

واکاوی موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه‌های شمال غرب کشور

روح اله رضایی^{۱*} و غلامرضا مجردی^۲

۱، ۲، اسنادیاران دانشکده کشاورزی دانشگاه زنجان

(تاریخ دریافت: ۹۰/۸/۸ - تاریخ تصویب: ۹۰/۱۰/۲۵)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه‌های شمال غرب کشور انجام گرفت. به لحاظ روش پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات تحلیلی - تبیینی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی اعضای هیات علمی دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه‌های شمال غرب کشور در چهار دانشگاه تبریز، اردبیل، ارومیه و زنجان بودند (N=۲۶۸) که با توجه به جدول کرجسی - مورگان، ۱۵۵ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید. روایی پرسشنامه با نظر پانلی از اعضای هیات علمی گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه زنجان مورد تایید قرار گرفت. برای تعیین پایایی ابزار تحقیق پیش‌آزمون انجام گرفت که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای مقیاس میزان اهمیت موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی ۰/۸۶ بود. نتایج کسب شده از تحلیل عاملی نشان داد که از دیدگاه اعضای هیات علمی مورد مطالعه موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع کیفیت در کشاورزی در پنج عامل شناختی - آموزشی، فرهنگی، اطلاعاتی - ارتباطی، کمیت‌گرایی و ساختاری قرار می‌گیرند و در مجموع در حدود ۶۹/۳۲ درصد واریانس را تبیین می‌نمایند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت جامع، موانع، دانشکده کشاورزی، اعضای هیات علمی.

مقدمه

جوامع کنونی به دلیل توسعه روز افزون فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و تولیدی خود ناگزیر به افرادی آموزش دیده، توانمند، متخصص و کارا به عنوان مهمترین عامل پویایی و دستیابی به توسعه نیاز دارند (Mohammadzadeh et al., 2006). در همین زمینه، پاسخگویی در برابر فعالیت‌ها، صرف هزینه‌های زیاد و وجود رقابت فزاینده بین نظام‌های آموزشی، سبب تشدید تمرکز بر روی کیفیت آموزش شده است (Pedro

et al., 2007). امروزه یکی از چالش‌های اصلی نظام‌های آموزشی در بیشتر کشورها، توجه به این مساله است که چگونه می‌توان علیرغم وجود محدودیت‌های مالی و اقتصادی دولت‌ها به تقاضاهای موجود در رابطه با کیفیت آموزشی پاسخ مناسب داد (Zineldin, 2007). اگرچه طی سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در راستای توسعه منابع انسانی در جوامع در حال توسعه صورت پذیرفته است، ولی به دلیل رشد سریع جمعیت، کمبود امکانات و نیروی مجرب و

مختلف، ابزارهای مناسبی را برای بهره‌گیری از تجارب، استعدادها، توان فکری و عقلی و منابع کالبدی سازمان آموزشی به دست می‌دهد و به صورت خودکار به مدیریت سازمان کمک می‌نماید تا از توان موجود و توانمندی‌های نهفته کارگزاران آموزشی در راستای تعالی سازمان و کسب رضایت مشتریان استفاده شود (Hansson, 2001). مدیریت جامع کیفیت می‌تواند دانشگاه‌ها را در زمینه‌هایی همچون بهبود کیفیت برنامه‌های درسی و آموزشی، اثربخشی فرایند ارزشیابی، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان، سرعت ارائه خدمات آموزشی بهتر و کاهش هزینه‌ها یاری رساند (Thiagaragan, 2007).

با در نظر گرفتن اهمیت نظام مدیریت جامع کیفیت و نقشی مهمی که این رویکرد مدیریتی می‌تواند در بهبود سطح کیفیت نظام‌های آموزشی داشته باشد، یکی از حوزه‌های پژوهشی مورد توجه کارشناسان و متخصصان آموزشی طی سال‌های اخیر، تمرکز بر عوامل و مولفه‌هایی بوده است که در اجرای اثربخش نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه‌ها دخیل می‌باشند. در این زمینه، بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که فلسفه و اصول اولیه مدیریت جامع کیفیت تا حدود زیادی کامل به نظر می‌رسند، ولی برخی ناکامی‌های تجربه شده در زمینه اجرا و پیاده‌سازی این شیوه مدیریتی در کشورهای مختلف، توجه محققان را به مشکلات و موانع احتمالی موجود در این حوزه جلب نموده است. با توجه به اهمیت موضوع، تاکنون پژوهش‌های متعددی به منظور مطالعه و شناخت نحوه اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت جامع کیفیت در مؤسسات آموزشی و نیز موانع فراروی آن صورت پذیرفته است که بر اساس نتایج چنین مطالعاتی، برخی از مهمترین این مسایل و موانع شامل مواردی همچون عدم توجه به مشتری (با تاکید بیشتر بر دانشجویان)، نبود منابع کافی، مقاومت افراد در برابر تغییر و مشارکت پایین آنها در اجرای مدیریت جامع کیفیت، نبود سیستمی مناسب برای ارزیابی عملکرد، عدم تمایل افراد به کارهای گروهی و تیم‌سازی، سبک مدیریتی غیر اثربخش و عدم تعهد مدیران برای پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت، ارتباطات سازمانی ضعیف و نبود یک

متخصص، هنوز کیفیت آموزشی از استانداردهای قابل قبولی برخوردار نیست (ENQA¹, 2005). از این رو، در حال حاضر حرکت رو به فزاینده‌ای در راستای تدوین و بکارگیری استانداردهای کیفی در آموزش عالی ایجاد شده است (Mohammadzadeh et al., 2006; Pedro et al., 2007). در این زمینه و به منظور بهبود کیفیت در نظام‌های آموزشی راهکارها و شیوه‌های مدیریتی متعددی ارائه گردیده است که یکی از مهمترین آنها نظام مدیریت جامع کیفیت (TQM²) می‌باشد، که طی چند سال اخیر در شمار زیادی از سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی کشورهای مختلف در سراسر جهان بکار گرفته شده است (Seetharaman, 2006; Hansson, 2001; Thiagaragan, 2007). به هر حال، امروزه همانند سایر سازمان‌ها استفاده از نظام مدیریت جامع کیفیت به طور جدی برای نظام‌های آموزشی نیز مطرح شده است و بسیاری از دانشمندان و صاحب‌نظران بر این باورند که تنها اصول و قواعد راهنمای مدیریت جامع کیفیت می‌تواند بر طرف‌کننده نیازهای نظام‌های آموزشی، در دنیای به سرعت در حال تغییر کنونی باشد (Seetharaman, 2006).

