

به نام یگانه هستی بخش

دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین
دانشکده توسعه زراعی و عمران روستایی
گروه ترویج و آموزش کشاورزی

عنوان:

نقش مدیریت کیفیت فراگیر در اثربخشی فعالیت‌های ترویج و آموزش کشاورزی

ارائه دهندگان:

آرزو طلایی (دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی)

شماره همراه: ۰۹۱۶۶۱۰۴۱۸۱ کد پستی: ۶۱۹۶۶-۱۵۵۹۹

پست الکترونیک: a.talaei63@gmail.com

گلنار بساک هارونی (دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی)

دکتر بهمن خسروی پور (عضو هیأت علمی دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین،

مرتبه علمی: استادیار)

چکیده

پس از گذشت نزدیک به یک قرن تجارب ترویج، آموزش و تحقیقات (تات) کشاورزی در ایران، امروزه کیفیت عاملی مؤثر در ارتقای بهره‌وری و اثربخشی نظام‌های تحقیقاتی، ترویجی و آموزشی در بخش کشاورزی شناخته شده است. بهبود کیفیت موجب کاهش هزینه، سوددهی بیشتر، وضعیت رقابتی بهتر و موجب اشتغال مطلوب‌تر و بیشتر است. همچنین باعث کاهش ضایعات منابع و صرفه‌جویی در منابع انسانی، فن‌آوری و زمان می‌شود، که همه این عوامل موجب افزایش و بهبود بهره‌وری در بخش کشاورزی و مهم‌ترین خرده‌نظام‌های مرتبط با آن یعنی ترویج، تحقیق و آموزش می‌گردد. منظور از نظام کیفیت فراگیر در ترویج، تحقیق و آموزش کشاورزی (تات) نظامی است که با بهبود مستمر در پی استفاده بهینه از منابع و فرصت‌های موجود در بخش کشاورزی با مشارکت کلیه اعضای سازمان تات است. استفاده مناسب از فن‌آوری اطلاعات و داشتن دانش بومی و مهارت‌های پژوهشگران، آموزشگران و مروجان و توانایی‌های مدیریت، سازگاری و هماهنگی بین آنها در قالب مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) شرط ضروری ارتقای کیفیت و بهره‌وری سازمانی تات است که باعث می‌شود تا کشاورزی از مرزهای تولید سنتی و با ریسک بالا به سوی کشاورزی پایدار و با ریسک عقلایی رهنمون شود. در این مقاله نقش مدیریت کیفیت فراگیر در اثربخشی فعالیت‌های ترویج، آموزش و تحقیق در بخش کشاورزی بررسی می‌شود و در ادامه روش‌های مؤثر استفاده از (TQM) در سازمان ترویج کشاورزی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

کلمات کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، کشاورزی، ترویج، آموزش و تحقیق کشاورزی (تات).

مقدمه

در سال‌های اخیر مدیریت کیفیت به عنوان روشی برای درک عمیق خواسته‌های مشتریان و برآورده نمودن نیازها و خواست‌های مشتری از هر جهت و به نحو اطمینان بخش توسط سازمان‌های ملی و بین‌المللی مطرح گردیده است. در این روش مدیریت کیفیت از اجرای روش‌های عملیاتی و ارتباطی با مشتری به نحو از پیش تعریف شده تشکیل شده است. لذا یکی از مهمترین وظایف مدیریت کیفیت تعیین اهدافی است که از طریق دستیابی به آنها در نهایت رضایت مشتری نائل می‌گردد. بنابراین هدف اصلی از تعریف، طراحی و اجرا مدیریت کیفیت دستیابی به رضایت مشتری است (قهرمانی).

