 1994. Total quality management concept, evolution and acceptability in developing economics. *International Journal of Quality and Management* 11(2): 9-33.
- Loney, C. 1993. TQM training the library service challenge. *Journal of Library Administration* 18 (1, 2): 85-95.
- McDaniel, J. 1997. The route to total quality management: Managing service quality journal. *Dissertation Abstracts International* 54 (2): 45-50.
- Mello, L., and M. Sampaio. 2003. Evaluation and quality libraries performance: a view from Portugal and Brazil. <http://eprints.rclis.org/archive/00003633/02/PosterMeloSampaio-Northumbria-4.pdf> (accessed 20 Sep. 2008).
- Powell, T. 1995. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16 (2): 15-37.
- Roopchand, R. 1997. The critical analysis of total quality management in continuing higher education. *Dissertation Abstracts International* 58 (12):4527-A.
- Rossi, E. W. 1997. A case study on essential implementation characteristics for a successful total quality through program effectiveness. *Dissertation Abstract International* 58 (3): 698-A
- Wang, H. 2006. From “user” to “customer”: TQM in academic libraries? *Library Management* 27 (9): 606 – 620.

## ۱۰. پیوست

اصول بازده‌گانه مدیریت کیفیت فراگیر
اصل ۱. بهتر کردن خدمات و تولیدات هدف پایدار قرار گیرد.
اصل ۲. نگرش بهبود کیفیت در سازمان حاکم گردد.
اصل ۳. خودداری مدیر از بازرسی‌ها و نظارت گسترده به‌طور مداوم.
اصل ۴. نظام تولید و خدمات پیوسته بهبود یابد.
اصل ۵. برنامه‌های آموزشی و بازآموزی کارکنان به‌طور جدی توسط مدیر تدارک داده شود.
اصل ۶. به رهبری و هدایت کارکنان از طرف مدیر اهمیت داده شود.
اصل ۷. موانع ارتباطی موجود میان واحدها از بین برود.
اصل ۸. اهداف و شعارهای سلیقه‌ای مدیر کنار گذاشته شود.
اصل ۹. موانعی که به عزت نفس کارکنان خدشه وارد می‌سازد برطرف گردد.
اصل ۱۰. ترس و نگرانی از مدیر از بین برود تا همه کارکنان با کارایی و اثربخشی بالا کار کنند.
اصل ۱۱. اقداماتی در زمینه تحول و دگرگونی توسط مدیر به‌عمل می‌آید.

# Comparing the Current Situation versus Desirable Perspective of Academic Libraries in Yazd University in Implementation of Total Quality Management

**Fathemeh Makkizadeh\***

Faculty Member of Yazd University

**Habibollah Mirghafoori<sup>1</sup>**

Associate Professor in Management, Yazd University

Information  
Sciences  
& Technology

**Abstract:** Implementation of total quality management plays an important role as a progressive phenomenon in educational and cultural organizations. The main objective of this study is to compare the current situation versus desirable perspective of academic libraries in Yazd University in implementation of total quality management evaluated by managers and staff of the libraries. Independent t-test results suggested the managers have estimated the situation ( $M=3.33$ ). The independent t-test results to assess the difference in employees' attitudes about the desirable situation, was obtained as 4.33, compared with that of the managers which was 4.22. Apparently, the employees have higher expectations over the desirable situation rather than the managers. The dependent t-test results to assess the difference in managers' attitudes about the current versus desirable situation, showed a meaningful difference of ( $p<0.01$ ). The employees' attitude towards the desirable situation ( $s=0.39$ ,  $M=4.15$ ) had a meaningful difference with their attitudes towards the current situation ( $s=0.65$ ,  $M=3.04$ ). People's attitudes towards the current and desirable situation, had a high meaningfulness among all the eleven principles of quality management ( $p<0.01$ ). Meaningful differences were observed in multivariate analysis of variance aiming at assessing the effects of position and qualifications on the current eleven principles ( $p<0.05$ ). The results of multivariate analysis of variance to assess the effects of position and qualifications on the current eleven principles suggested that the effect of position on the components of desirable situation was not meaningful. Meanwhile, the results in effects of qualification suggested that individuals with different qualifications and university degrees had diverse attitudes towards the principles regarding the desirable situation.

**Keywords:** academic libraries, total quality management, managers, employees

Iranian Research Institute  
For Science and Technology  
ISSN 1735-5206  
eISSN 2008-5583  
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC  
special issue: Libraries and Information  
centers Management | pp: 3-26  
autumn 2011

\*Corresponding author  
makkizadeh@yahoo.com  
1. mirghafoori@yazduni.ir