در یک تعریف کلی، مدیریت جامع کیفیت را می‌توان تلاشی پیگیر برای بهبود مستمر فرایندها، پرونده‌ها و تمامی فعالیت‌های سازمانی با تمرکز بیشتر بر فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی در جهت تامین نیازهای مشتریان (دانشجویان)، تقویت اهرم رقابتی و دستیابی به سطح بهینه کیفیت آموزشی در رابطه با شرایط دائماً در حال تغییر محیطی در نظر گرفت (Adams, 2004). مدیریت جامع کیفیت یک فرهنگ مدیریتی به شمار می‌رود که پس از نهادینه شدن آن در دانشگاه، به ابزاری برای بهره‌برداری اثربخش از کلیه منابع انسانی، مالی و فناوری تبدیل می‌گردد. هدف اساسی نظام مدیریت جامع کیفیت درگیر نمودن تمامی کارگزاران آموزشی با فعالیت‌های آموزشی، اهداف و مأموریت سازمان آموزشی است (Seetharaman, 2006). این نظام مدیریتی از طریق فراهم ساختن سازوکارهای

1. European Association for Quality Assurance in Higher Education
2. Total Quality Management

مولفه‌های مدیریت و رهبری (عدم مشارکت فعال مدیران در تصمیم‌گیری‌ها در سطح دانشگاه، عدم حمایت مستمر آنان از برنامه‌های بهبود مستمر کیفیت در دانشگاه و عدم توجه به آموزش مستمر اعضای هیات علمی)، کارکنان (عدم حضور به موقع و مستمر کارکنان در محل کار و ضعف سیستم کنترل و نظارت بر اجرای درست قوانین و مقررات اداری از سوی کارکنان)، برنامه‌ریزی راهبردی (نبود برنامه راهبردی برای بهبود مستمر کیفیت در دانشگاه و کمبود منابع مالی برای اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت)، ارتباطات (عدم نظرخواهی از اعضای هیات علمی در برنامه‌های مختلف، عدم توجه به پیشنهادهای کارکنان و ضعف برنامه‌های اطلاع‌رسانی در سطح دانشگاه)، مسایل سازمانی (عدم تفویض اختیار کافی به کارکنان، وجود ضعف در ساختار سازمانی و تشکیلاتی دانشگاه و بوروکراسی اداری) و فرهنگی (ترس از اجرای برنامه‌های تغییر در محیط دانشگاه و وجود احساس عدم نیاز به تغییر و بهبود کیفیت در مدیران)، مهمترین موانع استقرار نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن بودند.

Roopchand (2002) در مطالعه خود از مواردی همچون عدم وجود کمیته‌های مشخص در دانشگاه برای بهبود مستمر کیفیت، عدم حمایت اعضای هیات علمی از اجرای مدیریت جامع کیفیت، نگرش نامساعد و دانش ناکافی مدیران دانشگاه‌ها نسبت به مدیریت جامع کیفیت، نبود برنامه‌ریزی راهبردی برای اجرای مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه‌ها، پایین بودن فرهنگ کار گروهی بین اعضای هیات علمی و مدیران و نبود سیستم‌های تشویقی مناسب برای ترغیب اعضای هیات علمی به فعالیت‌های گروهی، به عنوان مهمترین موانع اجرای مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه‌ها نام برد. در همین زمینه، Timothy (2005) در مطالعه موانع اجرای مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه فلوریدا مواردی از قبیل مقاومت اعضای هیات علمی و عدم تعهد مدیریت، فقدان مدلی مشخص برای اجرای مدیریت جامع کیفیت، نبود تجربه کافی در مدیران ارشد و کارکنان دانشگاه، عدم وجود یک سیستم اطلاع‌رسانی قوی برای آرایه اطلاعات لازم به اعضای هیات علمی، شفاف نبودن روند

سیستم اطلاعاتی مناسب می‌شوند (Matta et al., 2001; Ngai & Cheng 2004; Salegna & Fazel, 2005; Sebastianelli & Tamimi, 2007). افزون بر موارد اشاره شده، عوامل و متغیرهای دیگری نیز وجود دارند که می‌توانند اجرای اثربخش مدیریت جامع کیفیت در موسسات آموزشی را با دشواری و تاخیر مواجه سازند که در این بخش به منظور مرور منسجم‌تر و جامع‌تر آنها به آرایه نتایج برخی از مطالعات مرتبط انجام گرفته در داخل و خارج از کشور پرداخته شده است.

Taghipour (2001) با بررسی موانع اجرای مدیریت جامع کیفیت از دیدگاه مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز مواردی همچون نبود حمایت مدیران، ضعف تعهد و مسولیت‌پذیری و عدم قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان را از مهمترین موانع اجرای نظام مدیریت جامع کیفیت در نظر گرفته است. در مطالعه دیگری، Bozorgzad & Khojastehpour (2005) به بررسی موانع استقرار مدیریت جامع کیفیت در نظام‌های آموزشی و آرایه الگوی مناسب برای آن پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، موانع استقرار مدیریت جامع کیفیت در موسسات آموزشی به پنج دسته موانع فرهنگی (عدم وجود فرهنگ و روحیه کار گروهی، نبود انگیزه کافی برای ایجاد تغییر و وجود اختلافات فرهنگی)، تکنولوژیکی (عدم استفاده از رایانه و نرم افزارهای آموزشی، عدم استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و عدم توجه به تحقیق و توسعه)، ساختاری (ساختارهای بالا به پایین و انعطاف ناپذیر و عدم انتخاب مدیران بر اساس شایسته سالاری)، راهبردی (ارتباط ضعیف دانشگاه‌ها با جامعه، نبود نظام ارزشیابی اثربخش و به روز نبودن محتوا) و مدیریتی (کنترل و نظارت نامطلوب بر آموزشگران، نبود فضای انتقادپذیری و عدم توجه به خلاقیت و نوآوری) تقسیم‌بندی شده‌اند. در همین زمینه، Zolfaghari & Kalantari (2007) در مطالعه خود موانع استقرار مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن را مورد بررسی قرار دادند. جامعه آماری این مطالعه شامل تمامی معاونان، مدیران اجرایی و روسای ادارات دانشگاه واحد رودهن بودند که تعداد ۷۸ نفر از آنان از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی برای انجام تحقیق انتخاب شدند. نتایج نشان داد که