منظور از نظام کیفیت فراگیر در تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (تات) نظامی است که با بهبود مستمر در پی استفاده بهینه از منابع و فرصت‌های موجود در بخش کشاورزی یا مشارکت کلیه اعضای سازمان تات (پژوهشگران، مروجان و آموزشگران) است. تحرک این نظام منوط به تکنیکی مدیریتی است که با مشارکت کلیه افراد، بخش‌ها و قسمت‌های عملیاتی سازمان تات برای پیگیری و تعهد نسبت به دستیابی به بالاترین سطح کیفیت در مزرعه، اثربخشی نوآوری‌های زراعی و ارضای نیازهای معقول ارباب رجوع (کشاورزان) تحقق می‌یابد. تأکید مدیریت کیفیت جامع (TQM) ناظر بر افزایش رضایت ارباب رجوع ترویج و تحقیق و آموزش از طریق مدیریت روش‌ها و نگرش‌های نظام‌مند در فرایند بهبود مستمر است. چنین عملکرد بهبود یافته‌ای، مستقیماً به کسب اهداف گوناگون نظیر فرآوری کیفیت، زمان‌بندی صحیح تولید، تأمین نیاز کشاورزان، مناسب بودن تولیدات سازگار تحقیقاتی و خدمات آموزشی ترویجی و کاهش هزینه‌های سازمانی منجر می‌شود. مدیریت کیفیت جامع به اثربخشی و بهبود مستمر فرآیند فعالیت‌های سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی از طریق تک تک افراد، مدیران و کارکنان می‌انديشد و نهایتاً تلاش به منظور بهبود عملکرد تمامی سطوح سازمانی تات در سر می‌پروراند. تمرکز اصلی این شیوه مدیریت بر افزایش رضایت ارباب رجوع روستایی از طریق مدیریت روش‌ها و نگرش‌هایی منسجم در فرآیند بهبود مستمر است. مدیریت کیفیت جامع به ترکیب فلسفه مدیریت مشارکتی، روش‌های آماری و همکاری اعضا (از طریق ارتباطات) می‌پردازد تا به بهبود کیفیت تحقیقات و خدمات ترویج برای افزایش بهره‌وری سازمان تات منجر شود. TQM همچنین به پیشگیری از کاربرد فن‌آوری کهنه و بروز ضایعات در بخش کشاورزی کمک می‌کند و تمامی افراد، در این نوع مدیریت (تمام اعضای تات) و نه فقط کارکنان واحد کنترل کیفی، در قبال کیفیت مسؤلیت دارند. TQM ترویج و تحقیق کشاورزی بر دیدگاه کار گروهی تأکید می‌کند. اجرای برنامه استقرار مدیریت کیفیت جامع در نظام آموزش، ترویج و تحقیق در طول مسیر تکامل خود نیازمند زمان، صبر، چالش‌ها و فرصت‌هاست. برای اجرای TQM وجود برنامه‌ای دقیق که شامل همه جهات (تمام گرایانه) باشد و چیزی را به شانس واگذار نکند، ضروری است. هر تلاشی باید تعریف شده باشد و کیفیت نیز از منظر روستاییان دیده شود. در حقیقت، کیفیت ارائه خدمات سازمان تات فقط از دید زارعان قابل بررسی است. نخستین گام، درک انتظار کشاورزان است و فرارفتن از انتظار زارعان روستایی موجب ایجاد اطمینان در استقرار تمامی جنبه‌های کیفیت می‌شود. تعریف کیفیت و میزان مطلوبیت، حساس‌ترین بخش کار است که باید مدیریت و اعضای گروه‌های تحقیق، ترویج و آموزش بر آن توافق کنند (شیرزاد، ۱۳۸۶).

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر

در مدیریت کیفیت فراگیر (مدیریت جامع کیفیت) بر طراحی، انتخاب فناوری و فرایندهای مناسب تولید، آموزش کیفیت، مشارکت بیشتر کارکنان، توجه به نیازهای مشتریان و لزوم اندازه‌گیری کار تأکید شده است. مدیریت کیفیت

فراگیر فقط به محصول برنمی گردد و یک دیدگاه جامع نسبت به سازمان و محصول دارد و تمام فعالیتها و فرایندها و جزییات کار را دربردارد. در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر می توان به نکات زیر اشاره کرد:

- کیفیت بالای محصولات و خدمات که موجب رضایت مشتری می گردد؛
- منطقی بودن قیمت؛ مشارکت کلیه کارکنان شرکت؛
- اصلاح مداوم فرایندهای کاری؛ حل مسئله ریز و درشت سازمان برحسب اولویت؛
- سرشکن کردن تصمیم گیری در کل سطوح سازمان (سلطانی، ۱۳۸۰).

مدیریت کیفیت فراگیر یک سیستم هزینه اثربخش برای انسجام تلاشهای بهبود کیفی مستمر افراد در کلیه سطوح سازمان برای ارائه خدمات و کالاهایی است که رضایت مشتریان را تضمین می کند و در جستجوی این است که فرهنگی را ایجاد کند تا کلیه کارکنان به وسیله آن به طور مداوم سازماندهی کارشان را با نگرش تامین نیازمندیهای متغیر و متنوع مشتریان بهبود بخشد. برای مدیریت کیفیت فراگیر سه محور بیان شده است:

- مشتری گرایی
- کارگروهي
- نگرش علمی تصمیم گیری (سلطانی، ۱۳۸۴، به نقل از مصداق راد، ۱۳۸۱).

در مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر مؤلفه‌های زیر نهفته است:

چشم انداز گرایی، راهبری سازمان به شکل موثر، همکاری با پیمانکاران و تامین کنندگان، توسعه مشارکت کارکنان، فرایندگرایی، خلاقیت و بهبود مستمر، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، نتیجه گرایی (سلطانی، ۱۳۸۴).

اصول مدیریت جامع کیفیت

دمینگ ۱۴ اصل برای اعمال TQM در هر سازمان ذکر می کند:

۱. برای بهبود فرآورده و خدمات، ثبات و تداوم ایجاد کنید این امر مستلزم سرمایه گذاری در آموزش و پرورش، نوآوری، بهبود مداوم فرآورده ها و خدمات، نگهداشت تجهیزات است.
۲. با فلسفه جدید سازگار شوید و آن را بپذیرید.
۳. از ارزیابی انبوه اجتناب کنید و آن را تنها در سطحی محدود سازید که داده های بهبود فرایند را شناسایی کنید.
۴. رویه اتکاء به قیمت را کنار بگذارید. همیشه کالاهای با قیمت کمتر الزاماً کیفیت خوبی ندارند. یک عرضه کننده را براساس پیشینه بهبود و ارتقاء آن انتخاب کنید و نسبت به آن تعهد بلند مدت داشته باشید.
۵. خدمات و فرآورده ها را به طور مستمر و همیشگی ارتقاء دهید.
۶. آموزش و بازآموزی کارمندان را در نظر داشته باشید.
۷. در رهبری مؤسسه، موانع ایجاد شده را کشف کنید و در رفع آنها بکوشید.
۸. ترس و بیم را از بین ببرید. افراد از "ایجاد موج" در سازمان بیمناک هستند محیطی را ایجاد کنید که کارمندان بدون ترس به انجام کارهای خود بپردازند.
۹. مرزهای بین حوزه های کارمندان را از بین ببرید. رابطه بین بخش ها را ارتقاء بخشید و کار تیمی را برای کمک در کار کارمندان بخشهای مختلف افزایش دهید.
۱۰. شعارها را حذف کنید. شعار به تنهایی باعث می شود کارمندان فکر کنند راه بهتری برای انجام کار وجود داشته که وی از آن غافل شده است.