مختلف به اجرا در نیاید که این مساله نیز به نوبه خود موجب رکود و افت کیفی دانشکده‌های کشاورزی در ابعاد مختلف به ویژه در بعد آموزشی شده است. آنچه مسلم است نخستین گام برای برون رفت از چنین شرایطی و گام برداشتن در راستای استقرار مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی برای بهبود سطح کیفیت، طرح و انجام مطالعاتی در خصوص شناخت دقیق شرایط موجود و شناسایی موانع فراروی پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت می‌باشد. با توجه به ضرورت موضوع، این تحقیق با هدف واکاوی موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی انجام گرفت و در قالب آن تلاش گردید تا این موانع در سطح دانشکده‌های کشاورزی به طور دقیق در ابعاد مختلف ساختاری، فرهنگی، شناختی و ارتباطی مورد بررسی و کنکاش قرار گیرند تا بر اساس یافته‌های آن بتوان راهکارها و سازوکارهای مناسبی را بر اساس شرایط کنونی دانشکده‌های مورد مطالعه تدوین و ارائه داد.

مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از نظر ماهیت، از نوع پژوهش‌های کمی، به لحاظ میزان و درجه کنترل، غیر آزمایشی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات میدانی محسوب می‌شود. با توجه به محدودیت‌های تحقیق به ویژه به لحاظ زمانی و مالی، این مطالعه در دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه‌های شمال غرب کشور شامل چهار دانشگاه تبریز، اردبیل، ارومیه و زنجان انجام گرفت، به نحوی که جامعه آماری آن شامل تمامی اعضای هیات علمی دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه‌های نامبرده بودند (N=۲۶۸)، که با توجه به جدول کرجسی- مورگان، ۱۵۵ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری برای انجام تحقیق و پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش انتخاب شدند. برای دستیابی به نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص متناسب (دانشگاه‌های مورد مطالعه به عنوان طبقات) بهره گرفته شد که پس از محاسبه، تعداد نمونه‌های زیر به شرح جدول (۱) به هر یک از دانشکده‌ها اختصاص یافت؛ در وهله بعد، با مراجعه به چارچوب نمونه، تعداد اعضای هیات علمی مورد نظر در

تصمیم‌گیری‌ها در دانشگاه و نبود انگیزه کافی و عدم تمایل اعضای هیات علمی به تیم‌سازی و شرکت در فعالیت‌های گروهی در دانشگاه را جزو مهمترین موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه برشمرد. در مطالعه دیگری، Thiagaragan (2007) به طراحی مدلی برای اجرای مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه‌های مالزی پرداخته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق را اعضای هیات علمی و مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌های مختلف تشکیل می‌دادند. نتایج کسب شده نشان داد که عدم تعهد مدیران، هزینه‌ها و انتظارات غیر واقعی در اجرای مدیریت جامع کیفیت، اتخاذ رویه‌های سازمانی نادرست و فرهنگ سازمانی ضعیف، عدم آگاهی مدیران از مفهوم کیفیت و مدیریت جامع کیفیت، نبود سیستم مدیریت اطلاعات مناسب در سطح دانشگاه، عدم توجه کافی به آموزش کارکنان و توانمندسازی آنها، پایین بودن سطح مشارکت کارکنان در اجرای مدیریت جامع کیفیت و نبود یک سیستم ارزیابی مشخص برای شناسایی مستمر نیازهای آموزشی اعضای هیات علمی و کارکنان، از جمله مهمترین موانع و مشکلات پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه‌های مالزی بودند. Bormann et al. (2009) در پژوهشی در خصوص شناسایی مولفه‌ها و موانع اصلی اجرای مدیریت جامع کیفیت در دانشگاه‌های کشور آلمان به این نتیجه رسیدند که به طور کلی مهمترین موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در یک سازمان آموزشی شامل موانع شناختی، تکنولوژیکی، ساختاری و ارتباطاتی می‌باشند.

به هر حال، علیرغم اهمیت موضوع و گرایش روز افزون سازمان‌ها و موسسات مختلف از جمله دانشگاه‌ها در کشورهای گوناگون جهان در راستای پیاده‌سازی و بکارگیری نظام مدیریت جامع کیفیت، اجرای این رویکرد مدیریتی در دانشگاه‌های داخل کشور به طور اعم و در دانشکده‌های کشاورزی به طور اخص چندان مورد توجه جدی قرار نگرفته و اجرای آن همواره با مسایل و موانع متعددی مواجه بوده است، به نحوی که سبب گردیده است تا مدیریت جامع کیفیت آنچنان که باید و شاید به طور موفقیت آمیز در سطح دانشکده‌های

اختیار نمونه آماری مورد نظر قرار گرفت و پس از تکمیل، داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS_{win18} پردازش و تحلیل گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (شامل تحلیل عاملی نوع اکتشافی) استفاده شد.

نتایج و بحث

بر اساس نتایج بدست آمده، بیشتر پاسخگویان مورد مطالعه (۹۳/۵ درصد) را مردان و تنها در حدود ۶/۵ درصد آنان را زنان تشکیل می‌دادند. میانگین سن و سابقه کار اعضای هیات علمی مورد مطالعه به ترتیب در حدود ۴۳/۵ و ۱۲/۲۷ سال بود. از نظر سطح تحصیلات، اکثریت پاسخگویان مورد مطالعه (یعنی ۸۹/۷ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری و تنها ۱۰/۳ درصد مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد داشتند. توزیع فراوانی پاسخگویان مورد مطالعه بر حسب مرتبه علمی آنها در جدول (۲) آورده شده است. با توجه به اطلاعات کسب شده، بیشترین فراوانی (۷۲/۴ درصد) متعلق به پاسخگویانی بود که از مرتبه علمی استادیاری برخوردار بودند.

جدول ۲- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب مرتبه علمی

ردیف	مرتبه علمی	فراوانی	درصد
۱	مربی	۱۶	۱۰/۳
۲	استادیار	۱۱۲	۷۲/۴
۳	دانشیار	۲۲	۱۴/۱
۴	استاد	۵	۳/۲
۵	کل	۱۵۵	۱۰۰

توزیع فراوانی پاسخگویان مورد مطالعه بر حسب وضعیت استخدامی آنها در جدول (۳) نشان داده شده است. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که بیشترین فراوانی (۶۱/۹ درصد) متعلق به پاسخگویانی بود که دارای وضعیت استخدامی رسمی-قطعی بودند.

جدول ۳- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب وضعیت

استخدامی

ردیف	وضعیت استخدامی	فراوانی	درصد
۱	رسمی-قطعی	۹۶	۶۱/۹
۲	رسمی-آزمایشی	۳۳	۲۱/۳
۳	پیمانی	۲۴	۱۵/۵
۴	قراردادی	۲	۱/۳
۵	کل	۱۵۵	۱۰۰

هر یک از طبقات به صورت تصادفی انتخاب شده و سپس به گردآوری داده‌های مورد نیاز از طریق تکمیل پرسشنامه‌ها مبادرت به عمل آمد.

جدول ۱- تعداد کل اعضای هیات علمی مورد مطالعه و نمونه‌های اختصاص یافته به هر یک از طبقات

ردیف	نام دانشگاه (دانشکده کشاورزی)	تعداد کل اعضای هیات علمی	تعداد نمونه
۱	زنجان	۶۴	۳۷
۲	تبریز	۱۰۱	۵۸
۳	اردبیل	۳۹	۲۳
۴	ارومیه	۶۴	۳۷
۵	کل	۲۶۸	۱۵۵

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که از دو بخش مشخصه‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان (شامل ۱۱ متغیر) و دیدگاه پاسخگویان مورد مطالعه در خصوص میزان اهمیت هر یک از موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی (۲۳ متغیر) تشکیل شده بود که این متغیرها از طریق بررسی و مرور گسترده ادبیات نظری در حیطه مساله مورد پژوهش به ویژه پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور و نیز مصاحبه حضوری و نیمه ساختارمند با متخصصان و مطلعان کلیدی شناسایی و استخراج شده بودند. برای اندازه‌گیری بخش دوم، از مقیاس نمره‌دهی ۱۱ درجه‌ای (صفر=کمترین و ۱۰=بیشترین) استفاده گردید. روایی^۱ پرسشنامه با نظر پائلی از اعضای هیات علمی گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه زنجان و پس از انجام اصلاحات لازم به دست آمد. برای تعیین پایایی^۲ پرسشنامه، پیش‌آزمون (در میان اعضای هیات علمی دانشکده کشاورزی دانشگاه همدان) انجام گرفت که مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای مقیاس میزان اهمیت موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی ۰/۸۶ بود که بر اساس نظر Pedhazur (1982) ضریب پایایی اشاره شده قابل قبول می‌باشد. پرسشنامه تایید شده برای پاسخگویی در

1. Validity
2. Reliability

آنها (۸۰ درصد) هنوز به فرصت مطالعاتی نرفته‌اند. در تحقیق حاضر، به منظور دسته‌بندی "موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی" و تعیین میزان واریانس تبیین شده توسط هر کدام از متغیرها در قالب عامل‌های دسته‌بندی شده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. به منظور تشخیص مناسب بودن داده‌های مربوط به مجموعه متغیرهای مورد تحلیل، از آزمون بارتلت و شاخص KMO بهره گرفته شد. معنی‌داری آزمون بارتلت در سطح اطمینان ۹۹ درصد و مقدار مناسب KMO (جدول ۴)، حاکی از همبستگی درونی و مناسبیت متغیرهای مورد نظر برای انجام تحلیل عاملی بود.

یافته‌های تحقیق نشان داد که پاسخگویان مورد مطالعه به طور متوسط در طول هفته در حدود ۳/۵ ساعت را جهت ارائه مشاوره و رفع مسایل دانشجویان اختصاص می‌دهند. همچنین میانگین تعداد واحدهای تدریس شده اعضای هیات علمی مورد مطالعه و تعداد عناوین دروس آنها در ترم جاری (یعنی نیم سال اول سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹) به ترتیب ۱۶ واحد و ۵ عنوان درسی بود. به لحاظ تعداد پایان‌نامه‌های (کارشناسی ارشد و دکتری) راهنمایی شده، نتایج حاکی از آن بود که میانگین این متغیر برای پاسخگویان در حدود ۵ پایان‌نامه بود. بر اساس یافته‌های پژوهش، در حدود ۲۰ درصد از پاسخگویان مورد مطالعه تاکنون از فرصت مطالعاتی استفاده نموده‌اند، در حالی که اکثریت

جدول ۴- مقدار KMO و آزمون بارتلت و سطح معنی‌داری

مجموعه مورد تحلیل	مقدار KMO	مقدار بارتلت	سطح معنی‌داری (Sig.)
موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی	۰/۹۱۱	۲۱۴۶/۰۲۱	۰/۰۰۰

جدول ۵- عامل‌های استخراج شده همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی آنها

ردیف	عامل‌ها	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	شناختی- آموزشی	۴/۰۰۶	۲۷/۰۸	۲۷/۰۸
۲	فرهنگی	۳/۷۶۱	۱۹/۷۹	۴۰/۸۷
۳	اطلاعاتی- ارتباطی	۲/۸۸۷	۱۵/۱۹	۵۶/۰۶
۴	کمیت‌گرایی	۱/۳۶۴	۷/۱۸	۶۳/۲۴
۵	ساختاری	۱/۱۵۵	۶/۰۸	۶۹/۳۲

وضعیت قرارگیری مجموعه متغیرهای مرتبط با موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی، با توجه به عوامل استخراج شده با فرض واقع شدن متغیرهای دارای بار عاملی بزرگتر از ۰/۵ پس از چرخش عامل‌ها به روش وریماکس و نامگذاری عامل‌ها، در جدول (۶) ارائه شده است. البته باید به این نکته اشاره نمود که پس از چرخش (وریماکس)، چهار متغیر به دلیل پایین بودن بار عاملی (کمتر از ۰/۵) و در نتیجه معنی‌دار نبودن همبستگی آنها با سایر متغیرها از تحلیل حذف شدند.