۱۱. شمارش کمی در مورد سهم هر یک از کارمندان را متوقف سازید. انعطاف پذیری کارمندان در انجام کار برای ارائه خدمات به مشتریان، ضروری است. شمارش سهم بیش از هر عامل دیگری می تواند کیفیت را محدود سازد.

۱۲. موانع احساس غرور را از میان بردارید: احترام به کارمند و بازخورد در مورد چگونگی انجام کار به آن ارائه دهید.

۱۳. برنامه های آموزشی و بازآموزی را دقیق اجرا کنید.

۱۴. در جهت تحقق تغییر احترام کنید. مدیریت به صورت یک گروه کاری منسجم جهت تحقق ۱۳ هدف قبل فعالیت می کند (چنگیز، ۱۳۸۴).

دمینگ پس از مطرح کردن ۱۴ اصل خود نکاتی را به عنوان نقاط ضعف مدیریتی ذکر می نماید و آنها را به عنوان بیماری های مهلک معرفی می کند که عبارتند از:

- ۱- عدم ثبات در اهداف
- ۲- تأکید بر اهداف کوتاه مدت
- ۳- ارزیابی عملکرد بر مبنای معیاری کمی
- ۴- عدم ثبات مدیران
- ۵- بر اساس ارقام و آمار ملموس بدون توجه به ارقام ناشناخته (رئیس اردلی و رئیس).

اصول مدیریت کیفیت کرازبی

چهار اصل کیفیت کرازبی ابزاری ساده اما کارا برای بیان فلسفه مدیریت کیفیت جامع است که می توان آن را در تمامی سازمان های تولدی و یا خدماتی مطرح نمود، که این اصول عبارتند از:

۱- تمامی افراد سازمان باید تصور یکسانی از مفهوم کیفیت داشته باشند که عبارت است از "انطباق با نیازهای موردنظر مشتری".

۲- کیفیت را باید از طریق یک سیستم پیشگیری تضمین نمود نه از طریق سیستم کنترل و ارزیابی.

۳- معیار سنجش میزان عدم تطابق، همان تولید بدون نقص است.

۴- کیفیت را باید از طریق تعیین هزینه های عدم تطابق اندازه گیری نمود (رئیس اردلی و رئیس).

اصول مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی بخش کشاورزی

مدیریت کیفیت فراگیر همانند مدیریت کلاسیک اصول و ضوابط خاصی دارد و ضمن حفظ اصول سنتی مدیریت، مواردی را به عنوان اصول کلیدی دنبال می کند که منطبق با فلسفه فکری این شیوه مدیریت برای اثربخشی افزون تر است. اصول مهم مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان تات به شرح زیر است:

- اندازه گیری کیفیت فعالیت های زیربخش های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی در بخش کشاورزی در خدمات رسانی به کشاورزان بزرگ مالک، خرده مالک و در حال گذر.

- تلفیق اهداف کیفیت با برنامه ریزی راهبردی بخش کشاورزی، برنامه چهارم توسعه در بخش کشاورزی، راهکارها و مواد قانونی فصل آب و کشاورزی و نیز کسب تعهدات اجرایی و راهبردی مدیریت عالی برای اعمال «کیفیت فراگیر» در بخش کشاورزی و تشکیل گروه های کاری با ساختار مشارکتی مرکب از پژوهشگران، آموزشگران و مروجان در سطوح ملی، استانی و محلی.

- استفاده کارآمد و اثر بخش از منابع در بخش کشاورزی از طریق مدیریت تلفیقی تات و مشارکت و دخالت دادن کشاورزان به عنوان تهیه‌کنندگان خدمات در بهبود کیفیت مزارع تحقیقی ترویجی و تحقیقی تطبیقی.

- فراهم کردن شرایطی که از تحول و تغییر استقبال شود همچنین ایجاد مهارت از طریق آموزش مستمر (حین خدمت، بدو خدمت، ضمن خدمت) کارشناسان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و کاربران روستایی.

در حقیقت مدیریت کیفیت خدمات آموزش، ترویج و تحقیق دولتی اصولی ویژه دارد که در برگیرنده توانمندی بازیگرانی است که به نام کارگزاران آموزش، ترویج و تحقیق از عالی‌ترین رده تا رده سرپرستی و خطوط عملیاتی شناخته می‌شوند. کاربری این اصول، مستلزم روشهای طراحی شده برای کاربری کردن آنها در سازمان‌های ترویجی یا به عبارت ساده‌تر زمینه‌سازی مناسب، برای عملی شدن است. توجه به شرایط سه گانه زیر گام‌های نخستین برای حرکت به سمت مدیریت جامع کیفیت حیاتی است:

- ثبات مدیریتی بخش کشاورزی همسو با فن‌آوری متناسب و زمان مدار (شرایط مدار) و مدیریت اقتضایی سیاست‌ها و راهبردها در بخش کشاورزی و اجتناب از حرکت یک بعدی و گرایش کامل به نگرش نظام مند چندسویه با استفاده از گروه‌های بین‌نظمی و چندنظمی مرکب از کارشناسان تحقیقات، آموزش و ترویج.