عامل‌های استخراج شده مجموعه مورد تحلیل همراه با مقدار ویژه، درصد واریانس و درصد واریانس تجمعی در جدول (۵) ارائه شده است. با توجه به اطلاعات مندرج در جدول (۵)، عامل نخست از بین پنج عامل استخراجی تحت عنوان "شناختی- آموزشی" با مقدار ویژه ۴/۰۰۶ به تنهایی تبیین کننده ۲۷/۰۸ درصد واریانس کل مجموعه مورد تحلیل بود. پس از آن، عامل دوم با نام "فرهنگی" با مقدار ویژه ۳/۷۶۱ است که ۱۹/۷۹ درصد واریانس مجموعه را تبیین می‌نماید. عامل‌های سوم (اطلاعاتی- ارتباطی) و چهارم (کمیت‌گرایی) با مقدار ویژه‌های ۲/۸۸۷ و ۱/۳۶۴ به ترتیب ۱۵/۱۹ و ۷/۱۸ درصد واریانس کل را تبیین نموده‌اند. در نهایت، عامل پنجم (یعنی ساختاری) نیز با مقدار ویژه ۱/۱۵۵ در حدود ۶/۰۸ درصد واریانس کل را تبیین نموده است. به طور کلی، این پنج عامل در مجموع ۶۹/۳۲ درصد کل واریانس را تبیین نموده‌اند که حاکی از میزان واریانس مناسب تبیین شده توسط عامل‌های استخراج شده دارد.

جدول ۶- متغیرهای مربوط به هر یک از عوامل و میزان بارهای عاملی بدست آمده از ماتریس چرخش یافته

عاملها	متغیرها	بار عاملی
شناختی- آموزشی	عدم آگاهی و آشنایی دقیق اعضای هیات علمی با فلسفه، اهداف و کارکردهای TQM	۰/۱۸۵۹
	شناخت پایین مدیران دانشکده‌ها از TQM و عدم حمایت آنان از پیاده‌سازی TQM	۰/۱۸۲۵
	عدم توجه به شناسایی مستمر نیازهای آموزشی اعضای هیات علمی در زمینه‌های مختلف	۰/۱۸۰۸
	عدم توجه کافی به آموزش اعضای هیات علمی و توانمندسازی آنها	۰/۱۷۸۱
	نبود راهبرد و برنامه مشخص برای ارایه برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت برای اعضای هیات علمی	۰/۱۷۳۳
	پایین بودن سطح آشنایی اعضای هیات علمی با شیوه‌ها و الگوهای مناسب تدریس و یاددهی	۰/۱۷۰۱
فرهنگی	پایین بودن روحیه و فرهنگ کار گروهی در بین اعضای هیات علمی و مدیران در دانشکده	۰/۱۸۱۸
	نبود انگیزه کافی و عدم تمایل اعضای هیات علمی به تیم‌سازی و مشارکت در فعالیت‌های گروهی در سطح دانشکده	۰/۱۷۷۹
	اطمینان و اعتماد پایین اعضای هیات علمی و مدیران به یکدیگر در دانشکده	۰/۱۷۶۳
	فراهم نبودن شرایط محیطی لازم در سطح دانشکده برای انجام فعالیت‌های گروهی و تیم‌سازی	۰/۱۷۱۹
	پایین بودن روحیه انتقادپذیری اعضای هیات علمی و مدیران گروه‌ها و دانشکده	۰/۱۶۸۲
	نبود ارتباطات سازمانی اثربخش بین اعضای هیات علمی و مدیران در سطح دانشکده	۰/۱۷۸۶
اطلاعاتی- ارتباطی	نداشتن برنامه زمانی مشخص از سوی مدیران و اعضای هیات علمی برای ارتباط و ارایه مشاوره به دانشجویان	۰/۱۷۵۱
	عدم وجود یک سیستم اطلاع‌رسانی قوی برای ارایه اطلاعات لازم به اعضای هیات علمی	۰/۱۷۰۲
	نبود سیستم مناسب مدیریت اطلاعات در سطح دانشکده	۰/۱۶۵۱
	زیاد بودن تعداد دروس و واحدهای ارایه شده برای اعضای هیات علمی	۰/۱۷۲۱
کمیت‌گرایی	عدم تناسب بین تعداد دانشجویان و اعضای هیات علمی و بالا بودن نسبت دانشجو به هیات علمی	۰/۱۶۴۳
	ساختار سازمانی بالا به پایین در دانشکده و نبود اختیارات کافی نزد اعضای هیات علمی در انجام وظایف	۰/۱۶۲۱
	یکنواختی و اعمال استانداردهای کاری مشخص در دانشکده	۰/۱۵۳۴

کارکردهای آن ندارند که این مساله نیز به نوبه خود، یکی دیگر از موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های مورد مطالعه بوده است. علاوه بر موانع شناختی، مساله دیگری که در قالب عامل نخست مورد تاکید قرار گرفته است، مربوط به موانع آموزشی می‌باشد. برای نمونه، در سطح دانشکده‌های مورد مطالعه آموزش و توانمندسازی اعضای هیات علمی در زمینه‌های مختلف چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و اصلاً یک راهبرد و برنامه مشخص و تدوین شده در این زمینه وجود ندارد. این در حالی است که اعضای هیات علمی یکی از مهمترین ارکان نظام آموزش عالی کشاورزی به شمار می‌روند و سطح توانمندی‌های آنها می‌تواند به طور مستقیم کیفیت آموزشی را تحت تاثیر قرار دهد. به هر حال، در این بخش اهمیت متغیر شناخت پایین مدیران دانشکده‌ها از مدیریت جامع کیفیت و عدم حمایت آنان از پیاده‌سازی آن در مطالعات Roopchand (2002)،

با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی، یکی از مهمترین موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه که به عنوان عامل نخست وارد تحلیل گردیده و مقدار قابل توجهی از واریانس را به خود اختصاص داده است، موانع شناختی- آموزشی می‌باشند. در این زمینه بر اساس نتایج کسب شده، مدیران دانشکده‌ها شناخت و آگاهی نسبتاً پایینی در خصوص TQM، کارکردها، مزایا، مولفه‌ها و سازوکارهای پیاده‌سازی آن دارند، در نتیجه حمایت‌های لازم را به منظور اجرای این رویکرد مدیریتی در سطح دانشکده‌های مورد مطالعه به عمل نمی‌آورند. این در حالی است که یکی از مهمترین مولفه‌های استقرار TQM در یک سازمان/ موسسه، مربوط به تعهد و پشتیبانی مدیران در سطوح مختلف از مدیریت جامع کیفیت می‌گردد. از سوی دیگر افزون بر مدیران، اعضای هیات علمی نیز شناخت دقیقی نسبت به TQM و

مختلف ارتباطات سازمانی اثربخشی بین افراد وجود ندارد و در بسیاری از موارد یک ارتباط نظام‌مند و شفاف بین افراد ایجاد نمی‌شود یا اینکه این ارتباط به شکل ناقصی صورت می‌پذیرد. البته ذکر این نکته ضروری است که طی سال‌های اخیر با بکارگیری فناوری‌های اطلاعاتی- ارتباطی جدید به ویژه اتوماسیون اداری، مشکلات سخت افزاری تا حدود زیادی مرتفع گردیده است، ولی همان‌طور که اشاره شد به دلیل مسایل روانشناختی و عدم اطمینان افراد به یکدیگر، تسهیم اطلاعات به شکل ضعیفی انجام می‌گیرد. یکی دیگر از مواردی که در قالب عامل سوم مورد تاکید قرار گرفته است، مربوط به نداشتن برنامه زمانی مشخص از سوی مدیران و اعضای هیات علمی برای ارتباط و رایه مشاوره به دانشجویان می‌شود که به طور مستقیم به یکی از اصول اساسی مدیریت جامع کیفیت یعنی توجه به مشتری اشاره دارد. در این زمینه همان‌گونه که نتایج آمار توصیفی نشان داد اعضای هیات علمی مورد مطالعه تنها در حدود ۳/۵ ساعت را در طول هفته برای رایه مشاوره به دانشجویان اختصاص می‌دهند که این میزان با توجه به شمار زیاد دانشجویان به ویژه در مقطع کارشناسی ارشد در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه کافی به نظر نمی‌رسد. در این بخش نیز اهمیت متغیر عدم وجود یک سیستم اطلاع‌رسانی قوی برای رایه اطلاعات لازم به اعضای هیات علمی در مطالعات Timothy (2005) و Zolfaghari & Kalantari (2007) و اهمیت متغیر نبود سیستم مدیریت اطلاعات مناسب در سطح دانشگاه در مطالعه Thiagaragan (2007) مورد تاکید قرار گرفته است. علاوه بر عوامل شناختی- آموزشی، فرهنگی و اطلاعاتی- ارتباطی، مانع دیگری که از طریق نتایج تحلیل عاملی بر روی آن تاکید شده است، عامل کمیت‌گرایی می‌باشد. در این زمینه، طی سال‌های اخیر نگاه و برنامه‌ریزی صرفاً کمی به آموزش عالی در رشته‌های مختلف به طور اعم و رشته‌های کشاورزی به طور اخص سبب گردیده است تا ابعاد کیفی آموزش مورد غفلت و فراموشی قرار گرفته و به موازات بعد کمی رشد و توسعه نیابد. برای نمونه، نسبت دانشجو به هیات علمی در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه بالا بوده و تناسبی بین تعداد دانشجویان در مقاطع

Thiagaragan (2007)، Taghipour (2001) و Zolfaghari & Kalantari (2007)؛ اهمیت متغیر عدم توجه به شناسایی مستمر نیازهای آموزشی اعضای هیات علمی در زمینه‌های مختلف در مطالعه Thiagaragan (2007) و اهمیت متغیر عدم توجه کافی به آموزش اعضای هیات علمی و توانمندسازی آنها در مطالعات Thiagaragan (2007) و Zolfaghari (2007) & Kalantari مورد تاکید قرار گرفته است. پس از عامل شناختی- آموزشی، دومین عامل که بیشترین میزان واریانس را در تحلیل عاملی به خود اختصاص داده است، عامل فرهنگی می‌باشد. در این زمینه، بنا به دلایل مختلف فرهنگ و روحیه کار تیمی و گروهی در بین اعضای هیات علمی و مدیران دانشکده‌ها پایین بوده و افراد تمایل چندانی نسبت به تیم‌سازی و مشارکت در فعالیت‌های گروهی در زمینه‌های مختلف از قبیل فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی نشان نمی‌دهند. این در حالی است که یکی از مهمترین مولفه‌های مدیریت جامع کیفیت مربوط به تیم‌سازی و تیم محوری می‌شود که این موضوع در دانشکده‌های مورد مطالعه تا حدود زیادی محقق نگردیده است. البته دلیل بخش مهمی از این مساله در ارتباط با مسایل روانشناختی قرار می‌گیرد، به نحوی که افراد اطمینان و اعتماد چندانی نسبت به یکدیگر ندارند و بیشتر در یک قالب رسمی و اداری با یکدیگر ارتباط برقرار می‌نمایند، که بدون تردید این مساله می‌تواند اجرای مدیریت جامع کیفیت را با دشواری و تاخیر زیادی مواجه نماید. به هر حال، در این بخش نیز اهمیت متغیر پایین بودن روحیه و فرهنگ کار گروهی در بین اعضای هیات علمی و مدیران در سطح دانشکده در مطالعات Roopchand (2002) و Bozorgzad & Khojastehpour (2005) و اهمیت متغیر نبود انگیزه کافی و عدم تمایل اعضای هیات علمی به تیم‌سازی و مشارکت در فعالیت‌های گروهی در سطح دانشکده در مطالعه Timothy (2005) مورد تاکید قرار گرفته است.