- تجهیز و تقویت علمی و مالی مراکز پژوهشی و آموزشی ترویج در سطح ملی و استانی و مجهز شدن به ابزار دسترسی به آگاهی‌ها و اطلاعات در لحظه مناسب و متصل شدن به شبکه‌های اطلاع‌رسانی جهان.

- لحاظ کردن جدی موضع‌گیری‌های کشاورزان و مشارکت دادن مدیریت بخش خصوصی و خصوصی‌سازی در خدمات تحقیق، ترویج و آموزش دولتی از طریق وزارت جهاد کشاورزی و جدی گرفتن سازمان مهندسی در بخش کشاورزی.

نیازهای تات در مسیر حرکت به سمت TQM عبارتند از:

- ۱- نیازهای روزافزون روستاییان و کشاورزان.
- ۲- بهبود تصویر فعالیت‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی در کشور.
- ۳- افزایش سهم سازمان‌های غیردولتی و شرکت‌های خصوصی تولید بذر و نهال و سم.
- ۴- بهبود روحیه کارکنان از طریق رفع تبعیضات مالی اداری در بین پژوهشگران، مروجان و آموزشگران و خلق دیدگاه رسالتی جدید در مجموعه تات در آستانه برنامه پنجم توسعه (شیرزاد، ۱۳۸۶).

اهداف مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان‌های تحقیقاتی، ترویجی و آموزشی

هدف مدیریت کیفیت جامع در بخش کشاورزی، بهبود کارایی مدیریت در تمامی سطوح تحقیقات، ترویج و آموزش است. برای تحقق این هدف مباحث زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- دستیابی به نظام بازتولید خدمات تحقیقی، آموزشی و ترویجی با ثبات و کارایی زیاد در تولید کشاورزی و جامعه روستایی.

- تضمین کیفیت و سازگاری نوآوری‌های تحقیقاتی آگروتکنیکال از طریق طرح‌های تحقیقی ترویجی، تحقیقی تطبیقی و سازگاری.

- کاهش هزینه‌های فن‌آوری پذیری زارعان و سهولت دستیابی به نوآوری‌های زراعی.

- ایمنی روانی برای کشاورزان، مروجان و پژوهشگران و آموزشگران کشاورزی از طریق بالا بردن ضریب امنیت تولید و بیمه محصولات کشاورزی (همان منبع، ۱۳۸۶).

تحول مدیریت کیفیت جامع

موریس فوستر و سوزان واتیل در مقاله خود (مدیریت کیفیت مارپیچ) به بررسی مدیریت کیفیت فراگیر پرداخته اند. آنها از نقاط مبهمی که در مقالات دیگر در مورد مدیریت کیفیت جامع وجود داشت، دوری کردند و سعی داشتند با شفاف سازی تعاریف مختلف، کیفیت جامع این مبحث را به خوبی مطرح سازند. آنها مدیریت کیفیت جامع را به چهار مرحله اصلی تقسیم کردند.

۱ - مرحله کنترل کیفیت: کنترل کیفیت از طریق بازرسی پس از تولید، به شناسایی محصولات معیوب می پردازد. بازرسی ها براساس استانداردهاست. در این مرحله تمامی محصولات معیوب باید مرجوع داده شوند.

۲ - مرحله تضمین کیفیت: در این مرحله اعتقاد اینست که تنها بازرسی کافی نیست بلکه کل فرآیند تولید می بایست در راستای تأمین نیازهای کیفی طرح باشد. تضمین کیفیت مرکز بر دستورالعمل ها، روش ها و رعایت استانداردهای محصول است و طی تولید نیز باید تمامی مراحل استاندارد رعایت گردد. برای این منظور می توان از کنترل کیفیت آماری بهره گرفت.

۳ - مرحله کنترل کیفیت جامع: برنامه ریزان کنترل کیفیت جامع تلاش می کنند تا فلسفه تضمین کیفیت را به ورای عملیات ساخت یعنی به بخش های دیگر سازمانی بسط دهند. کنترل کیفیت جامع بسیاری از ابزارهای استفاده شده در تضمین کیفیت را با هم تلفیق می کند اما هدف از تجزیه و تحلیل یک مشکل تهیه و تدوین راه حل های بلندمدت به جای پاسخ به تغییرات کوتاه مدت است. نگرانی هایی از قبیل کاهش مستقیم هزینه و یا افزایش کارایی، در مباحث کیفیت کنار گذاشته می شوند و مسئله بهسازی و گسترش روش ها و سیستم های کنترل کیفیت جایگزین تفکرات سازمانی می شود.