بر اساس نتایج تحلیل عاملی، عامل بعدی که وارد تحلیل گردیده و در اولویت سوم قرار گرفته است، عامل اطلاعاتی- ارتباطی می‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه، بنا به دلایل

کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه‌های شمال غرب کشور طرح و انجام پذیرفت. به طور کلی یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس نتایج تحلیل عملی، موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه در پنج دسته موانع شناختی-آموزشی، فرهنگی، اطلاعاتی-ارتباطی، کمیت‌گرایی و ساختاری قرار گرفتند و مقدار مناسبی (یعنی ۶۹/۳۲ درصد) از واریانس کل موانع پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت را تبیین نمودند. به هر حال، رفع هر یک از موانع اشاره شده نیازمند تدوین و بکارگیری راهکارها و سازوکارهای خاصی است که بایستی در یک قالب کل گرایانه و نظاممند مورد توجه قرار گیرند، چرا که هر یک از این عوامل بر روی یکدیگر تاثیر داشته و از یک رابطه هم‌افزا و چند بعدی برخوردارند. از سوی دیگر بایستی این موضوع را نیز مد نظر قرار داد که به دلیل آنکه اجرا و پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت ممکن است مستلزم ایجاد تغییرات کلی و جزئی متعددی در ابعاد ساختاری و محتوایی در دانشگاه‌ها باشد، بنابراین فرایند اجرای آن یک جریان تدریجی و زمان‌بر بوده و نباید در یک دوره زمانی کوتاه مدت انتظار دستیابی کامل به آن را داشت. به هر حال، با در نظر گرفتن یافته‌های اصلی کسب شده از پژوهش به منظور رفع موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به نتایج تحلیل عاملی و میزان واریانس اختصاص یافته به عامل شناختی-آموزشی، پیشنهاد می‌شود از طریق برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی به ویژه در قالب دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران دانشکده‌ها، آنان را با مفهوم مدیریت جامع کیفیت، کارکردها، مزایا و مولفه‌های پیاده‌سازی آن آشنا نمود. همچنین با توجه به اهمیت عامل آموزشی و لزوم به روز نگه داشتن سطح اطلاعات و توانمندی‌های اعضای هیات علمی به عنوان ارائه دهنندگان اصلی خدمات آموزشی بر اساس اصل بهبود مستمر در نظام مدیریت جامع کیفیت، پیشنهاد می‌شود حداقل در هر سال/نیم‌سال تحصیلی یک نیازسنجی آموزشی از اعضای هیات علمی دانشکده‌ها به عمل آید تا ضمن شناسایی مستمر نیازهای آموزشی آنان در زمینه‌های

مختلف با تعداد اعضای هیات علمی وجود ندارد؛ یا اینکه در مواردی اعضای هیات علمی مجبورند تعداد زیادی واحد درسی را در هر ترم تحصیلی ارائه دهند که همانطور که اشاره شد بر اساس نتایج آمار توصیفی، میانگین تعداد واحدهای تدریس شده توسط اعضای هیات علمی در ترم جاری برای دانشکده‌های مورد مطالعه در حدود ۱۶ واحد بود. البته این مساله تنها به تناسب تعداد اعضای هیات علمی و دانشجویان و نیز تعداد واحدهای درسی محدود نمی‌گردد و در سایر موارد همچون کمبود امکانات و تجهیزات آموزشی، ابزارها و وسایل آزمایشگاهی و فضای کلاس‌ها نیز به خوبی ملموس و قابل مشاهده است. به هر حال زمانی می‌توان نسبت به پیاده‌سازی و اجرای مدیریت جامع کیفیت در سطح دانشکده‌های کشاورزی امیدوار بود که یک تعادل مناسب بین ابعاد کمی و کیفی برقرار گردیده و همزمان با جنبه‌های کمی، ابعاد کیفی نیز توسعه پیدا نمایند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که اشاره شد در حال حاضر حرکت رو به فزاینده‌ای در راستای تدوین و بکارگیری استانداردهای کیفی در آموزش عالی ایجاد شده است که در این زمینه، نظام مدیریت جامع کیفیت به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مدیریتی به شمار می‌رود که طی چند سال اخیر در شمار زیادی از سازمان‌ها و موسسات آموزشی کشورهای مختلف در سراسر جهان مورد توجه جدی قرار گرفته است. مدیریت کیفیت جامع در دانشگاه‌ها با تمرکز بر مشتری، بهبود فرایندها، تاکید بر ارتقاء مستمر خدمات، توانمندسازی کارکنان، ترویج فعالیت‌های تیمی و گروهی و ایجاد یک دیدگاه راهبردی در مدیران و کارکنان، زمینه لازم برای انجام اصلاحات اساسی در نظام‌های آموزشی و بهبود مستمر آنها جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای جامعه را فراهم می‌سازد. علیرغم اهمیت موضوع، در عمل موانع متعددی بر سر راه پیاده‌سازی این نظام مدیریتی در بیشتر دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی کشور به ویژه دانشکده‌های کشاورزی وجود دارند که اجرای مدیریت جامع کیفیت را با تاخیر و دشواری‌های فراوانی روبرو ساخته‌اند. از این‌رو با در نظر گرفتن اهمیت موضوع، این تحقیق با هدف واكوی موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت جامع

دانشجویان و ترغیب اعضای هیات علمی به رعایت و اجرای آن می‌تواند تا حدود زیادی در افزایش کیفیت برنامه‌های آموزشی موثر واقع گردد.

۴- با توجه به نتایج تحلیل عملی مبنی بر وارد شدن عامل کمیت‌گرایی در تحلیل، پیشنهاد می‌شود از طریق جذب و بکارگیری تعداد اعضای هیات علمی بیشتر در دانشکده‌های مورد مطالعه، یک تعادل مناسب هم از نظر نسبت اعضای هیات علمی به دانشجویان و هم به لحاظ تعداد مناسب واحدهای درسی برای اعضای هیات علمی برقرار نمود. از سوی دیگر، با توجه به وجود دوره‌های شبانه در برخی از رشته‌های کشاورزی در دانشگاه‌های مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد حداقل در مقطع کارشناسی این دوره‌ها را به تدریج حذف نمود؛ بدون تردید، انجام چنین برنامه‌ای سبب کاهش فشار بر روی دانشگاه‌ها از نظر تعداد دانشجوی زیاد و در نتیجه بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی خواهد گردید.

۵- با توجه به اهمیت نظام مدیریت جامع کیفیت در بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و لزوم زمینه‌سازی برای حرکت مناسب و هدفمند دانشکده‌های کشاورزی در جهت پیاده‌سازی این نظام مدیریتی، پیشنهاد می‌شود از طریق انجام مطالعات آتی بیشتر بر روی زمینه‌هایی همچون بررسی میزان آمادگی دانشکده‌های کشاورزی برای اجرای مدیریت جامع کیفیت، شناسایی مولفه‌های مدیریت جامع کیفیت در آموزش عالی کشاورزی و بررسی عوامل و سازوکارهای موثر بر پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی، شرایط و بستر لازم برای استقرار نظام مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی به شکل بهتر و منسجم‌تری فراهم گردد.