سیستم های یکپارچه کامپیوتری با استفاده از روش های مناسب مدیریتی می تواند کنترل ها را تسهیل سازد. امروزه در بیشتر سازمان ها مدیریت سیستم ساخت و دریافت اطلاعات به خارج از درب کارخانه و تا محل ارتباط فروشندگان، توزیع کنندگان و مشتریان در «زنجیره کیفیت» بسط پیدا می کند. اما مشکلاتی در قبول این سیستم مدیریتی رخ می دهد مثل کنترل کیفیت جامع که تصور می شود حرکتی در عرصه شرکت باشد اما در واقع عمدتاً به بخش تولید محدود می شود.

۴ - مرحله مدیریت کیفیت جامع: مدیریت کیفیت جامع، تغییر اساسی در فعالیت هایی است که قبلاً انجام می شده است. در مدیریت کیفیت جامع، ضرورت آنالیز منظم، طرح و برنامه ریزی و برنامه کاری عملیات همچنان باقی می ماند اما توجه و اهمیت از فرآیندی که به وسیله کنترل های بیرونی در توسعه و انجام راهکار صورت می گیرد به فرآیندی که از پیشرفت مرسوم و عادی، جایی که کنترل در آن در نظر گرفته شده باشد و به وسیله فرهنگ سازمان به پیش می رود، تغییر می کند.

مدیر نقش حمایت کننده و رهبری را به عهده دارد. در TQM مشتری مداری از طریق بهبود مداوم کیفیت حاصل می شود و یک فضای مناسب ایجاد می گردد که همه در آن سهیم هستند و بدون شک هر دو طرف از آن بهره مناسب می برند و به تدریج مشتری مداری به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی قرار می گیرد (حسین زاده و صائمان، ۱۳۸۱).

ایجاد بستر فرهنگی مناسب از طریق برنامه های فرهنگی، آموزشی و ترویجی

نخستین قدم برای بهبود کیفیت سازمانی آشنا کردن کلی کارکنان تات اعم از مروجان، پژوهشگران و آموزشگران با اهمیت موضوع است تا کل سازمان بر این امر واقف گردند که حیات، تداوم، توسعه و پیشرفت سازمان به کیفیت نوآوری‌های تحقیقاتی یا خدماتی بستگی دارد، که آنان به محیط روستا و جامعه کشاورزی عرضه می‌کنند. این امر مستلزم ارزیابی نگرش افراد نسبت به ارزش‌ها و اولویت‌های سازمان است و باید ارزش‌ها و اولویت‌هایی را شناسایی کرد که فرهنگ کیفیت جامع را حمایت می‌کنند (شیرزاد، ۱۳۸۶، به نقل از پروکونیکو، ۱۹۷۳). از دیگر روش‌های فرهنگی برگزاری نشست‌های مرتبط با کیفیت و بهره‌وری در سازمان و دعوت از صاحب نظران و استادان برای سخنرانی، برگزاری کلاس‌های آموزشی و توجیهی، سخنرانی مدیران ارشد سازمان در مورد اهمیت مقوله کیفیت و بهره‌وری، تشویق کارشناسان و مدیران به خواندن کتاب و مجموعه مقالات، شرکت در نشست‌ها و گردهمایی‌های سازمان‌های دیگر و بالاخره بازدید از سازمان‌های موفق در زمینه کیفیت و بهره‌وری است (شیرزاد، ۱۳۸۶، به نقل از Cohen, 1995). با انتشار ماهنامه داخلی کیفیت در سازمان تات نیز می‌توان به معرفی اهداف و روش‌های کیفیت و تأثیر آن بر اثربخشی و بهره‌وری و همچنین نتایج موفقیت سازمان‌های داخلی و خارجی و دیگر موضوعات مرتبط پرداخت (شیرزاد، ۱۳۸۶).

سازماندهی برای نظام کیفیت جامع در سازمان تات

بعد از طی جلسات توجیهی و کلاس‌های آموزشی در بین مدیران ارشد سازمان‌های ترویجی، آموزشی و تحقیقی، ایجاد ساختار برای نظام نظام کیفیت جامع ضروری است. نخستین کار در این مرحله تشکیل شورای کیفیت و بهره‌وری متشکل از گروهی از مدیران سطح بالای سازمان تات است تا تصمیمات کلیدی و مهم را اتخاذ کنند. توصیه می‌شود که این شورا را مدیریت عالی سازمان تات اداره کند تا بدین وسیله بسیاری از مسائل خرد و کلان به راحتی حل و فصل گردد. اعضای شورا به طور فردی و جمعی باید از روز اول تشکیل شورا، نه تنها برای حمایت و پشتیبانی نظام کیفیت جامع متعهد شوند، بلکه باید شخصاً در فرآیند کیفیت و بهره‌وری مشارکت کنند تا این فرآیند موفقیت‌آمیز باشد (شیرزاد، ۱۳۸۶، به نقل از Deming, 1996). مشارکت مدیران سطح بالای سازمان تات مهم‌ترین عامل موفقیت‌آمیز بودن وظایف است و بدون این مشارکت مستقیم، همه تلاش‌ها یقیناً منجر به شکست خواهد شد. وظایف اصلی شورای کیفیت و بهره‌وری عبارت است از: تدوین اهداف نظام کیفیت جامع، تدارک منابع انسانی برای اجرای نظام، هدایت و ارتقای فرآیند نظام کیفیت و برنامه‌ریزی برای شناسایی نیازهای زارعان و بعد از ایجاد شورای کیفیت و بهره‌وری، تشکیل کمیته اجرایی نظام کیفیت جامع با هدف حل مسائل اجرایی و عملیاتی این نظام ضروری است (شیرزاد، ۱۳۸۶، به نقل از Stamatis, 1995).

TQM و اثربخشی آموزش

مدیریت کیفیت فراگیر یک فرهنگ مدیریتی است که پس از نهادی شدن آن در سازمان آموزشی به ابزاری برای بهره‌گیری و بهره‌برداری از کلیه منابع انسانی، مالی، فناوری و ... تبدیل می‌گردد. هدف اساسی نظام مدیریت کیفیت فراگیر درگیر کردن کلیه کارگزاران آموزشی از مدیریت عالی تا پایین‌ترین سطوح با فعالیت‌های آموزشی، اهداف و مأموریت سازمان آموزشی است. نظام مدیریت کیفیت فراگیر با سازوکارهایی که فراهم می‌کند ساختارهای مناسبی برای بهره‌برداری 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 آینده سازمان

بهره برداری شود. رسالت مدیریت سازمان آموزشی، بهره برداری از توان کارکنان است و این مهم در قالب نظام مدیریت کیفیت فراگیر به راحتی صورت می‌گیرد.

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر نظام به کارگیری توانمندی‌های فکری و جسمی کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان است. در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت آموزش و یادگیری و کیفیت فقط بر دوش یک نفر یا واحد خاصی باشد برعهده همه کارگزاران سازمان آموزشی است و بااین نظر همه افراد را درگیر کار کرده و از توانمندی‌های مختلف کارکنان در سطوح مختلف بهره برداری می‌کند. TQM توان کارکنان را در تمام فعالیت‌ها و فرایندها به کار می‌گیرد و مشارکت را به صورت عملیاتی و ملموس تا عمق سازمان رسوخ می‌دهد (بی‌نام).

ارباب رجوع محوری (کشاورز محوری یا مزرعه محور شدن فعالیت‌های تات)

در منطق مدیریت کیفیت فراگیر، ارباب رجوع فرمانرواست. TQM بر ارباب رجوع و از آن مهمتر، بر رضایت ارباب رجوع تأکید می‌ورزد. در این دیدگاه ارباب رجوع مهمترین فرد در هر فرآیند است، خواه در درون سازمان و خواه در بیرون از سازمان باشد. تعریف نیازهای ارباب رجوع در قالب چه و چرا، چه و چه زمانی و چگونه، بخش مهمی از فرآیند ارزش گذاری است و تنها از طریق برقراری ارتباطات می‌تواند محقق گردد. این مهم، به تغییر فرهنگ پذیرش ارباب رجوع روستایی به عنوان هدایت کننده اطلاعات کیفیت نیازمند است، امری که در نظام اطلاعاتی دانش کشاورزی بدان تأکید شده است. ارباب رجوع خارجی کسی است که از تولیدات یا خدمات سازمان استفاده می‌کند مانند کشاورزان بزرگ مالک، خرده مالک و تولید کنندگان بخش خصوصی. مشتریان داخلی، افراد یا گروه‌هایی هستند که نتایج کار دیگران را دریافت می‌کنند مانند مروجان و آموزشگران که از خدمات محققان سود می‌برند که این ممکن است تولید نوآوری، گزارش تحقیقاتی، دستور یا خدمت باشد. سازمان تات باید روی هر دو نوع ارباب رجوع درونی و بیرونی تأکید ورزد و در تأمین انتظاراتشان بکوشند (شیرزاد، ۱۳۸۶).

تغییر فرهنگ سازمان‌های ترویجی - آموزشی و تحقیقاتی

اجرای مدیریت کیفیت جامع، مستلزم تغییری ملموس در فرهنگ سازمانی است. این نیاز به نحوی پیش‌بینی می‌شود که بتوان با مختصر تلاش نتایج مورد انتظار را کسب کرد. مدیریت باید برای تغییر فلسفه اعمال و تصوراتش درباره کار و اعضا آماده باشد. لازمه این امر تغییر در مجموعه عقاید، نگرش‌ها و تصورات همه افراد در باب کیفیت است. ویژگی‌های فرهنگی مدیریت کیفیت جامع را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

- مرزی بین مسؤولیت در قبال تولید محصولات ایستگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی و کیفیت عرضه خدمات ترویجی وجود ندارد.

- تمامی کارکنان تات به همراه مدیریت برای بهبود فرآیند در تلاشند (فلسفه مشارکتی). ورودی‌های فرایندها کنترل شده‌اند و برای درک خصوصیات ارباب رجوع توانایی‌های فردی زارعان به کار گرفته شده است (همان منبع، ۱۳۸۶).

ساز و کارهای اجرای TQM در سازمان‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی

بر اساس مقولات یاد شده، در اجرای TQM نکات زیر باید در نظر گرفته شوند تا فرآیند اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، کمتر دچار چالش‌های جدی شود.

مدیریت تات باید استقرار TQM را یکی از اهداف خود قرار دهد و مسؤلیت‌ش را بپذیرد و مدیریت عالی تات باید بر موانع، که اغلب خودمحوری مدیریتی است، غلبه کند.