سپاسگزاری

اعتبار این طرح از طرف معاونت پژوهشی دانشگاه زنجان تامین گردیده است که بدین وسیله از مساعدت و همکاری آن معاونت محترم تشکر و قدردانی می‌نماید.

مختلف، بتوان نسبت به رفع آنها در چارچوب یک راهبرد مشخص و منسجم اقدام نمود.

۲- با توجه به نتایج تحلیل عملی و قرار گرفتن عامل فرهنگی در اولویت دوم، پیشنهاد می‌شود از طریق سازوکارهایی همچون تشویق اعضای هیات علمی به انجام کارهای تیمی و گروهی مانند انجام پروژه‌های تحقیقاتی مشترک و ارایه دروس به صورت مشترک (تدریس گروهی)، ایجاد و تقویت روحیه کار گروهی و مشارکت جمعی در اعضای هیات علمی به وسیله روش‌هایی همچون دادن امتیاز بیشتر برای فعالیت‌های گروهی و فراهم نمودن شرایط محیطی و اداری لازم برای تسهیل فعالیت اعضای هیات علمی در قالب کارهای تیمی، بسترهای لازم برای اجرای مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی را فراهم نمود.

۳- با توجه به نتایج تحلیل عملی و قرار گرفتن عامل اطلاعاتی- ارتباطی در اولویت سوم، پیشنهاد می‌شود به منظور پیاده‌سازی مدیریت جامع کیفیت در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه، از طریق ایجاد یک سیستم اطلاعاتی قوی به ویژه راه‌اندازی، تقویت و بروز رسانی پایگاه‌های اطلاع‌رسانی اینترنتی در سطح دانشکده، به تسهیل جریان‌های اطلاعاتی موجود بین افراد کمک نمود^۱. افزون بر این، یکی از مسایل بسیار مهمی که در قالب مدیریت جامع کیفیت بایستی به طور دقیق مورد توجه جدی قرار بگیرد، ارتباط بین دانشجویان (به عنوان مهمترین مشتریان نظام آموزش عالی کشاورزی) با اعضای هیات علمی و مدیران می‌باشد که در این زمینه، مشخص نمودن برخی ساعات خاص (خارج از زمان کلاس‌های درسی) در برنامه هفتگی اعضای هیات علمی جهت ارتباط و ارایه مشاوره به

1. لازم به ذکر است که در حال حاضر بیشتر دانشکده‌های کشاورزی در کشور از جمله در دانشگاه‌های مورد مطالعه دارای پایگاه اینترنتی داخلی می‌باشند. این در حالی است که بعضاً مشاهده می‌شود این پایگاه‌های اینترنتی به روز نبوده و یا اینکه فاقد اطلاعات لازم برای استفاده اعضای هیات علمی می‌باشند.

REFERENCES

- Adams, D. (2004). Defining educational quality: educational planning. *Journal of Educational Planning*, 11 (2), 3- 18.
- Bornmann, L., Mittag, S. & Daniel, H. (2009). Total quality management in universities: Components and barriers of implementation and performance. *Journal of Higher Education*, 52 (3), 687- 709.

3. Bozorgzad, A. & Khojastehpour, A. (2005). Study of barriers of implementing the Total Quality Management in educational systems and present an appropriate model. *Proceedings of International Conference on Quality Managers*, 26 to 29 July 2005, Tehran, pp. 1- 13. (In Farsi)
4. ENQA (2005). Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area. Reports, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, 156 p.
5. Hansson, J. (2001). Total Quality Management: Aspects of implementation and performance. *Journal of Total Quality Management*, 12 (8), 988- 994.
6. Matta, K., Davis, J., Mayer, R. & Conlon, E. (2001). Research questions on the implementation of total quality management. *Journal of Total Quality Management*, 7 (1), 39- 49.
7. Mohammadzadeh, N., Pezeshkirad, G. & Hajmiri, D. (2006). An assessment of educational factors affecting vocational and technical higher education graduates' job performance (Case study: North Western Provinces, Iran). *Journal of Agric. Sci.*, 37 (2), 56- 65. (In Farsi)
8. Ngai, E. & Cheng, T. (2004). Identifying potential barriers to total quality management using principal component analysis and correspondence analysis. *Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (2), 391- 408.
9. Pedhazur, E. (1982). Multiple regressions in behavioral research: Explanation and predication. New York, Reinhart & Winston.
10. Pedro, G., Maris, J., Gonzalezb, F. & Gilc, J. (2007). Assessing the relevance of higher education courses. *Journal of Evaluation and Program Planning*, 30 (1), 149- 160.
11. Ropchand, R. (2002). The critical analysis of total quality management in continuing higher education. *Journal of Teaching and Teacher*, 58 (12), 27- 45.
12. Salegna, G., & Fazel, F. (2005). Obstacles to implementing TQM. *Journal of Quality Progress*, 29 (3), 53- 57.
13. Sebastianelli A. & Tamimi, C. (2007). Understanding the obstacles to TQM success. *Journal of Decision Sciences*, 20 (2), 810- 829.
14. Seetharaman, A. (2006). Critical success factors of total quality management. *Journal of Quality & Quantity*, 40 (2), 675- 695.
15. Taghipour, S. (2001). *Study of TQM implementation barriers from the perspective of educational and therapeutic managers of Medical Sciences University of Tabriz*. M.Sc. Thesis, Azad University, Branch of Science and Research. (In Farsi)
16. Thiagaragan, T. (2007). A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian Universities. *Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (3), 289- 306.
17. Timothy, W. (2005). Total quality management and barriers. *Journal of Teaching and Teacher*, 56 (5), 124- 135.
18. Zineldin, M. (2007). *The quality of higher education and student satisfaction: A TRM philosophy and 5Qs model*. Report, Economics and Strategic Relationship Management School of Management and Economics Växjö University, Sweden.
19. Zolfaghari, R. & Kalantari, M. (2007). Study of barriers of TQM implementation in Roodehen University. *Journal of New Ideas in Education Sciences*, 3 (2), 1- 14. (In Farsi)