باید درک کرد که TQM را تنها با مشارکت جمعی کوچک از پژوهشگران و مروجان نمی‌توان مستقر ساخت، بلکه تمامی اعضای سازمان تا انتهای فرآیند استقرار TQM باید مشارکت کنند. برای استقرار نظام TQM نیاز است تا منابعی همچون زمان، سرمایه و نیروی انسانی در تلاشی بلند مدت مصروف شود.

کارشناسان تحقیق و آموزش باید مطمئن باشند که تعهد مدیریت تات در عمل است نه صرفاً در قالب کلمات. چون مدیریت کیفیت جامع نیازمند تغییر فرهنگی است، مدیران تات باید سبک و روش‌های خود را از شیوه کنترلی به بوروکراتیک مشارکتی تغییر دهند و مشارکت و خلاقیت کارشناسان را تشویق کنند. به تعبیر دیگر به جای کنترل کننده نقش مربی را ایفا کنند. TQM در نظام تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی کشور نیازمند تلاش فراوان مدیریت عالی برای ایجاد محیطی کیفی از طریق تغییرات رفتاری، یادگیری مهارت از طریق آموزش و ارتباطات و اطمینان از تلاش‌های بلند مدت برای حفظ نتایج است. هنگامی که TQM در حال استقرار و نهادینه شدن است، می‌توان سازمان را به سمت دارا بودن کیفیت در سطح جهانی سوق داد و از این منظر از تجارب ایستگاه‌های تحقیقاتی بین‌المللی نیز استفاده کرد. در حقیقت تلاش‌های نظام مدیریت کیفیت جامع را باید با برنامه ریزی کیفیت حمایت کرد. بدون برنامه ریزی کیفیت و بهره‌ورری، اقدامات نظام کیفیت جامع، بی نظم و ترتیب و ناهماهنگ خواهد بود که نتیجه آن تلف کردن وقت و انرژی است. برنامه ریزی کیفیت، زمینه‌ای فراهم می‌کند تا تلاش‌های بهره‌وری و کیفیت و فعالیت‌ها و استعداد‌های سازمان بر اساس اولویت‌های اصلی هدایت شوند (همان منبع، ۱۳۸۶).

مراحل شناخت و حل مسائل نظام اجرایی کنترل کیفیت جامع

- تعیین موضوعاتی که باید بهبود یابند (تعیین اهداف و بکارگیری مدیریت مبتنی بر هدف)، مشتمل بر اهداف خرد، میانه، کلان و راهبردها.
- تعیین دلایل انتخاب موضوعات فوق و اولویت‌بندی اهداف و تعیین وضعیت موجود و کالبد شکافی نکات قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان تات.
- تجزیه و تحلیل به منظور مشخص کردن علت‌ها و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، اجرای معیارهای اصلاحی و شناسایی معیارهای پر قدرت.
- ارزیابی آثار و نتایج عوارض و پیامدهای سیاست‌ها، راهکارها و راهبردهای گذشته.
- استاندارد کردن برای جلوگیری از تکرار مجدد (استاندارد کردن فرآیند کار، بازده و مهارت‌های حرفه‌ای) و تجدید نظر و حل مسائل باقیمانده.
- تعیین جهت گیری‌ها و موضوعات آینده برای مدیریت راهبردی سازمان تات. (همان منبع، ۱۳۸۶).

نتیجه گیری

مدیریت کیفیت جامع TQM فرآیندی استراتژی، نگرش سیستم هزینه اثربخش و متدی است که از طریق ترویج یک فرهنگ مشارکتی در تصمیم‌گیری که همه سطوح و اعضای سازمان را در بر گرفته و به تکاپو در راستای بهبود کیفیت مستمر و مداوم در تولید کالاها و ارائه خدمات وا می‌دارد. رضات مشتریان و همه افراد ذی‌نفع را تضمین می‌نماید (خادم، ۱۳۸۶). فهم و درک واضحی از مدیریت کیفیت جامع نشان می‌دهد که اگرچه مدیریت کیفیت جامع از کنترل کیفیت منشأ گرفته اما تغییر اساسی در فلسفه مدیریت را ارائه می‌دهد و آن عبارت از اداره کردن سازمان است. البته

کنترل کیفیت و استانداردها جزء مهم مدیریت کیفیت جامع هستند. هدف این روش ساختن فرهنگ سازمانی است که در آن بهبودهای کیفیت در کار و فعالیت‌ها قرار گیرند. هر فردی که به نوعی به سازمان مربوط است (مثل مشتریان، کارمندان، خانواده‌هایشان، سهامداران، پیمانکاران جزء و افراد در سیستم توزیع) باید بتواند احساس رضایت و خوشحالی نسبت به سازمان داشته باشند و قادر به استفاده از توانائی‌های خود باشند. مدیریت کیفیت جامع فلسفه مدیریت مبتنی بر بشریت است که اجازه می‌دهد پتانسیل نامحدود بشری شکوفا شود. یکی از باورهای اصلی مدیریت کیفیت جامع ایجاد کارگاهی است که بشریت و ارزش انسانی در آن مورد احترام واقع شود (حسین زاده و صائمیان، ۱۳۸۱). در حقیقت رقابت شدید و فشار برای تغییر، سازمان‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی و حرفه‌های مختلف فعال در بخش کشاورزی را وادار می‌کند تا پیوسته سطح و کیفیت خدماتی را بهبود بخشند که به کشاورزان عرضه می‌دارند. تولید و تحویل محصولات تحقیقاتی و خدمات آموزش و ترویج از طریق ارتقای کیفیت فرآیندها میسر می‌شود. امروزه انتظار این است که مدیران بخش کشاورزی همگی مدیران تغییر و تحول باشند. مدیرانی که دائماً در جستجوی راه‌هایی برای بهبود زیربخش‌های مربوط به خود در سازمان تات هستند (شیرزاد، ۱۳۸۶).

پیشنهادهای

- طبق مباحث عنوان شده و با توجه به اهمیت و ضرورت امر مدیریت کیفیت جامع، در درجه اول نیاز است نسبت به آگاه‌سازی و ایجاد درک اهمیت این امر در افراد اقدام شود.
- با جا افتادن این امر و رفع ابهامات احتمالی می‌بایست ترس و ارعاب نسبت به فرآیند کنترل و کیفیت سنجی از بین برود که البته در طول گذشت زمان حتماً "شدنی" است.
- می‌بایست کیفیت سنجی و بررسی کیفیت و مدیریت آن حتماً همسو با اهداف و نیازهای فعالیت‌ها و سازمان باشد، و فقط صرفاً انجام یک کار سطحی نباشد که منجر به نتایج واهی و غیر واقعی شود.
- برای بهتر انجام شدن این فرآیند بديهی است نیاز به مشارکت و همکاری همه افراد مسؤول و ذیربط در سازمان می‌باشد، زیرا این امر کاری است گروهی و کار با یکدیگر بهتر از کار در مقابل یکدیگر است.
- برای باز هم بهتر شدن این پروسه نیاز است همه بخش‌ها و اجزای مربوط به بخش کشاورزی با هم همسو عمل کنند و فقط محدود به سازمان موردنظر نشود و از جریانات مخالف و ممانعت کننده کاسته شود.
- در همه امور توجه به شرایط امری ضروری است، همیشه در هر شرایطی یک بهترین راه وجود دارد.

در پایان نیاز است ذکر شود مدیریت کیفیت جامع نباید به عنوان مقوله‌ای دور از دسترس و غیر عملی و یا مشکل‌ساز نگریسته شود، همانطور که گفته شد نیاز است دیدهای منفی با بسترسازی و فرهنگ سازی اصلاح شده و در جهت یاری به این فرآیند حرکت کنند. مثال واقعی از بهتر شدن و بهبود مستمر در کشور ژاپن مشاهده شد و می‌شود، پس ما هم می‌توانیم بهترین بهترین‌ها شویم.

«به امید آن روز، به یاری یگانه هستی بخش»

فهرست منابع مورد استفاده

- ۱- بی نام. «تعالی سازمانی و بهره‌وری». سایت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی هرمزگان.

- ۲- چنگیز، نفیسه. (۱۳۸۴). «مدیریت کیفیت فراگیر با رویکردی به مدیریت دانش». مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره ۴.
- ۳- حسین زاده، داوود و صدیقه صائمیان. (۱۳۸۱). «مفاهیم و فلسفه مدیریت کیفیت جامع». سایت ماهنامه تدبیر، سال ۱۳، شماره ۱۲۹.
- ۴- خادم، امیررضا. (۱۳۸۶). «مدیریت کیفیت جامع چیست؟». سایت حسابیران.
- ۵- رئیسی اردلی، غلامعلی و مهدی رئیسی. «بررسی شرایط استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در گروه صنعتی اخگر».
- ۶- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۰). «دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر». سایت ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۲.
- ۷- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۴). «نقش مدیریت کیفیت فراگیر». سایت ماهنامه تدبیر، سال ۱۶، شماره ۱۵۵.
- ۸- شیرزاد، حسین. (۱۳۸۶). «مدیریت کیفیت در فراگرد ارتباطات ترویج، آموزش و تحقیقات کشاورزی». مجله جهاد، سال ۲۷، شماره ۲۷۹.
- ۹- قهرمانی، ابوالفضل. «مباحث توصیفی در کنترل کیفیت».

Quality Management in effectiveness of Agricultural Total The Role of Extension and Education

Abstract

After a century experiences with agricultural research, extension, and education in Iran, today quality has been known as an impressive factor in increasing productivity and effectiveness of education, extension, and research systems in agricultural sector. Quality improvement decreases expenses and increases profit and generates better competition and more occupations, decreases resource spoilages (human force, equipments, energy, material, investment, etc) and causes better use of human force, technology, time and materials. All such aspects contribute to increase productivity in agriculture and most important sub-sectors related to it i.e. extension, education, and research. The purpose of TQM system in agricultural research, education, and extension, is continuous improvement through desirable use of existing resources and opportunities in agricultural sector and by participation of all stakeholders, which make a better application of technology, information, indigenous technical knowledge and researchers/trainers and extension practitioners skills and managerial abilities, and coordination among them within the framework of Total Quality Management. Increase in quality and organizational capacities of the AREEO, may lead Iranian farmers to crossover traditional risky production toward reaching wise and sustainable agriculture. In this article, we survey the role of total quality management in increasing effectiveness of activities of sub-sectors of agricultural extension, education, and research. In continuing the article, it evaluates the impressive manners and techniques applied in increasing and improvement of quality and organizational effectiveness of AREEO.

Key words: Total Quality Management (TQM), Agriculture, Agricultural Research, Education, and Extension Organization (AREEO).